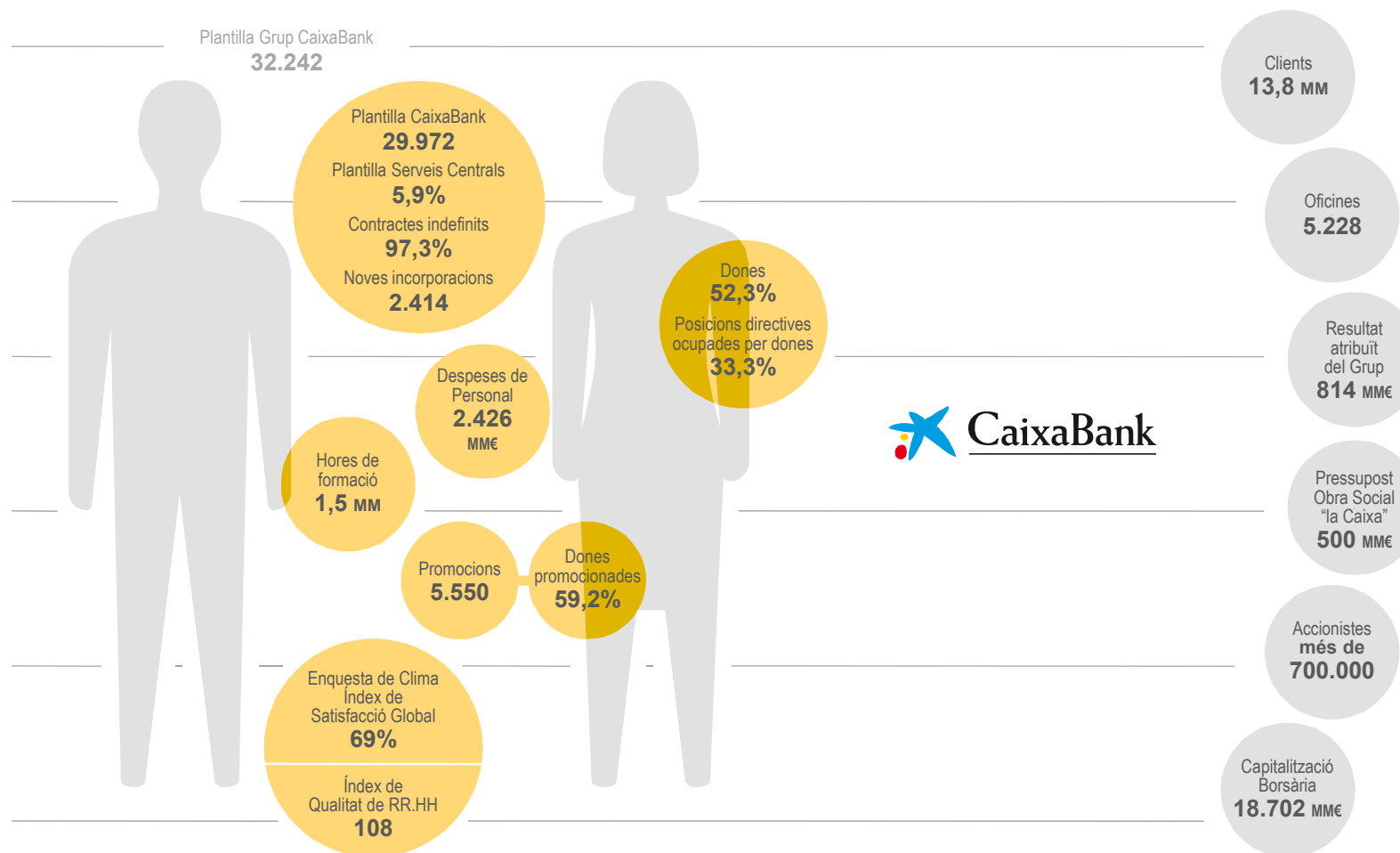




2015

**RECURSOS HUMANS
I ORGANITZACIÓ**

MEMÒRIA

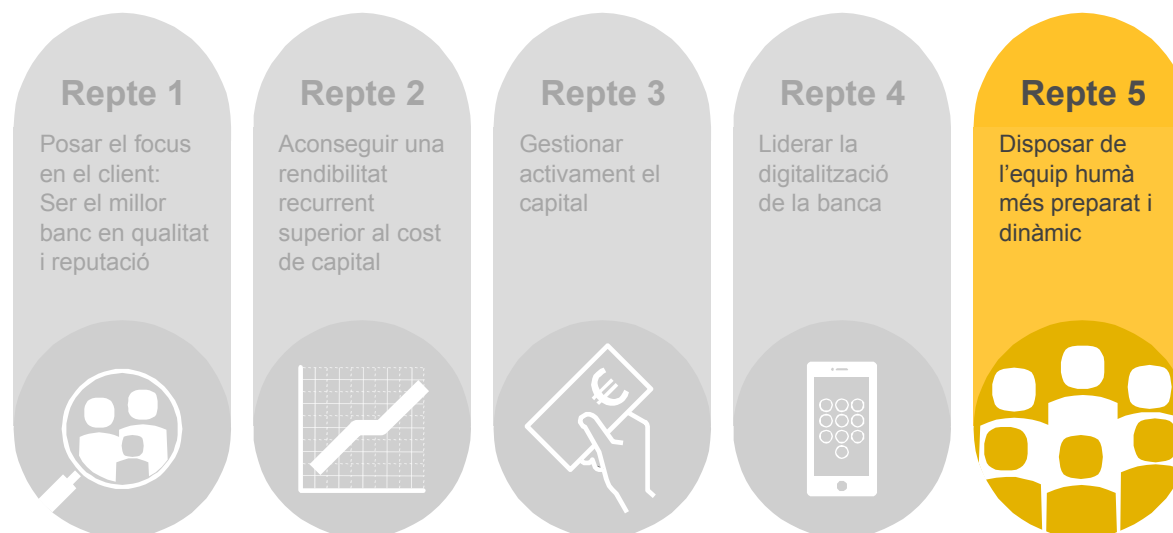


Recursos Humans i Organització 2015

L'activitat de l'any 2015 s'ha vinculat als eixos del Pla Estratègic amb una forta implicació en els diferents projectes transversals catalitzadors del canvi.

Disposar de l'equip humà més preparat i dinàmic

Repte 5 - Pla Estratègic 2015-2018



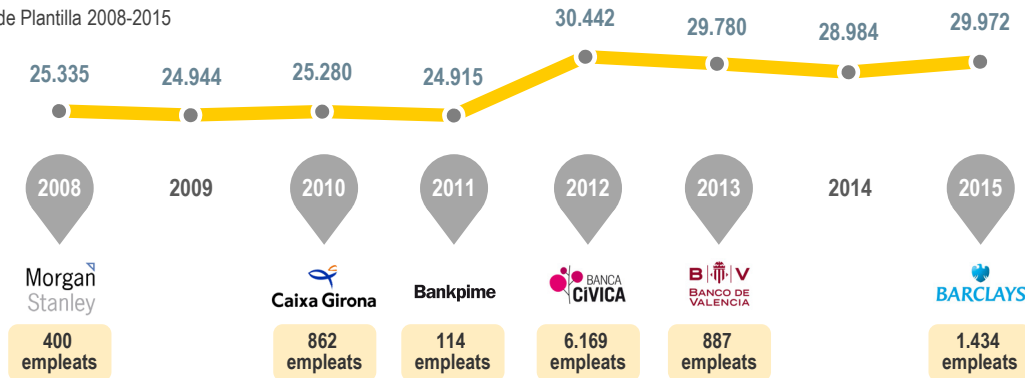
Hem centrat el nostre esforç en contribuir a disposar de l'equip humà més preparat i dinàmic, focalitzant el model de gestió de persones de CaixaBank en la millora de les capacitats crítiques per prestar el millor servei als nostres clients, l'impuls de la descentralització i el reforç de la cultura de la meritocràcia i la diversitat.

