



CEE-News

Nº 1/2011

- De la reunión del CEE del 28 al 30 de marzo 2011 en Frankfurt/Main, Alemania Página 2-5
- El camino hacia la India Página 6
- Global Diversity Página 7-8
- El banco necesita un poco de color Página 9

De la reunión del Comité de Empresa Europeo del 28 al 30 de marzo de 2011 en Frankfurt/Main, Alemania

Despedida

Antonio Pérez-Delgado (España) ha soportado con gran valentía y dignidad la grave enfermedad que padecía, y al final ha perdido la batalla ya que falleció el pasado 23 de marzo de 2011. Estamos muy afligidos por la pérdida de nuestro querido compañero. En su memoria, los miembros del Comité de Empresa Europeo hicieron un minuto de silencio en pie para recordarlo.

Integración del Postbank

Aproximadamente 22.000 empleados/as del Postbank, de los cuales cerca de 10.000 de las filiales de ventas y unos 8.000 funcionarios, pasan a formar parte del Grupo Deutsche Bank. Deutsche Bank y Postbank mantendrán sus propias identidades y seguirán existiendo como marcas independientes.

La adquisición del 51% de las acciones del Postbank por parte de Deutsche Bank tuvo como consecuencia, desde el punto de vista de la ley de comités de empresa, que 15 compañeros/as del Grupo Postbank fueran delegados al Comité de Empresa del Grupo (CEG) de Deutsche Bank AG, y que el Comité Ejecutivo del Grupo se ampliara con 4 compañeros/as del Grupo Postbank. Dado que los delegados alemanes del CEE se reclutan en el Comité Ejecutivo del Grupo, los compañeros/as del Grupo Postbank fueron invitados por primera vez a esta reunión del CEE. Esto ha provocado que la reforzada delegación alemana, que ya cuenta con una importante representación de 9 miembros, se haya ampliado aún más. Alfred Herling propuso modificar el acuerdo actual, de forma que la delegación alemana (CEG) se limite a un máximo de 9 miembros.

Una particularidad en la integración del Postbank es que, en este caso, no se trata exclusivamente de empleados en el sentido de la ley de comités de empresa, sino también de funcionarios que están sometidos a las leyes federales especiales

y al régimen funcional. Las características culturales de ambos bancos son muy diferentes, y las negociaciones para la integración no van a ser fáciles, ya que con esta adquisición el Deutsche Bank espera obtener grandes sinergias. Esto incluye, entre otras cosas, el objetivo de fusionar las operaciones de TI de ambas entidades. Seguramente va a ser uno de los proyectos más complejos.

Actualmente el Comité de Empresa del Grupo (CEG) ha establecido un grupo de trabajo formado por miembros del Grupo Deutsche Bank y del Grupo Postbank, que van a iniciar las conversaciones y las negociaciones con el banco. Para apoyar al grupo de trabajo del CEG se van a incorporar expertos externos (abogados) y representantes de los sindicatos Ver.di y DBV. En el futuro, seguiremos informando de los avances de la integración.

Proyecto *Integra*

En 2008 y en 2009 las divisiones Global Markets y Global Banking han emprendido una amplia reorientación de sus respectivos modelos de negocio. Global Markets continúa siendo líder en Sales & Trading. El enfoque se centra cada vez más en soluciones de clientes y de procesos. La comercialización por cuenta de la propia división se ha reducido.

Global Banking ha podido mejorar sus Corporate Finance Rankings y ha aprovechado la crisis para actuar de manera anticíclica en ECM/M&A, mientras que el departamento ha retirado los "antiguos" compromisos en Leveraged Finance y en inmuebles comerciales.

Las deficiencias del modelo anterior eran, entre otras:

- Falta de coordinación entre las divisiones, lo que ha provocado múltiples reacciones de los clientes
- Falta de personal de servicio al cliente de las sucursales y países

- Solapación de las diferentes divisiones en términos de atención a los clientes corporativos en Asia, y
- Venta cruzada limitada

Los objetivos del nuevo modelo incluyen:

- Mejor coordinación del servicio al cliente y mejora de las oportunidades de la venta cruzada
- Promoción de los empleados/as con talento
- Enfoque sobre los clientes de grandes cuentas
- Agrupación de los clientes en Asia.

