



2018
RECURSOS HUMANS
I ORGANITZACIÓ

MEMÒRIA



CaixaBank

Culmina el Pla Estratègic 2015-2018 amb la consecució de l'objectiu de tenir l'equip humà més preparat i dinàmic i posant les bases de la transformació del model de negoci: augmentant les oficines Store, desenvolupant el model d'atenció inTouch (servei remot amb gestor personal), mantenint la xarxa rural i activant la transformació digital adaptada al client omnicanal –Global Customer Experience–, fet que suposa un canvi en la forma de construir les propostes de valor per al client.

L'activitat de Recursos Humans i Organització ha acompanyat aquest procés, creant un equip més qualificat i apoderat que pot assessorar millor els nostres clients des del coneixement tècnic, amb una millor capacitat de participació en la presa de decisions.

Per reforçar la cultura de la meritocràcia i la diversitat desenvolupant el talent intern s'ha impulsat el projecte Wengage i s'han adaptat els principis i les polítiques dels nomenaments interns, elaborant una terna de candidats aptes per ocupar la posició, que ha permès incrementar el percentatge de dones en posicions directives.

L'esforç per donar suport a l'estratègia de negoci es posa de manifest en la creació d'entorns de diàleg que han facilitat els acords laborals pactats amb la representació sindical, fet que ha permès el desplegament dels centres d'assessorament Store i el desenvolupament del model d'atenció remota inTouch. Així mateix, per generar la millor experiència client, des del punt de vista organitzatiu s'han adaptat les estructures i s'han adoptat noves maneres de treballar més àgils i col·laboratives amb els objectius de reduir el *time-to-market* i els processos de presa de decisions.

En aquesta Memòria es presenta la informació en 4 grans apartats: Flux d'activitat de Recursos Humans i Organització del Repte 5 del Pla Estratègic 2015-2018, Claus 2018 amb els aspectes més rellevants de l'any, Detall de l'activitat i Informació desagregada per territoris.

Pla Estratègic 2015-2018
Repte 5. Disposar de l'equip humà més preparat i dinàmic
Les Persones

Plantilla Grup CaixaBank 37.440
Plantilla CaixaBank 29.441
Homes 46% Dones 54%
Plantilla procedent de creixement inorgànic 28%
Edat mitjana 43
Antiguitat mitjana 16
Plantilla Serveis Centralitzats 1.905 - 6,5%
Plantilla Suport Xarxa 1.052 - 3,6%
Plantilla Xarxa Comercial 26.484 - 89,9%
Nombre d'oficines a Espanya 4.624
Oficines Banca Retail 4.409
Centres Especialitzats 215

Contribuint al Nou Model de Negoci
Transformació de la Xarxa d'Oficines

Store	BusinessBank	inTouch
dayone	imagin	
AgroBank	HolaBank	

Millor especialització

Augment dels especialistes en tots els segments:	2014	2018
Gestors/ores com. Banca Premier	1.258	2.157
Gestors/ores com. Banca Negocis	1.295	1.811
Gestors/ores com. Banca Empreses	600	716
Altres (Banca Privada, Empreses, CIB i Internacional)	1.683	1.728

Aportant una experiència global

Daily Banking	Enjoy	Protect	Commerce
----------------------	--------------	----------------	-----------------

 Segmentada per a un ampli ventall de *targets*:

Imaging	<i>joves</i>
Family	<i>families</i>
Seniors	<i>gent gran</i>
AgroBank	<i>sector primari</i>
Hola Bank	<i>no residents</i>

Mitjançant les polítiques i els principis de gestió de Recursos Humans
Diversitat


Diversitat de gènere, diversitat generacional i diversitat funcional.

Desenvolupament professional

 Desenvolupament Directiu i Predirectiu: **Rethink**
 Talent jove: **CaixaBank Experience**
Formació
CaixaBank Campus

 Escoles de formació:
 Finances, Riscos, Comercial, Lideratge i Habilitats,
 Rendiment sostenible.

Compensació

 Pes més elevat de la retribució variable.....**7,7%**
Seguretat, salut i benestar corporatiu

Salut laboral, prevenció de riscos laborals, formació i garantia de compliment normatiu.

Comunicació interna

Acompanyar els reptes del Pla Estratègic i de negoci, i transmetre els valors i la cultura de CaixaBank per facilitar el diàleg bidireccional.

Outputs
Equip més preparat i dinàmic:
Més apoderat

 Empowerment TF 70% +5 pp vs '14
 TF = Total Favorables. Font Radar de Compromís 2018

Més satisfet i compromès

 Indicador global de clima laboral: TF 75% +5 pp vs 14
 Desenvolupament professional: TF 74% +8 pp vs 14
 Retenció del talent: 88,8% sobre 100
 TF = Total Favorables. Font Radar de Compromís 2018

Resultat 1r Baròmetre Experiència Empleat (BEX)

 Índex eNPS: 25. Mitjana BEX = 18
Índex de recomanació de la companyia per part dels empleats
 Índex HR Effort: 7,0. Mitjana BEX = 6,3
Índex d'esforç de la companyia per millorar l'experiència dels seus empleats
Més diversitat i igualtat d'oportunitats

Dones en posicions directives 39,9%

Més qualificat

13.772 certificats 2018 - 88% del segment clau

Reconeixements i certificacions:

Dades financeres:

ROTE	9,3 %
Ràtio d'eficiència sense despeses extraordinàries	52,9 %
Clients	15,7 MM
Resultats Grup	1.985 MM €
Aportació Obra Social	520 MM €

Cultura Caixabank com a eix transversal

Pla Estratègic: resultats 2018 i objectius 2021

L'any 2018 va finalitzar el Pla Estratègic 2015-2018, **havent aconseguit tots els objectius de les mètriques de 1r nivell associades al repte 5: Disposar de l'equip humà més preparat i dinàmic.**

Les prioritats d'actuació han estat:

		2014	2015	2016	2017	2018	Objectiu 2018	
Desenvolupament de les capacitats professionals								
▪ % de professionals certificats en competències/segments clau		63%	69%	71%	75%	88% ⁽¹⁾	95%	●
Gestió descentralitzada amb empowerment								
▪ Estudi de compromís: mitjana en % de respostes favorables sobre autonomia, treball en equip, comunicació, delegació de responsabilitats i participació en decisions		65%	65%	70%	69%	70% ⁽²⁾	70%	●
Adaptar l'estructura de compensació i els itineraris professionals								
▪ % retribució variable target sobre retribució fixa		6,1%	6,5%	7,1%	7,1%	7,7%	7,6%	●
Reforçar la cultura de la meritocràcia i la diversitat								
▪ % nomenaments de directius/ves que passen pel Comitè de Talent amb terna	SS.CC	---	32,1%	73,4%	77,5%	83,8%	70%	●
	Red	42,9%	80,0%	92,4%	93,1%	98,1%	90%	
▪ % de directius/ves con avaluació 180°	SS.CC	57%	53%	89%	100%	100%	80%	●
	Red	---	---	100%	100%	100%	80%	
▪ % de dones en posicions de responsabilitat directiva		34,6%	35,7%	37,0%	39,1%	39,9%	38%	●

(1) Amb els exàmens que es posposen fins a gener de 2019 per les eleccions sindicals ens situarem en el 95%.

(2) Amb els resultats del Radar de Compromís 2018.

En el pròxim Pla Estratègic 2019-2021, s'ha establert el repte de "potenciar una cultura centrada en les persones, àgil i col·laborativa", on les principals mètriques i objectius per a 2021 són:

Potenciar el talent i la diversitat

- **75%** directius/ves amb percepció favorable d'empowerment.
- **35%** ⁽³⁾ / **43%** ⁽⁴⁾ de dones en posicions directives.
- **55%** professionals certificats per sobre de formació obligatòria MIFID II.

Desplegar la millor proposta de valor pels empleats

- **45%** d'empleats i empleades amb mesures de flexibilitat.
- **20%** d'empleats i empleades actius en plataformes de comunicació bidireccional.

Promoure els atributs d'agilitat i de col·laboració

- **75%** d'empleats i empleades amb percepció favorable sobre agilitat i transversalitat.
- **95%** d'empleats i empleades utilitzant eines col·laboratives.

(3) Des de Direcció Oficina Store.

(4) Des de Subdirecció Oficina Gran.

ÍNDEX

RECURSOS HUMANS I ORGANITZACIÓ 2018

PRÒLEG	3	■ CREIXEMENT INTERN	28	■ DADES ECONÒMIQUES	55
FLUX D'ACTIVITAT	4	Selecció de personal	29	Evolució de la Despesa de Personal	56
PLA ESTRATÈGIC: RESULTATS 2018 I OBJECTIUS 2021	5	Gestió del coneixement	30	Evolució dels Beneficis Socials	57
CLAUS 2018	7	Activitat formativa	31	Beneficis Socials. Detall i Beneficiaris	58
■ CaixaBank Experience	9	Avaluació de la formació	32	Pla de Pensions	59
■ Cultura Corporativa «Som CaixaBank»	10	Desenvolupament directeiu	33		
■ Diversitat - Programa Wengage	11	Promocions	34		
■ Desenvolupament Professional	12	Promoció. Canvis de nivell	35		
■ Gestió del Talent	13	Detecció i avaluació del Talent	36		
■ Suport al canvi de model de negoci	14	Avaluació per competències	37		
■ Success Factors: la transformació digital	15	Avaluació del rendiment	38		
ACTIVITAT 2018	16	■ ENTORN	39		
■ LES PERSONES	17	Cultura Corporativa «Som CaixaBank»	40		
Evolució de la Plantilla	18	Diversitat de gènere	41		
Plantilla	19	Diversitat funcional i generacional	42		
Edat, gènere i antiguitat	20	Igualtat i conciliació	43		
Absències	21	Estudi de compromís	44		
Mosaic de cultures	22	Estudi de compromís: Pla d'Acció	45		
■ ESTRUCTURA ORGANITZATIVA	23	Organització i productivitat	46		
Direccions Territorials	24	Gestió de persones	47		
Transformació del model d'atenció	25	Compensació	48		
Serveis Centrals	26	Comunicació interna	49		
Presència internacional	27	Relacions laborals	50		
		Representació sindical	51		
		Seguretat, salut i benestar. Compromisos	52		
		Seguretat, salut i benestar. Iniciatives	53		
		Seguretat i salut: empresa saludable	54		

Claus 2018

2018

RECURSOS HUMANS
I ORGANITZACIÓ

MEMÒRIA

ÍNDEX

RECURSOS HUMANS I ORGANITZACIÓ 2018

PRÒLEG	3	■ CREIXEMENT INTERN	28	■ DADES ECONÒMIQUES	55
FLUX D'ACTIVITAT	4	Selecció de personal	29	Evolució de la Despesa de Personal	56
PLA ESTRATÈGIC: RESULTATS 2018 I OBJECTIUS 2021	5	Gestió del coneixement	30	Evolució dels Beneficis Socials	57
CLAUS 2018	7	Activitat formativa	31	Beneficis Socials. Detall i Beneficiaris	58
■ CaixaBank Experience	9	Avaluació de la formació	32	Pla de Pensions	59
■ Cultura Corporativa «Som CaixaBank»	10	Desenvolupament directeiu	33		
■ Diversitat - Programa Wengage	11	Promocions	34		
■ Desenvolupament Professional	12	Promoció. Canvis de nivell	35		
■ Gestió del Talent	13	Detecció i avaluació del Talent	36		
■ Suport al canvi de model de negoci	14	Avaluació per competències	37		
■ Success Factors: la transformació digital	15	Avaluació del rendiment	38		
ACTIVITAT 2018	16	■ ENTORN	39		
■ LES PERSONES	17	Cultura Corporativa «Som CaixaBank»	40		
Evolució de la Plantilla	18	Diversitat de gènere	41		
Plantilla	19	Diversitat funcional i generacional	42		
Edat, gènere i antiguitat	20	Igualtat i conciliació	43		
Absències	21	Estudi de compromís	44		
Mosaic de cultures	22	Estudi de compromís: Pla d'Acció	45		
■ ESTRUCTURA ORGANITZATIVA	23	Organització i productivitat	46		
Direccions Territorials	24	Gestió de persones	47		
Transformació del model d'atenció	25	Compensació	48		
Serveis Centrals	26	Comunicació interna	49		
Presència internacional	27	Relacions laborals	50		
		Representació sindical	51		
		Seguretat, salut i benestar. Compromisos	52		
		Seguretat, salut i benestar. Iniciatives	53		
		Seguretat i salut: empresa saludable	54		

CaixaBank Experience

CaixaBank Experience va néixer el 2017 de la necessitat de canviar la proposta de formació per als nous empleats i empleades per adaptar-se als canvis de la societat i a les necessitats de les noves generacions, sense perdre de vista els requisits formatius i de compliment normatiu regulatori que permeten que les noves incorporacions puguin fer el seu acompliment laboral amb seguretat, i com a resposta a la necessitat d'atreure i retenir el talent jove. Disposar dels millors professionals compromesos és primordial per poder aportar la millor experiència client, que és l'eix central de l'estratègia de negoci.

Els resultats obtinguts són molt bons després d'un any d'implantació del programa. Amb una participació de 665 empleats i empleades el 2018, la taxa de rota-

ció acumulada s'ha reduït del 22% el 2017 al 20% el 2018. I la satisfacció dels empleats amb relació al programa és elevada, ja que el 68% el valoren amb una puntuació de 9 o 10. A això cal afegir-hi els reconeixements externs aconseguits pel programa CaixaBank Experience 2018, que ha obtingut la tercera posició com a millor programa *onboarding* en els Learning Awards que han tingut lloc a Londres el febrer de 2019.

CaixaBank Experience és un programa *blended*, és a dir, semipresencial d'aprenentatge que dura dos anys. Acompanya els nous empleats i empleades en tot moment per facilitar que s'integrin, se sentin part de l'Entitat i s'identifiquin amb els seus valors i objectius i els ofereix una formació d'alt valor.

L'enfocament adoptat en aquest programa és el d'incorporar metodologies formatives innovadores que permeten millorar tant l'obtenció de resultats com la integració dels nous empleats.

El programa s'estructura en dues fases:

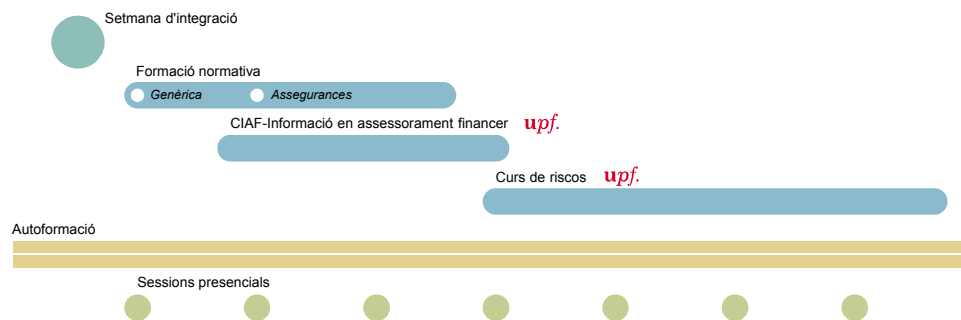
Setmana d'integració, durant la qual grups interterritorials d'empleats i empleades fan un *training* presencial als Serveis Centrals de Barcelona, amb l'objectiu de donar-los la benvinguda i explicar-los l'organització (cultura, atributs de marca i model organitzatiu) i el pla formatiu. En aquesta fase s'aconsegueix que comparteixin les seves primeres experiències i visions de l'organització, que coneguin quina serà la seva nova trajectòria professional (possibilitats de desenvolupament) i que es generi un sentiment d'orgull de pertinença i de comunitat i es creïn vincles amb la companyia.

Itinerari *blended* a Virtaula (la nostra plataforma d'*e-learning*), que conté: normativa genèrica de l'Entitat, normativa en Assegurances, Postgrau Universitari en informació i assessorament financer, Postgrau Universitari en Risc Bancari.

Tota aquesta formació *online* es fa mitjançant l'ús de la gamificació a la plataforma Virtaula, que permet mantenir la motivació dels empleats durant el procés d'aprenentatge.

Amb aquesta proposta formativa, el percentatge de formació normativa genèrica feta al cap de 6 mesos assoleix el 82% de total de formació necessària per a l'acompliment de les seves funcions.

Cronograma de CaixaBank Experience



Cultura Corporativa - «Som CaixaBank»

La cultura corporativa determina la personalitat d'una organització i les persones que la formen, la seva manera de fer i de ser, a més de ser un pilar clau per a la implantació de l'estratègia de negoci. El programa Cultura reforça CaixaBank davant nous desafiaments que planteja l'evolució del negoci, així com les expectatives i necessitats de clients i empleats/ades.

El novembre de 2018 es va presentar el programa «Som CaixaBank», en què s'enforteixen els nostres principis corporatius i es posen les bases que ens defineixen com volem avançar i acompanyar l'estratègia basant-nos sempre en les persones i el seu talent, que formen l'essència de la nostra Entitat.

El programa Cultura situa les persones al centre, empleats i empleades, clients i societat, i es fonamenta sobre tres pilars:

Les persones, el primer.

CaixaBank és molt més que un banc de referència, és una organització formada per persones que treballen cada dia per a les persones, ja siguin els nostres companys i companyes, els nostres clients, els nostres accionistes o la societat en general.

La col·laboració, la nostra força.

La diversitat dels nostres professionals ens enriqueix,

i el treball en equip és una gran fortalesa.

Som una xarxa de treball transversal, pròxima, col·laborativa i que genera confiança, amb un mateix camí per endavant i un compromís compartit.

L'agilitat, la nostra actitud.

Avui dia, no podem ser competitius sense una actitud àgil i innovadora, és necessari anticipar-nos als canvis constants de l'entorn del negoci per guanyar flexibilitat i rapidesa; per aquest motiu, incorporem el pensament disruptiu que ens dona dinamisme en el nostre dia a dia.

Cadascuna d'aquestes característiques estan desenvolupades en comportaments específics que determinen la nostra forma d'actuar.

Alguns d'aquests comportaments ja formen part del nostre ADN, només hem de potenciar-los; d'altres són més aspiracionals, hem de treballar per tal d'incorporar-los. Uns i altres són indispensables per donar resposta als reptes de futur i consolidar el nostre lideratge.

Els comportaments que es defineixen al programa «Som CaixaBank» són: compromesos, propers, responsables i exigents, honestos i transparents, col·laboradors, àgils i innovadors.

«Som CaixaBank» significa recollir l'herència d'èxit de "la Caixa" per prendre un nou impuls i seguir construint el CaixaBank d'avui i, sobretot, per construir el CaixaBank del futur.