Un equip humà de 29.972 persones

Donar resposta a les necessitats de negoci ha comportat una gestió activa de noves incorporacions, desvinculacions i mobilitats funcionals i geogràfiques per optimitzar i reequilibrar els diferents segments de negoci i territoris.

Capacitat integradora de CaixaBank

Evolució de Plantilla 2008-2015



La plantilla de l'any 2015 augmenta en 988 persones. S'han incorporat 2.414 professionals, el 60% de Barclays Bank SAU i la resta, joves procedents del mercat laboral per cobrir vacants en territoris deficitaris i en posicions especialitzades en àrees emergents dels Serveis Centrals i de la Xarxa Comercial.

L'optimització del dimensionament i el reequilibri territorial han comportat 1.329 desvinculacions, principalment incentivades i voluntàries, que han requerit d'una intensa activitat negociadora amb la representació dels treballadors per possibilitar diferents acords laborals.

La capacitat integradora de CaixaBank ha continuat amb l'adquisició de Barclays Bank SAU, que ha permès incorporar 1.434 professionals el mes de maig. Amb aquest propòsit, hem desenvolupat processos d'incorporació de talent, d'adaptació funcional i laboral i s'ha desplegat un pla específic d'acolliment i formació.

L'adequació al dinamisme del model de negoci ha requerit l'esforç de Recursos Humans i Organització en la revisió de les estructures i models organitzatius i funcionals dels Serveis Centrals i de la Xarxa Territorial. En aquest sentit, cal destacar la creació del CIB (Corporate & Institutional Banking) per impulsar el negoci de Banca Majorista.

REpte 5.

Disposar de l'equip humà més preparat i dinàmic

5.1 Desenvolupament de les capacitats professionals

Hem adaptat l'oferta de formació a les necessitats de les diferents àrees de negoci, fent èmfasi en les competències i segments clau, definits en el Pla Estratègic i apostant per la certificació externa a través d'universitats i escoles de negoci. Aquestes accions han contribuït a incrementar el nivell competencial dels nostres professionals per tal de maximitzar l'aportació de valor.

Formació: principals magnituds

Inversió	11,4 MM €
Hores	1,5 MM
Participants	100% de la plantilla
Virtaula	88% de la formació
Formadors interns	2.104

Certificacions en assessorament financer

Per garantir la qualitat de l'assessorament financer que oferim als clients, CaixaBank s'anticipa al sector i tanca l'exercici 2015 amb més de 7.000 professionals certificats en col·laboració amb la Universitat Pompeu Fabra i el Chartered Institute for Securities & Investment.

Aquests programes de postgrau han contribuït a reforçar els coneixements, la integritat i els principis ètics de les posicions de Direcció d'oficina i Gestió de carteres de Banca Privada i Banca Premier.

Escola de Riscos

Al setembre de 2015 va entrar en funcionament l'Escola de Riscos de CaixaBank, en línia amb el model formatiu de creació d'escoles específiques que agrupin continguts i facilitin l'aprenentatge.

En aquest projecte, liderat per l'Àrea de Riscos en col·laboració amb l'Institut d'Estudis Borsaris i la Universitat Oberta de Catalunya, participen més de 1.000 Gestors/res de Negoci en la Certificació d'Anàlisi de Riscos i 800 Directores/res i Subdirectores/res d'oficina en el Diploma de Postgrau d'Anàlisi de Risc Especialitat Retail.

REpte 5.

Disposar de l'equip humà més preparat i dinàmic

5.2 Gestió descentralitzada, amb empowerment

Hem continuat impulsant els programes de Desenvolupament Directiu amb la finalitat de reforçar el Model de Lideratge Transformador, i promoure la mobilitat i la delegació de responsabilitats.

Les activitats d'aquest exercici s'han focalitzat en l'enfortiment del lideratge de la Direcció d'oficina i la proactivitat comercial de l'equip.

Centre de Desenvolupament Directiu (CDD)

El CDD persegueix fomentar les capacitats directives de les persones que ocupen llocs clau en l'Organització, oferint programes d'alt valor afegit.

Aquest any, s'han estès les activitats del CDD a tots els directius clau de Banca d'Empreses i s'han completat els diferents programes de lideratge de les funcions de Direcció d'Àrea de Negoci i de Direcció d'Àrea i Departament de Serveis Centrals.

Al mateix temps, a partir de l'Experiència Client i l'Experiència Empleat, s'ha dissenyat el nou Programa Valor que s'impartirà durant l'any 2016.

Model de Lideratge Transformador



Programa Valor

Durant el 2015 es consolida el Programa Valor com a instrument per avançar en el model comercial, integrant nous equips i enfortint la cultura i els valors de CaixaBank com a avantatge competitiu. L'aplicació abasta les 14 Direccions Territorials amb l'objectiu de maximitzar els resultats de negoci millorant la manera de treballar.

REPTE 5.

Disposar de l'equip humà més preparat i dinàmic

5.3 Adaptar l'estructura de compensació i els itineraris professionals

El Pla Director de Compensació -pla integral en línia amb les recomanacions del Banc d'Espanya, el Banc Central Europeu i la declaració dels principis generals de retribució de CaixaBank- s'ha alineat als reptes del Pla Estratègic amb l'objectiu d'augmentar el pes de la retribució variable i adaptar els models de retribució i promoció a les necessitats de cada segment. El 97% dels empleats de CaixaBank estan subjectes a esquemes de retribució variable en funció del compliment d'objectius individuals i de grup, existint 9 programes de bonus diferenciats per a diferents segments de negoci.

Adequació de Programes de Bonus

Per donar resposta a la regulació ESMA, s'han adaptat els Programes de Bonus 2015 sobre la base de l'anàlisi realitzada amb les Àrees de Negoci i de Compliment Normatiu.

S'ha treballat en el redisseny dels esquemes de bonus 2016, avançant en la definició de mètriques qualitatives i incorporant nous programes de reptes per al CIB (Corporate & Institutional Banking), Banca Internacional i Banca de Promotors.

Pla d'incentius a llarg termini

Amb l'objectiu d'aconseguir la màxima motivació i retenció dels empleats clau, s'ha dissenyat un Pla d'Incentius a llarg termini alineant els interessos dels beneficiaris del Pla amb els dels accionistes. L'esquema permet percebre un nombre determinat d'accions de CaixaBank sempre que es compleixin determinats objectius associats a mètriques rellevants del Pla Estratègic.

Compensació Total

Responsabilitats Competències	Reptes Individuals/Equip	Prestacions
Fixa	Variable	Beneficis socials
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Carreres professionals ▪ Classificació d'oficines ▪ Model de contribució dels Serveis Centralitzats 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anual <ul style="list-style-type: none"> – Programa Reptes SS.CC/DT/DG – Programes de Bonus per segments i àrees específiques ▪ Llarg termini <ul style="list-style-type: none"> – Pla ILP 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pla de Pensions ▪ Préstecs ▪ Pòlissa Sanitària ▪ Ajut estudis ▪ Pagues especials (naixement - antiguitat) ▪ ...

REPTE 5.

