

MEMORIA ANUAL 2011 | **NCG Banco**

NCG BANCO S.A.

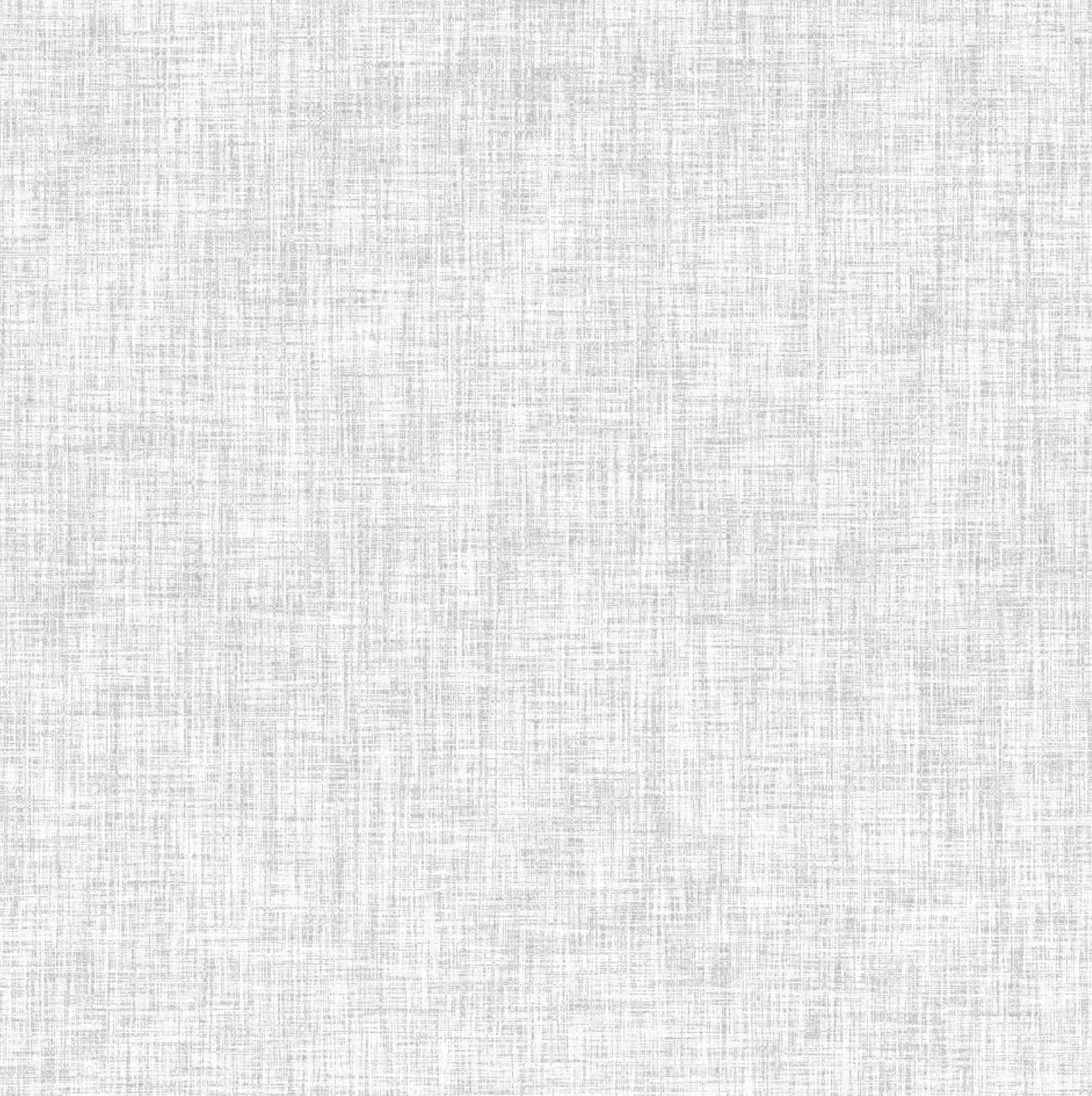
SEDE A CORUÑA
Rúa Nueva, 30
981 187 000

SEDE VIGO
García Barbón, 1
986 828 200

SEDE MADRID
Serrano, 45
91 586 6030

MEMORIA ANUAL 2011

NCG Banco



MEMORIA ANUAL 2011

NCG Banco

MENSAJE DE JOSÉ MARÍA CASTELLANO
Y CÉSAR GONZÁLEZ-BUENO

INFORME
FINANCIERO

RESPONSABILIDAD
SOCIAL CORPORATIVA

**MENSAJE DE JOSÉ MARÍA CASTELLANO
Y CÉSAR GONZÁLEZ-BUENO**

I. MENSAJE DE JOSÉ MARÍA CASTELLANO Y CÉSAR GONZÁLEZ-BUENO, PRESIDENTE Y CONSEJERO DELEGADO DE NCG BANCO

A lo largo del presente documento ofrecemos una explicación sintética de los principales acontecimientos que han precedido y acompañado los primeros pasos de NCG Banco S.A., una nueva entidad financiera surgida en septiembre de 2011 como resultado del proceso de segregación del negocio bancario de Novacaixagalicia.

NCG Banco es la entidad financiera líder del noroeste peninsular, con el 40% de cuota de mercado en Galicia, activos por un valor de 72.000 millones de euros, 6.332 profesionales en la matriz del grupo, 2,7 millones de clientes y una estructura comercial compuesta por 1.049 oficinas en todo el territorio español y once países de Europa y América.

En el pasado y en la memoria de esta nueva entidad quedan más de 130 años de tradición financiera ejercida por las cajas de ahorros que nos preceden, las cuales demostraron, no en pocas ocasiones, que la proximidad, la confianza y el apoyo al territorio y a sus familias y empresas son la base de un negocio próspero y respetable.

Nos incorporamos a la entidad con un gran afán de cambio, modernización y profesionalización, pero también con la estrategia de perseverar en la fidelidad de los clientes de siempre. *Un nuevo banco con los clientes de toda la vida.* El cambio

contempla nuevas estructuras de negocio, organización y gobierno corporativo, pero también una importante reestructuración que ya incluye (al término de 2011) el cierre de 323 oficinas, la reducción de 1.384 empleados de la matriz financiera y la integración de toda una plataforma tecnológica, cultural y humana en un tiempo récord.

En apenas tres años, el sector financiero español ha visto reducida su capacidad en más de un tercio de entidades y ha recortado 28.151 empleos y 5.819 oficinas. El proyecto de NCG Banco, desde nuestra incorporación, se ha basado en que nuestro redimensionamiento nos permita ser un jugador diferente en el sector en España y un protagonista financiero en Galicia. Para ello, hemos puesto en marcha nuevos programas de saneamiento, eficiencia y organización, con una potente reestructuración de oficinas, servicios centrales, proveedores y participaciones empresariales para recuperar la rentabilidad económica recurrente a corto plazo.

Hemos reestructurado el pasado, pero sin dejar de invertir en futuro. En paralelo al redimensionamiento, hemos puesto en marcha ajustados planes de inversión en telecomunicaciones, redes sociales, marcas o plataforma de crédito a pymes.

Debemos gestionar el cambio y superar la crisis practicando una responsabilidad social corporativa que verdaderamente vertebre las relaciones con los muchos grupos de interés que se ven afectados por nuestra actividad

No es fácil la reconversión pues, al mismo tiempo, el banco necesita más capital y hemos tenido que ir a buscarlo (capital público y privado) en el momento en el que más caro resulta obtenerlo. Esto nos ha obligado a movernos muy rápido, para realizar simultáneamente una tarea de reestructuración, gestión, modernización y recapitalización.

Inmediatamente después de nuestra incorporación, en septiembre de 2011, armamos una nueva estructura de gobierno corporativo; cambiamos y establecimos criterios de responsabilidad en nuestra representación en 130 empresas participadas; lanzamos Novagalicia como marca del banco en Galicia, Asturias y León y EVO para el resto de España, diseñando en un corto período de tiempo un nuevo modelo bancario; y completamos la estructura organizativa con dos unidades esenciales: UGAS, para la gestión profesional de activos singulares y Banca Mayorista, para las operaciones en mercados financieros.