A CaixaBank construïm cultura



Diversitat - Programa Wengage

A CaixaBank sabem que una de les principals palanques per impulsar el lideratge d'una companyia és contribuir al desenvolupament del talent i la igualtat d'oportunitats. La diversitat i la igualtat són part de la nostra cultura. Per això, fa anys que treballem per ser una empresa referent per a les nostres persones, fomentant la inclusió i la participació amb mesures equitatives i superant els obstacles cap a la igualtat d'oportunitats.

El programa Wengage és el programa de diversitat de l'Entitat que incorpora una triple visió: diversitat de gènere, diversitat funcional i diversitat generacional, que mostren el clar compromís amb la igualtat i la conciliació. I aquest compromís s'ha materialitzat en el Manifest de Diversitat publicat el 2018 i que re-

cull els principis fonamentals que promou l'Organització en matèria de diversitat.

La **diversitat de gènere** és la que s'ha desenvolupat en major mesura el 2018, a través del programa Wengage Gender Diversity amb l'objectiu de potenciar el rol de les dones de l'entitat, i incrementar la representativitat de la dona en posicions directives vinculada a la meritocràcia i el talent, a més de promoure el valor de la diversitat en la societat ajudant a trencar estereotips de gènere.

En matèria d'igualtat de gènere, cal destacar el 2018:

- La publicació i difusió a tota la plantilla de la Guia de Comunicació Igualitària amb l'objectiu de reconèixer estils comunicatius d'ambdós gèneres en els

equips i trencar els estereotips que hi ha per aconseguir una comunicació equànime i sense sexismes.

- La formació directiva (a IESE i ESADE Business School) i programes de *mentoring* femení, amb unes 400 participants.
- El patrocini de premis: WonnoW. CaixaBank i Microsoft premien l'excel·lència femenina en carreres universitàries tècniques.
- El llançament, a través de les xarxes socials, de la campanya de sensibilització sobre el valor de la igualtat.

L'aposta per la **diversitat funcional** es plasma en el programa Wengage Functional Diversity, que consisteix en la sensibilització, integració i suport dels empleats i empleades amb diversitat funcional, basant-se en el respecte a les persones i garantint la igualtat d'oportunitats i la no-discriminació.

Finalment, el programa de **diversitat generacional**, Wengage Generational Diversity, ha desenvolupat un diagnòstic inicial amb l'anàlisi de l'evolució demogràfica i impactes en indicadors estructurals com el clima sociolaboral, l'absentisme, la productivitat i el compromís, entre d'altres. Posteriorment s'han fet *focus groups* amb professionals de diferents generacions, mitjançant xarxes de diàleg col·laboratiu, en què s'han compartit coneixements i experiències per dissenyar un Pla d'Acció el 2019.

Manifest de la Diversitat

	Incloure i fomentar la igualtat d'oportunitats en totes les polítiques i processos de l'Entitat, i promoure una cultura basada en la meritocràcia i en el respecte a les persones.
	Contribuir a trencar estereotips establerts i creences limitants que minven el desenvolupament i la innovació.
	Impulsar la creació d'equips diversos, transversals i inclusius , reconeixent la individualitat i heterogeneïtat de les persones i eliminant qualsevol conducta excloent i discriminatòria.
	Promoure accions i mesures de sensibilització i canvi social a través de: formació, <i>mentoring</i> , debats, conferències, premis i patrocinis.
	Divulgar el valor de la diversitat entre totes les persones, institucions, empreses i organismes amb què ens relacionem.

Desenvolupament Professional

Per a CaixaBank és prioritari reforçar la meritocràcia i la diversitat potenciant les competències professionals de tots els seus professionals i apostant pel seu desenvolupament.

Rethink és un model que es basa en el desenvolupament progressiu de les competències de lideratge i coneixements generalistes per a directius, per tal de preparar-los per afrontar els canvis en el sector i en la societat. Per aquest pla de desenvolupament el 2018 han passat 1.383 professionals.

El programa proposa un desenvolupament incremental en funció de la consolidació en el càrrec i on s'incorpora el concepte de «Certificació» a través d'Universitats i Escoles de negocis, orientat a obtenir certificacions del nostre Model Corporatiu de Lideratge.

Per a cada rol es tenen en compte 2 etapes i una tercera per als col·lectius d'alt potencial:

- Incorporació
- Consolidació
- Desenvolupament alt potencial

Incorporació: Certificació C1, centrada en el lideratge d'un mateix i a posar les bases del negoci.

Consolidació: **Certificació C2**, centrada en el rol com a líders d'altres i impulsors del canvi i de l'execució de l'estratègia. Té com a objectiu que els directius es converteixin en líders inspiracionals i transformadors, capaços d'anticipar-se al futur i d'actuar com a palanca de canvi per a la implementació de l'estratègia.

Aquest programa es desenvolupa a Barcelona i Londres, i hi intervenen docents de l'IE Business School, FT-IE Corporate Learning Alliance i Cass Business School.

El contingut acadèmic del programa té en compte aspectes relacionats amb la conjuntura financera i els

horitzons estratègics del sector, un bloc que desenvolupa competències relacionals bàsiques en el lideratge (autoconeixement, influència, assertivitat, *feedback*) i comunicatives. Alhora, hi ha mòduls sobre presa de decisions, sobre *Big Data* i *Analytics* i sobre lideratge positiu.

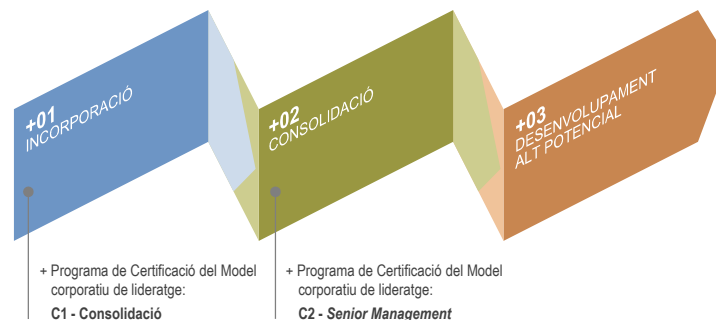
Durant el 2018 i en col·laboració amb la Universitat Pompeu Fabra s'ha desenvolupat la primera edició del Màster en Negoci Bancari –Gestió i Assessorament de clients–, en què han obtingut el títol 70 professionals de CaixaBank.

L'itinerari formatiu que segueixen els segments prioritaris en assessorament els permet adquirir un important coneixement tècnic sobre el negoci bancari, mitjançant l'obtenció de tres diplomes de postgrau: Assessorament Financer, Expert en Estalvi Previsió, Anàlisi de Risc Bancari.

Es pot obtenir el Màster en Negoci Bancari de la Universitat Pompeu Fabra amb aquests tres diplomes i amb la realització de dues assignatures addicionals que aporten una formació transversal, enfocada a la millora d'habilitats aplicables al *management* i a l'adquisició de noves perspectives sobre pensament i visió de futur.

Amb aquest itinerari formatiu els empleats i empleades poden plantejar solucions d'estalvi i previsió personalitzades segons les necessitats de cada client i analitzar amb criteri les operacions de finançament que aquest pugui necessitar.

Etapes del programa de Desenvolupament Directiu



Gestió del Talent

La gestió del talent és fonamental per tenir el millor equip humà a l'Entitat (repte 5 del Pla Estratègic 2015-2018) i maximitzar l'aprofitament del talent directiu per contribuir a l'eficiència de CaixaBank.

El Departament de Talent juntament amb Business Partners Territorials detecta, avalua, gestiona i desenvolupa el Talent Directiu de l'Entitat, mitjançant l'elaboració de mapes de talent (directius i predirectius), cobertura de càrrecs directius i gestió de plans de successió. Tot això, en un model que es fonamenta en tres eixos principals com són la meritocràcia, la transversalitat i la diversitat.

El Comitè de Talent vetlla pel compliment de la validació de posicions directives a CaixaBank. És un òrgan col·legiat format per set persones dels àmbits de Recursos Humans i Negoci, tant de Serveis Centrals com de la Xarxa Territorial, presidit pel Director General de Recursos Humans i Organització.

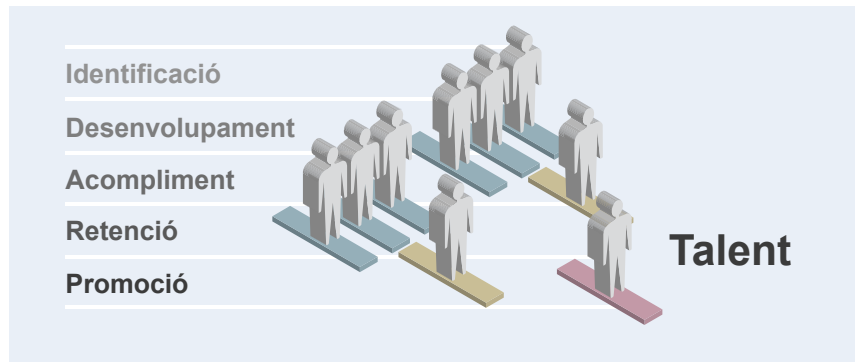
A efectes interns, podem destacar la reorganització del Departament per fomentar la proximitat amb les diferents Direccions Territorials. S'ha evolucionat cap a un protocol de gestió activa de Recursos Humans a través de la carterització de les diferents Direccions Territorials. D'una banda, es facilita la interlocució als

Directors de Recursos Humans del Territori, en tenir clarament identificat l'interlocutor per gestionar ràpidament qualsevol necessitat puntual i, d'altra banda, treballar sota el model de «**business partner**» permet a l'expert en Recursos Humans tenir una visió global del dia a dia per detectar necessitats i promoure intervencions tant en els diferents territoris com àrees gestionades. Aquest model ha estat també replicat en les diferents Àrees de Serveis Centrals.

El 2018 cal destacar que per primera vegada s'ha dut a terme un procés de **Feedback 180°** a Directors i Directores d'**Oficines Store** (222 avaluacions), funció clau per al desenvolupament del negoci de CaixaBank en els propers exercicis. A través d'aquest procés els Directors i Directores podran conèixer els seus *gaps* competencials i treballar, a partir de la visió dels seus equips, les seves àrees de desenvolupament.

Un altre aspecte rellevant de 2018 és que s'ha fet el nou **Pla de Successions** de CaixaBank, s'ha adaptat als nous requeriments normatius i regulatoris. Com a conseqüència d'aquests canvis, s'han actualitzat les «posicions clau» de l'Entitat. Concretament, s'han incrementat aquestes posicions clau en àmbits de la Xarxa Territorial, empreses del Grup i en les àrees de Serveis Centrals de nova creació o que han incrementat la seva rellevància durant l'any, com Global Customer Experience, Compliance o Corporate and Institutional Banking, entre les principals.

Talent i «*business partners*»: elaboració de Mapes de talent i Pla de Successions



Suport al canvi de model de negoci

En un entorn complex en què els hàbits de la societat i dels clients estan canviant, i aquests són cada vegada més exigents i més digitals, i en què ens reclamen ser socialment més responsables, cal potenciar la transformació del model de negoci de la Xarxa: augmentant el nombre d'**oficines Store**, desenvolupant el model d'atenció **InTouch**, mantenint la Xarxa Rural i apostant per donar la millor **experiència client**.

Aquest 2018 s'ha donat un impuls a la proposta de valor Intouch, que consisteix en un nou model de relació omnicanal amb els clients als quals se'ls posa a disposició un gestor personal a distància, proper i

directe, que els proporciona el que volen. Aquest servei té una ràtio d'acceptació per damunt del 90% i mitjançant models predictius s'aconsegueix oferir la millor oferta comercial.

Per facilitar el desplegament d'aquesta proposta de valor, l'abril de 2018 es va signar un nou acord laboral que regula l'activitat dels centres Intouch. Aquest acord estableix la incorporació d'un màxim de 900 persones i un horari laboral singular que permet adaptar-se a les necessitats dels clients, respectant igualment la jornada laboral establerta en el conveni col·lectiu i la normativa laboral de CaixaBank.

L'adscripció i permanència de la plantilla en aquests centres és totalment voluntària i porta associades millores salarials. Aquestes millores consisteixen en la percepció d'una sèrie de plusos associats a l'horari singular, la compensació de despeses de dietes, l'acceleració de les carreres professionals per als empleats/ades, i gestors/res i l'assignació d'uns nivells professionals mínims i uns plusos de responsabilitat o supervisió per a Gerències i Direccions de centre.

Alhora, durant el 2018, s'ha accelerat la transformació digital amb la creació de l'àrea «Global Customer Experience» per posar el focus en l'experiència del client per qualsevol canal (gestor d'oficina, InTouch, app, web). Per fer-ho s'ha creat el Customer Lab, que utilitza la Metodologia Agile per a una transversalitat i velocitat d'execució superiors. Aquesta metodologia s'estructura mitjançant *squads*, que són equips de treball que es focalitzen a desenvolupar una temàtica concreta (per exemple: finançament al consum). Aquests equips de treball disposen d'un alt grau d'autonomia i apoderament i hi participen persones de diferents àrees i fins i tot empreses (per exemple: CaixaBank Digital Business, CaixaBank Consumer Finance, Innovació i Transformació Digital, Recursos Humans...).

Des de Recursos Humans i Organització s'ha donat suport a aquest procés mitjançant l'impuls de la formació en noves metodologies de treball Agile i adaptant o flexibilitzant les estructures organitzatives, fet que ha permès crear equips de treball transversals.

Una visió omnicanal que integra l'Experiència Client



Success Factors: la transformació digital en Recursos Humans

La innovació a CaixaBank ha estat sempre una prioritat; per aquest motiu, i en plena era digital, la transformació integral de tots els processos de recursos humans cap a noves solucions tecnològiques és considerada estratègica.

A partir de 2006, es va abordar un pla de transformació dels processos i sistemes de recursos humans que va permetre implantar dos anys més tard SAP, la solució líder del mercat en aquell moment. Una dècada més tard, i emmarcat dins el Pla Estratègic 2015-2018, la solució **cloud Success Factors** aterra en l'àrea de Recursos Humans amb l'objectiu de fer un nou pas endavant en el pla de transformació digital d'aquest àmbit.

Aquest nou projecte permet:

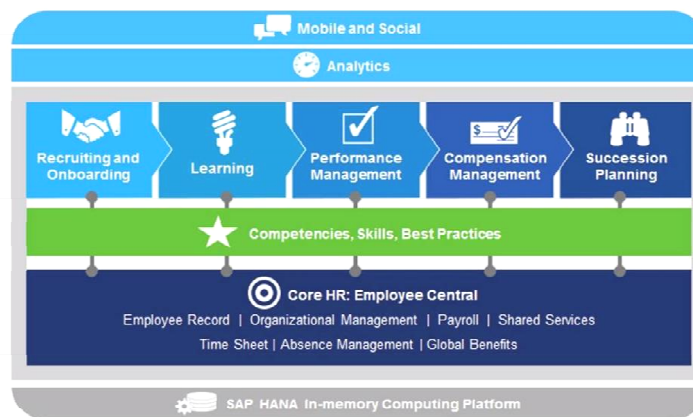
- Disposar d'una plataforma amigable, intuïtiva, senzilla, útil i sempre disponible (mobilitat) per a tots els empleats i empleades.
- Millorar l'experiència dels empleats i les empleades aproximant les funcionalitats digitals de l'Empresa als actuals usos privats d'eines com: Google, LinkedIn o Whatsapp.
- Fomentar entorns col·laboratius que potenciïn la innovació, millorin la comunicació interna i que possibilitin el reconeixement i desenvolupament dels empleats i empleades, incrementant d'aquesta manera la seva satisfacció i compromís.

- La millora de les eines actuals per reduir els temps de resposta a les necessitats de negoci, aprofitant les *best practices* que incorporen aquestes solucions en les seves evolucions periòdiques, per simplificar els sistemes actuals i per proporcionar analítiques en temps real.

Durant el 2018 s'ha treballat en el desenvolupament del nou Portal de l'Empleat i del Màner amb l'objectiu de posar-lo en marxa a principis de 2019. Aquesta nova plataforma, solució web també disponible en format app (mòbils corporatius Android), incorpora un nou disseny més modern i amb una navegació més intuïtiva, permet una millor eficiència en les gestions de tots els empleats i empleades amb l'àrea de Recursos Humans i amb una notable millora de l'experiència d'usuari. A més, inclou per primera vegada a CaixaBank la publicació universal per a tots els empleats i empleades d'un «Mapa de Persones» que permet consultar les dependències dels equips de l'Entitat.

Adicionalment s'ha posat en marxa la nova solució de Recursos Humans per a la gestió del Pla de Successions de posicions claus de l'Entitat, així com la nova funcionalitat per a la definició de l'avaluació de reptes de la plantilla de Serveis Centrals i Territorials. Així mateix, el 2019 es preveu també incorporar els processos de les avaluacions per competències (directives i no directives) i els processos de l'àmbit de la selecció de personal.