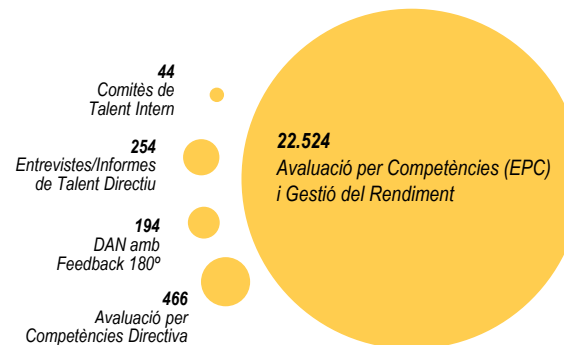
Disposar de l'equip humà més preparat i dinàmic

5.4 Reforçar la cultura de la meritocràcia i la diversitat

Les propostes d'actuació s'han dirigit a reforçar la cultura de l'avaluació del rendiment, el desenvolupament del Pla d'Igualtat i la incorporació de la gestió de la diversitat en les polítiques de Recursos Humans.

Detecció i Avaluació del Talent

El programa de desenvolupament del talent intern persegueix establir un marc objectiu i coherent en la presa de decisions sobre la ubicació dels professionals en les diferents funcions i posicions de l'Organització.



Durant el 2015 hem consolidat l'Avaluació per Competències, que abasta ja al 100% dels perfils professionals no directius de CaixaBank, i l'EPC Directiva, que s'ha implementat amb èxit en la majoria de posicions directives a la Xarxa Comercial. El 2015 s'ha desplegat l'Avaluació 180° en la qual les Direccions d'oficina avaluen de forma ascendent a les Direccions d'Àrea de Negoci.

Aquests processos ofereixen una visió que permet respondre amb agilitat a les necessitats detectades i implementar polítiques específiques de formació i de desenvolupament.

Programa de Desenvolupament Cultural

S'ha iniciat el Projecte transversal de meritocràcia i diversitat 2015-2018 amb la revisió de l'impacte de les polítiques i processos de Recursos Humans i el desenvolupament d'iniciatives i plans de sensibilització en la cultura de la meritocràcia.

La presència de la dona en llocs de responsabilitat ha continuat augmentant de forma progressiva i els avanços en aquest àmbit s'han materialitzat en un 33% de posicions directives exercides per dones (a partir de Direcció d'oficina), en la línia d'avançament que estableix el Pla Estratègic.

L'Enquesta de Clima, amb periodicitat bianual i dirigida a tota la plantilla, es consolida com a instrument de mesura del compromís i del grau d'alineació dels empleats amb els reptes estratègics de l'Entitat. A finals de 2015 se n'ha realitzat la darrera edició i els resultats seran la base del Pla d'Acció per tal de progressar cap a una cultura *d'empowerment* i meritocràcia.

La Comunicació Interna ha estat un element clau en el desplegament del Pla Estratègic, contribuint al reforç de la cultura corporativa i donant suport a la consecució d'objectius.

ÍNDEX

RECURSOS HUMANS I ORGANITZACIÓ 2015

ACTIVITAT 2015

■ LES PERSONES

- Edat, gènere i antiguitat
- Incorporacions en pràctiques
- Personal d'altres nacionalitats
- Absències

■ ESTRUCTURA ORGANITZATIVA

- Direccions Territorials
- Serveis Centrals
- Presència internacional

■ CREIXEMENT INTERN

- Detecció i avaluació del talent
- Desenvolupament del talent
- Programes de desenvolupament
- Plans de formació
- Centre de Desenvolupament Directiu

■ DADES ECONÒMIQUES

- Beneficis socials

■ ENTORN

- Organització
- Cultura organitzativa
- Comunicació interna
- Clima sociolaboral
- Igualtat i conciliació

Activitat 2015

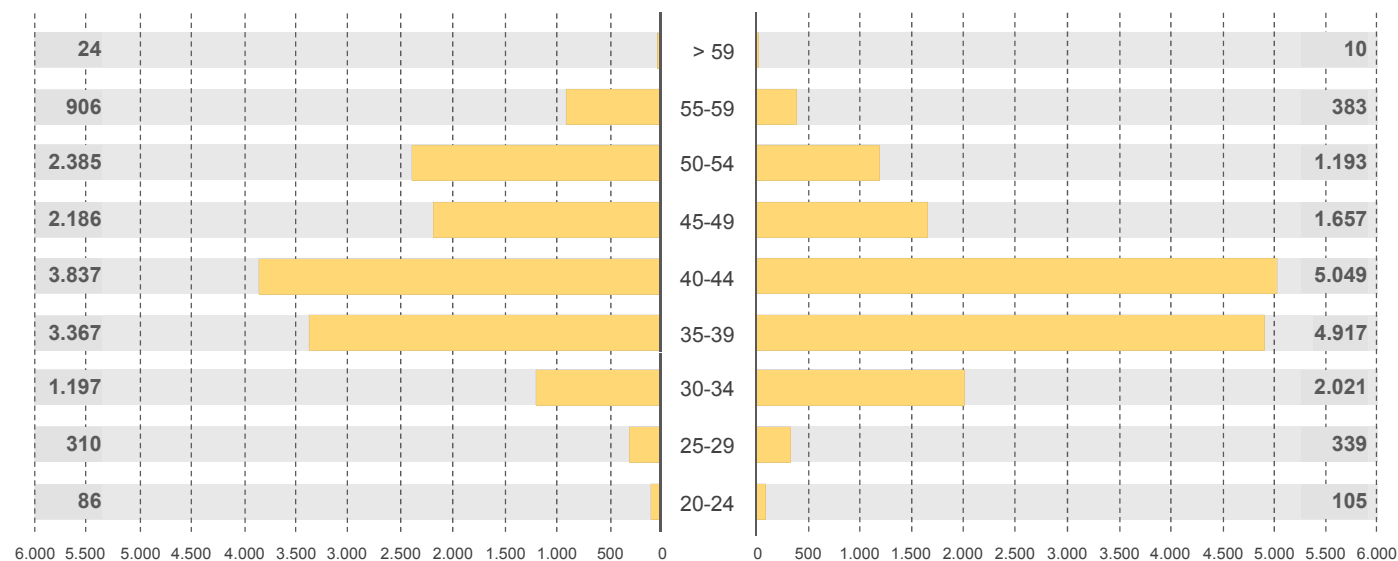
2015

**RECURSOS HUMANS
I ORGANITZACIÓ**

MEMÒRIA

Les Persones. EDAT, GÈNERE I ANTIGUITAT

	Homes		Total		Dones	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014
persones	14.298 (47,7%)	14.079 (48,6%)	29.972	28.984	15.674 (52,3%)	14.905 (51,4%)
edat mitjana	43	44	42	42	41	40
antiguitat mitjana	16	17	15	15	14	14



- La piràmide de població presenta un equilibri generacional, amb una presència de dones lleugerament superior (52,3%).
- Actualment, existeix cert equilibri entre experiència i joventut, amb una edat mitjana de 42 anys i un empleat jove (menys de 35 anys) per cada empleat d'edat avançada (més de 50 anys).

Les Persones. INCORPORACIONS EN PRÀCTIQUES XARXA COMERCIAL

Processos de selecció externa

Procés de selecció

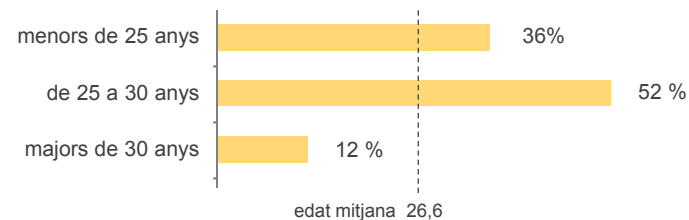
Candidatures rebudes	18.100
Candidatures que compleixen perfil	6.201
Candidatures seleccionades	1.639
Candidatures validades	996
Incorporacions	817

Perfil de les persones incorporades

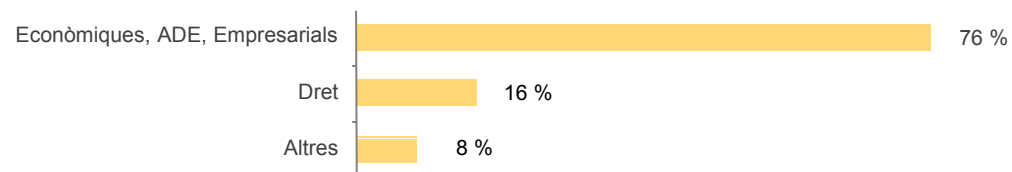
Sexe



Edat



Estudis



- El compromís de CaixaBank amb la creació d'ocupació així com l'aposta pel rejuveniment de la plantilla, han portat a la contractació de 817 nous professionals en pràctiques per cobrir posicions a la Xarxa Comercial.
- Les noves contractacions s'han incorporat en territoris amb vacants, principalment a la Territorial Barcelona i a la Territorial Catalunya.

