

INFORME ANUAL
2016

Grupo iberCaja



ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARTA DEL PRESIDENTE Y CONSEJERO DELEGADO	**4**
PRESENTACIÓN DEL GRUPO Y SU ENTORNO	**8**
Descripción e historia	10
Misión, Visión y Valores	14
Estructura accionarial y funcional	16
Posicionamiento en el sistema financiero español	17
Entorno económico y financiero	19
ACTIVIDAD Y RESULTADOS DEL GRUPO IBERCAJA	**25**
Hechos relevantes y magnitudes básicas	27
Recursos de clientes	31
Crédito a clientes	33
Calidad de los activos	37
Financiación y liquidez	40
Cartera de valores	44
Análisis de la cuenta de resultados	46
Solvencia	51
GOBIERNO CORPORATIVO Y GESTIÓN DE RIESGOS	**57**
Gobierno Corporativo	59
Órganos de Gobierno y funciones	61
Política de idoneidad, remuneraciones y conflictos de interés	67
Normas internas y órganos de control	70
El sistema de control interno	71
Gestión de Riesgos	73

ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACIÓN Y MODELO DE NEGOCIO 83
Plan estratégico 2015-2017. "Plan +" 85
Modelo de Negocio 92
Omnicanalidad 100
Grupo Financiero 107
Participaciones empresariales 116
Modelo de Gestión orientado a la excelencia 118
Avances tecnológicos 122
Marca y Reputación Corporativa 123
Transparencia y Comunicación estratégica 126

GESTIÓN Y DESARROLLO SOSTENIBLE 128
Gestión y Desarrollo Sostenible 130
Política de Responsabilidad Social Corporativa 132
Compromiso con los clientes 134
Compromiso con las personas 137
Compromiso con proveedores 144
Compromiso con accionistas e inversores 147
Compromiso con el medio ambiente 149
Compromiso con la sociedad 152

CONCLUSIONES Y PERSPECTIVAS 167

ANEXO: INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA 161
A. Claves del Informe Anual 2016 162
B. Compromisos 2016 y Retos 2017 163
C. Derechos humanos y Compromisos con los Objetivos de Desarrollo Sostenible 167
D. Estudio de Materialidad 170
E. Adhesión al Pacto Mundial 175
F. Índice de contenido GRI G4. Opción de conformidad esencial 178
G. Anexo a Contenidos GRI G4 189
H. Informe de Revisión Independiente 201

CARTA DEL PRESIDENTE Y CONSEJERO DELEGADO

G4-1, G4-2, G4-4, G4-6, G4-7, G4-8, G4-12, G4-48, G4-DMA

2016 se ha caracterizado por unos tipos de interés inusualmente bajos, la recuperación de la economía española, significados cambios regulatorios en el sector financiero y la paulatina transformación digital de los servicios bancarios.

En este contexto, nuestro **Plan Estratégico 2015-2017, "Plan+",** ha superado brillantemente su ecuador y **hemos seguido avanzando en el cumplimiento de sus principales objetivos**. El incremento en las formalizaciones de crédito, con especial hincapié en la financiación a pymes pero también a familias, y los destacados crecimientos en saldos de pasivo, volúmenes y cuota de mercado en productos fuera de balance son pruebas muy consistentes de este avance. Asimismo, hemos vuelto a mejorar nuestra solvencia, que alcanza el 12%, muy por encima del 7,25% requerido por el Banco Central Europeo para 2017. La Institución Supervisora europea ha reconocido, una vez más, nuestra solidez mediante una decisión SREP favorable en términos comparativos con el resto del sistema bancario español. Y hemos vuelto a demostrar nuestra capacidad de acceso a los mercados financieros mayoristas colocando con éxito una emisión de cédulas hipotecarias por 500 millones de euros, lo que evidencia la credibilidad que el proyecto Ibercaja genera entre los inversores institucionales.

En el ejercicio se han cumplido **hitos especialmente relevantes**. El más señalado ha sido la puesta en marcha de tres planes de desarrollo territorial dentro del marco del Plan Estratégico 2015-2017. Los hemos denominado **"Plan+ Madrid"**, **"Plan+ Levante"** y **"Plan+ Burgos"**. Entre los tres, esperamos un crecimiento del volumen de actividad superior a los 5.600 millones de euros hasta 2020. Además, sumaremos ya en 2017 dos nuevos planes de desarrollo, en **Cataluña** y **Badajoz**. Son cinco proyectos de crecimiento pero también de renovación gradual de la Entidad, pues traen consigo nuevos modelos de relación con el cliente y oficinas para particulares y empresas, más ágiles y adaptadas a las necesidades de una sociedad en proceso de cambio.

También en respuesta a los rápidos avances que en todos los sentidos estamos viviendo, en 2016 hemos establecido una **alianza con Microsoft** que nos permite afrontar el reto tecnológico con todas las garantías de éxito. Arranca la **transformación digital** del Banco, tanto en la vertiente de procesos internos como en los canales de relación con los clientes, a los que nos comprometemos a ofrecer un servicio basado en el asesoramiento profesional, la cercanía y la excelencia. Por ello, estamos muy orgullosos de que en 2016 Ibercaja haya sido la entidad, entre las principales del país, con **mejor evolución en los índices que miden la satisfacción del cliente** con los bancos. En el informe de comportamiento financiero Inmark de 2016, **Ibercaja ha resultado ser el banco nacional mejor valorado por sus clientes**. Y en el estudio realizado por la consultora STIGA de calidad objetiva a clientes, Ibercaja ha alcanzado la tercera posición en la clasificación de entidades con presencia nacional, ampliando considerablemente la diferencia frente al promedio del sector a lo largo del año. La excelencia del modelo de gestión y el liderazgo en calidad se han confirmado al **renovar por cuarta vez consecutiva el Sello de Excelencia Europea EFQM 500+** otorgado por el Club Excelencia en Gestión (CEG) y la European Foundation for Quality Management (EFQM).

A nivel interno hemos adoptado un nuevo **modelo de liderazgo**, expresión también de nuestra voluntad de **adaptación a un tiempo de cambios**. Los 180 principales directivos y mandos medios de la Entidad han comenzado a ponerlo en práctica con un cuádruple objetivo: garantizar los mejores resultados a corto plazo, impulsar cambios que aseguren los resultados del futuro, potenciar el desarrollo profesional y el compromiso de las personas y conectar el talento y la colaboración en los equipos.

No queremos dejar de recordar que Ibercaja ha celebrado este ejercicio pasado sus **140 años de historia**. Una trayectoria tan longeva no hubiera sido posible sin la independencia en la gestión, prudencia y visión de largo plazo de los sucesivos equipos directivos, así como el compromiso de todos en Ibercaja. De todo ello nos felicitamos. La efeméride se ha conmemorado mediante el proyecto expositivo y divulgador **"Pasión por la libertad"**, en colaboración con la Fundación Bancaria Ibercaja, y ha servido también para refrendar nuestra vocación de servicio a la sociedad.

Fruto de esta vocación, el Consejo de Administración ha aprobado en 2016 la **Política de Responsabilidad Social Corporativa** en la que se debe enmarcar la actuación responsable de Ibercaja para contribuir a la mejora social, económica y ambiental en todos los territorios en los que tenemos presencia. Esta Política se ha complementado con un **Plan de Actuación** que se lleva a la práctica por medio de acciones concretas, tiene un carácter transversal y global e implica a todas las áreas de negocio de la Entidad. Entre aquellas acciones más relevantes destacamos que, desde su puesta en marcha, el **Programa de Educación Financiera**, desarrollado por la Fundación Ibercaja, ha llegado ya a 28.000 personas que han recibido conocimientos sobre banca y finanzas que les permiten desenvolverse y tomar decisiones en relación a los servicios y productos financieros. Se trata de un programa innovador, dirigido a todos los públicos y edades. Se desarrolla en colaboración con la CNMV y el Banco de España, dentro del Plan de Educación Financiera Nacional, y en 2016 se ha posicionado como referente a nivel nacional en el sector bancario, lo que le ha valido un gran reconocimiento social.

Por otro lado, Ibercaja también ha recibido el **Sello de Empresa Socialmente Responsable** en Aragón. Es un reconocimiento que concede el Gobierno de esta comunidad autónoma, basado en el diagnóstico de nuestra labor. Constituye un reto adicional que motiva el hacer diario de la Entidad, así como el deseo de **mostrarnos transparentes y abiertos a compartir experiencias y buenas prácticas** con el resto de la sociedad. El compromiso para 2017 es seguir avanzando en responsabilidad social, manteniendo y mejorando el estatus alcanzado. Seguimos actuando y avanzando según los objetivos definidos, teniendo presentes las implicaciones económicas, sociales y medioambientales de nuestra actividad, de forma sensible y coherente con la transparencia, la ética y el buen gobierno.



Amado Franco Lahoz
Presidente



Víctor Iglesias Ruiz
Consejero Delegado

Datos Económicos

Contribución del Grupo Ibercaja

8,93%
TASA DE MOROSIDAD
DEL CRÉDITO

44,66%
COBERTURA TOTAL
DE LA MOROSIDAD

16,60%
LIQUIDEZ TOTAL / ACTIVO TOTAL

97,76%
RATIO CRÉDITO / FINANCIACIÓN MINORISTA

12,00%
CAPITAL DE NIVEL 1 ORDINARIO – **BIS III PHASE IN**

10,17%
CAPITAL DE NIVEL 1 ORDINARIO – **BIS III FULLY LOADED**

142 millones € **RESULTADO NETO**

RED DE OFICINAS COBERTURA NACIONAL
1.248 OFICINAS



CUOTAS DE MERCADO

SEGUROS VIDA PROVISIONES	FONDOS INVERSIÓN	PLANES PENSIONES	PLANES PENSIONES EMPLEO
3°	8°	5°	3°
3,7%	**4,5%**	**5,8%**	**11,5%**

2,8%
CRÉDITO A HOGARES Y SOC. NO FINANCIERAS

3,5%
RECURSOS DE CLIENTES

3,0%
DEPÓSITOS MINORISTAS

3,2%
CRÉDITOS + RECURSOS DE CLEINTES

6
PROVINCIAS
CON CUOTAS DE MERCADO DE CRÉDITO + DEPÓSITOS > 15%

ACTIVOS **57.176 MILLONES €**

9° POR VOLUMEN **SISTEMA BANCARIO**

PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS

AENOR conform
Asesoramiento Patrimonio Personal

AENOR
Gestión Ambiental
UNE-EN ISO 14001

RSA

Madrid Excelente

AUDITORES
Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España
I Premio a la Transparencia 2016

IMPACTO SOCIAL
DE IBERCAJA BANCO

iberCaja

Personas

Eje fundamental y motor de transformación

5.527
PERSONAS TRABAJAN EN IBERCAJA

98% PLANTILLA INDEFINIDA

99% REALIZA FORMACIÓN CONTINUA

38%
MUJERES EN PUESTOS DIRECTIVOS

224
ESTUDIANTES REALIZARON PRÁCTICAS

408
EMPLEADOS EN VOLUNTARIADO

Sociedad

Sensibilidad social desde los orígenes

1.248
OFICINAS

+1.500
CAJEROS

551.204
CLIENTES DIGITALES

12,2 millones €
INVERTIDOS POR OBRA SOCIAL IBERCAJA

1.446.400
BENEFICIARIOS DE LA OBRA SOCIAL IBERCAJA

Empresas

Piezas clave del desarrollo económico

55%
DE LOS CRÉDITOS CONCEDIDOS SON A EMPRESAS

191
GESTORES ESPECIALIZADOS EN EMPRESAS

11.000
EMPRESARIOS HAN ASISTIDO A SEMINARIOS

SATISFACCIÓN DE LAS EMPRESAS

9,28/10
SATISFACCIÓN CON EL ASESORAMIENTO ESPECIALIZADO

9,32/10
SATISFACCIÓN CON SU GESTOR

En un vistazo...

MÁS DE 140 AÑOS DE HISTORIA

5.527 EMPLEADOS
2,8 MILLONES CLIENTES

PRESENCIA NACIONAL
1.248 OFICINAS

BANCA A DISTANCIA
1.526 CAJEROS
APP IBERCAJA

LÍDER EN 7 PROVINCIAS

GRUPO FINANCIERO
100% PROPIEDAD IBERCAJA

EL BANCO ESPAÑOL MEJOR VALORADO POR SUS CLIENTES

Datos a cierre de 2016



PRESENTACIÓN DEL GRUPO Y SU ENTORNO



iberCaja

PRESENTACIÓN DEL GRUPO Y SU ENTORNO

Descripción e historia

Misión, Visión y Valores

Estructura accionarial y funcional

Posicionamiento en el sistema financiero español

Entorno económico y financiero





Exterior de la Lonja (1850). Autores J.B. Waring (dib.) y T.H. Macquoid (lit.). Colección Pasqual de Quinto, Zaragoza

DESCRIPCIÓN E HISTORIA

G4-4, G4-7

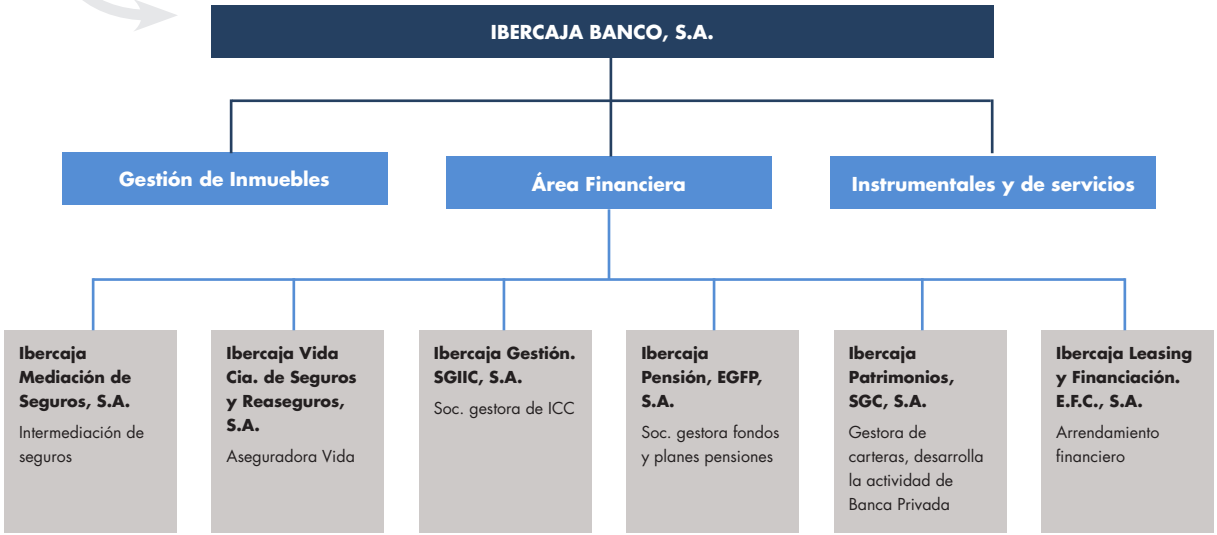
Desde su fundación en 1876, Ibercaja ha ido evolucionando adaptándose a las nuevas necesidades y demanda del mercado y consolidándose como el 9º grupo bancario español.

Ibercaja Banco se constituyó al amparo de lo dispuesto en el Real Decreto 1245/1995, de 14 de julio, sobre creación de bancos, actividad transfronteriza y otras cuestiones relativas al régimen jurídico de las entidades de crédito, ejerciendo la función financiera desarrollada hasta 2011 por la Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Zaragoza, Aragón y Rioja. Figura inscrito en el Registro Mercantil de Zaragoza, Tomo 3865, Libro 0, Folio 1, Hoja Z-52186, Inscripción 1, y en el Registro Especial del Banco de España con el número 2085. Su domicilio social está en Zaragoza, Plaza Basilio Paraíso, número 2.

El Grupo Ibercaja Banco tiene como actividad principal la **banca minorista**, desarrollando la totalidad de su negocio en el territorio nacional. Su objeto social es la realización de toda clase de actividades, operaciones, actos, contratos y servicios propios del negocio de banca en general, permitidos por la legislación vigente en cada momento, incluida la prestación de servicios de inversión y auxiliares.

El Banco es cabecera de un conjunto de entidades dependientes. Las sociedades que componen el grupo consolidable llevan a cabo actividades de distinta naturaleza. **Destacan por su importancia**, tanto desde el punto de vista de la diversificación de la oferta de productos financieros como de la rentabilidad, **las del Grupo Financiero**, formado por sociedades especializadas en fondos de inversión, planes de ahorro y pensiones, banca seguros, patrimonios y leasing-renting.

Las compañías más relevantes que conforman el PERÍMETRO DE CONSOLIDACIÓN son:



HISTORIA

Principales hitos en los 140 años de historia de Ibercaja

ORIGEN

El origen del actual Ibercaja se sitúa en 1873, cuando la Real y Excma. Sociedad Económica Aragonesa de Amigos del País funda la Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Zaragoza, Aragón y Rioja, que comenzó su **andadura como entidad de crédito el 28 de mayo de 1876.**

1873

MAYO 1876
Fundación de Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Zaragoza, Aragón y La Rioja

1933 - 1964

Primer Plan de Expansión con apertura de oficinas en Aragón, La Rioja y Guadalajara

1980 -1999

Expansión por Arco Mediterráneo y Madrid

1988
Creación del Grupo Financiero

1991
Adquisición de Caja Rural de Catalunya (Lérida)

2001

Ibercaja alcanza dimensión nacional al estar presente en todas las provincias españolas

DIMENSIÓN NACIONAL

La Entidad, tras un largo proceso de expansión en el que logra una sólida implantación en Aragón, La Rioja y Guadalajara, adquirió en **2001 dimensión nacional** al estar presente en todas las provincias españolas.

2007

Obtención del Sello 5001 a la Excelencia Europea (modelo EFQM)

2011

JULIO 2011
Creación de Ibercaja Banco

IBERCAJA BANCO

En el marco del proceso de reestructuración del sistema financiero español, la Asamblea General de la Caja, en sesión extraordinaria celebrada el 26 de julio de **2011**, **aprobó la creación de un banco**, que giraría en el tráfico jurídico y económico con la denominación de **Ibercaja Banco,** y al que le traspasó la totalidad de los activos y pasivos destinados a su actividad financiera.

HISTORIA

Principales hitos en los 140 años de historia de Ibercaja

FUNDACIÓN BANCARIA

La **Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Zaragoza**, Aragón y Rioja, principal accionista de Ibercaja, cumpliendo lo establecido en la Ley 26/2013, de 27 de diciembre, **se transformó en la Fundación Bancaria Ibercaja**, quedando inscrita en el Registro de Fundaciones con fecha 13 de octubre de 2014.

PLAN ESTRATÉGICO

Con el objetivo de consolidar su estructura y poner los cimientos necesarios para convertirse a corto plazo en un banco cotizado, Ibercaja puso en marcha en 2015 el **Plan Estratégico 2015-2017**.

SEPTIEMBRE 2012
Superación de las exigencias de las pruebas de resistencia sin ayudas públicas

OCTUBRE 2014
Transformación de la Caja en Fundación

Fusión legal y tecnológica con Caja3

Lanzamiento del Plan Estratégico 2015-2017

2012 **2013** **2014** **2015** **2016**

JULIO 2013
Adquisición del 100% del capital del Banco Grupo Caja3

AQR y test de estrés: superación del comprehensive assessment del BCE

Planes Territoriales de Madrid, Levante y Burgos

INTEGRACIÓN

El 25 de julio de **2013** Ibercaja Banco **adquirió Banco Grupo Caja3.** El proceso de integración culminó en octubre de 2014 con la fusión por absorción de la entidad adquirida.

PLANES TERRITORIALES

Durante el último año, se han iniciado los **planes territoriales** para Madrid, Levante y Burgos por los que se adapta la estrategia global del Banco a las características y peculiaridades de cada región.

MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

G4-DMA, G4-4, G4-24, G4-25

la misión y visión de Ibercaja Banco se fundamentan en los valores que dirigen su trayectoria desde su fundación, y que le han permitido establecer una sólida y fructífera relación con clientes, empleados, inversores y sociedad.

Ibercaja es el noveno grupo bancario de España, con una historia de 140 años prestando servicios financieros de calidad y el máximo rigor profesional. Su misión y visión se fundamentan en los valores que dirigen la trayectoria del Banco desde su fundación y que le han permitido establecer una sólida y fructífera relación con clientes, empleados, inversores y sociedad en general.

Toda la actividad del Grupo **busca ayudar a familias y empresas a gestionar sus finanzas** con el objetivo de ser capaz de **dar al cliente un servicio eficiente y un asesoramiento personalizado y de calidad** por medio de la mejora continua y ofreciendo los productos más innovadores, adelantándose a las corrientes del mercado. Fruto de sus raíces, Ibercaja es una entidad con **alta sensibilidad social** y trabaja en la generación de recursos que se devuelven, en parte, a la sociedad a través de las fundaciones accionistas.

A lo largo de sus años de vida, Ibercaja ha demostrado su **capacidad para adaptarse** a cambios muy relevantes, gracias a la **solidez** y **fortaleza** de sus principios fundacionales, que se plasman en sus valores corporativos:



El compromiso con el cliente es el centro sobre el que gira todo el trabajo diario de Ibercaja con el fin de ofrecerle un servicio excelente y de calidad.

MISIÓN

Contribuir **a hacer mejor la vida** de familias y empresas, **ayudándoles a gestionar** sus finanzas ofreciendo un **servicio financiero global y personalizado**, que les facilite alcanzar sus propios objetivos.

VISIÓN

CLIENTES

Aspiramos a **GANAR CUOTA DE MERCADO** porque seremos un banco con **PERSONALIDAD PROPIA** reconocida y apreciada por nuestros clientes.

ACCIONISTAS

Tenemos el reto en los próximos años de hacer de Ibercaja un **PROYECTO ATRACTIVO**, con capacidad de **ATRAER CAPITAL** de terceros.

Ser **un banco excelente** y mejorar cada día, **anticipándonos a las necesidades de nuestros grupos de interés:**

PERSONAS

Aspiramos a ser una Organización de **ALTO RENDIMIENTO,** que cumple y supera recurrentemente los objetivos que se marca, gracias a una **PLANTILLA PROFESIONAL Y COMPROMETIDA** con el proyecto.

SOCIEDAD

El Grupo Ibercaja desarrollará un modelo de banca con **ELEVADA SENSIBILIDAD SOCIAL.**

VALORES

CERCANÍA

PROFESIONALIDAD

COMPROMISO

iberCaja
HABLAMOS CON HECHOS

EXCELENCIA

SOLIDEZ

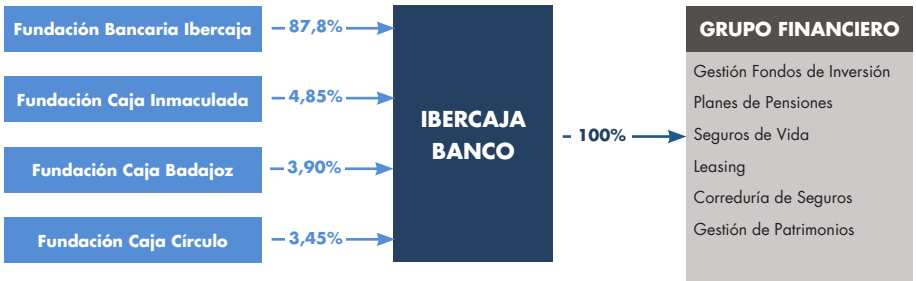
CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN

ESTRUCTURA ACCIONARIAL Y FUNCIONAL

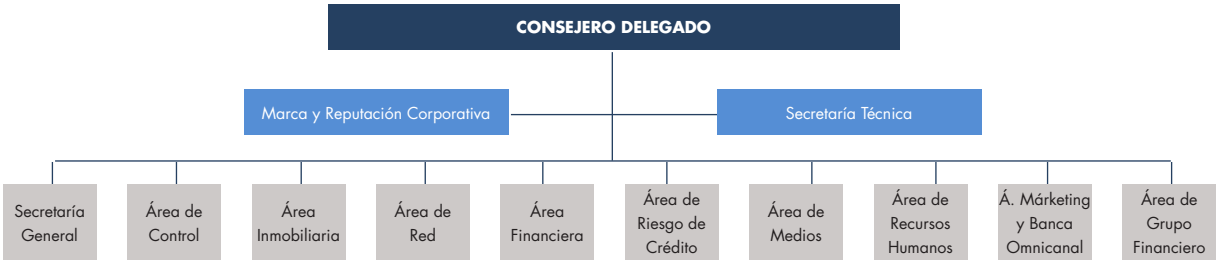
Ibercaja Banco está participado mayoritariamente por la Fundación Bancaria Ibercaja y cuenta con un organigrama funcional articulado por nueve Direcciones de Área.

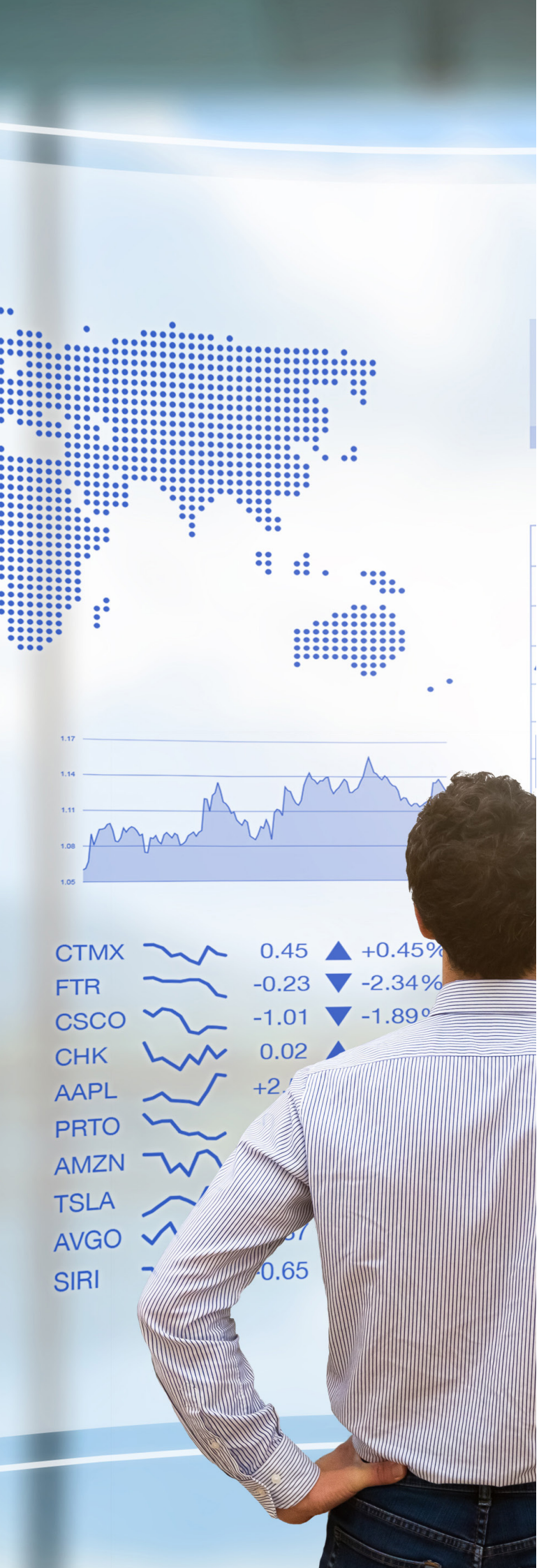
Ibercaja Banco está participado mayoritariamente, en un 87,80% de su capital, por la Fundación Bancaria Ibercaja. Como consecuencia de la adquisición en junio de 2013 de Banco Grupo Caja3, son también accionistas de Ibercaja: Fundación Caja Inmaculada (4,85%), Fundación Caja Badajoz (3,90%) y Fundación Caja Círculo (3,45%).

ESTRUCTURA DE PROPIEDAD DEL GRUPO IBERCAJA



El organigrama funcional de la Entidad, articulado en **9 Direcciones de Área**, está adaptado a las recomendaciones del Comité Bancario de Basilea y se alinea con las mejores prácticas del sector en gobierno interno.





POSICIONAMIENTO EN EL SISTEMA FINANCIERO ESPAÑOL

G4-6, G4-8

El Grupo cuenta con unos activos de 57.176 millones de euros, siendo el noveno por volumen del sistema bancario español.

Su **actividad principal** es la **banca minorista**, focalizada en la **financiación a familias y pymes**, la gestión del ahorro y otros servicios financieros. A nivel nacional ostenta una **cuota de mercado** del **2,8% en crédito, 3,5% en recursos de clientes y 3,0% en depósitos.**

CUOTAS DE MERCADO (NIVEL NACIONAL)

2,8%	Crédito a hogares y soc. no financieras
3,5%	Recursos de clientes
3,0%	Depósitos minoristas
3,2%	Crédito + Recursos de clientes
6	Provincias con cuotas de mercado de crédito + depósitos > 15%

activos
57.176 mn€

por volumen
9º sª bancario

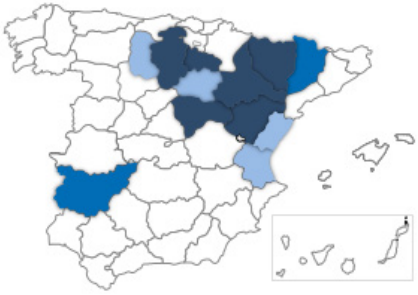
CUOTAS DE MERCADO DE CRÉDITO Y DEPÓSITOS

Ibercaja tiene un **posicionamiento relevante** en su **zona tradicional** de actuación (Aragón, La Rioja, Guadalajara, Burgos y Badajoz), donde se concentra el 64% de la red y obtiene el 60% del volumen de negocio.

Posee asimismo una **importante implantación en otras áreas** de gran relevancia económica: **Madrid** y **Arco Mediterráneo**.

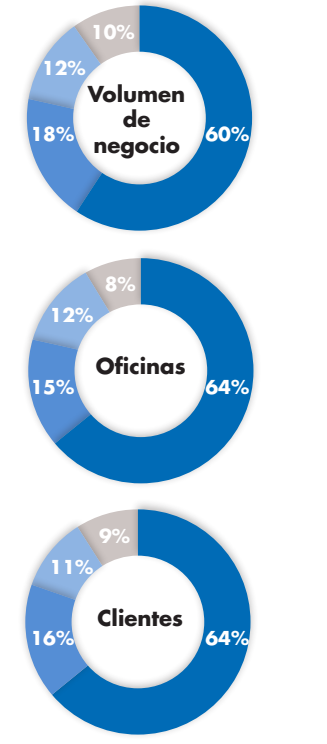
En **seis provincias** españolas la **cuota de negocio** es igual o superior al **15%.**

CUOTA CRÉDITOS + CUOTA DEPÓSITOS



○ < 2% ● 2% - 5% ● 5% - 15% ● > 15%

DISTRIBUCIÓN DEL VOLUMEN DE NEGOCIO, RED Y CLIENTES POR ZONAS DE ACTUACIÓN



● Zona Tradicional ● Madrid

● Resto de España ● Arco Mediterráneo



ENTORNO ECONÓMICO Y FINANCIERO

El sector bancario español ha hecho frente a un ejercicio complicado en el que preservar la rentabilidad y adaptarse a los nuevos requerimientos regulatorios han sido los principales retos.

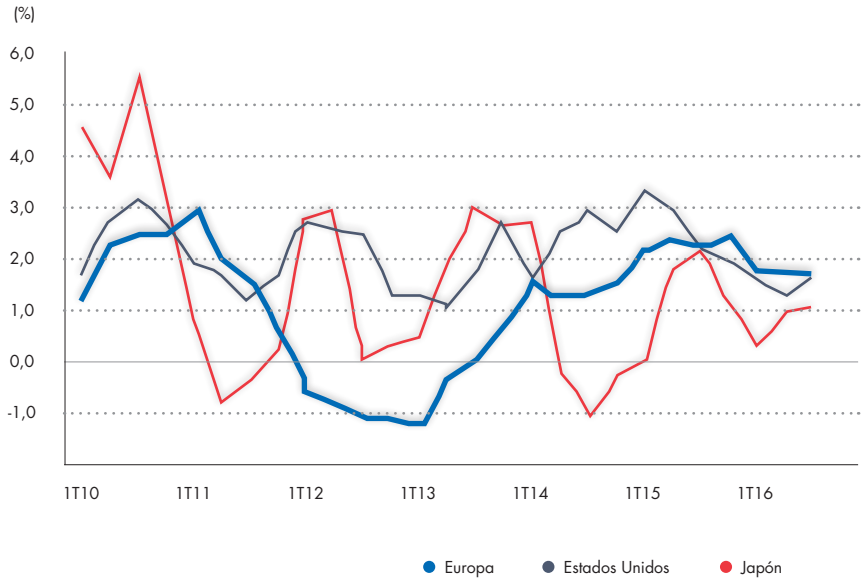
ECONOMÍA MUNDIAL

La economía mundial obtuvo durante 2016 un avance, en el entorno del 3%, muy similar al de 2015. El moderado tono de los países más desarrollados se ha visto acompañado por una mayor actividad en el conjunto de las economías emergentes. La tasa de crecimiento en China se sitúa próxima al 7%, impulsada por el consumo doméstico, mientras que India logra un incremento superior al 7% y Rusia atisba la salida de la recesión.

En **Estados Unidos** la variación del PIB se estima en el 1,6% interanual, favorecida por el crecimiento del consumo doméstico fruto de la creación de empleo. El resultado de las elecciones presidenciales ha provocado una reacción inesperada de los mercados, que anticipa la aceleración del ciclo económico al amparo del anunciado plan de inversión en infraestructuras y recortes impositivos. No obstante, existen factores que podrían actuar en sentido contrario, como el propósito de la Fed de aumentar los tipos de interés para contener la inflación o el efecto sobre las exportaciones de la apreciación del dólar.

En **Japón** la depreciación del yen ha incentivado la demanda externa compensando la debilidad del consumo privado y de la inversión, que reaccionan muy tímidamente al paquete de estímulos del gobierno y a las buenas condiciones de financiación propiciadas por la política del BoJ. La evolución del IPC, 0,4% con datos a noviembre, resulta positiva aunque el objetivo del 2% parece inalcanzable en el corto plazo.

EVOLUCIÓN DEL PIB POR PAÍSES (TASA INTERANUAL)





ECONOMÍA EUROPEA

El crecimiento en 2016 previsto por la Comisión Europea para la Eurozona es del 1,7%. La incertidumbre provocada por episodios como el Brexit, el referéndum constitucional italiano o la inminencia de elecciones en los países que forman el núcleo central de la Unión está teniendo efectos muy limitados. La demanda interna, y particularmente el consumo privado, continúa siendo la base de la recuperación, apoyada por los buenos datos de empleo y las favorables condiciones de financiación. La aportación del sector exterior ligeramente negativa podría cambiar de signo beneficiándose de la debilidad del euro. La inflación ha roto la tendencia negativa, evolución que debería afianzarse como consecuencia del tirón del consumo, el aumento del precio del petróleo y la trayectoria del euro. **Por países, el escenario es heterogéneo, con España al frente de las economías más dinámicas de la Unión.**

TIPO DE INTERÉS DE REFERENCIA

El BCE redujo en marzo el tipo de interés de referencia al 0% y la facilidad de depósito al -0,4% con el objetivo de utilizar, en apoyo de la recuperación, todos los instrumentos a su alcance. En paralelo, anunció cuatro nuevas operaciones de financiación a largo plazo, entre junio de 2016 y marzo de 2017, con vencimiento a cuatro años y un tipo de interés que, bajo determinadas condiciones, puede equipararse al de la facilidad de depósito. Al mismo tiempo, amplió el programa de compras de activos (APP) a bonos corporativos (CSPP). En la última reunión de diciembre la autoridad europea ha ratificado su política monetaria, que prevé mantener durante un periodo prolongado de tiempo, y ha reducido a 60.000 millones mensuales el volumen de compras de activos a partir de abril.

MERCADOS DE RENTA FIJA

En los mercados de deuda se ha producido, en la última parte del año, un giro hacia **rentabilidades más elevadas en los plazos largos**. De esta forma, el bono alemán a 10 años ha abandonado el terreno negativo y el rendimiento del español se ha incrementado más de 30 p.b. desde septiembre.

MERCADOS BURSÁTILES

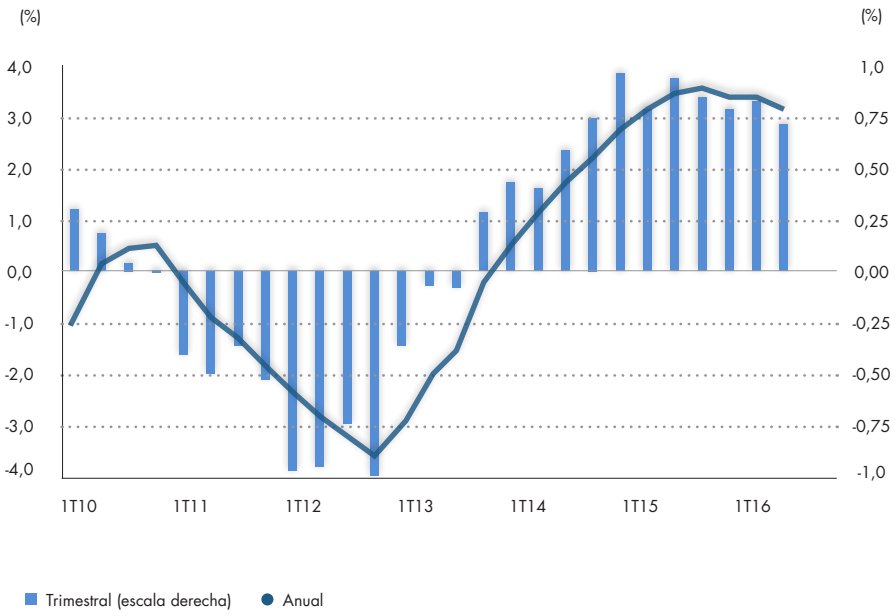
Los mercados bursátiles han reaccionado con **elevada volatilidad** ante acontecimientos como la caída del precio del petróleo, las dudas sobre la economía china, la decisión del Reino Unido de abandonar la UE y el resultado inesperado de las elecciones norteamericanas. Sin embargo, la última parte del año, contra todo pronóstico, ha sido muy positiva. Las expectativas generadas por la llegada de la nueva Administración a EEUU han impulsado los principales índices estadounidenses y europeos. El **Dow Jones** ha marcado **máximos históricos**, el **FTSE 100** se ha **revalorizado un 14,43%**, el **Dax Xetra un 6,87%** y el **CAC 40 un 4,86%**. El **selectivo español** ha sido la excepción con una **caída del 2,01%**, encadenando así dos ejercicios consecutivos de pérdidas.

ECONOMÍA ESPAÑOLA

La economía española ha batido las previsiones que se manejaban al inicio del año superando con éxito los efectos del impasse político. El **crecimiento del PIB en 2016 se sitúa en el 3,2%.** La favorable evolución obedece básicamente a la política monetaria expansiva, el desapalancamiento de los agentes privados y la competitividad del sector exterior.

El **consumo privado** mantiene un notable vigor con un **avance próximo al 3%**, sustentado en la recuperación del mercado laboral. A su vez, la **inversión** consolida su **buena trayectoria** con un crecimiento en el entorno del 5% para la inversión en bienes de equipo y más modesto, aunque también positivo, en construcción.

EVOLUCIÓN DEL PIB EN ESPAÑA



El sector exterior acrecienta su aportación al crecimiento PIB como resultado del repunte de las exportaciones, favorecidas por las ganancias de competitividad y la depreciación del euro, mientras las importaciones no recogen, todavía en su totalidad, la escalada de los precios del petróleo desde los mínimos de enero.





El empleo ofrece datos acordes con la aceleración del crecimiento económico. Los afiliados a la Seguridad Social alcanzan al finalizar diciembre casi 17.850.000 personas, 541.000 más que un año antes, el avance llega a todos los sectores especialmente a servicios. La tasa de paro, aunque elevada, desciende al 18,63%, con caídas en todas las actividades económicas.

El IPC registra en diciembre una **variación interanual del 1,6%**. El acusado y rápido repunte después de más de tres años en negativo se explica por el dinamismo del consumo y el incremento en los precios de los productos energéticos. La tendencia alcista, más intensa que en el conjunto de la UE, podría restar competitividad a las exportaciones.

El déficit del sector público, a falta de conocerse datos definitivos, se ajustará muy probablemente al **objetivo previsto del 4,6%**, el más alto entre los países de la UE. La buena marcha del consumo ha provocado un apreciable aumento de la recaudación impositiva, especialmente del IVA. Esto, junto a las modificaciones normativas en el Impuesto de Sociedades y el alza de los impuestos especiales, contribuirá decisivamente a lograr la meta exigida por las autoridades europeas para el año recién finalizado.

La deuda pública ronda el **100% del PIB**. El entorno de bajos tipos de interés hace soportable el alto volumen; no obstante, debería primar la disciplina presupuestaria para evitar que siga incrementándose.

PERSPECTIVAS 2017

Los indicadores adelantados hacen prever que la **dinámica favorable de la economía española** se mantenga durante 2017.

El consenso de mercado estima un crecimiento del PIB, 2,4%, algo menor que el del ejercicio que se acaba de cerrar. La ligera desaceleración es consecuencia básicamente de la moderación de la demanda interna. La inversión en bienes de equipo perderá fuerza, al tiempo que el sector inmobiliario cobrará ritmo ante las buenas condiciones de financiación, la reducción del stock y el menor endeudamiento de las familias. La aportación del sector exterior será menor que en 2016 como resultado de un panorama internacional incierto, por los riesgos proteccionistas, y el efecto de los precios del crudo sobre el valor de las importaciones.

El sector bancario español ha hecho frente a un **ejercicio complicado** en el que preservar la rentabilidad y adaptarse a los nuevos requerimientos regulatorios han sido los principales retos.

Como **aspectos positivos** se deben resaltar la **reducción de la morosidad** provocada por la mejora de las condiciones macroeconómicas, el **progresivo saneamiento de los balances** y la **solidez** alcanzada por los ratios de capital tras el proceso de recapitalización abordado en los últimos años.

La **evolución del crédito no ha cubierto las expectativas** con las que comenzó el año cayendo el 4,02% interanual. Únicamente la financiación al consumo logra una tasa de variación positiva. El crédito a actividades productivas acusa el descenso del destinado a grandes empresas, el desapalancamiento del sector inmobiliario y el moderado ritmo de crecimiento de la financiación a pymes. A su vez, las formalizaciones de préstamos para adquisición de vivienda son todavía insuficientes para cubrir la amortización del stock.

Los reducidos tipos de interés y el aumento de la competencia, propiciado por la abundante liquidez y la debilidad del mercado del crédito, han estrechado los diferenciales, **deteriorando el margen de intereses.**

Las entidades han reaccionado de forma casi generalizada orientando la oferta hacia la prestación de servicios de banca personal y privada. De este modo, la gestión de activos, fondos de inversión, planes de pensiones y administración de patrimonios, ha adquirido especial protagonismo en detrimento de los depósitos a plazo cuyo volumen sigue contrayéndose.

Tras la reestructuración del sistema bancario, inducida por la crisis económica y financiera, se ha consolidado el número de actores en el sector, sin embargo, prosigue el **ajuste de redes y plantillas. Las entidades buscan a través de una estructura más ligera reducir los costes operativos y ganar eficiencia**. Adicionalmente, están haciendo un importante esfuerzo en el impulso de cambios tecnológicos que permiten minimizar los costes en las operaciones de bajo o nulo valor añadido, descargar de trabajo a las oficinas tradicionales y adaptarse a la rápida transformación de hábitos que está viviendo la sociedad.

Los activos dudosos han evolucionado favorablemente. El clima económico más benigno reduce las entradas, incrementa las recuperaciones y facilita la venta de carteras. La ratio de mora del sistema, 9,18%, baja 102 p.b. en el año, aun cuando la entrada en vigor del anejo IX de la Circular 4/2016 ha frenado el descenso en el último trimestre. Los activos inmobiliarios en balance retroceden suavemente, por lo que todavía representan un apreciable lastre para la rentabilidad de los balances.

En el **ámbito regulatorio**, en enero entraron en vigor las disposiciones sobre recapitalización interna (bail-in) y el MREL o volumen mínimo de instrumentos susceptibles de absorber pérdidas en caso de resolución. En julio la Autoridad Bancaria Europea (EBA) dio a conocer los resultados de un **nuevo test de estrés** destinado a evaluar la resistencia de la banca europea ante situaciones adversas. Las conclusiones sirvieron de base para fijar la SREP decisión que ha introducido cambios en los requerimientos de capital determinando dos niveles, uno preceptivo y otro que constituye una recomendación del supervisor. En octubre entró en vigor el **anejo IX de la Circular 4/2016 del Banco de España**, paso previo a la implementación de la IFRS9. La Circular introduce cambios en la clasificación de las operaciones en función del riesgo de crédito, en la estimación del cálculo de provisiones y sobre aspectos relativos a la gobernanza de las entidades, especialmente en relación a la supervisión de las políticas de gestión de riesgos. Por último, en noviembre la **Comisión Europea** presentó un nuevo paquete de **propuestas legislativas de reforma y armonización de la legislación bancaria europea.**





ACTIVIDAD Y RESULTADOS DEL GRUPO



iberCaja

ACTIVIDAD Y RESULTADOS DEL GRUPO IBERCAJA

Hechos relevantes y magnitudes básicas
Recursos de clientes
Crédito a clientes
Calidad de los activos
Financiación y liquidez
Cartera de valores
Análisis de la cuenta de resultados
Solvencia





HECHOS RELEVANTES Y MAGNITUDES BÁSICAS

G4-2, G4-9, G4-13, G4-DMA

Los resultados del ejercicio ratifican la buena evolución del negocio minorista.