Success Factors: Gestió completa del cicle de vida de l'empleat al Núvol



Activitat 2018

2018

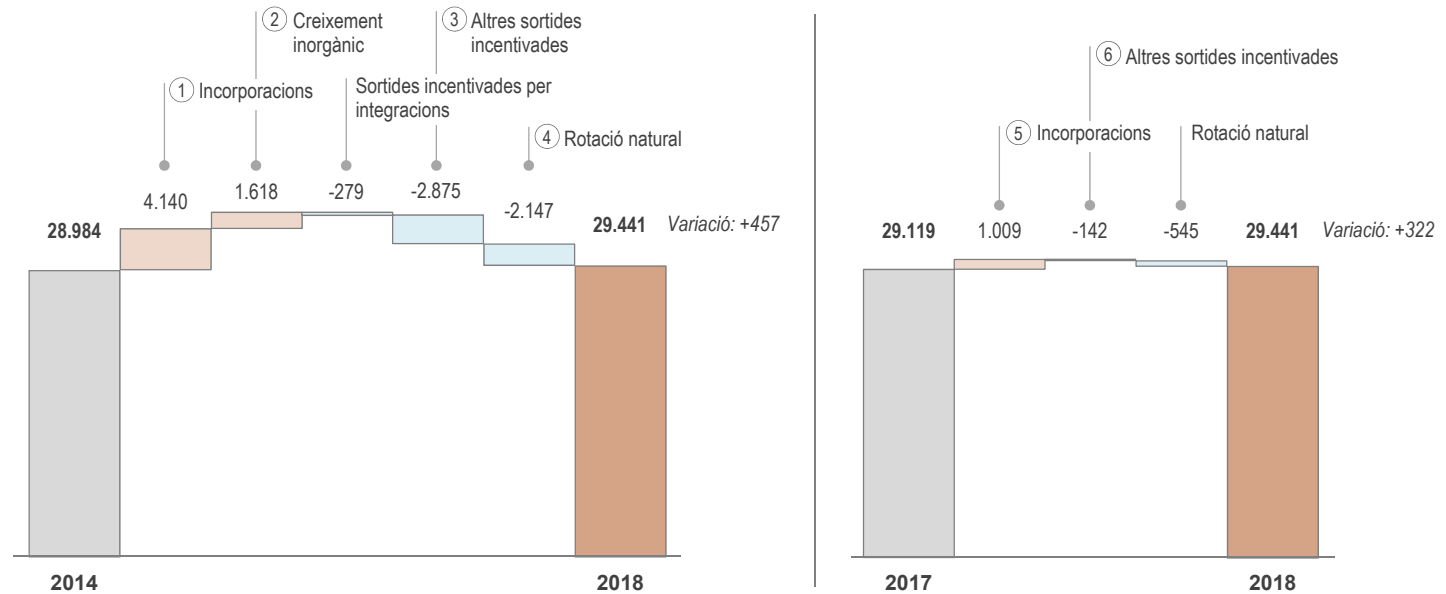
RECURSOS HUMANS
I ORGANITZACIÓ

MEMÒRIA

ÍNDEX

RECURSOS HUMANS I ORGANITZACIÓ 2018

PRÒLEG	3	■ CREIXEMENT INTERN	28	■ DADES ECONÒMIQUES	55
FLUX D'ACTIVITAT	4	Selecció de personal	29	Evolució de la Despesa de Personal	56
PLA ESTRATÈGIC: RESULTATS 2018 I OBJECTIUS 2021	5	Gestió del coneixement	30	Evolució dels Beneficis Socials	57
CLAUS 2018	7	Activitat formativa	31	Beneficis Socials. Detall i Beneficiaris	58
■ CaixaBank Experience	9	Avaluació de la formació	32	Pla de Pensions	59
■ Cultura Corporativa «Som CaixaBank»	10	Desenvolupament directeiu	33		
■ Diversitat - Programa Wengage	11	Promocions	34		
■ Desenvolupament Professional	12	Promoció. Canvis de nivell	35		
■ Gestió del Talent	13	Detecció i avaluació del Talent	36		
■ Suport al canvi de model de negoci	14	Avaluació per competències	37		
■ Success Factors: la transformació digital	15	Avaluació del rendiment	38		
ACTIVITAT 2018	16	■ ENTORN	39		
■ LES PERSONES	17	Cultura Corporativa «Som CaixaBank»	40		
Evolució de la Plantilla	18	Diversitat de gènere	41		
Plantilla	19	Diversitat funcional i generacional	42		
Edat, gènere i antiguitat	20	Igualtat i conciliació	43		
Absències	21	Estudi de compromís	44		
Mosaic de cultures	22	Estudi de compromís: Pla d'Acció	45		
■ ESTRUCTURA ORGANITZATIVA	23	Organització i productivitat	46		
Direccions Territorials	24	Gestió de persones	47		
Transformació del model d'atenció	25	Compensació	48		
Serveis Centrals	26	Comunicació interna	49		
Presència internacional	27	Relacions laborals	50		
		Representació sindical	51		
		Seguretat, salut i benestar. Compromisos	52		
		Seguretat, salut i benestar. Iniciatives	53		
		Seguretat i salut: empresa saludable	54		

Les Persones. EVOLUCIÓ DE LA PLANTILLA


La plantilla de CaixaBank presenta un increment de l'1,6% durant el període del pla estratègic 2015-2018 (+457 persones).

- 2014 - 2018**
- ① El creixement orgànic ha estat de 4.140 empleats i empleades, prop del 80% mitjançant contractes de pràctiques a la Xarxa d'oficines. Aquestes incorporacions en pràctiques presenten una taxa de rotació de prop del 24,6% (formen part de la rotació natural).
 - ② El maig de 2015 es va fer la integració de Barclays Bank, que va comportar la incorporació de 1.618 empleats procedents de l'operació inorgànica.
 - ③ S'han fet diferents programes de sortides incentivades (Pla de reestructuració CaixaBank 2015, Pla d'optimització en zones excedents 2016 i programes de Desvinculacions Voluntàries Incentivades - DVI) que han permès el rejuveniment i l'optimització del cost de la Zona Tradicional (Catalunya i les Balears) i un reequilibri de plantilla a les províncies excedents de la Zona d'Expansió (resta d'Espanya).
 - ④ Durant el segon semestre de 2017, van sortir en excedència a altres empreses del Grup un total de 309 empleats/ades. Això va venir motivat per l'externalització de serveis que potencialment podrien ser «internalitzats» per ser prestats amb recursos interns que quedessin alliberats de les seves tasques habituals.
-
- 2017 - 2018**
- ⑤ El màxim nombre d'incorporacions s'han fet en la modalitat de pràctiques (750 persones) i a la Xarxa d'oficines de Barcelona amb l'objectiu de cobrir el dèficit de plantilla que hi ha en aquesta província.
 - ⑥ El 2018, han causat baixa per DVI un total de 142 empleats i empleades de les generacions de 1961 i anteriors.

Les Persones. PLANTILLA

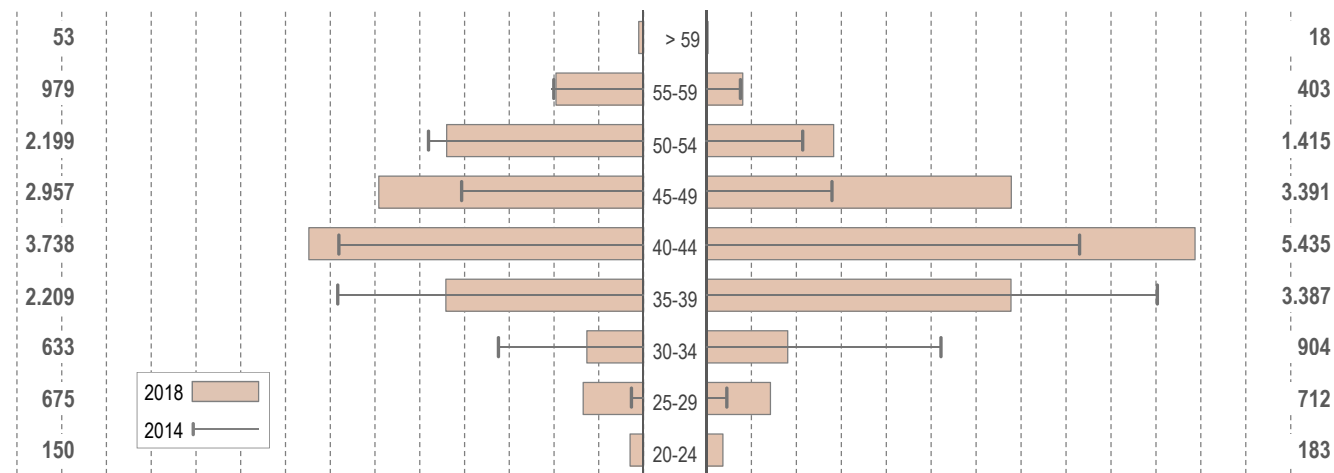
	2017	2018	Variació neta
Plantilla activa*	29.119	29.441	322
Moviments any 2018			
Altes i reingressos	1.493	Baixes i absències	-1.171
Noves contractacions	1.009	Baixes definitives	-591
Serveis Centrals/Territorials	188	Jubilació	-3
Banca Particulars**	750	Defunció	-11
Banca Empreses i Banca Privada	27	Acomiadament	-73
CIB/Mercats	15	Baixa voluntària	-206
Oficines Estranger i B. Internacional	16	Finalització de contracte	-92
Oficines Especials	4	No superació període de prova	-37
Suport Xarxa	9	Incapacitat permanent	-27
		Desvinculacions incentivades	-142
Reincorporacions	484	Absències	-580
Excedència	393	Excedència	-438
Altres	91	Altres	-142
		Rotació global	2,0%
		Baixes/Plantilla	
		Rotació voluntària	0,7%
		Baixes voluntàries/Plantilla	

* Plantilla contractada exceptuant incapacitat i persones no assignades temporalment.

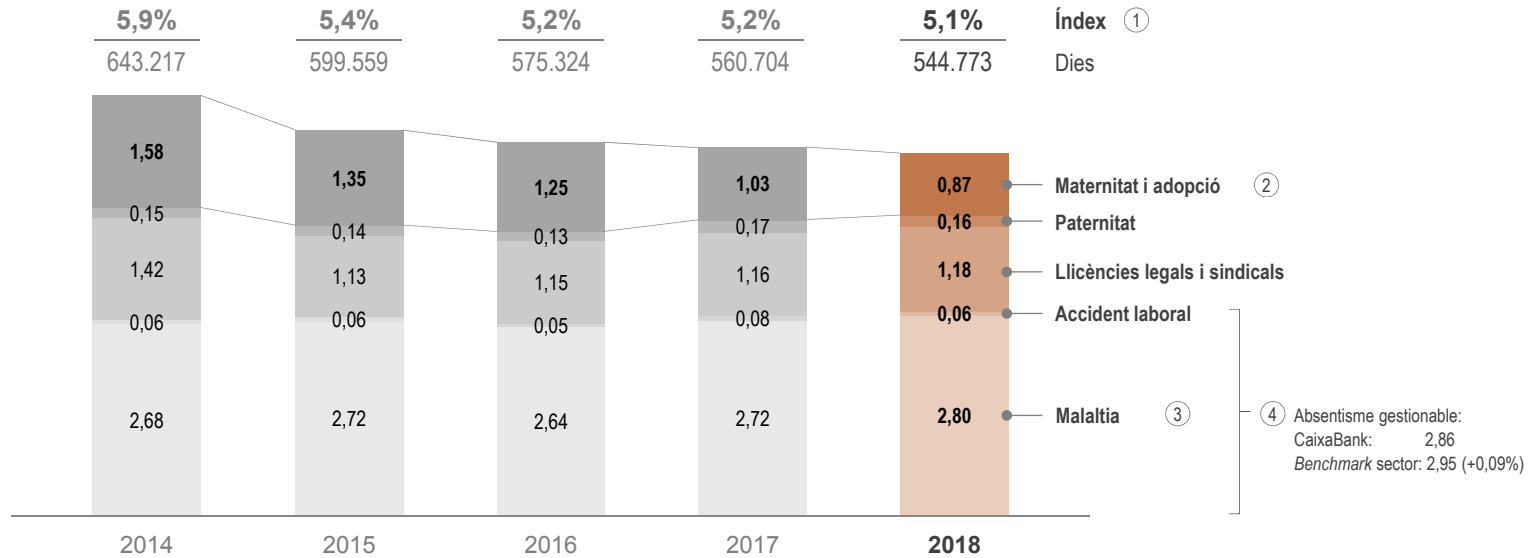
** Contractacions principalment en modalitat de pràctiques i nivells XIV.

Les Persones. EDAT, GÈNERE I ANTIGUITAT

	Homes		Total		Dones	
	2014	2018	2014	2018	2014	2018
persones	14.079 (48,6%)	13.593 (46,2%)	28.984	29.441	14.905 (51,4%)	15.848 (53,8%)
edat mitjana	44	44	42	43	40	42
antiguitat mitjana	17	17	15	16	14	16


Plantilla per procedència, dades 2018

Caixa de Pensions/Barcelona:	1.659	Creixement orgànic:	19.553	Creixement inorgànic:	8.229
				Banca Cívica	5.088
				Barclays Bank	1.178
				Caixa Girona	724
				Banc de València	708
				Morgan Stanley	284
				Bankpime	89
				Altres	158

Les Persones. ABSÈNCIES
Índex d'absentisme. Jornades perdudes/jornades totals:


① L'evolució de l'absentisme és favorable, ja que s'aprecia una disminució sostinguda de l'índex global des de 2014 (de 5,9% a 5,1% el 2018).

② El nombre de naixements s'ha reduït els últims 4 anys, des de 2.483 el 2014 fins a 1.227 el 2018, provocat pel desplaçament de generacions en la piràmide d'edat.

③ S'observa un lleuger increment de l'absentisme per malaltia del 2,68% el 2014 al 2,80% el 2018, motivat en part per l'envelliment de la plantilla.

④ L'objectiu estratègic de CaixaBank, amb relació a l'índex d'absentisme, és situar-se en valors inferiors als del sector. L'índex d'absentisme gestionable de l'Entitat el 2018 és del 2,86% (2,74% el 2014), valor significativament inferior al 2,95% del sector.

Pla d'acció

Recursos Humans i Organització, juntament amb la Mutua Universal, analitzen conjuntament cada mes l'evolució de l'absentisme i en cadascun dels 14 territoris per tal de gestionar-lo des de la proximitat i el coneixement. Durant el 2018, destaca l'inici d'un pla d'acció per contenir l'absentisme, que disposa diverses palanques d'actuació com ara: la gestió de les baixes prematernals per facilitar mesures que permetin a aquest col·lectiu treballar en millors condicions (evitar desplaçaments...), la gestió de l'absentisme reincident, la creació d'un equip transversal de Recursos Humans per incidir en l'absentisme gestionable amb mesures de prevenció i correcció amb vista al mitjà i llarg termini, incorporant el concepte d'envelliment actiu en els plans de prevenció de la seguretat i salut dels treballadors, atès que els trastorns musculoesquelètics són la principal causa de l'absentisme del col·lectiu sènior. A més, a través del projecte «Empresa Saludable», la raó de ser del qual és fomentar entorns i activitats saludables per reforçar el benestar de la plantilla, es potenciaran les mesures de conciliació de la vida laboral i familiar i es fomentaran i promocionaran els hàbits saludables.

Les Persones. MOSAIC DE CULTURES
767 persones originàries de **70** països diferents


ÍNDEX

RECURSOS HUMANS I ORGANITZACIÓ 2018

PRÒLEG	3	■ CREIXEMENT INTERN	28	■ DADES ECONÒMIQUES	55
FLUX D'ACTIVITAT	4	Selecció de personal	29	Evolució de la Despesa de Personal	56
PLA ESTRATÈGIC: RESULTATS 2018 I OBJECTIUS 2021	5	Gestió del coneixement	30	Evolució dels Beneficis Socials	57
CLAUS 2018	7	Activitat formativa	31	Beneficis Socials. Detall i Beneficiaris	58
■ CaixaBank Experience	9	Avaluació de la formació	32	Pla de Pensions	59
■ Cultura Corporativa «Som CaixaBank»	10	Desenvolupament directeiu	33		
■ Diversitat - Programa Wengage	11	Promocions	34		
■ Desenvolupament Professional	12	Promoció. Canvis de nivell	35		
■ Gestió del Talent	13	Detecció i avaluació del Talent	36		
■ Suport al canvi de model de negoci	14	Avaluació per competències	37		
■ Success Factors: la transformació digital	15	Avaluació del rendiment	38		
ACTIVITAT 2018	16	■ ENTORN	39		
■ LES PERSONES	17	Cultura Corporativa «Som CaixaBank»	40		
Evolució de la Plantilla	18	Diversitat de gènere	41		
Plantilla	19	Diversitat funcional i generacional	42		
Edat, gènere i antiguitat	20	Igualtat i conciliació	43		
Absències	21	Estudi de compromís	44		
Mosaic de cultures	22	Estudi de compromís: Pla d'Acció	45		
■ ESTRUCTURA ORGANITZATIVA	23	Organització i productivitat	46		
Direccions Territorials	24	Gestió de persones	47		
Transformació del model d'atenció	25	Compensació	48		
Serveis Centrals	26	Comunicació interna	49		
Presència internacional	27	Relacions laborals	50		
		Representació sindical	51		
		Seguretat, salut i benestar. Compromisos	52		
		Seguretat, salut i benestar. Iniciatives	53		
		Seguretat i salut: empresa saludable	54		

Estructura organitzativa. DIRECCIONS TERRITORIALS
País Basc - Cantàbria

Oficines	220	7	1	50	150	12
Plantilla	1.020					

Galícia

Oficines	187	5	--	36	139	7
Plantilla	766					

Castella i Lleó - Astúries

Oficines	303	7	1	121	162	12
Plantilla	1.272					

Madrid

Oficines	482	17	--	49	391	25
Plantilla	2.913					

Castella-la Manxa - Extremadura

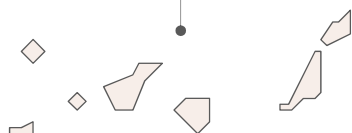
Oficines	215	8	--	89	108	10
Plantilla	919					

Andalusia Occidental

Oficines	553	25	--	134	377	17
Plantilla	3.037					

Canàries

Oficines	244	9	1	37	191	6
Plantilla	1.297					


Navarra

Oficines	145	13	--	84	43	5
Plantilla	774					

Aragó - La Rioja

Oficines	119	3	1	29	79	7
Plantilla	590					

Barcelona

Oficines	700	121	6	46	495	32
Plantilla	4.983					

Catalunya

Oficines	450	40	--	189	204	17
Plantilla	2.505					

Balears

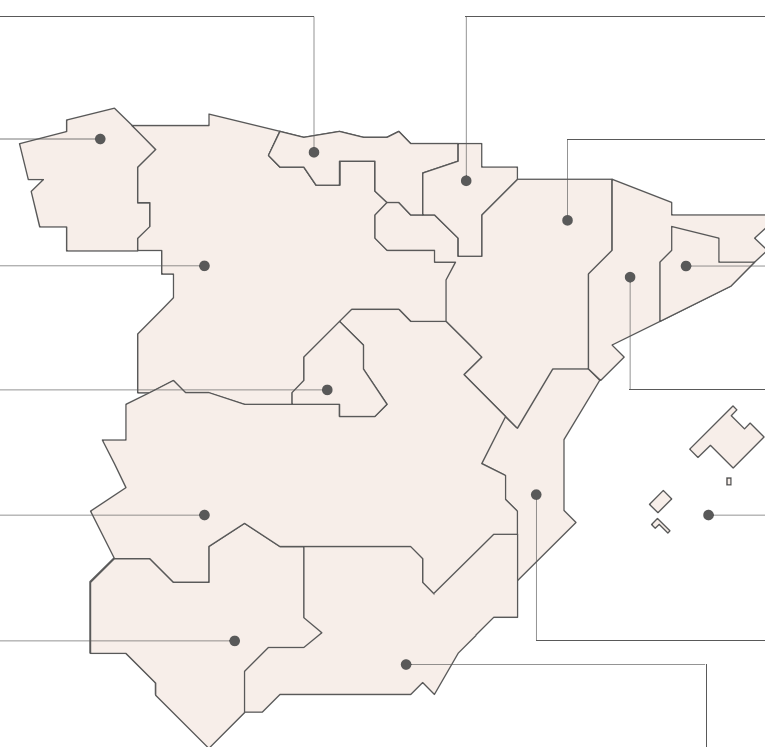
Oficines	174	13	1	37	117	6
Plantilla	901					

