



PROTOCOLO ESTRATÉGICO PARA REFORZAR EL COMPROMISO SOCIAL Y SOSTENIBLE DE LA BANCA

(Versión consolidada a 21 de febrero de 2022)¹

INTRODUCCIÓN

El sector financiero siempre ha tenido un vínculo muy estrecho con la sociedad. Desde su nacimiento, la banca ha apoyado el emprendimiento, la creación de empresas con especial foco en las pymes, la financiación de familias, y el impulso de nuevos proyectos sociales, contribuyendo, en definitiva, al desarrollo de las geografías en las que está presente. Asimismo, el sector bancario tiene una larga trayectoria de apoyo a la sociedad con acciones diversas en las que cabe destacar, entre otros, el apoyo a la educación de jóvenes y mayores, la inversión en el patrimonio histórico y cultural y el constante impulso y financiación de iniciativas de ayuda al desarrollo e integración de los colectivos más desfavorecidos.

El modelo tradicional de banca en España ha sido, además, esencialmente minorista, orientado al desarrollo económico del territorio, y con una clara vocación social y de contribución al bienestar colectivo. En ausencia de un sistema bancario formalizado, el conjunto de la economía experimentaría graves disfuncionalidades en sus canales de provisión de crédito, y emergerían fenómenos muy problemáticos, como la banca en la sombra.

En los últimos años se ha producido la gran transformación digital. La aparición de nuevos competidores nativos digitales, Bigtech y Fintech, con unos costes un 70%ⁱ más bajos que los de los bancos tradicionales, ha hecho necesario realizar procesos de reestructuración para garantizar la competitividad en este nuevo entorno.

Este último año, la crisis sanitaria mundial no solo ha puesto a prueba a la banca, sino que, a diferencia de en ocasiones anteriores, la crisis económica provocada por la Covid-19 ha afectado a todos los sectores de forma muy abrupta y acusada. Desde el primer momento de la crisis, los bancos han sido parte de la solución y se han volcado en apoyar a sus clientes a superar las dificultades. Este apoyo ha sido muy activo, por ejemplo, en la búsqueda de material sanitario, en la realización de donaciones, en la realización de campañas solidarias, etc. para ayudar a paliar los efectos de la crisis. Pero, más allá, la banca ha ejecutado medidas económicas y financieras sin precedentes: moratorias hipotecarias y de consumo; financiación avalada con líneas ICO; adelanto del pago de

¹ El *Protocolo Estratégico para Reforzar el Compromiso Social y Sostenible de la Banca* fue suscrito por la AEB y la CECA el 23 de julio de 2021.

En 21 de febrero de 2022, AEB, CECA y Unacc suscribieron el *Documento de firma de la actualización del protocolo estratégico para reforzar el compromiso social y sostenible de la banca* por el que se modificó el apartado 5 relativo a las Medidas de fomento de la inclusión financiera.



pensiones y prestaciones por desempleo. Acciones que, por otro lado, no podrían haberse llevado a cabo sin la colaboración de las entidades públicas. Desde siempre, el sector ha trabajado de forma estrecha con el sector público y la pandemia no ha hecho más que demostrar que esta fórmula funciona. Solo mediante esfuerzos conjuntos se contribuye al bien de la sociedad. En la nueva etapa de recuperación que ahora inicia la economía, la contribución de la comunidad bancaria volverá a ser decisiva. En este sentido, su participación en el despliegue del plan Next Generation EU puede ser fundamental.

Ahora que la recuperación se consolida, es un momento idóneo para demostrar que la banca, aun estando muy afectada por las circunstancias económicas, no solo quiere mantener su apoyo, sino reforzarlo, porque el bien de las empresas, de los emprendedores, del talento y de la sociedad es el bien de toda España.

El objetivo del presente documento es manifestar una vez más de forma expresa este firme y sólido compromiso del sector bancario con la sociedad. Por ello, las Asociaciones que suscriben este documento, sin perjuicio de que el respeto a la normativa de defensa de la competencia, obliga a salvaguardar la capacidad en última instancia de cada entidad para la toma de decisiones de gestión, se comprometen a promover entre sus entidades asociadas la asunción por ellas de una serie de principios de actuación que contribuyen a reforzar este compromiso del sector bancario con la sociedad y canalizarlo a través de medidas concretas en una coyuntura como la actual, marcada por la crisis derivada de la pandemia.

PRINCIPIOS DE ACTUACIÓN

1. Medidas de fomento de la formación a la plantilla

Adaptarnos al nuevo entorno digital implica tratar de limitar al máximo los impactos indeseados del cambio y, para ello, la clave está en el desarrollo del capital humano, en la formación digital y financiera de los clientes y de la sociedad en su conjunto, y también en la formación de la plantilla de las entidades.

Históricamente, la formación de los empleados de banca ha sido parte integral de la actuación de las entidades de crédito en nuestro país. Las posibilidades otorgadas por las nuevas tecnologías, las mayores exigencias a las que están sometidos los trabajadores del sector y la ampliación de los campos de interés para las entidades y sus empleados han elevado exponencialmente la cantidad y variedad de las actuaciones en materia de formación.