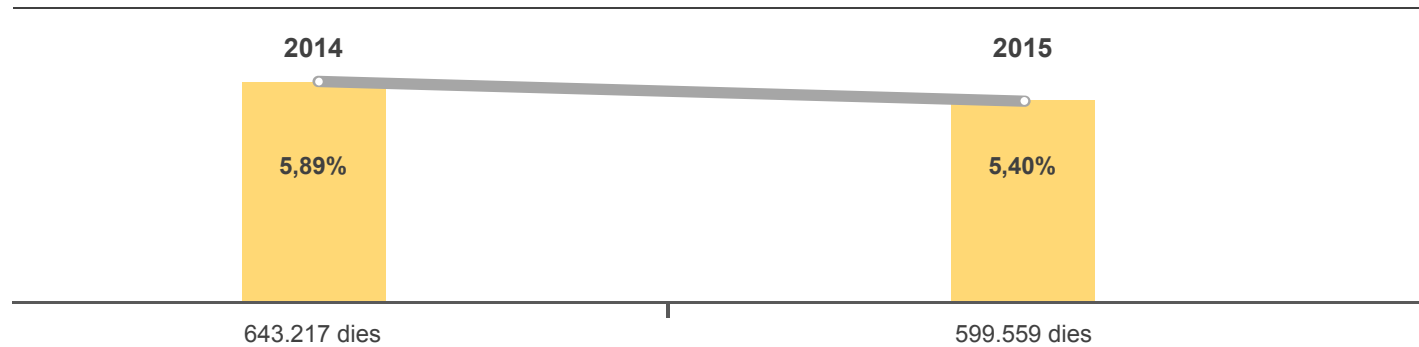
Les Persones. PERSONAL D'ALTRES NACIONALITATS
624 persones de **62** nacionalitats diferents a l'espanyola

França	82	Rússia	8	Moldàvia	2
Alemanya	57	Índia	7	República Txeca	2
Veneçuela	49	Cuba	6	Turquia	2
Marroc	41	Portugal	5	Burkina Faso	1
Suïssa	39	Andorra	4	Canadà	1
Itàlia	24	Xile	4	Costa Rica	1
Argentina	22	Dinamarca	4	Finlàndia	1
Xina	20	Ucraïna	4	Grècia	1
Colòmbia	19	Bielorrússia	3	Guatemala	1
Polònia	19	Bolívia	3	Iran	1
Romania	19	Bòsnia i Hercegovina	3	Jordània	1
Països Baixos	18	Bulgària	3	Kazakhstan	1
Regne Unit	18	Eslovàquia	3	Lituània	1
Perú	17	Nicaragua	3	Mauritània	1
Brasil	16	República Dominicana	3	Moçambic	1
Bèlgica	15	Algèria	2	Pakistan	1
Uruguai	13	Armènia	2	Singapur	1
Equador	11	Egipte	2	Síria	1
Estats Units	10	Guinea Equatorial	2	Taiwan	1
Suècia	9	Hondures	2	Tanzània	1
Mèxic	8	Luxemburg	2		

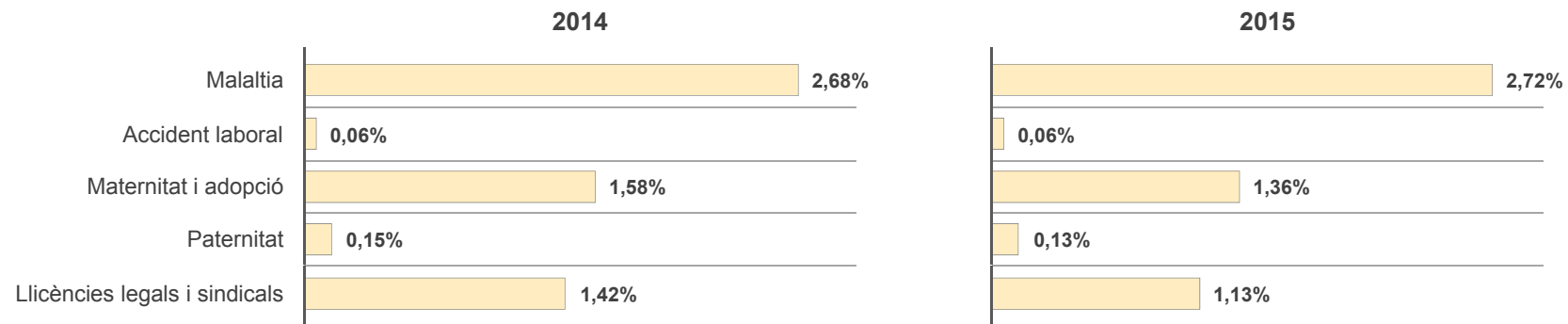
- L'aposta per prestar el millor i més personalitzat servei, comporta una plantilla reflex de la diversitat de les diferents nacionalitats dels nostres clients.
- Aquesta multiculturalitat suposa un enriquitment per enfocar, des de diferents prismes, la gestió del negoci.

Les Persones. **ABSÈNCIES**

Índex d'absentisme. Jornades perdudes/jornades totals:



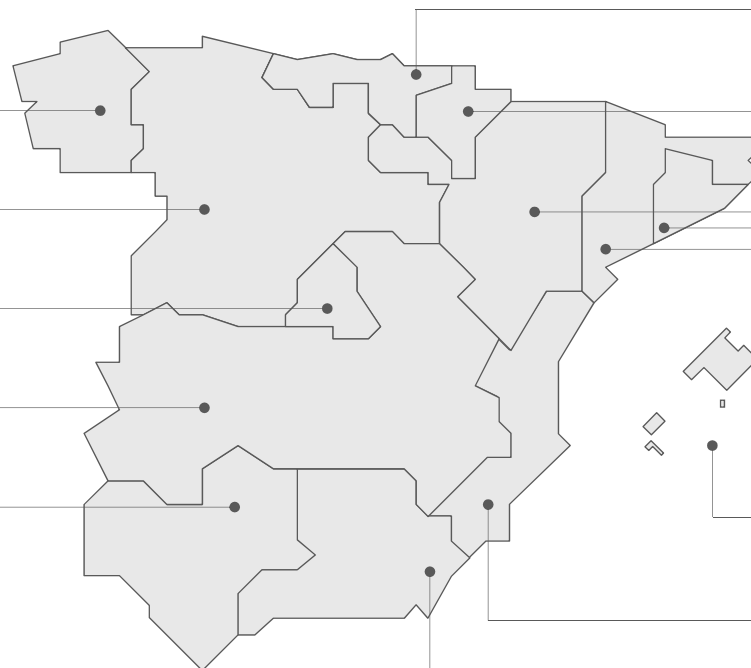
Distribució per motius:



- Segueix la tendència descendent de l'índex d'absentisme global, que se situa en el 5,4%. L'estructura demogràfica de CaixaBank influex en la disminució d'absències per maternitat/paternitat.
- L'absentisme gestionable (malaltia i accident) es manté en el 2,8%, fruit de la gestió descentralitzada realitzada a tots els territoris.

