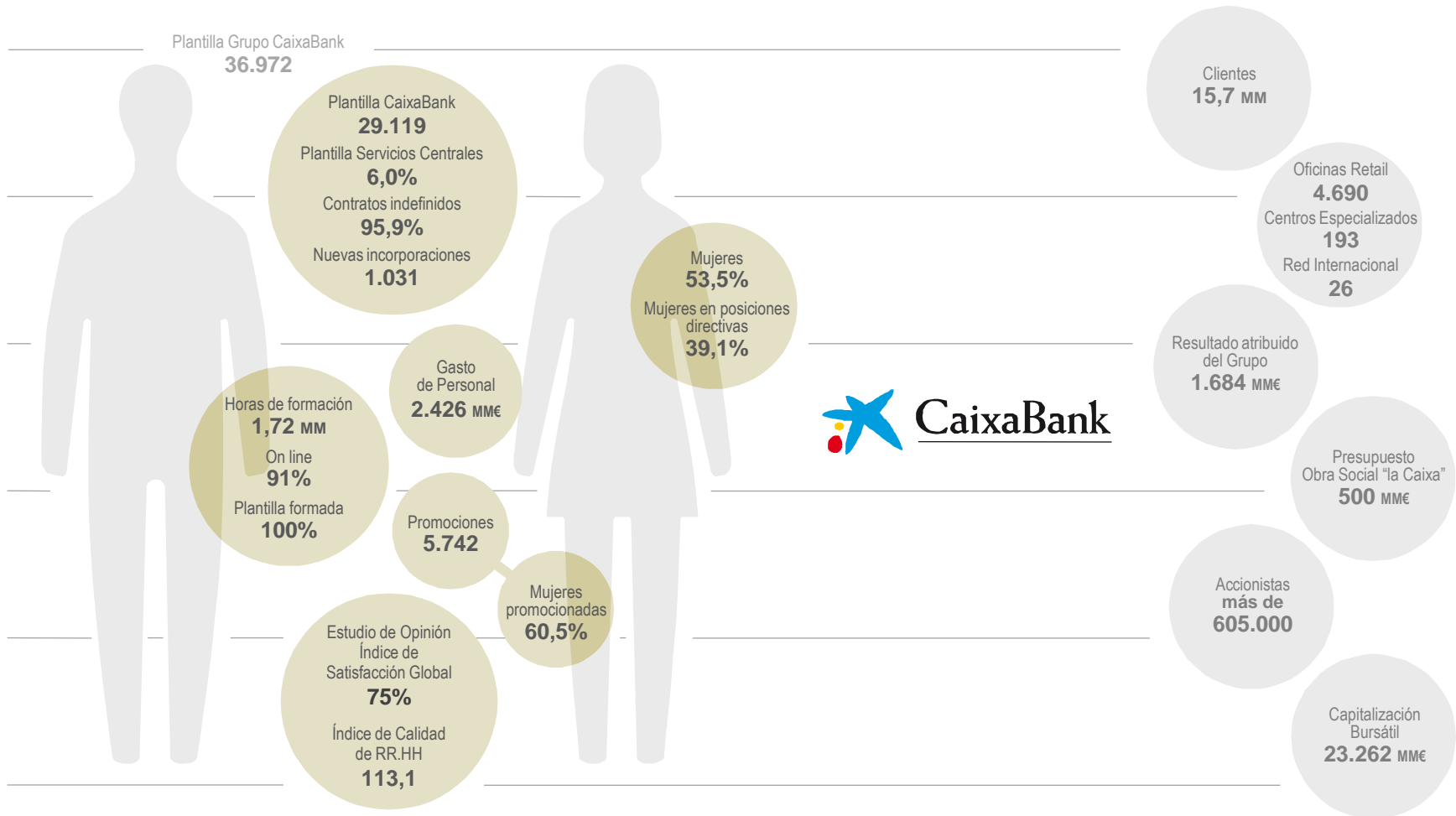




2017

**RECURSOS HUMANOS
Y ORGANIZACIÓN**

MEMORIA



Plan Estratégico 2015-2018

2017

RECURSOS HUMANOS
Y ORGANIZACIÓN

MEMORIA

Recursos Humanos y Organización 2017

La actividad del año 2017 se ha centrado nuevamente en dar soporte a los ejes transversales del Plan Estratégico para contribuir a la adecuación del modelo de negocio y a los retos de eficiencia.