Profundizamos además en toda la arquitectura financiera del banco a fin de reequilibrar el balance, revisar la política de riesgos, aumentar saneamientos y reconocer pérdidas por 169 millones de euros. Es el principio, la gestión de tres meses, pues

proseguimos en la reconversión de nuestra organización a los nuevos requerimientos regulatorios y a la estrategia de capitalización.

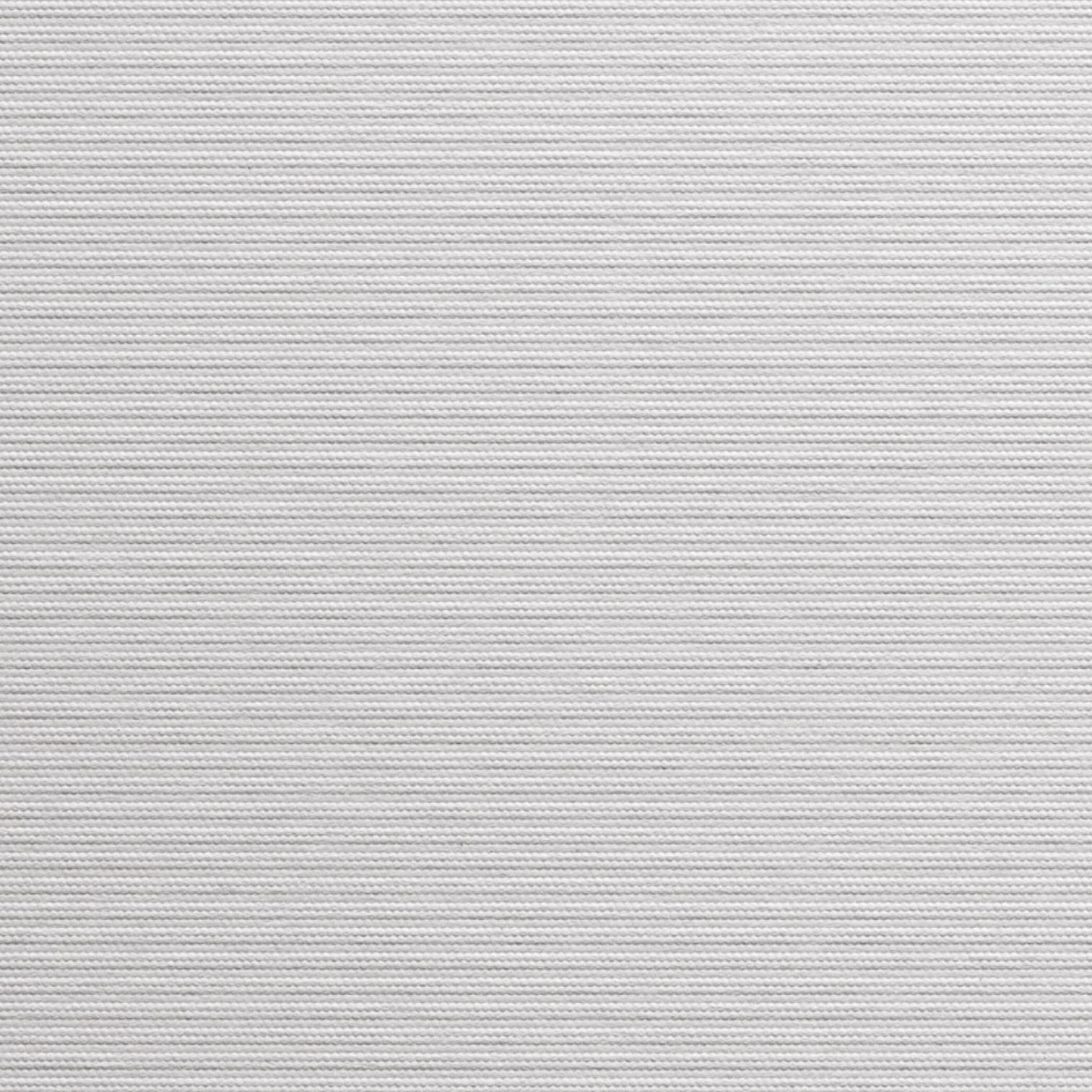
Y por último, y tan importante como lo anterior, hemos intentado cuidar las formas.

Debemos gestionar el cambio y superar la crisis practicando una responsabilidad social corporativa que verdaderamente vertebre las relaciones con los muchos grupos de interés que se ven afectados por nuestra actividad, bien sean nuestros propios empleados, clientes, proveedores, reguladores, inversores o la ciudadanía en su espectro más diverso.

Al hacernos cargo de esta entidad lo hicimos con la única misión de revitalizarla. Heredamos lo mejor de las cajas de ahorros de origen e intentamos corregir sus defectos. La misión es clara: tratar de convertirnos en el mejor banco surgido de una caja. Desde Galicia.

JOSÉ MARÍA CASTELLANO
presidente ejecutivo de NCG Banco

CÉSAR GONZÁLEZ-BUENO MAYER
consejero delegado de NCG Banco



**INFORME
FINANCIERO**



II. PRINCIPALES MAGNITUDES

NEGOCIO (millones €)	
Activo total	72.235,8
Volumen de negocio	110.390,8
Crédito a clientes	48.552,2
Recursos ajenos	57.621,5
Depósitos de clientes minoristas	35.983,0

CUENTA RESULTADOS (millones €)	
Margen de intereses	675,4
Neto comisiones	269,6
Margen básico	945,0
Margen bruto	1.050,5
Gastos explotación	975,6
Margen antes de provisiones	74,9
Resultado atribuido al grupo	(168,7)

RECURSOS Y CLIENTES	
Empleados	9.865
Empleados matriz	6.332
Oficinas	1.049
Tarjetas	1.653.644
Cajeros automáticos	1.494
Clientes	2.704.696
Clientes banca electrónica	992.153

Datos consolidados

EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD	
G.E./A.T.M. (%)	1,32
Volumen de negocio/empleado matriz (millones €)	17,4
Volumen de negocio/oficina (millones €)	105,2
SOLVENCIA (%)	
Recursos propios computables (millones €)	6.081,9
Coeficiente solvencia (BIS II)	12,70
Tier 1	10,59
Ratio capital principal	8,02
GESTIÓN RIESGO (%)	
Tasa morosidad	11,04
Cobertura morosidad	51,32
Adjudicados neto (millones €)	2.683,3
LIQUIDEZ (millones €)	
Captación minorista/crédito minorista (%)	80,52
Activos líquidos netos	3.036,5
Capacidad de emisión	2.105,7

III. PROCESO DE TRANSFORMACIÓN CORPORATIVA

- NCG Banco S.A. tiene su origen en Novacaixagalicia, la entidad **resultante de la fusión** entre **Caixa Galicia** y **Caixanova** que se materializó el 1 de diciembre de 2010.
- Para el cumplimiento de las exigencias planteadas por el RDL 2/2011, que elevó el ratio de capital exigido a la entidad hasta el 10%, se optó por la **transformación de Novacaixagalicia en banco** como mecanismo que facilita la capitalización.
- El 16 de junio el consejo de Novacaixagalicia **aprobó la segregación de la actividad financiera que pasó a ser asumida por NCG Banco**, mientras que la caja mantuvo los activos correspondientes a Obra Social y Monte de Piedad.
- **El 14 de septiembre de 2011 nació NCG Banco** con un activo de 75.773 M€ y un patrimonio neto consolidado de 1.714 M€, incorporando profundos cambios en los órganos de gobierno y en la gestión. Se constituyó un nuevo consejo y se nombró un nuevo consejero delegado.
- En el mes de octubre se realizó una **ampliación de capital por 2.465 M€ para dar entrada al FROB** en el accionariado del banco; el 12 de enero de 2012 se materializó la **entrada de 17 empresarios gallegos** en el capital del banco al comprar al FROB el 2,59% del capital.
- **Nueva estructura organizativa** en noviembre, con cuatro áreas de negocio: Novagalicia Banco, EVO, UGAS y banca mayorista.



IV. MARCO DE ACTIVIDAD

Se intensificó el deterioro económico en 2011

- **Acusada pérdida de dinamismo de las economías desarrolladas** que frenó los intercambios comerciales y redujo la aportación del sector exterior al crecimiento económico.
- Se recrudeció la **crisis de la deuda soberana** que se contagia a países como España o Italia, dificultando y encareciendo el acceso a la financiación y obligando a ajustes presupuestarios que lastran el crecimiento.
- **España entró nuevamente en recesión** con una caída del -0,3% en el último trimestre del año y de otro -0,3% en el primer trimestre de 2012, generando un recorte de expectativas,

hasta el punto de que en seis meses las previsiones del FMI sobre el crecimiento de la economía española en 2012 pasan del +1,6% al -1,7%.