En la actualidad, los bancos españoles desarrollan decenas de programas de formación dirigidos a sus empleados que van desde la capacitación profesional básica hasta la enseñanza universitaria internacional de primer nivel, pasando por la potenciación de habilidades que favorezcan su polivalencia. Especialmente importante es la inversión efectuada por las entidades en formar a sus plantillas en los aspectos regulatorios, como es el caso de la normativa de comercialización de productos de inversión y préstamos hipotecarios, o la relativa a la prevención del blanqueo de capitales.



Propuesta: Arbitrar mecanismos que preserven y fomenten la formación continua de los empleados para facilitar su adaptación a los cambios en el entorno económico y empresarial, con especial atención a la capacitación digital y tecnológica.

- Facilitando mecanismos para elevar la empleabilidad de las personas trabajadoras a través de la formación, como un valor estratégico clave de las empresas.
- Promoviendo el desarrollo profesional continuo de los empleados, en el marco de las necesidades empresariales y de negocio.
- Impulsando el establecimiento de políticas de formación con instituciones educativas de prestigio para impulsar la competitividad y la innovación a lo largo de toda la trayectoria profesional de los trabajadores.
- Favoreciendo la elaboración de planes específicos que se concreten en acciones formativas y de movilidad interna, con foco especial en el aumento de las competencias y habilidades necesarias para afrontar la transformación digital. Así, se fomentarán:
 - Acciones para el desarrollo de nuevas competencias que permitan reorientar la vida laboral y facilitar la adaptación a nuevos puestos de trabajo que se creen como fruto de la reconversión digital.
 - Acciones para el desarrollo de nuevos conocimientos y habilidades que permiten transformar y mejorar los puestos de trabajo existentes, erradicando las brechas digitales y reforzando la empleabilidad de todos los trabajadores.

Acciones:

- Impulsar la formación de trabajadores, ofreciendo al 100% de la plantilla herramientas tendentes a la mejora de su capacitación y el desarrollo de competencias necesarias para facilitar su adaptación a los cambios en el sector empresarial.
- El sector se compromete a promover la realización periódica de acciones de formación de habilidades digitales a su plantilla, que permitan conocer su nivel de madurez digital y acelerar su progreso.

2. Medidas de fomento de la recolocación y de asignación eficiente del trabajo

En todo el mundo las entidades de crédito se enfrentan a unos enormes retos que les obligan a replantearse sus modelos de negocio y la forma en la que pueden y deben seguir prestando sus servicios de intermediación financiera a la sociedad. Los bancos tienen la responsabilidad de dar confianza a los ahorradores y de mantener el flujo de crédito que necesitan las familias y las actividades productivas, y que permite la creación de empresas, la generación de empleo y la activación del consumo y la inversión. Esta función debe realizarse, además, de la forma más eficiente y segura posible.

La irrupción de nuevos actores y competidores, en muchos casos procedentes de jurisdicciones extranjeras y sectores económicos que no están sujetos a un marco regulatorio tan estricto como el de las entidades de crédito europeas, junto al largo periodo de tipos de interés reducidos, la necesidad de adaptarse a las nuevas tecnologías y el creciente uso de las mismas, la mayor exigencia de los clientes en cuanto a la calidad y cantidad de los servicios bancarios y, también, los cada vez mayores requerimientos regulatorios y supervisores, hacen imprescindible una reestructuración del sector para garantizar la supervivencia de los bancos a largo plazo.

El inevitable replanteamiento de su dimensión, tanto en términos de plantilla como de red de oficinas, se realiza mediante procesos en los que:

- Se potencia y favorece al máximo la adscripción voluntaria de los trabajadores.
- Se trata de procesos colectivos ordenados, negociados y acordados con los sindicatos, con el firme propósito de mantener la paz sindical y laboral en las empresas.
- Se incorporan medidas de protección de los colectivos con mayores dificultades de reincorporación al mercado laboral.
- Se refuerzan con planes de acompañamiento y de recolocación con empresas especializadas, de primera línea, que incluyen programas de formación.

En el marco de una estricta observancia de la legislación laboral vigente, y en la medida en que dicha normativa lo ampare, el sector bancario se propone reforzar los mecanismos de fomento de la recolocación en línea con los siguientes objetivos:

Propuesta: Arbitrar mecanismos que amortigüen el impacto de los procesos de reestructuración en el empleo e impulsar mecanismos que promuevan la recolocación de excedentes de personal con un perfil profesional adecuado en otras áreas o empresas del Grupo, siempre que sea posible, por existencia de vacantes o necesidad de incrementar en éstas su plantilla.

- En el marco de los procesos de reestructuración que puedan acometerse en las empresas del sector se promoverá, en su caso, el análisis de posibles soluciones alternativas a la extinción de contratos de trabajo mediante la utilización preferente de medidas de flexibilidad interna que, teniendo en cuenta los intereses de la empresa, de los profesionales, clientes, y accionistas, pudieran facilitar, en la medida de lo posible, oportunidades de reconversión y recolocación interna, especialmente a través de la movilidad funcional o geográfica y de la modificación sustancial de condiciones de trabajo, así como, de resultar también factible, otras medidas de flexibilidad interna, como la suspensión temporal de contratos, excedencias, reducciones de jornada con reducción proporcional de sueldo por razones de conciliación familiar, o la moderación salarial, que pudieran favorecer el mantenimiento del empleo en la misma entidad o Grupo.



Propuesta: Promover la mejora del acceso a los servicios de recolocación para los empleados afectados por reestructuraciones.