El modelo de gestión de personas ha puesto el foco en los aspectos clave del Reto 5, con la consolidación en los ámbitos de la formación en asesoramiento financiero, el empowerment, la implementación de una cultura meritocrática y el impulso de la diversidad y la igualdad de oportunidades.

Contar con el equipo humano más preparado y dinámico

Reto 5 - Plan Estratégico 2015-2018



Las prioridades de actuación han sido:

- Continuar los itinerarios de formación específica para los segmentos clave.
- Potenciar la figura de la Dirección de oficina.
- Avanzar en la cultura de la evaluación del talento (Evaluación por Competencias, Feedback 180º y Evaluación del Rendimiento).
- Potenciar programas de talento directivo con foco en las personas con alto potencial.
- Continuar adaptando los sistemas de compensación y promoción a las necesidades de cada segmento de negocio.

RETO 5.
 Contar con el equipo humano más preparado y dinámico

5.1 Desarrollo de las capacidades profesionales

Continuamos adaptando la oferta de formación a las necesidades de las distintas áreas de negocio, haciendo énfasis en las competencias y segmentos clave, definidos en el Plan Estratégico y apostando por la certificación externa a través de universidades y escuelas de negocio.

Para ello, se ha mantenido un importante esfuerzo en formación, con más de 1,7 millones de horas, y el impulso de itinerarios profesionales y programas de desarrollo directivo.

CaixaBank Campus. Modelo pedagógico

CaixaBank Campus es una estrategia de gestión del conocimiento que pone en valor el conocimiento generado en la organización, garantiza la coherencia de la formación con el Plan Estratégico y favorece el intercambio de experiencias y de buenas prácticas para potenciar el desarrollo profesional de todos los empleados y empleadas de CaixaBank.

Desde la puesta en marcha de las Escuelas de Formación en 2016, la entidad ha adaptado la oferta formativa a las necesidades de las distintas áreas de negocio, realizando un importante esfuerzo en certificaciones. El banco cuenta con más de 10.500 profesionales certificados a través de la Universitat Pompeu Fabra (UPF), anticipándose así a las nuevas exigencias regulatorias de MiFID II.

Así mismo, se ha mantenido el foco en la formación normativa para dar cumplimiento a los requisitos de los reguladores.

EPC Conversaciones para el Desarrollo

El programa se sitúa dentro del contexto del Plan Estratégico y del Modelo de Liderazgo Transformador de CaixaBank. Las Conversaciones para el Desarrollo responden al compromiso de CaixaBank con el progreso continuo de sus profesionales a partir de la objetivación de los comportamientos que conducen al éxito dentro de cada función y están orientadas a potenciar las Conversaciones entre los equipos para favorecer un impacto positivo en el negocio.

Este año se ha lanzado con éxito la primera campaña del programa, con la participación de 2.100 personas (DAN, Direcciones de Centro de Banca Privada y Banca de Empresas y Direcciones de oficina).

CaixaBank Campus

CÓMO APRENDEMOS EN CAIXABANK



RETO 5.
Contar con el equipo humano más preparado y dinámico

5.2 Gestión descentralizada, con empowerment

Para seguir impulsando un modelo de gestión descentralizada basado en el empowerment, se han realizado acciones específicas en todas las Direcciones Territoriales, especialmente con el objetivo de potenciar la figura de la Dirección de oficina en materia de reconocimiento y fomento de una mayor participación.

Modelo de Liderazgo Transformador

La finalidad de un modelo de liderazgo es que los líderes de la organización ejerzan una influencia homogénea, coherente y en línea con la estrategia y valores de la misma sobre los diferentes grupos de interés: accionistas, empleados, clientes, proveedores y sociedad.