Los resultados del ejercicio ratifican la **buena evolución del negocio minorista** gracias a una intensa actividad comercial, dirigida a conseguir los objetivos del Plan Estratégico, la **fortaleza de la posición de Ibercaja en la industria de gestión de activos**, la **defensa de márgenes** para compensar el impacto del entorno de tipos y la **contención de costes**.

LOS ASPECTOS MÁS RELEVANTES DEL PERIODO SE SINTETIZAN EN:

SOLVENCIA

El Grupo afianza su solvencia con un **CET1 fully loaded del 10,17%**, que **mejora en 43 p.b.** el alcanzado en diciembre de 2015. Este avance se sustenta en la generación orgánica de capital vía resultados y la optimización del balance. A su vez, el **CET1 phase in** se sitúa en el **12%,** tras la amortización anticipada de 163 millones de euros de bonos contingentes convertibles. Ambos niveles **superan con holgura la exigencia mínima del SREP 2016.**

CET FULLY LOADED
10,17%
mejora en 43 p.b.

FORMALIZACIONES CRÉDITO

FORMALIZACIONES EMPRESAS
21%
interanual

CARTERA ACTIVIDADES PRODUCTIVAS NO INMOBILIARIAS
9,41%

Dinamismo de la nueva financiación a pymes y consumo, en línea con el **objetivo de diversificar la composición de la cartera** ganando cuota de mercado en los segmentos clave para la estrategia del Grupo. Las formalizaciones a empresas se incrementan un 21% interanual, provocando un aumento de la financiación a actividades productivas no inmobiliarias del 9,41%.

RECURSOS MINORISTAS

Mix más rentable en el **crecimiento de los recursos minoristas.** Ganan peso los productos fuera de balance y el ahorro vista en detrimento de las imposiciones a plazo tradicionales. El avance del patrimonio gestionado en **fondos de inversión** supera ampliamente al del sistema, reflejando la buena valoración por los clientes de la gestora del Grupo, que se alza como **referente dentro del mercado español**.

CALIDAD DE ACTIVOS

El **ritmo de entradas en mora,** eliminando los movimientos de carácter extraordinario inducidos por la nueva normativa, **ha disminuido** respecto al año anterior en todas las finalidades. A su vez, el **stock de activos adjudicados se ha reducido**, tanto por la desaceleración de las entradas como por el mayor volumen de ventas. En cuanto a la reorganización del Grupo inmobiliario cabe señalar el **traspaso a Aktua de la filial de servicing inmobiliario.** La operación busca acelerar la salida de activos improductivos en balance, dedicando los recursos liberados a la concesión de crédito.

LIQUIDEZ

ACTIVOS LÍQUIDOS
16,60% S/BALANCE

LTD<100%

Ibercaja dispone de un amplio colchón de **activos líquidos**, cuyo volumen supera el **16,60% del balance**. La **ratio LTD** está por **debajo del 100%**, lo que pone de relieve el equilibrio alcanzado entre el crédito y los depósitos minoristas.

ACCESO MERCADOS MAYORISTAS

El entorno de bajos tipos de interés, el respaldo de los inversores al proyecto del Grupo y la percepción por los mercados de su solvencia han hecho posible el éxito, la demanda casi ha duplicado la oferta, de una **emisión de 500 millones en cédulas hipotecarias a un coste muy reducido.**

EMISIÓN DE CÉDULAS HIPOTECARIAS
500 millones €

SREP DECISION

El BCE comunicó los resultados definitivos del Proceso de Revisión y Evaluación Supervisora (SREP) que fija las necesidades individuales de capital de cada banco para 2017 en función de: modelo de negocio, riesgo de capital, de liquidez y gobernanza y control interno.

El **requerimiento de Pilar 2** exigible para Ibercaja, **1,5%**, es **uno de los más bajos del sistema bancario español**, lo que pone de manifiesto la prudencia del Grupo en la asunción de riesgos y la alineación de sus estructuras de gestión con las mejores prácticas de gobierno corporativo.

CAMBIOS REGULATORIOS

En el ámbito regulatorio, la **adaptación a la Circular 4/2016 de Banco de España**, que modifica el Anejo IX de la Circular 4/2004, ha supuesto la incorporación de cambios relacionados con la clasificación de operaciones y estimación de coberturas.

RESULTADOS

BENEFICIO NETO
143 millones €
70% más vs. 2015

El **beneficio neto** del ejercicio asciende a **143 millones de euros,** un 70% más que un año antes demostrando la capacidad del Banco de generar resultados aun en entornos poco favorables.

MAGNITUDES BÁSICAS
Grupo Ibercaja Banco

		2016	2015	2014
		MILLONES DE EUROS		
ACTIVIDAD DE BALANCE	Activo total	**57.176**	58.922	62.322
	Crédito a clientes bruto	**34.297**	34.449	36.061
	Cartera de valores	**18.810**	20.591	22.320
	Recursos totales gestionados	**64.273**	61.997	62.551
	- Recursos fuera de balance	**18.262**	15.659	13.391
	Recursos de clientes minoristas	**51.463**	50.092	49.097
		PORCENTAJE		
INDICADORES Y RATIOS	Tasa de morosidad del crédito (%)	**8,93**	8,95	10,78
	Cobertura total de la morosidad (%)	**44,66**	53,70	57,56
	Líquidez disponible / activo total (%)	**16,60**	19,13	20,51
	Ratio crédito / financiación minorista (%)	**97,76**	96,67	99,50
	Capital de nivel 1 ordinario - BIS III phase in (%)	**12,00**	11,95	11,13
	Coeficiente de solvencia - BIS III phase in (%)	**14,23**	14,40	11,78
	Capital de nivel 1 ordinario - BIS III fully loaded (%)	**10,17**	9,74	9,62
		MILES DE EUROS		
RESULTADOS	Margen de intereses	**567.203**	631.576	699.348
	Margen bruto ex Resultado de operaciones financieras	**960.247**	954.768	985.252
	Margen operativo (Mg. Bruto ex ROF - gastos expot. recurrentes)	**331.311**	308.117	300.223
	Correcciones de valor det. activos y otros saneamientos	**413.136**	293.896	432.153
	Resultado neto (atribuido a la entidad dominante)	**142.897**	84.123	150.653
		NÚMERO		
OTRA INFORMACIÓN RELEVANTE	Número de oficinas	**1.248**	1.272	1.356
	Número de empleados matriz (platilla total)	**5.527**	5.486	6.001
	Número de cajeros automáticos	**1.526**	1.553	1.567
		MILLONES DE EUROS (1)		
	Volumen de actividad por oficina	**78,983**	75,822	72,722
	Volumen de actividad por empleado	**17,834**	17,580	16,433

CALIFICACIÓN CREDITICIA IBERCAJA BANCO		**CORTO PLAZO**	**LARGO PLAZO**
	Moody´s (rating de los depósitos)	NP	B1
	Standard & Poor´s	B	BB
	Fitch Ratings	B	BB+

Los datos cuantitativos y detalles de información incorporados para explicar la evolución de la actividad en este Informe Anual responden a criterios definidos en los sistemas internos de información de gestión.

[1] Volumen de actividad: Crédito a clientes bruto + Recursos totales gestionados.

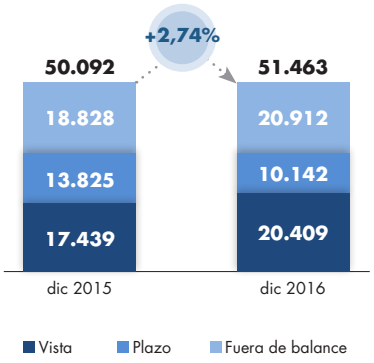
RECURSOS DE CLIENTES

Ganan peso los productos fuera del balance, especialmente fondos de inversión de detrimento de los instrumentos de ahorro tradicionales (imposiciones a plazo).

Los **recursos de clientes minoristas**, **51.463 millones**, **crecen un 2,74% interanual.** Sobresale el avance, 11,07%, de los productos de intermediación y, entre ellos, el de los fondos de inversión.

La **evolución de los recursos** ha estado **condicionada por la situación de los tipos de interés** en mínimos históricos. En este contexto, la política comercial de Ibercaja se ha enfocado a **ofrecer a los ahorradores alternativas a los depósitos tradicionales**, como activos bajo gestión y seguros, que presentan mejores expectativas de rentabilidad e incentivan la vinculación del cliente con la Entidad. Como resultado, los productos fuera de balance y cuentas a la vista aumentan su peso en la estructura de recursos minoristas (80% Vs. 72% en 2015) en detrimento de las imposiciones a plazo dando lugar a un **mix más equilibrado y rentable**.

Evolución recursos de clientes minoristas (millones de euros)



Los **recursos gestionados en balance**, **30.551 millones**, **retroceden el 2,28%**. En su composición, las imposiciones a plazo decrecen un 26,64% por su baja rentabilidad en consonancia de los tipos de interés de mercado, al tiempo que el ahorro vista sube un 17% captando parte del trasvase realizado por los clientes desde depósitos a vencimiento.

DESGLOSE DE LOS RECURSOS GESTIONADOS DE CLIENTES

MILLONES DE EUROS	Diciembre 2016	Diciembre 2015	Var. año	Var. año %
Ahorro vista	20.409	17.439	2.970	17,03
Recursos a plazo	10.142	13.825	-3.683	-26,64
Recursos de clientes minoristas en balance	**30.551**	**31.264**	**-713**	**-2,28**
Cesión de activos a vencimiento	152	174	-22	-12,88
Fondos de inversión	10.694	9.226	1.468	15,91
Planes de pensiones	4.075	3.964	110	2,79
Seguros	5.992	5.463	529	9,68
Recursos de clientes minoristas fuera de balance	**20.912**	**18.828**	**2.085**	**11,07**
Total de recursos de clientes minoritas	**51.463**	**50.092**	**1.371**	**2,74**
Total de recursos gestionados del Grupo	**64.273**	**61.997**	**2.277**	**3,67**

Los recursos minoristas fuera de balance han tenido un **excelente comportamiento** (+11,07%), **impulsados especialmente por los fondos de inversión gestionados**, cuyo patrimonio se ha incrementado en más de un 20%, porcentaje que triplica el logrado por el conjunto del sistema. Las aportaciones suponen un récord en la historia de la Entidad y representan el 12% del total captado por la industria de fondos. De ellas, el 30% se ha dirigido a acuerdos de gestión de carteras, modalidad cuyo volumen alcanza el 33% del patrimonio administrado. La **cuota de mercado en fondos de inversión** crece 40 puntos básicos en el ejercicio hasta cerrar en el **4,46%**.

La buena acogida de los planes individuales de ahorro sistemático y rentas vitalicias hace que los seguros de ahorro avancen de forma significativa, 9,68%, mientras que en planes de pensiones el incremento del patrimonio administrado, 2,79%, es más moderado. En ambos negocios la participación en el mercado crece 9 p.b. En conjunto, la **cuota en productos de intermediación** es del **4,47%**, **tras ganar 22 p.b. en los últimos doce meses.**

Por segmentos, siguiendo las pautas marcadas por el Plan Estratégico 2015-2017, los recursos de clientes de **banca personal aportan el 62% del incremento** y su **saldo llega al 54% del total,** al tiempo que los generados por el **negocio de empresas han sido los más expansivos**, con el 7,41% de aumento.

Atendiendo a áreas geográficas, en la **Zona Tradicional**, el incremento es del **2,08%**, porcentaje que hay que valorar especialmente por tratarse de un mercado maduro, la posición de liderazgo que ocupa en él la Entidad y por el riesgo que entrañaba la integración del negocio de Caja3 que se ha salvado brillantemente. Han sido las zonas de expansión, **Madrid y Arco Mediterráneo**, las que concluyen el ejercicio con un mejor balance al anotar crecimientos del **4,14%** y **5,33%**, respectivamente.

CRÉDITO A CLIENTES

El ritmo de contratación de nuevas operaciones ha sido muy intenso en línea con el objetivo del Plan Estratégico de incrementar el flujo de financiación a pymes.

El crédito a la clientela bruto, **34.297 millones, cede ligeramente, 0,44%**, respecto a un año antes. La contención del descenso en relación a 2015 se debe a un entorno macroeconómico más favorable que ha dado lugar **al comportamiento expansivo de las formalizaciones** y a la suavización del proceso de desapalancamiento de familias y empresas. La buena trayectoria, si la comparamos con la del conjunto del sistema financiero, permite una **ganancia de cuota de mercado de 8 p.b.**

El ritmo de contratación de nuevas operaciones, **5.212 millones**, ha sido muy intenso superando en el **26,35%** el importe formalizado en 2015. En línea con el objetivo del Plan Estratégico de incrementar el flujo de financiación a pymes, **el 55% de las formalizaciones se ha dirigido a empresas no inmobiliarias**, con un incremento del 21%, contribuyendo este segmento de forma destacada a la progresiva estabilización de la cartera del Grupo. A su vez, la **financiación a familias para adquisición de viviendas** representa el **19,43% del total**, anotando un **avance del 66,64%** y en **crédito al consumo** la **variación interanual llega casi al 7%.**

DESGLOSE DEL CRÉDITO A LA CLIENTELA EN FUNCIÓN DE LAS GARANTÍAS

	Diciembre 2016	Diciembre 2015	Var. año	Var. año %
MILLONES DE EUROS				
Crédito comercial	439	370	68	18,47
Deudores con garantía real	23.309	24.708	-1.399	-5,66
Otros deudores a plazo	5.085	4.418	667	15,10
Arrendamientos financieros	334	237	98	41,21
Deudores a la vista y varios	575	561	14	2,52
Activos deteriorados	3.061	3.085	-23	-0,76
Otros activos financieros	423	408	15	3,71
Adquisición temportal de activos	985	544	441	81,22
Ajustes por valoración	86	119	-33	-28,05
Crédito a la clientela bruto	**34.297**	**34.449**	**-152**	**-0,44**
Pérdidas por deterioro	-1.350	-1.658	308	18,56
Crédito a la clientela neto	**32.947**	**32.791**	**156**	**0,47**

En función de las garantías, la **inversión crediticia** con garantía real, básicamente para la adquisición de primera vivienda de particulares, cede el 5,66%. Esta evolución se explica por el lento despegue del mercado inmobiliario y por la estrategia del Grupo para propiciar el **cambio en el mix de la cartera crediticia orientando el crecimiento hacia el crédito a empresas**. La consecución de este objetivo se plasma en el crecimiento del crédito comercial (+18,47%), arrendamientos financieros (+41,21%) y otros deudores a plazo (+15,10%). **La ratio de mora**, **8,93%**, ha cedido 3 p.b. en el año, manteniéndose por debajo de la media del conjunto de entidades de depósito (9,18%). Los saldos dudosos han frenado su ritmo de descenso en el cuarto trimestre como consecuencia de la entrada en vigor del Anejo IX, que ha supuesto reclasificaciones en la situación contable de algunos activos.

DESGLOSE DEL CRÉDITO A CLIENTES POR FINALIDADES

	Diciembre 2016	Diciembre 2015	Var. año	Var. año %
MILLONES DE EUROS				
Crédito a particulares	**22.963**	**23.783**	**-819**	**-3,45**
Vivienda	21.748	22.507	-758	-3,37
Consumo y otros	1.215	1.276	-61	-4,78
Crédito a empresas	**9.349**	**9.065**	**284**	**3,13**
Promoción inmobiliaria	2.136	2.473	-336	-13,60
Actividades productivas no inmobiliarias	7.213	6.592	620	9,41
Sector público y otros	**1.985**	**1.602**	**383**	**23,92**
Crédito a la clientela bruto	**34.297**	**34.449**	**-152**	**-0,44**

FINANCIACIÓN A PERSONAS FÍSICAS

La **financiación destinada a adquisición y rehabilitación de viviendas de particulares** está respaldada casi en su totalidad con garantía hipotecaria y es la de **mayor peso en la estructura de la cartera crediticia de la Entidad con el 63%**. A pesar de la mejora en la contratación hipotecaria, el volumen formalizado es todavía insuficiente para compensar las amortizaciones y cancelaciones que se producen.

El saldo de este segmento totaliza **21.748 millones de euros**, un 3,37% menos que un año antes. No obstante, como ya se ha mencionado, las **formalizaciones** ofrecen un notable dinamismo **aumentando casi un 67%** por lo que de consolidarse este positivo comportamiento podría revertirse la tendencia descendente en un futuro próximo. En cuanto a las propuestas comerciales señalar la buena acogida de las hipotecas bonificadas y el aumento de la contratación de préstamos hipotecarios a tipo fijo, que ya suponen un 32% de lo formalizado durante el ejercicio.



Ibercaja ha recibido el premio "Hipoteca 2016" por su trayectoria y contribución al mercado inmobiliario en el XIII Encuentro del Sector Bancario sobre Hipotecas, Crédito y Financiación.

El **destacado ritmo de las formalizaciones de crédito al consumo** no ha evitado que la cartera descienda un 4,78% interanual. Esta clase de préstamos tiene todavía un peso muy escaso, 3,54%, en el conjunto de la financiación de Ibercaja, por lo que el potencial de crecimiento es alto. Las previsiones para 2017 apuntan al aumento de la renta disponible de las familias, contracción de la tasa de desempleo y bajos tipos de interés, factores que actuarán como soporte del gasto y, en consecuencia, favorecerán el crecimiento de este segmento de negocio.

Entre las acciones para potenciarlo se encuentran:

- La **comunicación periódica a los clientes** del préstamo disponible para sus necesidades de consumo.
- La **contratación rápida y ágil** en cualquier canal (oficina, comercio e Ibercaja Directo).
- **Ofertas** para la adquisición de vehículos, financiación de estudios superiores y masters de posgrado, etc.

FINANCIACIÓN A ACTIVIDADES PRODUCTIVAS

El Grupo tiene como **objetivo**, expresado en el Plan Estratégico 2015-2017, **estrechar su relación con el tejido empresarial**, para lo que está desarrollando un **modelo de relación integral con la empresa** a fin de proporcionarle un **servicio global,** de **calidad**, **útil** y **personalizado**.



En el ámbito de la **financiación de actividades productivas no inmobiliarias** se han articulado distintas ofertas segmentadas por actividad dentro de los planes:

- Apoyo Autónomos.
- Impulso Comercios.
- Estímulo Pymes.
- Plan ProAgro.

Incluyen productos con condiciones muy competitivas para incrementar la cartera de créditos concedidos a estos colectivos.

El esfuerzo realizado está dando frutos. Así, la **financiación a actividades productivas distintas de la inmobiliaria** encabeza la reactivación del crédito con un **crecimiento del stock del 9,41%**, comportamiento que contrasta con el descenso del 0,26% en 2015. La progresión hace que **el peso de este negocio** sobre el conjunto de la cartera de préstamos y créditos **se eleve hasta el 21%** en un paso más hacia el objetivo de equilibrar su composición.

El **crédito destinado a promoción inmobiliaria baja un 13,60%** a consecuencia de la evolución del sector tras el estallido de la burbuja inmobiliaria y de la gestión llevada a cabo por la Entidad para reducir su exposición.





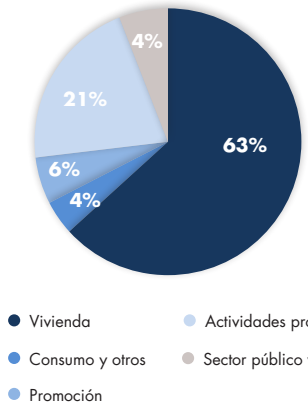
CALIDAD DE LOS ACTIVOS

El perfil de la cartera del Grupo es de riesgo reducido, con un alto peso de la financiación hipotecaria a particulares para adquisición de vivienda.

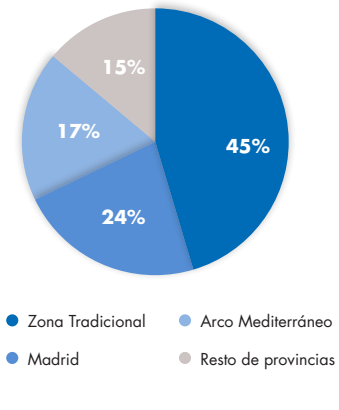
El perfil de la cartera del Grupo es de **riesgo reducido**, con un **alto peso de la financiación hipotecaria a particulares para adquisición de vivienda**. Sin perder esta especialización, la Entidad está aumentando la participación del crédito a empresas y pymes objetivo del "Plan+".

La inversión está diversificada geográficamente, aun cuando la implantación de Ibercaja en su territorio de origen hace que en esta zona y en Madrid se concentre casi el 68% del crédito.

Distribución cartera crediticia por finalidad



Distribución cartera crediticia por áreas geográficas



La financiación a hogares, el **67% del crédito a clientes bruto**, está destinada fundamentalmente, **95%**, **a la adquisición de vivienda**. Casi en su totalidad se trata de primeras viviendas respaldadas con garantía hipotecaria. El LTV, valor de la deuda pendiente sobre el de la garantía con la última tasación, es del 54,42%. Un 94% de la cartera hipotecaria para adquisición de vivienda cuenta con un LTV inferior al 80%.



La inversión crediticia destinada a empresas es el **27% del total**. Los préstamos y créditos vinculados con **promoción inmobiliaria** suponen un porcentaje reducido, **6%**, que ha decrecido considerablemente en los últimos años. **La financiación a actividades productivas distintas de la promoción inmobiliaria** tiene un peso del **21%**, y se ha **otorgado preferentemente a pymes** de sectores muy diversificados.

Los saldos dudosos totalizan **3.061 millones**. El continuado descenso observado hasta el tercer trimestre se ha minorado tras la entrada en vigor en octubre de los cambios introducidos por el Anejo IX de la Circular 4/2016 del Banco de España, que han supuesto la reclasificación contable de algunos créditos, con lo que la variación en el año de los activos morosos se ha reducido al -0,76%.

La ratio de mora del Grupo, **8,93%, mejora 3 p.b**., manteniendo un gap positivo respecto al sistema (índice del 9,18%). Si se excluye la exposición al sector inmobiliario y de construcción, el índice de morosidad se reduce al 5,71%, lo que supone 32 p.b. menos que al concluir 2015. Por otro lado, la **tasa de dudosidad del crédito a particulares para adquisición de vivienda**, la cartera de mayor peso en Ibercaja, es del **4,31%, una de las más bajas del sistema.**

El total de provisiones, incluidas las asociadas a riesgos y compromisos contingentes, suma **1.388 millones**, lo que representa un grado de cobertura sobre los riesgos dudosos del **44,66%**.

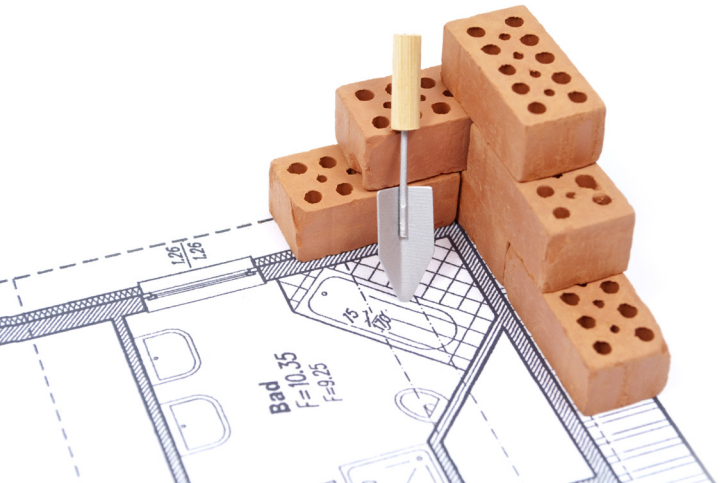
La política de refinanciación y reestructuración del Grupo se enfoca a facilitar el cumplimiento de las obligaciones de los acreditados que presentan dificultades transitorias para atender sus compromisos y mejorar en lo posible la calidad del riesgo mediante la incorporación de garantías adicionales. De acuerdo con los nuevos criterios sobre refinanciaciones derivados de la Circular 4/16, los **saldos refinanciados** totalizan **2.933 millones**, el 8,55% del crédito bruto. Las **coberturas asociadas a los riesgos dudosos y con incumplimiento** llegan al **37,49%**.

El valor contable bruto de la cartera de inmuebles del Grupo adjudicados o adquiridos en pago de deudas, es de 1.725 millones y la **reducción en el año del 6,33%**. La **cobertura asociada a estos activos inmobiliarios** (incluye los saneamientos iniciales junto a las provisiones registradas con posterioridad a la adjudicación de los inmuebles) llega **al 52,21%** y **la del suelo**, cuya comercialización podría resultar más problemática, **alcanza el 60%**. Las entradas de adjudicados han sido muy inferiores respecto al ejercicio anterior, mientras que las ventas de activos inmobiliarios en balance se incrementan un 8% en número de unidades y el 10% si consideramos su valor contable bruto, contribuyendo positivamente a resultados dado el alto nivel de provisiones. De las citadas ventas, el 70% corresponde a viviendas, el 24% a suelo y el 6% a activos terciarios.

La Entidad favorece el cumplimiento de las obligaciones de los acreditados mediante la renegociación de la deuda antes de la entrada en litigio, siendo la adjudicación la última solución cuando no se aprecia posibilidad de recuperación del importe financiado. Adicionalmente, Ibercaja apoya a los promotores una vez terminadas las promociones, colaborando en la gestión y agilización de las ventas.

El fin último es la puesta en valor de los inmuebles en cartera a través de su enajenación, de modo que al mismo tiempo se impulse la captación y vinculación de clientes a los que se otorga financiación para estas operaciones.

El riesgo promotor, crédito y activos inmobiliarios procedentes de financiación a construcción y promoción inmobiliaria, **se ha reducido 396 millones** o un **10,44%** en términos relativos. **La cobertura de los activos problemáticos** (dudosos, en vigilancia especial y adjudicados) vinculados al sector inmobiliario **alcanza el 51%.**





FINANCIACIÓN Y LIQUIDEZ

G4 - DMA

Ibercaja se ha caracterizado tradicionalmente por una política conservadora en materia de liquidez, basada en la vocación de financiar el crecimiento de la actividad crediticia con recursos minoristas, limitando la apelación a mercados mayoristas.

La banca ha gozado de un entorno de abundante liquidez como consecuencia de la política de provisión del Eurosistema materializada en operaciones de financiación y compras de activos y la mejora del gap minorista debido a la expansión de los depósitos y la evolución todavía decreciente del crédito.

La actividad emisora de las entidades españolas en 2016 ha sido un 15% inferior a la del ejercicio anterior. El **volumen en mercado** ascendió a **34.800 millones de euros**, concentrándose en el primer trimestre del año para reducirse a partir de entonces. Este ritmo más bajo se explica por la abundancia de alternativas de financiación a menor coste y la incertidumbre regulatoria en torno al MREL, principalmente en lo que respecta a los pasivos que se aceptarán a efectos del rescate interno y el orden de absorción de pérdidas. Por tipo de instrumento, retroceden las emisiones de cédulas hipotecarias y deuda subordinada, mientras que crecen las de deuda senior.

La **apelación a los recursos del Eurosistema ha aumentado casi un 5%** desde diciembre de 2015 llegando a **140.000 millones de euros**. La tendencia decreciente observada hasta junio se invirtió tras el resultado de la primera subasta TLTRO II (operaciones de financiación a plazo más largo con objetivo específico) en la que la que las entidades reemplazaron gran parte de la liquidez obtenida en las TLTRO I aprovechando sus condiciones financieras más ventajosas.

La actividad del área de mercado de capitales del Grupo Ibercaja se ha concentrado primordialmente en asegurar la disponibilidad de recursos líquidos en balance, gestionar las carteras de renta fija y variable, planificar emisiones y recompras de títulos, así como realizar coberturas de depósitos estructurados y otros.

Ibercaja colocó con éxito en octubre una **emisión de cédulas hipotecarias** por importe de **500 millones de euros** a un plazo de 7 años. La fortaleza de la demanda, más del doble del volumen de la oferta, redujo el coste de financiación a 22 puntos básicos sobre el tipo de referencia (midswap), el más bajo hasta ese momento de una emisión de similares características en el mercado español. De este modo, tras la excelente acogida de la emisión de 500 millones en deuda subordinada en julio de 2015, se pone en evidencia de nuevo la **credibilidad del Grupo en los mercados financieros**, el respaldo de los inversores al proyecto de la Entidad y el reconocimiento de su solvencia.

Ibercaja ha reembolsado anticipadamente, con la preceptiva autorización del BCE, **163 millones** correspondientes **al 40% del importe de la emisión de bonos contingentes convertibles CoCos** realizada por Caja3 y suscrita por el FROB en 2013. El desembolso se ha hecho sin recurrir a nuevas fuentes de capital dada la destacada posición de solvencia y el holgado cumplimiento de los parámetros exigidos por el regulador.

La disponibilidad de activos líquidos ha permitido afrontar con comodidad los **vencimientos del periodo**, **1.106 millones**, distribuidos en cédulas hipotecarias (818 millones), bonos subordinados (189 millones, de los que 183 eran bonos contingentes convertibles), bonos de titulización propiedad de terceros (87 millones) y deuda senior (12 millones). Durante el año se han realizado recompras de emisiones por 7 millones, instrumentadas en bonos de titulización.





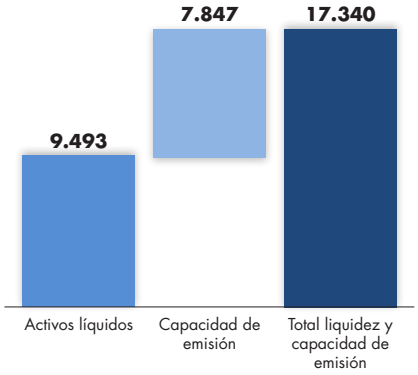
La financiación procedente del BCE, **3.367 millones**, se ha incrementado en 1.314 millones respecto al cierre de 2015. El Grupo acudió a las nuevas TLTROs por el importe máximo reduciendo simultáneamente la financiación vía repo.

Ibercaja se ha caracterizado tradicionalmente por una política conservadora en materia de liquidez, basada en la vocación clara de financiar el crecimiento de la actividad crediticia con recursos minoristas, limitando la apelación a los mercados mayoristas.

Los depósitos de clientes minoristas constituyen la principal fuente de financiación ajena. Más del 80% del total están clasificados, atendiendo a la normativa del Banco de España, como estables, lo que pone de manifiesto la vinculación y confianza de la base de clientes con la Entidad. La ratio crédito sobre financiación minorista (LTD), 97,76%, expresa la capacidad de autofinanciación del negocio minorista.

El volumen de activos líquidos, en su práctica totalidad elegibles para servir de garantía ante el BCE, suma **9.493 millones de euros**, el 16,60% del activo. Adicionalmente, **la capacidad de emisión de cédulas hipotecarias y territoriales** es de **7.847 millones**, de modo que la disponibilidad total es de 17.340 millones.

Detalle de los activos líquidos
(millones de euros)



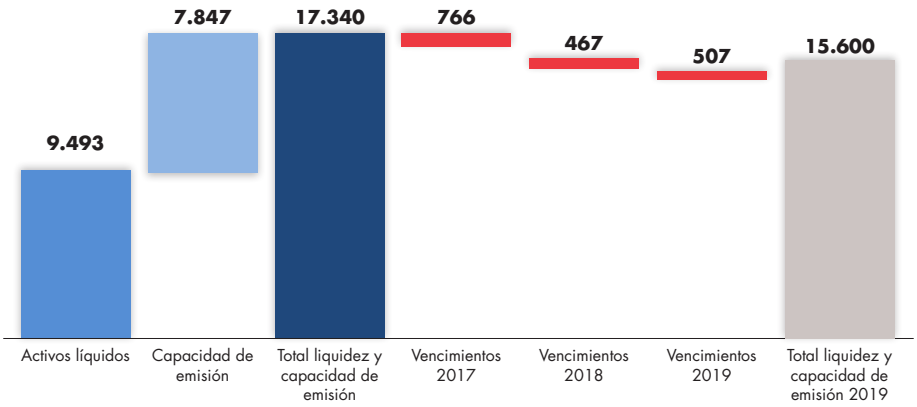
La ratio de cobertura de liquidez LCR, que mide el nivel de activos líquidos de alta calidad y libres de cargas para superar un escenario de estrés de liquidez a 30 días, alcanza el **255,90%**, muy por encima de las exigencias planteadas por Basilea III. A su vez, **la ratio NSFR**, exigible a partir de 2018, llega al **121,40%**, este indicador expresa la proporción de financiación estable a un año cubierta con pasivos estables y pretende asegurar una estructura equilibrada del balance, limitando la dependencia excesiva de la financiación mayorista a corto plazo.

El importe de la póliza disponible del BCE es de **4.218 millones**. Por otra parte, el 85% de los activos elegibles fuera de póliza corresponden a deuda pública española, que en caso de necesidad permitirían obtener liquidez de forma inmediata.

El grado de sobrecolateralización, medido como cartera elegible sobre cédulas hipotecarias vivas, alcanza el **270,75%**, superando ampliamente el mínimo legal, 125%, y la media del conjunto de entidades financieras.

Los vencimientos de emisiones en mercados mayoristas se reparten con un escalonado calendario de amortizaciones en plazos que llegan hasta 2027. **En 2017 y 2018 suman 766 y 467 millones de euros** respectivamente, pudiéndose asumir cómodamente con la liquidez disponible.

Activos líquidos y vencimientos (millones de euros)







CARTERA DE VALORES

Las carteras expuestas a riesgo de mercado se caracterizan por su diversificación, sectorial, geográfica y de plazos de inversión, alta liquidez y sólida calidad crediticia.

La cartera de valores de renta fija, acciones y participaciones en empresas suma **18.810 millones**, de los que **6.490 millones están afectos a la actividad aseguradora del Grupo**. La reducción de 1.782 millones se enmarca dentro de la política iniciada en los últimos años de disminuir su peso relativo y conseguir un sesgo más minorista del balance.

Atendiendo a su tipología, **la renta fija**, **18.194 millones**, representa el **97% del total**, con un descenso de 1.772 millones de euros, consecuencia principalmente de los vencimientos que han tenido lugar en el ejercicio y enajenaciones para aprovechar oportunidades de mercado. Esta cartera, compuesta por bonos de bajo riesgo, posee una alta concentración en deuda pública española y la duración media de sus títulos está próxima a 3,9 años. Su objeto es gestionar el riesgo de tipo de interés del balance, generar un resultado recurrente que refuerce el margen de intereses y, al tratarse de activos muy líquidos, contribuir a mantener un holgado nivel de liquidez. **La renta variable**, **615 millones**, está integrada mayoritariamente por acciones cotizadas de compañías domésticas y extranjeras, además de participaciones en empresas no cotizadas. Su decremento, ocasionado por ventas de títulos cotizados, es de 9 millones.

DETALLE DE LA CARTERA DE VALORES

	Saldo		Variación s/2015	
	MILLONES €	ESTRUCTURA (€)	€	%
Activos financieros mantenidos para negociar	**1**	**0,00**	**0**	**-0,14**
Valores representativos de deuda	1	0,00	0	-0,14
Instrumentos de patrimonio	0	0,00	0	0,00
Activos financieros designados a valor razonable con cambios en resultados	**49**	**0,26**	**-4**	**-6,87**
Valores representativos de deuda	5	0,02	-1	-12,37
Instrumentos de patrimonio	44	0,24	-3	-6,26
Activos financieros disponibles para la venta	**11.476**	**61,01**	**-4.123**	**-26,43**
Valores representativos de deuda	11.041	58,70	-4.116	-27,15
Instrumentos de patrimonio	435	2,31	-7	-1,59
Préstamos y partidas a cobrar	**2.602**	**13,83**	**461**	**21,54**
Valores representativos de deuda	2.602	13,83	461	21,54
Inversiones mantenidas hasta el vencimiento	**4.546**	**24,17**	**1.883**	**70,72**
Participaciones	**136**	**0,72**	**1**	**0,49**
CARTERA DE VALORES	**18.810**	**100,00**	**-1.782**	**-8,65**
Cartera de renta fija	18.194	96,73	-1.772	-8,88
Cartera de renta variable	615	3,27	-9	-1.49
Participaciones	136	0,72	1	0,49
Resto	479	2,55	-10	-2,04

Según la clasificación contable, los **activos financieros disponibles para la venta, 11.476 millones**, tienen un peso en el total del 61,01%. Su volumen se ha reducido en 4.123 millones en parte por el traspaso de títulos de renta fija a la **cartera de inversión a vencimiento**. Ésta última suma **4.546 millones**, el 24,17% de la estructura, con un incremento de 1.883 millones producido por el traspaso ya mencionado minorado por diversos vencimientos de deuda pública y renta fija privada que han tenido lugar en el ejercicio.

ANÁLISIS DE LA CUENTA DE RESULTADOS

G4 - DMA

PRINCIPALES EPÍGRAFES DE LA CUENTA DE RESULTADOS CONSOLIDADA

MILLONES DE EUROS Y %	Diciembre **2016**	Diciembre **2015**	**Var. año**	**Var. año %**
Margen de intereses	**567**	**632**	**-64**	**-10,19**
Comisiones netas	340	333	7	2,07
Resultados de operaciones financieras	170	86	83	96,98
Otros resultados de explotación	53	-10	63	n.a.
Otros productos / cargas explotación	30	-18	48	n.a.
Dividendos y resultados ent. val. mét. part.	23	8	15	n.a.
Margen bruto	**1.130**	**1.041**	**89**	**8,55**
Gastos de explotacion	652	656	-4	-0,64
Resultado antes de saneamientos	**478**	**384**	**93**	**24,22**
Provisiones, deterioros y otros saneamientos	413	294	119	40,57
Otras ganacias y pérdidas	6	28	-21	-77,10
Beneficio antes de impuestos	**71**	**118**	**-47**	**-40,15**
Impuestos y minoritarios	-72	34	-106	n.a.
Resultados atribuidos a la sociedad dominante	**143**	**84**	**59**	**69,87**

MARGEN DE INTERESES

El margen de intereses totaliza **567 millones**, un 10,19% menos que hace un año. No obstante, la caída es menor a la de trimestres precedentes, consolidándose la trayectoria hacia la paulatina estabilización del margen que viene observándose desde el inicio del año.

MARGEN DE INTERESES
567 millones €

DIFERENCIAL CLIENTELA
+8 p.b. vs. 2015

El entorno de tipos de interés afecta a los ingresos del crédito y al rendimiento de la cartera de valores.

El margen generado por la operatoria minorista permanece estable respecto a 2015. El dinamismo de las nuevas formalizaciones, concentradas en segmentos más rentables como empresas y consumo, y la adaptación de los costes del pasivo, provocada por el descenso del coste medio de la nueva producción de depósitos a plazo y el trasvase hacia ahorro vista, compensan el retroceso de los ingresos del crédito impactados por el Euribor en negativo y la ligera minoración del saldo medio. Así, **el diferencial de la clientela**, 1,27%, **mejora 8 p.b. respecto a 2015**.

La menor aportación de la actividad mayorista, que cae 52 millones, explica el estrechamiento del margen de intereses. El descenso de las cargas financieras de los recursos ha sido insuficiente para cubrir el menor rendimiento de la cartera de renta fija, debido a la disminución de su saldo y al descenso de la rentabilidad media.

COMISIONES NETAS

Las comisiones netas aportan 340 millones a la cuenta de resultados, un 2,07% más que en diciembre anterior. Atendiendo a su tipología, **las procedentes de la comercialización de productos financieros no bancarios avanzan el 6,84%**. La buena evolución se debe fundamentalmente al incremento de las derivadas de fondos de inversión (+12%), cuyo patrimonio ha anotado un crecimiento sostenido a lo largo del año.

COMISIONES NETAS
340 millones €
+2,07% vs. 2015

Las comisiones por prestación de servicios bancarios decrecen el 2,71%, básicamente por la finalización del contrato de servicer suscrito con la Sareb para administrar los activos traspasados de Caja3. Aislando este efecto, las comisiones bancarias aumentan un 2,17%.

RENDIMIENTO DE INSTRUMENTOS DE CAPITAL Y RESULTADO DE OPERACIONES FINANCIERAS

Los rendimientos de instrumentos de capital, **11 millones**, se elevan el 6,45% a consecuencia del incremento de los ingresos por dividendo, producto de la mejora de resultados en las sociedades participadas.

RENDIMIENTOS DE CAPITAL
11 millones €

Los resultados de operaciones financieras suman **170 millones**. Proceden en su mayor parte de la rotación de la cartera de activos financieros disponibles para la venta, principalmente títulos de renta fija.

RESULTADOS OPERACIONES FINANCIERAS
170 millones €

OTROS RESULTADOS DE EXPLOTACIÓN

Los resultados de entidades valoradas por el método de la participación totalizan **12 millones** debido al beneficio aportado por Viacajas tras la venta de su participación en Visa Europe.

El epígrafe **otros productos y cargas de explotación** supone una **contribución positiva de 30 millones de euros**. Dentro de este apartado se contabilizan, entre otros conceptos, el ingreso extraordinario por la venta a Aktua de la gestión y comercialización de inmuebles (69,3 millones) minorado por la contribución al FGD (45 millones), la aportación al Fondo de Resolución Nacional (14 millones) y la prestación patrimonial derivada de la conversión de activos por impuestos diferidos en crédito exigible frente a la Administración Tributaria Española (6 millones).

OTROS PRODUCTOS Y CARGAS DE EXPLOTACIÓN
30 millones €

MARGEN BRUTO Y GASTOS DE EXPLOTACIÓN

El margen bruto, **1.130 millones**, supera en casi un 9% al obtenido en 2015. En su composición, tienen un alto peso los ingresos genuinamente bancarios, margen de intereses y comisiones, que suponen más del 80% del total.

Los gastos de explotación, **652 millones**, se reducen cerca de un 1%. Los de personal disminuyen un 4,71%, a consecuencia de los ahorros por desvinculaciones de plantilla, fruto del acuerdo laboral del pasado año. Por su parte, los gastos generales y amortizaciones aumentan el 6%, a causa de las mayores comisiones cedidas por comercialización y gestión de inmuebles. Aislando el efecto de la venta del servicing inmobiliario, el conjunto de gastos de explotación desciende un 3,31%.

MARGEN BRUTO
1.130millones €
+9% vs. 2015

GASTOS EXPLOTACIÓN
652millones €
-0,64% vs. 2015

RESULTADO ANTES DE SANEAMIENTOS
478 millones €
+24,22% vs. 2015

La ratio de eficiencia, 57,73%, mejora más de 5 puntos porcentuales.

El resultado antes de saneamientos se eleva a **478 millones**, un 24,22% más que un año antes.

SANEAMIENTOS Y PROVISIONES Y OTRAS GANANCIAS Y PÉRDIDAS

PROVISIONES Y SANEAMIENTOS
413 millones €

BENEFICIO NETO
143 millones €
+70% vs. 2015

El conjunto de provisiones y saneamientos, **413 millones**, contabilizados en pérdidas por deterioro de activos financieros, no financieros, activos no corrientes en venta y dotaciones a provisiones refleja la entrada en vigor de la Circular 4/2016 del Banco de España, el efecto de la reciente resolución del Tribunal de Justicia de la Unión Europea sobre las cláusulas suelo y el anticipo de posibles contingencias.

Los saneamientos asociados a riesgo de crédito e inmuebles, **291 millones**, suben un 16,22%, por el impacto de la nueva circular de provisiones del Banco de España. El coste del riesgo del Grupo, medido como el porcentaje que suponen estos deterioros en relación a la cartera crediticia, se sitúa en el 0,85% (0,54% sin extraordinarios). Por otra parte, se han dotado 96 millones por riesgos y compromisos contingentes y otros deterioros. Entre ellos se incluyen 20 millones de euros, adicionales a los 30 ya provisionados con anterioridad, para cubrir contingencias legales derivadas de las cláusulas suelo de la cartera hipotecaria de la antigua Caja3.

La rúbrica otras ganancias y pérdidas arroja un resultado neto de **6 millones**, frente a los 28 millones contabilizados en diciembre anterior. La variación se explica por los menores resultados por ventas de inmovilizado material, en 2015 se enajenaron inmuebles de uso propio excedentes tras la reconversión de la red, y el pago a Aktua de comisiones por comercialización de inmuebles adjudicados.

El resultado antes de impuestos es de **71 millones** de euros. El efecto extraordinario de una resolución vinculante de la Administración Tributaria, en relación con la diferencia de la fusión fiscal en la absorción de Banco Grupo Caja3, da lugar a un impacto positivo en la cifra de impuesto devengado permitiendo concluir el ejercicio con un **beneficio neto** de **143 millones**, un 70% superior al de 2015.

La propuesta de distribución de dividendo con cargo a los resultados del ejercicio que el Consejo de Administración presentará para su aprobación a la Junta General de Accionistas es de 35,7 millones.



SOLVENCIA

G4 - DMA

Debido a la prudencia del Grupo en la asunción de riesgos y la alineación de su estructura de gestión con las mejores prácticas del gobierno corporativo, Ibercaja obtiene uno de los requerimientos más bajos de Pilar 2 del sistema bancario español.