- Analizando iniciativas para alcanzar mejoras en los servicios de recolocación sobre los legalmente exigibles. Dentro de los planes de recolocación se analizarán propuestas para ofrecer apoyo para la recolocación con carácter indefinido y proporcionar unos contenidos y diversidad de medidas de ayuda al trabajador desvinculado de mucha calidad e intensidad.
- Promoviendo fórmulas de apoyo de entidades de recolocación externas. Con la finalidad de proteger y fomentar su recolocación externa en el mercado de trabajo o su autoempleo mediante la realización de actividades de emprendimiento, incluyendo posibilidades de su reconversión en profesionales independientes y autónomos, se analizarán fórmulas para ofrecer a los profesionales afectados por procesos de reestructuración que conlleven la pérdida de sus empleos el apoyo de entidades especializadas de recolocación externa, reforzando y mejorando, respecto de los mínimos temporales y materiales legalmente exigibles, los contenidos y calidades de los servicios de asesoramiento, orientación, recolocación, ayuda o apoyo al empleado a través de dichos programas. Estos planes podrían dedicar una especial atención a los colectivos con mayores dificultades de reincorporación al mercado laboral.
- Apoyando y promoviendo la llamada economía senior o *Silver Economy*, facilitando su contribución en segunda carrera, si así lo desean. Además de los programas de recolocación, se pueden establecer herramientas para poner a disposición de los empleados desvinculados una propuesta de valor adaptada a cada persona, que incluya servicios como impulsar otras carreras profesionales, su faceta como consejeros, asesoramiento o *mentoring* a pymes, o trabajos a tiempo parcial, entre otros.
- Durante el proceso de recolocación, se puede analizar la puesta a disposición del profesional de consultores de empleo que realicen una labor de acompañamiento encaminada a facilitar la recolocación mediante la realización de un programa de formación, talleres, evaluación individualizada, *coaching* y grupos de trabajo.
- Promoviendo con especial foco el impulso de planes de emprendimiento para aquellos trabajadores desvinculados que deseen comenzar una segunda carrera como autónomos. Ejemplos de este perfil son todos aquellos *Business Angels*, inversiones en plan de franquicias o potenciar las oportunidades de emprender un negocio.

Acciones:

- El sector se compromete a alargar la garantía de atención continuada con vistas a mejorar en las acciones de recolocación y asignación eficiente del trabajo incluida en el plan de recolocación externa hasta 10 meses, frente a los 6 meses que establece el Real Decreto Ley 1483/2012 de 29 de octubre, por el que se aprueba el Reglamento de los procedimientos de despido colectivo y de suspensión de contratos y reducción de jornada.
- El sector impulsará la mejora y ampliación de los contenidos mínimos del plan de recolocación exigido por el Real Decreto Ley 1483/2012 de 29 de octubre, con el objetivo de favorecer la recolocación de los empleados sujetos a procedimientos de



despido colectivo, de forma que se mejoren las actividades de intermediación de ofertas de trabajo existentes, la orientación y la formación profesional y la atención personalizada destinada al asesoramiento de los trabajadores para la búsqueda activa de empleo.

- Impulsar y fomentar la formación y el desarrollo de los trabajadores y la movilidad interna hacia las áreas con mayor dinamismo de las entidades, promoviendo la difusión de las oportunidades existentes.

3. Medidas de fomento del mantenimiento de la actividad de los antiguos profesionales en la actualidad retirados

El sector bancario es plenamente consciente del talento y las capacitaciones de las que disponen sus antiguos empleados, y una de sus prioridades en este ámbito es ayudar a canalizarlo de forma que beneficie a la sociedad.

El esfuerzo de las entidades bancarias por fortalecer sus relaciones con distintas organizaciones sociales ha contribuido a apoyar el voluntariado, a través del cual se cubren necesidades esenciales en el plano social en línea con la estrategia responsable de los propios bancos.

Propuesta: Impulsar la incorporación de antiguos profesionales, en la actualidad retirados, a fundaciones y organizaciones para aprovechar su talento maximizando su aportación a la sociedad.

- Canalizando el talento de los profesionales de las entidades ya retirados a través de su colaboración con Fundaciones, incluidas las directamente vinculadas con las propias entidades, y ONG. Se impulsará este tipo de actividades voluntarias y acciones sociales en favor de los colectivos menos favorecidos.

Acciones:

- Se adquiere el compromiso de crear canales para facilitar y promover que los jubilados o prejubilados voluntarios puedan dedicarse a llevar a cabo tareas de educación financiera u otras actividades al servicio de la sociedad.

4. Medidas de fomento de educación financiera y digital

La educación financiera y digital es una prioridad para el sector. Las entidades bancarias llevan muchos años trabajando para hacer más comprensibles los conceptos económicos y favorecer que los clientes tomen decisiones financieras con un mayor grado de información que redunde en un fortalecimiento de su salud financiera.



Desde el sector se han puesto en marcha numerosos programas de formación dirigidos a sus clientes y a los ciudadanos en general, con el objetivo de mejorar su educación financiera. Se busca con ello, reducir las asimetrías de información entre clientes y proveedores de servicios financieros, proteger a los colectivos vulnerables con enfoques específicos y apoyar la estabilidad de los mercados. En colaboración con instituciones públicas y con entidades privadas, los programas se han orientado tanto a la formación financiera como a la formación en competencias digitales, y entre sus destinatarios han ocupado un lugar destacado los jóvenes, los habitantes del medio rural y las personas mayores.