En esta línea, hemos continuado impulsando los programas de Desarrollo Directivo con el fin de reforzar el nuevo Modelo de Liderazgo Transformador que apuesta por el liderazgo al servicio destacando principalmente el comportamiento ético del líder, que busca

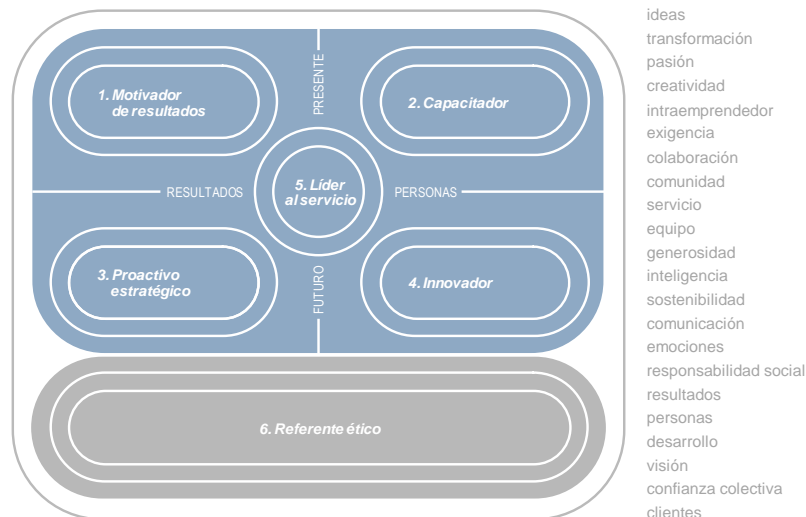
servir a aquellos que integran la organización y la sociedad en general. Así, el reto principal de nuestros líderes es ser ejemplar y transmitir confianza y entusiasmo para conseguir los retos de forma comprometida y ética.

Rethink. Desarrollo Directivo

La entidad también sigue fomentando los programas de Desarrollo Directivo para reforzar el modelo de Liderazgo Transformador. En esta línea, se ha lanzado el programa **Rethink** enfocado a certificar las competencias de liderazgo y fomentar la visión estratégica y la transversalidad en la organización.

Este modelo abarca tanto los roles directivos como los roles predirectivos de alto potencial de CaixaBank e incluye toda la oferta de desarrollo profesional distribuida a través de las cinco Escuelas que forma parte de CaixaBank Campus.

Se trata de un programa de Desarrollo incremental en función de la consolidación en el cargo. Para cada rol se contemplan 3 etapas: incorporación, consolidación y desarrollo del potencial.



RETO 5.
 Contar con el equipo humano más preparado y dinámico

5.3 Adaptar la estructura de compensación y los itinerarios profesionales

Política de Remuneraciones

La actividad de adaptación a las Directrices de la Autoridad Bancaria Europea (EBA) y alineación con el Plan Estratégico de CaixaBank, ha culminado con la modificación de la Política General de Remuneraciones y la Política de Remuneraciones del Colectivo Identificado para mantener actualizados nuestros sólidos procedimientos de gobierno corporativo.

Como complemento a estas políticas, en 2016 se implantó el Protocolo de gestión de incentivos del Grupo y terceras empresas, consolidando la vocación

de referencia para todo el Grupo, de estas políticas y del modelo de gestión que de ellas se deriva. Durante 2017, se ha trabajado de acuerdo al modelo establecido en el protocolo.

Modelo de gestión del bonus de Banca Comercial

En línea con los últimos años, la nueva propuesta de esquemas de valoración para la gestión del bonus de los profesionales de nuestra Red Comercial pretende ser transparente y comprensible, objetivo en su medición, motivador para alinear esfuerzos de la Red con los retos estratégicos de CaixaBank y estimular la co-operación dentro y entre los equipos.

El esquema de cálculo del bonus para 2017 se ha elaborado teniendo en cuenta cuatro elementos fundamentales: la contribución a resultados, la calidad en el servicio, el cumplimiento normativo y la coresponsabilidad de los retos entre los DAN y los gestores comerciales.

Compensación Total

Responsabilidades Competencias	Retos Individuales/Equipo	Prestaciones
Fija	Variable	Beneficios sociales
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Carreras profesionales ▪ Clasificación de oficinas ▪ Modelo de contribución de los Servicios Centralizados 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anual: <ul style="list-style-type: none"> – Programa de Retos SS.CC y Servicios Territoriales – Programas de Bonus – Incentivos ▪ Largo plazo: <ul style="list-style-type: none"> – Plan ILP 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan de Pensiones ▪ Préstamos ▪ Póliza Sanitaria ▪ Ayuda estudios ▪ Pagas especiales (nacimiento - antigüedad)

RETO 5.