Comunitat Valenciana

Oficines	410	8	3	92	290	17
Plantilla	2.065					

Andalusia Oriental i Múrcia

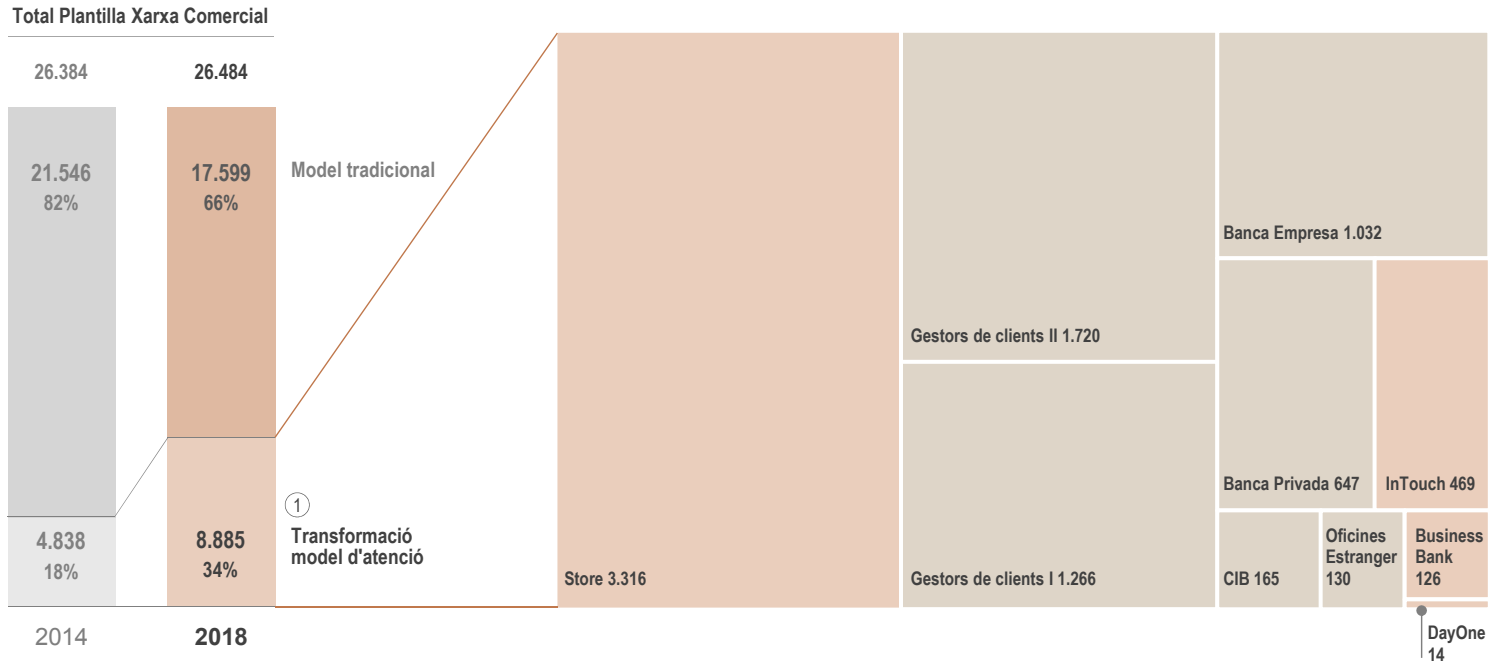
Oficines	396	7	--	77	296	16
Plantilla	1.742					



	2014	2018
TOTAL Oficines	5.251	4.624
Oficines Store	--	283
Business Bank	--	14
Oficines Rurals	1.088	1.070
Oficines Urbanes	4.004	3.042
Centres especialitzats*	159	204
InTouch	--	11
TOTAL Plantilla	26.375	24.784

*Inclou centres de: Banca d'Empreses, Privada, CIB, Promotors, Monte de Piedad i d'altres

Estructura organitzativa. TRANSFORMACIÓ DEL MODEL D'ATENCIÓ



① CaixaBank està experimentant un canvi accelerat del model d'atenció al client i això es posa de manifest en el fet que el col·lectiu d'empleats de la Xarxa que s'engloba en el nou model s'ha gairebé duplicat en el Pla estratègic 2015-2018: a desembre de 2018 és del 34% d'aquesta.

■ El desembre de 2018 es disposa de 311 centres associats al nou model d'atenció: 283 oficines Store, 14 Business Bank, 11 centres inTouch i 3 DayOne. El col·lectiu assignat a aquests centres puja a 3.925 i és el 45% del total d'empleats/ades inclosos en la transformació del model d'atenció.

■ Addicionalment, el col·lectiu d'especialistes en assessorament es completa amb els empleats que es troben en els segments de Banca Empreses, Banca Privada, CIB (Corporate & Institutional Banking) i Internacional, així com amb Gestors/ores de Banca Premier i Gestors/ores de Negoci. Aquest col·lectiu suposa el 55% restant dels empleats i empleades que formen part de la transformació del model d'atenció.

En el proper Pla Estratègic 2019-2021 es preveu un creixement significatiu del col·lectiu assignat als nous centres d'atenció Store, Business Bank i inTouch.

Estructura organitzativa. SERVEIS CENTRALS

Plantilla per àrees

	<u>2018</u>
Presidència	110
Secretaria General	125
Conseller Delegat	177
Direcció General de Riscos	225
Direcció General de Negoci	253
Direcció General de Recursos Humans i Organització	129
Direcció General Adjunta d'Auditoria Interna	154
Direcció Executiva de Mitjans	430
Direcció Executiva Financera	42
Direcció Executiva d'Intervenció, Control de Gestió i Capital	213
Direcció Executiva d'Assegurances	10
Direcció Executiva de Banca Internacional	37
Total plantilla activa	1.905

Estructura organitzativa. **PRESENCIA INTERNACIONAL**



130 persones a la Xarxa Internacional

- 18 Oficines de Representació
- 5 Sucursals Internacionals amb 7 oficines
- 3 Spanish Desks

Aliances estratègiques:



Activitat de l'equip de Recursos Humans Internacional

- Impacte en 22 Països.
- Suport i assessorament a personal expatriat i empleats locals.
- Participació en noves obertures.
- Assessoria fiscal.
- Gestió retributiva.
- Processos de selecció interna i externa.

ÍNDEX

RECURSOS HUMANS I ORGANITZACIÓ 2018

PRÒLEG	3	■ CREIXEMENT INTERN	28	■ DADES ECONÒMIQUES	55
FLUX D'ACTIVITAT	4	Selecció de personal	29	Evolució de la Despesa de Personal	56
PLA ESTRATÈGIC: RESULTATS 2018 I OBJECTIUS 2021	5	Gestió del coneixement	30	Evolució dels Beneficis Socials	57
CLAUS 2018	7	Activitat formativa	31	Beneficis Socials. Detall i Beneficiaris	58
■ CaixaBank Experience	9	Avaluació de la formació	32	Pla de Pensions	59
■ Cultura Corporativa «Som CaixaBank»	10	Desenvolupament directe	33		
■ Diversitat - Programa Wengage	11	Promocions	34		
■ Desenvolupament Professional	12	Promoció. Canvis de nivell	35		
■ Gestió del Talent	13	Detecció i avaluació del Talent	36		
■ Suport al canvi de model de negoci	14	Avaluació per competències	37		
■ Success Factors: la transformació digital	15	Avaluació del rendiment	38		
ACTIVITAT 2018	16	■ ENTORN	39		
■ LES PERSONES	17	Cultura Corporativa «Som CaixaBank»	40		
Evolució de la Plantilla	18	Diversitat de gènere	41		
Plantilla	19	Diversitat funcional i generacional	42		
Edat, gènere i antiguitat	20	Igualtat i conciliació	43		
Absències	21	Estudi de compromís	44		
Mosaic de cultures	22	Estudi de compromís: Pla d'Acció	45		
■ ESTRUCTURA ORGANITZATIVA	23	Organització i productivitat	46		
Direccions Territorials	24	Gestió de persones	47		
Transformació del model d'atenció	25	Compensació	48		
Serveis Centrals	26	Comunicació interna	49		
Presència internacional	27	Relacions laborals	50		
		Representació sindical	51		
		Seguretat, salut i benestar. Compromisos	52		
		Seguretat, salut i benestar. Iniciatives	53		
		Seguretat i salut: empresa saludable	54		

Creixement intern. SELECCIÓ DE PERSONAL

CaixaBank Experience

			Homes	Dones	Edat mitjana anys	Antiguitat mitjana anys
Selecció externa Xarxa	<ul style="list-style-type: none"> Nous Empleats/ades: júnior pràctiques i júnior indefinits. Gestor/a de Clients I i II, sèniors. Altres posicions de la Xarxa. 	Candidatures rebudes: ~11.000 750 contractes 67% a la província de Barcelona	45%	55%	29	--
Selecció externa Serveis Centrals i posicions específiques	<ul style="list-style-type: none"> Júnior en pràctiques a Serveis Centrals. Posicions específiques. Posicions directives. 	Processos gestionats: ~ 300 259 contractes 83% a la província de Barcelona	55%	45%	34	--
Selecció interna	<ul style="list-style-type: none"> Processos a Xarxa i Serveis Territorials. 	Processos gestionats: 978 Mitjana participants: 6,0	48%	52%	41	14
	<ul style="list-style-type: none"> Processos a Serveis Centrals. 	Processos gestionats: 301 Mitjana participants: 6,7	55%	45%	42	15
Programa de graduats i becaris	<ul style="list-style-type: none"> Becaris/àries a Serveis Centrals: acord amb universitats i premis WonnoW. 	Durada mitjana de la beca: 5 mesos 42 becaris/àries i 10 premis WonnoW	63%	37%	23	--
	<ul style="list-style-type: none"> YMP-Young Management Program: programa orientat a identificar i formar futurs líders. 	Currículums rebuts: 3.710 10 participants	90%	10%	32	--
	<ul style="list-style-type: none"> NG-New Graduates CIB: segon any de formació i desenvolupament del talent jove per a l'equip de Banca d'Inversió Madrid. 	Currículums rebuts: 715 10 participants	90%	10%	23	--

Creixement intern. GESTIÓ DEL CONEIXEMENT

CaixaBank Campus

Estratègia de gestió del coneixement a CaixaBank.

Oferta autoformativa, presencial i *online* per al desenvolupament competencial personalitzat.

Escoles:	Itineraris específics i formació de segments:	Formació normativa transversal:
Espais de referència d'un àmbit del coneixement	Programes adaptats a necessitats específiques	Compliment de les exigències reguladores i cobertura de risc reputacional
	ESG	ESG
<p>EF Escola de Finances</p> <ul style="list-style-type: none"> • CIAF Avançat (Curs de Postgrau d'Informació i Assessorament Financer) ● • DAF (Diploma en Assessorament Financer) ● • CISI (<i>Certificate in Wealth Management</i>) 	<p>Oficines Store</p> <p>AgroBank</p> <p>Banca Privada i Banca Premier</p> <p>Banca d'Empreses</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diploma de Postgrau de Banca d'Empreses <p>Auditoria</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diploma de Postgrau en Auditoria Interna ● <p>Internacional</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Framework and Principles of International Banking</i> ● • <i>Principles of International Banking in Practice</i> ● <p>Gestors/ores de Negocis</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programa Universitari d'Assegurances de Negocis <p>Nous Empleats/Empleades</p> <ul style="list-style-type: none"> • CaixaBank Experience 	<p>Informació i assessorament MiFID II</p> <ul style="list-style-type: none"> • CIAF: Curs de Postgrau d'Informació i Assessorament Financer ● <p>Prevenició de Riscos Penals ●</p> <p>Productes i Serveis d'Inversió (MiFID)</p> <p>Seguretat i Salut Laboral ●</p> <p>Gestió de l'Efectiu</p> <p>Productes i Serveis Bancaris</p> <p>Seguretat de la informació</p> <p>Reglament General per a la Protecció de les Dades</p> <p>Assegurances i Plans de Pensions</p> <p>Emplenament Documental i Qualitat de la Dada</p> <p>Operacions Sospitoses (Prevenició Blanqueig de Capitals) ●</p> <p>Prevenició de Riscos Laborals per a Directors de Centre ●</p> <p>Govern de la Informació i Qualitat de la Dada</p> <p>Qualified Intermediary</p> <p>Foreign Exchange Global Code</p>
<p>ER Escola de Riscos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Curs bàsic de Risc Bancari ● • Diploma de Postgrau d'Anàlisi de Risc Bancari, especialitat Empresa ● • Diploma de Postgrau d'Anàlisi de Risc Bancari, especialitat Retail ● 		
<p>EC Escola Comercial</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistemàtica de Venda de Productes, Multiprotecció • Sistemàtica de Venda de Productes, Nòmines i Negocis • Sistemàtica de Venda de Productes, Consum 		
<p>ELH Escola de Lideratge i Habilitats</p>		
<p>ERS Escola de Rendiment Sostenible</p>		

ESG: *Environmental, Social and Governance*. Formacions relacionades amb qüestions ambientals, socials i de governança (ASG).

Creixement intern. ACTIVITAT FORMATIVA

			Hores de formació per empleat/ada	
Total hores de formació	2.115.182	100%	71,8	} 100% de la plantilla formada 29.400 persones
Hores de formació Virtual	1.939.993	91,7%	65,9	
Hores de formació Presencial	175.189	8,3%	5,9	

Formació formal

Escoles de Formació:	ER Escola de Riscos	EF Escola de Finances	EC Escola Comercial	ELH Escola de Lideratge i Habilitats	ERS Escola de Rendiment Sostenible
Nombre d'accessos per Escola	25.663	10.585	27.140	15.205	2.803
Nre. de matriculacions Autoformació	1.517	3.642	11.743	5.009	1.582

Certificacions

CaixaBank ha completat el procés de certificació de tots els empleats subjectes als nous requisits de formació de la normativa MiFID II per a les seves funcions d'assessorament als clients; disposant a finals de l'any 2018 de **13.772 professionals certificats**. Principalment es tracta de directors i directores, gestors i gestores i especialistes que ofereixen assessorament financer als clients dels diferents negocis (Banca Privada, Banca Premier, Banca Empreses, etc.).

Aquest programa de formació i certificació permet impulsar la qualitat en l'atenció al client i afavoreix la promoció d'empleats orientats cap a l'assessorament financer.

Paral·lelament, en el termini dels propers 2 o 3 anys, se seguirà un pla per certificar en assessorament financer tots els empleats i empleades de la Xarxa comercial, independentment de la funció que desenvolupin actualment.

Valoració participants s/4	% de superació	Connectivitat mitjana mensual	Inversió total en formació	Formadors/res interns/nos
Satisfacció 3,3 Aplicabilitat 3,2	91,3	22.746 hores	12,8 MM € Inversió per empleat/ada 434 €	1.725 persones

Creixement intern. AVALUACIÓ DE LA FORMACIÓ

Model KIRKPATRICK



Level 1 Reaction Level 2 Learning Level 3 Behavior Level 4 Results

1. En aquest nivell els participants valoren si la formació els ha semblat motivadora i rellevant per a la seva feina, si l'experiència de la formació ha estat positiva.
2. En aquest nivell es mesura el grau d'adquisició de coneixements i habilitats dels participants.
3. En aquest nivell mesurem l'aplicació del que s'ha après en el lloc de treball. Aquest mesurament el fem a partir dels 4/6 mesos de la realització de l'acció formativa.
4. En aquest nivell mesurem el grau de consecució dels objectius establerts per a acció formativa.

Avaluacions dels Programes de Desenvolupament

Programa	Benefici	Impacte	Persones
<p>Avaluació per Competències (EpC) Converses per al Desenvolupament</p> <p>Programa dirigit a potenciar un espai de diàleg i comunicació entre els/les responsables immediats i els seus col·laboradors/ores que tenen com a objectiu identificar punts forts, àmbits de millora, expectatives i proposta d'acció en el Pla de Desenvolupament professional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Millora en el nivell d'acord a l'entrevista superior al 90%. • Mínim 75% valoracions per l'avaluat respecte al <i>feedback</i> rebut sigui qualificat de «Qualitat». • Millora en Estudi de Compromís (+2p), a «L'entrevista d'avaluació per competències em dona informació clara i útil de com puc millorar a la meva feina». 	<ul style="list-style-type: none"> • 93% d'acord en l'entrevista. • 90% de valoració per part de l'avaluat d'haver rebut <i>feedback</i> de «Qualitat». • +3 p en Estudi de Compromís, a «L'entrevista d'avaluació per competències em dona una informació clara i útil de com puc millorar a la meva feina». 	<p>2.769 Directors i Directores d'oficina</p>
<p>Certificat de Lideratge C2</p> <p>Programa dirigit a directius/lives en un moment de consolidació de la seva carrera. El seu objectiu és desenvolupar els valors de CaixaBank des de la perspectiva del seu rol com a líders inspiracionals i transformadors i impulsors del canvi i de l'execució de l'estratègia. Una part important del programa està dirigit a la millora del <i>networking</i>, la polivalència i la transversalitat per aconseguir un coneixement global de l'Entitat.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 20% de participants han fet un canvi de departament/unitat organitzativa territorial o han promocionat. • Millora en l'avaluació 180°. • Almenys un 80% dels participants recomana el curs. • Valoració de les conductes relacionades amb la gestió d'equips en l'Estudi de Compromís 2018: puntuació superior a 70 punts. 	<ul style="list-style-type: none"> • 31% dels participants han fet un canvi de departament/unitat organitzativa territorial o han promocionat l'últim any. • 86% millora en l'avaluació 180°. • Recomenen el curs més del 95% dels participants. • Estudi de Compromís 2018 amb una puntuació de 79 punts en la valoració d'aspectes vinculats amb les conductes relacionades amb la gestió d'equips. 	<p>52 Directors i Directores de diferents àmbits</p>

Creixement intern. DESENVOLUPAMENT DIRECTIU



Un model basat en el desenvolupament progressiu de les competències de lideratge i coneixements generalistes que qualsevol directiu necessita per afrontar els profunds i ràpids canvis en el sector i en la societat.