El 1 de enero de 2014 entró en vigor la normativa de solvencia conocida como Basilea III, trascrita a la legislación europea por el Reglamento 575/2013 y la Directiva 2013/36/UE y al ordenamiento jurídico español por el Real Decreto Ley 14/2013 y la Ley 10/2014, de 26 de junio, de ordenación, supervisión y solvencia de entidades de crédito. Adicionalmente, en febrero de 2016 se ha publicado la Circular 2/2016, de 2 de febrero, del Banco de España, que completa la adaptación del ordenamiento jurídico español al Reglamento 575/2013 y la Directiva 2013/36/UE anteriormente citados. Los nuevos estándares de capital elevan las exigencias mínimas y restringen, para algún instrumento, los criterios de computabilidad, particularmente en el nivel de capital ordinario CET1, el de mayor calidad.

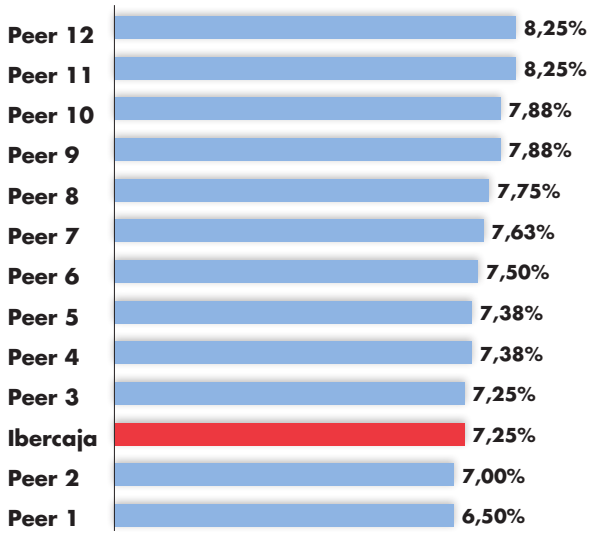
El BCE comunicó los resultados definitivos del Proceso de Revisión y Evaluación Supervisora (SREP) que fija las **necesidades individuales de capital** de cada banco para 2017 en función de: modelo de negocio, riesgo de capital, de liquidez y gobernanza y control interno.

La decisión implica que **Ibercaja debe mantener un ratio CET1 phase in del 7,25% y de capital total del 10,75%.** Estas ratios incluyen:

- El mínimo exigido por Pilar 1 (4,5% de CET1 y 8% de capital total)
- El requerimiento de Pilar 2 (1,5%)
- El colchón de conservación de capital (1,25%)

El **requerimiento de Pilar 2 exigible para Ibercaja**, 1,5%, **es uno de los más bajos del sistema bancario español**, lo que hace patente la prudencia del Grupo en la asunción de riesgos y la alineación de sus estructuras de gestión con las mejores prácticas de gobierno corporativo.

Comparativa SREP 2017 banca española (CET1)







El total de recursos propios computables suma **3.296 millones** y representa un coeficiente de solvencia del **14,23%**.

La ratio CET1 phase in, que mide la relación entre el capital de primera categoría y los activos ponderados por riesgo, se sitúa en el **12%**, tras elevarse 5 p.b. desde diciembre de 2015, aun teniendo en cuenta la amortización anticipada de 163 millones de bonos contingentes convertibles emitidos por Caja3 en 2013. El **exceso sobre el mínimo regulatorio** exigido, 4,5%, es de **1.737 millones** y **respecto al requerimiento** determinado por el **BCE** para 2016, 9,25%, se cifra en **636 millones**. El fortalecimiento del capital responde principalmente a la buena evolución de los resultados del ejercicio y la optimización de la estructura de balance.

Aplicando los criterios previstos para el final del periodo transitorio previo a la implantación total de Basilea III, la ratio **CET1 fully loaded**, **10,17%**, es superior en 43 p.b. a la de 2015. El **exceso sobre el mínimo regulatorio** del 7%, que incluye un 2,5% de colchón de conservación de capital, asciende a **733 millones.**

A 31 de diciembre la **ratio de apalancamiento (phase in)** es del **5,37%**, situándose por encima del nivel mínimo de referencia del 3% fijado por el Comité de Basilea.

EVOLUCIÓN Y PRINCIPALES INDICADORES DE SOLVENCIA

	Diciembre **2016**	Diciembre **2015**	**Var. año**	**Var. año %**
MILLONES DE EUROS Y %				
Capital nivel 1 ordinario	**2.779**	**2.808**	**-29**	**-1,03**
Nivel 1 adicional	0	0	0	–
RRPP básicos (Tier 1)	**2.779**	**2.808**	**-29**	**1,03**
RRPP complementarios (Tier 2)	**517**	**577**	**-60**	**-10,32**
RRPP computables	**3.296**	**3.385**	**-88**	**-2,61**
Activos ponderados por riesgo	**23.169**	**23.501**	**-331**	**-1,41**
Excedente CET1 s/mínimo legal (4,5%)	**1.737**	**1.751**	**-14**	**-0,80**
Excedente CET1 s/SREP decisión (9,25%)	**636**	**634**	**2**	**0,27**
RATIOS (%)				
CET1	12,00	11,95	0,05	0,39
Tier 1	12,00	11,95	0,05	0,39
Tier 2	2,23	2,45	-0,22	-9,04
Coeficiente de solvencia	14,23	14,40	-0,18	-1,22
CET1 fully loaded	10,17	9,74	0,43	4,40

La agencia de calificación crediticia Fitch ratificó el rating a largo plazo de Ibercaja destacando la fortaleza de su franquicia regional, la adecuada posición de financiación y liquidez, la mejora de los indicadores de calidad crediticia y la aportación del negocio asegurador como fuente de diversificación y generación de ingresos recurrentes. **La perspectiva asignada al rating es positiva** debido a la tendencia favorable en lo que respecta a capital y calidad de activos, que podría dar lugar a una mejora de la calificación en el medio plazo.

Standard &Poor´s mantuvo en 2016 el rating de Ibercaja en BB/B. La calificación se apoya en su franquicia minorista estable, gestión conservadora, calidad crediticia mejor que la media y adecuado perfil de financiación y liquidez. El **outlook positivo** indica la posible subida de rating como consecuencia de una mejora del capital. En el marco de la mejora del riesgo económico en España, y por consiguiente, en la actividad del sistema bancario, **la agencia ha elevado en febrero de 2017 el rating de Ibercaja** un escalón **hasta BB+** con perspectiva positiva. El menor riesgo económico se traduce en una minoración de las potenciales pérdidas en un escenario de estrés, lo que incide positivamente en la valoración del capital y resultados de la Entidad.

El rating otorgado por Moody´s a los depósitos se mantiene en B1 con outlook estable. La agencia subraya el posicionamiento del negocio de Ibercaja en su zona tradicional de actuación, reforzada con la adquisición de Banco Grupo Caja3, la mejora de los indicadores de calidad de los activos, especialmente tras la venta el pasado año de una cartera de crédito dudoso vinculada al segmento de promoción inmobiliaria, y la adecuada posición de liquidez, debido a la amplia base de depósitos minoristas y una elevada proporción de activos líquidos.

EVOLUCIÓN Y PRINCIPALES INDICADORES DE SOLVENCIA

	Largo Plazo	Corto Plazo	Perspectiva
Standard & Poor's (*)	**BB**	**B**	**Positiva**
Moody's	**B1**	**NP**	**Estable**
Fitch	**BB+**	**B**	**Positiva**

(*) En febrero de 2017 la agencia ha elevado el rating de "BB" a "BB+"



BALANCE CONSOLIDADO PÚBLICO

Grupo Ibercaja Banco

MILES DE €	Saldo		Incremento 16/15	
	2016	2015	MILES €	%
Efectivo, bancos centrales y otros dep. vista	1.005.986	835.748	170.238	20,37
Activos financieros mantenidos para negociar	33.124	41.327	-8.203	-19,85
Act. fin. a valor razon. con cambios en P y G	48.997	52.613	-3.616	-6,87
Activos financieros disponibles para la venta	11.476.251	15.599.216	-4.122.965	-26,43
Préstamos y partidas a cobrar	36.019.328	35.435.504	583.824	1,65
Valores representativos de deuda	2.602.217	2.141.045	461.172	21,54
Préstamos y anticipos	33.417.111	33.394.459	122.652	0,37
A entidades de crédito	470.055	503.148	-33.093	-6,58
A clientes	32.947.056	32.791.311	155.745	0,47
Inversiones mantenidas hasta el vencimiento	4.545.574	2.662.571	1.883.003	70,72
Derivados - contabilidad de coberturas	285.111	357.452	-72.341	-20,24
Inversiones en negocios conjuntos y asociadas	135.798	135.136	662	0,49
Activos tangibles	1.092.388	1.163.734	-71.346	-6,13
Activos intangibles	198.837	203.571	-4.734	-2,33
Activos no corrientes mantenidos para la venta	656.931	714.217	-57.286	-8,02
Otros activos	1.677.549	1.720.603	-43.054	-2,50
TOTAL ACTIVO	**57.175.874**	**58.921.692**	**-1.745.818**	**-2,97**
Pasivos financieros mantenidos para negociar	31.255	35.970	-4.715	-13,11
Pasivos financieros a coste amortizado	46.352.735	48.581.317	-2.228.582	-4,59
Depósitos	43.499.051	45.581.317	-2.492.172	-5,42
De bandos centrales	3.366.566	2.053.035	1.313.531	63,98
De entidades de crédito	3.127.312	4.908.740	-1.781.428	-36,29
De clientes	37.005.173	39.029.448	-2.024.275	-5,19
Valores representativos de deuda emitidos	2.147.252	1.972.853	174.399	8,84
Otros pasivos financieros	706.432	617.241	89.191	14,45
Derivados - contabilidad de coberturas	176.172	330.474	-154.302	-46,69
Pasivos amparados por contratos de seguros	6.858.907	6.382.222	476.658	7,47
Provisiones	411.329	316.996	94.333	29,76
Otros pasivos	368.716	474.058	-105.342	-22,22
TOTAL PASIVO	**54.199.114**	**56.121.037**	**-1.921.923**	**-3,42**
Fondos propios	2.753.123	2.634.057	119.066	4,52
Otro resultado global acumulado	223.330	165.489	57.841	34,95
Intereses minoritarios	307	1.109	-802	-72,32
TOTAL PATRIMONIO NETO	**2.976.760**	**2.800.655**	**176.105**	**6,29**
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	**57.175.874**	**58.921.692**	**-1.745.818**	**-2,97**

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS CONSOLIDADA PÚBLICA

Grupo Ibercaja Banco

	Importe		Incremento 16/15	
MILES DE €	2016	2015	MILES €	%
Intereses y rendimientos asimilados	832.867	1.065.640	-232.773	-21,84
Intereses y cargas asimiladas	265.664	434.064	-168.400	-38,80
MARGEN DE INTERESES	**567.203**	**631.576**	**-64.373**	**-10,19**
Rendimiento de instrumentos de capital	10.913	10.252	661	6,45
Resultado de entidades valoradas método participación	11.701	-2.178	13.879	n.a.
Comisiones netas y diferencias de cambio	340.058	333.163	6.895	2,07
Resultado de operaciones financieras	169.527	86.063	83.464	96,98
Otros resultados de explotación	30.372	-18.045	48.417	n.a.
MARGEN BRUTO	**1.129.774**	**1.040.831**	**88.943**	**8,55**
Gastos de explotación	652.205	656.371	-4.166	-0,63
Gastos de personal	384.958	403.974	-19.016	-4,71
Otros gastos generales de administración	214.900	197.861	17.039	8,61
Amortización	52.347	54.536	-2.189	-4,01
RESULTADO ANTES DE SANEAMIENTOS	**477.569**	**384.460**	**93.109**	**24,22**
Correcciones de valor det. activos y otros saneamientos	413.136	293.896	119.240	40,57
Otras ganancias y pérdidas	6.337	27.673	-21.336	-77,10
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	**70.770**	**118.237**	**-47.467**	**-40,15**
Impuestos sobre beneficios	-72.292	34.158	-106.450	n.a.
RESULTADO CONSOLIDADO DEL EJERCICIO	**143.062**	**84.079**	**58.983**	**70,15**
Resultado atribuido a la entidad dominante	142.897	84.123	58.774	69,87
Resultado atribuido a intereses minoritarios	164	-44	208	472,73



GOBIERNO CORPORATIVO Y GESTIÓN DE RIESGOS



iberCaja

GOBIERNO CORPORATIVO Y GESTIÓN DE RIESGOS

Gobierno Corporativo

Órganos de Gobierno y funciones

Política de idoneidad, remuneraciones y conflictos de interés

Normas internas y órganos de control

El sistema de control interno

Gestión de Riesgos





GOBIERNO CORPORATIVO

G4-DMA, G4-2, G4-34, G4-35, G4-36, G4-38, G4-39, G4-40, G4-42, G4-44, G4-46, G4-47, G4-48, G4-56, G4-LA12

Una de las prioridades del Grupo es garantizar la transparencia y el buen gobierno de la Entidad.

Los órganos de gobierno, su composición y normas de funcionamiento están regulados en los Estatutos y en el Reglamento del Consejo de Administración, cuyo contenido se ajusta a lo previsto en la Ley 10/2014, de 26 de junio, de ordenación, supervisión y solvencia de las entidades de crédito, el Real Decreto Ley 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital (en redacción dada por la Ley 31/2014) y al Código Unificado de Buen Gobierno.

BASE DEL GOBIERNO CORPORATIVO DE IBERCAJA

- La **composición**, **independencia** y **modo de actuación** de los órganos de gobierno.
- Los **códigos de conducta** y normas internas de obligado cumplimiento.
- Los **sistemas de control** establecidos.
- La política de **comunicación** y la **transparencia**.
- La **lucha contra el fraude** y la **corrupción**.
- La **confidencialidad** en el tratamiento de la información.

La información sobre gobierno corporativo está accesible a través de la página web **www.ibercaja.com**, en el apartado **"Accionistas e Inversores"**.



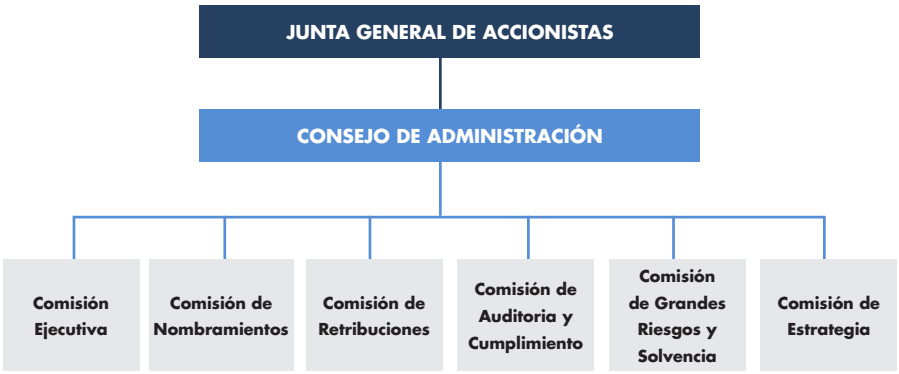
Ibercaja publica y difunde anualmente su **Informe de Gobierno Corporativo** a través de la **web corporativa** y en la página **web de la CNMV** como Hecho Relevante.

ÓRGANOS DE GOBIERNO Y FUNCIONES

G4-DMA, G4-34, G4-35, G4-36, G4-38, G4-39, G4-40, G4-42, G4-44, G4-46, G4-47, G4-48, G4-56, G4-LA12

El modelo de gobierno de Ibercaja se compone de la Junta General de Accionistas y el Consejo de Administración, que tiene constituidas seis comisiones.

La **Junta General de Accionistas** es el órgano supremo de decisión de la Entidad y sus acuerdos son de obligado cumplimiento por el Consejo de Administración. La Junta General goza de la **más amplia competencia en el gobierno de la Entidad,** pudiendo adoptar válidamente acuerdos sobre los asuntos que se sometan a su deliberación, conforme a las disposiciones legales y estatutarias.





CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Dispone de las más amplias atribuciones para la gestión, administración y representación de la Sociedad y, salvo en las materias reservadas a la competencia de la Junta General, **es el máximo organismo de decisión del Banco.** Tanto la política como el informe de Responsabilidad Social Corporativa del Grupo los aprueba el Consejo de Administración.

NOMBRE	CARGO	CATEGORÍA
D. Amado Franco Lahoz	Presidente	Dominical
D. José Luis Aguirre Loaso	Vicepresidente 1°	Dominical
D. José Ignacio Mijangos Linaza	Vicepresidente 2°	Dominical
D. Víctor Iglesias Ruiz	Consejero Delegado	Ejecutivo
D. Jesús Barreiro Sanz	Secretario Consejero	Dominical
D. Jesús Máximo Bueno Arrese	Vocal	Dominical
Dª. Gabriela González-Buenos Lillo	Vocal	Independiente
D. Jesús Solchaga Loitegui	Vocal	Independiente
D. Juan María Pemán Gavín	Vocal	Dominical
D. Emilio Jiménez Labrador	Vocal	Dominical
D. Vicente Cóndor López	Vocal	Independiente
D. Félix Longás Lafuente	Vocal	Independiente
D. Jesús Tejel Giménez	Vocal	Independiente

COMISIÓN EJECUTIVA

La delegación permanente de facultades del Consejo de Administración a favor de la Comisión Ejecutiva comprende todas las de aquél, salvo las que sean indelegables por disposición legal o en virtud de lo dispuesto en los Estatutos o en el Reglamento del Consejo.

NOMBRE	CARGO	CATEGORÍA
D. Amado Franco Lahoz	Presidente	Dominical
D. José Luis Aguirre Loaso	Vocal	Dominical
D. Víctor Iglesias Ruiz	Vocal	Ejecutivo
D. Jesús Máximo Bueno Arrese	Vocal	Dominical
Dª. Gabriela González-Bueno Lillo	Vocal	Independiente
D. Vicente Cóndor López	Vocal	Independiente
D. Juan María Pemán Gavín	Vocal	Dominical
D. Jesús Barreiro Sanz	Secretario	Dominical

COMISIÓN DE NOMBRAMIENTOS

Tiene funciones de información al Consejo sobre propuestas de nombramientos. En particular le corresponde: evaluar la idoneidad de los consejeros, establecer un objetivo de representación para el sexo menos representado en el Consejo, realizar para la Junta las propuestas de nombramiento, reelección o cese de consejeros independientes, informar las propuestas de nombramiento y separación de altos directivos y personas con funciones clave, así como de las condiciones básicas de sus contratos y examinar y organizar la sucesión del Presidente y del Consejero Delegado.

NOMBRE	CARGO	CATEGORÍA
D. Jesús solchaga Loitegui	Presidente	Independiente
D. Félix Santiago Longás Lafuente	Vocal	Independiente
D. José Ignacio Mijangos Linaza	Vocal	Dominical
D. Jesús Barreiro Sanz	Secretario	Dominical

COMISIÓN DE RETRIBUCIONES

G4-51, G4-52

Tiene atribuidas funciones de información, asesoramiento y propuesta en materia de remuneraciones de los consejeros, de los directores generales o asimilados, y de las personas cuya actividad profesional incida de manera importante en el perfil de riesgo de la Entidad.

NOMBRE	CARGO	CATEGORÍA
D. Jesús Solchaga Loitegui	Presidente	Independiente
D. Félix Santiago Longás Lafuente	Vocal	Independiente
D. José Ignacio Mijangos Linaza	Vocal	Dominical
D. Jesús Barreiro Sanz	Secretario	Dominical

COMISIÓN DE AUDITORÍA Y CUMPLIMIENTO

Las funciones de la Comisión están recogidas en el Reglamento del Consejo de Administración. En particular: informar en la Junta General sobre las cuestiones que planteen los accionistas en materias de su competencia, supervisar la eficacia del control interno de la Entidad, la auditoría interna y los sistemas de gestión de riesgos, incluidos los fiscales, supervisar el proceso de elaboración y presentación de la información financiera regulada, proponer la designación o reelección del auditor de cuentas, establecer las oportunas relaciones con el auditor externo para recibir información sobre cuestiones relativas a su independencia y recibir anualmente del auditor externo confirmación escrita de su independencia frente a la Entidad o su Grupo, emitiendo el correspondiente informe.

NOMBRE	CARGO	CATEGORÍA
Dª. Gabriela González-Bueno Lillo	Presidente	Independiente
D. Jesús Máximo Bueno Arrese	Vocal	Dominical
D. Vicente Cóndor López	Vocal	Independiente
D. Juan María Pemán Gavín	Vocal	Dominical
D. Jesús Tejel Giménez	Vocal	Independiente
D. Jesús Barreiro Sanz	Secretario	No miembro

COMISIÓN DE GRANDES RIESGOS Y SOLVENCIA

La Comisión tiene como principal función la de asesorar al Consejo sobre la propensión global al riesgo, actual y futura, de la Entidad y su Grupo, así como de la estrategia en este ámbito, y asistir al Consejo en la vigilancia de la aplicación de esa estrategia por la alta dirección, efectuando el seguimiento de los niveles de solvencia del Banco y proponiendo las acciones que considere convenientes para su mejora.

NOMBRE	CARGO	CATEGORÍA
D. Vicente Cóndor López	Presidente	Independiente
D. Jesús Máximo Bueno Arrese	Vocal	Dominical
D. José Luis Aguirre Loaso	Vocal	Dominical
D. Jesús Tejel Giménez	Vocal	Independiente
D. Jesús Barreiro Sanz	Secretario	No miembro

COMISIÓN DE ESTRATEGIA

La principal función de la Comisión es la de informar al Consejo de Administración sobre la política estratégica de la Sociedad, velando porque exista una organización precisa para su puesta en práctica. La Comisión ha realizado durante el ejercicio 2016 el seguimiento periódico del Plan Estratégico aprobado por el Consejo de Administración, de gran transcendencia para la adecuada gestión de la Entidad a medio y largo plazo, así como el seguimiento trimestral de la evolución presupuestaria, como concreción de los mandatos contenidos en el citado Plan Estratégico, dando traslado al Consejo de Administración de las conclusiones obtenidas.

NOMBRE	CARGO	CATEGORÍA
D. José Luis Aguirre Loaso	Presidente	Dominical
Dª. Gabriela González-Bueno Lillo	Vocal	Independiente
D. Félix Santiago Longás Lafuente	Vocal	Dominical
D. Emilio Jiménez Labrador	Vocal	Dominical
D. Jesús Barreiro Sanz	Secretario	No miembro

Asimismo, Ibercaja cuenta con un equipo directivo cuyos miembros son los siguientes:

CONSEJERO DELEGADO	**Víctor Iglesias**	
SECRETARÍA GENERAL	**Francisco Serrano**	Director General Adjunto
DIRECCIÓN DE ÁREA DE CONTROL	**María Pilar Segura**	Directora General Adjunta
DIRECCIÓN DE ÁREA INMOBILIARIA	**Luis Miguel Carrasco**	Director General Adjunto
DIRECCIÓN DE ÁREA DE RED	**Luis Fernando Allúe**	Subdirector General
DIRECCIÓN DE ÁREA DE MEDIOS	**José Palma**	Subdirector General
DIRECCIÓN DE ÁREA FINANCIERA	**Antonio Martínez**	Subdirector
DIRECCIÓN DE ÁREA DE RIESGO DE CRÉDITO	**María Raquel Martínez**	Subdirectora
DIRECCIÓN DE ÁREA DE RR.HH.	**María Teresa Fernández**	Subdirectora
DIRECCIÓN DE ÁREA DE MARKETING Y BANCA OMNICANAL	**José Ignacio Oto**	Subdirector
DIRECCIÓN DE ÁREA GRUPO FINANCIERO	**Rodrigo Galán**	Subdirector
DIRECCIÓN DE AUDITORIA INTERNA (Dependiente de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento)	**Ángel Carlos Serrano**	Subdirector



POLÍTICA DE IDONEIDAD, REMUNERACIONES y CONFLICTOS DE INTERÉS

G4-DMA, G4-2, G4-41, G4-44, G4-51, G4-52

Todos los miembros del Consejo de Administración deben cumplir unos requisitos de honorabilidad, experiencia y buen gobierno en los términos exigidos por la normativa vigente y recogidos en las normas de gobierno interno de la Entidad.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La Ley 10/2014, de 26 de junio, de ordenación, supervisión y solvencia de entidades de crédito atribuye al Consejo de Administración la función de vigilancia, control y evaluación periódica de la eficacia del sistema de gobierno corporativo.

La Guía de la Autoridad Bancaria Europea (EBA) sobre gobierno interno (GL44) y la guía del Banco de España para el proceso de autoevaluación de capital de las entidades de crédito, prevén que **el órgano de administración evalúe periódicamente la eficiencia y la eficacia individual y colectiva de sus actividades, prácticas y procedimientos de gobierno corporativo**, así como el funcionamiento de los órganos delegados.

Esta misma obligación se establece en el RDL 1/2010, de 2 de julio, para las sociedades cotizadas y en el Código de Buen Gobierno de la CNMV, aprobado en febrero de 2015. Dichas **obligaciones legales y buenas prácticas han sido recogidas** en el **Reglamento del Consejo de Administración** de la Entidad que contempla, entre las competencias del Consejo de Administración, la de elaborar anualmente un informe de autoevaluación de su desempeño y del de sus comisiones delegadas. Asimismo, debe someterse a una evaluación externa en línea con la recomendación de la CNMV.

La Entidad ha establecido un programa de formación para los miembros del Consejo de Administración, cuyo contenido sobre diversas materias se fija anualmente en función de las necesidades formativas de los consejeros, de las novedades normativas que afectan a las entidades de crédito y de aspectos económicos y sociales de interés.

Todos los miembros del Consejo de Administración deben cumplir unos requisitos de honorabilidad, experiencia y buen gobierno en los términos exigidos por la normativa vigente y recogidos en las normas de gobierno interno de la Entidad.

REMUNERACIÓN DE ALTA DIRECCIÓN Y ÓRGANOS DE GOBIERNO

La política de remuneraciones de los miembros del Consejo de Administración está orientada a **establecer un esquema retributivo adecuado a la dedicación y responsabilidad asumidas por los consejeros**, todo ello de conformidad con lo establecido en la legislación vigente.

Los datos sobre la remuneración de los consejeros y los de la Alta Dirección se facilitan en el **Informe Anual de Gobierno Corporativo.**



CONFLICTOS DE INTERESES DE LOS ÓRGANOS ADMINISTRATIVOS, DE GESTIÓN Y DE SUPERVISIÓN

Los miembros de los órganos de administración, gestión y supervisión de Ibercaja Banco cumplen los requisitos establecidos en la Ley de Sociedades de Capital, y no se han puesto de manifiesto conflictos de intereses entre las personas, sus intereses privados y otros deberes, y su actividad en la Entidad.

No se han advertido situaciones de conflicto de intereses de los consejeros de la Sociedad que pudieran afectar al desempeño del cargo conforme previene el artículo 229 de la Ley de Sociedades de Capital. En aquellas situaciones puntuales en las que algún consejero haya considerado estar en un eventual conflicto de intereses, se ha abstenido de intervenir en las deliberaciones y participar en la votación.

NORMAS INTERNAS Y ÓRGANOS DE CONTROL

G4-DMA, G4-46, G4-47, G4-56, G4-58, G4-PR3

Ibercaja tiene establecidas normas internas y Órganos de Control que velan por el cumplimiento exhaustivo y riguroso de las medidas de buen gobierno de la Entidad, entre las que se encuentran:

Reglamento Interno de Conducta para la operatoria del mercado de valores, de aplicación a los Órganos de Gobierno, Dirección y empleados de la Sociedad que operan en los mercados de capitales.

Reglamento para la Defensa del Cliente del Grupo Ibercaja.

Normas de Conducta de Obligado Cumplimiento, que recoge un memorando de conductas y seguridad operativa que afecta a todos los empleados de la Entidad.

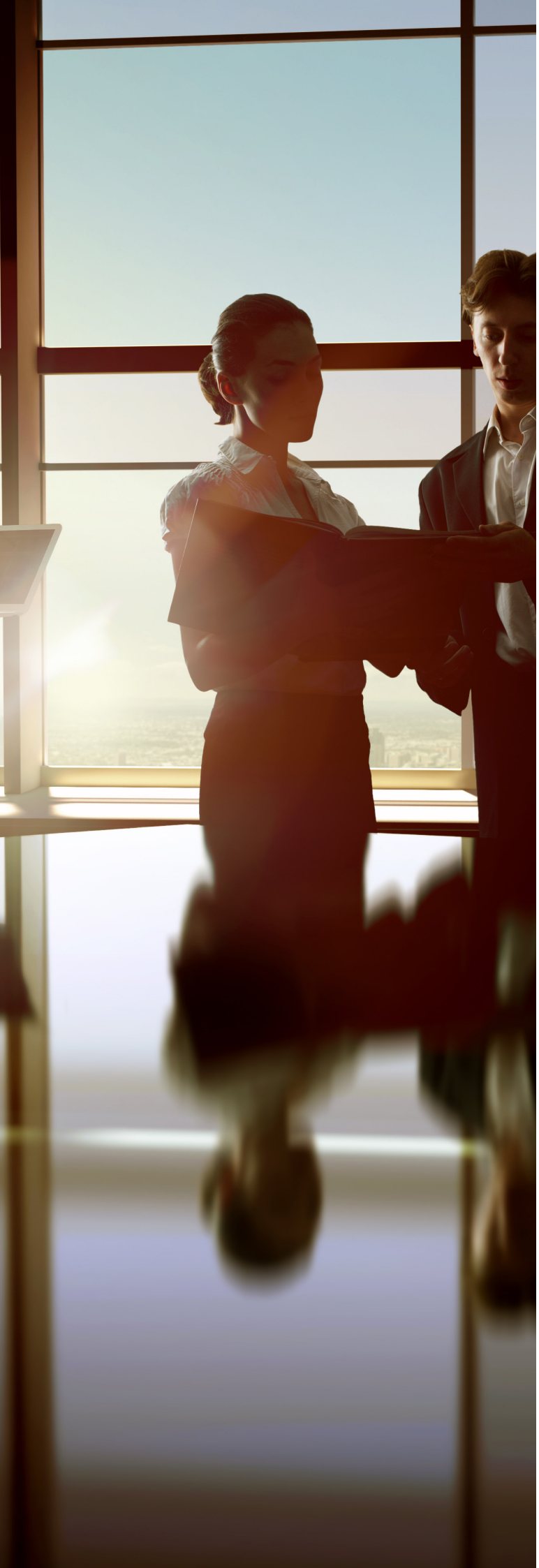
Manual de estilo en la atención al cliente, que contiene los criterios generales de atención al cliente.

Manual de comercialización de productos de ahorro para el cliente minorista, conforme a la normativa MiFID.

Política de conflictos de intereses, elaborada en el marco de la normativa MiFID, cuya finalidad es gestionar de forma objetiva los conflictos de interés que puedan surgir entre el Grupo Ibercaja y sus clientes.

Comité de Control Interno para la prevención del blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo.

Comité Especial para coordinar el cumplimiento de la normativa relativa a la protección de datos de carácter personal.



EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

G4-DMA, G4-58, G4-PR3

Ibercaja Banco tiene establecidos mecanismos de control y supervisión a distintos niveles según lo aconsejado por el Basel Committee on Banking Supervision (BCBS).

Ibercaja Banco tiene establecidos mecanismos de control y supervisión a distintos niveles de la información que se elabora y se sustenta en tres líneas defensivas, según lo aconsejado por el Basel Committee on Banking Supervision (BCBS):

PRIMERA LÍNEA

Una primera línea de control en Unidades de Negocio, Gestión y Soporte. Bajo el principio general de que el **primer responsable de control debe ser el responsable de cada área de negocio**, deben contar con procesos eficaces de gestión de riesgos (identificación, medición o evaluación, vigilancia, mitigación y comunicación de los riesgos).

SEGUNDA LÍNEA

Una segunda línea centralizada e independiente de control. Con la misión de **supervisar el ejercicio de los controles primarios, ejercer controles financieros, operativos y de gestión especializados**, cuenta con sistemas que garantizan: operaciones eficaces y eficientes, un control adecuado de los riesgos, una conducta empresarial prudente, la fiabilidad de la información financiera y no financiera comunicada o divulgada (interna y externamente), así como el cumplimiento de las leyes, normativas, requisitos de los supervisores y las políticas y procedimientos internos de la Entidad. Estos sistemas abarcan toda la organización, incluidas las actividades de todas las unidades de negocio, de apoyo y de control.

TERCERA LÍNEA

Una **Unidad de Auditoría Interna**. Como tercera línea defensiva que se encarga de realizar una revisión independiente de las dos primeras "líneas defensivas".



GESTIÓN DE RIESGOS

G4-DMA, G4-2, G4-58

La gestión global de riesgos es esencial para preservar la solvencia de la Entidad.

INTRODUCCIÓN Y MARCO REGULATORIO

Entre las prioridades estratégicas se encuentra el desarrollo de sistemas, herramientas y estructuras que permitan en todo momento la medición, seguimiento y control de los niveles de exposición al riesgo asegurando una adecuada relación con los recursos propios y dando respuesta a las exigencias de los organismos reguladores y los mercados.

La gestión de riesgos del Grupo se ordena a través del **"Marco de Apetito al Riesgo" (Risk Appetite Framework o RAF)**. El RAF tiene como objetivo fundamental el establecimiento de un conjunto de principios, procedimientos, controles y sistemas mediante los que se define, comunica y monitoriza el apetito al riesgo de Ibercaja, entendido como el nivel o perfil de riesgo que el Grupo está dispuesto a asumir y mantener, tanto por su tipología como por su cuantía, así como su nivel de tolerancia y debe orientarse a la consecución de los objetivos del Plan Estratégico, de acuerdo con las líneas de actuación establecidas en el mismo. Adicionalmente, Ibercaja cuenta con manuales de políticas y procedimientos de gestión de riesgos que con carácter anual son revisados y aprobados por el Consejo de Administración.

La entrada en vigor del Mecanismo Único de Supervisión (MUS) en noviembre de 2014 obliga al sector financiero europeo a adaptar sus políticas y procedimientos de riesgos así como su ambiente de control. El **"Proceso de Evaluación y Revisión Supervisora" (SREP)** es el medio para llevar a cabo la evaluación continua de las entidades por parte del MUS. Los procesos de evaluación interna de la adecuación de capital y liquidez de Pilar II (también denominados ICAAP & ILAAP) se configuran como una pieza clave dentro del proceso SREP.

La Entidad ha definido un **plan de recuperación** para prevenir y garantizar su capacidad de reacción ante situaciones de deterioro de su solvencia o su capacidad de financiación, de acuerdo con la Directiva para la Recuperación y Reestructuración Bancaria (Directiva 2014/59, BRRD), con la Ley 11/2015 de 18 de junio de recuperación y resolución de entidades de crédito y empresas de servicios de inversión así como con las directrices y recomendaciones de la European Banking Association (EBA) referentes a los contenidos de los planes de recuperación. El plan de recuperación se integra en los procesos de gestión de riesgos existentes y se actualiza con periodicidad anual.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Ibercaja cuenta con una estructura organizativa robusta que permite asegurar una eficaz gestión y control de riesgos. **Los Órganos de Gobierno se articulan del siguiente modo:**

- **CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.** Es el órgano responsable de establecer y supervisar los sistemas de información y control de los riesgos, de aprobar el Marco de Apetito al Riesgo así como las políticas, manuales y procedimientos relativos a la gestión de riesgos.

- **COMISIÓN DE GRANDES RIESGOS Y SOLVENCIA.** Entre cuyas competencias está la de proponer el establecimiento de límites por tipos de riesgo y de negocio, informar el Marco de Apetito al Riesgo del Grupo de manera consistente con las demás políticas y marcos estratégicos de la Entidad, valorar la gestión de los riesgos en el Grupo, revisar los sistemas de control de riesgos y proponer las medidas para mitigar el impacto de los riesgos identificados.

- **COMISIÓN DE ESTRATEGIA.** Tiene, como núcleo de su misión, informar al Consejo de Administración sobre la política estratégica de la Sociedad, velando porque exista una organización precisa para su puesta en práctica.

- **COMISIÓN DE AUDITORÍA Y CUMPLIMIENTO.** Entre cuyas competencias está la supervisión de la eficacia del control interno, la auditoría interna y los sistemas de gestión de riesgos, revisando periódicamente los mismos, para que los principales riesgos se identifiquen, gestionen y den a conocer adecuadamente.

El Consejo de Administración durante 2016 ha aprobado la actualización de:

- "Marco de Apetito al Riesgo"
- "Manual de Políticas y Procedimientos para la gestión del riesgo de liquidez"
- "Marco de Gestión de Riesgo Operacional"
- "Manual de Líneas de Riesgo de Ibercaja Banco"
- "Manual de Políticas y Procedimientos para la gestión de riesgo de tipo de interés"
- "Manual de Políticas de la Unidad de Mercado de Capitales".

En el contexto de la puesta en marcha de la Circular 4/2016 del Banco de España, el Consejo de Administración aprobó en noviembre de 2016:

- "Marco de Validación y Control Interno"
- "Manual de políticas contables de gestión del riesgo de crédito"
- "Manual de Cálculo de Modelo Interno de Garantías"
- "Manual de Cálculo del Modelo Interno de Adjudicados"
- "Manual operativo del Cálculo Colectivo de Provisiones"
- La revisión del "marco de gobierno de los modelos".

En diciembre de 2016 aprobó la revisión del:

- "Manual de Políticas y Procedimientos para la gestión de la Inversión Crediticia".

CLASIFICACIÓN DE LOS RIESGOS

El riesgo de crédito es el de mayor relevancia dentro de la actividad bancaria, si bien el RAF contempla asimismo: riesgo de negocio y rentabilidad, de concentración, operacional, de tipo de interés, de mercado, de liquidez, reputacional y de cumplimiento y el vinculado a la percepción de los diferentes grupos de interés. **Se definen de la siguiente manera:**

RIESGO DE NEGOCIO Y RENTABILIDAD

Posibilidad de sufrir pérdidas como consecuencia de no generar un volumen de negocio suficientemente rentable para cubrir los costes incurridos. Una variante del riesgo de negocio es el riesgo estratégico, que se define como la probabilidad de sufrir pérdidas como consecuencia de la elección de una estrategia que finalmente se demuestre inadecuada para permanecer y competir en el mercado.

RIESGO DE CRÉDITO

Posibilidad de incurrir en pérdidas derivadas del incumplimiento de las obligaciones de pago por parte de los acreditados, así como pérdidas de valor por el deterioro de la calidad crediticia de los mismos.

RIESGO DE CONCENTRACIÓN

Posibilidad de sufrir pérdidas originadas por una posición o grupo de posiciones determinadas, suficientemente importantes en relación con el capital, los activos totales o el nivel de riesgo general, que puedan poner en peligro la solidez de la Entidad.

RIESGO OPERACIONAL

Riesgo de pérdida resultante de una falta de adecuación o de un fallo de los procesos, el personal y los sistemas internos, o bien derivado de acontecimientos externos.



RIESGO DE TIPO DE INTERÉS

Posibilidad de que el margen financiero o el valor patrimonial de la Entidad se vean afectados por variaciones adversas en los tipos de interés de mercado a los que están referenciadas sus posiciones de activo, pasivo o las operaciones fuera de balance.

RIESGO DE MERCADO

Posibilidad de incurrir en pérdidas por el mantenimiento de posiciones en los mercados como consecuencia de un movimiento adverso de las variables financieras o factores de riesgo (tipos de interés, tipos de cambio, precio de las acciones,...), que determinan el valor de dichas posiciones.

RIESGO DE LIQUIDEZ

Posibilidad de incurrir en pérdidas por no disponer o no poder acceder a fondos líquidos suficientes para hacer frente a las obligaciones de pago.

RIESGO DE CUMPLIMIENTO

Riesgo de sanciones legales o normativas, pérdida financiera significativa que una Entidad puede sufrir como resultado de incumplir las leyes, regulaciones, normas, estándares de auto-regulación de la organización y códigos de conducta aplicables a sus actividades financieras; este riesgo es consustancial a dichas actividades, por el hecho de estar altamente reguladas y sujetas a supervisión continua por las autoridades.

RIESGO REPUTACIONAL

Impacto desfavorable que un evento puede causar sobre la percepción que los grupos de interés (clientes, accionistas e inversores, proveedores, reguladores y sociedad) tienen sobre la Entidad, que puede afectar de manera negativa a la capacidad de Ibercaja para mantener las relaciones de negocio existentes o establecer nuevas y, por lo tanto, a sus resultados.

En la nota 3 de la Memoria del Grupo Ibercaja Banco correspondiente al ejercicio 2016 se presenta de forma amplia y detallada la información relevante sobre la gestión de las distintas tipologías de riesgo.

PREVENCIÓN DE RIESGOS

G4-12, G4-EC4

Para cada una de las métricas consideradas en el **Marco de Apetito al riesgo** se han definido los umbrales que permiten situar el perfil de riesgo en los **siguientes estados:**

CUMPLIMIENTO

Se corresponde con el **nivel de riesgo que** la Entidad **está dispuesta a asumir** conforme a los objetivos estratégicos y de negocio. Se identifica con una situación de riesgo normal y de cumplimiento del nivel de riesgo objetivo.

ALERTA

Se corresponde con un **nivel intermedio** de monitorización del **apetito al riesgo** con el objetivo de detectar si el perfil de riesgo se está desviando de los niveles de tolerancia, y por tanto requiere de una monitorización adicional.

INCUMPLIMIENTO

Límite a partir del cual se **desencadena la activación de planes** o medidas de acción específicos.

El **Comité Global de Riesgos** es el órgano de gestión y control **encargado de establecer un plan de acción** para la consecución del nivel de riesgo objetivo y deberá reportar a la Comisión de Grandes Riesgos y Solvencia el seguimiento de la situación con periodicidad mínima trimestral (o con periodicidad inferior si se considera necesario).

LOS PLANES DE ACCIÓN A LLEVAR A CABO CONSISTIRÁN EN ALGUNA DE LAS SIGUIENTES ACTUACIONES:

» Propuesta de medidas dirigidas a **minorar el riesgo** para alcanzar los niveles de cumplimiento.

» Evaluación de la **adecuación de los límites** o umbrales como consecuencia de acontecimientos sobrevenidos o cambios en los objetivos estratégicos o de negocio de la Entidad.

» **Aprobación del exceso de límites** con carácter temporal.



PREVENCIÓN DEL BLANQUEO DE CAPITALES Y DE LA FINANCIACIÓN DEL TERRORISMO

G4 - 2. G4 - DMA

El Grupo Ibercaja colabora de forma efectiva y se encuentra plenamente comprometido con la prevención del blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo, actuando conforme a prácticas bancarias óptimas y bajo el cumplimiento de los requerimientos legales vigentes. Para ello, la Entidad cuenta con un **manual de procedimientos** aprobado por el Consejo de Administración.

La estructura organizativa en materia de prevención de blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo cuenta con un **Comité de Control Interno** sobre prevención del blanqueo de capitales y una **Unidad de Cumplimiento Normativo** que verifica la correcta aplicación de las medidas de diligencia debida en la Entidad.

- El **Comité de Control Interno** sobre la prevención del blanqueo de capitales desarrolla funciones de control, comunicación, análisis y cualquier otro aspecto que pudiera afectar a la prevención del blanqueo de capitales.
- El **Servicio Ejecutivo de la Comisión de Blanqueo de Capitales e Infracciones Monetarias** (SEPBLAC) supervisa la función de prevención de blanqueo de capitales. Adicionalmente, el sistema de prevención del blanqueo de capitales de la Entidad es objeto de una revisión anual por parte de un experto externo conforme a lo dispuesto en la normativa vigente.



799 empleados
formación presencial



5.381 empleados
formación online

La **formación de los empleados** constituye igualmente un elemento fundamental para la gestión de la prevención del blanqueo de capitales y financiación del terrorismo. A tal efecto y durante 2016, la Entidad ha impartido **formación presencial** en estas materias a **799 empleados** de la Entidad (15% de la plantilla permanente). Adicionalmente, **5.381** (99%) empleados han realizado **acciones formativas online** en materia de prevención de blanqueo de capitales.

REGLAMENTO INTERNO DE CONDUCTA EN EL ÁMBITO DEL MERCADO DE VALORES

En cumplimiento de lo establecido en la Ley del Mercado de Valores y en los artículos 34 y 35 del Real Decreto 217/2008, de 15 de febrero, sobre el régimen jurídico de las empresas de servicios, el Grupo cuenta con Reglamento Interno de Conducta que afecta a los miembros de los órganos de gobierno de la Entidad, así como a determinados empleados, en función de su cargo o relación con los mercados de valores.

EN IBERCAJA La Comisión de Auditoría y Cumplimiento **recibe los informes semestrales de evaluación del cumplimiento** del reglamento, siendo remitidos posteriormente al Consejo de Administración para su toma de razón.

PROTECCIÓN AL INVERSOR

La implantación de la normativa MiFID (Markets in Financial Instruments Directive), que pretende mejorar la protección a los pequeños inversores y lograr el mercado único de servicios financieros, ha dado lugar a numerosas exigencias de control del cumplimiento de las obligaciones que conlleva.