Contar con el equipo humano más preparado y dinámico

5.4 Reforzar la cultura de la meritocracia y la diversidad

Se ha avanzado en la prioridad estratégica de reforzar una cultura meritocrática, con la actualización de los perfiles de competencias y una revisión del modelo de evaluación para impulsar el desarrollo profesional y el talento interno.

En relación con las iniciativas encaminadas a promover la diversidad, destaca el programa **“Wengage”** que persigue cuatro objetivos: reforzar el rol de las mujeres con iniciativas para su desarrollo profesional; el fomento de una cultura corporativa que valora la diversidad; el refuerzo de los procesos de recursos humanos para potenciar la diversidad; y una mayor visualización de la diversidad de la organización.

El compromiso de CaixaBank con la igualdad y la conciliación se refleja en su adhesión a distintas iniciativas y certificaciones como el Certificado EfR (Empresa Familiarmente Responsable), el Women’s Empowerment Principles de Naciones Unidas, el Charter de la Diversidad y el Observatorio Generación & Talento.

Detección y Evaluación del Talento

Durante 2017, se ha afianzado el proceso de Talento para la cobertura de posiciones directivas, incrementando el número de ternas en la cobertura de todos los puestos directivos, basando la elección de candidatos en tres ejes para reforzar las directrices del punto 5 del Plan Estratégico 2015-2018:

- **Meritocracia.** Promoción basada en el mérito profesional (talento, formación, competencias, aptitudes y conocimientos específicos para el puesto).
- **Diversidad.** Incrementar la igualdad y la diversidad de género.
- **Transversalidad.** Elaborar ternas de opción al puesto teniendo en cuenta a profesionales de otros departamentos, áreas, Red Territorial, etc.



Con ello se ha conseguido un incremento de la presencia de la mujer en los puestos de responsabilidad, alcanzando el 39% de mujeres en posiciones directivas durante 2017.

Comunicación interna

En CaixaBank, la función de la comunicación interna se focaliza en difundir y acompañar los retos del Plan Estratégico y las prioridades de negocio; en transmitir los valores de la entidad como elemento diferencial; en reconocer y reforzar las buenas prácticas profesionales; en potenciar la cultura corporativa y el orgullo de pertenencia; y en facilitar el diálogo bidireccional entre el equipo humano y la Dirección.

De entre los canales internos online de CaixaBank, la página **“Personas”** destaca como herramienta de alcance transversal, homogéneo y consolidado, con 2 millones de accesos mensuales. Diariamente se publican un promedio de 2,4 novedades, enfocadas al protagonismo de los profesionales de la entidad y en los hitos de relevancia para la actividad diaria, desde una óptica estratégica y de negocio.

La función de comunicación interna se complementa con otros canales como la revista CanalCaixa y con la organización de eventos internos –como la Convención de Directivos o los premios a los Mejores Equipos de Ventas–.

ÍNDICE

RECURSOS HUMANOS Y ORGANIZACIÓN 2017

CLAVES 2017

- Plantilla: gestión activa
- Acuerdo Laboral Oficinas Store
- CaixaBank Experience
- Wengage

ACTIVIDAD 2017

■ LAS PERSONAS

- Edad, género y antigüedad
- Mosaico de culturas
- Ausencias

■ ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

- Direcciones Territoriales
- Servicios Centrales
- Presencia internacional

■ CRECIMIENTO INTERNO

- Detección y evaluación del Talento
- Desarrollo Directivo
- Desarrollo Profesional
- Evaluación por Competencias
- Actividad formativa
- Selección de personal

■ DATOS ECONÓMICOS

- Beneficios sociales
- Pensiones y salud

■ ENTORNO

- Organización. Proyectos relevantes
- Cultura corporativa
- Diversidad de género
- Igualdad y conciliación
- Estudio de Opinión 2017
- Gestión de Recursos Humanos
- Compensación
- Comunicación interna
- Relaciones Laborales
- Representación sindical