Otros objetivos están relacionados con la obtención de sinergias en cuanto a empleados/as, costes y otros factores, entre los que se incluye también la transferencia de las actividades de Corporate Finance a sedes offshore.

Bruce Rigal informa de que como resultado de Integra se va a reducir aproximadamente el 10% del personal actual en todo el mundo. Esto representa aproximadamente 1.400 puestos de trabajo, de los cuales ya se han concluido actualmente 1.000 contratos. Los miembros de los comités de empresa de los países afectados han sido implicados en la implementación de las medidas. En Europa sigue pendiente el recorte adicional de aprox. 200 puestos de trabajo. No se han podido aportar datos más precisos sobre la proporción de puestos de trabajo perdidos que debe asumir cada país de la UE.

El CEE critica el hecho de que la implementación de Integra haya finalizado en la mayoría de los países, aunque no todos los comités de empresa han sido implicados en el proceso, tal como apunta Bruce Rigal. También se mira con escepticismo la velocidad con que ha sido implementado el proyecto Integra.

PBC Europa

Al inicio de su ponencia, Pedro Larena enfatiza que PBC en Europa es un modelo

de éxito del que podemos sentirnos orgullosos.

Las visiones de PBC International son:

- ser el primer banco extranjero en los respectivos países
- ser el mejor banco para el asesoramiento de clientes particulares, patrimoniales y corporativos
- PBC Europa pasará a ser mayor que PBC Alemania... y PBC Asia pasará a ser mayor que PBC Europa.

Importantes medidas estratégicas para PBC International:

- Optimización y ampliación de las capacidades actuales
 - o Optimización de las estructuras actuales
 - o Expansión de la división existente hasta el tamaño óptimo
- Expansión de la división
 - o Introducción en nuevos mercados
 - o Entrada en la Consumer Banking
- Plataforma común europea de TI y procesos estandarizados

El Sr. Larena aborda el tema de la cultura de ventas que consiste en el incremento de las actividades de ventas y un nuevo sistema de incentivos. Respecto a esto último se establece que para cada operación comercial (venta y/o asesoramiento) se asignen "puntos" sobre los cuales al final se determine el importe de la bonificación. El sistema de incentivos debe ser

- sencillo y transparente
- que genere motivación
- individual para cada persona o para todos los miembros del equipo
- asociado a la calidad garantizada para el cliente.

Los comités de empresa españoles temen que con estos cambios el Deutsche Bank corra el riesgo de dejar de ser un banco

de clientes para convertirse en un banco de productos, ya que la presión sobre las ventas aumentará inevitablemente. Esto se debe también a que la venta influye de forma directa en los puntos sobre las ventas que tendrán su efecto sobre los importes de las bonificaciones para el empleado. Este es otro de los puntos que se critican, ya que no parece que se haya alcanzado todavía la transparencia deseada sobre la concesión de los puntos por ventas. Continúa habiendo márgenes de discrecionalidad (no comprensibles) a la hora de establecer los importes de las bonificaciones individuales.

Además, da la impresión de que hay cierta falta de transparencia en la asignación de los puntos por ventas para las operaciones. ¿Cuál es el valor de un punto por ventas? En el cálculo de las ausencias o del trabajo a tiempo parcial también parece que aún hay lagunas en el sistema. Dirigiéndose a los delegados italianos, Pedro Larena aclara que no se venderá Presti Tempo. Presti Tempo debe entenderse como "Consumer Banking light". Con ello se quiere abrir la puerta del mercado de masas. Tras las grandes pérdidas, ahora se están obteniendo beneficios de nuevo.

Como respuesta a una pregunta, Pedro Larena informó que el Exco decidirá sobre una nueva plataforma de TI para Italia.