MiFID
Markets in Financial Instruments Directive

En el ámbito de la prestación de servicios de inversión y servicios auxiliares, el Plan Operativo Anual de la Unidad de Cumplimiento Normativo contempla las actividades de control que le son propias conforme a lo establecido en la Ley del Mercado de Valores, en el Real Decreto 217/2008, de 15 de febrero, y con mayor grado de detalle en la Circular 1/2014, de 26 de febrero, de la Comisión Nacional del Mercado de Valores, sobre los requisitos de organización interna y de las funciones de control de las entidades que prestan servicios de inversión.

EN IBERCAJA La Entidad ha **establecido normas y procedimientos internos para desarrollar la prestación de servicios de inversión** conforme al ordenamiento jurídico vigente y ha impartido formación a empleados sobre materias reguladas por la MiFID. Finalizado el ejercicio 2016, la plantilla formada online en conflictos de interés asciende a 537 personas y la relacionada con MiFID a 5.338.

ABUSO DE MERCADO. COMUNICACIÓN OPERACIONES SOSPECHOSAS

La Ley del Mercado de Valores obliga a todas las entidades que efectúen operaciones con instrumentos financieros a informar a la CNMV con la mayor celeridad posible si considera que existen indicios razonables para sospechar que una operación utiliza información privilegiada o constituye una práctica que falsea la libre formación de los precios.

EN IBERCAJA Ibercaja, a través de un servicio centralizado en CECA, cuenta con un **sistema informático de apoyo a la detección sistemática de operaciones potencialmente sospechosas** y con el correspondiente manual y procedimientos para su detección, análisis y comunicación. Durante 2016 la **plantilla formada** en esta materia asciende a **266 personas.**

TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

La protección de datos de carácter personal es un derecho fundamental de todas las personas. La Entidad, con el fin de garantizar y proteger ese derecho, impulsa y coordina a través del Comité LOPD (Ley Orgánica de Protección de Datos), aquellas acciones que tienen por objeto la adopción de medidas de seguridad y tratamiento de datos de carácter personal, asegurando el adecuado cumplimiento normativo.

EN IBERCAJA Para el tratamiento de la información la Entidad cuenta con un **Documento de Seguridad donde se define la política de seguridad** relativa a los ficheros que contienen datos de carácter personal, así como un conjunto de normas preceptivas para garantizar la debida confidencialidad del tratamiento de los datos personales. A lo largo del ejercicio 2016 el **Comité LOPD** se ha **reunido en dos ocasiones**.

INCUMPLIMIENTOS, MULTAS Y SANCIONES RECIBIDAS

EN IBERCAJA Durante el ejercicio 2016 **no se han recibido sanciones** o multas significativas con carácter firme **por incumplimientos de legislación o normativa**, ni se ha tenido conocimiento de reclamaciones, expedientes, juicios o litigios relativos a competencia desleal, prácticas monopolísticas o contra la libre competencia.

AYUDAS Y SUBVENCIONES PÚBLICAS RECIBIDAS

EN IBERCAJA Ibercaja Banco **no ha recibido** en 2016 **ningún tipo de ayuda financiera directa del Gobierno**. La concesión de operaciones de riesgo a partidos políticos y sindicatos no está delegada, es competencia de la Comisión Ejecutiva y del Consejo de Administración.

PREVENCIÓN DE RIESGOS PENALES

G4 - DMA

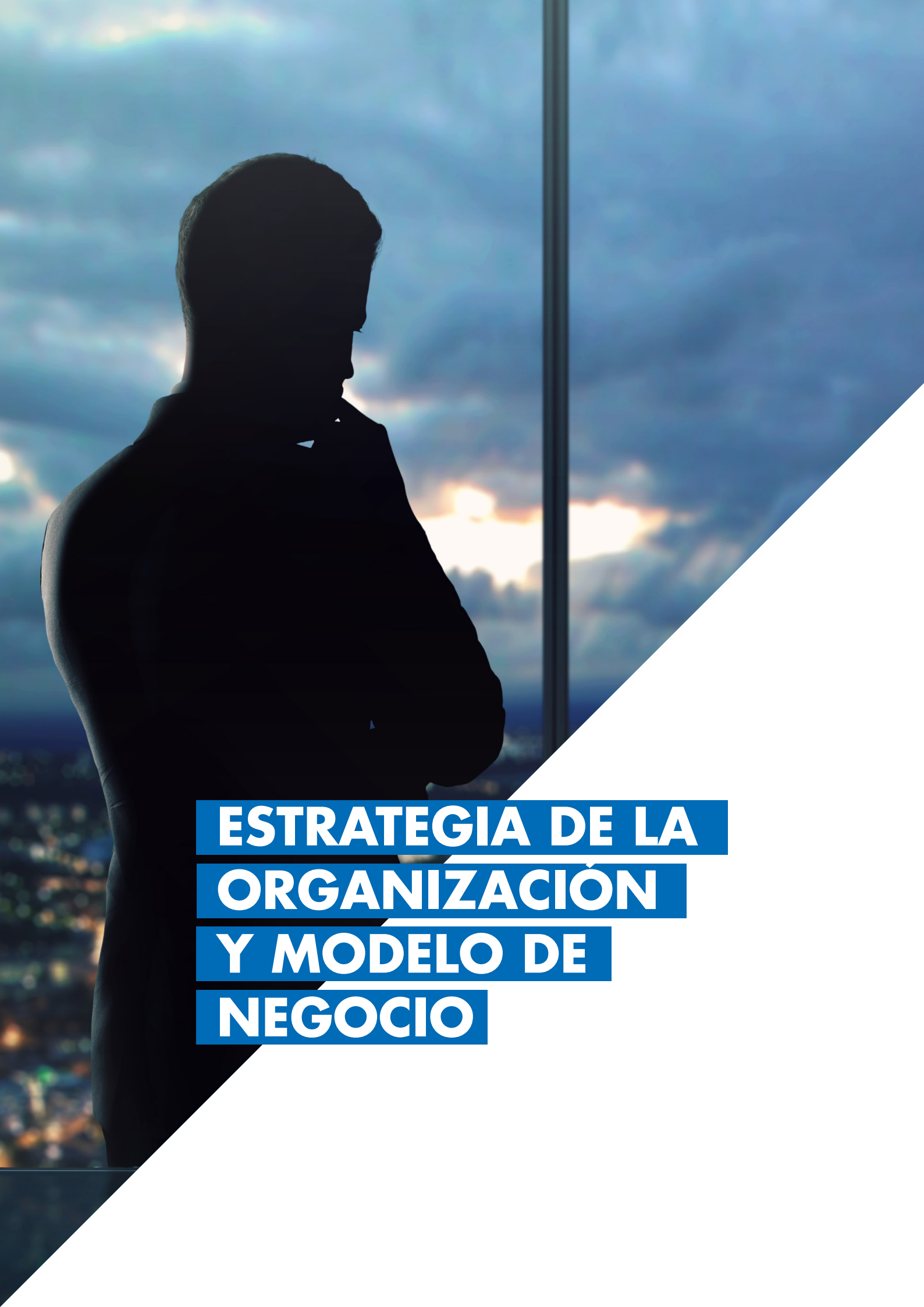
El modelo de organización y gestión del riesgo penal se ha sistematizado a través de un **Manual de Prevención del Riesgo Penal**. Recoge los **procedimientos** que deben seguirse **para mitigar el riesgo de cometer acciones delictivas** que puedan dar lugar a responsabilidad de la Entidad. También se ha elaborado un documento para divulgar el conocimiento de aquellas conductas que podrían llegar a calificarse como delito.

Estos procedimientos han sido objeto de **difusión a través de Normativa Interna** a la que tienen acceso todos los empleados.





Asimismo, se ha incorporado **en el catálogo de** cursos disponibles en la plataforma **IberCampus un curso de prevención de riesgos penales,** de realización obligatoria para todos los empleados.



ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACIÓN Y MODELO DE NEGOCIO



iberCaja

ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACIÓN Y MODELO DE NEGOCIO

Plan estratégico 2015-2017. "Plan +"
Modelo de Negocio
Omnicanalidad
Grupo Financiero
Participaciones empresariales
Modelo de Gestión orientado a la excelencia
Avances tecnológicos
Marca y Reputación Corporativa
Transparencia y Comunicación estratégica





PLAN ESTRATÉGICO 2015-2017. PLAN+

G4-DMA, G4-1, G4-2, G4-4, G4-12, G4-FS6

Ibercaja presentó en febrero de 2015 su Plan Estratégico en curso.

Ibercaja para adaptarse a los cambios en el entorno económico, en la sociedad española y en la actividad bancaria y financiera presentó en febrero de 2015 el Plan Estratégico 2015-2017.

El "Plan+" se asienta en las seis fortalezas del Grupo que son el soporte de su posicionamiento en el sistema bancario español:

1. **Liderazgo en sus mercados tradicionales**, con una amplia base de clientes vinculados y una elevada cuota de mercado que le otorga ventajas competitivas.
2. **Expansión consolidada** en los últimos 25 años, especialmente en Madrid y el Arco Mediterráneo.
3. **Capacidad de gestión del ahorro**, basada en la contrastada especialización en el asesoramiento y la completa gama de productos.
4. **Arraigada cultura de gestión del riesgo.**
5. **Equipo profesional** cualificado con un alto grado de compromiso con la Entidad y su proyecto.
6. **Liderazgo en calidad de servicio**: Ibercaja registra la mejor evolución del sector en el estudio de calidad objetiva de STIGA y en el índice de recomendación de clientes NPS elaborado por IFRS Inmark.



El gran reto del Plan+ es impulsar, dentro de un mercado cada vez más exigente, un **negocio rentable**, **competitivo** y **creador de valor** que resulte atractivo para clientes e inversores en la proyectada salida a bolsa.

LOS OBJETIVOS QUE SE HAN MARCADO SON:

SOLVENCIA Y RENTABILIDAD

Maximizar la solvencia y rentabilidad, incrementando los ingresos recurrentes y reduciendo los costes para obtener un conjunto diversificado de fuentes de mejora de la rentabilidad.

REPUTACIÓN Y TRANSPARENCIA

Construir un proyecto empresarial reconocido por su buen gobierno, reputación y transparencia, que goce de la máxima confianza de los clientes y la sociedad.

CUOTA DE MERCADO

Ganar cuota de mercado en crédito y recursos creciendo en las líneas de negocio estratégicas.

CUADRO DE MANDO DE VISIÓN

Los grandes objetivos estratégicos del Plan 2015-2017 están plasmados en el Cuadro de Mando de Visión:

SOLVENCIA	
CET1 (fully loaded)	10%
Capital total	13,5%

RENTABILIDAD	
ROTE (2018)	10%
Eficiencia recurrente (2018)	50%

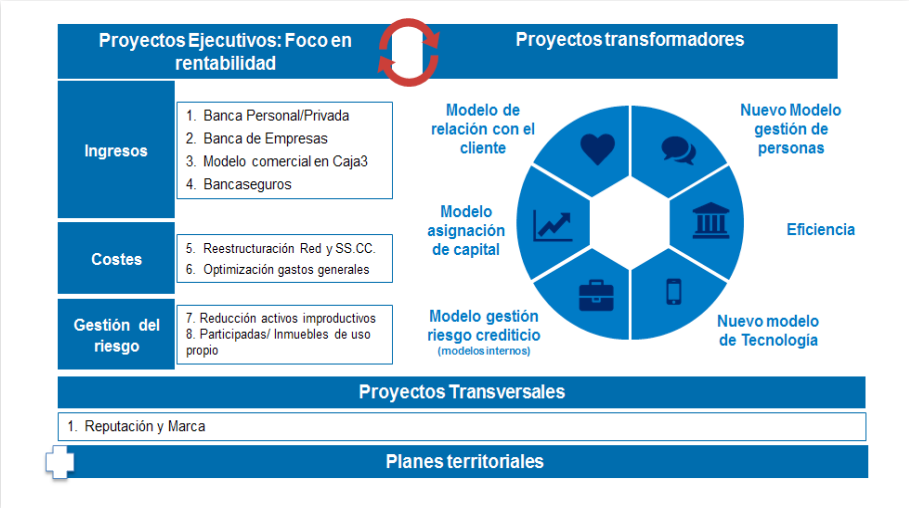
APALANCAMIENTO	
Créditos/Depósitos	100%

CALIDAD RIESGO	
Mora (contable y ampliada) vs. sector	Menor
Coste del riesgo	50p.b.
Exposición inmobiliaria Neta / Fondos Propios	<75%

RENTABILIDAD	
Cuota de mercado actividades productivas (no inmobiliarias)	10pb/año
Cuota de mercado intermediación	10pb/año
Ránking sectorial Reputación	TOP3
Ránking sectorial Calidad de Servicio	TOP3

El Plan+ combina dos enfoques: (i) transformador y **(ii) ejecutivo** gestionando el adecuado equilibrio entre ambos, existiendo además **dos proyectos transversales.**

En 2016, finalizado el segundo año, **el Plan Estratégico se ha consolidado evolucionando hacia un enfoque transformador,** basado en la innovación. La "Hoja de ruta estratégica 2016" aglutina los proyectos puestos en marcha durante el año.



HITOS CONSEGUIDOS

Los principales hitos conseguidos están en gran parte relacionados con Proyectos Transformadores destacando:



PROYECTO DE TECNOLOGÍA

Ibercaja quiere consolidar su posicionamiento en el nuevo paradigma digital para mejorar sus procesos internos y externos y adaptarse a los profundos cambios que se están produciendo en el comportamiento de los clientes.

En mayo el Grupo firmó un **acuerdo estratégico con Microsoft** por tres años. La compañía tecnológica se convierte en el socio de referencia del Banco en el proceso de transformación digital. Ayudará a mejorar la productividad, la movilidad comercial y la experiencia omnicanal de los clientes.

La nueva **App de banca móvil**, con dos versiones ya lanzadas, **es fruto de este acuerdo estratégico** que tendrá continuidad en los próximos meses con nuevas funcionalidades.

PROYECTO DE EMPRESAS

El "Plan+ Empresas" tiene como **objetivo orientar el crecimiento rentable hacia el segmento de empresas** mediante la implantación de un modelo que garantice un salto diferencial en el posicionamiento de Ibercaja.

En 2016 se han abierto 5 centros de negocio de empresas donde especialistas en distintos ámbitos trabajan en equipo para atender a compañías de tamaño relevante. Asimismo, se ha seguido avanzando en el conocimiento global del cliente a través de la mejora en el acceso y análisis de la información disponible del mismo.





NUEVO MODELO DE GESTIÓN DE PERSONAS

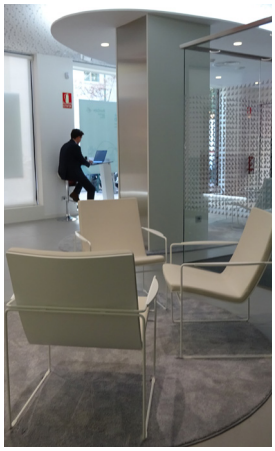
El objetivo de esta iniciativa es **conseguir una plantilla cohesionada y comprometida**, compuesta por profesionales formados y polivalentes.

Las principales líneas de actuación que se están llevando a cabo son: gestión personalizada de la plantilla, detección y desarrollo permanente del talento, fomento de las oportunidades de crecimiento profesional en base al mérito individual y de equipo, modelo de liderazgo inspirador que sea identificativo de la cultura corporativa de Ibercaja, trato cercano y empático como forma distintiva de relacionarse internamente y sistemas de participación para fomentar la aportación de innovaciones y mejoras prácticas.

NUEVO MODELO DE RELACIÓN CON EL CLIENTE

Se está desplegando con una perspectiva de medio plazo y aspira a ofrecer al cliente una **experiencia omnicanal, homogénea, diferencial y adaptada a sus necesidades,** en la que el gestor seguirá siendo quien aporte el mayor valor añadido y el epicentro de la relación comercial.

La **propuesta de valor** al cliente para lograr relaciones a largo plazo y de confianza pivota sobre tres pilares: la **personalización** del servicio, la **utilidad** para el cliente de la labor del Banco y el **compromiso mutuo**.



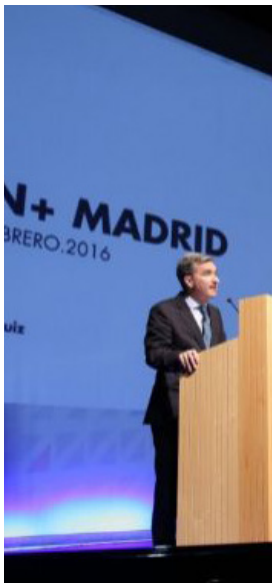
REDUCCIÓN DE LOS ACTIVOS IMPRODUCTIVOS

El **acuerdo firmado** en febrero de 2016 con el operador inmobiliario especializado **Aktua para la comercialización de inmuebles** permitirá la salida de los activos improductivos del balance, optimizando así el uso del capital, de la liquidez y de los medios asociados a la gestión de activos.

salduvia
Filial del Grupo Ibercaja

+2.500 millones €
+14.000 activos inmobiliarios

Aktua



PLANES TERRITORIALES

Son **planes expansivos** en los que se cuantifican las metas de crecimiento y se adapta la estrategia de Ibercaja a las peculiaridades de cada territorio.

En 2016, tras un minucioso análisis de mercado, se focalizarón en dos de las zonas de mayor crecimiento, **Madrid** y **Levante**, y en **Burgos**, donde el Banco tiene un posicionamiento relevante a raíz de la integración de Caja3.

El objetivo de las tres actuaciones es ganar cuota de mercado a través del impulso de la gestión especializada, la apertura de centros de negocio de empresa y la de oficinas de nueva generación, así como potenciar la imagen de marca mediante la participación y patrocinio en foros y actividades.

MODELO DE NEGOCIO

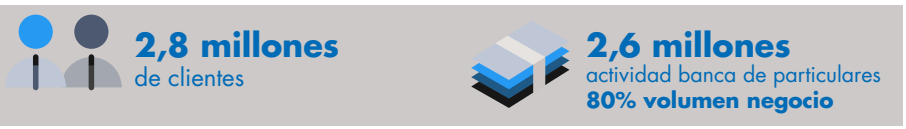
G4-4, G4-7, G4-8, G4-12, G4-EC9, G4-FS6, G4-DMA

Ibercaja apuesta por un modelo de banca universal, centrado en el negocio minorista y basado en la calidad del servicio y la innovación.

Atiende a una base estable de 2,8 millones de clientes: familias, empresas e instituciones públicas y privadas.

Dispone de canales específicos y **productos** diferenciados **adaptados a los distintos segmentos de clientes**. Además de los servicios bancarios tradicionales, ofrece otros como seguros, fondos de inversión, planes de pensiones y banca privada, apoyándose en un Grupo Financiero especializado.

La **banca de particulares** es el pilar fundamental en la actividad del Grupo. Gestiona **2,6 millones de clientes** que aportan el 84% del volumen de negocio e incluye los segmentos de familias y banca personal.





FAMILIAS

Las economías domésticas dan estabilidad y proporcionan los mayores porcentajes de recursos administrados e inversión crediticia.

La gestión de la red de oficinas se concentra en el **objetivo de captar nuevos clientes y consolidar la vinculación de los ya existentes**, desarrollando propuestas atractivas adaptadas a las necesidades de cada colectivo en función de la situación familiar y los ingresos. Para lograrlo **se han realizado en 2016 diversas campañas** sobre: crédito para la adquisición de vivienda, financiación al consumo, depósitos estructurados, fondos de inversión, planes de pensiones, seguros de vida y riesgo, tarjetas y domiciliación de nóminas. En paralelo, se han elaborado **"planes prediseñados"**, acciones comerciales que pueden poner en marcha con autonomía las propias oficinas en función de sus objetivos.

DESCUBRIR IBERCAJA

Descubrir Ibercaja se ha consolidado como una **oferta financiera** muy ventajosa **orientada a la captación de clientes**. Pone a su disposición, junto al asesoramiento y la atención personalizada, ventajas en cuanto a comisiones, tarjetas de crédito, bonificaciones sobre recibos domiciliados, banca a distancia, promociones por traspaso de fondos, etc.

PAQUETE BIENVENIDA JÓVEN



Con el fin de apoyar la captación de clientes jóvenes y fidelizar a los que ya lo son, ha continuado la campaña **Paquete Bienvenida Joven** que incluye un pack formado por un regalo, una cuenta de ahorro, una tarjeta financiera y el acceso a Ibercaja Directo. También para ellos se ha renovado el convenio **Carné Joven Europeo** con los gobiernos de Aragón, La Rioja, Extremadura y Castilla y León y se ha difundido en diversas universidades una oferta que cubre sus necesidades financieras en un momento importante como es su estancia en el extranjero dentro del programa Erasmus. Ibercaja cuenta con **espacios virtuales específicos para los jóvenes** a través de Ibercaja Directo Joven y su Web Joven. También está presente en las redes sociales (twitter), priorizando su uso, junto con el de e-mails y SMS, como medio de comunicación de ofertas y promociones.

IBERFAN

Iberfan es el **espacio infantil** creado para los niños por el que disfrutan de una gran variedad de ventajas en actividades formativas, de ocio y de tiempo libre. Con esta iniciativa se persigue que comiencen en edad temprana la relación con su entidad financiera. El **ámbito de actuación**, limitado inicialmente a Aragón, **se ha ampliado a Extremadura** y **Castilla y León**, alcanzando **8.575 socios.**



BANCA PERSONAL

Es uno de los segmentos con mayor potencial para la generación de recursos y resultados.

Este área atiende a más de 170.000 clientes con un patrimonio financiero medio, a los que ofrece un modelo de gestión basado en un gestor personal que propone la planificación financiera, asesora en las inversiones y proporciona información pormenorizada de los productos y servicios que mejor responden a las necesidades del cliente. El Grupo Financiero desempeña un papel destacado en el diseño de productos, así como el área de banca privada en la formación de gestores y en el asesoramiento de inversiones.

En 2016 el **modelo de gestión** de banca personal se ha **desplegado a los clientes procedentes de Caja3**, modificándose los criterios de selección en función de las características de los diferentes territorios. En consecuencia, los incrementos más significativos en cuanto a número de clientes se han producido en Extremadura y Castilla y León, siendo necesaria la creación de **142 nuevas carteras de gestores**.

Los clientes de Banca Personal generan un **volumen de actividad** de **31.902 millones de euros**. En un colectivo en el que el crédito tiene una importancia residual, los **recursos** de clientes ascienden a **29.880 millones**, casi el 54% de los de la red minorista. El número de **gestores especializados** ha aumentado hasta **430**, potenciándose asimismo el papel de los directores y subdirectores de oficina.

SISTEMA INTEGRADO DE ORIENTACIÓN COMERCIAL

El Sistema Integrado de Orientación Comercial es la **herramienta** fundamental de apoyo **a la planificación financiera que diseña el servicio de Banca Personal**. Realiza informes de evolución de la inversión del cliente, cálculo de rentabilidades de la cartera, informes de optimización fiscal y propuestas de inversión.

El número de propuestas, informes y alertas ha seguido avanzando a lo largo de 2016. Se han realizado casi **35.000 propuestas de inversión**, **40.000 alertas**, más de **158.000 informes de situación** y **74.000 informes de evolución de carteras**.

SIOC es una **aplicación en continua expansión;** en el año se han incorporado simuladores para seguros de riesgo con el fin de facilitar al cliente la toma de decisiones sobre sus necesidades de previsión y se está trabajando en la integración de nuevos desarrollos como el de medios de pago.

GESTIÓN DE CARTERAS

Los clientes de banca personal son los principales destinatarios de los **acuerdos de gestión de carteras de fondos de inversión**, opción en la que el **inversor delega** en los especialistas del Grupo Financiero **la gestión activa de su cartera de fondos**, tras una propuesta de inversión basada en el conocimiento del cliente, su perfil de riesgo, objetivos y experiencia en productos financieros.

Esta modalidad sigue ganando atractivo, por lo que más de **69.000 ahorradores** la habían contratado al finalizar el año.

CERTIFICACIÓN

El asesoramiento a clientes de Banca Personal está certificado de acuerdo con la norma ISO 22222:2010. Por cuarto año consecutivo la **Entidad ha renovado esta certificación otorgada por AENOR**, que avala la alta especialización en gestión de patrimonio personal de los gestores, así como la idoneidad de las propuestas de inversión, la información periódica que se proporciona al cliente sobre los mercados y la evolución de su cartera.

FORMACIÓN DE GESTORES

La formación de los gestores de banca personal se realiza con medios internos y externos. La mayoría de ellos cuentan con **titulaciones específicas** de reconocidos organismos como la **European Financial Planning Association** (EFPA).

El **Plan Estratégico 2015-2017** incluye, dentro de sus líneas de trabajo, un importante **esfuerzo formativo** para conseguir que al final del periodo al menos el 70% de las figuras gestoras tenga un título externo de prestigio. En este sentido, a lo largo del ejercicio, **84 gestores** han realizado el **curso avanzado** en **Asesoramiento Financiero Europeo y Gestión Patrimonial** de la Universidad Politécnica de Valencia.



NEGOCIO DE EMPRESAS

El desarrollo del negocio de empresas, especialmente pymes, es una de las apuestas prioritarias del "Plan+".

El objetivo es lograr un mejor posicionamiento en este segmento de negocio dando a las empresas **respuestas individualizadas** y **a medida** para sus necesidades.

Ibercaja pretende que su **relación con el tejido empresarial sea global**, no circunscrita a productos aislados, rentable para ambas partes y sostenible en el tiempo. A tal fin **renueva** constantemente **su gama de productos y servicios**: financiación de inmovilizado y circulante, gestión de tesorería, seguros, leasing, factoring, cobertura de tipos de interés…

HITOS

Como hitos más reseñables del ejercicio son de destacar la **apertura de nuevos centros especializados de negocio** y la presentación de un renovado **"Plan+ Empresas"**.

» **CENTROS ESPECIALIZADOS DE NEGOCIO.** Desde el pasado febrero operan 5 Centros de Negocio de Empresas en Zaragoza, Madrid, Valencia y Barcelona, diseñados para la gestión de clientes con elevado volumen de facturación. Están dotados de alto nivel de tecnificación y prestan un servicio multidisciplinar. Los atributos que definen dicho servicio son: **calidad**, **agilidad**, **rapidez**, **flexibilidad** y **personalización**.

» **"PLAN+ EMPRESAS".** En septiembre se actualizó el "Plan+ Empresas" para el periodo comprendido entre 2017 y 2018, con el propósito de **consolidar a Ibercaja** como una de las **entidades financieras de referencia para pymes y empresas**. Plantea acciones específicas para optimizar la aportación de valor de los clientes actuales y captar otros. Prevé **incrementar el volumen de crédito** en **2.000 millones de euros** en los próximos dos años.

BANCA DE EMPRESAS

La Banca de Empresas cuenta con **191 gestores** que atienden a las empresas de mayor volumen y operatoria más compleja, apoyados por **301 directores de oficinas** con carteras de pymes.

El **55% de las formalizaciones de préstamos y créditos** realizadas en 2016 se han destinado a la **financiación de actividades empresariales no inmobiliarias**, para lo que se han rubricado acuerdos de comercialización de líneas de financiación con organismos públicos.

Destacan, por su importancia, los firmados con el **Banco Europeo de Inversiones** y el Instituto de Crédito Oficial (ICO Empresas y Emprendedores 2016 e ICO Exportadores 2016). En el primer trimestre de 2016 se dispuso de un tramo de **150 millones de euros dentro del convenio suscrito en 2015** con el BEI para ofrecer crédito y leasing destinado a la financiación en condiciones preferentes de proyectos de empresas y por el que Ibercaja se compromete a conceder una cifra adicional del mismo importe a la otorgada por el BEI con idéntica finalidad.

Cada vez más las empresas buscan la **expansión internacional** que haga su negocio más viable y rentable. El Grupo se ha posicionado como entidad especializada en ayudar a las empresas en su proceso de internacionalización. El total de **operaciones ligadas al negocio internacional** asciende a casi **135.000**, destacando la financiación al comercio exterior, con un incremento en el año de más del 25% por volumen y número de operaciones. En apoyo a la internacionalización se han celebrado cinco conferencias copatrocinadas por ICEX e impartidas por especialistas en comercio exterior.

Ibercaja ha **patrocinado diversos eventos** relacionados con el mundo de la empresa en los que expertos en diferentes materias han analizado la situación económica y debatido estrategias que puedan favorecer el crecimiento y la competitividad.

Cabe citar:

- La VII Convención de Directivos ADEA
- Segunda Edición de los Premios Aragón
- Jornada "Impulso a la Pyme Aragonesa"
- Jornada de Ciberseguridad junto a la Asociación para el Progreso de la Dirección
- Diferentes charlas monográficas y congresos profesionales.



COMERCIOS

Esta área aporta una gestión personalizada y de valor a titulares de comercios o autónomos que trabajan preferentemente en el sector servicios.

La definición de estrategias y políticas comerciales adecuadas y el diseño de ofertas específicas son aspectos que se han tenido en cuenta para desagregar en dos el catálogo de respuestas a sus necesidades: **Plan Impulso Comercios** y Plan Apoyo Autónomos, con ventajas y condiciones especiales en productos de ahorro y financiación.

Durante el año se ha adaptado la oferta comercial en materia de **TPVs**, incorporando las **tecnologías más avanzadas en medios de pago** para el comercio minorista como es el contactless.

La Entidad tiene **acuerdos de colaboración** con diversas cámaras provinciales de comercio, asociaciones y patronales para dar a sus afiliados servicios financieros en términos ventajosos.

INSTITUCIONES Y OTROS COLECTIVOS

Ibercaja colabora con instituciones públicas y privadas de ámbito estatal y territorial. Las relaciones se siguen incrementando por medio de la renovación de acuerdos y de la formalización de ofertas comerciales dirigidas a nuevos colectivos.

Dentro del **sector público**, Ibercaja coopera con administraciones estatales, autonómicas y locales a través de **convenios de financiación, programas para jóvenes y patrocinios**. Además, tiene acuerdos para la recaudación de impuestos con numerosos entes participando activamente en la implantación y difusión de la **administración electrónica** y, en particular, del pago electrónico.

Dentro del **sector privado**, miembros de **colegios profesionales**, **asociaciones de empleados públicos** y de **grandes empresas**, **comunidades de propietarios**, etc. se han beneficiado de ofertas específicas.



SECTOR AGRÍCOLA

La fuerte implantación de Ibercaja en localidades eminentemente agrícolas, especialmente dentro de su zona tradicional, hace que este segmento de negocio aporte un elevado número de clientes: personas físicas, cooperativas, sociedades agrarias de transformación e industrias agroalimentarias. Los productos y servicios se han ido ampliando progresivamente, así como los convenios y acuerdos con instituciones y operadores relevantes en el sector primario.

Dentro del **Plan Agro 2015-2017** se han puesto en marcha **diversas iniciativas** como el lanzamiento de la marca comercial Ibercaja-Agro, la identificación como **"Oficinas Agro"** de aquellas con mayor número de clientes del sector agroalimentario, la formación de un colectivo de empleados en materias tales como **ayudas PAC**, **seguros agrarios**, etc., y una **oferta comercial** específica.

La Entidad da **soporte a agricultores y ganaderos** en la solicitud de ayudas públicas en el marco de la Política Agraria Común (PAC), habiendo tramitado en el 2016 más de **38.000 expedientes**.

En línea con la continua renovación del catálogo de productos para este grupo de clientes se ha diseñado el **préstamo especial sector agroalimentario** dirigido a satisfacer las necesidades de financiación en la mejora de explotaciones o procesos productivos.

Ibercaja ha firmado **diferentes convenios** con los principales actores del sector agroalimentario: cooperativas, organizaciones agrarias, consejerías de agricultura de distintas comunidades autónomas, etc. Entre ellos destacan los destinados a la **incorporación de jóvenes agricultores y ganaderos**, a mejoras en las explotaciones agropecuarias y al desarrollo rural como elemento dinamizador del territorio.

El Grupo ha **patrocinado eventos** relacionados con el sector agroalimentario:

- Feria Internacional de la Maquinaria Agrícola en Zaragoza
- FruitAttraction en Madrid
- Agroexpo de Don Benito
- Feria de la Maquinaria Agrícola en Lerma
- Feria de Sant Micquel de Lérida



OMNICANALIDAD

G4-DMA, G4-6, G4-8, G4-FS14

Ibercaja acerca los servicios al cliente para que pueda disponer de ellos en cualquier lugar y momento.

Ibercaja acerca los servicios al cliente para que pueda disponer de ellos en cualquier lugar y momento. Su objetivo es integrar los canales tradicionales con los más novedosos, manteniendo la relación continuada y de confianza que otorga el contacto personal.

El progreso de la sociedad de la información hace que día a día cobren más importancia **nuevas formas de atención al cliente**. La innovación tecnológica y la incorporación de contenidos son constantes, facilitando la accesibilidad a la operatoria bancaria en los dispositivos más actuales como tablets, smartphones y otros.

El desarrollo de la atención multicanal es una apuesta estratégica de la Entidad. La **banca a distancia** concentra el **46% del número de operaciones**, los **TPV** el **15%** y los **cajeros** el **9%**, mientras que las transacciones realizadas por **ventanilla se han reducido** casi un **5%** en el ejercicio.

El **Proyecto de Transformación Tecnológica**, uno de los **hitos transformadores** del Plan Estratégico 2015-2017, busca anticiparse a las nuevas demandas de la sociedad y tener éxito en un mercado cada vez más competitivo. En él se encuadra el acuerdo firmado con Microsoft para impulsar la transformación digital.

RED DE OFICINAS

La red de Ibercaja es amplia, de **alta capilaridad** y está **reforzada con** otros **canales alternativos**. A lo largo de los últimos años la atención tradicional se ha adaptado a las exigencias del mercado, lo que ha supuesto incorporar cambios materiales, tecnológicos y de gestión para optimizar la relación con los clientes y proporcionarles al mismo tiempo un ambiente grato.

En la estructura de la red conviven junto a las oficinas de banca universal las de **atención personalizada**, **centros específicos de empresas** y de **banca privada**. En el año se ha completado la segmentación con las denominadas **Oficinas + y Agro**. Gestores especializados en banca de empresas y banca personal apoyan a la red prestando un servicio de alto valor añadido.

La oficina es el instrumento básico de relación con el cliente, proporcionándole un servicio próximo, personalizado y de calidad.

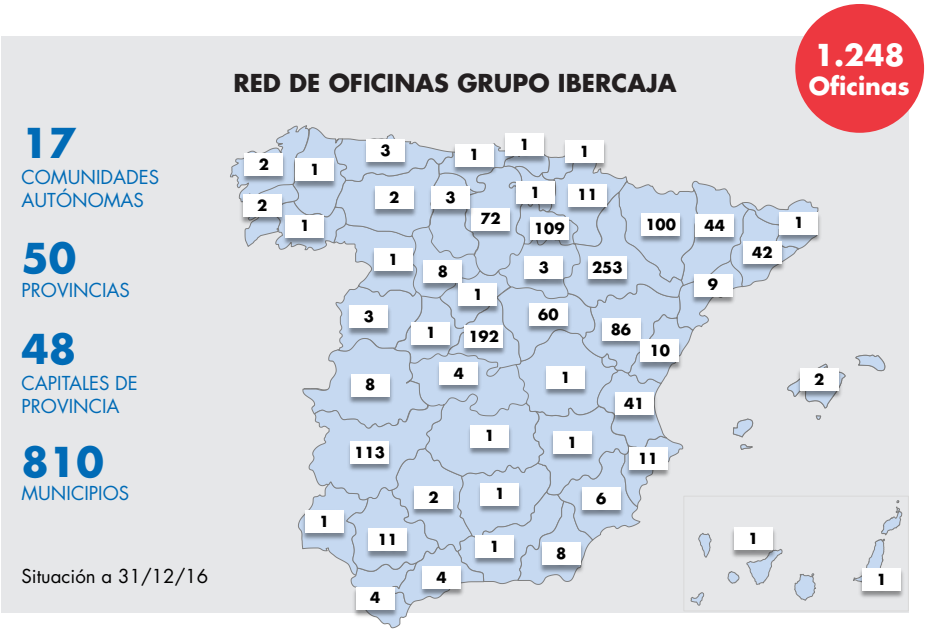
Al finalizar 2016, el número de **sucursales** asciende a **1.248**, distribuidas en todo el territorio nacional, y una oficina de representación en Portugal. La reducción de 30 en los doce últimos meses se enmarca dentro del plan de racionalización puesto en marcha a raíz de la adquisición de Banco Grupo Caja3 con el fin de fusionar oficinas de reducida dimensión o muy próximas entre sí. En todo momento se ha priorizado garantizar la continuidad del negocio, preservar la cercanía con el cliente y mantener el servicio incluso en núcleos de muy escasa población. Por su parte, la filial de banca privada del Grupo, **Ibercaja Patrimonios**, dispone de **9 oficinas**.

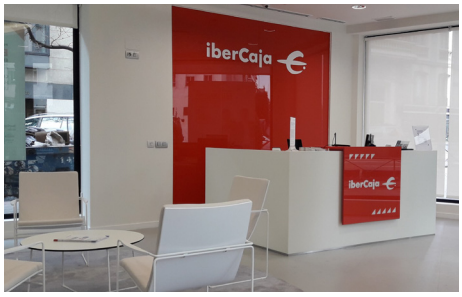
1.248 sucursales
1 oficina en Portugal



9 oficinas
Ibercaja Patrimonios

La distribución por Comunidades Autónomas es: 439 puntos de venta en Aragón, 192 en la Comunidad de Madrid, 121 en Extremadura, 109 en La Rioja, 96 en Castilla y León, 96 en Cataluña, 67 en Castilla-La Mancha, 62 en la Comunidad Valenciana, 32 en Andalucía y 34 en otras Comunidades Autónomas.





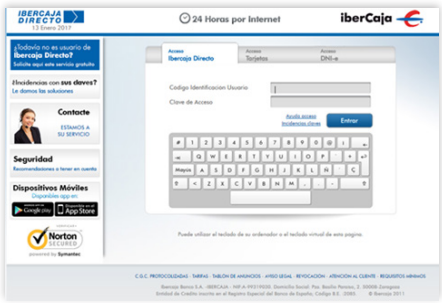
En el ejercicio se han inaugurado **5 Centros de Negocio de Empresas** destinados a **mejorar el posicionamiento** de Ibercaja en este segmento de negocio a través de la **especialización y la agilidad** en satisfacer las necesidades financieras de estos clientes. Están ubicados en Madrid, Barcelona, Valencia y Zaragoza, siendo inminente una nueva apertura en Alcobendas (Madrid). Tras la puesta en marcha en 2015 como experiencia piloto de un **nuevo concepto de oficina** denominado **Modelo de Atención Personalizada**, esta iniciativa cuenta ya con **30 centros**. Se caracterizan por tener dos espacios bien diferenciados que funcionan complementariamente. Uno de ellos, de atención rápida, destinado a la realización de operaciones básicas de menor complejidad y otro dedicado al servicio de asesoramiento integral.

Los Planes Territoriales+ en Madrid, Levante y Burgos nacen con el fin de **incrementar el volumen de actividad** en territorios clave para la expansión del Banco. En ellos se engloba el **concepto de oficina** denominado **"Ibercaja+"** que va a implantarse en mercados con gran potencial de negocio en los segmentos de banca de empresas, personal y privada. Hasta ahora se han abierto **dos sucursales en Madrid** y progresivamente se incorporaran otras. Su labor es reforzar la especialización, el posicionamiento de imagen de marca, lograr sinergias entre gestores y, especialmente, ser más útiles a los clientes de mayor valor.

El sector agroalimentario es uno de los más relevantes en la actividad de Ibercaja. Con el propósito de acrecentar su presencia en él se ha elaborado el **Plan Agro** e identificado como "Agro" a aquellas oficinas en las que tiene mayor peso el negocio agroalimentario. En junio se inició la **adaptación de más de 200 sucursales de la red** que dispondrán de una **imagen diferenciada,** así como de profesionales capaces de asesorar y dar soluciones financieras específicas.

BANCA ELECTRÓNICA

Ofrece a sus clientes canales a distancia para que realicen sus operaciones en el entorno no presencial que les resulte más práctico y sencillo, ya sea en Internet, vía Ibercaja Directo, o mediante telefonía fija o móvil.



El **desarrollo de la atención multicanal** es una apuesta estratégica de la Entidad. La **banca a distancia** concentra el **46% del número de operaciones**, los **TPV** el **15%** y los **cajeros** el **9%**, mientras que las transacciones realizadas por **ventanilla se han reducido** casi un **5%** en el ejercicio. En los últimos meses se han incorporado mejoras y nuevos desarrollos como la opción de gestionar tarjetas en tiempo real modificando los límites diarios o mensuales y, en relación con la operatoria de seguros, la posibilidad de que los clientes puedan consultar las características de su seguro, realizar presupuestos, comunicar siniestros y verificar su estado.

NÚMERO DE OPERACIONES





Los clientes que utilizan sus dispositivos para conectarse y las operaciones a distancia siguen creciendo en sintonía con la tendencia del mercado.

WEB COMERCIAL

La **Web pública** comercial de Ibercaja Banco (**www.ibercaja.es**) **difunde el catalogo comercial de productos y servicios**, sirviendo de apoyo a comunicaciones comerciales hechas por diversos canales que precisan de mayor espacio para su exposición. Adicionalmente, proporciona al visitante un lugar de interrelación desde el que puede ampliar la información mediante tablas comparativas, simuladores, calculadoras, así como suscribirse a avisos y boletines. El **número de páginas consultadas** durante 2016 ha sido de más de **6.500.000 en media mensual**. Como novedades para atender necesidades específicas se ha dispuesto la posibilidad de comunicar tanto por teléfono como por chat con un agente y se ha reorganizado la información corporativa en la página web www.ibercaja.com con apartados destinados a: resaltar la identidad de Ibercaja Banco, accionistas e inversores, responsabilidad social corporativa y comunicación.

APLICACIONES DE IBERCAJA

El lanzamiento de la **App Ibercaja para banca móvil** es el primer desarrollo en **alianza con Microsoft**. El nuevo diseño de la aplicación móvil facilita la navegación, optimiza las transacciones existentes, haciendo su uso más ágil y sencillo, e incorpora otras como solicitar préstamos, financiar compras, modificar los límites de tarjetas y activarlas para pagos en comercios y cajeros. En su creación se ha contado con la experiencia de clientes y empleados que han participado en el proceso. El resultado ha sido muy satisfactorio acelerándose significativamente el ritmo de nuevos usuarios.

Microsoft



Como complemento de la App de banca móvil se ha actualizado la aplicación **Ibercaja Pay** con Bizum. Permite el **pago inmediato de móvil a móvil** entre particulares y realizar pequeñas transferencias de dinero con el único requisito de que los usuarios sean titulares de una cuenta de las entidades más representativas del sector.

Ibercaja Pay



AUTOSERVICIO Y MEDIOS DE PAGO

La red de cajeros es de más de **1.500 unidades** con una **cuota de mercado del 2,9%**. Permite realizar las operaciones más habituales: reintegros de efectivo, consulta de saldos y movimientos, pagos de recibos, activación de tarjetas, carga de teléfono móvil y compra de entradas de espectáculos. De esta forma, se traspasa la operatoria de menor valor añadido a canales alternativos liberando de carga de trabajo a la red de oficinas, lo que hace posible potenciar la acción comercial.

Las tarjetas vivas en circulación ascienden a **1,5 millones**, habiendo generado en el año **127 millones de operaciones**, con un **volumen** cercano a **8.000 millones**. La cuota de mercado de la Entidad en este segmento de negocio está próxima al 2%.

Conscientes de la necesidad de implementar las nuevas tecnologías en el ámbito de los medios de pago en junio se inició la comercialización de tarjetas financieras contactless que hacen posible realizar pagos en comercios y operaciones en cajeros simplemente aproximando la tarjeta al dispositivo, TPV o cajero.

El paso a esta modalidad de tarjetas para clientes está siendo paulatino. En el corto plazo se seguirá trabajando hacia la implementación de otras soluciones: el uso de un sticker en el móvil como soporte de pago sin contacto o teléfonos con tecnología NFC, con la que es posible realizar compras seguras en comercios que disponen de TPV contactless.

La Entidad dispone de **29.600 terminales** de **punto de venta (TPV)** ubicados en comercios de todo el país. Su número se ha incrementado en el año en más del 10% y el número de operaciones un 6%.

REDES SOCIALES

Ibercaja está presente en las principales **redes sociales** **para favorecer la comunicación con los grupos de interés** ofreciendo información del Grupo, de sus servicios, y respondiendo a las demandas de clientes y público en general.



GRUPO FINANCIERO

G4-15, G4-FS6

Creado en 1988 y 100% propiedad de Ibercaja, está formado por sociedades especializadas en fondos de inversión, planes de ahorro y pensiones, bancaseguros, patrimonios y leasing-renting.

La capacidad innovadora del Grupo y una oferta especializada lo colocan en una posición destacada entre las entidades financieras españolas. Sus productos dirigidos tanto a particulares como a empresas se comercializan en la red de oficinas, complementando la oferta de servicios bancarios de la Entidad.