- La incidencia del deterioro económico en el **mercado laboral** se tradujo en una tasa de paro del 22,85% a cierre de ejercicio.

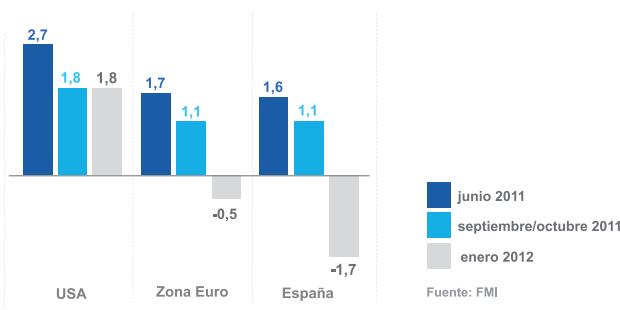
Con un claro impacto en la actividad financiera

- Las posibilidades de financiación a través de emisiones en **mercados mayoristas se mantuvieron prácticamente bloqueadas** y con costes elevados ante el aumento de la prima de riesgo de España.
- El BCE dio un **giro a su política monetaria** ante la debilidad

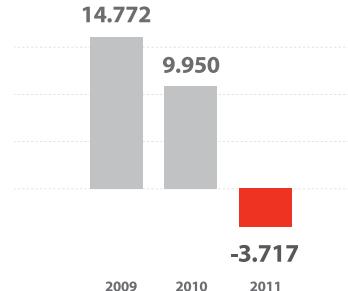
económica y la ausencia de tensiones de precios, provocando que el Euríbor 1 año pase del 2,2% de julio al 1,95% con el que finaliza el ejercicio.

- La **Bolsa** perdió un 14,6% de su valor a lo largo de 2011 en un contexto de acusada volatilidad.
- El **crédito se redujo un -3% en España**, la tasa de morosidad se elevó al 7,3% y los depósitos de clientes cayeron un -4,6%.
- La caída de la actividad y la intensa competencia por el ahorro provocaron un descenso del margen de intereses del 13,3% que, unido a las necesidades de provisiones motivaron, que las entidades españolas entrasen en pérdidas con un **BAI negativo de -3.717 M€**.

Evolución de las previsiones crecimiento PIB para 2012
%



B.A.I. sistema financiero español
M€



El endurecimiento del marco normativo

- Más solvencia, más provisiones y más aportaciones al Fondo de Garantía de Depósitos (FGD)

EJE REFORMA	REGULACIÓN	IMPACTO	CONSECUENCIA
SOLVENCIA	RD Ley 2/2011	<ul style="list-style-type: none"> Eleva requisitos de capital principal al 8% o al 10% según entidades. Establece mecanismos para facilitar su cumplimiento a través del FROB 2. 	<ul style="list-style-type: none"> Impulsa la concentración de entidades. Fomenta la conversión de cajas en bancos como vía de capitalización. El número de cajas se reduce de 45 a 17.
APORTACIONES AL FONDO DE GARANTÍA DE DEPÓSITOS	RD 771/2011	<ul style="list-style-type: none"> Penaliza depósitos de alta remuneración a través de aportación al FGD. 	<ul style="list-style-type: none"> Penaliza la cuenta de resultados de bancos y cajas vía mayores aportaciones. Trata de frenar la guerra de pasivo.
	RD Ley 16/2011 RD Ley 19/2011	<ul style="list-style-type: none"> Unifica el FGD de bancos y cajas. Duplica las aportaciones anuales al FGD de las entidades adheridas. 	<ul style="list-style-type: none"> Incrementa los costes de bancos y cajas. Refuerza la capacidad de resolución del Fondo.
PROVISIONES	Comunicación D. Gral. de Regulación BdE	<ul style="list-style-type: none"> Se acelera el calendario de provisiones ya que en 12 meses habrá de realizarse el saneamiento del riesgo no cubierto por la garantía a la que se aplica un descuento según tipo de activo. 	<ul style="list-style-type: none"> Incrementa el importe de provisiones a realizar reduciendo beneficios.
	RD Ley 2/2012	<ul style="list-style-type: none"> Incrementa en 25.000 M€ las provisiones sobre activos inmobiliarios problemáticos. Refuerza con 15.000 M€ el colchón adicional de capital. Amplía la provisión genérica en 10.000 M€. 	<ul style="list-style-type: none"> Fuerte impacto en los resultados y ratios de capital de las entidades. Activa la segunda oleada del proceso de reestructuración ante las dificultades de cumplimiento. Introduce presión para la venta de activos adjudicados y reducción de precios. Intenta zanjar las dudas en los mercados sobre el saneamiento de sus activos inmobiliarios.
	RD Ley 18/2012	<ul style="list-style-type: none"> Amplía la cobertura de activos inmobiliarios no problemáticos hasta el 30%. Supone unos 28.000 M€ de provisiones adicionales. 	

V. ESTRATEGIA

En este escenario las prioridades estratégicas establecidas por el nuevo equipo gestor se articularon en torno a cinco ejes básicos:

1. **Independencia y profesionalización** de los órganos de gobierno y del equipo directivo.
2. **Estrategias** de gestión, políticas comerciales y estructuras organizativas **claramente diferenciadas** y acordes con el

diferente posicionamiento, rentabilidad y objetivos en cada mercado.

3. **Fortalecer la solvencia y liquidez** de la entidad a través de procesos de desinversión, reducción y reequilibrio del balance y la entrada de inversores privados en el capital.
4. Evolucionar hacia las **mejores prácticas del mercado en términos de eficiencia y responsabilidad**

social corporativa, acometiendo una profunda racionalización que en 2011 ha supuesto el cierre de 323 oficinas y la salida neta de 1.384 empleados de la matriz.

5. **Mejorar el perfil de riesgo y optimizar la gestión de la pérdida esperada**: intensificar la venta de activos adjudicados, reducir la exposición inmobiliaria y la concentración de riesgos y aumentar la recuperación de fallidos y dudosos.

VI. BUEN GOBIERNO CORPORATIVO: INDEPENDENCIA, TRANSPARENCIA Y PROFESIONALIZACIÓN

Cambio de estructuras de gobierno

- **Renovación de los integrantes del consejo** bajo parámetros de experiencia, profesionalización e independencia. Diez consejeros: dos ejecutivos, cinco independientes y tres dominicales.

Consejero	Naturaleza	Experiencia
José María Castellano	Presidente ejecutivo	Catedrático de Economía Financiera. Presidente no ejecutivo de ONO y ex consejero delegado de Inditex
César González-Bueno	Consejero delegado	Economista y abogado. Ex responsable para Europa de ING Bank
Roberto Tojeiro	Independiente	Empresario y presidente ejecutivo de Grupo Gadisa
Carlos González	Independiente	Economista. Ex presidente de Deloitte España
José Manuel Gabeiras	Independiente	Ingeniero de Caminos. Ex presidente de Servired y ex consejero de Visa Europa
Jaime Trebolle	Independiente	Inspector de Hacienda y ex conselleiro de Economía de la Xunta de Galicia
Xavier Alkorta	Independiente	Economista. Ex director general de Kutxa y de CCM
Pilar Cibrán	Dominical (Novacaixagalicia)	Doctora en CC. Económicas y catedrática en Economía y Contabilidad
Gonzalo Ortiz	Dominical (Novacaixagalicia)	Economista. Director general de la Cámara de Comercio de A Coruña
FROB	Dominical	1 consejero con 3 representantes: José Borrue, José António Portugal y Joaquim Saurina
Francisco Serna	Secretario (no consejero)	Abogado del Estado

Comisiones dependientes del consejo de administración y presidentes

Comisión Ejecutiva	José María Castellano
Comisión delegada de Riesgos	Xabier Alkorta
Comisión de Nombramientos y Retribuciones	Jaime Trebolle
Comité de Auditoría y Cumplimiento	Carlos González

- **Cambio de gestores**, nombrando como presidente ejecutivo y consejero delegado a profesionales con contrastada trayectoria:

- Presidente: José María Castellano, ex vicepresidente de Inditex.
 - Consejero delegado: César González-Bueno, ex director para Europa de ING Bank.