Predirectiu

<ul style="list-style-type: none"> Programa Progressa, Xarxa i Serveis Centrals 	<p>Programa d'identificació del potencial i desenvolupament predirectiu.</p> <ul style="list-style-type: none"> SC: visió estratègica i orientació a resultats. Innovació i gestió del canvi. Xarxa millora competencial del rol directiu i lideratge d'equips. 	<ul style="list-style-type: none"> 57 Gerents i Coordinadors/ores d'equip. 80 Direcció Oficina, 40 Subdirecció Oficina. 30 Direcció Banca Empreses, 19 Direcció Banca Privada.
--	---	---

Incorporació

<ul style="list-style-type: none"> Processos <i>Coaching</i> Certificació en Lideratge-C1 Programa GPS (DAN i Serveis Centrals) Programa PROA (DAN) 	<ul style="list-style-type: none"> Programes i eines amb l'objectiu de facilitar la transició a càrrecs directius. Basats en el Pla Estratègic, model de cultura, lideratge i competencial de l'Organització. Programa de certificació del model corporatiu de lideratge. Bones pràctiques de l'equip comercial de la DAN (reforç del nou rol). Sistemàtica i organització comercial; visita a l'oficina; gestió de l'agenda. 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Coaching</i> de Transició: 139 processos iniciats. 71 participants. 39 DAN, 51 Serveis Centrals. 40 DAN.
---	---	--

Consolidació

<ul style="list-style-type: none"> Certificació en Lideratge-C2 Processos <i>Coaching</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Certificació sènior en lideratge. Acompanyament en el procés de transició del rol. 	<ul style="list-style-type: none"> 90 participants 28 participants
---	---	--

Accions transversals

<ul style="list-style-type: none"> Autoformació Directiva Presencial: Programes Enfocats Processos <i>Mentoring</i> Sessions formatives a Territori EpC <i>Updates</i> (adreça oficines Store) Escola de Lideratge i Habilitats: Autoformació <i>online</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Tallers monogràfics voluntaris per complementar els itineraris en funció de les necessitats: gestió d'equips d'alt rendiment, Negociació, Transformació Digital, Influència, Impacte i <i>Networking</i>. Desenvolupament del potencial de les persones, partint de la transferència de coneixements i l'aprenentatge a través de l'experiència. Formació per a l'optimització de l'Avaluació per Competències. Programes presencials. Reforç de l'estratègia de CaixaBank. 	<ul style="list-style-type: none"> 264 participants. 335 participants 3.337 participants 52 participants
--	--	--

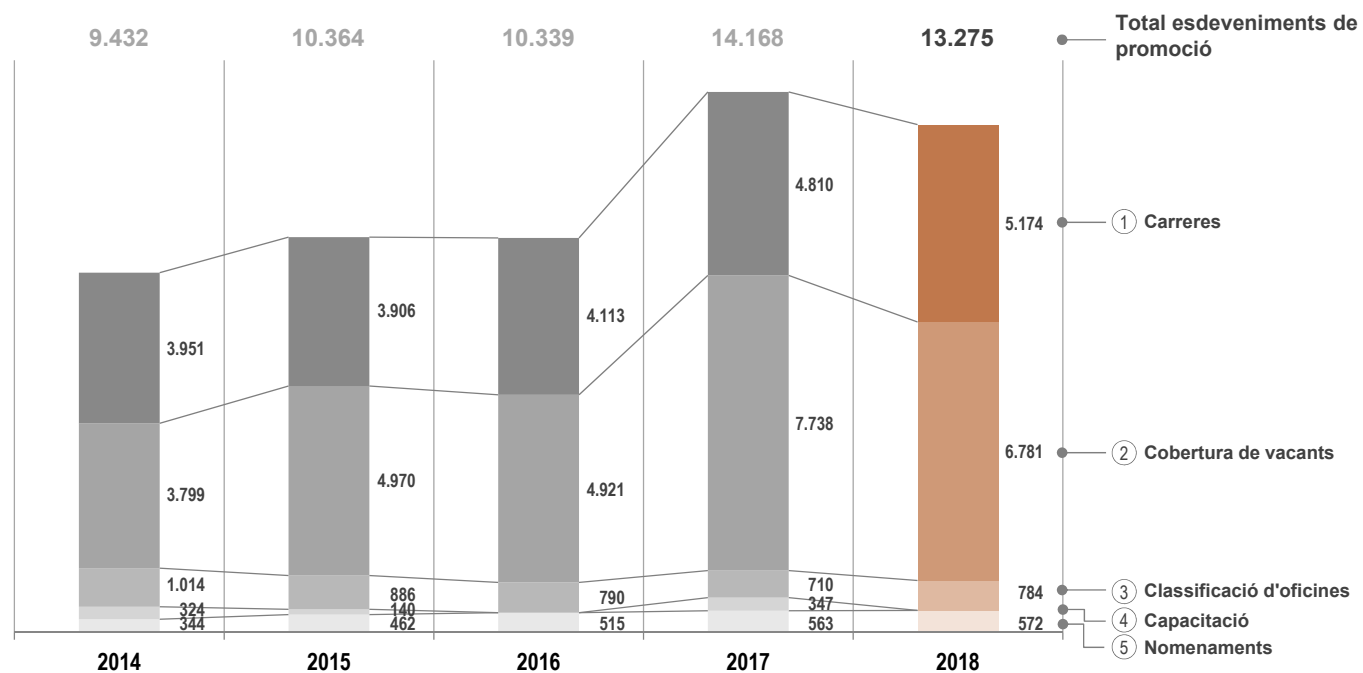
Programes de Desenvolupament del Potencial

<ul style="list-style-type: none"> Transformational Leadership – ICLD Discovery Events - IMD Global Leadership in the Cloud – IMD Aspen Seminar - Aspen Institute España 	<ul style="list-style-type: none"> Institute for Management Development – IMD CxO Roundtables - IMD Programa Promociona per a dones - ESADE Programa Desenvolupament del talent femení - IESE
--	---

Creixement intern. PROMOCIONS

Tots els empleats i empleades disposen d'una carrera per experiència, associada als transkurs del temps, que els permet evolucionar del nivell XIV al nivell VII en 23 anys. El 2018 han canviat de nivell professional per experiència 2.835 persones.

Hi ha altres oportunitats de promocionar més ràpidament associades a l'acompliment i que es mostren al gràfic següent.



- ① Inclou: Carrera de GC1: Promoció a Nivell VII en 14 anys / Carrera de GC2: Promoció a Nivell V en 15 anys / Carrera d'ABP: Promoció a Nivell VI en 11 anys.
- ② Cobertura d'una vacant de càrrec a Xarxa (Direcció, Subdirecció/GCII 2n Responsable d'oficina, Direccions de Centre de Banca Privada i Empreses, etc.).
- ③ Rànquing anual d'oficines que determina la promoció de Directors/ores i Subdirectors/ores d'oficina, partint de la categoria de la seva oficina.
- ④ Superació de proves de capacitació, promoció a Nivells VIII i X (segons Conveni cada 2 anys) i promoció a Nivell VII (acord CaixaBank cada 3 anys).
- ⑤ Promoció de col·lectius de Serveis Centrals, Suport i Suport Xarxa.

Creixement intern. MÈTODES D'AVALUACIÓ

Tota la plantilla de CaixaBank és avaluada anualment, en l'àmbit de comportament i de rendiment.

Nivell Directiu

① Avaluació del Talent Directiu	Nre. d'avaluacions
	2018 675 Pla Estratègic 2015-2018 2.626
② Avaluació Directiva EpC	Nre. d'avaluacions
	2018 32 Pla Estratègic 2015-2018 2009
③ Feedback 180°	Nre. d'avaluacions
	2018 384 Pla estratègic 2015-2018 1.125
④ Avaluació del Rendiment	Han cobrat Bonus el 2018
	Persones 1.633

Comportament

- ① Informes *ad hoc* d'un expert extern que aporta objectivitat i independència.
- ② Eina per identificar/contrastar el talent intern i les capacitats directives. Avaluació per part del responsable jeràrquic.
- ③ Recollida de percepcions de l'equip per identificar *gaps* competencials.

Rendiment

- ④ Programa de reptes de Serveis Centrals (anual).
Programa ILT (incentius a llarg termini - període Pla Estratègic).

Nivell no Directiu

① Converses per al desenvolupament	Nre. d'avaluacions
	2018 24.458 Pla Estratègic 2015-2018 95.038
② Avaluació del Rendiment	Han cobrat Bonus el 2018
	Persones 23.774

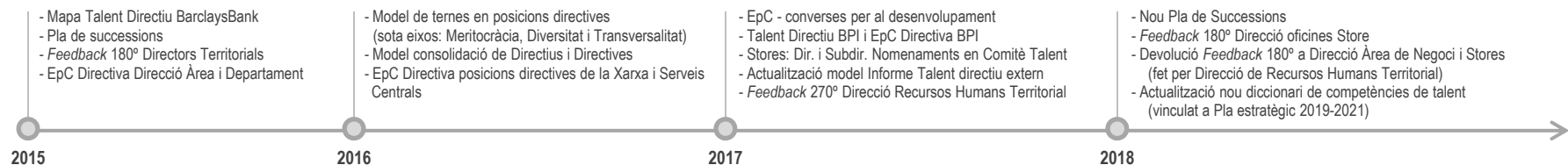
Comportament

- ① Eina per objectivitzar l'avaluació de l'acompliment, analitzant les competències professionals.
Espai de Diàleg entre els responsables immediats i els seus col·laboradors identificats.

Rendiment

- ② Model objectiu i transparent per a la valoració de la consecució dels reptes individuals, d'equip/corporatius, que genera motivació i estimula la cooperació en els equips.
- Programa de reptes Serveis Centrals i Serveis Territorials.
- Programa de *Bonus Xarxa*, esquema adaptat a cada segment de negoci.
- Programa d'incentius.

Cronograma de fets més rellevants del període Pla Estratègic 2015-2018



Creixement intern. DETECCIÓ I AVALUACIÓ DEL TALENT

**DESENVOLUPAMENT
DEL TALENT**

Comitè de Talent	<ul style="list-style-type: none"> • Detecció i cobertura de posicions directives. Vetllar pel compliment dels 3 principis bàsics del procés: Meritocràcia, Diversitat, Transversalitat. Presentació de ternes en totes les candidatures. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 42 Comitès de Talent interns. ▪ 82 nomenaments de SC, 35% dones. ▪ 483 nomenaments Xarxa, 49% dones.
Avaluació del Talent Directiu	<ul style="list-style-type: none"> • Avaluació i nomenament de Directius/ives. Informes <i>ad hoc</i> d'un expert extern per garantir l'objectivitat i la independència. • Seguiment de nous nomenaments i consolidació directiva. • Disseny i implementació de nous processos de consolidació. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 675 processos. 100 a SC, 41% dones, i 575 a la Xarxa Territorial, 49% dones. ▪ 1.657 avaluacions / 565 nomenaments. ▪ 85 processos de consolidació.
Feedback 180°	<ul style="list-style-type: none"> • Recollida d'evidències directives basades en les percepcions de l'equip. • Identificació de <i>gaps</i> competencials. • Contrast d'informació amb les competències de CaixaBank. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 296 en Xarxa Territorial: 64 DAN, 2 Dir. Centre Empreses, 8 Dir. Centre Banca Privada i 222 Dir. oficines Store. ▪ 88 a SC: 81 Dir. Àrea/Dir. Departament/<i>Managing director</i>, 1 Direcció Executiva i 6 Direcció Corporativa.
EpC Directiva	<ul style="list-style-type: none"> • Eina per contrastar, identificar i potenciar el talent intern i les capacitats directives i elaborar perfils definits per funció. • Avaluació i <i>feedback</i> per part del responsable jeràrquic, periodicitat anual. • Establiment de plans de millora individualitzats. • Integració del model EpC en el sistema de Gestió del Rendiment. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 32 EpC de consolidació directius Xarxa.
Coaching Directiu	<ul style="list-style-type: none"> • Acompanyament a directius i directives per facilitar el seu desenvolupament competencial de forma individual i col·lectiva. • <i>Coaching</i> Executiu: incorporació a la funció directiva o canvi de grau de responsabilitat. • <i>Coaching</i> d'Equips: acompanyament col·lectiu amb motiu de la creació de nous equips o per canvi d'equip. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Coaching</i> Executiu: 25 processos. ▪ <i>Coaching</i> d'Equip: 7 processos, amb 141 participants.
Pla de Successions	<ul style="list-style-type: none"> • El 2018 ha finalitzat el pla de Successions amb la identificació de totes les posicions directives clau de CaixaBank. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificades 188 posicions clau de CaixaBank, així com els criteris i la normativa aplicables.

Creixement intern. AVALUACIÓ PER COMPETÈNCIES

EpC Converses per al Desenvolupament

Procés d'avaluació que té com a objectiu el diagnòstic i desenvolupament de les competències professionals de totes les persones de l'entitat. És una eina dissenyada per objectivar l'avaluació de l'acompliment i respon al compromís de CaixaBank amb el desenvolupament continu dels seus professionals.

Les conductes establertes en l'Avaluació per Competències (EpC) s'han definit en coherència amb els tres pilars de CaixaBank: **Valors i Principis, Pla Estratègic, Model de Lideratge**.

L'EpC és un espai de diàleg entre els responsables immediats i els seus col·laboradors amb l'objectiu d'identificar punts forts, àmbits de millora i proposta d'accions en el Pla de Desenvolupament professional.

Aporta als responsables informació sobre el nivell competencial de les persones, facilita la comunicació, permet conèixer expectatives i motivar. A més, facilita a l'Entitat una planificació eficient d'accions orientades al desenvolupament professional de les persones.

Activitat 2018

	Total avaluacions
Direcció d'oficina	3.935
Subdirecció d'oficina/2n Responsable	2.882
Direcció Banca d'Empreses/Institucions	686
Gestors de Clients/Assessors Banca Privada	3.763
Empleats/ades oficina	6.577
Resta empleats/ades i altres situacions	6.615
Total	24.458

Formació associada al Programa EpC Converses per al Desenvolupament

Col·lectius destinataris 2018

Direcció d'oficina: 189 grups, 3.271 persones

Altres funcions: 4 grups, 66 persones

Participació

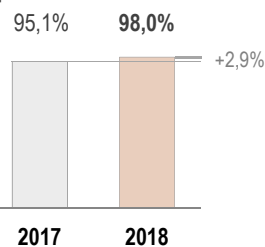
Persones convocades 3.337

Assistència 2.825 84,7%

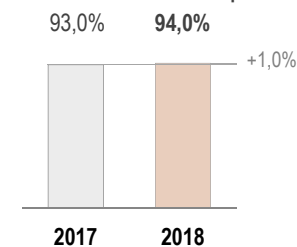
Valoració mitjana 4,67 sobre 5

Principals indicadors d'impacte en l'EpC de Direcció d'Oficina

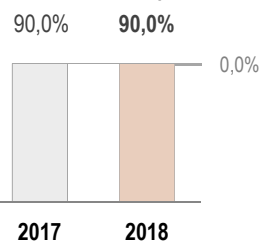
Participació:



Nivell d'acords en l'Entrevista EpC:



Ha rebut un *feedback* de qualitat:



Creixement intern. AVALUACIÓ DEL RENDIMENT

Avaluació de Reptes

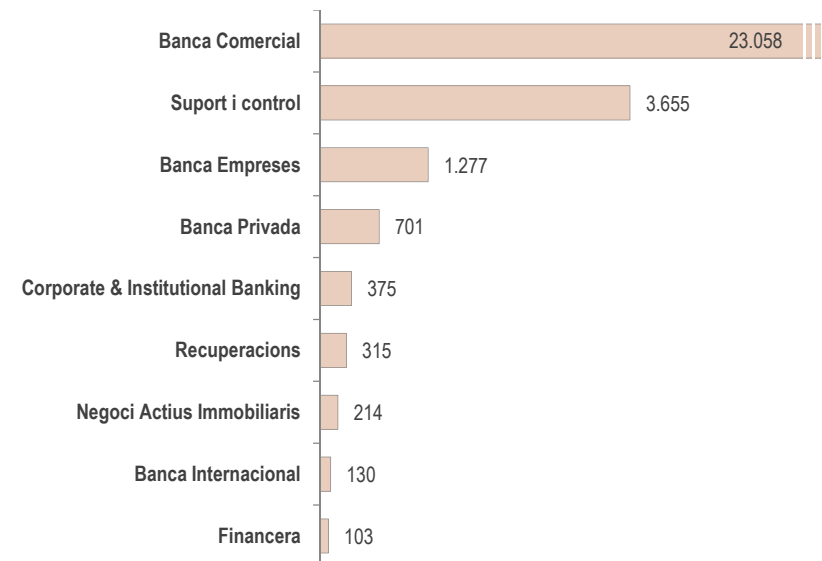
D'acord amb els Principis Generals de la Política de Remuneració de CaixaBank, la política de compensació està orientada a impulsar comportaments que assegurin la generació de valor a llarg termini i a la sostenibilitat dels resultats en el temps. Per valorar el rendiment de la plantilla i determinar la remuneració variable, es té en compte no només la consecució dels reptes (el què), sinó també la forma en què aquests s'assoleixen (el com).

Per a cada funció es defineixen unes bandes salarials que serveixen de referència per establir un import de *Bonus target* per a totes les persones. La valoració d'aquest *Bonus target* en funció de l'Avaluació del Rendiment, complementada per la valoració del comportament, permet fer la gestió de la retribució variable anual.

Hi ha dos models d'avaluació:

- **Avaluacions basades en consecucions de reptes de negoci**, amb diferents plans comercials segons el segment de negoci. Empleats i empleades poden fer un seguiment *online* mensual amb els resultats de les seves consecucions actualitzats.
- **Avaluacions per als empleats de les àrees de Suport i Control de la consecució de reptes associats al Pla Operatiu**. S'acorden entre l'empleat/ada i el *manager* a inici d'any i la percepció de *Bonus* depèn un 65% de l'acompliment individual i un 35% d'una sèrie de mètriques organitzatives.

Col·lectius potencials



ÍNDEX

RECURSOS HUMANS I ORGANITZACIÓ 2018




PRÒLEG	3	■ CREIXEMENT INTERN	28	■ DADES ECONÒMIQUES	55
FLUX D'ACTIVITAT	4	Selecció de personal	29	Evolució de la Despesa de Personal	56
PLA ESTRATÈGIC: RESULTATS 2018 I OBJECTIUS 2021	5	Gestió del coneixement	30	Evolució dels Beneficis Socials	57
CLAUS 2018	7	Activitat formativa	31	Beneficis Socials. Detall i Beneficiaris	58
■ CaixaBank Experience	9	Avaluació de la formació	32	Pla de Pensions	59
■ Cultura Corporativa «Som CaixaBank»	10	Desenvolupament directeiu	33		
■ Diversitat - Programa Wengage	11	Promocions	34		
■ Desenvolupament Professional	12	Promoció. Canvis de nivell	35		
■ Gestió del Talent	13	Detecció i avaluació del Talent	36		
■ Suport al canvi de model de negoci	14	Avaluació per competències	37		
■ Success Factors: la transformació digital	15	Avaluació del rendiment	38		
ACTIVITAT 2018	16	■ ENTORN	39		
■ LES PERSONES	17	Cultura Corporativa «Som CaixaBank»	40		
Evolució de la Plantilla	18	Diversitat de gènere	41		
Plantilla	19	Diversitat funcional i generacional	42		
Edat, gènere i antiguitat	20	Igualtat i conciliació	43		
Absències	21	Estudi de compromís	44		
Mosaic de cultures	22	Estudi de compromís: Pla d'Acció	45		
■ ESTRUCTURA ORGANITZATIVA	23	Organització i productivitat	46		
Direccions Territorials	24	Gestió de persones	47		
Transformació del model d'atenció	25	Compensació	48		
Serveis Centrals	26	Comunicació interna	49		
Presència internacional	27	Relacions laborals	50		
		Representació sindical	51		
		Seguretat, salut i benestar. Compromisos	52		
		Seguretat, salut i benestar. Iniciatives	53		
		Seguretat i salut: empresa saludable	54		

Entorn. CULTURA CORPORATIVA «Som CaixaBank»

El novembre de 2018 es va presentar el programa de Cultura Corporativa que situa les persones al centre, amb el desenvolupament i benestar dels professionals de l'entitat, el servei al client i el compromís amb la societat. El pla de Cultura corporativa pretén enfortir el que fem bé i incorporar allò necessari per al futur.