Anexo. Indicadores de sostenibilidad

■ Modelo de Evaluación de Programas de Desarrollo en CaixaBank

- Modelo Kirkpatrick
- Evaluaciones de los Programas de Desarrollo
- Plan de formación por tipología

■ Seguridad, salud y bienestar

- Marco general
- Aspectos destacados en 2017
- Encuesta de Riesgos Psicosociales
- Ámbitos de actuación

■ Absentismo

■ Diversidad en CaixaBank

- Programa Engage
- Wengage. Diversidad de género
- EngageIn. Diversidad funcional
- EngAge. Diversidad generacional

Claves 2017

2017

RECURSOS HUMANOS
Y ORGANIZACIÓN

MEMORIA

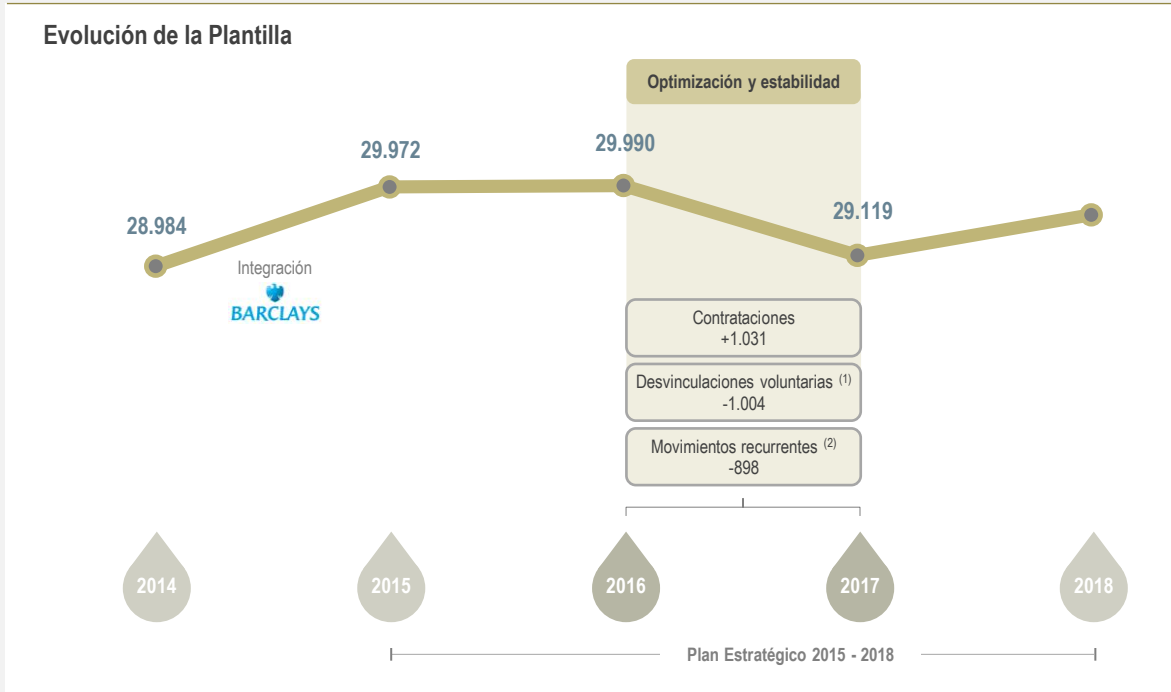
Plantilla: gestión activa

La gestión activa de la plantilla en 2017 ha continuado la senda del año anterior, centrándose en optimizar la plantilla a las necesidades actuales del mercado y logrando un equilibrio territorial. En el año 2017, la plantilla de CaixaBank se ha reducido en 871 personas.

En 2017, se ha ofrecido la posibilidad de adhesión a un programa de desvinculaciones incentivadas de carácter voluntario a aquellos empleados de 56 o más años. El resultado ha sido la salida de 942 personas, las cuales se han repuesto entorno al 65% en aquellos territorios con necesidades de plantilla.