- El banco cuenta también con un consejo asesor.

- **Renovación de los representantes de NCG Banco en 140 empresas** participadas, en el marco de un nuevo reglamento que establece la no remuneración y profesionalidad de dichos representantes.
- Se crearon como **órganos delegados**

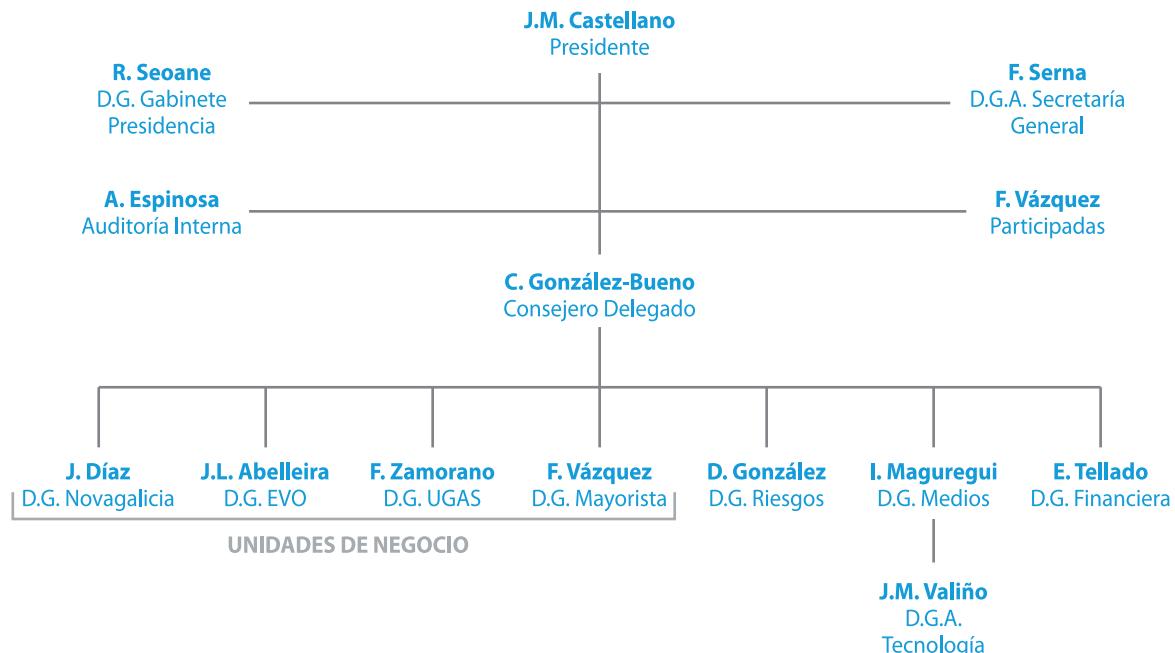
y **consultivos del consejo** la comisión ejecutiva, la comisión delegada de riesgos, el comité de auditoría y cumplimiento y la comisión de nombramientos y retribuciones.

- Se implantó una política de **máxima transparencia** en relación a nombramientos, retribuciones, incentivos, cláusulas de salida, etc del personal directivo del banco.

VII. ESTRATEGIAS DIFERENCIADAS POR ÁREAS

Estructura organizativa simplificada

- **Nueva estructura directiva**, con cuatro unidades específicas de negocio y tres de apoyo.



Estructura orientada al negocio

- Se articulan cuatro áreas de negocio, con **criterios de gestión, políticas comerciales y estructuras organizativas** diferenciadas, acordes a los distintos posicionamientos y objetivos en cada mercado.

NCG Banco S.A.

NOVAGALICIA	EVO	UGAS	MAYORISTA
<ul style="list-style-type: none">• Galicia, Asturias y León• Negocio internacional, con 20 oficinas en once países• Banca universal al 98% de la población• Vinculación natural al tejido productivo• Calidad de servicio• Proximidad al cliente/capilaridad de red	<ul style="list-style-type: none">• En las 69 principales ciudades españolas• Banca especializada• Eficiencia• Intenso apoyo de banca electrónica• Enfoque de productos innovadores• Segmentos selectivos	<ul style="list-style-type: none">• Especialistas en la gestión de activos singulares• Patrimonio propio• Activos no estratégicos• Segmentos en repliegue	<ul style="list-style-type: none">• Banca corporativa• Mercados financieros• Gestión de la tesorería

VIII. REEQUILIBRIO DEL BALANCE

El crédito se canaliza hacia familias y pymes

- El **crédito a clientes** finalizó el ejercicio con un saldo de 48.552 M€ tras un descenso del 7,8%.
- La reducción se concentró en la operatoria con **gran empresa y promotor**, según una estrategia que busca primar la actividad con **particulares y pymes** y reducir concentración de riesgo.
- La formalización de **nueva financiación se elevó a 10.760 M€** y el crédito a familias para la **adquisición de vivienda creció un 1,2%** superando los 14.000 M€.
- La **cartera de renta fija** incrementó su saldo un 23,4% centrado en deuda pública, como activos con elevados

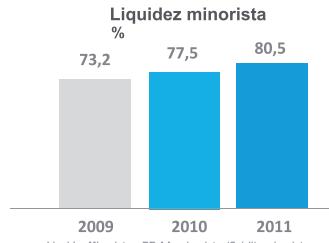
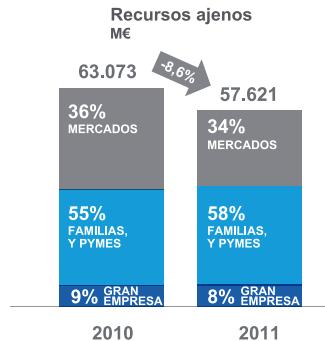
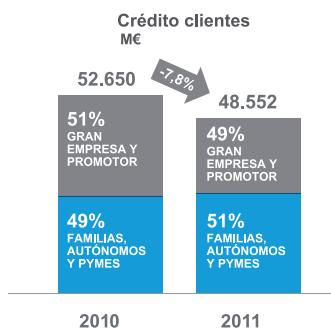
niveles de liquidez. El proceso de desinversión generó un descenso de 25,6% en la cartera de **renta variable**.

Se reduce la dependencia de financiación mayorista

- Los **recursos ajenos en balance** se elevaron a 57.621 M€ tras un descenso de 8,6% centrado en emisiones institucionales que redujeron su saldo un 23,2%.
- **Captación mayorista** se redujo en 3.216 M€ por la caída del -26,9% de las emisiones mayoristas.
- Los **recursos de clientes minoristas** resistieron el impacto de la intensa competencia en el mercado, de tal modo que los depósitos a plazo minoristas mantuvieron su saldo estabilizado en los

21.638 M€, mientras que los depósitos a la vista sufrieron una caída del 8,2% fruto de la presión sobre los ingresos de las familias y la liquidez empresarial de un contexto de crisis.

- Se lanzó **EVO Banco** y la *Cuenta Inteligente* para dar un giro de modelo en la red de fuera de Galicia. Si bien se materializa a principios de 2012, ha supuesto un importante esfuerzo en 2011. En sus primeras 4 semanas de lanzamiento, la *cuenta inteligente* captó 8.290 clientes y 70 M€.
- La evolución de crédito y depósitos minoristas ha permitido estrechar el **gap de liquidez minorista en 2.489 M€** en el año y elevar el porcentaje de créditos que son financiados con recursos de clientes minoristas hasta el 80,5%.



IX. MEJORA DE SOLVENCIA

Se activa el plan de recapitalización y se mejora la solvencia

- El **plan de recapitalización** de la entidad se articuló entorno a la segregación de negocio y su conversión en banco, como mecanismo que permitía la entrada en el capital del FROB y de inversores privados.
- Se realizó una **ampliación de capital por importe de 2.465 M€** en el mes de octubre que inicialmente fue suscrito íntegramente por el FROB que pasó a ser titular del 93,16% de capital de la entidad.
- Paralelamente se desarrolló una intensa labor dirigida a la **entrada de inversores**, estableciendo contactos con fondos de inversión internacionales e incorporando a empresarios gallegos.
- La primera fase culminó con la entrada de 17 empresarios gallegos con una inversión de 70,4 M€ con la que

adquirieron un 2,59% del capital en manos del FROB. La participación del Estado pasó a ser del 90,57%.