El 2018 el Programa de Cultura s'ha començat a desenvolupar en tres línies d'actuació.

Pilars:

<p>1</p> <p>Pla de Comunicació</p>				<p>Com som?</p> <p>Som compromesos, propers, responsables i exigents, honestos i transparents, col·laboradors, àgils i innovadors.</p>			
<p>2</p> <p>Desenvolupament de propostes de millora</p>	<p>Iniciatives proposades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Donar autonomia a la direcció d'oficina. ▪ Incorporar formes de treball més eficients a l'oficina. ▪ Promoure projectes transversals i agilitat en la presa i implantació de decisions. ▪ Fomentar la participació i la innovació (actitud). 			<p>54 propostes de millora a implantar durant el Pla Estratègic 2019-2021.</p>			
<p>3</p> <p>Presentació Employee Journey</p>	<p>▪ Definició de la Proposta de Valor a l'Empleat (experiència desitjada) i anàlisi de l'experiència actual i identificació de <i>gaps</i> en els moments de la veritat, identificant aspectes prioritaris en què actuar.</p> <p>▪ Adequar polítiques, processos i pràctiques organitzatius per alinear-los al model de Cultura CaixaBank.</p> <p>▪ Incorporar atributs en Model de Lideratge i Avaluació per Competències.</p> <p>Principals Gains</p> <table border="1"> <tbody> <tr> <td data-bbox="555 1177 875 1307"> <p>Moments que experimenten emoció positiva alta</p> </td> <td data-bbox="891 1177 1211 1307"> <p>Fases d'atreure i seleccionar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - M'interessa - Aplico ofertes - Em contracten </td> <td data-bbox="1227 1177 1547 1307"> <p>Fases de vincular:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Em retribueixen - Em donen suport en els moments vitals </td> <td data-bbox="1563 1177 1917 1307"> <p>Fases de finalitzar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Àmbits com a client - Desvinculació </td> </tr> </tbody> </table>			<p>Moments que experimenten emoció positiva alta</p>	<p>Fases d'atreure i seleccionar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - M'interessa - Aplico ofertes - Em contracten 	<p>Fases de vincular:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Em retribueixen - Em donen suport en els moments vitals 	<p>Fases de finalitzar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Àmbits com a client - Desvinculació
<p>Moments que experimenten emoció positiva alta</p>	<p>Fases d'atreure i seleccionar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - M'interessa - Aplico ofertes - Em contracten 	<p>Fases de vincular:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Em retribueixen - Em donen suport en els moments vitals 	<p>Fases de finalitzar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Àmbits com a client - Desvinculació 				

Entorn. DIVERSITAT DE GÈNERE



El programa de diversitat Wengage incorpora una triple visió: **diversitat de gènere, funcional i generacional**, i mostra el clar compromís de l'Entitat amb la igualtat i la conciliació.

Hi ha uns principis que es recullen en el Manifest de Diversitat definit i publicat el 2018 per CaixaBank, que estableix el compromís de l'Entitat en matèria de diversitat.

Wengage «Gender Diversity»

Vol assolir els reptes d'incrementar la representativitat de la dona en posicions directives de CaixaBank (39,9% a desembre de 2018), posicionar l'Entitat en matèria de diversitat i influir externament per aconseguir una societat més diversa ajudant a trencar estereotips de gènere.

Visió interna

Reforçar el rol de les dones de l'Entitat

- Formació directiva amb les Escoles de negoci IESE i ESADE.
- Programes de *mentoring* femení en Direccions Territorials i Serveis Centrals.

Sensibilitzar i involucrar tothom

- Comunicació del projecte a Direccions Territorials i Serveis Centrals, mitjançant *afterworks* i trobades de *networking*.
- Publicació i difusió de la Guia de Comunicació Igualitària, l'autora de la qual és Estrella Montolio, doctora i catedràtica de lingüística hispànica per la Universitat de Barcelona.

Contribuir des dels processos de Recursos Humans

- Treball en remot. Prova pilot en Recursos Humans i Organització, Intervenció i Control de Gestió i Capital.
- Agents d'igualtat a cada Direcció Territorial per assegurar que s'implanten les polítiques i accions d'igualtat establertes.

Visió externa

Promoure el valor de la diversitat en la societat

- Programa Dialoga - accions de debat i reflexió: xerrades, esmorzars de talent femení per compartir *best practices* i experiències, actes de reflexió inclusiva amb Aspen Institute, *Diversity Talks* en trobades internacionals.
- Patrocinis externs: FEDEPE, Top 100 Dones líders i i-Woman que reconeix l'èxit de les dones en emprenedoria digital i tecnològica. Patrocinis interns: IWE-premi dona empresària per la seva excel·lència professional i WonnoW, amb Microsoft, que premia l'excel·lència en carreres universitàries tècniques.
- Campanya de sensibilització sobre el valor de la igualtat a través de les xarxes socials, mitjançant un vídeo genèric amb tres càpsules (educació, accés laboral i corresponsabilitat), amb situacions quotidianes en què encara hi ha una desigualtat de gènere i en què CaixaBank treballa per millorar-les.

Adhesions



Principals indicadors de 2018

Participants en els programes:

Mentoring	337	13 Actes de presentació del programa	Prova pilot de flexibilitat	Campanya de sensibilització en xarxes socials	• Obtenció de la certificació Efr - B+ (empresa proactiva) • Premi Intrama - Top Diversity
Dones i Lideratge IESE	40				
DialogA	+1.000	2.500 participants	407 participants	+2 MM de visualitzacions	• Dones en posicions directives: 39,9%
ASPEN Instute	142				
Diversity Talks	720				

Entorn. **DIVERSITAT FUNCIONAL I GENERACIONAL****Wengage «Functional Diversity»**

Consisteix en la sensibilització, integració i suport a empleats i empleades amb discapacitat, basant-se en el respecte a les persones i garantint la igualtat d'oportunitats i la no discriminació.

Visió interna

Contribuir des dels processos de Recursos Humans

- Campanyes de comunicació interna per fomentar el respecte i la diversitat.
- Difusió dels beneficis socials per a aquest col·lectiu.
- Aprovació de 15 posicions a Serveis Centrals per part del Comitè de Direcció.
- Programa de becaris.
- Contractació de proveïdors que siguin Centres especials de treball (CEE).

Visió externa

Promoure el valor de la diversitat en la societat

- Donacions i patrocinis amb diferents organitzacions involucrades amb la diversitat funcional com ara la Fundació ONCE, l'Acció Social descentralitzada, el Programa Incorpora de la Fundació i el patrocini del Bàsquet en cadira de rodes.

Wengage «Generational Diversity»

La projecció de l'evolució demogràfica a CaixaBank mostra un creixement del col·lectiu sènior. Hi ha estudis que mostren les forteses d'aquest col·lectiu:

- El binomi experiència/coneixement té potencial per aportar més productivitat que la dels més joves.
- És un col·lectiu compromès amb el projecte empresarial i amb una alta responsabilitat.

Visió interna

Contribuir des dels processos de Recursos Humans

- S'ha desenvolupat un diagnòstic inicial amb l'anàlisi de l'evolució demogràfica i impactes en els indicadors estructurals com el clima sociolaboral, l'absentisme, la productivitat, el compromís i altres indicadors clau.
- Reunió de grup amb persones de diferents generacions de l'Entitat mitjançant la metodologia de xarxa de diàleg col·laboratiu, al voltant d'assumptes rellevants, en què es compartiran coneixements i experiències per dissenyar un Pla d'Acció el 2019.

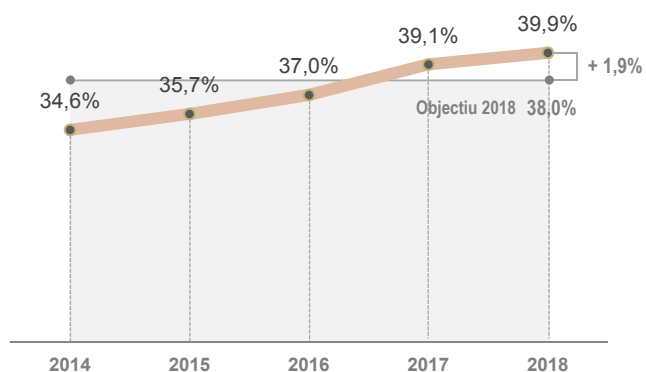
Visió externa

Promoure el valor de la diversitat en la societat

- CaixaBank forma part de l'Observatori Generació i Talent, que té com a principal objectiu promoure la gestió de la diversitat generacional a les organitzacions.

Entorn. IGUALTAT I CONCILIACIÓ
Dones en posicions directives, a partir de Subdirecció d'oficina A i B

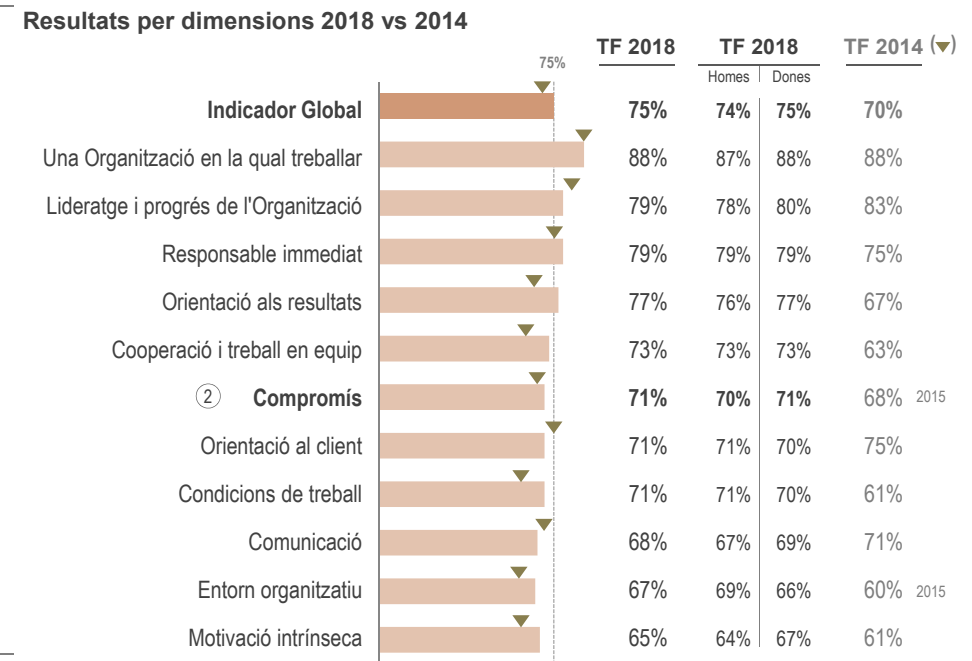
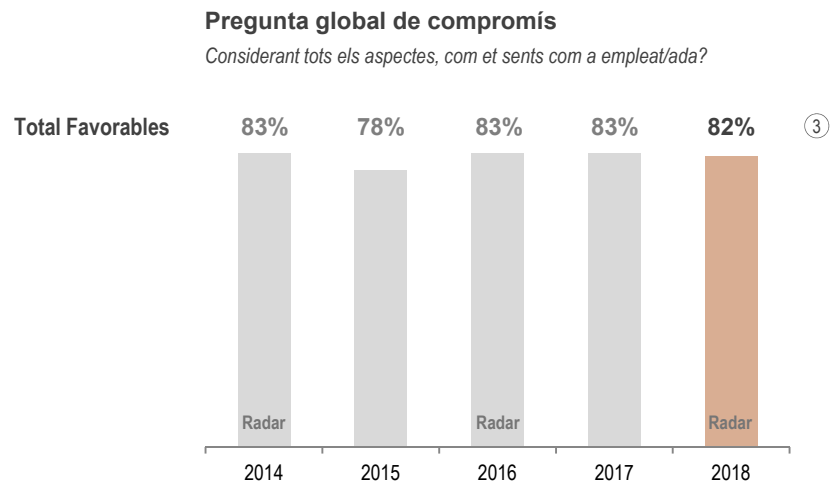
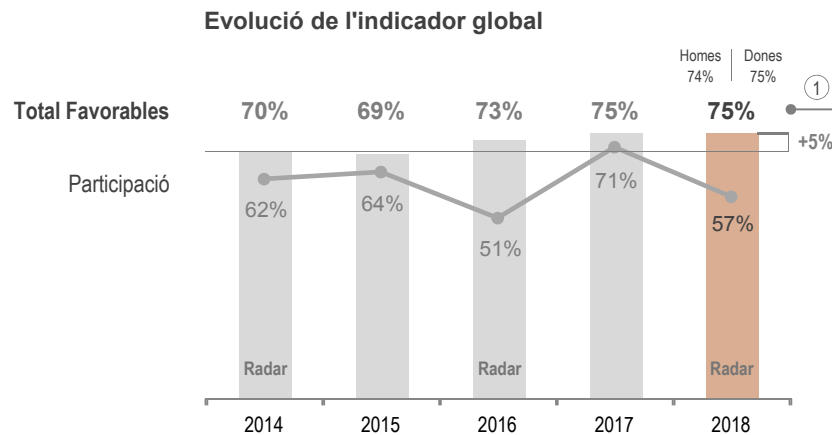
Pla estratègic 2015-2018


Mesures de conciliació – Casos 2018 (plantilla total)

Permisos retribuïts	Casos	Homes	Dones
Maternitat/Adopció	936	2,0%	98,0%
Paternitat	585	99,7%	0,3%
Ampliació maternitat	712	1,3%	98,7%
Acumulació lactància	761	5,7%	94,3%
Total	2.994	21,8%	78,2%

Reduccions de jornada	Casos	Homes	Dones
Atenció de fills i filles	1.167	7,0%	93,0%
Atenció de familiar fins a 2n grau	6	16,7%	83,3%
Atenció de fill o filla malalt	55	10,9%	89,1%
Total	1.228	7,2%	92,8%

Excedències	Casos	Homes	Dones
Atenció de fills i filles	489	3,5%	96,5%
Atenció de familiar	24	25,0%	75,0%
Atenció de persones dependents	1	100,0%	0,0%
Manteniment de la convivència	33	9,1%	90,9%
Estudis	15	0,5%	0,9%
Solidària	2	0,0%	100,0%
Raons personals no especificades	28	39,3%	60,7%
Violència de gènere	1	0,0%	100,0%
Total	593	7,6%	92,4%

Entorn. ESTUDI DE COMPROMÍS.


L'Enquesta de Compromís es fa de forma bianual i va dirigida a tota la plantilla. En els anys intermedis es fa una enquesta a una mostra estadísticament significativa (Radar) a aproximadament 2.500 empleats i empleades, que serveix per comprovar l'efecte dels plans d'acció efectuats i observar la tendència de cadascuna de les dimensions preguntades.

- ① Bons resultats: evolució favorable en període Pla Estratègic 2015-2018.
- ② Augment del compromís dels empleats i empleades +3 p des de 2015.
- ③ La satisfacció global es manté en nivells > 80% d'acceptació.

TF = Total favorable:
 Percentatge de «Totalment d'acord» i «D'acord»

Entorn. ESTUDI DE COMPROMÍS: PLA D'ACCIÓ

Partint de les prioritats i els aspectes de millora obtinguts de l'estudi de compromís, 47 professionals de l'entitat de diferents àmbits han treballat per proposar 43 iniciatives sobre 4 temàtiques concretes, a desenvolupar en el Pla Estratègic 2019-2021.

1 Donar autonomia a la direcció d'oficina	<p>S'aborden diverses de les seves facetes, des del lideratge fins a la gestió del risc, passant per donar-li més autonomia com a owner de l'oficina i per descomptat millorar els mitjans de què disposa per millorar l'eficiència comercial; amb tot això seran més àgils en la generació i aportació al negoci.</p>
2 Incorporar formes de treball més eficients a l'oficina	<p>A través del treball d'«Un dia a l'oficina» s'aborden els temes de la gestió comercial (per millorar el coneixement del client, ser més flexibles i àgils), els processos administratius (per optimitzar els recursos i dedicar esforços a aportar més valor) i els recursos i mitjans de què disposa l'oficina (per potenciar la innovació i la qualitat de les eines que faciliten la feina).</p>
3 Promoure projectes transversals i agilitat en la presa i implantació de decisions	<p>Es proposa adaptar la forma de treballar amb un enfocament i una estructura orientats al treball per projectes, reforçant l'apoderament de tots els empleats i empleades. El treball s'emmarca sobre la base de 3 eixos: visió persones (gestió de l'impacte en les persones), visió procés (adaptant la forma de treballar de CaixaBank) i visió dinàmica (impuls de la gestió del canvi que els professionals han de fer).</p>
4 Fomentar la participació i la innovació (actitud)	<p>Es treballa fomentar una actitud activa de participació i d'innovació entre els professionals de CaixaBank que respongui als objectius de negoci d'una manera eficient. La manera en què es vol aconseguir aquesta evolució és incloent-ho en el model de lideratge, proposant pràctiques amb els equips que creïn aquestes rutines i espais, millorant els canals corporatius, promovent acompliments més participatius des de Recursos Humans i fomentant el reconeixement a la participació i a la innovació.</p>

Estat de les iniciatives del Pla d'Acció

Propostes de millora 43	Aprovades 38 En estudi 5	En curs 21	Seguiment: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Semestral de l'avenç i desenvolupament per part del Comitè de Cultura. ▪ Trimestral: Reunions individuals amb líders de projecte en coordinació amb Planificació Estratègica (sessió de contrast).
--	---	-----------------------------	---

Entorn. ORGANITZACIÓ I PRODUCTIVITAT

El departament d'Organització i Productivitat s'ocupa de garantir unes estructures organitzatives eficients i un dimensionament òptim per als Serveis Centrals, identificant i executant iniciatives de millora de productivitat en l'entitat, modelitzant el dimensionament d'equips i productivitats, coordinant projectes transversals i aportant una visió de consultoria interna i *coaching* Agile.