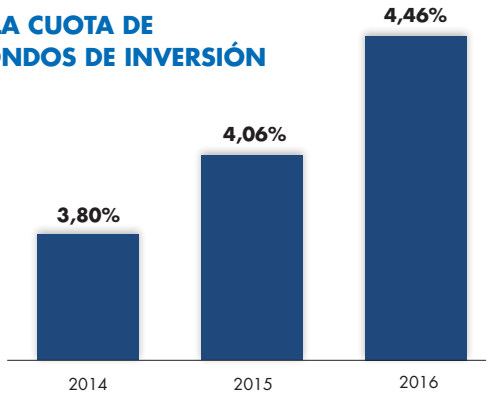
GESTIÓN DE INSTITUCIONES DE INVERSIÓN COLECTIVA

Ibercaja Gestión, SGIIC, S.A. es la sociedad gestora de Instituciones de Inversión Colectiva (IIC) del Grupo.

La industria de **fondos de inversión ha crecido** en 2016 a un ritmo del **6,98%**. El actual contexto de tipos de interés muy reducidos impulsa la búsqueda de mayores rentabilidades en productos financieros distintos de las cuentas e imposiciones a plazo tradicionales.

Ibercaja Gestión, a cierre de 2016, gestiona un **patrimonio** de **10.403 millones**, un 20,39% superior al de un año antes. La **tasa de crecimiento**, la más elevada entre las diez mayores gestoras nacionales de fondos de inversión, le ha permitido **incrementar** su cuota de mercado en **40 puntos básicos** hasta el 4,46%, marcando un nuevo máximo en su trayectoria. Este registro consolida a Ibercaja en la octava posición del ranking sectorial.

EVOLUCIÓN DE LA CUOTA DE MERCADO DE FONDOS DE INVERSIÓN



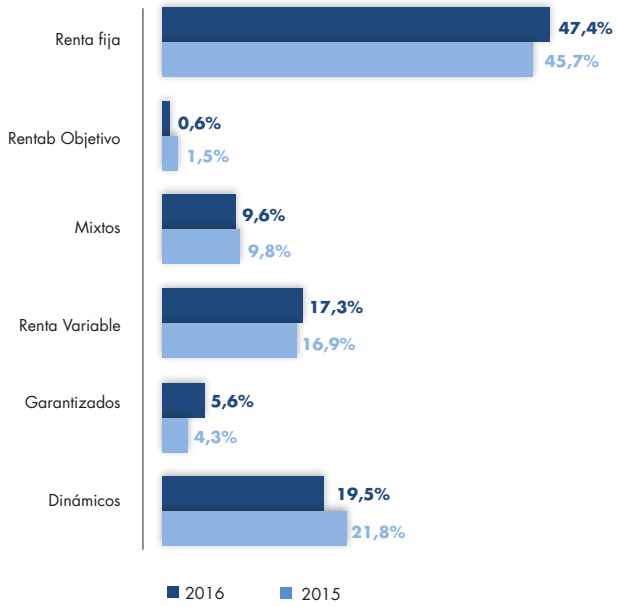
Al aumento del patrimonio han contribuido la decidida **apuesta estratégica por la gestión de activos** y el trabajo dentro de la red. Cabe destacar que Ibercaja es la **segunda entidad por aportaciones** en el año. Superan los **1.600 millones**, lo que representa **el 12% del sector,** participación muy superior a su cuota. Los rendimientos obtenidos han sido positivos en prácticamente todas las categorías.

Los **acuerdos de gestión de carteras** han recibido el **30% de las aportaciones** del año. Su patrimonio alcanza ya el 33% del volumen administrado por la gestora y se ha incrementado un 18,51%. Más de **69.000 partícipes** se benefician de este servicio, en el que los profesionales del Grupo Financiero seleccionan los fondos más adecuados al perfil del cliente en función de su perfil de riesgo.

Ibercaja Gestión cuenta con 67 fondos de inversión adaptados a cualquier coyuntura de mercado y a cada inversor. La gama de productos se ha ampliado con dos nuevos fondos de renta variable y cuatro garantizados de renta fija. Durante el ejercicio ganan peso en la estructura del patrimonio los fondos de renta fija y garantizados.

ESTRUCTURA DEL PATRIMONIO EN FONDOS DE INVERSIÓN

MIX GAMA FONDOS



Además, **Ibercaja gestiona 14 Sociedades de Inversión de Capital Variable** (SICAV), con un **volumen próximo a 70 millones** de euros.

Los fondos de la gestora han recibido reconocimientos externos que avalan su calidad en un entorno muy competitivo y en el que la oferta es cada vez más amplia y variada.

En la edición 2015 de los premios del diario El Economista, Ibercaja Oportunidad Renta Fija ha sido galardonado como mejor fondo de renta fija euro. Asimismo, en el evento sobre pensiones World Pension Summit celebrado en La Haya, Ibercaja Gestión, como delegada de la gestión de inversiones de los fondos de pensiones de Ibercaja Pensión, ha sido distinguida con el premio a la excelencia sobre mejores prácticas e innovación en el mundo de las pensiones a nivel global.



Premios elEconomista "Inversión a Fondo"

Oportunidad Renta Fija, FI
Premio al mejor fondo categoría Renta Fija Euro



Excelencia sobre mejores prácticas e innovación en el mundo de las pensiones a nivel global

Estos galardones consolidan la imagen de prestigio de los fondos de Ibercaja y de la sociedad gestora.



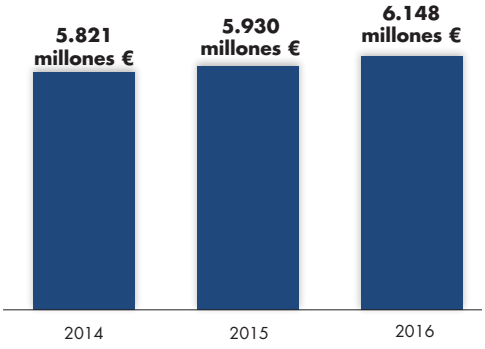
GESTIÓN DE PLANES DE PENSIONES

G4 - DMA

Ibercaja Pensión, EGFP, S.A. es la sociedad del Grupo que tiene por objeto la gestión de planes de pensiones en sus diferentes modalidades.

El **patrimonio administrado**, distribuido en planes de empleo e individuales, se ha situado al finalizar 2016 en **6.148 millones**. Ha crecido un 3,67%, porcentaje favorable si se compara con el logrado por el conjunto de esta industria en España. La Entidad ocupa la **quinta posición en el ranking sectorial**, con una **cuota de mercado** del **5,76%**, 9 puntos básicos más que en 2015 y el **número de partícipes** se eleva a los **284.600**.

EVOLUCIÓN PATRIMONIO FONDOS DE PENSIÓN



El ahorro gestionado en **planes individuales**, **2.092 millones**, avanza un 5,79%, logrando una **cuota de mercado** del **2,97%**. Es de destacar la excelente trayectoria de las aportaciones que aumentan un 14,53%. El incremento es el resultado de una continua labor de información y asesoramiento a los clientes sobre los aspectos que deben tener en cuenta para constituir planes adaptados a sus necesidades que sirvan para complementar las pensiones públicas en el momento de la jubilación.

La gestora lanzó en 2015 una nueva línea, los **planes de gestión activa** caracterizados por una gestión dinámica y flexible de los activos en que invierten tanto desde el punto de vista sectorial como geográfico o de divisas. De este modo se logra aprovechar al máximo las tendencias de los mercados y realizar los cambios necesarios según la coyuntura y las expectativas siempre dentro de un perfil de riesgo predeterminado. Ante el éxito de esta gama de productos, que concentra ya el **25% del patrimonio** en planes individuales, se ha ampliado el catálogo con un plan dirigido a inversores

más arriesgados que invierte por encima del **50% de su patrimonio en renta variable**.

En **planes de empleo** el patrimonio asciende a **4.056 millones de euros**, un 2,61% más que en 2015. La Entidad ocupa la **tercera posición del ranking** nacional con una **cuota de mercado** del **11,48%**, 37 puntos básicos más que un año antes. Los **71.373 partícipes** pertenecen a destacados colectivos de empresas y Administraciones Públicas de toda España.

Ibercaja Pensión ha recibido importantes galardones. La publicación británica World Finance ha reconocido a la Entidad por tercer año consecutivo como la mejor gestora de pensiones de España. Asimismo, en la vigésimo séptima edición de los premios Expansión-AllFunds, unos de los de mayor prestigio en nuestro país, la gestora se ha alzado como la más valorada en el ámbito nacional y el Plan Pensiones Gestión Evolución ha resultado finalista en su categoría.

Con el **patrocinio de Ibercaja** se ha celebrado en Madrid una nueva edición de las jornadas de planes de pensiones en España bajo el título **"Eficacia del sistema español con la perspectiva del modelo europeo"**. Con una gran acogida de público, destacadas personalidades y profesionales del sector han analizado las experiencias de países como el Reino Unido, Alemania y Suecia en la implementación de medidas que complementen el sistema público de pensiones.



La compañía es firmante de los **Principios de Inversión Socialmente Responsable de Naciones Unidas** y forma parte de la Junta Directiva de Spainsif, foro español de la Inversión Socialmente Responsable. Durante el año ha hecho pública en la Web Corporativa su política en este ámbito y el informe sobre los progresos alcanzados. Asimismo, ha incorporado a las herramientas de gestión, habilitadas para la toma de decisiones de inversión, la información de un proveedor externo de servicios de inversión socialmente responsables.

Signatory of:

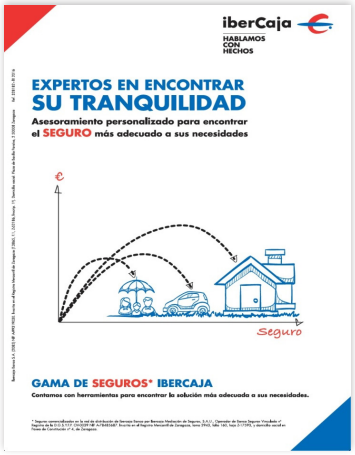
PRI Principles for Responsible Investment

El **Plan Ibercaja de Pensiones Sostenible y Solidario**, lanzado en 2015 y destinado a ahorradores comprometidos con la sostenibilidad, ha impulsado su difusión y comercialización mediante un documento explicativo dirigido a los titulares o potenciales clientes. Incluye una batería de preguntas y respuestas sobre el plan destinadas a conocer los aspectos medioambientales, sociales y de buen gobierno que deben tenerse en cuenta para que la inversión tenga un perfil sostenible. En el convenio de colaboración firmado con la Fundación Ecología y Desarrollo, Ibercaja Pensión se compromete a **donar** hasta el 31 de marzo de 2017 el **10% de la comisión de gestión que percibe del plan**. La donación se destina a un proyecto de compensación de emisiones de CO_2 en Perú, habiéndose realizado un primer desembolso con el que se compensan 372,87 toneladas.

ACTIVIDAD ASEGURADORA DEL GRUPO

El negocio asegurador del Grupo se desarrolla por empresas que operan en el ramo de vida y no vida proporcionando productos y apoyo especializado a la red de oficinas de Ibercaja Banco.

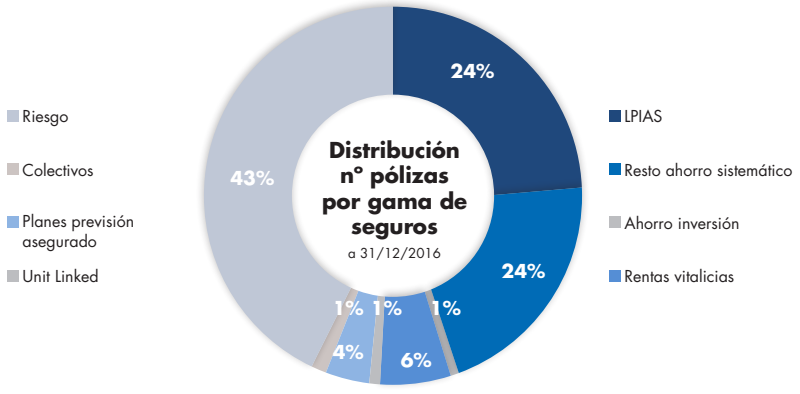
Ibercaja Vida Compañía de Seguros y Reaseguros S.A.U. centra su actividad en la instrumentación de seguros de ahorro inversión y de vida riesgo para la distribución a través de la red de oficinas. **Genera más del 50% de los resultados del Grupo Financiero** y cuenta con una gama de productos, que incluye seguros de ahorro sistemático, ahorro inversión, rentas vitalicias y temporales, planes individuales de ahorro sistemático (PIAS), seguros de ahorro individuales a largo plazo (SIALP), planes de previsión asegurados y otros. La actividad se completa con el aseguramiento de compromisos por pensiones procedentes de la exteriorización de diversas empresas.

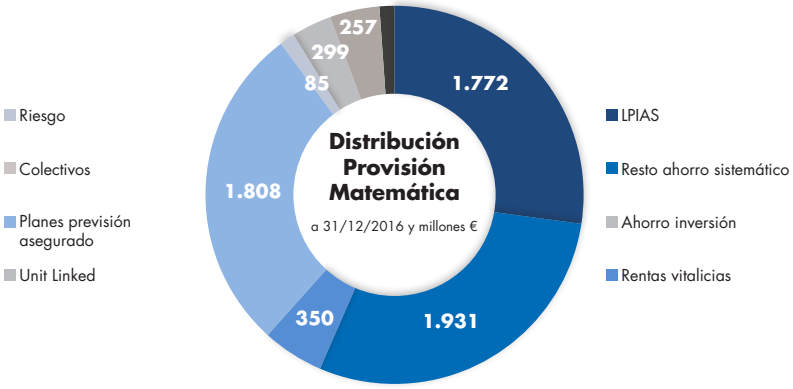


Las provisiones técnicas, **6.595 millones**, se han incrementado el 8,69% y la **cuota de mercado** suma **9 puntos básicos** para situarse en el 3,71%. La aseguradora ocupa el sexto puesto en el ranking sectorial.

El volumen de primas cobradas, **1.328 millones de euros**, crece el 34,15%, por lo que la **cuota de mercado** llega al **4,27%,** mientras que el **número de pólizas** supera las **900.000**, con una variación interanual del 5,66%.

Entre el amplio catálogo de productos gestionados, los crecimientos más significativos se han producido en los seguros vinculados a la jubilación y tercera edad. Los **planes individuales de ahorro sistemático** anotan un **avance del 32%**, consolidándose la aseguradora como líder en este segmento de negocio con una cuota de mercado del 16,7%. De igual forma cabe resaltar la excelente aceptación de las **rentas vitalicias**, que se **incrementan un 12%** en el año.





Por gama de Seguros de Ahorro y primas en Vida Riesgo

Ibercaja Mediación de Seguros, S.A.U., está dedicada a la intermediación de seguros generales. Comercializa seguros de riesgo para particulares y empresas que se distribuyen a través de la red de oficinas.

Las **primas generadas** por la cartera de la sociedad totalizan **242 millones de euros**, el 6,55% más que al finalizar 2015, mientras que el **número de pólizas** se ha elevado a **1.078.520**. Este sólido avance, en un momento de caída generalizada de las carteras en el sector asegurador, se sustenta en el esfuerzo de la red de oficinas de Ibercaja, la estrategia de diversificación hacia modalidades de seguros que satisfacen las nuevas necesidades de los clientes, el acuerdo de distribución con Caser y el desarrollo del Proyecto Risk en colaboración con Ibercaja Vida, cuyo objetivo es impulsar la comercialización de seguros de vida riesgo.

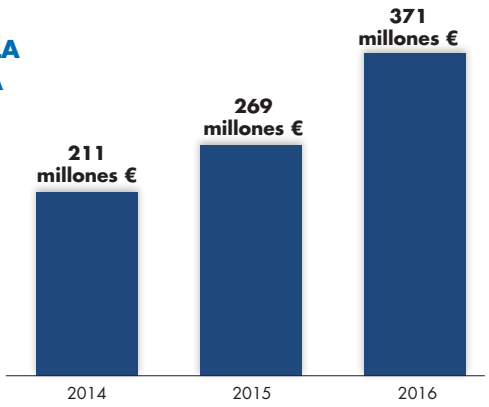
La actividad comercial ha girado en torno a diversas campañas y promociones. Cabe destacar el **Programa Cliente Platino** destinado a mejorar la satisfacción y fidelidad de los mejores clientes de seguros, la promoción **"seguros multiriesgo en comercios"**, el **Plan Seguros Ibercaja**, paquete que se comercializa en cinco modalidades con un estimable ahorro en primas para el asegurado, y la campaña desarrollada bajo el lema **"Expertos en encontrar su tranquilidad"**, que pone a disposición de los clientes una completa y competitiva gama de seguros, asesoramiento y herramientas que facilitan las soluciones más adecuadas en cada caso.

LEASING Y RENTING

Ibercaja Leasing y Financiación S.A. está especializada en la financiación de actividades productivas a través de leasing y renting. Facilita a la red de oficinas productos para que **pymes y profesionales financien sus inversiones en activos fijos** y dispongan de bienes en arrendamiento operativo.

En 2016 la compañía ha alcanzado máximos históricos en cuanto riesgo vivo y operaciones formalizadas. La **inversión viva, 371 millones**, se ha incrementado en el **37,87% interanual**, cifra que contrasta muy favorablemente con el crecimiento medio del sector, 3,54% con datos a septiembre.

EVOLUCIÓN DE LA INVERSIÓN VIVA



El importe de las formalizaciones, 214 millones, supera en el 43,35% a las realizadas en 2015. De dicho importe, el 42,9% se ha destinado a la financiación de vehículos industriales, el 24,6% a maquinaria, el 23,4% a vehículos no industriales, el 5,6% a inmuebles y el resto a equipos informáticos, mobiliario y otras instalaciones.

Dentro del Convenio firmado con el Banco Europeo de Inversiones, una primera línea de **50 millones de euros** se ha dirigido a la financiación de operaciones de leasing para la **renovación y modernización de equipos e instalaciones empresariales** en microempresas, pymes y midcaps.

La **ratio de morosidad, 3,06%**, muy reducida si se compara con la del sector (6,87%), cede casi 3 puntos porcentuales desde diciembre de 2015. A su vez, la tasa de cobertura representa el 81% de los saldos dudosos.

La **flota viva de vehículos en arrendamiento operativo**, renting, es de **1.797 unidades**, un 74% más que hace un año. El asesoramiento prestado por la Entidad sobre vehículos con menores emisiones de CO2 y la creciente sensibilidad de los clientes ante la problemática medioambiental hacen que la **flota viva de vehículos considerados como ecológicos suponga el 51% del total** frente al 37,5% en el ejercicio precedente.

El **renting tecnológico** muestra una **evolución muy dinámica**. La contratación de ordenadores, tablets y smartphones ha facilitado a numerosos clientes acceder a equipos de última generación en condiciones ventajosas.

La compañía ha participado en diversos eventos, destacando la celebración en la sede de Ibercaja en Zaragoza de la Asamblea General de la Asociación Española de Leasing y Renting.



BANCA PRIVADA

Ibercaja Patrimonios SGC, S.A. es la sociedad gestora de carteras que desarrolla la actividad de banca privada del Grupo.

Ofrece propuestas de inversión a clientes con elevado patrimonio financiero, prestando un **servicio especializado**, **a medida** y de **calidad**. El cliente cuenta con el asesoramiento de un gestor personal y el acceso a toda clase de activos financieros: valores cotizados en mercados nacionales e internacionales, fondos de inversión, tanto de Ibercaja como de proveedores externos, sicavs, depósitos estructurados…

El contexto de tipos de interés muy bajos ha incentivado la búsqueda de alternativas rentables de inversión. Los ahorradores optan por fórmulas como la gestión discrecional de carteras o el asesoramiento personalizado, lo que unido al buen comportamiento de los mercados, la rentabilidad obtenida en las carteras y las nuevas oficinas abiertas en 2015 explican el crecimiento del último año.

El patrimonio administrado, 4.008 millones de euros, se ha **incrementado el 40%**, estando distribuido en las modalidades de gestión discrecional de carteras y asesoramiento. La primera representa el 43% del total y cuenta con **3.560 contratos de gestión**, el 54% más que en 2015. El **volumen medio por grupo inversor** es de **485.000 euros.**

Ibercaja Patrimonios da apoyo formativo en mercados financieros a la red oficinas y, en especial, a los gestores de banca personal a quienes ayuda también en el asesoramiento de inversiones.

La estructura comercial de la sociedad está compuesta por nueve oficinas situadas en Madrid, Zaragoza, Logroño, Valencia, Guadalajara, Barcelona, Burgos, Sevilla y Badajoz, así como despachos de atención al cliente en Huesca, Teruel y Pamplona.

El Plan Estratégico 2015-2017 prevé **integrar la filial de banca privada y su negocio en Ibercaja Banco**, con el **objetivo** de **materializar las sinergias con Banca Personal y Banca de Empresas**, aprovechar mejor los recursos materiales y personales, y potenciar la competitividad de un segmento clave en el negocio de la Entidad.

PARTICIPACIONES EMPRESARIALES

G4 - DMA. G4 - EC7

La inversión en participadas apoya al tejido productivo para crear riqueza y empleo en las zonas de actuación.

La inversión en participadas, limitada históricamente, se realiza con el fin de apoyar al tejido productivo, preferentemente pymes, en proyectos que contribuyan a crear riqueza y empleo en las zonas de actuación de la Entidad, fomentar la ayuda a emprendedores, así como para contribuir a la diversificación de las fuentes de ingresos del Grupo.

EMPRESAS PARTICIPADAS

El Grupo mantiene participaciones empresariales en diversos sectores: turismo, inmobiliario, medios de comunicación, logística, servicios y otros. **Ibercaja participa de forma directa o indirecta** en **94 compañías** fuera del ámbito inmobiliario con un valor neto consolidado de **339 millones de euros.** Atendiendo a la distribución sectorial, el peso de las empresas vinculadas a actividades financieras y parafinancieras es el más relevante, suponiendo el 51% de la cartera. El resto de la inversión se centra en: capital riesgo (16%), medios de comunicación (11%), turismo (11%), industria y logística (4%), infraestructura (3%) y otras.

Las sociedades participadas por Ibercaja con impacto sobre el desarrollo regional **generan** casi **18.000 puestos de trabajos** directos e indirectos.

Asimismo, se intenta fomentar la **inversión en sociedades** donde la **responsabilidad social corporativa es relevante** y en **proyectos sostenibles y con valor medioambiental**. En este sentido es destacable la participación en el capital de sociedades cuyo objeto es el desarrollo de energías renovables, el incremento de la eficiencia energética o la implementación de medidas medioambientales.

SALIDA Y ENTRADA DE PARTICIPADAS

La Entidad está desarrollando un **plan para optimizar la gestión** y rentabilizar la cartera de participadas empresariales. Las participaciones se revisan permanentemente a fin de **desinvertir** ordenadamente en el capital de aquellas **compañías que no sean estratégicas** para el negocio o no generen una rentabilidad adecuada al capital que consumen, procurando al mismo tiempo la continuidad de la actividad en manos de gestores cualificados. Este proceso está permitiendo aportar resultados positivos, liberar consumo de recursos propios y centrarse en su negocio financiero tradicional.

A lo largo de 2016 Ibercaja ha llevado a cabo una **política activa de desinversiones** en participaciones empresariales no estratégicas, así como en aquellos proyectos consolidados que han alcanzado el suficiente grado de desarrollo y autonomía. Ha salido del accionariado de 21 empresas participadas y, adicionalmente, ha realizado diversas operaciones de reembolso y baja parcial de sociedades en cartera. En términos de valor neto contable, el volumen desinvertido alcanza los 36 millones de euros, con una aportación positiva al resultado consolidado de Ibercaja. Dentro del plan de específico de desinversiones, contenido en el Plan Estratégico 2015-2017, se ha salido del capital de 67 sociedades, incluyendo ventas totales y parciales, por un valor cercano a 86 millones.

Por otra parte se han atendido los **compromisos de inversión ya existentes** en las sociedades en cartera y se ha **entrado en 5 nuevas compañías**.

GRUPO INMOBILIARIO

El grupo inmobiliario está compuesto por dos compañías tenedoras de activos: Cerro Murillo S.A. y Residencial Murillo S.A. En febrero Ibercaja **vendió el 100% de Gestión de Inmuebles Salduvia S.A**. **a** Global Acamar S.L. filial del **Grupo Aktua,** suscribiendo con ella un contrato de prestación de servicios por el que la sociedad adquirente se encargará en exclusiva durante 10 años de la administración, gestión y comercialización de los activos inmobiliarios en balance del Grupo Ibercaja.

El acuerdo pretende acelerar el ritmo desinversor de activos improductivos, poniendo esta tarea en manos de especialistas, liberar capacidad de gestión en la red de oficinas y generar nuevo negocio hipotecario a través de los compradores de inmuebles.



MODELO DE GESTIÓN ORIENTADO A LA EXCELENCIA

G4 - DMA

Ibercaja Banco cuenta con un Modelo de Gestión propio para promover la excelencia en todos los procesos de su actividad.

Ibercaja Banco cuenta con un Modelo de Gestión propio para promover la excelencia en todos los procesos de su actividad.

Aspira a **ofrecer al cliente un servicio personalizado**, **adaptado a sus necesidades e innovador**. Como referente ha adoptado el modelo de la European Foundation for Quality Management (EFQM), que valora, además de la implantación de nuevos sistemas, métodos y prácticas de gestión, la mejora continua de los ya existentes.

DESDE 2007

En febrero de 2016 Ibercaja **renovó** por cuarta vez el **"Sello EFQM 500+"**, máximo reconocimiento a la Excelencia Europea. En esta ocasión destacaron como puntos fuertes su orientación estratégica, el éxito en la integración de Caja3 y el compromiso de los empleados.

DESDE 2010

La Entidad cuenta con la marca de garantía **"Madrid Excelente"** que otorga la Comunidad de Madrid. Reconoce a las empresas que apuestan por la innovación y la mejora constante, la responsabilidad social y la satisfacción tanto de sus clientes como de sus empleados. Asimismo, ha recibido el **"Sello de Oro Aragón Empresa"** que impulsa el Instituto Aragonés de Fomento (IAF) y que es el máximo reconocimiento a la excelencia empresarial en la Comunidad de Aragón.

DESDE 2012

Asesoramiento Patrimonio Personal

Por cuarto año consecutivo se ha **renovado la Certificación del Servicio Asesoramiento en Banca Personal**, basada en la Norma ISO 22222:2010 "Asesoramiento en gestión del patrimonio personal. Requisitos para los gestores de patrimonios personales", que avala el compromiso de Ibercaja en la orientación al cliente a través del servicio de Banca Personal, una de las apuestas estratégicas de la entidad. Esta certificación especifica los requisitos relativos al comportamiento ético, la competencia y la experiencia exigibles al asesor en gestión patrimonial.

DESDE 2015

EXPERIENCIA DE CLIENTE Y CALIDAD DE SERVICIO

G4-PR5

Durante 2016 se ha trabajado para **conseguir la más alta calidad en la gestión**, profundizando en el **conocimiento del cliente** y las **necesidades** cambiantes a través del ciclo vital y en la elaboración de nuevas guías de gestión que ayudan a prestar la mejor atención ante cualquier necesidad financiera.

Los avances del Sistema de Gestión de la Experiencia de Cliente han sido significativos. En junio se creó el **Comité de Experiencia de Cliente** con una doble misión: **mejorar la satisfacción de los clientes** y posicionar a Ibercaja como un referente en el sector financiero y por otro lado, contribuir a que las **interacciones que viven los clientes con Ibercaja sean coherentes con su propuesta de valor.**

ESTUDIOS DE SATISFACCIÓN

Como es tradición, se han realizado estudios de satisfacción mediante **encuestas** a particulares y empresas para conocer su percepción de la Entidad, evaluar los servicios que ofrece e identificar aquellos aspectos susceptibles de mejora. **Los datos de satisfacción, recomendación y fidelidad reflejan un alto grado de valoración.**

Además de las encuestas, para medir la calidad se utiliza la técnica de **"observación experta"**, una auditoría de calidad que observa y evalúa la acogida a clientes potenciales, la idoneidad de la oferta, el nivel de información ante una necesidad específica y otros indicadores como: amabilidad, cercanía, tiempo de espera y discreción. Los resultados de estos estudios permiten promover actuaciones de mejora.

DATOS DE CALIDAD SUBJETIVA Y OBJETIVA PERCIBIDA	2015	2016
Satisfacción de Clientes Banca Personal		
Satisfacción con la oficina (sobre 10)	**8,54**	**8,59**
Satisfacción asesoramiento de ahorro (sobre 10)	**8,34**	**8,41**
NPS	**20,70%**	**23,00%**
Satisfacción de Clientes Particulares		
Satisfacción con la oficina (sobre 10)	**8,30**	**8,37**
Satisfacción último asesoramiento (sobre 10)	**8,72**	**8,79**
NPS	**5,70%**	**11,90%**
Satisfacción de Clientes Empresas		
Satisfacción con la figura gestora (sobre 10)	**8,88**	**9,33**
Satisfacción con el asesoramiento especializado (sobre 10)	**8,83**	**9,28**
Satisfacción general con Ibercaja (sobre 10)	**8,37**	**8,91**
Observaciones Expertas		
Acogida	**8,59**	**9,13**
Indagación sobre necesidades del cliente	**7,0**	**7,81**
Oferta y Explicación	**7,70**	**8,19**
Despedida	**9,04**	**9,44**

NPS = Net Promoter Score = % promotores - % detractores. Índice que mide la propensión a la recomendación de una empresa por parte de sus clientes. Para determinarlo se pide a los clientes calificar en una escala de 0 a 10, donde 0 es "Muy improbable" y 10 es "Definitivamente lo recomendaría". Según los resultados, los clientes se califican en promotores, pasivos y detractores: Los que responden asignando 9 o 10 puntos: promotores. Los que asignan 7 u 8 puntos: pasivos. Los que otorgan 6 puntos o menos: detractores.

ESTUDIO INMARK

Según el estudio sectorial realizado por Inmark, que ofrece un análisis sobre el comportamiento financiero de los particulares en España, Ibercaja ocupa el primer lugar entre los principales bancos nacionales y el tercero del sistema.

Los clientes encuestados **perciben a Ibercaja como el banco más admirado** y **respetado**, con **mayor cercanía emocional** y **comprometido socialmente**. Asimismo, **destacan** su **solidez**, **solvencia**, **transparencia**, **confianza** y **reputación**.

El resultado del estudio también sitúa a Ibercaja en la **segunda posición respecto a los clientes mejor vinculados**. La **proximidad**, la **tradición**, la **calidad del servicio** y la **oferta de productos y servicios** son los aspectos que más valoran los clientes a la hora de realizar su elección como banco preferente.

ESTUDIO INMARK

Este informe está basado en la realización de **12.000 entrevistas** personales a personas mayores de 18 años, bancarizados y residentes en **poblaciones de más de 2.000 habitantes** de todo el territorio nacional.



AVANCES TECNOLÓGICOS

La innovación y tecnología toman protagonismo en los nuevos entornos operativos, de comunicación, seguridad y gestión.

Ibercaja implementa **proyectos tecnológicos** y organizativos o mejora los recursos ya existentes **con el fin de incrementar la calidad del servicio al cliente**, **agilizar la gestión operativa** de las oficinas y dar **respuesta a los requerimientos regulatorios**. En 2016, aparte de la ya mencionada alianza con Microsoft, la actividad ha estado orientada hacia proyectos relacionados con requerimientos normativos y del Plan Estratégico, así como a la actualización de sistemas y plataformas.

ENTRE LAS ACCIONES MÁS RELEVANTES, ALGUNAS DE ELLAS YA OPERATIVAS Y OTRAS EN CURSO DE EJECUCIÓN O DISEÑO, SE ENCUENTRAN:

- **Adaptación a los cambios impuestos** por el Anejo IX de la Circular 4/2016 que ha obligado a modificar procesos contables y otros relacionados con riesgos y coberturas según los nuevos requerimientos.
- La **actualización del modelo de trabajo con empresas** dotándolo de nuevas herramientas comerciales y de rating. Esta línea de mejora estratégica seguirá desarrollándose en ejercicios posteriores buscando enfoques que mejoren la adaptación de las propuestas de financiación al perfil del cliente y su actividad.
- Diferentes iniciativas dirigidas a facilitar la operativa con el cliente como la nueva **App de banca móvil**, **tarjetas contactless** y **portal comercial**.
- Puesta en marcha, en el marco del **Plan Director de Seguridad**, de numerosos trabajos e inversiones con la meta de alcanzar los estándares más elevados en materia de ciberseguridad.
- En el campo de los Recursos Humanos se ha abordado la implantación de una **plataforma** que permitirá en un corto plazo una mejor **visión de la gestión del capital humano** dentro de la Entidad.
- Avances en diversos temas derivados de **requerimientos normativos**: implantación de la Fase II de la CIRBE y trabajos relativos a la Ley de Reforma del Mercado de Valores.





MARCA Y REPUTACIÓN CORPORATIVA

G4 - DMA

Durante el año 2016 se ha gestionado activamente la reputación corporativa y la marca del Grupo Ibercaja como proyecto transversal del Plan Estratégico 2015-2017 con un enfoque global, proactivo, sistemático y recurrente.

MARCA CORPORATIVA

La marca es la identificación interna y externa del Banco. Es uno de los activos intangibles más valiosos de Ibercaja: representa sus valores y los hace visibles en cada uno de los puntos de contacto con sus grupos de interés.

Por la importancia del **seguimiento de la percepción y posicionamiento de la marca**, en 2016 se ha lanzado una **medición periódica a través de encuestas** en los territorios de actuación para conocer la notoriedad de la marca Ibercaja y la percepción que tienen de ella y de sus valores asociados los clientes y la sociedad. Los resultados sirven para **monitorizar la evolución de la marca** e **identificar oportunidades de mejora** en su posicionamiento.

Teniendo en cuenta dicha evolución, se ha desarrollado el **Plan de Acciones de Marca 2016**, con la planificación de eventos en todos los territorios en los que está presente el Grupo, que contribuyen al mantenimiento, refuerzo y desarrollo de marca. Dichas acciones persiguen un **triple objetivo**:

Reforzar la reputación corporativa y las relaciones institucionales	Ayudar a fortalecer la marca	Apoyar el Plan Estratégico de negocio

En 2016 se han realizado **136 acciones de marca** formativas e informativas dirigidas a clientes particulares y empresas en el territorio nacional, a las que **han asistido más de 11.000 personas**, con gran repercusión en medios de comunicación.

El desarrollo de la estrategia de marca corporativa se adapta en función de los territorios de actuación:



ZONA TRADICIONAL
Reforzar reputación.
Potenciar fidelización.
Subrayar el fin social.

ZONA EXPANSIÓN CONSOLIDADA
Reforzar posicionamiento orientación comercial.

NUEVOS TERRITORIOS
Dotar de contenido: trasladar atributos de imagen de marca Hablamos con Hechos.

RESTO DEL TERRITORIO
Mantener presencia.
Búsqueda de negocio.



Equipo multidisciplinar que trabajó el primer plan de acción de mejora de la reputación.

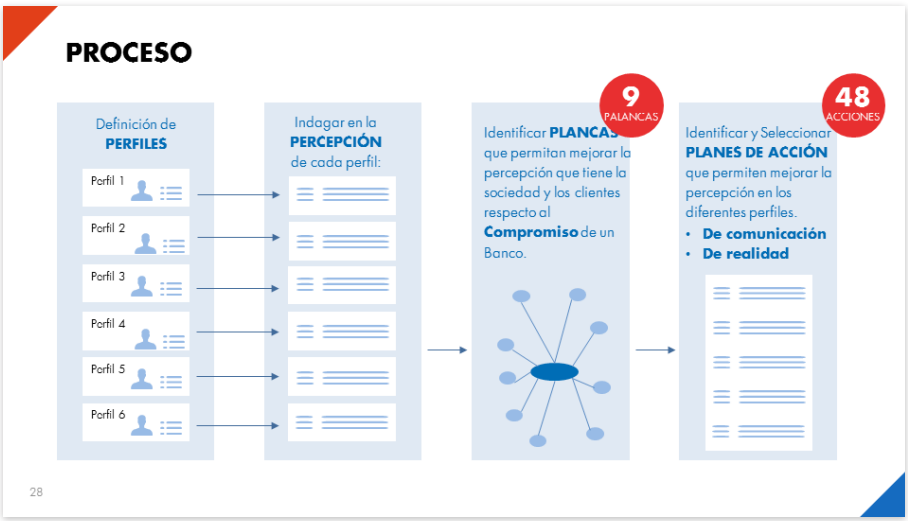
REPUTACIÓN CORPORATIVA

Durante 2016 se han realizado y analizado mediciones de reputación, con encuestas a tres grupos de interés prioritarios para la Entidad: empleados, clientes y sociedad.

Los resultados han servido para **identificar palancas sobre las que trabajar** con el fin de priorizar objetivos y **diseñar el primer plan de acción de mejora de la reputación**.

El plan ha sido elaborado por un equipo multidisciplinar y transversal, **"Equipo Compromiso"**, formado por personas de servicios centrales y de la red de oficinas de distintos territorios.

Por medio de la metodología DesignThinking, se han **priorizado siete acciones** a realizar, que, una vez validadas por el Comité de Reputación y Responsabilidad Corporativa, se han comenzado a implementar en la Entidad. La primera acción puesta en marcha, consistente en una campaña centrada en el valor **"capacidad de adaptación"**, se diseñó en los últimos meses del año para su lanzamiento al inicio del ejercicio 2017.



Fases del proceso para el diseño del primer Plan de Acción para la mejora de la reputación.



TRANSPARENCIA Y COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

G4 - DMA

Ibercaja cuenta con un modelo de comunicación en el que se sistematizan los flujos de información que la Entidad genera y se establecen los criterios por los que deben regirse las comunicaciones.

CRITERIO DE LAS COMUNICACIONES

TRANSPARENCIA
En todo aquello que sea de interés público y no comprometa la necesaria confidencialidad de la actividad.

VERACIDAD
De forma que se responda a las demandas de información de los grupos de interés con precisión.

DILIGENCIA
Para facilitar la información a tiempo y que los receptores puedan hacer uso de ella con el máximo provecho.

NEUTRALIDAD
Todos los grupos de interés tienen derecho a la información que genera Ibercaja en igualdad de condiciones.

EL PLAN DE COMUNICACIÓN TIENE TRES PILARES DIFERENCIADOS:

COMUNICACIÓN INTERNA

Dirigida a **transmitir la estrategia** del Banco y promover la **participación de la plantilla** fomentando el **sentimiento de pertenencia** a la organización. Se realiza a través de diferentes vías: publicaciones diarias, magazine cuatrimestral, planes de proximidad directiva...

Entre las principales actuaciones de comunicación interna destacan:

- **Presentación de los planes de crecimiento territoriales** por el Presidente y Consejero Delegado ante la plantilla de cada zona.
- **Encuentros de directivos** con empleados.
- **Video del Consejero Delegado** en el que transmite mensajes clave del proyecto estratégico.

COMUNICACIÓN EXTERNA

Ibercaja mantiene una **relación fluida con los medios de comunicación**, locales y nacionales para dar respuesta a sus peticiones de información y poner en conocimiento hechos relevantes del Grupo.

Entre las principales **actuaciones de comunicación** externa destacan:

- **Presentación institucional** que reúne los datos más relevantes del Banco, así como las principales ideas del Plan Estratégico 2015-2017.
- Impulso de la **presencia en redes sociales** difundiendo noticias relacionadas con el Banco, participación en eventos, patrocinios, colaboraciones, etc.

PLAN DE PRESENCIA INSTITUCIONAL

Este plan tiene como **objetivo** el **posicionamiento de la marca Ibercaja** como referente dentro del sistema bancario español, fomentando la participación en los principales foros y encuentros económicos y sectoriales, así como el incremento de las intervenciones del equipo ejecutivo. Como refuerzo al lanzamiento de los planes territoriales se han realizado numerosas actuaciones dirigidas a potenciar la presencia institucional del Banco en estos territorios.



GESTIÓN Y DESARROLLO SOSTENIBLE



iberCaja

GESTIÓN Y DESARROLLO SOSTENIBLE

Política de Responsabilidad Social Corporativa
Compromiso con los clientes
Compromiso con las personas
Compromiso con proveedores
Compromiso con accionistas e inversores
Compromiso con el medio ambiente
Compromiso con la sociedad





GESTIÓN Y DESARROLLO SOSTENIBLE

G4-24, G4-25

Ibercaja mantiene su compromiso ético y responsable de respuesta a las necesidades del entorno y de la sociedad

Ibercaja es consciente del impacto que su actividad genera en el entorno, en la sociedad y en distintos colectivos con los que interactúa y, a su vez, de los efectos que el entorno y estos colectivos ejercen en la propia organización. Considera a los grupos de interés como "aquellas personas o colectivos que tienen impacto en la Entidad y que se ven influidas, directa o indirectamente, por las actividades de la organización".

El **Mapa de Grupos de Interés de la Entidad** ha identificado como grupos prioritarios a: **clientes**, **personas**, **inversores** y **accionistas**, **proveedores**, **medio ambiente** y **sociedad**.

Ibercaja potencia la escucha y el diálogo con ellos para identificar sus necesidades y expectativas y anticiparse a ellas, desarrollando canales y herramientas específicas que favorezcan la comunicación bidireccional y continua.

ENTRE LAS PRINCIPALES VÍAS SE ENCUENTRAN LAS SIGUIENTES:



Encuestas de satisfacción de clientes.

Encuentros y focus group con empleados, clientes y público en general.

Encuestas de satisfacción de empleados.

Escucha activa en redes sociales.



Herramientas de medición de la reputación por medio de encuestas a clientes y sociedad.



Servicio de atención al cliente.



Teléfonos gratuitos y buzones electrónicos.



Newsletters y cuestionarios de valoración on-line.



Web corporativa, web comercial y redes sociales.



Comunicados y colaboraciones en prensa y otros medios de comunicación.



Relaciones sistemáticas y permanentes con organismos, instituciones y agentes sociales, para el conocimiento de tendencias y expectativas e intercambio de buenas prácticas (AEC, CEOE, Cámaras de Comercio, Forética, Cecabank, etc.).

POLÍTICA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

G4-DMA, G4-2, G4-26, G4-27, G4-35, G4-36, G4-37, G4-42, G4-44, G4-46, G4-47, G4-LA2, G4-FS6

Las actuaciones de Responsabilidad Social Corporativa tienen como objetivo contribuir al desarrollo sostenible a largo plazo del Grupo Ibercaja, fomentando el equilibrio del crecimiento económico, la cohesión social y la preservación medioambiental.

PRINCIPIOS DE SOSTENIBILIDAD

Los **principios de actuación sostenible** (Principios de Sostenibilidad) que se integran en el modelo de gestión interno y que enmarcan todas las actividades y decisiones son:



- **Ética y buen gobierno.**
- **Claridad y transparencia.**
- **Calidad de servicio y cercanía** en la relación con los clientes.
- **Contribución a la integración social**, al desarrollo y a la cohesión territorial.
- **Defensa de los derechos humanos** atendiendo a los principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas.
- **Empleo, desarrollo profesional y personal** y gestión del talento.
- **Gestión prudente y global** de todos los riesgos, financieros y no financieros.
- **Respeto al medio ambiente.**

La Responsabilidad Social Corporativa está impulsada desde los Órganos de Gobierno de la Entidad y los proyectos son incorporados a los planes y actuaciones de cada una de las Áreas. **La gestión de la RSC**, liderada por el Consejero Delegado, **tiene un sentido transversal** dentro de la organización y **forma parte del Plan Estratégico**.

En el **Comité de Reputación y Responsabilidad Corporativa** están presentes las principales áreas funcionales. Presidido por el Consejero Delegado, el comité reporta al Comité de Dirección, que es el encargado de informar al Consejo de Administración. Entre **sus competencias** destaca la de **validar y supervisar la Política de Responsabilidad Social Corporativa** del Banco, así como los programas e iniciativas que desarrolla para su seguimiento y cumplimiento.

Ibercaja es un banco con una alta sensibilidad social que vela por la sostenibilidad, conjugando para ello la generación de beneficio empresarial, la contribución social y el cuidado al entorno.