- Junto a la entrada de inversores, la entidad puso en marcha un **plan de recapitalización orgánica**, que pivotaba sobre la desinversión de participadas, la amortización de emisiones mayoristas y la optimización de consumos de capital. Este plan permitió mejorar en 100 puntos básicos el ratio de capital principal en el ejercicio.

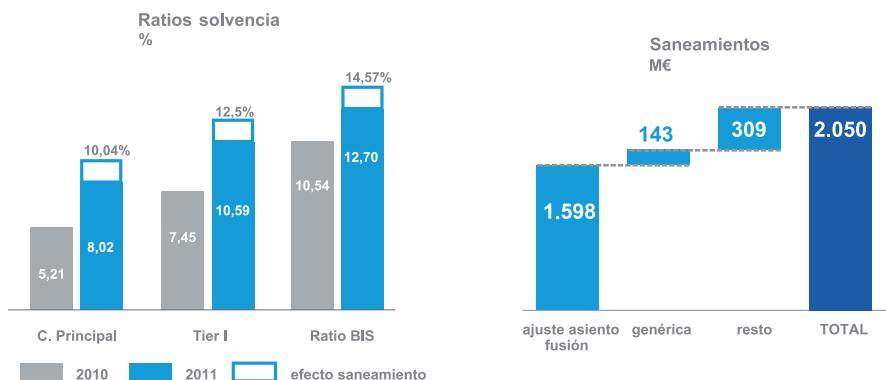
Esfuerzo de saneamiento

- Siguiendo un criterio de prudencia, NCG Banco optó por realizar un **ajuste en el asiento de fusión por 1.598 M€** sobre activos sobre los que a lo largo del ejercicio 2011 se tuvo evidencia de niveles de deterioro superiores a los identificados a cierre de 2010. Este saneamiento tuvo un impacto neto en reservas de 1.127 millones de euros.

- Adicionalmente, se realizaron saneamientos contra la cuenta de resultados por importe de 452 millones de euros, lo que elevó el **saneamiento total hasta los 2.050 M€**.

Aumento de capital

- El conjunto de estas actuaciones supuso un **aumento del capital principal** en 990 M€, una **reducción de APR** en 6.850 M€, y el **aumento del ratio de capital principal** en 2,81 puntos porcentuales. Si no se hubiese realizado el ajuste en el asiento de fusión con cargo a reservas el ratio de capital principal se elevaría a 10,04%.



X. EFICIENCIA

Rápido ajuste de capacidad a las exigencias de un mercado en recesión

- En 2011 se cerraron 323 oficinas de las que 190 estaban ubicadas en Galicia y 133 fuera de la comunidad gallega.

Un ajuste que se realizó bajo criterios de optimización buscando eliminar **solapamientos**, mantener la **calidad de servicio y minimizar el impacto en clientes y negocio**, adaptando la red al acusado deterioro en la demanda de servicios financieros.

Tras este ajuste la entidad terminó 2011 **con una red de 1.049 oficinas**. Por redes, 706 oficinas corresponden a Novagalicia Banco, 323 oficinas a EVO/NGB y 20 oficinas en el extranjero.

Reducción de plantilla y estructura de servicios centrales

A lo largo de 2011 se produjeron **1.217 prejubilaciones de empleados y 167 bajas netas adicionales**, como vías para adecuar la plantilla a la reducción producida en la red de oficinas y al necesario redimensionamiento de las unidades centrales.

- La plantilla en **servicios centrales** se redujo un **38,6%** en el año.

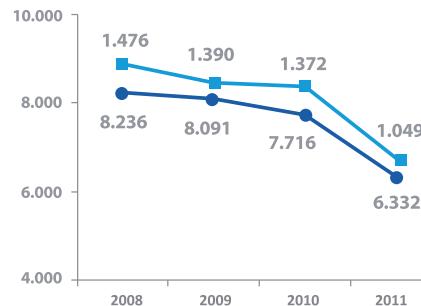
Acuerdo sindical en el proceso de ajuste y reorganización de plantilla:

- Pacto laboral que fijó el marco de la integración laboral durante la fusión y del proceso de prejubilaciones.
- Acuerdo para salidas incentivadas hasta marzo de 2012, en virtud del cual se produjo la salida de 350 empleados.
- El plan de medidas para la reorganización y mejora de eficiencia, firmado en marzo de 2012

con la representación sindical sienta las bases para la reducción de costes en los próximos años a través de diferentes mecanismos como la reducción progresiva de sueldo, la reducción de jornada o la suspensión de contratos.

• La actuación sobre red y plantilla sitúan a **NCG como la entidad financiera que ha realizado un mayor y más rápido esfuerzo de reestructuración**: el doble que el sector y el más elevado de las entidades que han recibido FROB I.

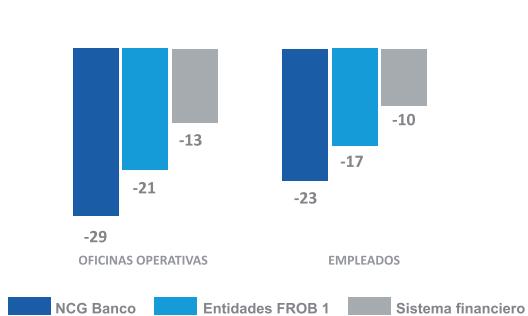
Empleados matriz



Oficinas

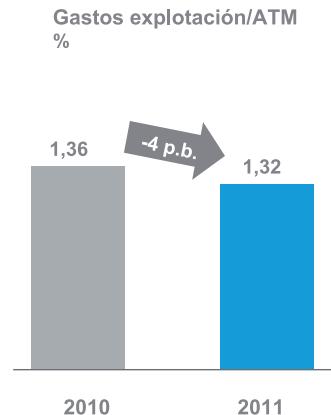
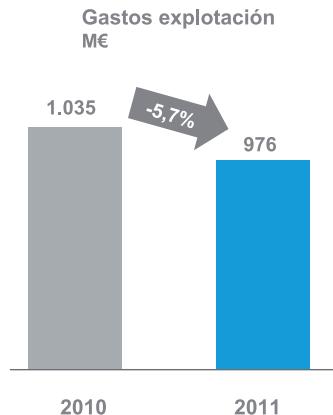


Ajuste de capacidad 2008/2011 % variación

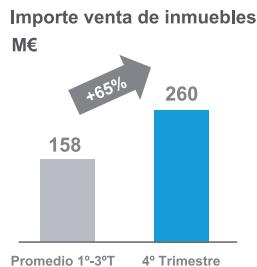
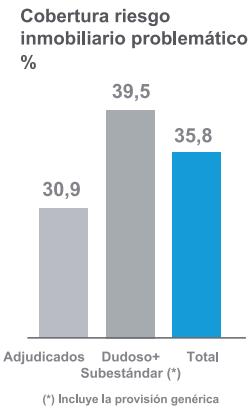


Afloramiento de sinergias, austeridad y control del gasto

- Se logró la **integración tecnológica** nueve meses antes del plazo previsto, lo que acelera el afloramiento de sinergias y permitirá reducir los gastos de informática y comunicaciones en 14,6 millones en el ejercicio 2012.
- Se redefinen los **procesos de compras** y se crean comités de contratación garantizando la máxima transparencia y concurrencia.
- La **política de austeridad** ha permitido reducir un 30,1% los gastos de publicidad, representación y viajes en el ejercicio.



XI. GESTIÓN DEL RIESGO



Prudente política de calificación y cobertura de riesgos

- El fortalecimiento de la gestión del **riesgo crediticio** es una prioridad soportada en: la actualización permanente de políticas, el perfeccionamiento de las herramientas de control y admisión, y la creación de la unidad de gestión de activos singulares para realizar un seguimiento especializado del riesgo y su recuperación.
- Máxima prudencia en la gestión del riesgo que llevó a calificar como **dudosos** préstamos por importe de 1.182 M€ que no estaban en impago. Ello eleva el saldo de dudosos a 5.889 M€ y la **tasa de morosidad** al 11,04%.
- El ratio de **cobertura** del riesgo dudoso se mantiene en el 51,3%.
- La exposición problemática al sector inmobiliario asciende a **9.106 M€** de los que **5.221 M€** corresponden a financiación a promotor calificada como dudosa o subestándar y **3.885 M€** a activos adjudicados brutos. Dicho riesgo presenta un ratio de cobertura a cierre de ejercicio de **35,8%**.
- Fuerte impulso a la **venta de inmuebles**, que se incrementó un 65% en el 4º trimestre respecto a los ritmos de venta en los anteriores trimestres.