Complexity Reduction – Global Business Services in Europa (GBS)

NextGen es una iniciativa de GBS estructurada globalmente que tiene como objetivo la completa implementación e integración de los denominados principios de SOM (Structured Operating Model) en el modelo operativo organizativo. Esto incluye entre otras cosas:

- Determinar qué tareas se llevan a cabo actualmente en cada una de las sedes
- Determinar en qué sedes deben llevarse a cabo dichas tareas
- Identificar a las personas cuyas tareas se van a transferir a otras sedes
- Transferencia de tareas donde sea necesario

- Utilización de los centros de servicio de GBS para conseguir beneficios a gran escala.

¿Qué es NextGen Continental Europa?

Forma parte de la iniciativa global NextGen y persigue el objetivo de aplicar el modelo operativo global de GBS en la respectiva sede de Europa. Los prerequisites para el traslado adicional de tareas relevantes a los centros de servicio de GBS son disponer de amplios conocimientos sobre los requisitos de las autoridades regulatorias hasta la implicación de los respectivos representantes de los trabajadores.

A través de su presentación amplia y claramente estructurada, Martin Slumbers expone que el análisis de NextGen para Europa y el modelo operativo han concluido. Se ha decidido que en Alemania se va a implementar el proyecto Paul y que va a continuar la implementación de NextGen en el R.U. Además, en 2011 no va continuar esta implementación y, por tanto, tampoco habrá más pérdida de puestos de trabajo. Consideramos que esto es una noticia positiva. Martin Slumbers subraya además su propia pretensión de que los cambios no afecten bajo ninguna circunstancia a la calidad. No obstante, en 2012 se realizará una nueva valoración.

Por parte de Francia se ha indicado de forma crítica que primero se ha "mortificado" a los empleados/as con el análisis, para después llegar a la conclusión de que el proyecto se va a posponer.

Los compañeros españoles expresan sus dudas sobre la exactitud de los datos que se han tomado como base para el cálculo de los puestos de trabajo, y por tanto sobre la comparabilidad entre España y la India.

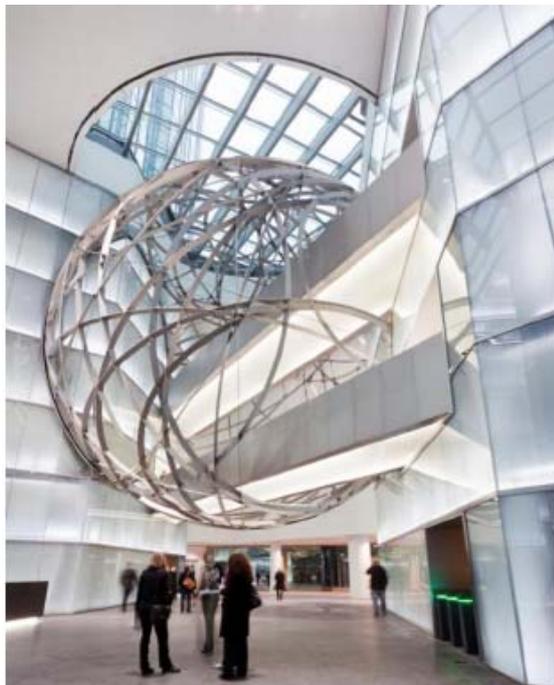
Sobre el Proyecto Paul, la delegación alemana indica que el traslado de las tareas a la India, a pesar de la gran dedicación de los compañeros/as de la India, ha provocado actualmente un retraso de cinco días.

Green Building

El Prof. Holger Hagge, en su entusiasta presentación, no solo presentó al CEE el nuevo concepto de las Green Towers, sino que además abordó la historia de la sede de las torres gemelas del Deutsche Bank en Frankfurt/M.



Se ha escrito y publicado mucho sobre el "Proyecto Blue" (incluido en www.banking-on-green.com / www.greentowers.de). Por eso aquí solo queremos hacer constar una vez más que ha sido un gigantesco proyecto sin precedentes. Ha sido un éxito (sin tener en cuenta los típicos problemas iniciales) y, lo que es realmente asombroso teniendo en cuenta la magnitud del proyecto, se ha finalizado a tiempo.