Propuesta: Promover una red de educación financiera y digital que facilite a la sociedad obtener los conocimientos adecuados para poder operar con total seguridad en los nuevos entornos y canales puestos a su disposición.

- Promoviendo la implantación de plataformas abiertas on-line que ofrezcan cursos de educación financiera para no financieros en formatos de fácil acceso.
- Potenciando los contenidos diseñados para segmentos diferenciados de población vulnerable.
- Favoreciendo la educación financiera para clientes integrada en sus canales, orientada a la mejora de la gestión financiera, bien de manera individual o conjunta a través de las patronales y con personal voluntario de la plantilla de las entidades.
- Promoviendo el diseño de cursos específicos y diferenciados tanto para las generaciones con menor conocimiento digital como para las que lo tienen en un grado alto, y que incluyen desde cómo usar las tecnologías aplicadas al sector financiero hasta cómo prevenir los fraudes tecnológicos y los ciber riesgos.
- Promoviendo la concienciación sobre la importancia de la educación financiera y las buenas prácticas de uso para evitar los fraudes tecnológicos, a través de las patronales y con personal voluntario de la plantilla de las entidades.

Acciones:

- Reforzar los programas de formación financiera y digital para la población, de modo que cada entidad se compromete a promover medidas que permitan incrementar en un 15% el número de beneficiarios en 3 años.
- Se promoverá la creación de una página web sectorial que recoja todos los programas, consejos y planes elaborados en esta materia.
- Promover la formación de equipos de voluntarios que fomenten la educación financiera, se potenciarán los programas y se mejorarán las herramientas ya existentes para mejorar la cultura financiera de los ciudadanos.



5. Medidas de fomento de la inclusión financiera ²

En las últimas décadas, las relaciones sociales están experimentando un profundo proceso de transformación de la mano de las nuevas tecnologías, que han puesto al alcance de las administraciones públicas, las empresas y los ciudadanos nuevas posibilidades de comunicación que les permiten interactuar a través de canales digitales.

Estas nuevas posibilidades están presentes en todos los ámbitos de la vida social afectando por igual a multitud de facetas de la actividad cotidiana, desde la salud al ocio, pasando por las relaciones con la administración, la enseñanza o el comercio minorista. Múltiples opciones que ofrecen innegables ventajas en forma de rapidez, inmediatez, eficiencia y también precio, y que a su vez han supuesto una inevitable reducción de la necesidad de atención presencial en todos esos ámbitos.

Las nuevas tecnologías amplían las posibilidades de relación de los bancos con sus clientes. Sectores crecientes de la población prefieren operar con su entidad de crédito a través del teléfono móvil o mediante los servicios de banca electrónica. Las entidades financieras españolas han realizado fuertes inversiones para adaptarse a estas nuevas tendencias que, además, se han acelerado considerablemente con la pandemia, desarrollando *Apps*, ampliando los servicios que prestan a través de la banca electrónica y, en definitiva, mejorando la experiencia del cliente. Estos canales dan servicio al 60% de los clientes y, precisamente, el desarrollo y digitalización de la banca en España no sólo permitió seguir atendiendo a los clientes durante el confinamiento necesario como consecuencia de la pandemia, sino que también contribuyó a preservar su salud, ya que no tuvieron que desplazarse hasta las oficinas para operar.

La preferencia de los clientes por estos nuevos canales justifica que se haya producido una reducción del número de sucursales abiertas al público, aunque España sigue siendo uno de los países con mayores índices de bancarización del mundo y número de oficinas. Así, los españoles disponen de la segunda mayor red bancaria de la Unión Europea, y solo el 3%³ de la población carece en su municipio de una oficina bancaria, frente al 12% que habita en un municipio sin centro de salud o el 8% que vive en un término municipal sin centro de enseñanza secundaria y bachillerato. Además, la digitalización, que facilita los servicios financieros a través del móvil y de internet, y otros canales alternativos como el

² En 21 de febrero de 2022, AEB, CECA y Unacc suscribieron el *Documento de firma de la actualización del protocolo estratégico para reforzar el compromiso social y sostenible de la banca* por el que se modificó el apartado 5 relativo a las Medidas de fomento de la inclusión financiera.

En el citado Documento, los representantes de la Asociación Española de Banca (AEB) y la Confederación Española de Cajas de Ahorro (CECA) acuerdan actualizar el principio de actuación número 5 del protocolo estratégico para reforzar el compromiso social y sostenible de la banca relativo a las medidas de fomento de la inclusión financiera. Adicionalmente, la Unión Nacional de Cooperativas de Crédito (Unacc) se adhiere a los compromisos establecidos en dicho principio de actuación actualizado.

³ "Distribución de la población y accesibilidad a los servicios en España". Fundación Ramón Areces-IVIE. F.Goerlich, J. Maudos, S. Mollá. 2021.



telefónico, Correos, etc, permiten evitar que la inexistencia de una oficina bancaria en un municipio suponga, por sí misma, la exclusión financiera.

No obstante, la comunidad bancaria española es consciente de la preocupación que existe en determinados sectores sociales, como el de personas mayores o con discapacidad, y en algunos ámbitos territoriales, especialmente en la llamada "España rural", en torno a ciertas dificultades para acceder a determinados servicios bancarios básicos, como la retirada de efectivo.