Estructura organitzativa. DIRECCIONS TERRITORIALS

	2015	2014
TOTAL XARXA		
Oficines	5.199	5.239
Plantilla	27.126	26.375
Galícia		
Oficines	199	194
Plantilla	771	746
Castella i Lleó - Astúries		
Oficines	320	305
Plantilla	1.390	1.337
Madrid		
Oficines	632	673
Plantilla	3.377	3.138
Castella La Manxa - Extremadura		
Oficines	218	214
Plantilla	971	962
Andalusia Occidental		
Oficines	558	563
Plantilla	3.290	3.442
Canàries		
Oficines	257	261
Plantilla	1.382	1.385



	2015	2014
País Basc - Cantàbria		
Oficines	235	233
Plantilla	1.089	1.032
Navarra		
Oficines	157	157
Plantilla	831	841
Aragó - La Rioja		
Oficines	113	114
Plantilla	626	582
Barcelona		
Oficines	883	888
Plantilla	5.378	5.176
Catalunya		
Oficines	491	511
Plantilla	2.701	2.598
Balears		
Oficines	207	207
Plantilla	928	919
Llevant i Múrcia		
Oficines	565	560
Plantilla	2.756	2.646
Andalusia Oriental		
Oficines	364	359
Plantilla	1.636	1.571

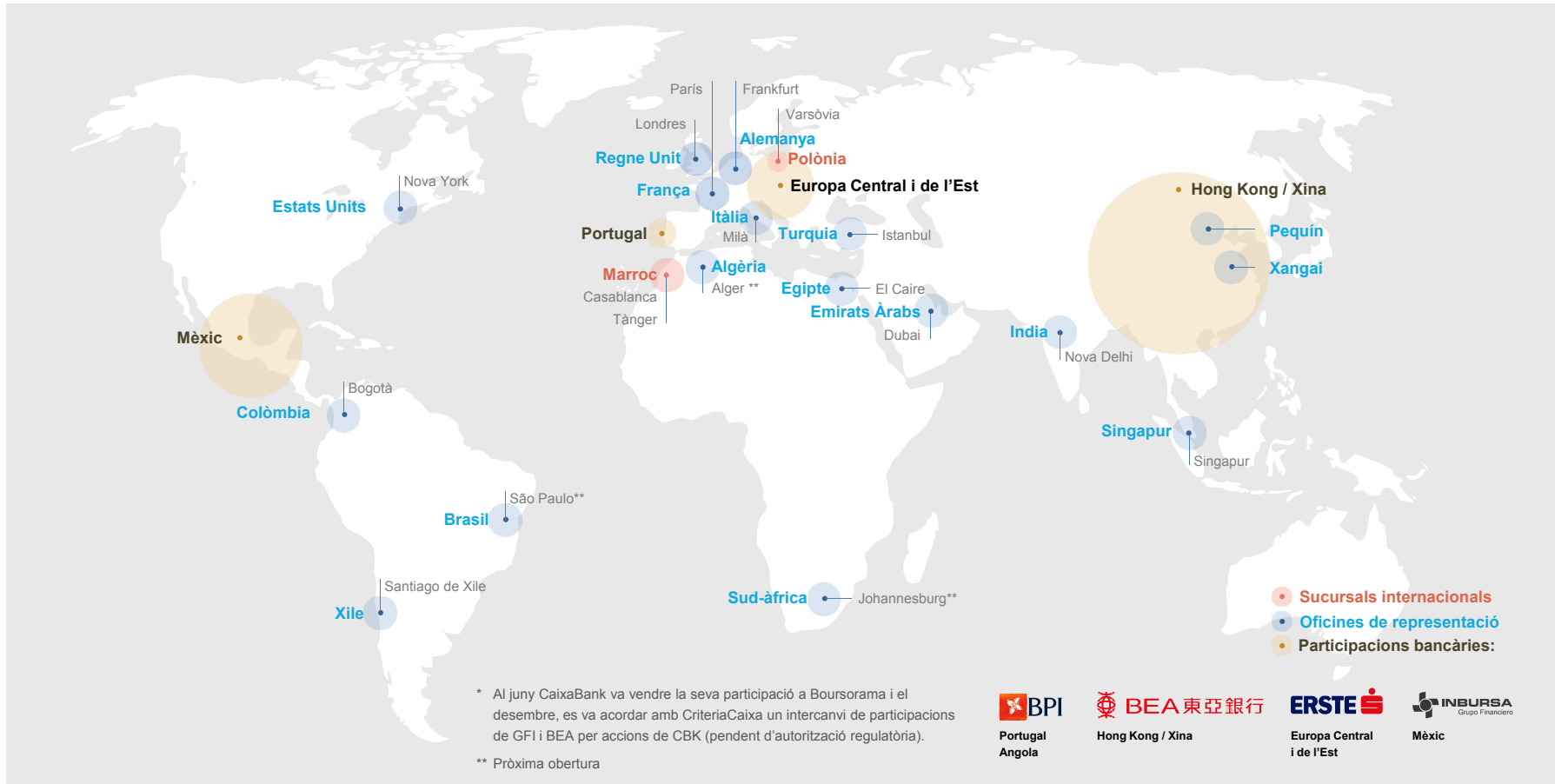
- El principal repte del 2015 ha estat la incorporació de la plantilla de Barclays Bank SAU a totes les Territorials i principalment a la Territorial Madrid.
- El número d'oficines de la Xarxa es manté estable una vegada incorporada la xarxa de Barclays Bank SAU, consolidant el model de proximitat de CaixaBank.

Estructura organitzativa. SERVEIS CENTRALS
Plantilla per àrees

	2015
Presidència	35
Comunicació, Relacions Institucionals, Marca y RSC	53
Secretaria General	138
Vicepresidència	9
Conseller Delegat	21
DG Assegurances i Gestió d'Actius	12
DG Negoci	263
DG Riscos	265
DG Recursos Humans i Organització	104
DGA Auditoria Interna	152
DE Banca Internacional	38
DE Financera	102
DE Mitjans	399
DE Intervenció, Control de Gestió i Capital	175
Total plantilla activa	1.766


- L'adaptació a l'actual context normatiu i comercial ha requerit una constant revisió i dimensionament dels diferents models organitzatius i funcionals dels Serveis Centrals i de la Xarxa Territorial de CaixaBank.

Estructura organitzativa. PRESENCIA INTERNACIONAL






- CaixaBank està present en 4 continents, a través de sucursals internacionals, oficines de representació i participacions bancàries. La ferma aposta per l'expansió internacional s'ha consolidat amb noves incorporacions i el reforç de l'estructura de suport, que inclou més d'un centenar de professionals. El 2015, s'han posat en marxa les obertures de la sucursal de Londres i de les oficines de representació de Nova York, Brasil i Sud-àfrica.