Reenginyeria dels processos de Serveis Centrals i evolució d'indicadors de productivitat:

- Estudi i millora de determinats processos existents a Recursos Humans i altres àrees de suport (serveis a oficines d'Empreses, admissió de riscos de particulars, riscos empreses...).

Evolució de l'Estructura Organitzativa

Revisió models de dimensionament de CaixaBank i Filials del Grup

- Evolució de la pressupostació anual de recursos de Serveis Centrals i de Filials del Grup: negociació i acord amb les Àrees i Filials sobre les necessitats de la plantilla.
- Evolució de la modelització de la Xarxa i creació de noves figures especialistes.
- Projectes de dimensionament *ad hoc* per integracions d'oficines i increment d'oficines Store i inTouch.

Projectes Transversals

- Actualització de l'àmbit regulatori (Model d'Entorn de Control - 3 Línies de Defensa).
- Reforç del model corporatiu, guanyant en sinergies de recursos i eficiències de costos (*Call Centers Inbound*, *Compres...*).
- Nous models de servei a la Xarxa a través de *Middle Office* especialista i increment de l'assessorament.

Incorporació i avenç en metodologies de suport a la gestió

- Avenç en el tractament de la informació mitjançant processos d'*HR Analytics* i *Big Data*.
- *Coaching* d'equips en metodologia Agile.
- Oficina Tècnica de Projectes amb visió transversal i amb l'objectiu de l'obtenció de sinergies.

Principals indicadors de 2018

Estalvi de costos materialitzats

78 MM €

Bosses d'Oportunitat Identificades

~35 MM €

Evolució dels indicadors de Productivitat per a Serveis Centrals i Filials que impacten en

~3.000 FTE

Entorn. **GESTIÓ DE PERSONES**

El departament de Gestió de Persones s'ocupa dels processos de gestió i administració de tota la plantilla de CaixaBank. Aquest 2018, el seu principal objectiu s'ha centrat a desenvolupar les estructures i els procediments necessaris per millorar el servei a l'empleat, i per fer-ho ha posat a la seva disposició tots els recursos per facilitar que els processos de Recursos Humans siguin accessibles des del nou Portal de l'Empleat, tant en la seva versió web com mòbil (mòbil corporatiu). Aquest nou portal és fruit del projecte iniciat el 2018 que dota CaixaBank de la solució *cloud* Success Factors que millorarà l'experiència global d'empleats i empleades.

Success Factors

Inici del pla de transformació dels sistemes d'informació de Recursos Humans, amb la implantació de Success Factors, solució líder del mercat que millora l'experiència d'empleats i empleades i que ofereix les millors *best practices*. Les principals novetats de 2018 són: la informació personal, el mapa de persones de l'organització, els Reptes i l'avis d'aniversaris als i les *managers*.

Migració del Portal d'Empleat a la plataforma Success Factors i ampliació de funcionalitats en les operatives de maternitat i paternitat (aquesta última novetat el 2018).

Call Center Cognitive

Nou projecte de *Call Center* cognitiu, dotat d'intel·ligència artificial (Watson), per oferir un millor servei a les persones en la resolució dels dubtes que pugui plantejar, emmarcat dins el Pla de Transformació Digital de CaixaBank.

Adequació processos de Recursos Humans als nous acords laborals

Acord Laboral InTouch d'abril de 2018, regula l'activitat d'aquest servei remot amb atenció personal, al qual s'incorporaran 900 persones.

Acceleració de carreres per al col·lectiu d'empleats i empleades amb horari laboral singular (Store, InTouch, BusinessBank).

Millora del procés de compensació de dietes regulada per acord, permetent el canvi de modalitat de pagament entre dinerari o targeta restaurant.

Reestructuració Plantilles

Gestió del procés integral de desvinculacions incentivades de l'Entitat el 2018 i dels processos derivats de les excedències de grup amb destinació a GDS CUSA.

Reglament General de Protecció de Dades (RGPD)

Per al compliment de la nova reglamentació (maig de 2018), s'han revisat i adequat tots els processos i documents de Recursos Humans.

Altres aspectes gestionats

Abonament pagament puntual associat a resultats, article 41 conveni col·lectiu (pagament únic associat a beneficis i ROE) i revisió amb l'AEAT (Agència Estatal d'Administració Tributària) de valoració com a pagament en espècie per als préstecs a empleats i empleades.

Principals indicadors de 2018

Moviments de plantilla
altes/baixes/excedències

2.664

Promocions canvi de nivell

5.929

Abonaments Nòmina (actius i
passius)

~753.000

Persones ETT/*any Full Time Employee*

626

Entorn. COMPENSACIÓ

Model de Compensació Total a CaixaBank

Seguiment de l'adequació i actualització de les Polítiques de Remuneracions a la regulació vigent

Durant el segon semestre de 2018 s'han aprovat modificacions de la Política del Col·lectiu Identificat, per aclarir i regular correctament totes les pràctiques de l'entitat, així com la proposta de modificació de la Política de Remuneracions del Consell d'Administració per a la Junta General d'Accionistes de 2019.

Retribució fixa

Manteniment de les bandes salarials, estadístiques salarials internes, estudis equitat interna i vinculació amb plans de carrera.

Retribució variable

Consecució de l'objectiu estratègic de situar el pes de la retribució variable (*target*) sobre la retribució fixa per damunt del 7,6%.

Incentius a llarg termini (ILT): donant continuïtat a l'Incentiu a Llarg Termini que finalitzava el 2018, s'ha dissenyat un nou sistema de retribució referenciat a un marc plurianual i vinculat al nou Pla Estratègic 2019 – 2021, adaptat a la nova regulació i a les tendències d'entitats de crèdit comparables. El nou Pla es fonamenta en un programa de cicles solapats a 3 anys que s'inicien consecutivament durant els tres anys del Pla Estratègic el 2019, 2020 i 2021. Aquests cicles combinen la utilització de mètriques en el curt termini amb mètriques d'ajust *ex post* quantitatives i comparatives basades en el llarg termini.

Seguiment de l'adequació i actualització de les Polítiques de Remuneracions a la regulació vigent

D'acord amb els principis de la política retributiva de CaixaBank que aposta per un posicionament competitiu en la suma de remuneració fixa i beneficis socials, durant aquest 2018 s'ha continuat donant èmfasi a aquesta visió dins la Compensació Total.

El principal benefici social és la previsió social, en què el Pla de Pensions d'Ocupació presenta una posició de més de 5.600 milions d'euros.

Principals indicadors de 2018

Retribució variable: <i>target</i> sobre retribució fixa	Persones que han percebut retribució variable	Persones amb retribució variable vinculada a qualitat del servei	Esquema de <i>Bonus</i> diferents	Beneficis Socials sobre despesa de personal	Aportació al Sistema de Pensions
7,7% + 0,1% sobre objectiu	86%	99%	16	12,1%	137 MM €

Entorn. COMUNICACIÓ INTERNA: EINA ESTRATÈGICA

Comunicació Interna posa el focus en el reconeixement com a palanca per donar visibilitat a les millors pràctiques professionals, impulsant així l'exemple, la motivació i l'orgull de pertinença a l'Entitat. «Persones» és el canal a través del qual es promou aquest bon fer dels empleats i empleades.

Principalment, hi ha sis línies de comunicació que vertebreren aquest reconeixement:



Millors Equips de Vendes (MEV)

Comunicació Interna i l'àrea de Negoci organitzen conjuntament actes de reconeixement per a tota la xarxa de Banca de Particulars. Totes les gales dels MEV compten amb la participació del Director general de Negoci i del director/a territorial respectiu.

Reconeixements interns de les Àrees

Jornades i convencions de reconeixement als millors equips i professionals de cada àrea. Durant la cobertura d'aquests actes, el focus incideix en el reconeixement com a palanca d'exemple i motivació.

Bones Pràctiques

Comunicació Interna difon a través de «Persones» les *best practices* dels equips de la Xarxa Comercial.

Premis a l'Excel·lència en el Servei

Difusió del reconeixement anual que en la Convenció de Directius es dona als millors equips de l'Entitat per la qualitat de servei, a través d'una notícia especial a «Persones» amb les fotografies de tots els equips premiats.

Homenatge 25/35 anys

Difusió anual a través de «Persones» de l'acte d'homenatge a la trajectòria d'aquells empleats/ades que fa 25 o 35 anys que treballen a l'Entitat.

Revista CanalCaixa

Publicació monogràfica que dona el protagonisme als professionals de l'Entitat i que aquest 2018 ha editat tres números: un dedicat a la diversitat de les persones que formen el Grup CaixaBank, titulat «Som Així», i dos commemoratius dels deu anys d'especialització del negoci de Banca d'Empreses i Banca Premier, respectivament.

Principals indicadors de 2018

Millors Equips de Vendes	Reconeixements interns de les àrees	Reconeixements «Bones pràctiques»	Reconeixements «Premis a l'Excel·lència en el Servei»	Reconeixements «Homenatge 25/35 anys»	Publicacions Revista CanalCaixa:
1.251 premisats 15 actes realitzats	469 premisats 14 notícies publicades	23 equips	22 equips	291 persones	3 números

Entorn. RELACIONS LABORALS

Visió interna

Eleccions Sindicals

Gestió del procés electoral en tota l'Entitat.

Acord Laboral Oficines InTouch

Nou horari laboral singular per adaptar l'horari dels centres InTouch a totes les necessitats organitzatives de l'Entitat.

Incorporació de mesures com la cobertura jurídica i la responsabilitat civil de la plantilla, la regulació de la convocatòria de reunions i altres activitats fora de l'horari laboral.

Oferiment de vacants en un nou centre de GDS Cusa (empresa del Grup) a Pamplona-Iruña i al centre de GDS Cusa Sevilla.

Acord modificacions especificacions Pla de Pensions d'empleats i empleades

Regulació d'una nova alternativa addicional a les formes de cobrament de la prestació en cas d'incapacitat i modificació de les aportacions en funció de l'edat.

Visió Externa, CECA - Confederació Espanyola de Caixes d'Estalvis

Comissions Paritàries del Conveni Col·lectiu del Sector

En el marc de la negociació del Conveni col·lectiu del Sector s'ha creat una Comissió Paritària (Patronal i Representació Laboral dels Treballadors), amb l'objectiu d'interpretar aspectes del Conveni que no quedin clars o decidir sobre qüestions que siguin plantejades per les entitats o sindicats.

Comissió Negociadora Text refós de Conveni Col·lectiu

L'objectiu d'aquesta taula negociadora era establir un únic text de Conveni que reguli el sector.

Principals indicadors de 2018

Participació en les
eleccions sindicals

89%

Rutes de votació

384

Total de membres del
Comitè d'Empresa

759

Total d'entitats dins el
conveni

10

CECABANK	Caixa Ontinyent
CaixaBank	Liberbank
Unicaja	Abanca
Ibercaja	CajaSur
Caixa Pollença	Bankia

Entorn. REPRESENTACIÓ SINDICAL A 31-12-2018

	CCOO	SECB	UGT	SIB	FEC	CGT	CIC	LAB-ELA	TOTAL
Representació	40,58%	37,42%	17,92%	1,45%	1,45%	0,66%	0,26%	0,26%	100%
<hr/>									
Comitè d'Empresa									
Membres	308	284	136	11	11	5	2	2	759
<hr/>									
Altres									
Comissió Control Fons de Pensions Empleats	5	5	1	-	-	-	-	-	11
Comissió Control Fons de Pensions Pla Associat	4	4	1	-	-	-	-	-	9
Comitè Únic de Salut Laboral	4	4	2	1	1 veu sense vot	-	-	-	11

Entorn. **SEGURETAT, SALUT I BENESTAR CORPORATIU. COMPROMISOS**

La gestió de persones a CaixaBank té com un dels seus grans pilars la seguretat i salut de la seva plantilla. CaixaBank va més enllà de la legislació i ha passat de parlar de Prevenció de Riscos Laborals a parlar de **Seguretat, Salut i Benestar corporatiu**.

Certificat del Sistema de Gestió de la Prevenció de Riscos Laborals



SPRL – 022/2005

GESTIÓ DE LA SEGURETAT I SALUT LABORAL
 OCCUPATIONAL HEALTH AND SAFETY MANAGEMENT
 OHSAS 18001:2007

Certificat del Sistema de Prevenció de Riscos Laborals



AR – 280/2008

CERTIFICAT D'EMPRESA AUDITADA
 AUDITED FIRM CERTIFICATE
 RD 39/1997

En aquest sentit, **l'Entitat mostra el seu compromís ferm en:**

Fomentar la cultura preventiva en tots els nivells de l'organització.

Garantir el compliment de la legislació aplicable, iniciatives i compromisos voluntaris que se subscriuguin.

Dirigir l'acció preventiva directament a l'origen del problema.

Implantar mesures de millora contínua.

Formar i sensibilitzar el personal.

Mantenir un sistema de gestió de Prevenció de Riscos Laborals segons els requisits de la norma OHSAS 18001.

D'acord amb aquests compromisos en matèria de seguretat, salut i benestar corporatiu cap a la plantilla, **CaixaBank actua sobre diferents àmbits:**

- Activitats formatives a tota la plantilla: seguretat i salut, seguretat viària, seguretat a sucursals i d'usuaris de pantalla de visualització de dades i creació d'un equip de treball transversal amb els referents de seguretat, salut i benestar corporatiu de cada Direcció Territorial.
- Seguiment dels indicadors de riscos psicosocials.
- Empresa Saludable, projecte creat el 2018 amb multitud d'iniciatives i amb la inauguració d'una sala polivalent per fer activitats saludables a Serveis Centrals.
- Potenciació d'iniciatives de flexibilitat voluntària. Flexibilitat horària a Serveis Centrals i Serveis Territorials de fins a 2 hores i possibilitat de fer feines des del domicili o centre pròxim.
- Avaluacions de riscos a centres nous o amb modificacions per reformes a 619 oficines i 11 edificis singulars.
- Revisions dels plans d'emergències dels edificis singulars, la formació dels equips d'emergències i sensibilització de la plantilla en la realització de simulacres.
- Seguretat per a la prevenció d'atracaments. Campanya de modernització de les instal·lacions de seguretat, 400 centres durant el 2018.
- Millora i control de les condicions dels centres de treball; soroll, humitat, temperatura i il·luminació. CaixaBank disposa d'una empresa especialitzada per a la implementació d'accions preventives i correctives, a més d'iniciatives que afavoreixen el confort i benestar de la plantilla: substitució/renovació dels equipaments de clima i il·luminació, així com incorporació de millores en l'atenuació sonora dels equips de treball, etc. A més, periòdicament es rep assessorament extern especialitzat sobre iniciatives de millora en la qualitat de l'aire interior que posteriorment l'Entitat incorpora.

Principals indicadors de 2018

Persones que han fet el curs de Seguretat i Salut durant el 2018

28.132

Oficines modernitzades per a la prevenció d'atracaments

400

Centres de treball avaluats en l'àmbit de riscos

630

Activitats i iniciatives de manteniment i revisió de centres

6.258

Entorn. **SEGURETAT, SALUT I BENESTAR CORPORATIU. INICIATIVES**

El període que comprèn el Pla Estratègic 2015-2018 ha servit per consolidar l'activitat, modernitzar el sistema de gestió i incrementar els processos relacionats amb la salut i la seguretat laboral; destaquen les següents iniciatives i accions desenvolupades durant el 2018 en els diferents àmbits:

Formatiu:

- Jornades «Referents de salut, seguretat i benestar corporatiu» específiques per al col·lectiu de directors/ores de cadascuna de les Direccions Territorials i la creació d'un grup de treball transversal amb l'objectiu de difusió i implantació de mesures dins aquesta temàtica.
- Actualització del curs de Seguretat i Salut Laboral i inclusió de continguts formatius relacionats amb l'ergonomia i l'ús de pantalles.
- Campanya de comunicació a la intranet corporativa amb consells preventius en matèria de primers auxilis, seguretat viària, lipoatròfia i automedicació.

Riscos Psicosocials:

- Posteriorment a l'avaluació de 2017, el 2018 s'han fet diferents *focus groups* per obtenir informació qualitativa que complementa els resultats obtinguts en l'avaluació i elaboraran un pla d'acció preventiu desenvolupat de manera conjunta amb la representació legal dels treballadors/ores.

Empresa Saludable:

- Iniciatives en el camp de la Salut i el Benestar Corporatiu mitjançant el grup de treball interdepartamental a SC que desenvolupa diferents iniciatives amb l'objectiu de fomentar entorns i activitats saludables per reforçar el benestar de la plantilla.
- Inauguració d'una sala polivalent equipada amb material esportiu, es fan classes dirigides (estiraments, exercicis funcionals, relaxació, etc.) i s'imparteixen sessions informatives relacionades amb l'alimentació esportiva i mètodes entrenament.

Memòria d'activitats preventives

Anualment es recullen totes les gestions preventives i iniciatives de l'any a la «Memòria d'activitats preventives», document públic que apareix al web corporatiu. Aquestes activitats es determinen en la planificació anual d'activitats preventives i es desenvolupen d'acord amb els principis establerts en el pla de prevenció. Amb la coordinació de Recursos Humans i el Comitè Únic de Seguretat i Salut, el Servei de Prevenció Mancomunat del Grup "la Caixa" s'encarrega de gestionar la prevenció, assessorant i garantint la seguretat, la salut i el benestar. Addicionalment, per a l'especialitat de Medicina del Treball, s'ha optat per la col·laboració del Servei de Prevenció Aliè Quirón Prevenció.

Principals indicadors de 2018

Campanyes fetes de millora de la salut

14

Cursos de formació en Seguretat i Atracaments

726 participants

Dels accidents produïts el 2018 catalogats com a lleus

100%

Entorn. SEGURETAT I SALUT: EMPRESA SALUDABLE

Durant el 2018, s'ha iniciat el projecte **CaixaBank Empresa Saludable** amb l'objectiu de fomentar entorns i activitats saludables per reforçar el benestar de la plantilla i consolidar així CaixaBank en aquest àmbit per al període establert dins el nou Pla Estratègic 2019-2021. A més, destaca la inauguració de la **nova sala polivalent d'exercicis i fitnes a Serveis Centrals**.

El projecte «Empresa Saludable» incideix en:


La cultura de l'Entitat

Amb el focus en les persones, fomentant el compromís i potenciant la satisfacció i la motivació.