Amplia posición de liquidez

- Los **activos líquidos** netos y la capacidad de emisión se elevan a 5.142 M€, una posición que permite a NCG Banco hacer frente a los vencimientos de los tres próximos ejercicios aún en supuestos extremos de nula generación adicional de liquidez.
- NCG finaliza el ejercicio posicionado positivamente ante la reducción que se está produciendo en los **tipos de interés**, ya que su margen de intermediación se elevaría un 13% ante escenarios de reducción de 2 puntos en los tipos de interés.
- En **riesgo de mercado** se establecen límites a posiciones y pérdidas potenciales de tal modo que a cierre de ejercicio al Valor en Riesgo (VaR) para las carteras de negociación se limitaba a 1 M€.

XII. UN BALANCE MÁS SANEADO, MÁS EQUILIBRADO Y MÁS SOLVENTE

Prioridades en la gestión del balance

El balance refleja las prioridades del banco centradas en ajustar su tamaño al volumen de recursos propios, sanear los activos, lograr un mayor equilibrio entre fuentes de financiación e inversión -primando la actividad minorista- y ampliar el volumen de activos líquidos disponibles.

- El **balance se reduce en un 1,7%**, con un aumento del 70,8% de los fondos propios que alcanzan los 2.740 M€.
- La financiación vía **emisiones en mercados mayoristas** se reduce en un 27%, de tal modo que los depósitos pasan a financiar el 96% del crédito.
- El importe de **fondo de insolvencias del crédito y las provisiones** de inmuebles adjudicados se incrementa en 1.225 M€ durante el ejercicio.
- La **liquidez en depósitos interbancarios se triplica**, mientras que la cartera de renta fija elegible en Banco Central Europeo aumenta un 30%.

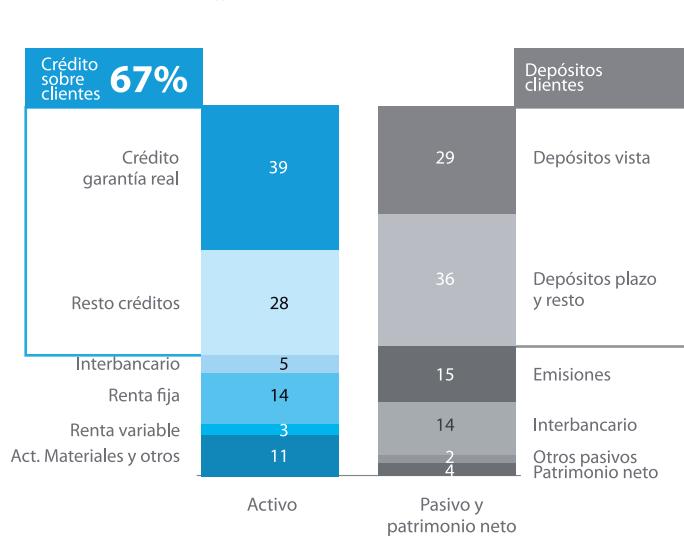
BALANCE GRUPO NCG 2011

ACTIVO	M€
Crédito sobre clientes	48.552
Interbancario cedente	3.350
Cartera valores	12.053
Renta fija	9.921
Renta variable	2.133
Activos materiales	1.685
Activos no corrientes en venta	2.183
Otros activos	4.412
Total activo	72.236

PASIVO Y PATRIMONIO NETO

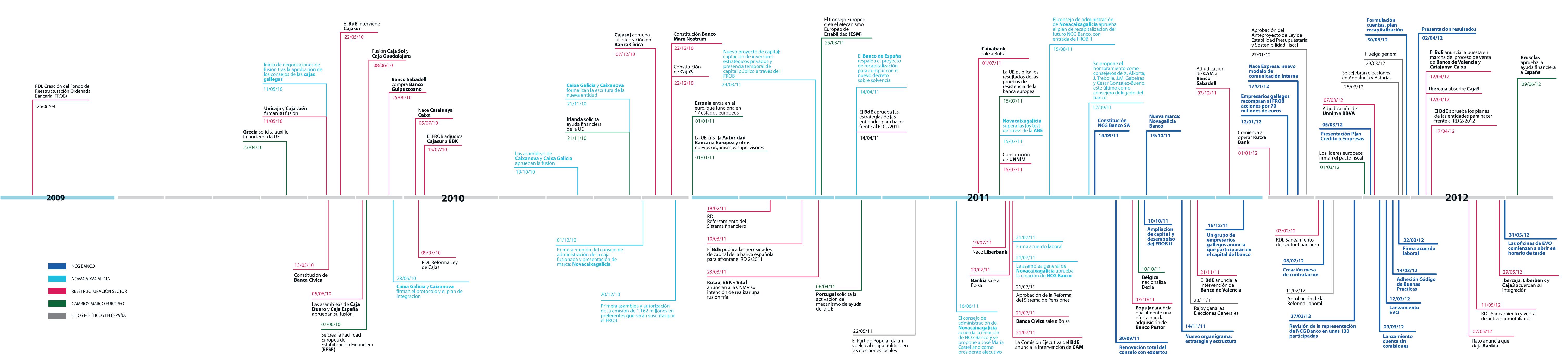
Recursos ajenos	57.621
Depósitos	46.677
Títulos-valores emitidos	10.944
Interbancario tomador	10.264
Otros pasivos	1.651
Total pasivos	69.537
Patrimonio neto	2.699
Fondos propios	2.740
Total pasivo y patrimonio neto	72.236

Estructura Balance Grupo NCG 2011



CRONOLOGÍA





XIII. EL ESFUERZO DE SANEAMIENTO Y LOS COSTES DE INTEGRACIÓN IMPACTAN EN LA CUENTA

Impacto en la cuenta de resultados

- La generación de **ingresos recurrentes** se vió penalizada por la caída de actividad en un contexto recesivo y por el impacto que sobre los costes financieros ha tenido la guerra de pasivo.
- El **margin de intereses** cayó un 26,7% mientras el ingreso por comisiones se redujo un 2,7%.
- La aportación de sociedades que **integran por puesta en equivalencia** reflejó el negativo impacto de las pérdidas de Sacyr que no pudo ser compensado con la aportación positiva de sociedades aseguradoras, las eólicas o participadas como R, Transmonbús o Pescanova.
- Los **gastos de explotación** se redujeron en un 5,7% a pesar de los costes asociados al proceso de integración,
- Tras destinar a **provisiones y saneamientos 456 millones de euros**, el beneficio atribuido al grupo se situó en -168,7 millones de euros.
- tanto referidos a tecnología como a optimización de la red o ajuste de plantilla.

CUENTA DE RESULTADOS GRUPO NCG BANCO

Miles de €	DIC-11	VARIACIÓN ABSOLUTA
Margen de intereses	675.408	(246.494)
Neto comisiones	269.636	(7.559)
Margen básico	945.044	(254.053)
Dividendos	29.431	(47.638)
Neto operaciones financieras	144.799	(2.283)
Resultados por puesta en equivalencia	(109.480)	(178.578)
Otros productos y cargas explotación	40.752	(13.245)
Margen bruto	1.050.546	(495.797)
Gastos explotación	975.643	(58.926)
Margen antes de provisiones	74.903	(436.871)
Provisiones y saneamientos de activos financieros	223.563	(260.438)
Saneamiento resto activos y otros	129.789	(94.640)
Rtdo. baja activos no clasif. como no corrientes en venta	39.270	(80.932)
Resultado atribuido entidad dominante	(168.715)	(275.468)

XIV. CAPITAL HUMANO Y SOPORTE TECNOLÓGICO

Las personas, el valor de una organización en transformación

- El grupo NCG Banco tiene una **plantilla de 9.865 empleados**, de los que 6.332 se encuentran en la matriz.
- **4.715 empleados trabajan en la red de oficinas**; 633 empleados prestan servicios en unidades de apoyo directo a la red y 984 desarrollan su actividad en servicios centrales.
- **Una plantilla joven**, con una edad media de 40 años y 14 de experiencia, **y paritaria**, con el 47% de mujeres en plantilla y una de cada tres ocupando puestos de responsabilidad comercial.
- Con **alta cualificación**, con un 64% de los empleados con titulación universitaria, y un **91% de la plantilla participando en procesos específicos de formación** y gestión del cambio.
- **Integración cultural y homologación de condiciones** entre la plantilla, con avances importantes como la aprobación de una nueva oferta financiera para todo el personal de NCG Banco, un nuevo catálogo de conciliación para hombres y mujeres o la convocatoria de una oposición interna para ascenso por capacitación.
- Implicación activa de la plantilla, con **nuevos canales de comunicación** bidireccionales creados específicamente para facilitar la conversación, la integración cultural y la comunicación operativa, comercial y corporativa.