Creixement intern. DETECCIÓ I AVALUACIÓ DEL TALENT

 DESENVOLUPAMENT DEL TALENT	COMITÈ DE TALENT <ul style="list-style-type: none"> • Detecció, seguiment i valoració del talent directiu clau. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 44 Comitès.
	TALENT DIRECTIU <ul style="list-style-type: none"> • Avaluació i procés de nomenament de Directius/ves. • Seguiment de nous nomenaments i consolidació directiva. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 254 entrevistes/informes.
	FEEDBACK 180° <ul style="list-style-type: none"> • Emmarcat dins del Programa Valor. • Avaluació dels DAN per part dels seus Directors/res d'oficina. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 194 DAN avaluats/des. ▪ 4.049 avaluadors/res (85,2% de processos completats). ▪ 14 Direccions Territorials.
	EPC DIRECTIVA <ul style="list-style-type: none"> • Avaluació i <i>feedback</i> per part de la DT o de la Direcció de SS.CC. • Procés d'avaluació periòdica anual. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 466 avaluacions: Directors i Directores de Serveis Centrals i Serveis Territorials.
	AVALUACIÓ PER COMPETÈNCIES (EPC) I GESTIÓ DEL RENDIMENT <ul style="list-style-type: none"> • Avaluació i <i>feedback</i> per part del responsable jeràrquic. • Procés d'avaluació periòdica bianual. • Establiment de plans de millora individuals. • Integració del model EPC en el sistema de Gestió del Rendiment. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 22.524 persones avaluades: <ul style="list-style-type: none"> – Xarxa: 20.089 – SS.CC: 1.381 – SS.TT: 1.054

- S'ha consolidat l'Avaluació per Competències per tenir una visió completa i objectiva dels perfils professionals i com a palanca per a l'establiment de plans de millora, formació i desenvolupament en els quals poder fonamentar la presa de decisions estratègiques.
- S'ha desplegat també amb èxit en tots els territoris l'Avaluació Feedback 180°.

Creixement intern. DESENVOLUPAMENT DEL TALENT

 PROGRAMA PROGRESSA	PROGRESSA Directors <ul style="list-style-type: none"> • Emmarcat en l'àmbit del Projecte de Desenvolupament del Talent Directiu. • Millora competencial del rol directiu i lideratge d'equips. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 805 Directors i Directores.
	PROGRESSA Subdirectors <ul style="list-style-type: none"> • Alineació amb les estratègies corporatives. • Vinculació a las característiques de cada territori. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 59 Subdirectors i Subdirectores.
	PROGRESSA Gerents de SS.CC <ul style="list-style-type: none"> • Visió estratègica i orientació a resultats. • Innovació i gestió del canvi. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 81 Gerents de Serveis Centrals.
 COACHING DIRECTIU	COACHING <ul style="list-style-type: none"> • Acompanyament a Directius/ves per tal de facilitar el seu desenvolupament professional de forma individual i col·lectiva. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Coaching</i> de Transició: - 95 Directius i Directives. ▪ <i>Coaching</i> Executiu: - 6 Directius i Directives. ▪ <i>Coaching</i> d'Equip: - 3 equips directius.
 model de LIDERATGE	<ul style="list-style-type: none"> • Model de Lideratge Transformador incorporat a tots els programes de desenvolupament. • Impuls del canvi i motor de la innovació. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Actualment integrat als programes de desenvolupament directiu.

- El model de Lideratge Transformador segueix essent motor d'impuls del canvi, de la innovació i de la delegació de responsabilitats per tal de millorar la manera de treballar i aconseguir els resultats establerts en el Pla Estratègic.
- El 2015, s'han desenvolupat noves promocions dels diferents programes de Desenvolupament del Talent.

Creixement intern. PROGRAMES DE DESENVOLUPAMENT

Programa VALOR

- Maximitzar resultats de negoci millorant la manera de treballar.
- Enfortir el lideratge de la Direcció d'oficina.
- Potenciar la proactivitat comercial de l'equip.
- Pràctiques de gestió: motivació, alineament i responsabilitat.

- 14 Direccions Territorials.


Programa de desenvolupament de competències i habilitats directives

- Transmissió de l'estil de lideratge i cultura directiva de CaixaBank.
- Eines per a l'autolideratge.
- Dinàmiques de treball en equip.

- 340 persones.
Direccions de SS.CC, Gerents
Coordinadors/res d'Equip i Gerents.


Programa GPS

- Aspectes crítics del nou rol.
- Habilitats directives.
- Sessió en grup + *coaching* individual.

- 14 DAN en 1 grup.
- 40 Directors/res de Serveis Centrals en 2 grups.


Programa PROA

- Direcció d'equips comercials.
- Planificació i seguiment de l'activitat comercial.
- Habilitats directives i gestió del temps.

- 32 DAN en 4 grups.


Programa FOCUS

- Desenvolupament del model de direcció d'equips comercials i de SS.CC.
- Impuls al Model de Lideratge Transformador i als valors corporatius.
- Gestió i reforç del talent intern.
- Afavorir la proximitat entre xarxa d'oficines i negoci amb les àrees de SS.CC.
- Espai col·laboratiu per a compartir missatges institucionals amb la Direcció.

- Edició Serveis Centrals:
193 Directors/res en 2 grups.
- Edició Oficines A:
21 Directors/res d'oficina.

- El Programa Valor, iniciat el 2014 i focalitzat en els Directors/res d'oficina, continua essent un referent a l'Entitat per avançar en el model comercial, integrant nous equips i enfortint la cultura i els valors de CaixaBank com a avantatge competitiu.
- Amb l'objectiu de potenciar l'*empowerment* i la delegació de responsabilitats, s'ha posat el focus en reforçar la relació entre negoci i persones.

Creixement intern. PLANS DE FORMACIÓ

Pla de Formació per a la Xarxa Territorial

• Banca Retail	Itineraris formatius:	Directors/res Subdirectors/res Gestors/res Banca Premier (GBP) y Banca Empreses Gestors/res de Negoci Gestors/res de Morositat Empleats/Empleades Sector Agrari Oficines Insígnia "A"											
	Programes destacats:	<table border="1"> <tbody> <tr> <td>DAF: Diploma en Assessorament Financer</td> <td>Directors/res d'oficina, GBP i Banca Privada</td> </tr> <tr> <td>CISI: Certificate in Wealth Management</td> <td>Directors/res d'oficina, GBP i Banca Privada</td> </tr> <tr> <td>Diploma Expert en Estalvi i Previsió</td> <td>Directors/res d'oficina</td> </tr> <tr> <td>Postgrau en Anàlisi del Risc Bancari</td> <td>Directors/res i Subdirectors/res d'oficina</td> </tr> <tr> <td>Curs bàsic de Risc Bancari</td> <td>Gestors/res de Negoci</td> </tr> <tr> <td>Sistemàtica de venda de productes. Proactivitat comercial</td> <td>Subdirectors/res, Gestors/res de Negoci i Empleats/Empleades</td> </tr> </tbody> </table>	DAF: Diploma en Assessorament Financer	Directors/res d'oficina, GBP i Banca Privada	CISI: Certificate in Wealth Management	Directors/res d'oficina, GBP i Banca Privada	Diploma Expert en Estalvi i Previsió	Directors/res d'oficina	Postgrau en Anàlisi del Risc Bancari	Directors/res i Subdirectors/res d'oficina	Curs bàsic de Risc Bancari	Gestors/res de Negoci	Sistemàtica de venda de productes. Proactivitat comercial
DAF: Diploma en Assessorament Financer	Directors/res d'oficina, GBP i Banca Privada												
CISI: Certificate in Wealth Management	Directors/res d'oficina, GBP i Banca Privada												
Diploma Expert en Estalvi i Previsió	Directors/res d'oficina												
Postgrau en Anàlisi del Risc Bancari	Directors/res i Subdirectors/res d'oficina												
Curs bàsic de Risc Bancari	Gestors/res de Negoci												
Sistemàtica de venda de productes. Proactivitat comercial	Subdirectors/res, Gestors/res de Negoci i Empleats/Empleades												
• Banca Empreses	Postgrau en Banca d'Empreses												
• Banca Privada	Programa d'Expert en Banca Privada												

Plans de Formació per a Serveis Centrals i Serveis Territorials

- Itinerari formatiu per a Gestors/res i Empleats/des
- Plans de formació específics

Canals: **Formadors Interns.** | **Virtaula.** | Consultories i institucions de reconegut prestigi
El valor de la formació

- El Pla de Formació ha complert l'objectiu d'adaptar l'oferta formativa a les necessitats dels diferents segments de negoci.
- L'exercici 2015 finalitza amb més de 7.000 professionals certificats en assessorament financer en la doble titulació DAF (Diploma de Postgrau en Assessorament Financer) i l'International Certificate in Wealth Management del Chartered Institute for Securities & Investment (CISI).