La seguretat, la salut i la millora del benestar

Tot això, orientat a assolir l'excel·lència en matèria de promoció de la salut i benestar de l'entorn laboral. Dotant d'eines i recursos relacionats amb hàbits saludables i de conscienciació, així com impactant de manera positiva en l'índex d'absentisme.

El compromís amb la societat

Mitjançant l'obtenció de certificacions i el reconeixement com a «Empresa Saludable», posicionant CaixaBank amb les millors qualificacions externes, impulsant la reputació de marca i el compromís social.

Iniciatives desenvolupades durant el 2018 relacionades amb la promoció de la salut i el benestar de l'entorn laboral:

- Campanyes temàtiques sobre promoció de la salut i hàbits saludables.
- Desenvolupament de sessions a la nova sala polivalent d'exercicis i fitnes de Serveis Centrals, exercicis posturals, enfortiment muscular, ioga, meditació, càrdio i força-resistència.
- Consolidació del portal saludable, #equiposaludable, per a tota la plantilla a través del qual aconseguiran millorar els seus hàbits i pràctiques saludables i fer-ne un seguiment.

Principals indicadors de 2018

Activitats a la sala polivalent de Serveis Centrals

270 participants

Registres a la plataforma *online* #equiposaludable

11.876 usuaris

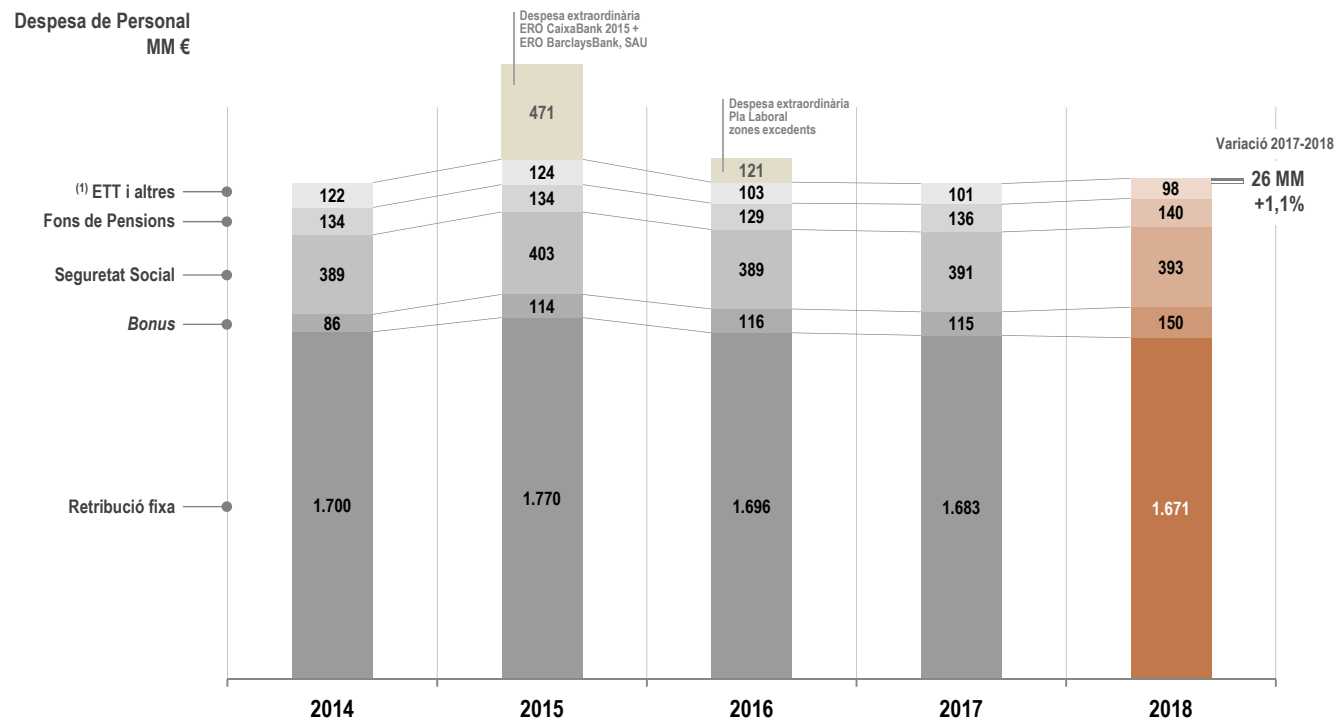
Fotografies compartides a la plataforma #equiposaludable

1.418 fotografies

ÍNDEX

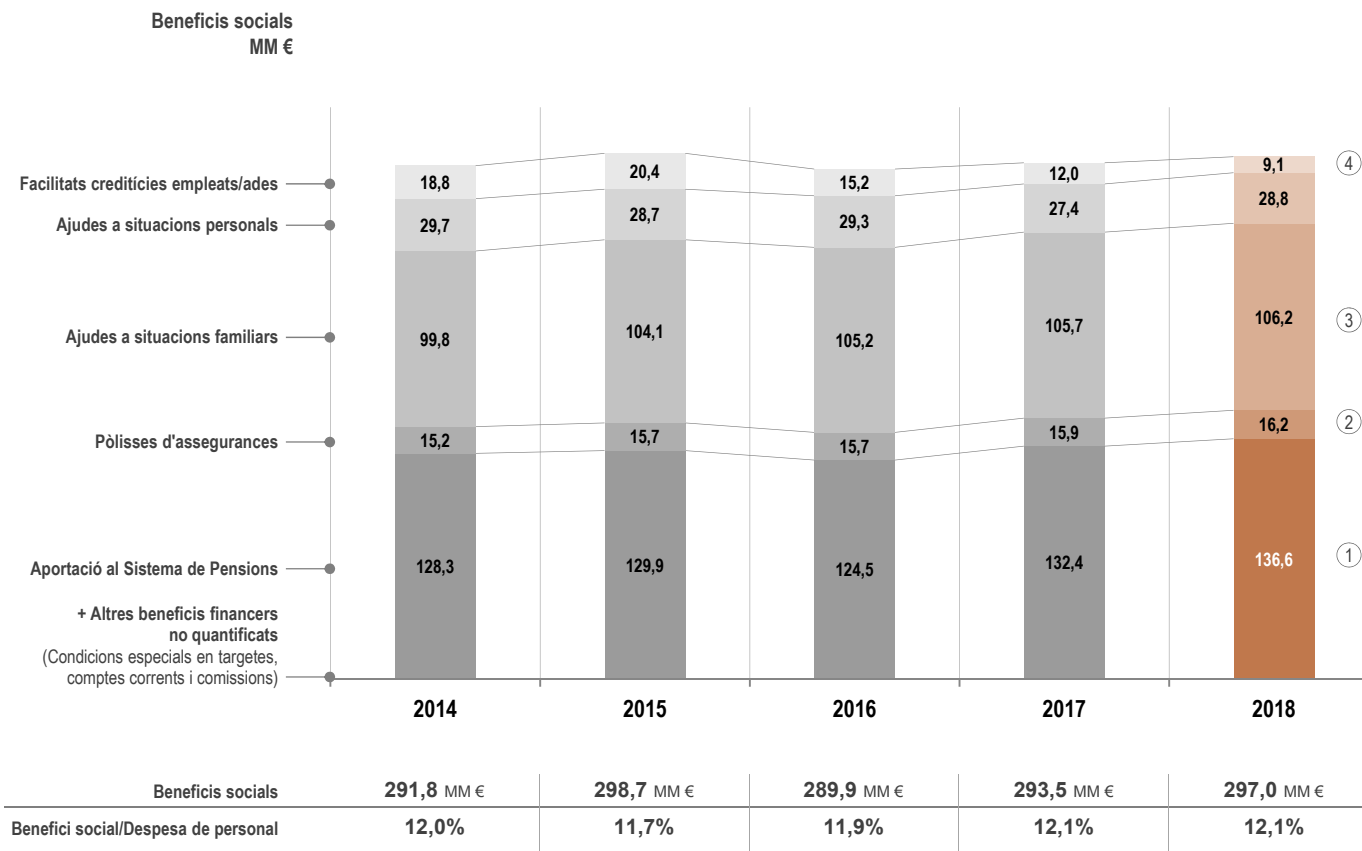
RECURSOS HUMANS I ORGANITZACIÓ 2018

PRÒLEG	3	■ CREIXEMENT INTERN	28	■ DADES ECONÒMIQUES	55
FLUX D'ACTIVITAT	4	Selecció de personal	29	Evolució de la Despesa de Personal	56
PLA ESTRATÈGIC: RESULTATS 2018 I OBJECTIUS 2021	5	Gestió del coneixement	30	Evolució dels Beneficis Socials	57
CLAUS 2018	7	Activitat formativa	31	Beneficis Socials. Detall i Beneficiaris	58
■ CaixaBank Experience	9	Avaluació de la formació	32	Pla de Pensions	59
■ Cultura Corporativa «Som CaixaBank»	10	Desenvolupament directeiu	33		
■ Diversitat - Programa Wengage	11	Promocions	34		
■ Desenvolupament Professional	12	Promoció. Canvis de nivell	35		
■ Gestió del Talent	13	Detecció i avaluació del Talent	36		
■ Suport al canvi de model de negoci	14	Avaluació per competències	37		
■ Success Factors: la transformació digital	15	Avaluació del rendiment	38		
ACTIVITAT 2018	16	■ ENTORN	39		
■ LES PERSONES	17	Cultura Corporativa «Som CaixaBank»	40		
Evolució de la Plantilla	18	Diversitat de gènere	41		
Plantilla	19	Diversitat funcional i generacional	42		
Edat, gènere i antiguitat	20	Igualtat i conciliació	43		
Absències	21	Estudi de compromís	44		
Mosaic de cultures	22	Estudi de compromís: Pla d'Acció	45		
■ ESTRUCTURA ORGANITZATIVA	23	Organització i productivitat	46		
Direccions Territorials	24	Gestió de persones	47		
Transformació del model d'atenció	25	Compensació	48		
Serveis Centrals	26	Comunicació interna	49		
Presència internacional	27	Relacions laborals	50		
		Representació sindical	51		
		Seguretat, salut i benestar. Compromisos	52		
		Seguretat, salut i benestar. Iniciatives	53		
		Seguretat i salut: empresa saludable	54		

Dades econòmiques. EVOLUCIÓ DE LA DESPESA DE PERSONAL


Despesa de Personal	2.431 MM €	3.016 MM €	2.554 MM €	2.426 MM €	2.452 MM €
Despesa de Personal recurrent	2.431 MM €	2.545 MM € <small>Inclou despesa BBSAU des de gener 2015</small>	2.433 MM €	2.426 MM €	2.452 MM €
Mesures laborals de sortides de plantilla	DVI, generació 1957 i anteriors ERO CaixaBank 2013 (2n any sortides)	ERO CaixaBank 2015	DVI, generació 1958 i anteriors Pla Laboral Zones Excedentàries	DVI, generació 1961 i anteriors	DVI, generació 1961 i anteriors

(1) Altres inclou: Ajuda d'estudis, facilitats creditícies, pòlissa Adeslas, formació i selecció, indemnitzacions, pagues especials (naixement i defunció) i d'altres.

Dades econòmiques. EVOLUCIÓ DELS BENEFICIS SOCIALS


- ① Increment de la Prima de Risc motivat per una sinistralitat superior.
- ② Renovació de la pòlissa que es pacta cada 2 anys. S'ha aconseguit que els increments de prima siguin moderats i s'hagin incorporat noves cobertures.
- ③ Motivat pel complement Ajuda fills/es (5% salari).
- ④ L'evolució decreixent de l'EURIBOR provoca la reducció de la despesa.

Dades econòmiques. BENEFICIS SOCIALS. DETALL I BENEFICIARIS

Beneficis	2014 MM €	Persones beneficiàries	2015 MM €	Persones beneficiàries	2016 MM €	Persones beneficiàries	2017 MM €	Persones beneficiàries	2018 MM €	Persones beneficiàries
Aportació al Sistema de Pensions										
(1) Aportacions d'estalvi	110,8		110,2		107,7		108,8		111,7	
(2) Prima de risc	17,5	35.938	19,8	38.697	16,8	38.242	23,6	37.353	24,9	36.995
Assegurances										
(3) Pòlissa sanitària Adeslas	15,1	32.578	15,6	33.402	15,6	33.528	15,8	33.049	16,1	32.612
(4) Automòbil - gestió de servei	0,1		0,1		0,1		0,1		0,1	
Ajudes a situacions familiars										
(5) Gratificació per naixement	4,6	2.120	3,9	1.774	3,8	1.698	3,1	1.410	2,6	1.164
(6) Ajuda per defunció	0,9	387	0,9	460	0,8	376	0,9	374	0,9	379
(7) Ajuda estudis – escoles bressol	6,3	5.798	6,1	5.648	5,5	5.161	4,7	4.430	4,1	3.865
(8) Ajuda estudis - descendents	18,4	18.452	19,9	19.820	20,4	20.136	21,3	20.764	21,9	21.137
(9) Ajuda fills - 5% salari	66,4	19.561	70,4	21.137	72,2	20.407	73,5	20.454	74,4	20.102
(10) Complementos de maternitat/paternitat	3,1	2.091	2,8	2.189	2,5	1.701	2,3	1.479	2,3	1.275
Ajudes a situacions personals										
(11) Gratificació per antiguitat	4,3	1.232	1,4	410	3,9	1.128	1,1	348	1,0	292
(12) Ajuda estudis - empleats/ades	1,9	2.323	1,7	2.205	1,6	1.971	1,9	2.121	1,9	2.135
(13) Complementos de malaltia i accidents de treball	23,5	6.543	25,6	7.258	23,9	6.942	24,4	7.027	26,0	7.866
Facilitats creditícies als empleats										
(14) Préstecs en condicions avantatjoses	18,8	28.161	20,4	28.571	15,2	28.266	12,0	28.147	9,1	28.076
(15) Altres Beneficis financers, no quantificats										
Beneficis socials MM €	291,8		298,7		289,9		293,5		297,0	
Beneficis socials / Despesa de personal	12,0%		11,7%		11,9%		12,1%		12,1%	

(1) Aportacions a la jubilació

(2) Prestacions per a la cobertura del risc d'incapacitat i defunció

(3) Pòlissa sanitària gratuïta, extensible a familiars directes a un preu molt avantatjós

(4) Assegurança complementària en vehicle propi per desplaçaments en gestió de servei

(5) Gratificació econòmica per naixement de fill/a

(6) Despeses derivades de la mort d'un familiar de primer grau

(7) Compensació per fills/es de menys de 3 anys

(8) Compensació econòmica per a fills/es de menys de 25 anys que estudiïn

(9) Concepte salarial del 5% del salari percebut per cada fill, fins als 18 anys d'edat del fill/a

(10) Complement fins al 100% del salari per situació de maternitat/paternitat

(11) Gratificació econòmica als 25 i 35 anys de servei

(12) Compensació de fins al 90% de la matrícula - estudis universitaris

(13) Complement fins al 100% del salari per situació d'incapacitat temporal transitòria i accident de treball

(14) Tipus d'interès bonificats per a hipoteques i préstecs personals

(15) Condicions especials en targetes, comptes corrents i comissions

Dades econòmiques. PLA DE PENSIONS
Fets més rellevants el 2018
1 Comissió de Control del Pla de Pensions d'Ocupació de CaixaBank

- Consecució de l'objectiu aspiracional d'inversió: rendiment anual superior a EURIBOR a 3 mesos + 2,75% mesurat en període de 5 anys.
- El Fons de Pensions segueix sent líder en patrimoni i en rendibilitat a 1, 5, 10 i 15 anys, entre els fons de pensions de treball nacionals més importants.
- Aprovació del Mandat de gestió 2019 (bandes centrals: 30% RV, 51% RF i 19% Alternatius).
- Fons de Pensions finalista entre els 5 millors d'Europa als premis IPE 2018 a les categories GOLD de «*Long-Term Investment Strategy*» i de «*Pensions Governance & Administration*».
- Aprovació del Pla estratègic 2018-2020, de les creences d'Inversió Socialment Responsable i del Manual de Bon Govern del Fons de Pensions
- Per Acord Laboral de 15 de juny de 2018, s'homogeneïtzen les dates de finalització de les aportacions d'estalvi i de risc; s'introdueix una nova forma de cobrament dels drets consolidats de les prestacions de risc per incapacitat permanent (total, absoluta o gran invalidesa), i es recullen els canvis normatius establerts en el RD 62/2018.

2. Recursos Humans - Beneficis Socials

- Implementació d'un *swap* de cobertura d'inflació per cobrir la revaloració futura de les prestacions causades per incapacitat i defunció.
- Tasques de coordinació, suport i fixació de criteris per valorar i, si escau, cobrir els compromisos per pensions i la cobertura de salut en l'àmbit internacional (Sucursal de París, Sucursal de Portugal, Banco BPI...).
- Millora contínua de visualització de la informació de les pòlisses d'assegurances a través de CaixaBankNow.

Dades econòmiques a 31/12/2018
Pla de Pensions d'Ocupació de CaixaBank
Participis:

Subplà A	36.824
Subplà B	171

Beneficiaris:

6.739	Jubilació
1.044	Invalidesa
2.634	Defunció

Compte de posició del Fons de Pensions en MM €:

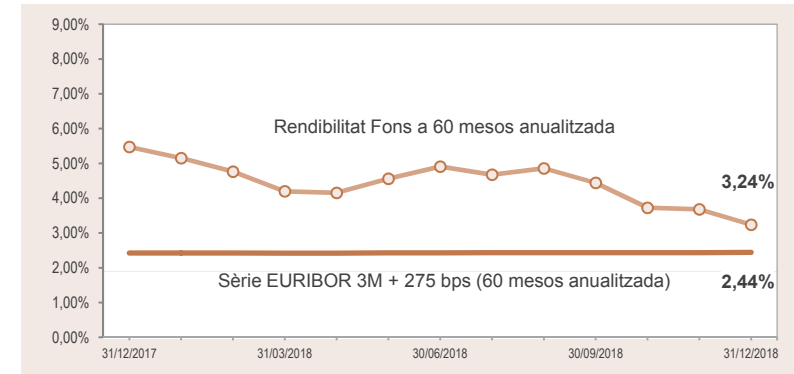
Subplà A	5.574,72
Subplà B	50,12

Aportacions MM €:

133,14	Jubilació
35,59	Risc

Prestacions MM €:

275,02	Jubilació
29,35	Invalidesa
25,09	Defunció

Rendibilitat

Pòlisses complementàries de Pensions MM €

Altres pòlisses de Pensions	715,55	Provisions matemàtiques
-----------------------------	--------	-------------------------

MEMÒRIA DE RECURSOS HUMANS I ORGANITZACIÓ 2018



C. Pintor Sorolla, 2-4
46002 València
www.caixabank.com