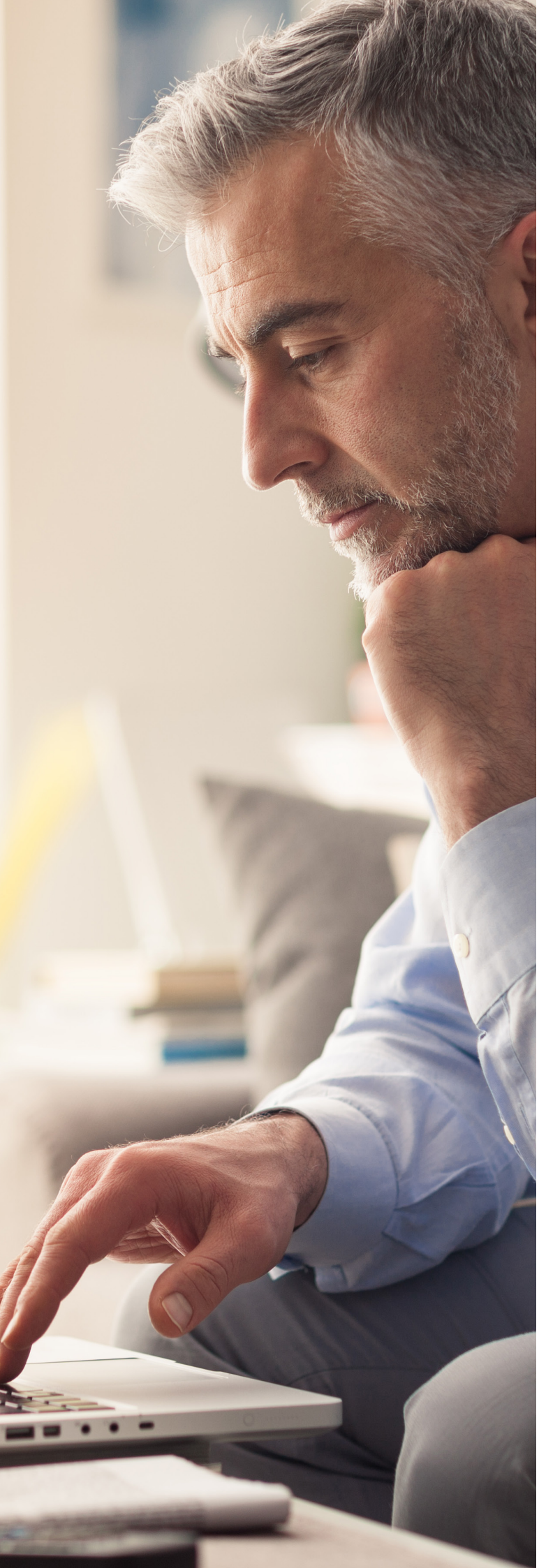


El 30 de noviembre de 2016, el Consejo de Administración aprobó la **Política de Responsabilidad Social Corporativa** de Ibercaja, que recoge los principios de actuación y compromisos de gestión responsable que asume la Entidad con los principales grupos de interés y cuyo desarrollo responde a tres **objetivos**:

Hacer explícitos sus compromisos	Comunicarlos internamente, que se conozcan, se compartan y se integren en el trabajo del día a día de todas las personas que forman Ibercaja.
Responder a las expectativas de los grupos de interés	Haciendo público en qué consiste la actuación responsable en el desarrollo de la actividad.
Responder y adelantarse a las recomendaciones normativas	Dando respuesta a las disposiciones que contiene el Código de Buen Gobierno de la CNMV.

El desarrollo de los compromisos establecidos en la política se concreta en un **Plan de Actuación de Responsabilidad Social Corporativa**, en el que se identifican las actuaciones concretas, tanto internas como externas, que se van a llevar a cabo por parte de la Entidad. La puesta en marcha del plan y su comunicación efectiva contribuyen al refuerzo de la reputación corporativa del Grupo.

A continuación se detallan los principales compromisos adoptados con cada uno de los grupos de interés prioritarios, así como aquellas actuaciones y aspectos más significativos en este año 2016.



COMPROMISO CON LOS CLIENTES

G4-DMA, G4-2, G4-8, G4-9, G4-26, G4-27, G4-37, G4-FS6

Ibercaja apuesta por un modelo de banca universal centrado en el negocio minorista, con el cliente en el centro de su estrategia y la calidad del servicio y el asesoramiento como elementos diferenciales.

Ibercaja apuesta por un modelo de banca universal centrado en el **negocio minorista**, con el **cliente en el centro** de su estrategia y la calidad del servicio y el asesoramiento como elementos diferenciales. Promueve la interrelación y el diálogo con los clientes, alineando el modelo de negocio con sus expectativas y necesidades.

Como respuesta a la propuesta de valor para el cliente, basada en **personalización**, **utilidad** y **compromiso mutuo**, Ibercaja asume los siguientes compromisos:

- **CONOCIMIENTO PROFUNDO.** Trabajar de manera activa, constante y sistemática en el conocimiento profundo de cada cliente, ofreciéndole aquellos productos, servicios e información útiles para él en función de su momento vital y sus necesidades.
- **EXCELENCIA Y ATENCIÓN PERSONALIZADA.** Impulsar la excelencia en la gestión y la atención profesional personalizada de calidad.
- **TRANSPARENCIA.** Prestar especial atención a la transparencia en la comunicación y comercialización de productos, proporcionando la información necesaria para que el cliente sea capaz de tomar decisiones de manera informada.
- **ASESORAMIENTO FINANCIERO.** Ayudar a los clientes para que en cada momento de su vida conozcan los aspectos de las finanzas que más les pueden importar y ofrecerles asesoramiento e información para que puedan planificar, controlar y decidir ellos mismos sus finanzas.
- **PRODUCTOS ADECUADOS.** Diseñar y poner a disposición de los clientes productos que sean adecuados a sus características y necesidades, procurando que en la gama de productos consten aquellos de carácter solidario y sostenible.
- **CANALES DE DIÁLOGO EFICIENTES.** Establecer canales de diálogo eficientes que permitan escuchar a los clientes para mejorar lo que más les importa, como base del compromiso mutuo, y ofrecer la máxima calidad de servicio.
- **CONFIDENCIALIDAD.** Proteger siempre la confidencialidad de los datos de los clientes, manteniendo los más altos estándares de seguridad.



El modelo de gestión de Ibercaja está orientado a la excelencia: la **experiencia de cliente** y la **calidad de servicio** son las premisas que deben guiar todas las actuaciones.

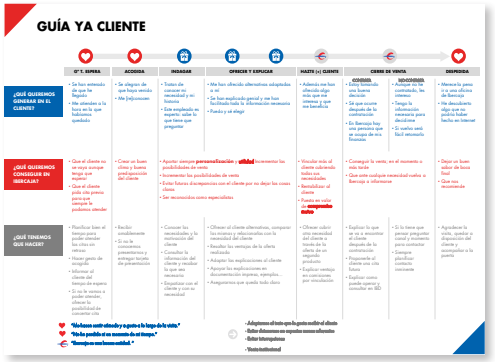
El conocimiento del cliente, una gama adecuada de productos, su adecuada difusión y comercialización y una cuidada relación con ellos son puntos clave de la estrategia de Ibercaja.



Para facilitar la gestión y la profesionalización de las personas al servicio del cliente, se elaboran y actualizan de forma continuada **distintos soportes y guías**.

OBJETIVO

Ayudar a prestar la mejor atención en cualquier momento y ante cualquier necesidad financiera, contribuyendo así a lograr una mejor experiencia interna.





COMPROMISO CON LAS PERSONAS

G4-DMA, G4-2, G4-9, G4-10, G4-13, G4-15, G4-26, G4-27, G4-37, G4-58, G4-LA2, G4-LA10, G4-LA12

Las personas que trabajan en Ibercaja son el pilar fundamental sobre el que se asienta su estrategia y actividad.

Las **personas** que trabajan en Ibercaja son el **pilar fundamental** sobre el que se asienta su estrategia y actividad. Su dedicación y profesionalidad, su implicación y compromiso con el Proyecto del Grupo, contribuyen de forma destacada a su consolidación.

IBERCAJA ASUME LOS SIGUIENTES COMPROMISOS CON LAS PERSONAS:

- **CONOCIMIENTO Y ACOMPAÑAMIENTO.** Conocer a las personas y acompañarles durante toda su carrera, especialmente en los momentos profesionales más relevantes.
- **CONCILIACIÓN.** Fomentar la conciliación de la vida personal y profesional, aplicando medidas de flexibilidad, como vía de equilibrio entre las necesidades de las personas y de la empresa.
- **DESARROLLO CONTINUO.** Promover el desarrollo continuo de las capacidades y habilidades de las personas, dentro del modelo de gestión del talento, identificando y dando respuesta a las necesidades formativas actuales y futuras y posibilitando el acceso al conocimiento.
- **MODELO DE LIDERAZGO.** Impulsar un modelo de liderazgo inspirador, exigente con los resultados, al tiempo que cercano y empático.
- **COMUNICACIÓN ABIERTA Y TRANSPARENTE.** Mantener una comunicación abierta y transparente, estableciendo los cauces y herramientas necesarias e impulsando vías de comunicación ascendente y descendente que fomenten la participación.
- **DIÁLOGO ABIERTO Y TRANSPARENTE.** Fomentar un diálogo abierto y transparente con la representación de los empleados como base fundamental de las relaciones laborales.
- **DIVERSIDAD E IGUALDAD.** Defender la diversidad y la igualdad de oportunidades, basada en el compromiso, resultados y comportamiento, rechazando toda forma de discriminación y ofreciendo oportunidades de desarrollo.
- **SEGURIDAD Y PROTECCIÓN.** Comprometerse con la seguridad y protección de los empleados, procurando su bienestar y salud laboral, minimizando riesgos y asignando los recursos precisos para el desarrollo de las actividades preventivas.
- **VOLUNTARIADO.** Impulsar el voluntariado corporativo con el fin de contribuir de manera activa a la sociedad y reforzar el orgullo de pertenencia a la Entidad.

EQUIPO IBERCAJA BANCO
5.523 personas*

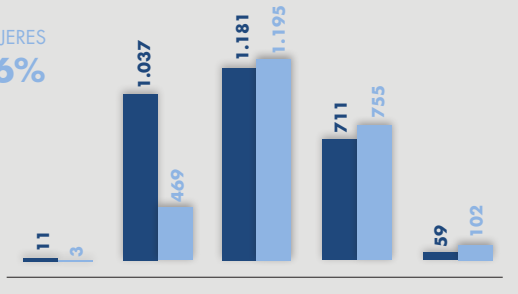


EN OFICINAS **4.784**

EN SSCC **739**

HOMBRES **54%**

MUJERES **46%**



	Hombres	Mujeres
PERSONAS	2.999	2.524
	TOTAL* **5.523**	
EDAD MEDIA	46 años	44 años
	TOTAL* **45 años**	
ANTIGÜEDAD MEDIA	20 años	18 años
	TOTAL* **19 años**	

* Excluye jubilados parciales (4 personas)

EL PLAN DE RECURSOS HUMANOS SE DEFINE A TRAVÉS DE 4 LÍNEAS ESTRATÉGICAS, MATERIALIZADAS EN 15 PROYECTOS ESPECÍFICOS:

GESTIÓN PERSONALIZADA

Conocer a cada persona, identificar su talento, sus capacidades, sus intereses y circunstancias para personalizar su desarrollo profesional y acompañarla en los momentos clave de su carrera.

MODELO DE LIDERAZGO INSPIRADOR

Aspiramos a que Ibercaja sea una empresa de alta exigencia, pero amable en la que trabajar. Un estilo de líderes que fomente una nueva cultura en la gestión de clientes y personas.

DESARROLLO DEL TALENTO

Las personas deben tener la oportunidad de abordar retos, individuales y de equipo con los que poder demostrar su valía. Debemos prepararlas adecuadamente. La formación es una de las apuestas más importantes de este nuevo ciclo.

COMUNICACIÓN 360° Y COLABORACIÓN

Avanzar en el impulso de una política de comunicación más transparente y participativa. Impulsar canales que faciliten a los empleados compartir sus ideas. Habilitar mecanismos para que las personas puedan contribuir más allá de su puesto de trabajo.

- » Conocimiento integral de la persona
- » Protocolos de Gestión
- » Delegados de RRHH en Territorio
- » Conciliación (Equilibrio Vida Profesional y Personal)

- » Modelo de Liderazgo y Estilo de Ibercaja
- » Dirección por Objetivos
- » Equidad



- » Mapa de puestos
- » Formación Personalizada
- » Plan de Carreras y Progreso

- » Plan Comunicación 360°
- » Experiencia de Empleado – Clima
- » Evolución Portal Empleado
- » Redes sociales / Voluntariado / RSC
- » Programas de Fomento Colaboración

HERRAMIENTA INFORMÁTICA DE GESTIÓN INTEGRAL DE RRHH

CUADRO MANDO INTEGRAL RRHH

LOS HITOS MÁS SIGNIFICATIVOS DE 2016 VINCULADOS A ESTAS LÍNEAS Y PROYECTOS SON:

GESTIÓN PERSONALIZADA

» **Delegados de recursos Humanos**: figuras implantadas para acercar la gestión de RRHH a las oficinas y a Unidades de Central.

» **Desarrollo de la ficha completa del empleado** para gestionar los momentos claves de su vida laboral.

» Puesta en marcha del **Plan de Movilidad**.

DESARROLLO DEL TALENTO

» **Formación:** acciones especializadas con el objetivo de capacitar a los empleados en los conocimientos y habilidades necesarias para potenciar su crecimiento personal.

» **Plan de Desarrollo Profesional:** se ha comenzado a trabajar en cuatro líneas:

- Digitalización
- Globalización
- Transversalidad
- Compromiso

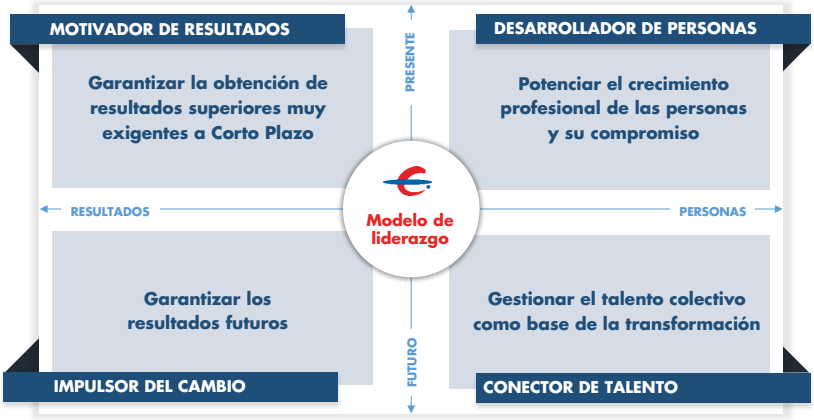
» **Valoración de competencias y rendimiento**.

» **Revisión de Planes de Carrera Profesional** en Red y Servicios Centrales.

» **Identificación de puestos clave**, como punto de partida del mapa de puestos.

LIDERAZGO INSPIRADOR:

» En 2016 se ha definido por parte del Equipo Directivo el **Modelo de liderazgo** necesario para acometer el nuevo ciclo estratégico. Se configura como el marco de referencia para que las personas reconocidas como líderes de la Entidad, ejerzan en sus equipos una influencia homogénea, coherente y alineada con la estrategia. El modelo se articula en torno a **dos ejes: personas** y **resultados**, **presente** y **futuro**:



COLABORACIÓN Y COMUNICACIÓN 360°:

- **Voz del empleado:** en noviembre de 2016 se realizó un nuevo estudio de opinión a toda la plantilla alcanzándose un índice de participación del 73%. El nivel de satisfacción, 7,1 sobre 10, ha sido superior al registrado en la medición anterior.

- **Encuentros:** se ha implantado una cultura de reconocimiento a la labor de las personas que trabajan en Ibercaja. El 14% de la plantilla ha sido distinguida con ese reconocimiento a través de dos programas: "Encuentro 25 años juntos. Gracias" y "Premios Compromiso y Equipos Excelentes".

- **Sistemas de medición de la experiencia del empleado.**

- **Campaña "Dibuja Ibercaja en tu Navidad":** a través de sus dibujos, más de 650 niños, hijos de empleados, ilustraron su particular visión de Ibercaja en Navidad.

- **Road show** por territoriales presentando el nuevo modelo de gestión de personas.

- **Ibercaja Innovationweek,** fomentando el conocimiento de las metodologías ágiles para el desarrollo de proyectos.

La Entidad mantiene una **comunicación abierta y transparente** con las personas, facilitando información sobre las actuaciones realizadas desde el área de RRHH, divulgando temas de interés general para la plantilla, proporcionando e **impulsando canales y vías** que garanticen una adecuada comunicación con los empleados y fomenten su participación.

EXISTEN LOS SIGUIENTES RECURSOS:

	DESCRIPCIÓN
Servicio de Atención al Empleado	Empleados y jubilados pueden canalizar a través de este servicio sus dudas, consultas, peticiones, etc.
Encuestas de Clima Laboral	Canal de comunicación ascendente que permite conocer la opinión de los empleados sobre diversos aspectos del ámbito profesional.
Boletín Mensual «RRHH INFORMA» (Periodicidad mensual)	Editado por la Dirección de RRHH, recoge todo tipo de indicadores de gestión de RRHH (nombramientos, ascensos, nuevas incorporaciones,...) además de divulgar temas de interés general.
Buzón «Director de RRHH Responde»	A través del Portal del Empleado, se puede contactar con la Dirección de Recursos Humanos y trasladar dudas, sugerencias, inquietudes...
Grupo Cultural y Recreativo	Donde se impulsan actividades lúdicas que favorecen la participación y relación social entre los empleados.
Crónica Ibercaja	Recursos Humanos colabora en cada número de la revista «Crónica Ibercaja» divulgando artículos de interés en el ámbito Personas.
Portal del Empleado	Es uno de los principales canales de comunicación con los empleados.
Normativa-Información Diaria	Permite informar en cada momento de las novedades relativas a Recursos Humanos (Concursos, Nombramientos, Acuerdos Laborales, Novedades Legislativas, Procedimientos Administrativos...)



IGUALDAD Y CONCILIACIÓN

G4 - DMA. G4 - LA2

Ibercaja impulsa de manera activa la igualdad de oportunidades, rechazando toda forma de discriminación y está comprometida con la conciliación de la vida laboral y familiar de los profesionales que trabajan en la Entidad.

Un **45% de la plantilla del Banco son mujeres,** ocupando el **30%** de las plazas de **dirección** de oficinas, un **63%** de las **subdirecciones** y el **52%** de **gerentes de banca personal**. El 52% de las promociones en 2016 correspondieron a mujeres.

Los empleados de Ibercaja pueden optar a **medidas de conciliación** como permisos, reducción de jornada y excedencias, algunas de las cuales amplían o mejoran las recogidas tanto en la legislación vigente como en el Convenio Colectivo. En el año se han acogido a dichas medidas **205 personas** (169 reducciones de jornada, 31 maternidades y 7 excedencias por cuidado a familiares).

POLÍTICA RETRIBUTIVA

El **salario** de la plantilla está compuesto por las **retribuciones fijas** previstas en Convenio Colectivo para cada Nivel Profesional y por la retribución variable que percibe la plantilla destinada en la Red de Oficinas asociada a cumplimiento de objetivos. Además se abonan otras cantidades en concepto de complementos para determinados colectivos con funciones y responsabilidades concretas.

Los **Beneficios Sociales** que Ibercaja pone a disposición de los empleados mejoran las coberturas legalmente establecidas, superando los límites y prestaciones fijados por Convenio Colectivo.

DIÁLOGO SOCIAL

Las relaciones laborales se fundamentan en el **diálogo abierto y transparente** con la representación de los empleados.

Estas relaciones tratan de **fomentar el compromiso mutuo**, con el afán de avanzar en la mejora de las condiciones laborales de los profesionales que trabajan en Ibercaja.

En la r**epresentación sindical** de la entidad participan **203 empleados** vinculados a 6 secciones sindicales.

PREVENCIÓN Y SALUD LABORAL

Ibercaja está comprometida con la **seguridad y protección de sus empleados**, procurando su bienestar y salud laboral, minimizando riesgos y asignando los recursos precisos para el desarrollo de las actividades preventivas.

¿Cómo se aplica la política de prevención y salud laboral en Ibercaja?

- Contando con un **Servicio de Prevención Propio** para prestar apoyo técnico especializado a toda la organización en materia de Prevención de Riesgos Laborales, medicina del trabajo y ergonomía.
- Mediante la **constitución de un Comité de Seguridad y Salud Laboral**, cuya función primordial, además de verificar el cumplimiento de la normativa, es en materia de Prevención de Riesgos.
- La participación de los empleados en esta materia se realiza por medio de los **«Delegados de Prevención».**
- A través de la elaboración y aplicación del **Plan de Prevención de Riesgos Laborales** y de las correspondientes evaluaciones y reevaluaciones de riesgos.
- **Formando e informando** a los empleados sobre los riesgos de su actividad, impartiendo cursos en materia de prevención y efectuando campañas de divulgación por distintos canales.





COMPROMISOS CON LOS PROVEEDORES

G4-DMA, G4-2, G4-12, G4-13, G4-26, G4-27, G4-56

Ibercaja promueve relaciones de compromiso mutuo con sus proveedores y les traslada sus principios de gestión responsable.

Ibercaja promueve relaciones de **compromiso mutuo con sus proveedores** y les traslada sus principios de gestión responsable. La interacción y el diálogo son aspectos claves para potenciar una relación estable y enriquecedora, basada en la ética, la transparencia y el estricto cumplimiento de los compromisos pactados.

COMPROMISOS CON LOS PROVEEDORES:

- **TRANSPARENCIA.** Garantizar transparencia en las contrataciones.
- **CALIDAD Y COMPETENCIA.** Velar por relaciones económicas que, respetando los intereses de ambas partes, hagan posible obtener el máximo nivel de calidad y competencia en los productos servidos y en los servicios prestados.
- **POLÍTICAS.** Valorar los enfoques y políticas desarrolladas por las compañías en cuestiones sociales, medioambientales y de respeto a los derechos humanos (adhesiones a acuerdos internacionales, certificaciones de calidad, medioambientales, centros especiales de empleo...).
- **APOYO A EMPRESAS.** Apoyar a las pequeñas y medianas empresas, a las de carácter social y a las que favorezcan la cohesión territorial de las zonas en las que desarrolla su actividad.

IBERCAJA BASA LA VALORACIÓN Y SELECCIÓN DE LOS PROVEEDORES EN LOS SIGUIENTES PRINCIPIOS:

- **Máxima calidad** del producto y servicio.
- **Condiciones económicas,** capacidad de respuesta y resolución de incidencias.
- **Experiencia** en la relación y prestigio en el mercado.
- **Concurrencia y transparencia** en la elección.
- **Diversificación de suministradores.**

Con el fin de garantizar la observancia por parte de sus proveedores de prácticas socialmente responsables y favorecer la aplicación de los principios del Pacto Mundial, Ibercaja cuenta con un **Código de Conducta** que deben **asumir sus suministradores dentro del proceso de Evaluación y Homologación de Proveedores**.

En mayo de 2016 se ha puesto en marcha el **Portal de Proveedores** en su parte de calidad y se está trabajando en la contratación con proveedores por vía electrónica para mejorar la transparencia y garantizar la igualdad de oportunidades.



HOMOLOGACIÓN DE PROVEEDORES

PROVEEDORES EVALUADOS
125 proveedores

82 PROVEEDORES QUE HAN RENOVADO SU HOMOLOGACIÓN

40 NUEVOS PROVEEDORES HOMOLOGADOS

Los proveedores homologados suponen un 90% del volumen total de expedientes de compras gestionados.



COMPROMISO CON ACCIONISTAS E INVERSORES

G4-DMA, G4-2, G4-26, G4-27, G4-58

El objetivo fundamental es responder a las expectativas de los accionistas e inversores que han depositado su confianza en la Entidad.

El objetivo fundamental es **responder a las expectativas de los accionistas e inversores** que han depositado su confianza en la Entidad y prestar especial atención a futuros y potenciales accionistas e inversores, facilitándoles la información necesaria para la adecuada valoración de la Entidad.

COMPROMISOS CON LOS ACCIONISTAS E INVERSORES:

- **IGUALDAD.** Garantizar la igualdad de accionistas e inversores en el acceso a la información relevante de la Entidad, evitando asimetrías y asegurando la máxima transparencia para que dispongan en cada momento de información completa, clara y veraz.
- **DIÁLOGO ADECUADO.** Establecer canales de diálogo adecuados, que les permitan ser atendidos con agilidad y calidad y de forma personalizada.
- **CONFIDENCIALIDAD.** Proteger en los términos previstos la confidencialidad de los datos que puedan aportar los accionistas e inversores.

En 2016 Ibercaja lanzó su página **web corporativa www.ibercaja.com** que incluye una sección destinada a inversores y accionistas con información para este grupo de interés sobre gobierno corporativo, hechos relevantes, evolución económico-financiera de la Entidad, calificación crediticia, emisiones, etc.

La Entidad ha seguido apostando por la transparencia con la publicación periódica de **presentaciones corporativas** en las que se analizan las principales magnitudes financieras así como los avances estratégicos y cuenta con un canal específico para consultas o sugerencias a través del buzón **investors@ibercaja.es**.





COMPROMISO CON EL MEDIO AMBIENTE

G4-2, G4-14, G4-26, G4-27, G4-35, G4-36, G4-42, G4-44, G4-46, G4-47, G4-EC2, G4-DMA

Ibercaja ha adquirido el compromiso de preservar y mejorar el medio natural en el desarrollo de su actividad.

Ibercaja ha adquirido el compromiso de preservar y mejorar el medio natural en el desarrollo de su actividad, como una de las contribuciones más importantes para favorecer el desarrollo sostenible y garantizar la calidad de vida de futuras generaciones. La Entidad cuenta con un **Sistema de Gestión Ambiental (SGA)** basado en la Norma ISO 14001.

COMPROMISOS CON EL MEDIO AMBIENTE:

- **POLÍTICA AMBIENTAL.** Los principios de actuación que rigen en la Entidad en materia de medio ambiente se recogen en la Política Ambiental que es pública y está disponible en la web corporativa y en la normativa interna.

- **PRINCIPIOS.** Entre dichos principios se encuentran los relativos a la protección del medio ambiente, el cumplimiento de los requisitos legales y voluntarios asumidos en esta materia y la mejora continua en la eficacia y desempeño ambiental de la organización.

El **Comité de Calidad Ambiental** (integrado por responsables de las principales unidades implicadas en la gestión ambiental) tiene competencia para la implantación, mantenimiento y optimización del Sistema. El equipo de **Promotores Medioambientales** aporta iniciativas y sugerencias en este ámbito para su valoración y puesta en marcha.

El **plan de formación** del sistema ha estado dirigido a la capacitación de las personas que se han incorporado tanto al Comité como al equipo de promotores y se ha centrado también en aquellos aspectos novedosos incluidos en la actualización de la norma.

La **comunicación interna** se realiza mediante el periódico interno Crónica y el boletín informativo Recursos Humanos Informa. Al mismo tiempo, la Guía de Buenas Prácticas Ambientales, actualizada a finales de 2016, contiene un conjunto de sencillas indicaciones y pautas encaminadas a promover el respeto al entorno en el ejercicio de la actividad profesional.


Certificado del
Sistema de Gestión Ambiental
AENOR
Gestión Ambiental
ISO 14001
GA-2007/0451
IBERCAJA BANCO S.A.
AENOR
IQNet

En la **comunicación externa** hay que destacar el espacio que la web corporativa dedica a esta materia difundiendo la Política Ambiental y las iniciativas y actuaciones que directamente, o a través de colaboraciones con las fundaciones accionistas, se han puesto en marcha.

LAS PRINCIPALES LÍNEAS DE ACTUACIÓN EN 2016 SON:

EFICIENCIA ENERGÉTICA

» Se han realizado las **Auditorías de Eficiencia Energética** de las instalaciones conforme al requerimiento RD 56/106.

» Continúa la **sustitución de rótulos** de oficinas por otros con iluminación LED y carteleras con luz por otras sin iluminación.

» Se han instalado equipos de **climatización de alta eficiencia energética** tanto en renovaciones como en nuevas instalaciones.

GESTIÓN DE RESIDUOS

» Se realiza de forma centralizada. Para dotar de mayor eficiencia operativa en 2016 se creó la figura del **Coordinador de Gestión de Residuos**.

» Se ha actualizado el **Registro** como **Productor de Residuos Peligrosos**, adecuándolo a las necesidades actuales y anticipaándose a la nueva normativa de RAEEs.

» Se han adecuado **nuevos espacios para el almacenamiento** de residuos y también adaptado nuevos contenedores para su retirada.

» Se **reutiliza el mobiliario** reacondicionándolo y evitando así residuos innecesarios.

EMISIONES

» Se ha comenzado a utilizar la calculadora proporcionada por MAGRAMA (Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente) para el **cálculo de las emisiones CO2**: Huella de carbono.

» Se ha **optimizado el número de viajes** que tienen que realizar los gestores de residuos, minimizando así los desplazamientos para retiradas.

» Se **reducen** respecto al año pasado el **número de valijas** desplazadas.





COMPROMISO CON LA SOCIEDAD

G4-DMA, G4-2, G4-26, G4-27, G4-EC8, G4-SO1

La visión de Ibercaja contempla el desarrollo de un modelo de banca con alta sensibilidad social.

La visión de Ibercaja contempla el desarrollo de un **modelo de banca con alta sensibilidad social,** que tiene en cuenta las necesidades de la sociedad y sus grupos de interés, y asume entre sus principios fundacionales contribuir al desarrollo socio-económico de sus zonas de actuación.

COMPROMISOS CON LA SOCIEDAD:

- **DESARROLLO DEL TERRITORIO.** Contribuir al desarrollo del territorio, apoyando al tejido productivo y estableciendo canales de colaboración y diálogo con los agentes locales.
- **ADAPTACIÓN A LAS NECESIDADES.** Dar respuesta a las demandas sociales (empleo, formación, vivienda…), a través de su actividad financiera, con productos y servicios que se adapten a las necesidades.
- **INCLUSIÓN FINANCIERA.** Apoyar la inclusión financiera dando un servicio global y favoreciendo el acceso a los servicios financieros de aquellos colectivos que puedan tener más dificultades:
- **ACCESIBILIDAD.** Facilitar soluciones financieras presenciales o a distancia, para impulsar la máxima accesibilidad a sus productos y servicios.
- **EDUCACIÓN FINANCIERA.** Favorecer la educación financiera entre la sociedad, transfiriendo el conocimiento de los profesionales de la entidad para apoyar la toma de decisiones de manera informada y ayudar en la gestión de las finanzas personales.
- **VOLUNTARIADO.** Promover y apoyar la participación de los empleados en iniciativas de voluntariado corporativo que repercutan positivamente en la sociedad.
- **COLABORACIÓN.** Colaborar con organizaciones, entidades y reguladores que desarrollan actuaciones socialmente responsables, sensibilizar y difundir buenas prácticas.
- **COMPROMISOS.** Asumir responsablemente compromisos impulsados por organizaciones internacionales que velan por el desarrollo sostenible, los derechos humanos, el buen gobierno, el compromiso ético y la lucha contra la corrupción.

A continuación detallamos las **actuaciones** más destacadas de las promovidas por la **Obra Social de la Fundación Bancaria Ibercaja**, así como otras actuaciones en Responsabilidad Social.

ACTUACIONES PROMOVIDAS POR LA OBRA SOCIAL DE FUNDACIÓN IBERCAJA

EDUCACIÓN FINANCIERA

Programa en colaboración con la CNMV y el Banco de España cuyo objeto es invertir en acciones que promuevan una "alfabetización financiera" básica para todos los ciudadanos. En 2016 el programa ha recibido el **Premio Especial del Jurado** que otorga la **Revista Actualidad Económica**.

Los **principales hitos** alcanzados durante el ejercicio han sido:

» **e-learning para docentes.** Se ha puesto en marcha el programa "Cómo impartir Educación Financiera e Iniciativa Emprendedora en secundaria" que facilita a los docentes nociones básicas en alfabetización financiera y recursos didácticos y fomenta la iniciativa emprendedora. En su primera edición han participado 86 profesores de 30 provincias diferentes.

» **Día de la Educación Financiera.** Dentro de los actos del Día Nacional de la Educación Financiera se ha celebrado una jornada en Zaragoza y actividades en Huesca, La Rioja y Guadalajara destinadas a difundir entre la población la cultura financiera.

» **Diario Económico Aragón Radio.** En este programa con alcance autonómico se colabora con un espacio quincenal.

VOLUNTARIADO

En el programa de voluntariado colaboran más de 400 personas, en su mayoría empleados en activo. Entre las **actuaciones más significativas** se pueden citar:

» **Orientación Laboral.** Servicio que se presta con la finalidad de ayudar en la búsqueda de empleo a aquellos colectivos que por diferentes razones tienen más dificultades como jóvenes, parados de larga duración, personas de baja cualificación, mayores de 45 años...Para esta labor se ha contado con voluntarios y profesionales especializados en este tipo de asesoramiento.

» **Gran recogida de alimentos.** Más de 300 empleados voluntarios de Ibercaja han participado como cada año en la campaña "La Gran Recogida" organizada por los Bancos de Alimentos de Zaragoza, Huesca, Teruel, Guadalajara, Logroño y Madrid.

» **Carrera ATADES "por un nuevo cole".** Voluntarios de Ibercaja, junto con otros de la organización, han hecho posible la carrera cuyo objeto es recoger fondos para la construcción de un colegio destinado a niños con discapacidad intelectual.

MEDIO AMBIENTE

El programa de educación ambiental que se lleva a cabo en la Red Natural de Aragón pretende motivar el interés por la conservación de la naturaleza y conseguir el respeto por el medio ambiente mediante el conocimiento del patrimonio cultural de Aragón y de sus espacios naturales protegidos. **En 2016, 15.000 escolares han participado en estas actividades.**

EMPLEA-T Y EMPRENDE



El programa, que este año ha cumplido el quinto aniversario, permite llevar adelante una idea o proyecto empresarial de principio a fin con un alto nivel de excelencia. La formación, el mentoring, la financiación y la aceleración son los cuatro pilares del programa.

En 2016 se han añadido **dos nuevos niveles** formativos: **Internacionaliza-T** y **Capacita-T**, aumentando la base de profesores y **mentores** hasta **25** personas. Han participado **141 emprendedores** y se ha trabajado en **105 proyectos** dando lugar a la creación de **90 empresas** que emplean a **304 trabajadores**. También se ha financiado con un total de **241.520€ a 10 proyectos.**

Dentro del proyecto destacamos:

» **La Terminal.** Es un espacio de incubación y aceleración empresarial del Ayuntamiento de Zaragoza gestionado por la consultora Hiberus Tecnología en colaboración estratégica con Ibercaja. Unos 120 emprendedores trabajan a diario en La Terminal cuyo nivel de ocupación es del 100%. Aproximadamente 700 niños de edades comprendidas entre 10 y 12 años han visitado y conocido este vivero de empresas.

» **Ibercaja Transnnova.** Programa formativo fruto de la experiencia acumulada en el trabajo con metodologías de emprendimiento aplicadas a startups. Está dirigido a empresas con necesidad de rediseñarse e innovar en su modelo de negocio y con aspiraciones de ser ágiles y ligeras como una startup. Durante esta edición, celebrada en Ibercide, participaron personas de reconocido prestigio en España y a nivel internacional y se contó con la colaboración de expertos del mundo empresarial.

» **Aprendiendo a Emprender (Aragón y Rioja).** Proyecto emprendedor en el que profesores y alumnos participan en un proceso de formación en emprendimiento cuya organización y materiales de apoyo son proporcionados por Ibercaja. Más de 1.600 alumnos de 30 colegios han pasado por el programa.

CAMPAÑA SOLIDARIA FIN DE AÑO

En 2016 se puso en marcha la campaña **"Dona una oportunidad"** con el objetivo de recaudar fondos para el programa de inserción laboral de Cáritas "Sumando empleo". Durante las tres semanas y media de duración de la campaña se recaudaron 56.316 euros a través de las donaciones de clientes y empleados de Ibercaja.

SOPORTES DOCUMENTALES EN INTERNET

» **E-COM (empresacompetitiva.ibercaja.es).** Centro de documentación que ofrece contenidos digitales a las empresas para impulsar su competitividad.

» **Ibercaja Documenta.** Servicio digital de acceso a la información del sector agroalimentario. Cuenta con casi 3.000 usuarios suscritos a boletines informativos procedentes de ámbitos como gestión de explotaciones agrarias, industria agroalimentaria, administraciones públicas y entorno universitario.

OTRAS ACTUACIONES SOCIALES DE IBERCAJA

Ibercaja Banco colabora de forma destacada con **patrocinios** en diversas actividades muchas de ellas enfocadas a la **sensibilización por la cultura** y la incorporación de **hábitos saludables** en la población en general y entre los jóvenes en particular. En 2016:

DEPORTE Ha participado en los Trofeos Ciudad de Zaragoza (acuerdo firmado con Zaragoza Deporte Municipal) y en otros como el día del Minibasket y el día del Deporte en la Calle, el Torneo Infantil Tenis Onda Cero, X Maratón y 10 K de Zaragoza (participan unos 6.000 corredores y unos 20.000 espectadores), World Pádel Tour (torneo internacional de 5 días), juegos deportivos para jóvenes en edad escolar de Aragón y la promoción de la actividad física y el deporte en centros educativos de Aragón. También patrocina distintas federaciones, principalmente aragonesas, de atletismo, balonmano, baloncesto, fútbol, montañismo y pádel entre otros: Basket Zaragoza, Club Voleibol Teruel, C.F. Real Zaragoza, Club de Golf La Peñaza, Real Zaragoza Club de Tenis, etc.

CARRERAS SOLIDARIAS La Entidad organiza carreras populares en Zaragoza, Huesca y Teruel, pruebas que cuentan con gran afluencia de público. Desde hace años colaboran en estas carreras entidades por la integración y la entidad realiza donativos a los Bancos Alimentos de Zaragoza y Teruel y Huesca.

CARRERA CORPORATIVA (ESIC) Ibercaja ha patrocinado esta carrera que potencia el sentimiento de pertenencia en la empresa y la conexión entre compañeros, impulsando valores como el trabajo en equipo.

ESQUÍ La Entidad patrocina las escuelas de esquí de Candanchú, Cerler, Valdelinares, Formigal, Panticosa y Sierra de Gúdara, lo que ha permitido que los clientes se beneficien de descuentos en los servicios contratados.



CULTURA A lo largo del año Ibercaja ha patrocinado diversos eventos para el público en general y ha realizado promociones y descuentos especiales por la compra de entradas de espectáculos.



CONCLUSIONES Y PERSPECTIVAS

iberCaja





CONCLUSIONES Y PERSPECTIVAS

A lo largo de 2016 el Grupo ha avanzado en su "hoja de ruta estratégica" marcada por el Plan 2015-2017, alcanzando hitos relevantes.

Durante el ejercicio se han conseguido **hitos relevantes** entre los que destacan:

» La puesta en marcha de los **planes de desarrollo territorial** en Madrid, Levante y Burgos.

» La **alianza estratégica con Microsoft** para la transformación digital del Banco.

» La **firma de un acuerdo** con un operador especializado a fin de reducir los activos problemáticos.

» El lanzamiento de un renovado **modelo de relación con el cliente**.

» El **Plan de Responsabilidad Social Corporativa**.

» La adopción, a nivel interno, de un nuevo **enfoque de liderazgo y gestión de equipos**.

Ibercaja ha demostrado su **capacidad de generar resultados** en un escenario caracterizado por la presión que ejercen unos tipos de interés extremadamente bajos sobre el margen financiero, tanto por el lado de los ingresos procedentes de la inversión crediticia, como por los que provienen de la cartera de renta fija. Es de subrayar el **buen comportamiento de la actividad minorista** como consecuencia del significativo impulso de la actividad crediticia con pymes, el sostenido incremento del patrimonio de activos bajo gestión, el ahorro en costes y la defensa de los márgenes.

RETOS 2017

El año 2017, último del actual ciclo estratégico, será de nuevo muy exigente. En él se abordarán importantes retos dentro del camino emprendido para fortalecer la posición competitiva del Grupo y avanzar hacia los niveles de rentabilidad exigidos por el mercado. Para ello se plantea **acelerar los proyectos en curso** tendentes a conseguir:

» **Incrementar las formalizaciones de crédito**, especialmente en el segmento de actividades productivas no inmobiliarias, como vía para generar ingresos y mejorar márgenes, preservando al mismo tiempo la cuota de mercado en financiación a vivienda.

» **Orientar el crecimiento de los recursos a un mix más rentable** potenciando la gestión de activos, la especialización más relevante del Grupo, y teniendo como palancas una mayor penetración en los colectivos de banca personal y banca privada.

» **Perseverar en la política de contención de costes y optimizar la eficiencia operativa** del Grupo con la meta de converger hacia los niveles más exigentes del sector.

» **Reducir el peso de la inversión irregular y de los activos inmobiliarios** en balance.

» **Afianzar el modelo de relación con el cliente basado en la calidad del servicio**, de modo que sea rasgo diferenciador en la identidad de Ibercaja y se alce como una ventaja competitiva en un mercado cada vez más exigente.

Además está previsto el **lanzamiento de los planes de crecimiento en Cataluña y Badajoz, el desarrollo del "Plan+ Empresas"**, la implementación de nuevas funcionalidades en **banca a distancia** y la puesta en práctica del **nuevo modelo de liderazgo lanzado en 2016**. Estas medidas acompañarán al diseño de un nuevo Plan Estratégico con el horizonte puesto en 2020.

ANEXO

INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

A. CLAVES DEL INFORME ANUAL 2016

G4-17, G4-18, G4-32, G4-33

INTRODUCCIÓN

El Informe Anual 2016 del Grupo Ibercaja Banco responde al compromiso de informar a grupos de interés de acuerdo con sus necesidades y expectativas puestas de manifiesto en la matriz de materialidad. Fruto del interés de la organización por facilitar el acceso y los contenidos adecuados, la presentación ejercicio 2016 se realiza en un único documento, un Informe Anual que aglutina la información económica, de actividades y de responsabilidad social, complementado con el presente anexo. Este anexo se realiza con el objetivo de abordar aquellos aspectos del Informe Anual que también son necesarios para su consideración como **Memoria de Sostenibilidad** según los criterios de la **Global Reporting Initiative (GRI)**. Ibercaja, desde 2005, ha editado Informes y Memorias de acuerdo con sus directrices.

A su vez, el Informe Anual junto con el presente anexo se establecen como **"Informe de Progreso"**, y por lo tanto de reporte anual, de acuerdo con los requisitos del reporting de **Global Compact** con respecto a los 10 Principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas.

ALCANCE

La información contenida en este Informe y su Anexo alcanzan la actividad del Grupo Ibercaja Banco. El presente informe en su conjunto expone una visión global de las líneas estratégicas, actividades, modelo de negocio, resultados financieros y compromiso sostenible. Su contenido se hará público a través de la web corporativa (**www.ibercaja.com**).

RIGOR EN SU ELABORACIÓN

Los criterios que han permitido la elaboración del Informe Anual y el presente anexo se fundamentan en la **Guía G4 bajo la opción "De conformidad" Esencial**, para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad de **Global Reporting Initiative (GRI)**, incluyendo la información requerida por el **Suplemento Sectorial de Servicios Financieros**.

El Informe Anual se ha realizado por segundo año atendiendo a los requisitos recogidos en la Guía G4. Durante todo el proceso de recopilación y presentación de la información, Ibercaja tiene presentes los principios de equilibrio, precisión, claridad, periodicidad y fiabilidad, necesarios para garantizar la calidad de la información contenida en el mismo.

Por último, tanto los principios de elaboración de este Informe y su anexo como los contenidos recogidos en el mismo se han sometido a un proceso de **verificación externa** por parte de la firma auditora **PricewaterhouseCoopers Auditores, SL (PwC)**. En la Documentación Legal del Grupo Ibercaja Banco 2016 se detalla la relación contractual que Ibercaja mantiene con el auditor independiente. El Informe de Verificación figura en el último apartado del presente anexo.

OTROS CONTENIDOS Y MÁS INFORMACIÓN

El anexo recoge el grado de consecución de los compromisos asumidos el pasado ejercicio y los nuevos retos para 2017. También incluye información sobre las actuaciones ligadas a Derechos Humanos y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, así como los Diez Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas y su relación con los contenidos del Informe y con los propios indicadores GRI.

Para ampliar contenidos existe información disponible en la Web Corporativa: **Documentación Legal e Informe de Gobierno Corporativo**.



B. COMPROMISOS 2016 Y RETOS 2017

G4-1, G4-2, G4-14, G4-EC2

En Ibercaja Banco "Hablamos con Hechos". A continuación se incorpora información sobre la consecución de los compromisos asumidos el pasado año y se enuncian nuevos retos que la Entidad se compromete a acometer a lo largo del ejercicio 2017.