Creixement intern. CENTRE DE DESENVOLUPAMENT DIRECTIU

Fites 2015


CDD

 centro de desarrollo directivo
 excelencia y liderazgo

Programes CDD a mida del col·lectiu objectiu:

<ul style="list-style-type: none"> Programa de Desenvolupament de Lideratge per a DAN. 	<ul style="list-style-type: none"> Programa revisat per complet. Edicions 16 i 17 amb 16 DAN cadascuna.
<ul style="list-style-type: none"> Programa "Liderant el Futur" per a Directors/res d'Àrea i Departament de SS.CC i Directius i Directives d'empreses del Grup. 	<ul style="list-style-type: none"> Edició 8 amb 24 Directius i Directives. Incorporació al Programa de Directius/ves del Grup "la Caixa" per aconseguir sinèrgies i major transversalitat.
<ul style="list-style-type: none"> Programa "Liderant el Futur en Banca d'Empreses" per a Directors/res de Centre d'Empreses, de CENI i de Centre de Gestió de Promotors. 	<ul style="list-style-type: none"> 4 edicions amb 100 Directius i Directives participants.
<ul style="list-style-type: none"> Programa "Liderant el Futur: com desplegar l'estratègia" per a Directors/res d'Àrea i Departament de SS.CC i directius/ves d'empreses del Grup. 	<ul style="list-style-type: none"> 2 edicions amb 29 participants. Programa fonamentat en un simulador bancari.
<ul style="list-style-type: none"> Programa CDD Valor dirigit a DAN amb focus Territorial. 	<ul style="list-style-type: none"> 7 edicions amb 103 Directius/ves de diferents Direccions Territorials.
<ul style="list-style-type: none"> Jornada Estratègia i Lideratge amb Direcció Corporativa i Subdirecció General. 	<ul style="list-style-type: none"> 27 Directius/ves. Reflexió sobre el Pla Estratègic i seguiment del seu desplegament.

Partnership pedagògic:

- Consolidació de la relació amb les escoles de negocis ESADE i IESE.

Projectes d'aplicació:

- Projectes desenvolupats pels participants dels programes del CDD transformats en canvis reals de l'Organització.

Espai CDD Digital:

- Consolidació de l'entorn, que porta la relació entre Directius/ves i CDD al món *online*.

- En 2015 s'inicia una nova línia de programes focalitzats, que s'estrena amb un programa amb simulador bancari que també abordarà altres temàtiques, com comunicació o negociació a partir del 2016.
- El programa CDD DAN, que va començar a l'abril de 2011, s'ha revisat a fons i durant el 2015 s'han impartit 2 noves edicions amb el nou format.

Dades econòmiques. BENEFICIS SOCIALS

Concepte	Descripció	Persones beneficiàries
Pla de Pensions	Prestació a partir de la jubilació i cobertura de risc en actiu	38.697
Pòlissa sanitària	Pòlissa sanitària gratuïta, extensible a familiars directes a un preu molt avantatjós	33.596
Préstecs	Tipus d'interès bonificat per a hipoteques i préstecs personals	cartera desembre 2015 28.571
Ajuts estudis:		
Empleats i Empleades	Fins el 90% de la matrícula - estudis universitaris	2.205
Descendents	Compensació econòmica per a fills/filles menors de 25 anys que estudiïn	19.820
Escoles bressol	Compensació per a fills/filles menors de 3 anys	5.648
Gratificació per naixement	Gratificació econòmica per naixement de fill/filla	1.774
Gratificació per antiguitat	Als 25 i 35 anys de servei	410
Complement:		
IT, AT, maternitat/paternitat	Complement fins al 100 % del salari per situació d'incapacitat temporal transitòria, accident de treball i maternitat/paternitat	8.224
Ajut per defunció	Despeses derivades de la mort d'un familiar de primer grau	460
Altres avantatges financers	Condicions especials per a dos comptes corrents, targetes de crèdit i comissions	

- L'ampli programa de beneficis socials que CaixaBank ofereix a empleats i familiars segueix essent una de les principals fortaleses de l'Entitat.
- Els empleats de CaixaBank, en l'Enquesta de Clima 2015, han expressat sentir-se globalment satisfets amb els beneficis socials (91% de satisfacció).

Entorn. **ORGANITZACIÓ****Estructures organitzatives****Xarxa Territorial, Segments i Serveis Centrals**

- Implantació de la nova estructura CIB-Corporate and Institutional Banking.
- Consolidació de l'especialització a la Xarxa i als Serveis Corporatius.
- Impuls de models organitzatius orientats a facilitar l'agilitat, la flexibilitat i la proximitat amb el client.

Dimensionament de la plantilla**Models de dimensionament**

- Projecte de transformació i actualització del model de dimensionament productiu.

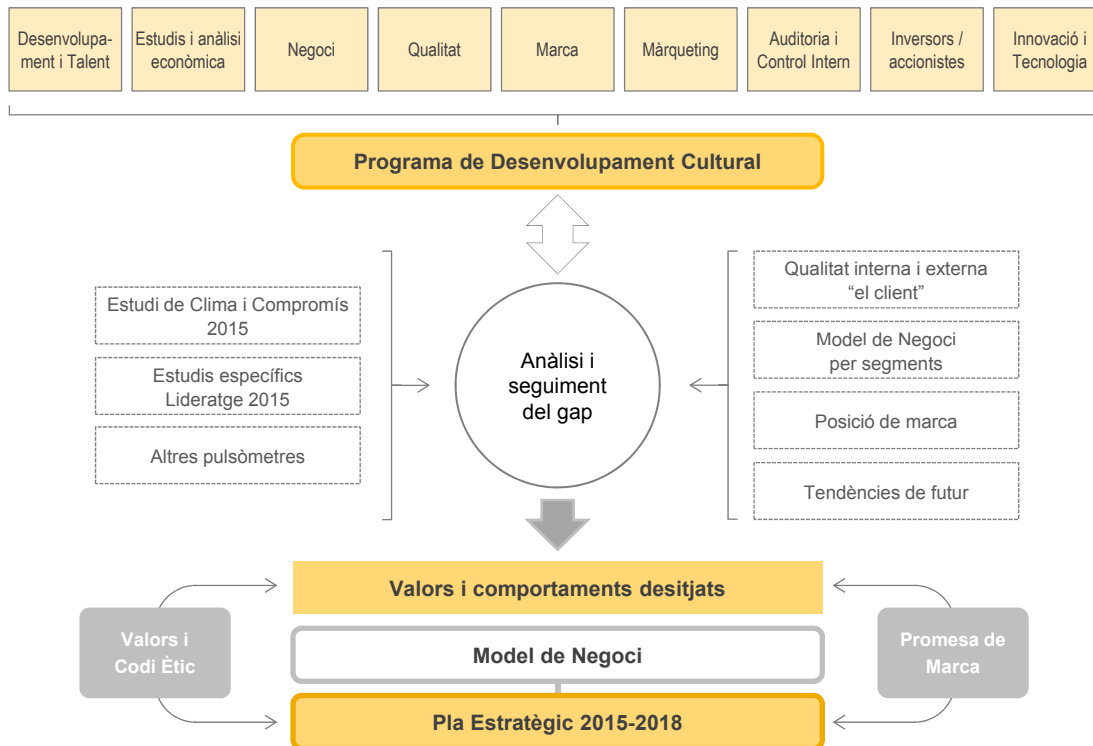
Altres projectes**Processos**

- Implantació del nou Marc de *Governance* de Comitès CaixaBank.
- Integració organitzativa de Barclays Bank SAU en el Grup CaixaBank.
- Implantació del model de les tres línees de defensa.