UNI-Europa

Wolfgang Hermann, del sindicato Ver.di, presenta el trabajo de UNI-Europa y, en especial, los cambios de las directivas y directrices europeas en relación con la reforma de los mercados financieros. En este sentido, el sindicato colabora

estrechamente con el Parlamento Europeo, realiza trabajo de lobby y, entre otras cosas, establece las redes para poder seguir estrechamente las políticas de convenios en el espacio europeo. En este contexto presenta la campaña "Sales versus Advice". Se trata de una investigación sobre si existe una conexión entre el aumento de las enfermedades psicosomáticas y la creciente presión sobre las ventas. UNI-Europa tiene como objetivo establecer la venta responsable de los productos financieros en forma de una carta para el espacio europeo.

Visión general de la crisis del euro

Bajo los titulares *De la crisis financiera a la crisis de la deuda, La coyuntura económica en Europa, Reacción del BCE y Riesgos actuales*, el Dr. Jochen Möbert nos ofreció una visión interesante sobre la difícil situación actual y sobre cómo se ha producido. También se refirió a la catástrofe del terremoto y el tsunami en Japón. A pesar de que la situación continúa siendo difícil, los indicadores de confianza están a un nivel alto, y en algunos países europeos el mercado laboral evoluciona también favorablemente.

Henriette Mark

El camino hacia la India

En las décadas de los setenta y ochenta, jóvenes de toda Europa y de Estados Unidos emprendieron el camino hacia la India. Los motivos de estos largos viajes no eran puramente turísticos. Buscaban una evolución espiritual y el conocimiento interior. Una de las más avanzadas y antiguas culturas del mundo fascinó a varias generaciones de músicos, filósofos, escritores y artistas de todo tipo. Por lo demás, se asociaba a la India con imágenes de vacas sagradas, un lujo desorbitado y un colorido abrumador, pero también con el hambre y una enorme pobreza. No hay nadie que no tenga un gran respeto por la labor de Mohandas Karamchand Gandhi, más conocido como Mahatma Gandhi, que además de muchas otras cosas, comprometió a sus conciudadanos para que fabricasen su propia sal y algodón y (también) plantó cara con ello a la potencia mundial de Inglaterra.

El escenario ha cambiado drásticamente. A pesar de que todavía hay una enorme necesidad, explotación y bodas de ensueño en palacios inmensos, lo que hay sobre todo es un enorme potencial de jóvenes trabajadores con buena formación que, desde el punto de vista europeo, cuestan poco. Si tomamos como ejemplo la cifra de 85.000 euros de salario y gastos adicionales por cada empleado alemán, un compañero indio solo cuesta entre 20.000 y 25.000 euros al año. Los compañeros y las compañeras de la India proceden de numerosas universidades del subcontinente, hablan inglés con fluidez, a veces incluso alemán, y están muy motivados. En Alemania, la sucesiva expansión de centros de procesos en Bangalore, Bombay y Jaipur significa el traspaso de trabajo y, por tanto, una reducción continua de puestos de trabajo.

Esto ya es bastante problemático, y además implica serias dificultades en la vida laboral no solo para los compañeros/as que pierden su empleo, sino también para quienes se quedan y tienen que trabajar en el denominado "mundo objetivo". Por ejemplo, los empleados/as del Trace Center están experimentando esto actualmente bajo el nombre del proyecto "Paul". Tras los años de la reestructuración del Grupo apenas hay ningún empleado del DB que no haya rellenado alguna vez un formulario de orientación con sus prioridades, que no haya realizado las correspondientes entrevistas con sus superiores y que no haya tenido que atravesar tortuosos procesos de selección o de candidatura de trabajo. Esto es lo que acaba de pasar a los compañeros/as del TC. Al mismo tiempo, el traspaso de trabajo al Trade Center en la India, en lugar de suponer menos carga de trabajo produce más. Además del ambiente apocalíptico, también hay estrés y presión en los plazos, así como grandes retrasos. En resumen, los nervios están a flor de piel. Aunque actualmente ya está claro quiénes van a abandonar el Deutsche Bank y quiénes se quedan, la carga de trabajo sigue aumentando a un nivel insoportable.