RESULTADOS DE LOS COMPROMISOS 2016

G. INTERÉS	RETO 2016	RESULTADOS	%
CLIENTES	**Gestión Personalizada.** Conformidad en la revisión por AENOR del Sistema de Gestión para el Asesoramiento en Gestión del Patrimonio Personal.	Superada la revisión por AENOR.	**100%**
	Experiencia de Cliente. Seguir avanzando en la mejora en la atención al cliente para que éste perciba, en su relación con Ibercaja, una experiencia diferencial que genere satisfacción.	Se ha creado el Comité de Experiencia de Cliente con una doble misión: mejorar la satisfacción de los clientes posicionando a Ibercaja como un referente nacional, y contribuir a que la experiencia vivida por los clientes sean coherentes con la propuesta de valor. Se han mejorado los datos de satisfacción y observación experta.	**100%**
PROVEEDORES	**Portal de Proveedores.** Puesta en funcionamiento del nuevo Portal de Proveedores, que facilite la admisión y la homologación más automatizada.	El Portal de Proveedores de Ibercaja está en funcionamiento desde mayo, con 331 proveedores dados de alta, cumpliendo las previsiones realizadas sobre sus funcionalidades.	**100%**
	Política de Proveedores. Revisión y actualización de la política y códigos de conducta vigentes.	Se ha iniciado el proceso y se han establecido compromisos en la propia Política de RSC. En 2017 se continuarán revisando los criterios y normas de conducta.	**25%**
EMPLEADOS	**Gestión Personalizada.** Nombramientos de nuevos Delegados de Recursos Humanos en Territorios con el objetivo de asegurar el cumplimiento del principio de Cercanía en RRHH y el conocimiento integral de las personas. El reto final es que todos los empleados tengan una persona de referencia en RRHH a quién dirigirse.	Para asegurar la cercanía y la gestión personalizada: • Se han nombrado 6 Delegados de RR.HH. en: SS.CC., Madrid, Castilla y León, Extremadura y Aragón. • Se han realizado más de 1.300 entrevistas personales (25% plantilla). • Se ha creado una nueva ficha de empleado que facilita la gestión personalizada y proactiva.	**100%**
	Comunicación. Como una iniciativa vinculada a los resultados del Estudio de Clima Laboral, se plantea una acción de comunicación con el objetivo de que los empleados conozcan las principales ventajas Sociales para el Empleado y sus familias, por su condición de empleado de Ibercaja.	Se ha diseñado un documento con el objetivo de difundir las principales ventajas sociales para el empleado y su familia. Su difusión se realizará en 2017.	**50%**
	Reconocimientos. Iniciativa que favorece el nivel de compromiso y vinculación de los empleados con la Entidad.	Para mejorar la experiencia percibida por las personas de la Entidad se han organizado en 2016 los siguientes encuentros: • "25 años juntos. Gracias" (283 homenajeados) • "Equipos excelentes y premios compromiso" (209 premiados) • "Encuentro con Formadores" (+100 formadores internos asistentes)	**100%**
	Desarrollo del Talento. En 2016 se plantea una revisión de los Planes de Carrera Profesional, vinculando desarrollo profesional, compromiso y capacidades.	Se ha acometido la revisión de los Planes de Carrera, vinculando el desarrollo profesional a compromiso y capacidades. Se han introducido mejoras en Banca Empresas y Banca Personal y se ha diseñado el nuevo Plan de Carrera de Banca Privada.	**100%**

G. INTERÉS	RETO 2016	RESULTADOS	%
MEDIO AMBIENTE	**Revisión de la Política Ambiental.** Actualización de la Política Ambiental vinculándola al marco de la Política de RSC de Ibercaja Banco SA	En el marco de la nueva Política de RSC se revisa la Política Ambiental actualizándose conforme a los requisitos de la Norma ISO 14001, actualizada en 2015. La nueva Política Ambiental está firmada por el CEO.	**100%**
	Huella de Carbono. Avanzar en el uso de procedimientos para valorar y/o compensar la huella de carbono de la Entidad.	Se hace uso de la calculadora MAGRAMA para el cálculo de las emisiones CO2. Se aportan estos datos en la tabla GRI.	**100%**
	Renovación de la Certificación Ambiental	Se renueva por tercera vez la Certificación Ambiental conforme a la ISO 14001 vigente. Se comienza a planificar la actualización a las nuevas directrices de la ISO 14001:2015	**100%**
	Iniciativas de Sensibilización. Continuar con el impulso de iniciativas de sensibilización internas y externas para la protección del medio ambiente.	Se envían como en años anteriores cartas personalizadas a las oficinas para la sensibilización en el ahorro de energía. Se ha nombrado un coordinador interno de la gestión de residuos que vela por el seguimiento y adecuada gestión, detectando aspectos a mejorar y sensibilizando directamente a las áreas implicadas. Se ha seguido impulsando la eficiencia energética tanto en los objetivos del sistema de gestión ambiental, como en comunicaciones internas y externas. Se ha participado en la iniciativa "La hora del Planeta" y firmado convenio para la recogida segregada de tapones plásticos a través de una fundación para colaborar en un proyecto social. Se ha actualizado la Guía Interna de Buenas Prácticas Ambientales.	**100%**
SOCIEDAD	**Voluntariado Corporativo:** • Realización de evento puntual y masivo en Madrid. • Encontrar cauces que faciliten la inscripción y gestión del voluntariado. • Dinamizar la participación de empleados en activo, jubilados y prejubilados.	El **Programa de Voluntariado** ha registrado en 2016 un incremento de participantes del 22% con respecto al año anterior, llegando a alcanzar 408 voluntarios. Cabe destacar que las 75 personas de reciente incorporación al programa son en su gran mayoría empleados en activo. En Madrid ha comenzado un programa específico para la captación de voluntarios y empleados de la comunidad han participado en la Gran Recogida de Alimentos y en la Campaña de Navidad.	**100%**
	Educación Financiera: • Programa de formación online para profesores de secundaria. • Ampliación de la oferta de recursos informáticos. • Buscar cauces para la difusión de las actividades que se impulsen.	La formación online, ya disponible para profesores de secundaria: **"Cómo impartir educación financiera e iniciativa emprendedora en secundaria"**, esta tutorizada y cuenta con una muy buena acogida entre los docentes. Esto ha permitido ampliar la oferta de recursos informáticos disponibles para esta materia. Se han potenciado nuevos canales de comunicación sobre todo a través de partners y dotado de contenidos a los medios de comunicación masivos (presencia continuada en cadena SER). El "Programa de Educación Financiera" se ha difundido públicamente como **buena práctica** en la web del Instituto Aragonés de Fomento.	**75%**
	Emprendimiento: • Creación de un programa para la empresa basado en técnicas de gestión utilizadas por los emprendedores. • Extensión a La Rioja del programa "Aprendiendo a Emprender con Ibercaja".	El Centro de Desarrollo Empresarial, Ibercide (Obra Social Fundación Ibercaja) lanzó el P**rograma Ibercaja Transnnova**, cuya finalidad es ayudar a todo el tejido empresarial a mejorar su competitividad a través de procesos de transformación e innovación y aprendizaje colectivo. El programa **Aprendiendo a Emprender con Ibercaja en La Rioja** se puso en marcha en el primer semestre de 2016 y funciona a pleno rendimiento: 60 emprendedores han impulsado 38 empresas, contando con un vivero de empresas que acoge a 23 emprendedores.	**100%**

RETOS 2017

G. INTERÉS	COMPROMISOS 2017
CLIENTES	**Excelencia Europea.** Renovar por quinta vez consecutiva el Sello de Oro 500+ otorgado por EFQM. **Gestión Personalizada.** Conformidad en la revisión por AENOR del Sistema de Gestión para el Asesoramiento en Gestión del Patrimonio Personal. **Experiencia de Cliente.** Seguir avanzando en la mejora en la atención al cliente para que éste perciba, en su relación con Ibercaja, una experiencia diferencial que genere satisfacción. **Productos.** Impulso y fomento de productos con un carácter claramente sensible a aspectos sociales o medioambientales.
MEDIO AMBIENTE	**Sistema de Gestión Ambiental.** Actualización del Sistema conforme a los nuevos requerimientos de la Norma ISO 14001 en su versión 2015. **Eficiencia Energética.** Reducción del 2% en el consumo eléctrico del Edificio Sede Central de Zaragoza, medido en kw/persona en dos años (periodo 2015-2017), según se establece en el Sistema de Gestión Ambiental (SGA). **Consumo de Papel.** Cumplimiento del objetivo del SGA de reducción del 2% de papel utilizado en periféricos (DIN A4) en dos años (2015-2017). **Gestión de Residuos.** Mejora evidenciada de la eficiencia operativa en la gestión de residuos, según objetivo del Sistema de Gestión Ambiental para el periodo 2015-2017. **Huella de carbono.** Avanzar en el cálculo de emisiones y publicación de datos. También valorar actuaciones para el impulso o sensibilización en la reducción o compensación de emisiones. **Iniciativas de Sensibilización.** Difusión interna y externa de comunicados vinculados al SGA, participación en Foros e Iniciativas vinculadas al cuidado del entorno.
PROVEEDORES	**Portal de Proveedores.** Iniciar la contratación por esta vía, facilitando la comunicación y transparencia en los procesos de licitación. **Política de Proveedores.** Continuar con la revisión de criterios y normas de conducta.
ACCIONISTAS E INVERSORES	**Visibilidad.** Potenciar la visibilidad en mercados financieros desarrollando una comunicación ágil, eficaz y transparente, desarrollando eventos y presentaciones periódicas.

G. INTERÉS	COMPROMISOS 2017
SOCIEDAD	**Voluntariado Corporativo:** • Se impulsará el incremento del número de voluntarios en general y en particular en alguna de las zonas de actuación en la que no se cuente con el apoyo de centros culturales. • Se impulsarán nuevas opciones de participación del voluntariado y se impulsará la participación en algún evento o colaboración corporativa del voluntariado. **Educación Financiera:** • Se continuará con la labor de impulso, apoyando eventos para su difusión. • Celebración del Día de la Educación Financiera en todos los Centros Culturales vinculados a la Obra Social de la Fundación Ibercaja. • Se colaborará desde los territorios en el impulso al Programa que lidera la Fundación Bancaria Ibercaja. • Se trabajará internamente para la difusión y formación de empleados de cara a satisfacer las demandas que en este sentido puedan plantearse en nuestros puntos de venta. **Emprendimiento:** • Lanzamiento de una propuesta conjunta que impulse los programas Empléate y Emprende (Obra Social) y + Empresas (Ibercaja Banco). • Extender el modelo de apoyo al emprendimiento a Guadalajara: incorporar el programa Empléate y Emprende a un vivero perteneciente a alguna institución pública.
OTROS COMPROMISOS	**Código Ético.** Elaboración de un código ético como marco de actuación de la Entidad e instrumento que recopila los fundamentos, principios y normas éticas vigentes en la organización. **Sello RSA.** Mantener el Sello Responsable en Aragón, colaborando y/o participando en las solicitudes que se impulsen desde el IAF en este ámbito. **Alianzas.** Implicación y apoyo a iniciativas y/o asociaciones y fundaciones vinculadas a aspectos relativos a Responsabilidad Social. **Difusión.** Incrementar la comunicación y sensibilización interna y externa en materia de Responsabilidad Social Corporativa.
PERSONAS	**Gestión Personalizada.** Continuar realizando visitas a oficinas y entrevistas personales con el objetivo de alcanzar al 75% de la plantilla y afianzar el valor de la cercanía y el conocimiento integral de las personas que forman la organización. **Desarrollo del Talento.** Implementación de una nueva Plataforma de Desarrollo que incorpora cursos formativos, contenidos didácticos y de interés, vídeos, artículos, etc. Se trata de una herramienta integral para el desarrollo del talento interno. **Liderazgo.** Enmarcado en el Modelo de Liderazgo Inspirador, puesta en marcha del modelo con la realización de la Valoración de los líderes y el posterior Plan de entrenamiento a los primeros ejecutivos de la entidad (Directores de Área, Jefes de Unidad, Directores Territoriales y Directores de Zona) con el objetivo de establecer un liderazgo homogéneo y coherente con la propuesta de valor a los empleados potenciando nuevas formas de gestión a través de las personas. **Comunicación.** Realización de Campañas Internas de RR.HH. para la mejora de la experiencia de empleado y creación de nuevos canales de comunicación 360°.

C. DERECHOS HUMANOS Y COMPROMISOS CON LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

G4 - 15. G4 - DMA

COMPROMETIDOS CON LOS DERECHOS HUMANOS

Ibercaja desarrolla su actividad bancaria de forma responsable con el cumplimiento de los Derechos Humanos, asumiendo el compromiso de llevar a cabo sus actividades de acuerdo a la legislación vigente y conforme a los estándares internacionales: Declaración Universal de Derechos Humanos de la ONU, y el Pacto Mundial de Naciones Unidas.

La Política de RSC resalta como uno de los principios de actuación sostenible: "La defensa de los derechos humanos atendiendo a los principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas". Dicho principio de actuación se extiende transversalmente a toda la organización y a sus integrantes, formando parte del funcionamiento de la organización y de su modelo de gestión.

En la línea de fomentar y primar este tipo de comportamientos en aquellas empresas con las que Ibercaja interactuamos, la Política de RSC recoge en la contratación de proveedores, el compromiso de valorar específicamente aquellos enfoques y políticas desarrolladas por las compañías en cuestiones sociales, medioambientales y de respeto a los derechos humanos (adhesiones a acuerdos internacionales, certificaciones de calidad, medioambientales, centros especiales de empleo...).

Además para asegurarnos de prevenir consecuencias negativas sobre derechos humanos relacionados con la cadena de suministros y con el fin de garantizar la observancia por parte de sus proveedores de prácticas socialmente responsables y favorecer la aplicación de los principios del Pacto Mundial, Ibercaja cuenta con un **Código de Conducta**, articulado en diez puntos, que homogeneiza los valores que se fomentan en la contratación responsable, muchos de los cuales contemplan directamente aspectos vinculados a DD.HH.:

- **Promover y respetar la protección de los derechos humanos** promulgados en los principales instrumentos internacionales y estar seguros de no ser cómplices de ninguna forma de infracción o ilegalidad respecto a los mismos.
- Mantener un entorno en el que se **trate a todos los trabajadores con dignidad y respeto**, prohibiendo todas las formas de trabajo forzoso, servidumbre o trabajo con contratos de cumplimiento forzoso.
- **No permitir la contratación de menores de edad** por debajo de la edad mínima legal para trabajar y, en ningún caso, inferior a la edad suficiente para concluir la educación básica obligatoria.
- **Evitar la discriminación** por razones de género, raza, color, edad, origen social, religión, nacionalidad, orientación sexual, opinión política, discapacidad física o mental o por pertenencia a sindicatos, estableciendo programas de igualdad de oportunidades y estimulando métodos de supresión de la discriminación en los centros de trabajo o en su ámbito de influencia.
- **Respetar los derechos de los empleados a asociarse** libremente, organizarse o negociar colectivamente de conformidad con la legislación vigente.

» Cumplir con todas las leyes en materia de **salario y horario de trabajo, respetando la legislación vigente**.

» Proporcionar a sus empleados un **entorno laboral seguro y sano**, que cumpla todas las leyes y regulaciones aplicables, desarrollando programas de prevención de riesgos laborales y de seguridad e higiene, y con disposición de facilitar a Ibercaja Banco, S.A., información en aspectos de salud y seguridad.

» **Cumplir con la legislación vigente en materia de protección del Medio Ambiente** procurando:

- Reducir las emisiones y residuos nocivos y contribuir al reciclaje y a la reutilización de materiales y productos.
- Manipular, almacenar y eliminar de modo seguro los residuos peligrosos.
- Utilizar tecnologías respetuosas con el Medio Ambiente.

» **Aplicar una política de tolerancia cero para soborno y corrupción**, prohibiendo ofrecer, prometer, dar, solicitar o exigir dádivas, sobornos o cualquier otro tipo de pago fuera de contrato con el fin de obtener o conservar relaciones de negocio y evitando el reparto de cualquier tipo de regalos.

» **Demostrar su compromiso con los principios del presente código** mediante la aceptación de su cumplimiento como requisito del contrato.

ACTUACIONES MÁS SIGNIFICATIVAS EN RELACIÓN A LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS)

Con la Nueva Agenda 2030, aprobada por 193 países en la Asamblea de la ONU en 2015, quedaron establecidos los asuntos prioritarios de aplicación universal para conseguir poner fin a la pobreza, reducir la desigualdad y luchar contra el cambio climático. Así los 17 objetivos de Desarrollo Sostenible que se fijaron entonces y que entraron en vigor el 1 de enero de 2016, pasan a ser referentes de gobiernos y organizaciones de todo el planeta.



Ibercaja, convencida de la importancia de comprometerse con los grandes retos de sostenibilidad, quiere involucrarse voluntariamente en su impulso. Como hoja de ruta para su contribución se alinea especialmente con aquellos que requieren de una mayor implicación bien por su carácter nacional o bien por vincularse más directamente con su actividad o la de sus fundaciones accionistas.

En consecuencia **Ibercaja Banco se compromete prioritariamente con los objetivos 4, 5, 8 y 13**. A continuación detallaremos algunas de las actuaciones más destacables vinculadas a ellos:



La Obra Social de la Fundación Ibercaja junto a varios colaboradores impulsa: la "Iniciativa Educa", que complementa la educación de los más jóvenes y previene el fracaso escolar, y el "Programa de Finanzas Básicas" dirigido a público de todas las edades, para fomentar la cultura financiera.



Ibercaja impulsa de manera activa la igualdad de oportunidades, rechazando toda forma de discriminación y garantizando su cumplimiento. El 52% de las promociones en 2016 correspondieron a mujeres y el 38% de los puestos directivos está ocupado por ellas.



Ibercaja garantiza unas condiciones adecuadas que le facilitan retener y captar talento e impulsa el crecimiento en sus territorios de actuación contando con programas para el impulso a emprendedores.



Ibercaja cuenta con un Sistema de Gestión Ambiental implantado y certificado, y se compromete en sus objetivos con la eficiencia energética, impulsando la participación en iniciativas. Además, promueve actuaciones de sensibilización internas y externas en este ámbito.



También es destacable la consideración del ODS 17 "Alianzas para lograr los objetivos". A continuación se destacan algunas de las alianzas e iniciativas más importantes en las que participa el Grupo Ibercaja:













D. ESTUDIO DE MATERIALIDAD

G4-18, G4-19, G4-20, G4-21, G4-26, G4-27, G4-37, G4-DMA

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con el enfoque de materialidad, el Informe ha abordado aquellos aspectos que influyen en la capacidad de crear valor para Ibercaja Banco y que son de interés para las personas y/o colectivos con los que se relaciona. Según GRI "Materialidad es el umbral en el que los aspectos adquieren suficiente importancia que deben ser reportados....El reporte debe cubrir aspectos que: a) reflejan los impactos económicos, ambientales y sociales significativos (en su influencia, tanto positiva como negativa de lograr su visión y estrategia) y b) influencian las evaluaciones y decisiones de sus stakeholders.".

Así la identificación de cada uno de los aspectos a reportar y su grado de importancia se ha puesto de manifiesto en la matriz de materialidad, desencadenando la necesidad de informar sobre aquellos con importancia alta tanto para Ibercaja Banco como para sus Grupos de Interés.

La transparencia es uno de los objetivos fundamentales; en el apartado A del presente anexo se detalla información referente al alcance, principios y otros aspectos que se han considerado.

METODOLOGÍA

Tomando como punto de partida el Plan Estratégico 2015-2017, los asuntos materiales se identificaron en el Informe de Responsabilidad Social Corporativa 2015 y son fruto de la puesta en marcha de un Proyecto de Análisis de Materialidad desarrollado en 5 fases:



Las 4 primeras fases, pusieron de manifiesto la identificación de la lista de asuntos materiales y el avance hacia la matización del grado de importancia (priorización).



Los datos más relevantes de la metodología empleada son consultas realizadas por medio de encuestas y análisis de informes e información pública:



CRITICIDAD E IDENTIFICACIÓN DE ASPECTOS RELEVANTES

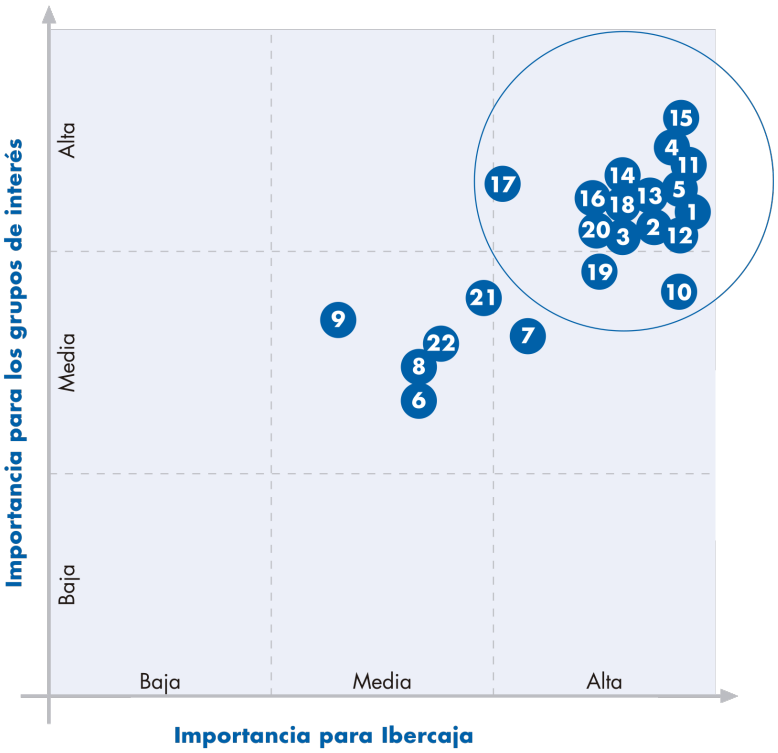
El resultado del Proyecto de Análisis de Materialidad se completó con una matriz de priorización, diferenciando los tres ámbitos de reflexión: expertos, materialidad externa con todos los agentes intervinientes y materialidad interna.

ASUNTOS DE INFORMACIÓN CRÍTICOS

	Materialidad externa							Materialidad interna	
Asuntos materiales identificados	Clientes particulares	Clientes empresa	Empleados	Accionistas	Proveedores	Sociedad	Competencia	Áreas Ibercaja Banco	Ibercaja
Misión, Visión y Valores		•	•	•				•	•
Estrategia de la Entidad									•
Fortalezas del balance							•		•
Buen Gobierno Corporativo		•	•	•				•	•
Código ético		•	•	•	•			•	•
Gestión de empresas participadas									
Apoyo al tejido empresarial								•	•
Contribución a la integración Social, al desarrollo y a la cohesión territorial		•	•	•				•	•
Generación de riqueza en la sociedad		•		•				•	•
Actividades de acción social de Ibercaja Banco		•	•	•					•
Calidad de servicio y cercanía al cliente	•		•						•
Transparencia comercial		•	•	•			•	•	•
Modelo comercial y asesoramiento a clientes							•		•
Inversión socialmente responsable		•		•	•				
Accesibilidad a servicios financieros				•			•		•
Gestión de recursos humanos				•					•

MATRIZ DE MATERIALIDAD Y ASUNTOS MATERIALES

1. Misión, Visión y Valores
2. Estrategia de la Entidad
3. Fortalezas del balance
4. Buen Gobierno Corporativo
5. Código ético
6. Estructura de la Entidad
7. Gestión de grupos de interés (canal, sistemática de diálogo...)
8. Gestión de empresas participadas
9. Entidades e Instituciones de las que se forma parte
10. Apoyo al tejido empresarial
11. Contribución a la integración social, al desarrollo y a la cohesión territorial
12. Generación de riqueza en la sociedad
13. Actividades de acción social de Ibercaja Banco
14. Calidad de servicio y cercanía al cliente
15. Transparencia comercial
16. Modelo comercial y asesoramiento a clientes
17. Inversión socialmente responsable
18. Accesibilidad a servicios financieros (No exclusión)
19. Empleo y desarrollo profesional
20. Gestión de recursos humanos
21. Sistema de gestión ambiental
22. Gestión de proveedores y colaboradores

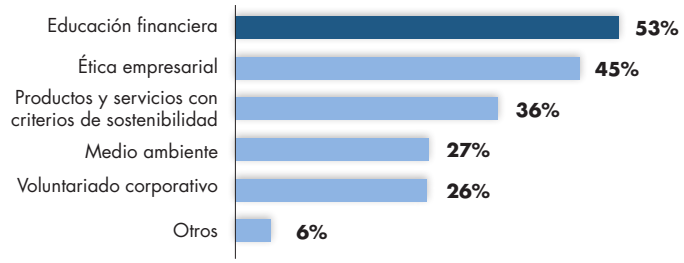


RALACIÓN DE ASUNTOS MATERIALES Y ASPECTOS GRI

ASUNTOS MATERIALES IDENTIFICADOS	ASPECTOS GRI RELACIONADOS
Misión, Visión y Valores	Estrategia y análisis
	Gobierno
Estrategia de la Entidad	Estrategia y análisis
Fortalezas del balance	Estrategia y análisis
Buen Gobierno Corporativo	Desempeño económico
	Gobierno
	Lucha contra la corrupción
Código ético	Gobierno
	Ética e integridad
Gestión de empresas participadas	Estrategia y análisis
	Cartera de productos
Apoyo al tejido empresarial	Presencia en el mercado
	Comunidades locales
	Cartera de productos
Contribución a la integración social, al desarrollo y a la cohesión territorial	Comunidades locales
	Consecuencias económicas indirectas
Generación de riqueza en la sociedad	Comunidades locales
	Consecuencias económicas indirectas
Actividades de acción social de Ibercaja Banco	Comunidades locales
	Consecuencias económicas indirectas
Calidad de servicio y cercanía al cliente	Cartera de productos
	Etiquetado de productos y servicios
Transparencia comercial	Cumplimiento regulatorio
	Comunicaciones de mercadotecnia
	Privacidad de los clientes
Modelo comercial y asesoramiento a clientes	Cartera de productos
	Cumplimiento regulatorio
Inversión socialmente responsable	Cartera de productos
	Propiedad activa
	Inversión
Accesibilidad a servicios financieros	Comunidades locales
	Cartera de productos
Gestión de recursos humanos	Empleo
	Capacitación y educación
	Igualdad de retribución entre mujeres y hombres
	Diversidad e igualdad de oportunidades
	Relación entre los trabajadores y la dirección
	No discriminación

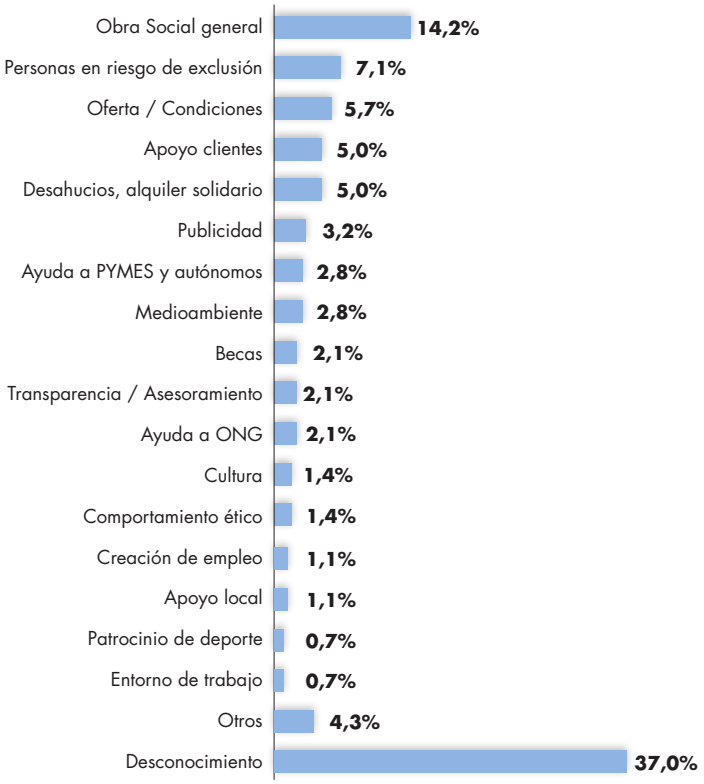
La matriz de materialidad se mantiene en vigor durante el presente Plan Estratégico y los canales de comunicación con los grupos de interés permanecen abiertos para recoger sus expectativas. Así en la Encuesta de Clima Laboral realizada en el último cuatrimestre de 2016 se consultó a empleados sobre los aspectos relativos a RSC que consideraban importantes impulsar, obteniéndose la siguiente tabla de prioridades a trabajar, que se tendrán en cuenta en el desarrollo de los planes de actuación 2017.

¿En qué línea o líneas de actuación consideras que debería incrementar el foco la política de responsabilidad social corporativa de Ibercaja Banco?



Igualmente, como pulso informativo de los aspectos a informar demandados por la sociedad en general, se han realizado periódicamente consultas a colectivos. En 2016 se obtuvo la siguiente información, que también se considerará a lo largo del ejercicio 2017:

¿Qué tipo de acciones considera que debería realizar Ibercaja dentro de su responsabilidad social corporativa?



Como resultado de los procedimientos de consulta descritos anteriormente, se ha redefinido la materialidad correspondiente a algunos aspectos, hecho que ha afectado a ciertos indicadores que se venían reportando en ejercicios anteriores. Asimismo, está previsto que se realice una revisión completa de la Matriz de Materialidad cuando se diseñe el próximo Plan Estratégico.

E. ADHESIÓN AL PACTO MUNDIAL

G4 - DMA

INTRODUCCIÓN

Ibercaja Banco está adherida como firmante del Pacto Mundial de Naciones Unidas desde el año 2006, ratificando así que la actividad desarrollada se realiza conforme a los principios establecidos por esta iniciativa, e informando anualmente sobre su desempeño.

La actividad de Ibercaja Banco es respetuosa, ética y honesta. El Informe Anual 2016 describe el progreso anual de la entidad en la implantación de los diez principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas en materia de derechos humanos y laborales, medio ambiente y lucha contra la corrupción, ampliándose la información en este apartado.

De este modo se cumplimenta la información necesaria para dar respuesta a los requerimientos demandados para la elaboración del Informe de Progreso y alcanzar el nivel Advanced, la calificación más alta que otorga Pacto Mundial dentro de los niveles de Reporting.

En este sentido hay tres aspectos clave sobre los que queremos informar:

- **Sostenibilidad Corporativa Gobernabilidad y Liderazgo**. Durante 2016 se ha desarrollado y comenzado a implementar la Política de Responsabilidad Social Corporativa de Ibercaja e impulsado un Nuevo Modelo de Liderazgo dentro de la Organización (aspectos comentados en el Informe, dentro del Capítulo 5).

- **Objetivos y problemas de la ONU**. En el apartado C del presente anexo se incluye información sobre nuestro posicionamiento en relación a los ODS y las actuaciones más significativas.

- **Implementación de los Diez Principios en Estrategias y Operaciones** en las áreas de Derechos Humanos, Trabajo, Medio Ambiente, Anticorrupción. A continuación se detallarán los progresos relacionados con cada uno de los principios.

LOS 10 PRINCIPIOS E INFORMACIÓN RELACIONADA

La siguiente tabla vincula cada uno de los Principios del Pacto Mundial con los contenidos e información que se presenta dentro del Informe y su correspondencia con los indicadores GRI con los que se relaciona. Siguiendo dicha correspondencia, en la tabla de los indicadores GRI, también se puede encontrar información relacionada.

	PRINCIPIO DEL PACTO MUNDIAL	CONTENIDOS DEL INFORME RELACIONADOS	PÁGINA INFORME	CORRESPONDENCIA GRI
DERECHOS HUMANOS	**1. Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los Derechos Humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de actuación.**	Carta de presentación, Financiación y Liquidez, Análisis cuenta resultados, Solvencia, Órganos de Gobierno, Control Interno, Política de Idoneidad, Prevención del Blanqueo, Riesgos, Nuevo modelo de relación con cliente, Planes territoriales, Modelo Negocio, Transparencia y comunicación estratégica, Política RSC, Participaciones empresariales, Compromiso Personas- Igualdad y conciliación-Prevención salud laboral-Diálogo Social, Proveedores, Clientes, Accionistas, Medio Ambiente, Sociedad.	4, 40, 46, 51, 61, 71, 67, 79, 82, 90, 91, 92, 126, 132, 116, 137, 144, 134, 147, 149, 152. Anexo Información Complementaria Pág.167	G4-10, G4-11, G4-LA4, G4-LA14, G4-HR3, G4-HR12, G4-SO1, G4-SO3, G4-SO4, G4-SO5 y G4-SO6
	2. Las empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices en la vulneración de los Derechos Humanos.	Carta de presentación, Financiación y Liquidez, Análisis cuenta resultados, Solvencia, Órganos de Gobierno, Control Interno, Política de Idoneidad, Prevención del Blanqueo, Riesgos, Modelo Negocio, Transparencia y comunicación estratégica, Política RSC, Compromiso Proveedores, Clientes, Accionistas, M. Ambiente, Sociedad.	4, 40, 46, 51, 61, 71, 67, 79, 82, 90, 92, 126, 132, 144, 134, 147, 149, 152	G4-HR1, G4-HR10, G4-SO3, G4-SO4 y G4-SO5
NORMAS LABORALES	**3. Las empresas deben apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.**	Compromiso Personas, diálogo social.	137	G4-11, G4-LA4
	4. Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.	Modelo Negocio, Transparencia y comunicación estratégica, Política RSC, Compromiso Personas-Igualdad y conciliación- Política retributiva, Proveedores, Sociedad.	92, 126, 132, 137, 144, 152 Anexo Información Complementaria, Pág 167	Ibercaja no desarrolla su actividad en países en vías de desarrollo.
	5. Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.	Modelo Negocio, Transparencia y comunicación estratégica, Política RSC, Compromiso Personas, Proveedores, Sociedad.	92, 126, 132, 137, 144, 152 Anexo Información Complementaria, Pág 167	Ibercaja no desarrolla su actividad en países en vías de desarrollo.
	6. Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.	Órganos de Gobierno, Control Interno, Política de Idoneidad, Política RSC, Compromiso Clientes, Personas-Igualdad y conciliación-Política retributiva-Prevención salud laboral, Medio Ambiente, Sociedad, Otras actuaciones.	61, 4, 67, 132, 134, 137, 149, 152	G4-10, G4-11, G4-LA1, G4-LA9, G4-LA11, G4-LA13, G4-HR3

	PRINCIPIO DEL PACTO MUNDIAL	CONTENIDOS DEL INFORME RELACIONADOS	PÁGINA INFORME	CORRESPONDENCIA GRI
MEDIO AMBIENTE	**7. Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.**	Prevención de Riesgos, Incumplimientos, multas y sanciones, Gestión y desarrollo sostenible, Participaciones empresariales, Política RSC, Compromiso Medio Ambiente, Sociedad.	78, 81, 130, 116, 132, 149, 152	G4-EN2, G4-EN3, G4-EN5, G4-EN8, G4-EN15, G4-EN16, G4-EN18, G4-EN23, G4-EN29, G4-EN31
	8. Las empresas deberán fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.	Ibercaja no desarrolla su actividad en espacios ni lugares que afectan a ecosistemas naturales. Carta de presentación, Participaciones empresariales, Transparencia y comunicación estratégica, Gestión y desarrollo sostenible, Política RSC, Compromiso Proveedores, Clientes, Accionistas, Medio Ambiente, Sociedad	4, 116, 126, 130,132, 144, 134, 147, 149, 152	G4-EN2, G4-EN3, G4-EN5, G4-EN8, G4-EN15, G4-EN16, G4-EN18, G4-EN23, G4-EN29, G4-EN31
	9. Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.	Plan estratégico 2015-2017- Proyecto de tecnología, Avances tecnológicos, Gestión y desarrollo sostenible, Política RSC, Compromiso Medio Ambiente, Sociedad.	85, 89, 122, 130, 132, 149, 152	G4-EN2, G4-EN3, G4-EN5, G4-EN8, G4-EN15, G4-EN16, G4-EN18, G4-EN23, G4-EN29, G4-EN31
	10. Las entidades deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno.	Carta de presentación, Financiación y Liquidez, Análisis cuenta resultados, Solvencia, Órganos de Gobierno, Control Interno, Política de Idoneidad, Prevención del Blanqueo, Riesgos, Modelo de Negocio, Omnicanalidad, Grupo financiero, Participaciones empresariales, Modelo orientado a la excelencia, Marca y Reputación, Transparencia y comunicación estratégica, Política RSC, Compromiso Proveedores, Clientes, Accionistas, Medio Ambiente, Sociedad.	4, 40, 46, 51, 61, 71, 67, 79, 82, 92, 100, 107, 116, 118, 123, 126, 132, 144, 134, 147, 149, 152 Anexo Información Complementaria, Pág 175	G4-56, G4-58 G4-SO4, G4-SO5, G4-SO6

F. ÍNDICE DE CONTENIDO GRI G4. OPCIÓN DE CONFORMIDAD ESENCIAL

G4-20, G4-21, G4-32, G4-33

Content Index
IBERCAJA

Jun 2017 Service

CONTENIDOS BÁSICOS GENERALES

CONTENIDOS BÁSICOS GENERALES	PÁGINA	VERIFICACIÓN EXTERNA
ESTRATEGIA Y ANÁLISIS		
G4-1	Pág. 4 Anexo Información Complementaria, Pág. 163	√
G4-2	Pág. 4, 27, 59, 73, 85, 67, 79, 132, 134, 137, 144, 147, 149, 152 Anexo Información Complementaria, Pág. 163	√
PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN		
G4-3	Ver Nota 1.1 de las Cuentas anuales consolidadas al 31 de diciembre de 2016 (disponibles en el siguiente enlace a la web corporativa de Ibercaja: http://www.ibercaja.es/informacioncorporativa/accionistas-e-inversores/informacion-economico-financiera).	√
G4-4	Pág. 4, 10, 14, 85, 92	√
G4-5	Ver Nota 1.1 de las Cuentas anuales consolidadas al 31 de diciembre de 2016 (disponibles en el siguiente enlace a la web corporativa de Ibercaja: http://www.ibercaja.es/informacioncorporativa/accionistas-e-inversores/informacion-economico-financiera).	√
G4-6	Pág. 4, 17, 100	√
G4-7	Pág. 4, 10, 92	√
G4-8	Pág. 4, 17, 92, 100, 134	√
G4-9	Pág. 27, 134, 137	√
G4-10	Pág. 137 Anexo Información Complementaria, Pág. 196, 197 Ibercaja Banco realiza la mayor parte de su actividad con personal propio, contando con empresas participadas que colaboran en trabajos de mantenimiento, edición, logística y otros. No se han producido cambios significativos en la plantilla de la organización.	√
G4-11	El 100% de trabajadores de Ibercaja Banco están cubiertos por Convenios Colectivos y representados en comités formales.	√
G4-12	Pág. 4, 85, 92, 144	√
G4-13	Pág. 27, 137, 144	√
G4-14	Pág. 149 Anexo Información Complementaria, Pág. 163	√
G4-15	Pág. 107, 137 Anexo Información Complementaria, Pág. 167 http://www.ibercaja.com/responsabilidad-corporativa/alianzas-e-iniciativas Ibercaja Banco está comprometida con el Plan de Responsabilidad de Aragón, Plan RSA, habiendo obtenido en 2016 el reconocimiento como fundador del Plan, con el Sello que acredita el seguimiento y desarrollo de la iniciativa que dirige el Instituto Aragonés de Fomento.	√
G4-16	Ibercaja participa en las asociaciones sectoriales representativas de la actividad financiera y otras asociaciones de referencia: Cecabank, AEC, Forética, Comisión de Integridad del Sistema Financiero de los Bancos, GREF, etc.	√

CONTENIDOS BÁSICOS GENERALES	PÁGINA	VERIFICACIÓN EXTERNA
ASPECTOS MATERIALES Y COBERTURA		
G4-17	Anexo Información Complementaria, Pág. 162	√
G4-18	Anexo Información Complementaria, Pág. 162, 170	√
G4-19	Anexo Información Complementaria, Pág. 170 Ibercaja Banco definió y normalizó el proceso de análisis de materialidad en 2015. Ver Informe Anual 2015 Pág. 49-54. El Informe Anual 2016 mantiene y contempla los resultados del análisis realizado en 2015.	√
G4-20	Anexo Información Complementaria, Pág. 170, 178 Ibercaja Banco definió y normalizó el proceso de análisis de materialidad en 2015. Ver Informe Anual 2015 Pág. 49-54. El Informe Anual 2016 mantiene y contempla los resultados del análisis realizado en 2015.	√
G4-21	Anexo Información Complementaria, Pág. 170, 178 Ibercaja Banco definió y normalizó el proceso de análisis de materialidad en 2015. Ver Informe Anual 2015 Pág. 49-54. El Informe Anual 2016 mantiene y contempla los resultados del análisis realizado en 2015.	√
G4-22	Los posibles cambios en los criterios aplicados con respecto al informe anterior, cuando son significativos, se reflejan en el apartado correspondiente y en la tabla de indicadores GRI.	√
G4-23	No se han producido cambios significativos en el alcance, cobertura o métodos de valoración. En 2016 es el segundo año que se reporta bajo GRI G4 y existe un análisis de materialidad en profundidad al respecto.	√
PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS		
G4-24	Pág. 14, 130 En 2015 se diseñó el Mapa de Grupos de Interés de la entidad. Ver Informe Anual 2015 Pág. 47.	√
G4-25	Pág. 14, 130 En 2015 se diseñó el Mapa de Grupos de Interés de la entidad. Ver Informe Anual 2015 Pág. 47.	√
G4-26	Pág. 132, 134, 137, 144, 147, 149, 152 Anexo Información Complementaria, Pág. 170	√
G4-27	Pág. 132, 134, 137, 144, 147, 149, 152 Anexo Información Complementaria, Pág. 170	√
PERFIL DE LA MEMORIA		
G4-28	2016	√
G4-29	2015	√
G4-30	Anual	√
G4-31	rsc@ibercaja.es	√
G4-32	Anexo Información Complementaria, Pág. 162, 178, 201	√
G4-33	Anexo Información Complementaria, Pág. 162, 178, 201	√

CONTENIDOS BÁSICOS GENERALES	PÁGINA	VERIFICACIÓN EXTERNA
GOBIERNO		
G4-34	Pág. 59, 61	√
G4-35	Pág. 59, 61, 132, 149	√
G4-36	Pág. 59, 61, 132, 149	√
G4-37	Pág. 132, 134, 137 Anexo Información Complementaria, Pág. 170	√
G4-38	Pág. 59, 61	√
G4-39	Pág. 59, 61 En 2016, el Presidente de Ibercaja Banco tiene funciones ejecutivas.	√
G4-40	Pág. 59, 61	√
G4-41	Pág. 67	√
G4-42	Pág. 59, 61, 132, 149	√
G4-44	Pág. 59, 61, 67, 132, 149	√
G4-46	Pág. 59, 61, 70, 132, 149	√
G4-47	Pág. 59, 61, 70, 132, 149	√
G4-48	Pág. 4, 59, 61 Este Informe ha sido aprobado en el Consejo para la Formulación de cuentas celebrado el 24/02/2017.	√
G4-51	Pág. 64, 67	√
G4-52	Pág. 64, 67	√
ÉTICA E INTEGRIDAD		
G4-56	Pág. 59, 61, 70, 144	√
G4-58	Pág. 70, 71, 73, 137, 147 Para gestionar adecuadamente las incidencias que se producen en la relación con los clientes, Ibercaja tiene establecido un Procedimiento para la Gestión de Quejas actualizado en 2016.	√

CONTENIDOS BÁSICOS ESPECÍFICOS

INFORMACIÓN SOBRE EL ENFOQUE DE GESTIÓN E INDICADORES	PÁGINA	OMISIONES	VERIFICACIÓN EXTERNA
CATEGORÍA: ECONOMÍA			
ASPECTO MATERIAL: DESEMPEÑO ECONÓMICO			
G4-DMA	Pág. 27, 46		√
G4-EC1	Anexo Información Complementaria, Pág. 189		√
G4-EC2	Pág. 149 Anexo Información Complementaria, Pág. 163		√
G4-EC3	El 100% de los empleados en activo está adherido al Plan de Pensiones.		√
G4-EC4	Pág. 78		√
ASPECTO MATERIAL: PRESENCIA EN EL MERCADO			
G4-DMA	Pág. 4, 126		√
G4-EC5	El rango de las relaciones entre el salario inicial estándar y el salario mínimo local en lugares donde se desarrollen operaciones significativas es de un 125%.		√
G4-EC6	La contratación de Ibercaja Banco se realiza 100% para el territorio español, siendo el 100% de los Altos Cargos Nacionales.		√
ASPECTO MATERIAL: CONSECUENCIAS ECONÓMICAS INDIRECTAS			
G4-DMA	Pág. 116, 152		√
G4-EC7	Pág. 116 Anexo Información Complementaria, Pág. 189		√
G4-EC8	Pág. 152		√
ASPECTO MATERIAL: PRÁCTICAS DE ADQUISICIÓN			
G4-DMA	Pág. 92, 144		√
G4-EC9	El porcentaje de gasto correspondiente a proveedores locales asciende en 2016 a un 99%		√
CATEGORÍA: MEDIO AMBIENTE			
ASPECTO MATERIAL: MATERIALES			
G4-DMA	Pág. 149		√
G4-EN1	Anexo Información Complementaria Pág. 190		√
G4-EN2	Anexo Información Complementaria Pág. 190 El consumo de papel reciclado con respecto al total del consumo de papel en la Entidad representa un 47%		√

INFORMACIÓN SOBRE EL ENFOQUE DE GESTIÓN E INDICADORES	PÁGINA	OMISIONES	VERIFICACIÓN EXTERNA
ASPECTO MATERIAL: ENERGÍA			
G4-DMA	Pág. 149		√
G4-EN3	Anexo Información Complementaria Pág. 190		√
G4-EN5	Anexo Información Complementaria Pág. 190		√
ASPECTO MATERIAL: AGUA			
G4-DMA	Pág. 149		√
G4-EN8	Anexo Información Complementaria Pág. 190		√
ASPECTO MATERIAL: EMISIONES			
G4-DMA	Pág. 149		√
G4-EN15	Anexo Información Complementaria Pág. 191		√
G4-EN16	Anexo Información Complementaria Pág. 191		√
G4-EN17	Anexo Información Complementaria Pág. 191		√
G4-EN18	Anexo Información Complementaria Pág. 191		√
ASPECTO MATERIAL: EFLUENTES Y RESIDUOS			
G4-DMA	Pág. 149		√
G4-EN23	Anexo Información Complementaria Pág. 192		√
ASPECTO MATERIAL: CUMPLIMIENTO REGULATORIO			
G4-DMA	Pág. 73		√
G4-EN29	Durante el ejercicio 2016 no se han recibido sanciones o multas significativas con carácter firme por incumplimientos de legislación y normativa ambiental.		√
ASPECTO MATERIAL: GENERAL			
G4-DMA	Pág. 149		√
G4-EN31	Anexo Información Complementaria Pág. 193		√
ASPECTO MATERIAL: EVALUACIÓN AMBIENTAL DE LOS PROVEEDORES			
G4-DMA	Pág. 144 Anexo Información Complementaria, Pág. 175		√
G4-EN32	Ibercaja Banco ha evaluado en 2016 a 125 proveedores, habiendo renovado la homologación a 82, incorporando a 40 proveedores nuevos. En total representan el 90% de las compras. 3 proveedores no han superado el proceso.		√
ASPECTO MATERIAL: MECANISMOS DE RECLAMACIÓN AMBIENTAL			
G4-DMA	Pág. 73, 149		√
G4-EN34	Durante el ejercicio 2016 no se han recibido reclamaciones relacionadas con aspectos medioambientales.		√