- L'activitat de l'equip d'Organització continua essent una palanca per tal de reforçar la cultura corporativa de CaixaBank i millorar-ne l'eficiència.
- Entre les fites més destacables de l'any s'inclouen la creació i posada en marxa de la nova estructura de Corporate & Institutional Banking (CIB).

Entorn. **CULTURA ORGANITZATIVA**

Programa de Desenvolupament Cultural



Projecte transversal de Meritocràcia i Diversitat 2015-2018

- Revisió polítiques i processos de RR.HH que impacten en la meritocràcia i la diversitat.
- Desenvolupament de noves iniciatives que potenciïn la meritocràcia i la diversitat.
- Definició quadre de comandament i seguiment d'indicators.
- Plans de sensibilització d'una cultura meritocràtica.

Representativitat de la dona en posicions directives

- Desenvolupament de noves iniciatives que potencien la representativitat de la dona en posicions directives.
- Millora contínua: indicadors i certificacions en igualtat.
- Pulsòmetres i Focus group per aprofundir en l'efectivitat de las mesures.

Estudi de clima 2013-2015

- Finalització de plans d'acció per reduir els gaps identificats a l'enquesta de clima.

- S'han revisat 5 processos de millora de RR.HH i s'han realitzat 7 reunions del Grup transversal de Meritocràcia i Diversitat del Pla Estratègic.
- S'han desenvolupat diversos focus group, liderats pels Agents d'Igualtat dels territoris.
- S'ha tancat el Pla d'Acció de millora derivat de l'Enquesta de Clima 2013.

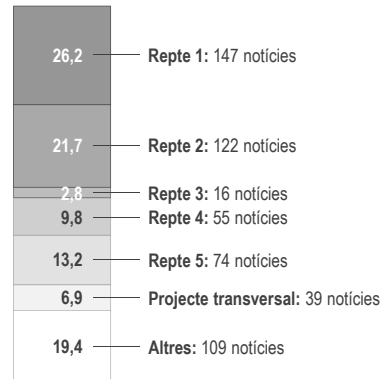
Entorn. COMUNICACIÓ INTERNA: EINA ESTRATÈGICA

Canal Persones

- 1.544.328 accessos mensuals.
- 55.329 accessos diaris.
- 676 notícies publicades en el Persones.
- Perfil d'usuari del Persones: home de 30-40 anys, amb càrrec de responsabilitat a la Xarxa.

Impacte de les notícies sobre el Pla Estratègic en el Persones:

Percentatge



Nou disseny del canal Persones i descentralització de la Comunicació Interna

- Redisseny del canal corporatiu de la Intranet Persones.
- Descentralització de la funció i del canal Persones en el Territori:
 - Creació de 14 Persones Territorial i Llibre d'Estil de Comunicació Interna en el Territori.
 - Formació en Comunicació Interna al Territori.



Premis als millors equips de vendes MEV

- 15 actes: 1 per Territorial excepte la DT Barcelona on se'n van fer 2: DC Barcelona Ciutat i DC Barcelona Província.
- 11.173 assistents: 37% de la plantilla total de CaixaBank.
- 150 oficines i 753 professionals premiats.
- Satisfacció total del projecte: 9,2/10
- 16 vídeo-notícies publicades.

MEV 2014

Millors Equips de Vendes 2014
Emoció, servei, confiança



Pla de Comunicació corporatiu del Pla Estratègic 2015-2018

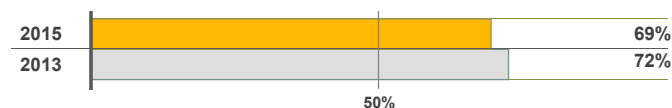
- Recolzament al desplegament del nou Pla Estratègic a través de:
 - Pla de Comunicació en el Persones.
 - Revista Corporativa Canal Caixa: "Estratègia amb ànima".
 - Fulletó corporatiu.
 - Noves edicions de "Panorama".



- L'optimització de la comunicació interna és política fonamental i principi de gestió clau per a CaixaBank.
- El 2015, la campanya 'Confiança, el nostre fu[tu]r' ha obtingut el Premi de l'Observatori de la Comunicació Interna per a Espanya i Llatinoamèrica a la millor plataforma online.

Entorn. CLIMA SOCIOLABORAL
Estudi 2015 – Fitxa tècnica

Univers	→ 30.176 persones
Participació	→ 64 % (19.212 respostes)
Qüestionari	→ 11 dimensions de clima → 59 preguntes comunes (58 comparables amb 2013) → 7 preguntes Model d'Efectivitat → 1 pregunta específica Xarxa Territorial → 1 pregunta oberta → 4 preguntes multi-resposta sobre Pla Estratègic
Distribució	→ Internet (via Web)
Data realització	→ Del 17 de novembre al 1 de desembre de 2015

Indicador global de Clima Laboral. Mitjana de totes les preguntes. % de "Totalment d'acord" i "D'acord".

Resultats per dimensions

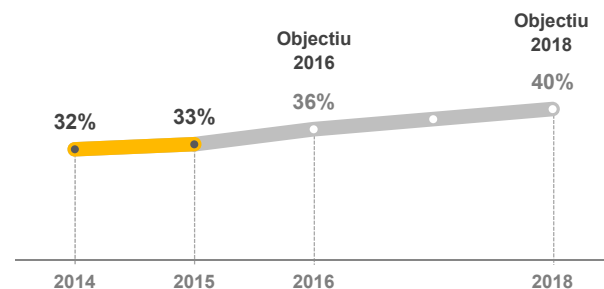

L'estudi d'opinió realitzat el 2015:

- Confirma que CaixaBank és percebuda pels seus empleats com una Organització amb Lideratge, capacitat de competir i un alt sentiment de pertinença.
- Identifica oportunitats per avançar en una cultura d'*empowerment* i meritocràcia, posant el focus en els rols crítics per a l'èxit del negoci.

Entorn. IGUALTAT I CONCILIACIÓ

Dones en posicions directives, a partir de Direcció d'oficina.

Pla Estratègic 2015-2018



Mesures de conciliació – Casos 2015 (plantilla total)

Permisos retribuïts	Casos	Dones	Homes
Maternitat/adopció	1.481	98,8%	1,2%
Paternitat	776	-	100,0%
Ampliació maternitat	1.142	99,6%	0,4%
Ampliació paternitat	583	-	100,0%
Acumulació lactància	1.131	98,3%	1,7%
Total	5.113	72,6%	27,4%

Reduccions de jornada	Casos	Dones	Homes
Cura de fills	1.262	93,0%	7,0%
Cura de familiar fins a 2º grau	9	100,0%	-
Cura de fill malalt	32	87,5%	12,5%
Total	1.303	92,9%	7,1%

Excedències	Casos	Dones	Homes
Cura de fills	528	95,6%	4,4%
Cura de familiar	25	76,0%	24,0%
Cura de persones dependents	4	50,0%	50,0%
Manteniment de la convivència	27	88,9%	11,1%
Estudis	12	66,7%	33,3%
Solidària	5	100,0%	-
Raons personals no especificades	17	70,6%	29,4%
Total	618	93,0%	7,0%

- S'estableixen noves polítiques i iniciatives amb la finalitat de promoure la diversitat en les seves diferents dimensions (gènere, edat, procedència, etc).
- El percentatge de dones en posicions de responsabilitat directiva -a partir de Direcció d'oficina- s'incrementa en 1 punt durant 2015, aconseguint el 33,3%.

MEMÒRIA DE RECURSOS HUMANS I ORGANITZACIÓ 2015



Av. Diagonal, 621
08028 Barcelona
www.CaixaBank.com