Pronto habrá ayuda, se oye decir. Los compañeros/as de la India aprenden rápido. Los procesos se están racionalizando rigurosamente. Hemos aprendido de los errores. ¡Todo va a ir mejor!

El camino es el destino, dice un proverbio budista. ¡Esperemos que en este caso no sea así!

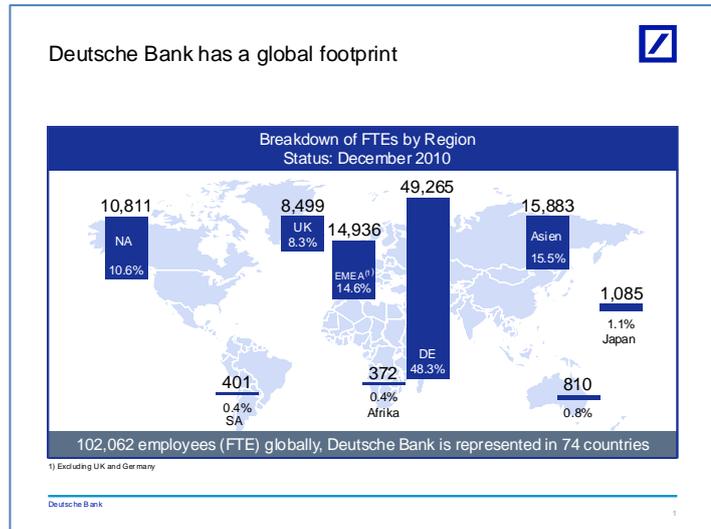
Henriette Mark

Global Diversity

El tema Global Diversity se está acelerando. No hace tanto tiempo que a muchos este tema les parecía más que exótico. El Deutsche Bank (y con ello me refiero a sus empleados/as) se consideraba una institución financiera alemana grande, importante y fiable. Aunque el banco estaba inmerso en actividades internacionales, incluso tuvo un "Departamento internacional", principalmente éramos una cosa: DEUTSCHE BANK. Hasta la adquisición del Postbank, a veces los empleados, y sí, incluso las empleadas que trabajaban en Alemania (es decir, incluyendo a nuestros compañeros de otras nacionalidades que trabajaban aquí), eran una minoría: solo 29.943 personas, es decir, el 35,6% de la plantilla del grupo. 10.318 empleados (el 12,3%) de 140 países trabajaban fuera de su país de origen. Como consecuencia de nuestro crecimiento debido a la adquisición del Postbank, actualmente la proporción ha cambiado considerablemente. Ahora el 48,3% de los empleados trabajan en Alemania. En total trabajan en el Deutsche Bank 102.062 empleados/as (a tiempo completo) en 74 países por todo el mundo.

Por tanto, para una empresa tan internacional como la nuestra resulta de vital interés la apreciación, el respeto y la integración de la diversidad. Bajo el término diversity se incluyen varios temas:

- Actitud abierta y respetuosa con respecto a las diferencias derivadas de, por ejemplo, la edad, sexo, discapacidad, creencias religiosas, orientación sexual, origen étnico
- También con respecto a los diferentes estilos de trabajo, experiencia, formación adquirida o cultura
- La gestión de la diversidad sirve para crear un entorno de trabajo



libre de prejuicios en el que todos puedan aportar su pleno potencial de rendimiento.

El tema Gender Diversity, que se ha presentado principalmente en programas de promoción para las empleadas, y el Rainbow Group¹ son los que más atención han recibido hasta ahora. El hecho de que desde el principio de las actividades de Diversity apenas haya cambiado el porcentaje de mujeres en VS1 o incluso a nivel directivo, da que pensar. Pero la ayuda ya está de camino: con el proyecto denominado ATLAS, cada uno de los miembros del consejo directivo ha seleccionado a una discípula. Del círculo formado por estas mujeres sería probable que surgiera una "mujer del consejo directivo" en un plazo que no ha sido definido con detalle. Me pregunto con qué idea asocian ustedes el término "Atlas". En cualquier caso, lo primero que me vino a mí a la mente no fue el libro con los mapas de los países ni la cordillera del Norte de África, sino el héroe valiente sobre cuyos hombros descansa el mundo. ¡Una tarea difícil que el héroe del mismo nombre asumió sin dudar! Esto nos da esperanza a las mujeres.