Integración tecnológica en tiempo récord

- La **integración de la plataforma tecnológica** se realizó en 9 meses, la mitad del plazo inicialmente previsto.
- Se logró el **certificado de calidad tecnológica CMMI Nivel 5** (la máxima posible), lo que convierte a NCG Banco en la única entidad española que alcanza dicha certificación y una de las tres empresas del sector financiero y de seguros que la tienen en el mundo.
- Una **plataforma tecnológica eficiente** cuyo coste por transacción es un 30% inferior a la media del sector.
- **Y segura**, con un Centro de Respaldo que garantiza la operatividad de la entidad y un 0% de fraudes en operatoria de banca electrónica/móvil.

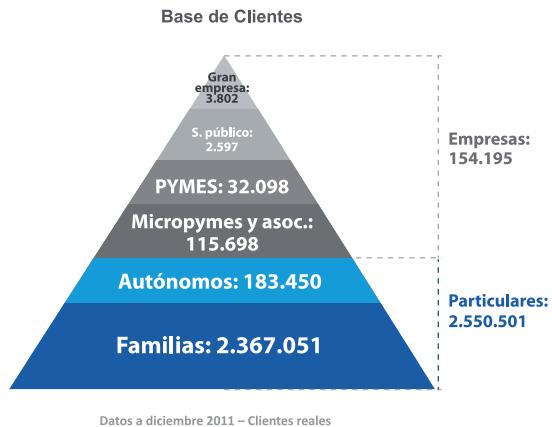
Plataforma multicanal y accesible

- **Más del 50% de las operaciones se realizan fuera de la oficina**, ofreciendo servicio al cliente 24 horas al día 365 días al año, y mejorando los niveles de eficiencia. Esto es posible gracias a una plataforma multicanal integrada por:
 - **1.049 oficinas** con una amplia capilaridad.
 - Un servicio de **banca electrónica** que es utilizado por el 25% de los clientes y que moviliza más de 7.800 millones de euros.
 - **1.494 cajeros** automáticos y 36.913 terminales en punto de venta.
 - **1,7 millones de tarjetas** de débito o crédito.
 - Una plataforma de **banca móvil** entre las cinco mejor valoradas del mercado, utilizada por 45.000 clientes y con un incremento del 52% del número de operaciones realizadas en el año.
 - Una **oficina virtual** que gestiona más de 1.100 M€ de negocio y canaliza más de 1.500 operaciones de préstamos y depósitos al mes.

XV. CLIENTES Y RED DE OFICINAS

Sólida base de clientes

- **2,7 millones** de personas conforman la base de **clientes**.
- De ellos, 338.000 son empresas y autónomos.
- Alta fidelidad, con 20 años de antigüedad media.
- Durante 2011 se han incorporado **171.271** nuevos clientes activos.



Red de oficinas

Después de un intenso ajuste, las oficinas de NCG Banco a cierre de 2011 se redujeron hasta las **1.049 sucursales**: en España, 706 corresponden a Novagalicia Banco y 323 a EVO/NGB; la entidad dispone de otras 20 oficinas en el extranjero, sobre todo en países receptores de emigrantes españoles en Europa y América.





**RESPONSABILIDAD
SOCIAL
CORPORATIVA**



XVI. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Partiendo de valores esenciales como la transparencia, el consenso y la integridad corporativa, la responsabilidad social de NCG Banco persigue la integración efectiva de las variables éticas, sociolaborales y ambientales en su modelo de negocio, visión estratégica y estilo de gestión.

MODELO DE RESPONSABILIDAD CORPORATIVA

Integridad, cumplimiento normativo y ética corporativa

- Se aprueba un **reglamento interno de conducta** en el ámbito del mercado de valores, que incorpora las más exigentes prácticas sectoriales en materia de conflicto de interés, separación de poderes y rendición de cuentas, entre otras.
- Se revisan 167 normas internas sólo en el primer trimestre desde la constitución del banco.
- Se constituye un grupo de trabajo para la elaboración de un **código ético corporativo**.

RESPONSABILIDAD CON LAS PERSONAS QUE TRABAJAN EN EL BANCO

Gestión del ajuste laboral

- El **proceso de reestructuración** acometido afectó a 1.384 personas en 2011, acumulando un 23% de ajuste de plantilla en tres años.
- Las diferentes etapas del proceso se han realizado bajo estrecho **diálogo con la representación sindical**, con pacto laboral y acuerdos específicos en materia de reducción y reorganización de plantilla.
- Principios de **proporcionalidad, voluntariedad y solidaridad** guían las medidas de contención de costes laborales, las cuales contemplan **mecanismos flexibles** como la reducción progresiva de sueldo,

reducción de jornada o la suspensión de contratos.

- Se activa una **comisión de seguimiento** entre el banco y la representación sindical para asegurar las garantías del proceso.
- Se aprueba un nuevo **“Catálogo de medidas de conciliación NCG”** del que se han beneficiado 424 personas en 2011. Incluye derechos de flexibilidad horaria, reducción de jornada, permisos de maternidad/paternidad, permisos retribuidos, etc.

Estilo de gestión transparente y participativo

- Se realiza la **primera consulta de clima laboral**.
- Se activa un espacio específico en la intranet para **informaciones sindicales**.
- Se promueven **acciones de comunicación formal e informal** entre equipo directivo y la plantilla del banco.

expresa!

- Nace **EXPRESA!**, una plataforma de comunicación pionera en el sector que persigue la **participación**, la **transparencia** y la **consolidación cultural**. Estructurada en doce módulos: blog público y buzón privado con presidente y consejero delegado, enfados, propuestas, reconocimientos, agradecimientos, organigrama, tablón de anuncios, ofertas para la plantilla, información corporativa, etc.

Sus primeras estadísticas son:

- 97% de participación en su primer mes de funcionamiento.
- En sus dos primeros meses de funcionamiento se han producido 187 agradecimientos entre compañeros y 39 mensajes directos al presidente y consejero delegado. Todos ellos fueron respondidos.
- 598 mejoras propuestas a través de la sección "Se me ocurre". En sus primeros meses de funcionamiento se habían implantado internamente 38 medidas, se iniciaron 63 y pasaron a fase de estudio 138.
- Se vertieron 1.642 enfados, en la sección habilitada para que cualquier profesional traslade quejas de forma anónima.
- 93% de respuesta por parte del responsable del área afectada en un tiempo medio inferior a 72 horas.

RESPONSABILIDAD CON NUESTROS CLIENTES

Orientación al cliente y cultura de calidad

- Se **lanzan marcas comerciales**, Novagalicia y Evo, que favorecen una atención personalizada y de calidad.
- Revisión integral del **catálogo comercial** y **política de comisiones**.
- **Monitorización de satisfacción** de la clientela y refuerzo de los equipos y protocolos de calidad y atención al cliente.
- Se certifican según la **norma de calidad ISO 9001** los servicios de Atención al Cliente, banca electrónica (empresas y particulares) y tarjetas financieras.
- Nueva política de transparencia comercial, con la **adhesión de NCG Banco a la plataforma Autocontrol**, de buenas prácticas en materia publicitaria.