El sector financiero español es plenamente consciente de que el proceso de digitalización de las actividades sociales no se está produciendo con igual rapidez e intensidad en todos los segmentos de la población española. Y ya sea por razones de edad, de formación, de capacidad, de acceso a redes o por cualquier otra causa, determinados colectivos están teniendo dificultades adicionales de adaptación a la nueva realidad.

Conocedores de esta situación, las entidades financieras han puesto en marcha distintas iniciativas con un doble objetivo. En primer lugar, contribuir mediante la formación, a incrementar las habilidades digitales de sus clientes con menor conocimiento en estas nuevas tecnologías, como el colectivo de personas mayores, para facilitar la adaptación y el acceso al mayor número posible de servicios digitales, tanto públicos como privados, no solo bancarios. En segundo lugar, ofrecer alternativas a aquellos otros clientes que, por diferentes motivos, no están en condiciones de acceder a la sociedad digital, necesitan de un tiempo de adaptación más prolongado o, sencillamente, quieren una atención más personalizada.

El objetivo compartido por el conjunto del sector es atender las necesidades financieras de la totalidad de sus clientes, ofreciendo una atención personalizada y, poniendo a su alcance todas las alternativas, tanto las habituales a través de su extensa red de oficinas, como mediante todos los nuevos canales disponibles, físicos y digitales.

El proceso de adaptación que está viviendo la sociedad hacia una mayor digitalización no es ni sencillo, y no está exento de dificultades. En este contexto, los bancos españoles han manifestado de manera inequívoca su voluntad de contribuir proactivamente y de acompañar a sus clientes en este proceso sin dejar a ningún colectivo desatendido.

Propuesta: Adoptar nuevas medidas dirigidas a mejorar la atención personalizada de personas mayores o con discapacidad

Existen medidas sectoriales o individuales que las entidades vienen aplicando para abordar la situación de este conjunto de clientes como son:

- Programas específicos de accesibilidad física y digital para adaptar la atención de personas mayores y personas con discapacidad.
- Programas de formación a los profesionales de atención en la red para facilitar un trato especializado a las personas mayores, así como a personas con discapacidad.
- Realización periódica de encuestas de satisfacción a clientes, con segmentación por edades para identificar necesidades específicas.



- Acuerdo de algunas entidades bancarias con terceros, como pueden ser Correos o redes de agentes, para permitir la realización de operativa varia en aquellos municipios en los que no existe oficina bancaria.
- Adelanto de la posibilidad de cobro de pensiones.
- Acompañamiento a clientes mayores en su camino hacia la digitalización para impulsar su inclusión financiera y otras iniciativas de educación en finanzas digitales en colaboración con centros de enseñanza, centros de día y otros centros de mayores y centros educativos de personas con discapacidad.

Acciones

El aumento de la accesibilidad y la atención a las personas mayores ya se contempla en la propuesta de contribuir de forma proactiva a acelerar los avances hacia una economía inclusiva.

Aun así, entendiendo que las dificultades de la brecha digital se manifiestan en numerosos y diversos ámbitos de la vida y que esta situación requiere de una colaboración público-privada, desde el sector bancario queremos aportar el siguiente catálogo de medidas que serán adoptadas con carácter individual e independiente por cada entidad bancaria, ajustadas a su modelo de negocio.

Estas medidas tienen como finalidad avanzar en el concepto de prestación personalizada de servicios financieros a personas mayores teniendo en cuenta los diferentes canales a través de los cuales las entidades financieras prestan sus servicios (oficina, telefónico, app, web o cajeros).

En este sentido las tres patronales se comprometen a que sus asociados realicen un diagnóstico de la situación actual y adopten a la mayor brevedad posible y, como máximo, en el plazo de seis meses las medidas contenidas en este catálogo ajustadas a su modelo de negocio de tal forma que se asegure a las personas mayores de 65 años y a las personas con discapacidad una atención personalizada, satisfactoria y sin demoras injustificadas.

Las entidades comunicarán al colectivo de clientes mayores las medidas que adopten para darles a conocer las mejoras puestas a su disposición. Estas comunicaciones se realizarán teniendo en cuenta el canal de comunicación más adecuado o preferido por cada cliente como comunicación en papel, difusión en la web, mensajes de texto, cartelería específica en oficinas, etc. La comunicación se presentará de forma clara, comprensible y actualizada y su acceso debe ser sencillo.

5.1. Atención presencial en oficina

- Adoptar medidas que ofrezcan una atención más personalizada a las personas mayores mediante diversas fórmulas tales como:



- Ampliación de los horarios de atención presencial a los clientes que abarque como mínimo de 9:00h a 14:00h para servicios de caja. Este servicio se proporcionará en ventanilla o en cajero con asistencia personalizada dentro del horario de oficina. Disponibilidad de al menos una persona por oficina para llevar a cabo estas funciones.
- Prioridad en casos de alta afluencia de público en oficinas. Establecimiento de canal prioritario en la asignación de turnos para la atención comercial de los mayores de 65 años y personas con discapacidad y optimización de los canales de gestión de citas previas.
- Realización de formación específica obligatoria al personal de red comercial en las necesidades de este colectivo, que permita ofrecer una atención más ajustada al perfil de las personas mayores.
- Seguimiento y adecuación continuada del conjunto de medidas puestas en marcha para la atención a clientes senior, identificando sus necesidades más frecuentes y transmitiendo los mensajes con un lenguaje sencillo y adaptado a este segmento.