¹ *Redes de empleados para lesbianas, gays, transexuales y bisexuales*

Bromas aparte, hay que dejar claro que con esta decisión se demuestra que la dirección se toma en serio el tema de la promoción de las mujeres, y que se acerca el fin de las declaraciones poco convincentes impresas en folletos brillantes.

Slight increase in the percentage of women in top management positions groupwide and in Germany



Changes in the relevant staff figures, Dec 2009 – Sep 2010				
	DB Group		Germany	
Women (% of total staff)	-0.5 ppt	43.8% ¹⁾	-1.0 ppt	50.6% ¹⁾
Women (Officers) (% of MDs - AVPs)	+0.2 ppt	30.2%	+0.6 ppt	29.1%
Women in Top Management (% of MDs/ADs based on all MDs/ADs)	+0.4 ppt	16.5%	+0.9 ppt	14.3%
AT-Mitarbeiter (% of total staff)	-0.8 ppt	48.5% ¹⁾	-2.3 ppt	38.3% ¹⁾
Ø Age years	+0.3	38.0 ¹⁾	+0.3	40.6 ¹⁾
Ø Length of DB service years	-0.8	9.3 ¹⁾	-1.8	13.5 ¹⁾

¹⁾ 2010 includes acquisitions of parts of A BN AMRO (DB Group) and Sal. Opp. (DB Group and Germany)
Note: Numbers have been rounded

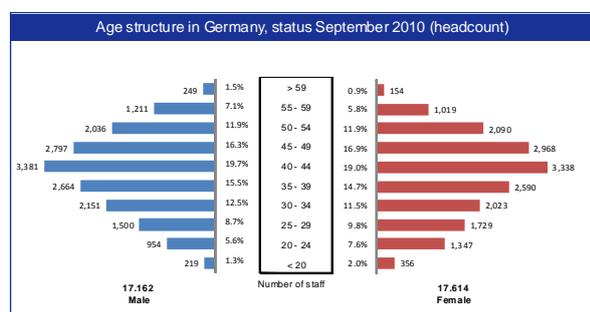
Deutsche Bank

Sin embargo, la diversidad va más allá de la promoción de las mujeres. Por ejemplo, el interés se centra cada vez más en el tema de la diversidad de edades. Al igual que en casi todas las sociedades europeas, también en Deutsche Bank se observa un fenómeno cada vez más evidente: la plantilla "envejece" o, dicho de otro modo, la proporción de empleados/as de más

ocupan de la preparación para el último tercio de la vida, y que plantean con ello todo tipo de regulaciones relacionadas con la edad o actividades para la jubilación. Sin embargo, deberemos abordar también la cuestión de cómo plantear o replantear una carrera profesional para los compañeros y las compañeras que tienen más de 50 años pero que todavía quieren (o tienen que) trabajar durante diez o quince años más. En este sentido se necesitarán respuestas sociales, aunque también las empresas deben ser capaces de ofrecer modelos orientados hacia el futuro. Si durante años se ha elegido la vía supuestamente más fácil de diseñar la reducción de plantilla mediante la regulación en función de la edad, en el futuro no solo habrá que conservar al personal con experiencia, sino que además se necesitará formación para los "empleados mayores". Los jóvenes estarán cada vez menos dispuestos a asumir más cargas financieras por el simple hecho de que son menos los jóvenes que tienen que contribuir para muchos mayores. El antiguo modelo generacional se ha desequilibrado debido al descenso en las tasas de natalidad que se viene produciendo desde hace tiempo.

La diversidad se reconoce cada vez más como un bien valioso de nuestro Grupo. La diversidad no va a ser uno de esos conceptos de moda que van y vienen. Los temas asociados a ella tienen una enorme relevancia y no se pueden ignorar.