Inclusión financiera y vertebración territorial

- **Principal intermediario financiero** de las familias y empresas gallegas, con una red comercial que duplica a la de su siguiente competidor.
- **El 80% de las empresas y el 60% de los autónomos gallegos** operan con NCG Banco.
- El 37% de las oficinas están en **poblaciones con menos de 10.000 habitantes y son la única** entidad financiera en 79 ayuntamientos.
- Dos **autobuses-oficina** recorren trece poblaciones con especial dispersión geográfica, dando cobertura a 30.000 habitantes.
- **Productos específicos para colectivos singulares:** pensionistas, desempleados, amas de casa, etc.
- Atención financiera de calidad a **clientes de bajas rentas**, con un 22% de clientes con ingresos inferiores al salario mínimo interprofesional.
- Adhesión al **Código de Buenas Prácticas** para clientes vulnerables relacionados con los **desahucios**.
- Nivel de **accesibilidad AA** para banca electrónica, dirigida a personas con discapacidad sensorial

Plan de reorganización de sucursales

- **323 oficinas cerradas en España a lo largo de 2011.**
- Desarrollos de **protocolos normalizados de reorganización de sucursales**, bajo criterios de eficiencia, agilidad y servicio al cliente.
- **14 unidades implicadas en el proceso**, con actuaciones específicas de acompañamiento al cliente, reubicación de personal o continuidad de negocio, entre otros.
- **Apoyo a oficinas receptoras de negocio**, seguimiento y plan correctivo para incomodidades transitorias (gestión de colas, aplicaciones informáticas, formación personal, etc.)

Oficina de atención de Participaciones Preferentes

- Se constituye una **oficina de atención** para titulares de **participaciones preferentes y obligaciones subordinadas**.
- Máximo **diálogo con clientes, plataformas y asociaciones** de usuarios.
- **Interlocución con autoridades** europeas, nacionales, autonómicas y regulatorias para desbloquear el problema jurídico que dificulta la rápida resolución del problema.
- Servicio telefónico complementario de **información y asesoramiento**.

RESPONSABILIDAD CON NUESTRA CADENA DE PROVEEDORES

Cadena de suministro altamente diversificada

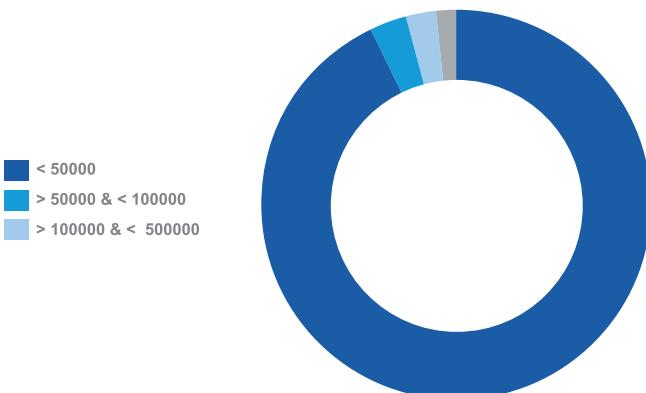
- **197,5 millones de euros distribuidos** entre 5.500 proveedores, el 40% de ellos con sede social en Galicia.
- 64 millones de euros derivados a la **actividad productiva de Galicia en el año 2011**.
- **Alta diversificación**, con el 94% de proveedores facturando menos de 50.000 euros.

Reducción de costes responsable

- Al 8% de **ahorro** alcanzado en el ejercicio 2010 se persigue un 10% adicional para 2012.
- **Nueva política de compras**, basada en principios de eficiencia, transparencia y control de gasto.

- Se activan **comités de contratación**, con procesos definidos que aseguran la eficiencia económica y operativa, la transparencia en la relación con los proveedores y la independencia en el control del gasto.
- **Conflicto de interés**: se desvinculan las áreas demandantes de bienes y servicios de los procesos de validación y pago final.
- **No existen pagos pendientes**.

Concentración de proveedores por tramos de facturación - diciembre 2011



RESPONSABILIDAD CON EL ENTORNO

Impacto indirecto de la actividad bancaria en el entorno económico y ambiental

- 1.051 millones de euros distribuidos al tejido económico.

- **Participación empresarial** en más de un centenar de empresas con sede en Galicia.

- Participación empresarial en 11 compañías del sector de las **energías renovables**, totalizando una inversión de 73,6 millones de euros.

- Participación empresarial en 22 compañías del sector **capital riesgo**, sumando una inversión conjunta de 559,8 millones de euros.

- Participación empresarial en 3 compañías del sector de la **economía social**, con

- una inversión total de 35,8 millones de euros.

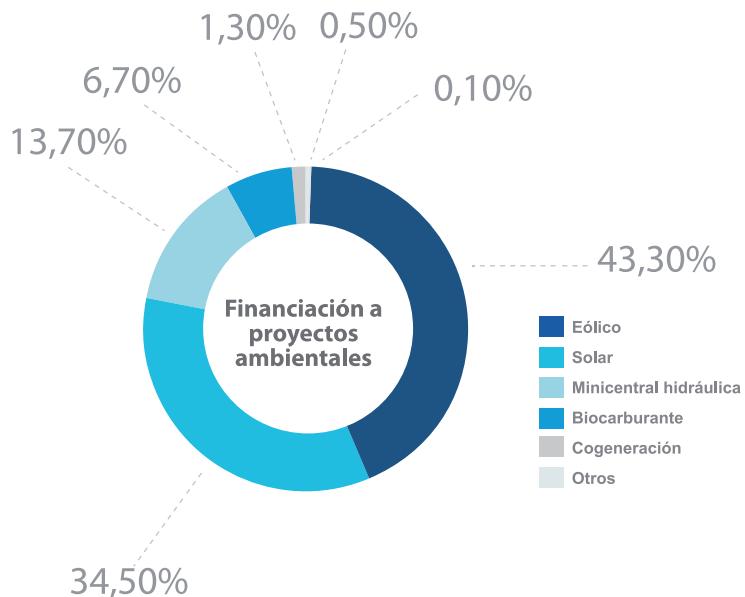
- 1.000 millones de euros financiando **352 proyectos ambientales**.

- Ocho de cada diez euros de financiación ambiental corresponden a **proyectos eólicos y solares**.

VALOR ECONÓMICO DISTRIBUIDO (MILES DE €)

DESCRIPCIÓN	2011
Personal	421.706
Remuneraciones	394.285
Aportación a fondo de pensiones	27.421
Sector público	32.088
Impuesto sobre sociedades	(52.118)
Otros tributos	9.033
Cargas sociales obligatorias	75.173
Proveedores	197.226
Gastos generales de administración	197.226
Empresa	400.031
Reservas, provisiones y amortizaciones	400.031
Total valor económico distribuido	1.051.051
% sobre PIB Galicia	1,84%

Nota: producto interior bruto gallego, a precios de mercado: 57.270.183 miles de €.



Transparencia y rendición de cuentas en el proceso de transformación bancaria

- Comparecencias públicas: constitución de NCG Banco, presentación de resultados del ejercicio 2011, lanzamiento EVO, plan de crédito a empresas, etc.
- Dos convenciones con 1.500 **responsables y directores comerciales** del banco.
- Desayunos con el presidente: en seis meses se han producido nueve encuentros entre el presidente y 225 **profesionales de la entidad**.
- Diez encuentros con 1.100 **empresarios** y reuniones específicas con **ayuntamientos, confederaciones de empresarios, cámaras de comercio, universidades y demás organizaciones de vertebración territorial**.
- Quince reuniones formales con representantes de **usuarios bancarios y plataformas de clientes**.
- 8.108 comunicaciones recibidas en el **Servicio de Atención al Cliente**, con un tiempo de respuesta media de 38 días y un 75% del total respondidas a cierre de 2011.

ADVERTENCIA LEGAL

El presente documento es un resumen de las principales magnitudes de NCG Banco S.A. a cierre del ejercicio 2011 si bien, a efectos explicativos, se añaden informaciones correspondientes al primer semestre de 2012, a fin de facilitar una visión más global y completa de la evolución seguida por la entidad.

Su única finalidad es la de informar y no es ni constituye un folleto, ni supone una oferta o recomendación para realizar una inversión. Tampoco constituye un compromiso de suscripción, ni una oferta de financiación, ni una oferta para comprar valores de NCG Banco S.A. ni para vender cualquier otro tipo de valores, incluido éstos. La información de este documento no tiene por objeto predecir resultados actuales o futuros y no se da ninguna garantía respecto de los mismos.

MEMORIA ANUAL 2011

NCG Banco

MEMORIA ANUAL 2011

NCG Banco

<http://memoriancgbanco.es>