INFORMACIÓN SOBRE EL ENFOQUE DE GESTIÓN E INDICADORES	PÁGINA	OMISIONES	VERIFICACIÓN EXTERNA
CATEGORÍA: DESEMPEÑO SOCIAL			
SUBCATEGORÍA: PRÁCTICAS LABORALES Y TRABAJO DIGNO			
ASPECTO MATERIAL: EMPLEO			
G4-DMA	Pág. 132, 137 Anexo Información Complementaria, Pág. 175		√
G4-LA1	Anexo Información Complementaria Pág. 194		√
G4-LA2	Pág. 132, 137, 142		√
ASPECTO MATERIAL: RELACIÓN ENTRE LOS TRABAJADORES Y LA DIRECCIÓN			
G4-DMA	Pág. 132, 137, 142		√
G4-LA4	Sobre el período(s) mínimo(s) de preaviso relativo(s) a cambios organizativos, incluyendo si estas notificaciones son específicas en los convenios colectivos, se cumple lo estipulado en la legislación vigente.		√
ASPECTO MATERIAL: SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO			
G4-DMA	Pág. 137		√
G4-LA5	El 100% de trabajadores de Ibercaja Banco está representado en comités formales de seguridad y salud.		√
G4-LA6	Anexo Información Complementaria Pág. 194		√
ASPECTO MATERIAL: CAPACITACIÓN Y EDUCACIÓN			
G4-DMA	Pág. 132, 137		√
G4-LA9	El promedio de horas de formación por empleado en 2016 es de 52 hrs. Anexo Información Complementaria Pág. 195		√
G4-LA10	Pág. 137		√
G4-LA11	El 92% de los empleados de Ibercaja reciben evaluaciones regulares de desempeño y de desarrollo profesional.		√
DIVERSIDAD E IGUALDAD DE OPORTUNIDADES			
G4-DMA	Pág. 132, 137 Anexo Información Complementaria, Pág. 167, 175		√
G4-LA12	Pág. 59, 61, 137 Anexo Información Complementaria, Pág. 196, 197		√
ASPECTO MATERIAL: IGUALDAD DE RETRIBUCIÓN ENTRE MUJERES Y HOMBRES			
G4-DMA	Pág.132, 137 Anexo Información Complementaria, Pág. 175		√
G4-LA13	La relación salarial hombre/mujer con respecto al salario base por categoría profesional es 1/1.		√

INFORMACIÓN SOBRE EL ENFOQUE DE GESTIÓN E INDICADORES	PÁGINA	OMISIONES	VERIFICACIÓN EXTERNA
ASPECTO MATERIAL: EVALUACIÓN DE LAS PRÁCTICAS LABORALES DE LOS PROVEEDORES			
G4-DMA	Pág. 144 Anexo Información Complementaria, Pág. 175		√
G4-LA14	Ibercaja Banco ha evaluado en 2016 a 125 proveedores, habiendo renovado la homologación a 82, incorporando a 40 proveedores nuevos. En total representan el 90% de las compras. 3 proveedores no han superado el proceso.		√
ASPECTO MATERIAL: MECANISMOS DE RECLAMACIÓN SOBRE LAS PRÁCTICAS LABORALES			
G4-DMA	Pág. 132, 137 Anexo Información Complementaria, Pág. 175		√
G4-LA16	Las sugerencias, reclamaciones e inquietudes de los empleados se canalizan a través del Buzón «Director de RRHH Responde».		√
CATEGORÍA: DESEMPEÑO SOCIAL			
SUBCATEGORÍA: DERECHOS HUMANOS			
ASPECTO MATERIAL: INVERSIÓN			
G4-DMA	Pág. 110, 116, 132, 144 Anexo Información Complementaria, Pág. 167, 175		√
G4-HR1	En todos los nuevos contratos se incluyen cláusulas y referencias de derechos humanos de acuerdo al Código de Conducta y en relación a los principios del Pacto Mundial. Durante 2016 se han actualizado contratos con las nuevas referencias.		√
ASPECTO MATERIAL: NO DISCRIMINACIÓN			
G4-DMA	Pág. 137, 142 Anexo Información Complementaria, Pág. 167, 175		√
G4-HR3	En el ejercicio 2016 no se han producido casos de discriminación ni por lo tanto planes correctivos.		√
ASPECTO MATERIAL: MEDIDAS DE SEGURIDAD			
G4-DMA	Pág. 137, 142, 144		√
G4-HR7	El 100% del personal de seguridad de Ibercaja se encuentran en posesión de la acreditación adecuada de acuerdo al Art.18 de la Constitución Española sobre los derechos fundamentales de las personas.		√
ASPECTO MATERIAL: EVALUACIÓN			
G4-DMA	Pág. 92, 132, 137, 144 Anexo Información Complementaria, Pág. 167, 175		√
G4-HR9	En el ejercicio no se ha realizado ninguna evaluación de este tipo dado que no se han identificado riesgos de esta naturaleza en los centros de Ibercaja Banco.		√

INFORMACIÓN SOBRE EL ENFOQUE DE GESTIÓN E INDICADORES	PÁGINA	OMISIONES	VERIFICACIÓN EXTERNA
ASPECTO MATERIAL: EVALUACIÓN DE LOS PROVEEDORES EN MATERIA DE DERECHOS HUMANOS			
G4-DMA	Pág. 144 Anexo Información Complementaria, Pág. 175		√
G4-HR10	Ibercaja Banco ha evaluado en 2016 a 125 proveedores, habiendo renovado la homologación a 82, incorporando a 40 proveedores nuevos. En total representan el 90% de las compras. 3 proveedores no han superado el proceso.		√
ASPECTO MATERIAL: MECANISMOS DE RECLAMACIÓN EN MATERIA DE DERECHOS HUMANOS			
G4-DMA	Pág. 132, 134 Anexo Información Complementaria, Pág. 167		√
G4-HR12	Durante el ejercicio 2016 no se han recibido reclamaciones relacionadas con aspectos de derechos humanos.		√
CATEGORÍA: DESEMPEÑO SOCIAL			
SUBCATEGORÍA: SOCIEDAD			
ASPECTO MATERIAL: COMUNIDADES LOCALES			
G4-DMA	Pág. 4, 14, 100, 132, 152		√
G4-SO1	Pág. 152		√
FS13	A cierre de 2016 el 47,4% de las oficinas de Ibercaja se ubicaban en núcleos de población de menos de 10.000 habitantes.		√
FS14	Pág. 100 Anexo Información Complementaria, Pág. 198		√
ASPECTO MATERIAL: LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN			
G4-DMA	Pág. 4, 59, 61, 70, 71, 73, 79, 132		√
G4-SO3	Anexo Información Complementaria Pág. 198		√
G4-SO4	El 98,8% de la plantilla de Ibercaja Banco ha realizado actividades formativas sobre la lucha contra la corrupción.		√
G4-SO5	Durante el ejercicio 2016 no se han producido incidentes de corrupción.		√
ASPECTO MATERIAL: POLÍTICA PÚBLICA			
G4-DMA	Pág. 59, 61, 70, 71, 73		√
G4-SO6	La vinculación, pertenencia o colaboración con entidades, instituciones o asociaciones con fines públicos se realizan de acuerdo con Normas internas y Órganos de Control.		√

INFORMACIÓN SOBRE EL ENFOQUE DE GESTIÓN E INDICADORES	PÁGINA	OMISIONES	VERIFICACIÓN EXTERNA
ASPECTO MATERIAL: PRÁCTICAS DE COMPETENCIA DESLEAL			
G4-DMA	Pág. 73, 82		√
G4-SO7	Durante el ejercicio 2016 no se han recibido sanciones o multas significativas con carácter firme por incumplimientos de legislación o normativa, ni se ha tenido conocimiento de reclamaciones, expedientes, juicios o litigios relativos a competencia desleal, prácticas monopolísticas o contra la libre competencia.		√
ASPECTO MATERIAL: CUMPLIMIENTO REGULATORIO			
G4-DMA	Pág. 40, 51, 61, 67, 71, 73, 79		√
G4-SO8	Durante el ejercicio 2016 no se han recibido sanciones o multas significativas con carácter firme por incumplimientos de legislación o normativa, ni se ha tenido conocimiento de reclamaciones, expedientes, juicios o litigios relativos a competencia desleal, prácticas monopolísticas o contra la libre competencia.		√
ASPECTO MATERIAL: EVALUACIÓN DE LA REPERCUSIÓN SOCIAL DE LOS PROVEEDORES			
G4-DMA	Pág. 144 Anexo Información Complementaria, Pág. 175		√
G4-SO9	Ibercaja Banco ha evaluado en 2016 a 125 proveedores, habiendo renovado la homologación a 82, incorporando a 40 proveedores nuevos. En total representan el 90% de las compras. 3 proveedores no han superado el proceso.		√
ASPECTO MATERIAL: MECANISMOS DE RECLAMACIÓN POR IMPACTO SOCIAL			
G4-DMA	Pág. 132, 134, 152		√
G4-SO11	Anexo Información Complementaria Pág. 198		√
CATEGORÍA: DESEMPEÑO SOCIAL			
SUBCATEGORÍA: RESPONSABILIDAD SOBRE PRODUCTOS			
ASPECTO MATERIAL: SALUD Y SEGURIDAD DE LOS CLIENTES			
G4-DMA	Pág. 70, 71, 92, 132, 134		√
G4-PR2	Durante el ejercicio 2016 no se han recibido sanciones o multas significativas con carácter firme por incumplimientos de legislación o normativa, ni se ha tenido conocimiento de reclamaciones, expedientes, juicios o litigios relativos al impacto en el uso y suministro de productos y servicios, en la salud y la seguridad, ni por razón de etiquetado.		√

INFORMACIÓN SOBRE EL ENFOQUE DE GESTIÓN E INDICADORES	PÁGINA	OMISIONES	VERIFICACIÓN EXTERNA
ASPECTO MATERIAL: ETIQUETADO DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS			
G4-DMA	Pág. 70, 71, 92, 118, 132, 134		√
G4-PR3	Pág. 70, 71		√
G4-PR4	Durante el ejercicio 2016 no se han recibido sanciones o multas significativas con carácter firme por incumplimientos de legislación o normativa, ni se ha tenido conocimiento de reclamaciones, expedientes, juicios o litigios relativos al impacto en el uso y suministro de productos y servicios, en la salud y la seguridad, ni por razón de etiquetado.		√
G4-PR5	Pág. 120		√
ASPECTO MATERIAL: COMUNICACIONES DE MERCADOTECNIA			
G4-DMA	Pág. 70, 71, 126, 132, 134		√
G4-PR6	En el ejercicio 2016 se han producido 2.258 reclamaciones relacionadas con las cláusulas suelo y 2.121 con devengos de comisiones.		√
G4-PR7	Durante el ejercicio 2016 no se han recibido sanciones o multas significativas con carácter firme por incumplimientos de legislación o normativa, ni se ha tenido conocimiento de reclamaciones, expedientes, juicios o litigios relativos a cuestiones vinculadas a comunicaciones de mercadotecnia.		√
ASPECTO MATERIAL: PRIVACIDAD DE LOS CLIENTES			
G4-DMA	Pág. 70, 71, 126, 132, 134		√
G4-PR8	En el año 2016 se han producido 2.662 expedientes relativos a la LOPD. 83 cancelación de datos y 2.579 de otros derechos. Se ha recibido una sanción con carácter firme, por cuantía total de 28.000 euros. Esta sanción fue notificada por la Agencia Española de Protección de Datos en junio de 2016.		√
ASPECTO MATERIAL: CUMPLIMIENTO REGULATORIO			
G4-DMA	Pág. 61, 70, 71, 126, 132, 134		√
G4-PR9	Durante el ejercicio 2016 no se han recibido sanciones o multas significativas con carácter firme por incumplimientos de legislación o normativa, ni se ha tenido conocimiento de reclamaciones, expedientes, juicios o litigios relativos al impacto en el uso y suministro de productos y servicios, en la salud y la seguridad, ni por razón de etiquetado.		√

INFORMACIÓN SOBRE EL ENFOQUE DE GESTIÓN E INDICADORES	PÁGINA	OMISIONES	VERIFICACIÓN EXTERNA
CATEGORÍA: IMPACTO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS			
ASPECTO MATERIAL: CARTERA DE PRODUCTOS			
G4-DMA	Pág. 4, 85, 132, 134, 137, 144, 149, 152		√
G4-DMA	-	No disponible actualmente. Ibercaja establecerá en el medio plazo los procedimientos necesarios para evaluar y seleccionar este tipo de riesgos.	√
G4-DMA	-	No disponible actualmente. Ibercaja establecerá en el medio plazo los procedimientos necesarios para evaluar y seleccionar este tipo de riesgos.	√
G4-DMA	Pág. 132, 137		√
G4-DMA	Pág. 132, 134, 137, 144, 147, 152 Anexo Información Complementaria, Pág. 175		√
G4-FS6	Pág. 85, 92, 107, 132, 134		√
G4-FS7	Anexo Información Complementaria Pág. 199		√
G4-FS8	Anexo Información Complementaria Pág. 200		√
ASPECTO MATERIAL: AUDITORÍA			
G4-DMA	El Sistema de Gestión Ambiental se extiende a toda la organización, ocupándose de asegurar el funcionamiento acorde a la norma UNE-EN ISO 14001:2004. La sede central de Plaza Paraíso 2, en Zaragoza, cuenta además con una certificación ISO en gestión medioambiental. En 2016 se ha revisado dicho Sistema de Gestión Ambiental.		√
ASPECTO MATERIAL: PROPIEDAD ACTIVA			
G4-FS10	Anexo Información Complementaria Pág. 200		√
G4-FS11	Anexo Información Complementaria Pág. 200		√
G4-DMA	-	Actualmente no existen políticas de voto aplicadas a cuestiones sociales o ambientales. Para la adopción de acuerdos relacionados con aspectos sociales o medioambientales no se requieren mayorías reforzadas en órganos de decisión.	√
ASPECTO MATERIAL: ETIQUETADO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS			
G4-DMA	Pág. 70, 71, 92, 126, 132, 134, 152		√
G4-DMA	Pág. 152		√

G. ANEXO A CONTENIDOS GRI G4

G4-EC1

MILES DE €	2015	2016
FACTOR TRABAJO	**321.929**	**308.516**
Remuneraciones	305.375	288.453
Dotación al Fondo de Pensiones	16.554	20.063
ADMINISTRACIONES PÚBLICAS	**171.245**	**82.941**
Impuestos de Sociedades	34.158	-72.292
Otros impuestos y tasas	23.136	25.037
Cargas sociales	73.951	71.403
Contribución FGD	40.000	58.792
EXCEDENTE	**398.401**	**619.031**
Amortizaciones	54.536	52.347
Dotación a Reservas	26.869	154.084
Otras provisiones	316.996	412.600
VALOR AÑADIDO DEL PIB	**891.575**	**1.010.488**

G4-EC7

MILES DE €

PARTICIPACIONES EMPRESARIALES	INVERSIÓN DESEMBOLSADA MILES DE €	GENERACIÓN RIQUEZA DIRECTA MILES DE €	CREACIÓN PUESTOS DE TRABAJO DIRECTOS E INDIRECTOS
Sector turístico	66.647	24.206	13.425
Sector logístico	9.805	14.088	868
Sector agroalimentario	1.306	7.517	120
Otros sectores	7.482	1.827	3.335
TOTALES	**85.240**	**47.638**	**17.748**

Inversiones en sectores considerados estratégicos

MILES DE €	2015	2016
IMPORTES	**113.713**	**100.063**

G4-EN1, G4-EN2, G4-EN3, G4-EN5, G4-EN8

NOMBRE Y DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	2015	2016
CONSUMOS		
CONSUMO AGUA (m3)		
Consumo Agua (Sede Central)	10.696	12.240
Consumo Agua (Red Oficinas)	45.936	54.269
Media de consumo de agua por empleado y año (Entidad)	10	12
Observaciones especificas: No se incluye en el cuadro el agua del pozo captada por no ser consumida		
CONSUMO DE ENERGÍA (Gj)		
Electricidad (Edificio Central)	30.926	30.439
Electricidad (Red Oficinas)	124.923	120.360
Media de consumo eléctrico por empleado y año (Entidad)	27	27
Gasóleo (Edificio Central)	37	55
Gasóleo (Red Oficinas)	5.160	4.446
Gas Natural (Red Oficinas)	0	3.425
Media de consumo gasóleo y gas natural por empleado y año (Entidad)	0,9	1,7
CONSUMO DE PAPEL (Tm)		
Tipo DIN A4 Blanco (Entidad)	20,35	14,99
Tipo DIN A4 Reciclado (Entidad)	304,07	306,31
Total tipo DIN A4 (Entidad)	324,42	321,30
Tipo DIN A3 (Entidad)	0,59	0,74
Sobres	64,31	69,54
Bobinas (encarte)	225,23	259,63
Media de consumo total de papel por empleado (Entidad)	0,105	0,12
CONSUMO TÓNER (unidades)		
Unidades (Entidad)	2.732	2.437
Media de consumo tóner por empleado y año (Entidad)	0,47	0,44
CONSUMO PLÁSTICO (unidades)		
Total Bolsas (dos tamaños)	138.828	131.953
Cinta Balizadora (tres colores)	505	440

Observaciones Generales
Entidad = Sede Central + Red de Oficinas
Nº Empleados Sede Central se considera plantilla media: 768 en 2015, 726 en 2016
Nº Empleados Entidad se considera plantilla media: 5.798 en 2015, 5.562 en 2016

G4-EN15, G4-EN16, G4-EN17, G4-EN18

	2015	2016
NIVEL EMISIONES DE CO2*		
Emisiones por consumo de gasóleo, en Tn de CO2 (Total Entidad)	395,16	340,45
Emisiones por consumo de gas natural, en Tn de CO2 (Total Entidad)	0,00	191,03
Emisiones por consumo eléctrico, en Tn de CO2 (Edificio Central)	3.264,72	3.213,00
Emisiones por consumo eléctrico, en Tn de CO2 (Red oficinas)	13.187,41	12.704,64
Emisiones en Tn de CO2 por desplazamiento de empleados en automóvil	998,08	1.003,43
Emisiones en Tn de CO2 por desplazamiento vehículos (Total Entidad)	39,37	217,65
Emisiones en Tn de CO2 por servicio de mensajería (Total Entidad)	6.766,04	4.576,25
Emisiones en Tn de CO2 por fuga de gases fluorados (Total Entidad)	2.562,28	1.053,10
Emisiones en Tn de CO2 por fuga de gases fluorados (Edificio Central)	0,00	0,00
Total de emisiones, en Tn de CO2	**27.213,07**	**23.299,55**
*Media de emisiones de CO2 por empleado en Tn CO2***	4,69	4,19

(*) Información obtenida en base a la herramienta de cálculo de huella de carbono del Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medioambiente (MAPAMA, anterior MAGRAMA), Alcances 1-2. Para el cálculo de las emisiones del transporte se han utilizado los últimos factores de conversión proporcionados por el GHG Protocol (Greenhouse Gas Protocol) y de I.D.A.E., metodología más extendida internacionalmente para el cálculo de emisiones de CO2. El nivel de emisiones de CO2 de gas natural se tiene en cuenta a partir de 2016 por la no disponibilidad de datos de ejercicios anteriores a consecuencia de la integración de Caja3.

(**) Se toma la plantilla media empleados en el año 2016 (5562) y en el año 2015 (5798)

G4-EN23

	2015	2016
TOTAL RESIDUOS NO PELIGROSOS	**43.299,00**	**73.959,00**
Residuos polietileno de baja densidad	0,00	6.032,00
Cartón	0,00	51.300,00
Mobiliario obsoleto elementos metálicos	0,00	0,00
Soportes de grabación	575,00	1.300,00
Equipos eléctricos y electrónicos desechados	10.804,00	11.071,00
Poliester y plásticos	500,00	1.240,00
Materiales mezclados	31.420,00	2.830,00
Cartuchos de tóner usados	0,00	186,00
TOTAL RESIDUOS PELIGROSOS	**6.217,40**	**7.217,60**
Residuos aceite usado	0,00	0,00
Residuos pilas baterías	791,10	2,00
Residuos envases vacíos contaminados	72,00	58,00
Absorbentes contaminados	0,00	40,00
Residuos fluorescentes	736,00	1.351,00
Residuos gas licuado refrigerante	0,00	86,00
Residuos monitores y pantallas CRT y no LED	1.173,90	1.808,00
Residuos cartuchos de tóner usados con sustancias peligrosas	603,00	290,00
Residuos con restos de crisotilo	2.826,00	3.573,00
Residuos material médico (en litros)	15,40	9,60
PAPEL DESTRUIDO CONFIDENCIALMENTE	**611.050,00**	**327.148,00**

G4-EN31

Total gastos costes de eliminación entidad:

TOTAL COSTE ELIMINACIÓN DE RESIDUOS PAPEL Y PLÁSTICO (EUROS)	
Destrucción y reciclaje Sede Central	49.678,85
Valija y trituración confidencial certificada (*)	83.536,60
Transporte	25.815,08
Coste total eliminación residuos papel y plástico (euros) entidad	**159.030,53**

TOTAL COSTES DE ELIMINACIÓN RESTO DE RESIDUOS NO PELIGROSOS (EUROS):	
Transbusa	12.884,25
Maprusa	1.250,54
Transporte Jesús Buey	822,00
Coste total eliminación resto de residuos no peligrosos (euros) ENTIDAD	**14.956,79**

TOTAL COSTE ELIMINACIÓN RESIDUOS NO PELIGROSOS (euros)	**173.987,32**

TOTAL COSTES DE ELIMINACIÓN DE RESIDUOS PELIGROSOS (EUROS)	
Carga y transporte gestor autorizado por retirada de residuos de aceite usado, absorventes contaminados, gases refrigerantes, envases vacíos contaminados	3.627,24
Residuos encriptado pilares Edificio Central	49.399,91
Carga y descarga, manipulación, limpieza, recogida selectiva y etiquetado de material Sede Central	673,37
Cartuchos de tóner vacíos	6.215,07
Residuos material médico	283,01

TOTAL COSTE ELIMINACIÓN DE RESIDUOS PELIGROSOS (euros) ENTIDAD	**60.198,60**

TOTAL COSTE ELIMINACIÓN RESIDUOS PELIGROSOS Y NO PELIGROSOS (euros) ENTIDAD	**234.185,92**

(*) El coste incluye una partida de expurgo de documentación confidencial (27256,98 € correspondiente a 104.543 kg)

GASTOS PREVENTIVOS (€)	
Nuevas máquinas de climatización	740.614,72 €
Nuevas carteleras compradas	11.343,75 €
Nuevos rótulos de fachada instalados o cambiados	373.688,76 €

TOTAL GASTOS PREVENTIVOS	**1.125.647,23 €**

G4-LA1

Número y tasa de nuevas contrataciones (ALTAS)

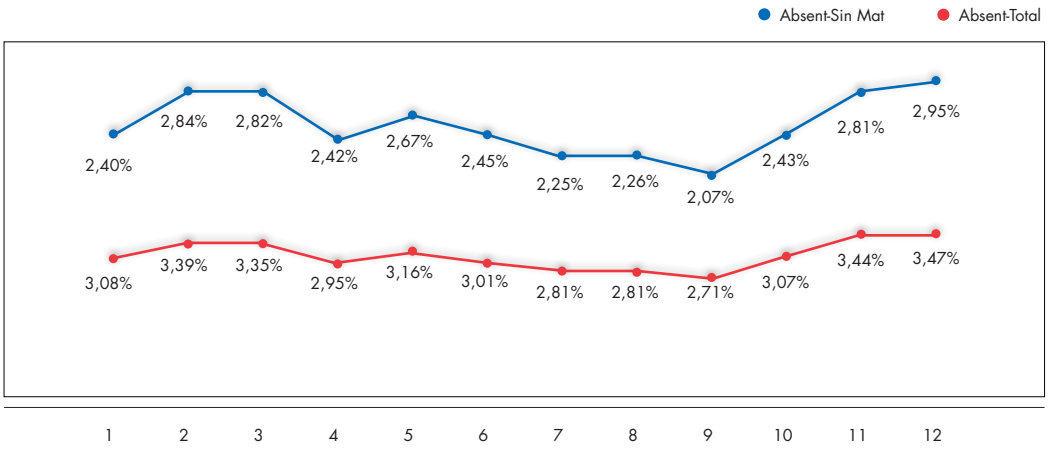
MOTIVO	HOMBRE		MUJER		TOTAL	
	TOTAL	TASA	TOTAL	TASA	TOTAL	TASA
Menos de 30 años	17	0,51%	19	0,74%	36	0,61%
31-40 años	20	0,60%	28	1,10%	48	0,82%
41-50 años	4	0,12%	6	0,23%	10	0,17%
51-60 años	4	0,12%	1	0,04%	5	0,09%
TOTAL	**45**	**1,36%**	**54**	**2,11%**	**99**	**1,69%**

Número y tasa de rotación (ALTAS y BAJAS)

MOTIVO	HOMBRE		MUJER		TOTAL	
	TOTAL	TASA	TOTAL	TASA	TOTAL	TASA
Menos de 30 años	29	0,44%	23	0,45%	52	0,44%
31-40 años	30	0,45%	41	0,80%	71	0,61%
41-50 años	14	0,21%	17	0,33%	31	0,26%
51-60 años	17	0,26%	3	0,06%	20	0,17%
Más de 60 años	1	0,02%	0	0,00%	1	0,01%
TOTAL	**91**	**1,38%**	**84**	**1,64%**	**175**	**1,49%**

G4-LA6

Evolución índice absentismo

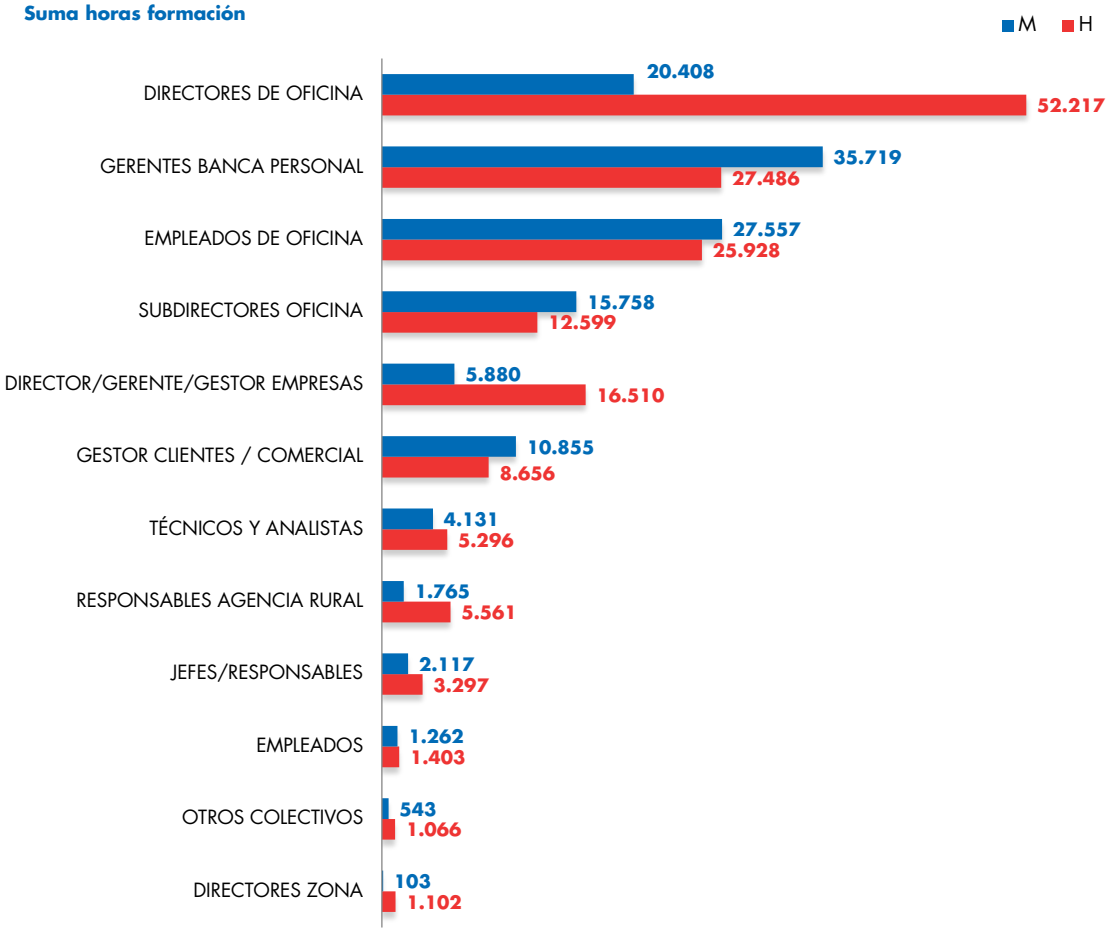


» Mensualmente se elaboran indicadores de absentismo de manera que se pueda realizar un seguimiento y control eficaz de la tasa de absentismo en nuestra Entidad.

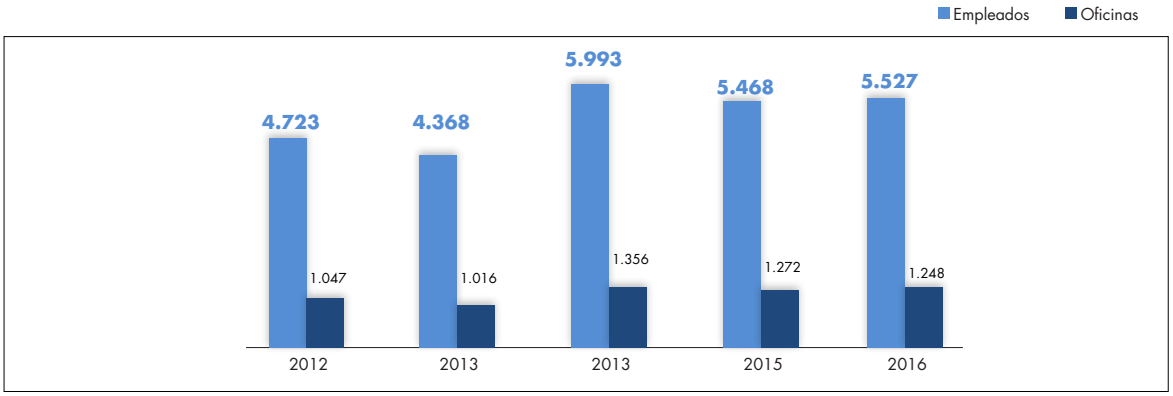
» Respecto al año anterior, se observa una mejora (-0,62 puntos, excluyendo maternidad), situándose por debajo del Sector Servicios.

G4-LA9

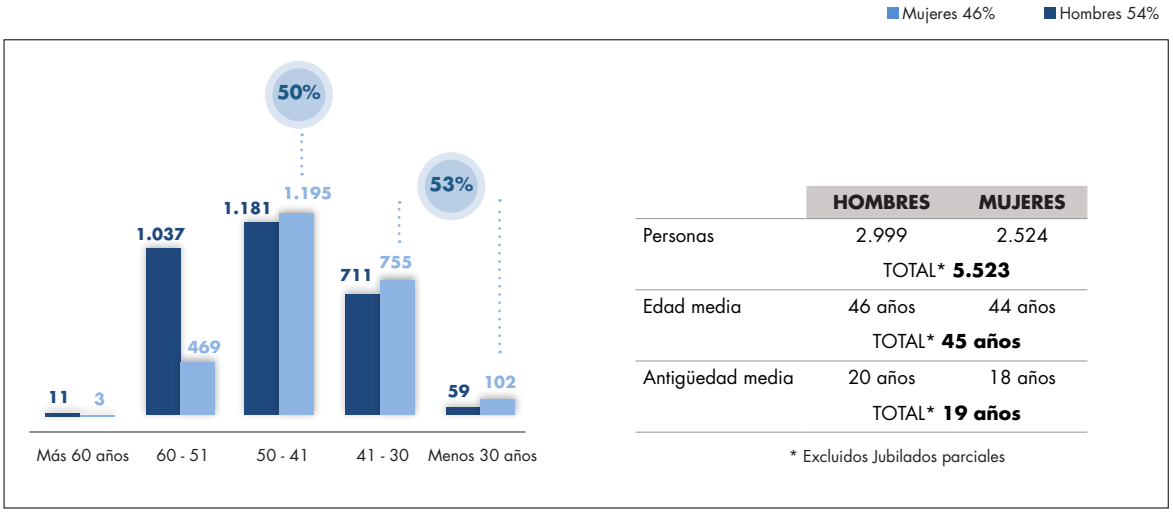
Suma horas formación



G4-10, G4-LA12



» Ibercaja cuenta con un equipo formado por 5.527 profesionales (incluidos 4 empleados con jubilación parcial).
» El 98% disponía a finales de 2.016 de contrato indefinido.
» Durante el año se ha incrementado la plantilla neta en 41 profesionales.



	HOMBRES	MUJERES
Personas	2.999	2.524
	TOTAL* **5.523**	
Edad media	46 años	44 años
	TOTAL* **45 años**	
Antigüedad media	20 años	18 años
	TOTAL* **19 años**	

* Excluidos Jubilados parciales

G4-10, G4-LA12

Distribución por Niveles

NIVEL	SEXO		TOTAL
	HOMBRES	MUJERES	
GR.1 NIVEL I	19	5	24
GR.1 NIVEL II	54	15	69
GR.1 NIVEL III	327	92	419
GR.1 NIVEL VI	575	230	805
GR.1 NIVEL V	522	349	882
GR.1 NIVEL VI	263	208	471
GR.1 NIVEL VII	381	308	689
GR.1 NIVEL VIII	373	604	977
GR.1 NIVEL IX	132	215	347
GR.1 NIVEL X	125	221	346
GR.1 NIVEL XI	131	183	314
GR.1 NIVEL XII	33	51	84
GR.1 NIVEL XIII	13	31	44
GR.1 NIVEL XIV	5	6	11
CATEGORÍA ESPECIAL	1		1
GR.2 NIVEL I	3		3
GR.2 NIVEL II	31	6	37
TOTAL GENERAL	**2.999**	**2.524**	**5.523**

Agrupación de Puestos

NIVEL	SEXO		TOTAL
	HOMBRES	MUJERES	
EQUIPO DIRECTIVO	15	5	20
JEFES CENTRAL	46	17	63
RESPONSABLES CENTRAL	95	71	166
TECN./ANALIST.EXP./INFORM/OTROS TÉCN	184	224	408
ADMINISTRATIVOS CENTRAL	85	78	163
AYUDANTES/CHÓFER/CONSERJES/OTROS	26	4	30
DIRECTORES TERRIT.	5	1	6
EQUIPO TERRITORIAL	53	18	71
DIRECTORES ZONA	45	4	49
JEFES GESTIÓN/SERVIC	4	9	13
GERENTE/GESTOR EMPR	154	56	210
GESTOR COMERCIAL	28	22	50
DIRECTORES OFICINA	669	262	931
RESPONS. AG. RURAL	117	42	159
SUBDIRECTORES OF.	355	415	770
GERENTES BANCA PERS.	184	240	424
GESTORES DE CLIENTES	136	205	341
EMPLEADOS OFICINA	798	851	1.649
TOTAL GENERAL	**2.999**	**2.524**	**5.523**

» El Grupo Profesional 1 está integrado por 5.483 profesionales directamente vinculados a la actividad financiera, ejecutiva, comercial, técnica o administrativa del Banco. Otros 40, pertenecen al Grupo Profesional 2, y desempeñan funciones de apoyo a la actividad propia de Ibercaja (conserjes, ayudantes, etc.)

» El Modelo de Negocio de Ibercaja Banco requiere la configuración de un Mapa de Puestos muy diverso que aglutina los diferentes roles necesarios para conseguir los retos estratégicos.

G4-FS14

	2015	2016
CANALES DE RELACIÓN CON LOS CLIENTES		
Número de Oficinas	1.272	1.248
Nº de cajeros automáticos	1.550	1.537
% operaciones realizadas en ventanilla	33%	29,8%
% operaciones realizadas por banca a distancia	42%	46,1%
% operaciones realizadas en cajero	10%	8,8%
% operaciones realizadas en TPV	15%	14,6%
% operaciones realizadas en actualizador	1%	0,6%
Nº operaciones a través de canales a distancia	257.959.159	298.068.779
Nº mensual (media) de páginas consultadas en Internet	6.519.515	329.903
Nivel de disponibilidad de la Banca Telefónica (%)	95%	94%

G4-SO3

	2015	2016
NÚMERO DE AUDITORÍAS		
Auditoría Red de Distribución	497	483
Auditoría Riesgo de Crédito	8	9
Auditoría Financiera	26	34
Auditoría Procesos Informáticos	21	29
Total	**552**	**555**
AUDITORÍAS OFICINAS		
Oficinas Red revisadas	463	457
Porcentaje sobre la media de Oficinas	35,6%	36,6%

G4-SO11

	2015	2016
QUEJAS, SUGERENCIAS Y RECLAMACIONES		
Quejas y sugerencias (sin repercusión €)	1.506 (20%)	1.558 (20%)
Reclamaciones (con repercusión €)	5.886 (80%)	6.241 (80%)
TOTAL QUEJAS, SUGERENCIAS Y RECLAMACIONES	**7.392 (100%)**	**7.779 (100%)**

G4-FS7

MILES DE €	2015	2016
LÍNEA JOVEN		
Becas de estudio, postgrados, etc.		
Nº de operaciones	26	44
Importe financiación	63.147	106.798
Adquisición de vivienda		
Nº de operaciones	1.596	2.678
Importe financiación	126.146	244.064
Fomento del empleo		
Nº de operaciones	32	4
Importe financiación	232	28
Carnet de conducir		
Nº de operaciones	246	147
Importe financiación	274.053	170.566
PARTICULARES		
Tarjeta Ciudadana Zaragoza		
Nº de operaciones	3.819.811	3.626.691
Importe operatoria	2.461	2.374
Tarjeta Ciudadana Guadalajra		
Nº de operaciones	15.820	36.402
Importe operatoria	7	16
EMPRESAS		
Líneas ICO-Empresas y Emprendedores		
Nº de operaciones	1.921	889
Importe financiación	86.447	41.588
Convenios BEI		
Nº de operaciones	2.045	2.436
Importe financiación	77.621	142.234
SECTOR AGRO		
Convenio Desarrollo Rural		
Nº de operaciones	3.662	4.344
Importe financiación	148.895	220.060
Jóvenes Agricultores y Ganaderos		
Nº de operaciones	128	42
Importe financiación	10.215	2.486

G4-FS8

MILES DE €

EMPRESA PARTICIPADA	PROYECTO MEDIOAMBIENTAL FINANCIADO	INVERSIÓN FINANCIADA POR IBERCAJA
Rioja Nueva Economía, S.A.	Planta de biodiesel en Calahorra	6.490,20
	Parque eólico	1.012,19
Solavanti	9 Proyectos fotovoltaicos	8.510,00
Biocom Pisuerga	Planta de biodiesel en Burgos	93,60
Proyecto Foresta	Plantaciones forestales en Extremadura	3.881,20
Tranvía de Zaragoza	Construcción y explotación de la línea	8.629,80
TOTAL INVERSIÓN IBERCAJA (FS8)		**28.616,99**

G4-FS10, G4-FS11

Inversiones de Ibercaja en compañías donde RSC es relevante

MILES DE €	2015	2016
IMPORTES	**162.309**	**137.654**
EMPRESAS	**26**	**24**
% sobre total participaciones	**37%**	**33%**

H. INFORME DE REVISIÓN INDEPENDIENTE

G4-32, G4-33

INFORME DE ASEGURAMIENTO LIMITADO INDEPENDIENTE DE LOS INDICADORES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA CONTENIDOS EN EL INFORME ANUAL

A la Dirección de Ibercaja Banco S.A.:

Hemos llevado a cabo un encargo de aseguramiento limitado de los indicadores de Responsabilidad Social Corporativa contenidos en Anexo "Información Complementaria" del Informe Anual 2016 (en adelante, "los indicadores de RSC") de Ibercaja Banco S.A. (en adelante, "Ibercaja") correspondiente al ejercicio anual finalizado el 31 de diciembre de 2016, preparados conforme a los contenidos básicos generales y específicos propuestos en la Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad de Global Reporting Initiative (GRI) versión G4 (en adelante, Guía GRI G4) y en su Suplemento Sectorial para Servicios Financieros.

Responsabilidad de la Dirección

La Dirección de Ibercaja es responsable de la preparación, del contenido y de la presentación del Informe Anual 2016, así como de los indicadores de RSC contenidos en dicho informe elaborados de acuerdo con la Guía GRI G4 y su Suplemento Sectorial para Servicios Financieros, según la opción Esencial "de conformidad" con la Guía. Esta responsabilidad incluye el diseño, la implantación y el mantenimiento del control interno que se considere necesario para permitir que los indicadores de RSC estén libres de incorrección material, debido a fraude o a error.

La Dirección de Ibercaja es también responsable de definir, implantar, adaptar y mantener los sistemas de gestión de los que se obtiene la información necesaria para la preparación de los indicadores de RSC.

Nuestra Responsabilidad

Nuestra responsabilidad es emitir un informe de aseguramiento limitado basado en los procedimientos que hemos realizado y en las evidencias que hemos obtenido. Hemos realizado nuestro encargo de aseguramiento limitado de acuerdo con la Norma Internacional de Encargos de Aseguramiento 3000 (NIEA 3000) (Revisada), "Encargos de Aseguramiento distintos de la Auditoría y de la Revisión de Información Financiera Histórica", emitida por el Consejo de Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento (IAASB) de la Federación Internacional de Contadores (IFAC).

El alcance de un encargo de aseguramiento limitado es sustancialmente inferior al de un encargo de aseguramiento razonable y, por lo tanto, la seguridad proporcionada es también menor.

Los procedimientos que realizamos se han basado en nuestro juicio profesional e incluyeron consultas, observación de procesos, inspección de documentación, procedimientos analíticos, y pruebas de revisión por muestreo que, con carácter general, se describen a continuación:

- Reuniones con el personal de las diversas áreas de Ibercaja involucradas en la elaboración del Informe Anual 2016.

R. M. Madrid, hoja 87.250-1, folio 75, tomo 9.267, libro 8.054, sección 3ª
Inscrita en el R.O.A.C. con el número S0242 - CIF: B-79 031290

- Análisis de los procedimientos utilizados para recopilar y validar los datos e información presentada en los indicadores de RSC.

- Análisis de la adaptación de los indicadores de RSC de Ibercaja a lo señalado en la Guía GRI G4 para la preparación de informes y en su Suplemento Sectorial para Servicios Financieros.

- Comprobación, mediante pruebas de revisión en base a la selección de una muestra y realización de pruebas sustantivas de la información cuantitativa y cualitativa de los indicadores de RSC de Ibercaja. Asimismo, hemos comprobado su adecuada compilación a partir de los datos suministrados por las fuentes de información de Ibercaja.

Nuestra Independencia y Control de Calidad

Hemos cumplido con los requerimientos de independencia y demás requerimientos de ética del Código de Ética para Profesionales de la Contabilidad emitido por el Consejo de Normas Internacionales de Ética para Profesionales de la Contabilidad (IESBA), que se basa en los principios fundamentales de integridad, objetividad, competencia y diligencia profesional, confidencialidad y comportamiento profesional.

Nuestra firma aplica la Norma International de Control de Calidad 1 (NICC 1) y mantiene en consecuencia un exhaustivo sistema de control de calidad que incluye políticas y procedimientos documentados relativos al cumplimiento de requerimientos de ética, normas profesionales y disposiciones legales y reglamentarias aplicables.

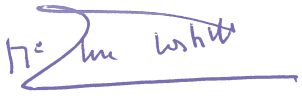
Conclusión de Aseguramiento Limitado

Como resultado de los procedimientos que hemos realizado y de las evidencias que hemos obtenido, no se ha puesto de manifiesto ningún aspecto que nos haga creer que los indicadores de RSC de Ibercaja correspondientes al ejercicio anual finalizado el 31 de diciembre de 2016, contienen errores significativos o no han sido preparados, en todos sus aspectos significativos, de acuerdo con la Guía GRI G4 y su Suplemento Sectorial para Servicios Financieros.

Uso y Distribución

Nuestro informe se emite únicamente a la Dirección de Ibercaja, de acuerdo con los términos de nuestra carta de encargo. No asumimos ninguna responsabilidad frente a terceros distintos de la Dirección de Ibercaja.

PricewaterhouseCoopers Auditores S.L.



Mª Luz Castilla

20 de junio de 2017

Grupo iberCaja

INNOVAMOS CADA DÍA
PARA ESTAR SIEMPRE
CONECTADOS A TI

ibercaja.es / ibercaja.com