En las contrataciones realizadas en 2017, se observa una apuesta por la creación de empleo con profesionales jóvenes, al mismo tiempo que se complementa con profesionales con experiencia y referentes en el mercado.

Adicionalmente, y con el doble objetivo de lograr una eficiencia de costes en los servicios contratados a nivel de Grupo y equilibrar las plantillas territorialmente, se ha gestionado la salida de CaixaBank a GDS-Cusa de 309 personas en la modalidad de excedencia. Estas personas realizan o prestan internamente una serie de servicios que de otra manera hubieran sido contratados externamente. Este proyecto ha permitido el retorno a sus provincias de origen a 61 empleados de Sevilla y 9 de Madrid que estaban movilizados.



⁽¹⁾ Desvinculaciones incentivadas y Plan Laboral zonas excedentarias.

⁽²⁾ Bajas recurrentes y saldo neto excedencias.

Acuerdo Laboral Oficinas Store

En un entorno en el que es esencial ofrecer un servicio de calidad basado en la cercanía y la actuación responsable, así como contribuir al desarrollo económico y social, ofrecer un horario conveniente a nuestros clientes se convierte en requerimiento clave, al mismo tiempo que disponer de una óptima capilaridad territorial.

Con este objetivo, en abril de 2017 se firmó un nuevo acuerdo laboral que regula el horario singular de las oficinas Store. Este acuerdo establece un número máximo de 290 oficinas con horario singular, si bien a cierre del año se disponía de 161 oficinas de este modelo, más urbano y tecnológico, pero también más personal, accesible y cercano.



Se acordó con la Representación Legal de los Trabajadores un nuevo horario singular que permite atender mejor las necesidades de los clientes, de 08:15h a 18:30h de lunes a jueves, respetando igualmente la jornada laboral establecida en el Convenio Colectivo y la normativa laboral de CaixaBank.

La adscripción y permanencia de la plantilla en estas oficinas es totalmente voluntaria y llevan asociadas mejoras económicas. Estas mejoras consisten en la percepción de una serie de pluses asociados al horario singular, la compensación de comidas y la aceleración de las carreras profesionales para los empleados y gestores.

Este modelo comercial es una apuesta clara de futuro, por lo que será necesario ampliar el número máximo de oficinas Store, y contribuye de forma directa a la primera línea del Plan Estratégico (Foco en el cliente: ser el mejor banco en calidad y reputación).

CaixaBank Experience

CaixaBank Experience nace a partir de la detección de necesidades como la retención del talento de las nuevas incorporaciones y las dificultades para atraer a candidatos óptimos. En 2017, se ha detectado una importante rotación en el colectivo de nuevos empleados (cercana al 22%) y donde el principal motivo de baja es la voluntariedad. El tiempo medio de permanencia de los empleados que han causado baja se sitúa en 8 meses.

CaixaBank, por tanto, tiene como objetivo crear una experiencia memorable y sostenida en el tiempo que permita incrementar la atracción y retención de las nuevas incorporaciones, así como incrementar el compromiso de los empleados mediante tres ejes principales:

- Poner en valor los atributos de marca de los que se dispone y que son atractivos para los empleados actuales y futuros.

- Posicionamiento en el mercado como empleador de referencia a través de las acciones de captación, selección y desarrollo profesional bajo unos principios de meritocracia y diversidad.
- Contar con los mejores profesionales comprometidos con CaixaBank para obtener la mejor experiencia cliente que impacte en los resultados de la entidad.

CaixaBank Experience incorpora nuevas propuestas a las existentes para la consecución de los objetivos marcados. Entre éstas, cabe destacar la realización de nuevas campañas en redes sociales, la potenciación del entorno *web responsive* y el desarrollo de programas de captación personalizados enfocados a colectivos objetivos.

En el ámbito de la selección, se enfoca el proceso basado en la efectividad y la experiencia del candidato (gamificación,...).

Por último, en el ámbito de la integración se propone una semana de formación presencial en Barcelona ("Conocer CaixaBank"), la elaboración de un itinerario de formación presencial y virtual durante los dos primeros años en la Red y la implantación de un programa de *on boarding* Corporativo en Servicios Centrales y Servicios Territoriales.