5.2. Atención telefónica

- Atención telefónica preferente sin coste adicional o directa y a través de un interlocutor personal para los clientes mayores o con discapacidad. Horario de atención telefónica mínimo entre las 9:00h y las 18:00h, para los clientes a los que se les presten servicios sin oficina.

5.3. Cajeros, Apps y webs

- Garantizar la adaptabilidad, accesibilidad y sencillez de los canales en función de su uso poniendo a disposición de estos clientes versiones con lenguaje y vista simplificados, con el menú de las operaciones más frecuentes del cliente o cualquier otra medida de similar efecto.
- Reparación de los terminales fuera de servicio para asegurar el aprovisionamiento de efectivo en un plazo máximo de 2 días laborables e información del cajero alternativo más cercano.

5.4. Formación

- Reforzar la educación financiera, digital, y de prevención de fraudes a este colectivo de clientes, a través de talleres, seminarios o herramientas similares, que faciliten la accesibilidad de los canales a las personas mayores o con discapacidad.
- Ofrecimiento a los clientes de acciones formativas por el canal que resulte más adecuado.



5.5. Seguimiento

- Ampliación del objeto del Observatorio de Inclusión Financiera para hacer un adecuado seguimiento de las medidas adoptadas por las entidades para la prestación personalizada de los servicios financieros a las personas mayores, recopilando y difundiendo esta información.
- El Observatorio de Inclusión Financiera recabará de las entidades los datos necesarios para la elaboración de un informe semestral de seguimiento de las medidas adoptadas. Este informe será publicado en un espacio específico dentro de la web del Observatorio y los datos empleados serán puestos a disposición del Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital.
- Los datos recabados de las entidades comprenderán, al menos, los siguientes: número de clientes beneficiados por las medidas, número y características de las oficinas de la entidad, número de llamadas atendidas, número de cajeros y de canales adaptados conforme a las medidas adoptadas, número de empleados y de clientes que han recibido las acciones formativas previstas, y número de incidencias en cajeros y plazo de subsanación.

Propuesta: Contribuir de forma proactiva a acelerar los avances hacia una economía inclusiva, especialmente en los entornos rurales o colectivos en riesgo de exclusión

- Potenciando, individualmente, o en cooperación con otras entidades e instituciones o a través de sus fundaciones vinculadas, modalidades de servicio que atiendan debidamente las necesidades financieras de las comunidades rurales en los territorios en los que operen de forma preferente, especialmente la provisión de efectivo y otros servicios financieros básicos.

Entre las distintas alternativas, algunas ya existentes, cabe destacar redes de agentes que prestan servicios financieros, acuerdos con otras entidades no financieras con presencia en el mundo rural, sistemas de *cash in shop*, autobuses, cajeros en poblaciones de menos de 10.000 habitantes, servicios multicanal que permitan atender toda la operativa por canales remotos (telefónicos o digitales), así como la formación necesaria para asegurar la digitalización de los mayores, especialmente en el entorno rural. En este contexto, todo el apoyo de las administraciones públicas y, en especial, las de ámbito local, debería ser un elemento clave a la hora de diseñar potenciales soluciones y promover alternativas.

- Promoviendo el acercamiento a los servicios financieros a todas las personas, haciéndolos más accesibles, considerando especialmente las necesidades de las personas con discapacidad y de las personas mayores, para ofrecerles un servicio de calidad más adaptado a sus circunstancias, así como para otros colectivos en riesgo de



exclusión. En la actualidad, con accesos remotos, digitales y por videoconferencia, la banca de calidad es más accesible que nunca. Las entidades seguirán acompañando a la sociedad en el proceso de transformación digital.

- Desarrollando planes de formación para sus clientes en riesgo de exclusión financiera, que faciliten y fomenten el uso de las soluciones de banca electrónica.
- Apoyando a las administraciones públicas en la adopción de medidas de simplificación de gestiones que los ciudadanos deben realizar frente a ellas, por ejemplo, el pago de impuestos.
- Apoyando la extensión de redes de datos de alta capacidad en zonas rurales, que mejoren la eficacia en el uso de los canales de banca a distancia.

Acciones

- Ampliación del Observatorio para la Inclusión Financiera, para la elaboración y actualización del mapa del acceso a servicios financieros en la España rural, de modo que en el futuro se puedan arbitrar, en su caso, conjuntamente entre el sector y las administraciones públicas, mecanismos para ampliar el acceso a los servicios financieros básicos de la población. Presentación de los resultados en el primer semestre del 2022.
- Adaptación de páginas web, apps y resto de canales para convertirlas en instrumentos más accesibles a los productos y servicios bancarios. Se promoverán encuestas a los clientes y otras técnicas de medición de experiencia de usuario, para conocer las principales dificultades y establecer los planes de acción oportunos para solventarlas. En particular, se podría medir el porcentaje de satisfacción de los clientes con la funcionalidad de las páginas web o personalizar la información que se presenta en función de la tipología de cliente.
- Refuerzo de los canales de atención telefónica como alternativa de alto valor para los clientes que no pueden ir a una oficina o carecen aún de las capacidades para hacer gestiones mediante banca electrónica.