Age structure of Deutsche Bank in Germany



Deutsche Bank

edad aumenta continuamente y cada vez se incorporan menos jóvenes. Esta tendencia demográfica debe tenerse en cuenta. Todavía hay proyectos para empleados/as de más de 50 años que se

Henriette Mark

El banco necesita un poco de color, o: El banco y las mujeres

Personalmente, contrariamente a la posición adoptada por algunas políticas, yo no me he sentido ofendida por la declaración del Dr. Ackermann sobre las mujeres en los puestos de dirección. ¡En cierto modo no le falta razón! Y no me refiero (como tampoco se refería a ello el Presidente de nuestro consejo directivo) al colorido de la ropa, sino a los debates llenos de contrastes, a las nuevas ideas y a otros puntos de vista. Pensemos por ejemplo en lo que significa cuando se describe a una persona diciendo que "le falta color".



Da lo mismo.

Todo el mundo habla sobre la cuota de mujeres, los proyectos para la promoción de las mujeres y un sinfín de esfuerzos por lograr la diversidad por todas partes. No hay ninguna división empresarial que no disponga de sus propias iniciativas, programas de tutoría o proyectos similares. Llevo 32 años en el Deutsche Bank, y desde entonces vengo observando esfuerzos en este sentido. Lo que me sorprende es lo siguiente: nuestra organización está controlada hasta el más mínimo detalle. Los acuerdos de objetivos se consideran la garantía de nuestro éxito. Sin embargo, no hay ningún otro objetivo que haya sido formulado de este modo por la dirección cuando las cifras alcanzadas difieren tanto respecto a lo acordado. ¿Qué pasa con las mujeres en Alemania? Deben ser muy diferentes a las mujeres de Noruega (39% de mujeres en los más altos estamentos de decisión de las principales empresas que cotizan en bolsa en Europa en el año 2010²), Suecia (27%) o Rumanía (21%). Alemania, con una cifra del 13% aproximadamente, queda en el puesto número 13 junto con Lituania y Gran Bretaña.

En lo que se refiere a Deutsche Bank, se observa que mis compañeras en las mismas bases salariales son casi el 60%

de la plantilla en esa banda. En la VS3 (vicepresidencia) a pesar de todo todavía son el 25%. A partir de ahí el porcentaje disminuye rápidamente. En el nivel de Managing Director la cifra es del 5% aproximadamente. Más arriba... bien, tan alto incluso ya no puedo ni ver...

¿Podría ser que no seamos nosotras, las mujeres de Alemania, las que tenemos que cambiar, sino probablemente los hombres que ocupan los puestos de dirección? Una de las obligaciones principales de un directivo es promover a su equipo (¡y me refiero también a las mujeres!) plantearles desafíos y ayudarles en su desarrollo profesional. ¿Sería distinto si el hecho de promocionar a las mujeres para los puestos de dirección influyera sobre las bonificaciones? ¡No! No, eso sería ir demasiado lejos. ¡No es posible en absoluto...! ¡Uno no se atreve ni siquiera a pensarlo!

Recientemente, como casi todos los años, participé en la WEB Conference³ de Frankfurt, que tiene un éxito extraordinario. Este año fue el Sr. Krause, miembro del consejo ejecutivo, quien pronunció el discurso de clausura y resaltó la importancia de las mujeres dentro de la empresa. Los temas de la WEB Conference cambian cada año. Las mujeres que presentan ponencias y participan en los debates resultan siempre impresionantes. La situación de nuestros antepasados era similar. La cuota de mujeres en los niveles de dirección no cambia.

Al menos Stefan Krause ha nombrado recientemente a una mujer muy competente para el puesto de *Global Head of Audit*: Pam Kaur. ¡Otra mujer que lo ha conseguido! ¡Esto también nos da esperanza!

Henriette Mark

² Fuente: <http://de.statista.com/>

³WEB = Women in European Business
<http://www.web-wows.db.com/de/content/739.html>