La AEB, la CECA y la Unacc impulsarán entre sus asociados el desarrollo de acciones para continuar promoviendo la inclusión financiera y la implementación de las medidas adicionales que resulte preciso aplicar en cada caso por cada entidad.

6. Medidas relativas a la retribución

La remuneración del personal directivo de las entidades bancarias está sometida a una regulación más intensa y exigente que la de los restantes sectores de la economía. Se trata, además, de una normativa aprobada por las instituciones europeas, de aplicación, por tanto, a todos los bancos y cajas de la Unión Europea.



El objetivo perseguido por esa regulación tan estricta es alinear adecuadamente dichas remuneraciones con la estrategia empresarial, los objetivos, los valores y los intereses a largo plazo de la entidad, así como con una gestión prudente de los riesgos. Ello se traduce, en primer lugar, en una clara distinción entre los criterios para el establecimiento de la remuneración fija (basada en la experiencia y la responsabilidad en la organización) y los correspondientes a la remuneración variable (basada en un rendimiento sostenible y adaptado al riesgo). En relación con esta última, existen numerosos condicionantes legales que las entidades bancarias están aplicando desde hace años. La retribución variable está sometida, entre otros requisitos, a límites cuantitativos y reglas de proporcionalidad respecto de la retribución fija; a diferimientos temporales; y a cláusulas que obligan a los directivos a devolverla o a renunciar a su percepción en determinadas circunstancias.

Desde el punto de vista de la gobernanza, la normativa vigente impone a los órganos de gobierno el deber de supervisar los procesos y políticas de remuneración, incluyendo la constitución de comités especializados, como de remuneraciones. En particular, este comité supervisa directamente la retribución de todos los altos directivos, incluyendo aquellos encargados de la gestión de riesgos y con funciones de cumplimiento.

Además, los bancos promueven el respeto a la igualdad de oportunidades y la diversidad como parte esencial de la cultura organizativa y como pilar fundamental de sus organizaciones.

Todo lo anterior se completa con un exigente régimen de rendición de cuentas. A través de sus memorias anuales, sus informes de remuneraciones y otra documentación de tipo prudencial, los bancos informan a sus accionistas, y al resto de la sociedad sobre sus políticas y esquemas de remuneración.

Propuesta: Favorecer un sistema de retribución variable que, siguiendo la evolución del sector, su entorno y la economía en su conjunto pondere, entre sus criterios objetivos de compensación, elementos de banca responsable, dando protagonismo a factores como la sostenibilidad, la digitalización y la atracción del talento.

- Estos factores deberán estar en línea con los compromisos globales adoptados individualmente por cada entidad en materia de sostenibilidad, diversidad, inclusión, atracción de talento, y siempre de acuerdo con el marco legal apropiado.
- Analizando las formas de actuación de las políticas de retribución variable de las entidades, incluyendo factores no financieros con objeto de valorar la ponderación de objetivos relacionados con banca responsable. Se podrán incluir factores de sostenibilidad y de calidad en la prestación del servicio al cliente, entre otros.
- Impulsando, bajo este enfoque, la atracción y retención del talento de profesionales diversos para la gestión profesional racional y eficiente. En este sentido, se podrían incluir esquemas de valoración de directivos que incorporen una visión amplia



que permita ayudar a enfocar el desarrollo profesional, incorporando una perspectiva más completa de su desempeño profesional.

Acciones:

- Inclusión entre los criterios de evaluación y determinación de la retribución variable de parámetros que recojan la satisfacción de los clientes.

7. Medidas de fomento de la sostenibilidad

El Pacto Verde Europeo se ha marcado como objetivo conseguir una Europa climáticamente neutra en el año 2050. La transformación del modelo productivo que resulta necesaria para alcanzar esta meta requiere de la colaboración de todos los agentes económicos, públicos y privados, en un esfuerzo compartido de inversión sin precedentes.

Por su actividad, el sector bancario no es una industria contaminante. Pero es indudable que le corresponde desempeñar un papel clave en este proyecto común, por su función de canalización de recursos financieros hacia los proyectos de inversión necesarios para la transición hacia un nuevo modelo económico. El Plan de Acción de la UE de finanzas sostenibles ha marcado el camino para que las entidades bancarias integren los aspectos medioambientales, sociales y de gobernanza en su gestión.

Las entidades bancarias españolas han mostrado un firme compromiso con la transición a una economía baja en carbono a través de la firma del Compromiso Colectivo de Acción Climática de Naciones Unidas en la Cumbre del Clima (COP25) en 2019.

Propuesta: Contribuir de forma proactiva a acelerar los avances hacia una economía sostenible.

- Favoreciendo la adopción de estrategias orientadas a la reducción de sus impactos a través de la gestión (medición, seguimiento y reducción) de su propia huella medioambiental. Asimismo, impulsando el establecimiento de mecanismos encaminados a minimizar los riesgos ambientales y sociales asociados a la actividad de las propias entidades y sus potenciales impactos negativos y el alineamiento progresivo de la actividad al Acuerdo de París.
- Promoviendo el alineamiento de sus carteras con la descarbonización de acuerdo con las estrategias regulatorias nacionales y europeas.
- Promoviendo el desarrollo de productos y servicios que acompañen a sus clientes en su proceso de descarbonización o a llevar una transición sostenible.
- Incorporando la sostenibilidad dentro del conjunto de preferencias de sus clientes que se toman como criterio para la comercialización de servicios de inversión.



- Favoreciendo la divulgación relativa a la importancia de la sostenibilidad.
- De conformidad con las directrices marcadas por las autoridades supervisoras, incorporando el análisis de los riesgos materiales derivados del cambio climático en sus modelos de negocio, estrategias, gobernanza y gestión del riesgo.
- Llevando a cabo análisis de materialidad que les permitan identificar las expectativas de las partes interesadas (clientes, accionistas, empleados, proveedores, etc.) respecto de su actuación en los tres ámbitos de la sostenibilidad: ambiental, social y de gobernanza. Igualmente, sobre la base de tales análisis, promover planes de acción en materia de sostenibilidad.

Acciones:

- El sector desarrollará programas de formación sobre la importancia del cambio climático y sostenibilidad, que estarán disponibles en sus páginas web abiertas al público de manera gratuita.
- De acuerdo con el Compromiso Colectivo de Acción Climática (UNEP FI), los bancos se comprometen, en el plazo de 3 años, a desarrollar las metodologías necesarias para valorar el impacto que puede tener en sus balances la actividad desarrollada por sus clientes desde un punto de vista de preservación del medio ambiente y la lucha contra el cambio climático, para así asegurar que sus balances están alineados con el Acuerdo de París y con el acuerdo español sobre el clima. El principal objetivo de ambos acuerdos es mantener el incremento de la temperatura media mundial por debajo de 2 grados centígrados sobre los niveles preindustriales, y continuar los esfuerzos para limitar el aumento a 1,5 grados centígrados.
- Los bancos proporcionarán alternativas sostenibles que permitan a sus clientes tomar decisiones de financiación sostenible y movilizar recursos hacia la descarbonización de la economía. En este sentido, las entidades podrán, individualmente, adoptar un compromiso de movilización de fondos a nivel consolidado.
- Las entidades tomarán medidas para promover una reducción en el impacto ambiental de su actividad, entre otras, fomentando el uso por sus clientes y empleados de documentos en formato electrónico. En sus relaciones y convenios con las administraciones públicas, solicitarán de estas el mismo tipo de iniciativas de fomento de la reducción del impacto ambiental.

8. Medidas de fomento de la digitalización

La digitalización del sector financiero español ha supuesto una ampliación del abanico de servicios y canales para su relación con el cliente. Sin embargo, tal irrupción tecnológica conlleva una responsabilidad: la de establecer mecanismos de ciberseguridad solventes y



de generación de confianza en el cliente, con especial protección de la privacidad de sus datos. De hecho, el sector financiero está a la cabeza de las mejores prácticas en este ámbito, como prueba la existencia de delegados de protección de datos en todas las entidades.

Las entidades financieras españolas están realizando importantes inversiones para garantizar la seguridad de su operativa. Algunas cifras dan la medida del esfuerzo realizado: en torno a 5.000 millones de euros anuales invertidos en tecnología, de los cuales en torno a un 10% han ido dirigidos a la ciberseguridad.

Propuesta: Contribuir de forma proactiva a acelerar hacia una economía digital segura y promover medidas de fomento de la digitalización al objeto de concienciar a la sociedad sobre la importancia de mejorar el manejo de las tecnologías y mejorar la seguridad tecnológica en todas las actividades bancarias.

- Buscando la simplificación de los canales de acceso a los servicios bancarios, tales como apps y webs, con el fin de hacerlas más intuitivas y, por tanto, más accesibles.
- Impulsando el refuerzo continuo de la ciberseguridad de los sistemas de las entidades, así como de los canales de acceso. La seguridad en los procesos y en las operaciones financieras que se realizan es fundamental para todos, y las entidades están constantemente revisando sus marcos con el objetivo de prestar servicios de manera totalmente segura y para otorgar a sus clientes la confianza que necesitan. En particular, las entidades están invirtiendo en sistemas avanzados de monitorización del fraude, analítica de datos basada en inteligencia artificial, sistemas de reconocimiento de firma digital e infraestructuras de pagos con cifrados de alta seguridad.

Apoyando la financiación de proyectos de digitalización y de extensión de la infraestructura de red llevados a cabo por pymes locales en zonas rurales. Se ayudará a construir un ecosistema local en el ámbito rural que permita a los habitantes de estas zonas avanzar hacia una plena digitalización. Desarrollando programas de educación financiera que incrementen el conocimiento de los clientes sobre los riesgos de ciberseguridad y les aporten las claves necesarias para una mejor protección de sus datos.

- Colaborando con la Agencia Española de Protección de Datos, Instituto Nacional de Ciberseguridad y demás administraciones públicas competentes en sus programas de concienciación sobre el uso de las nuevas tecnologías. Igualmente, cooperando con las autoridades de supervisión para el intercambio de información que permita mejorar la prevención de riesgos relacionados con el uso de canales digitales.



Acciones:

- Asegurar que el 100% de los empleados de banca tienen acceso a formación en ciberseguridad y desarrollar campañas internas de concienciación.
- Elaboración de cursos sectoriales gratuitos para la prevención del fraude y la capacitación digital con difusión en todas las páginas web de las entidades, así como en las webs de las patronales. Estos programas se promocionarán y compartirán en las redes sociales.

ⁱ Bain and Company