CaixaBank Experience



Wengage

El programa Wengage es una apuesta clara de CaixaBank por la diversidad de género, entendiendo ésta como una ventaja competitiva y un factor de éxito clave en el modelo de negocio y todo ello sobre la premisa de que “la Diversidad Suma”.

El programa pivota sobre tres pilares fundamentales, la meritocracia, la igualdad de oportunidades y la participación e inclusión. El Plan de Acción elaborado presenta dos dimensiones: una visión interna y otra externa.

- En la dimensión interna se refuerza el rol de las mujeres en CaixaBank mediante programas de desarrollo directivo y acciones de mentoring, se involucra a toda la organización y se da visibilidad a las iniciativas llevadas a cabo mediante la publicación de noticias y de videos, y fomentando el networking entre directivas. Recursos Humanos contribuye de forma directa desde sus procesos, destacando las ternas con visión de diversidad en los procesos de promoción directiva, asegurando la igualdad retributiva, fomentando las políticas de flexibilidad y asegurando la diversidad de género en los programas de desarrollo predirectivo.
- La dimensión externa se enfoca en contribuir, desde nuestra posición como empresa socialmente comprometida, a divulgar la igualdad de oportunidades y el valor de la diversidad y que ofrece productos y servicios inclusivos. Las acciones que se están llevando a cabo son ciclos de charlas como *Dialoga* y *Diversity Talks*, participación en foros de Diversidad, fomento de patrocinios con visión de género y el desarrollo de una propuesta de valor que se adapte a las necesidades financieras del target femenino.



Igualdad y Diversidad de género en CaixaBank

En 2017 se han llevado a cabo 24 iniciativas para el desarrollo del programa y cabe destacar que los retos asociados al mismo se están consiguiendo. Muestra de ello es que a cierre de 2017, el porcentaje de mujeres en posiciones directivas se ha situado en el 39,1%, 4,5 puntos porcentuales más que en 2014 y por encima del objetivo marcado en el Plan Estratégico para 2018 (38,0%).

Actividad 2017

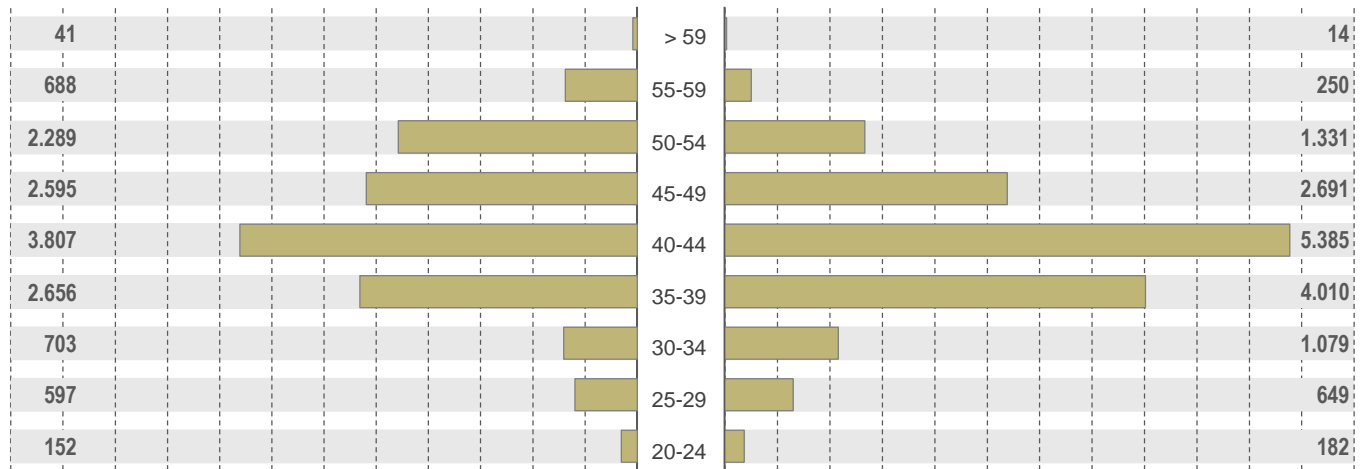
2017

RECURSOS HUMANOS
Y ORGANIZACIÓN

MEMORIA

Las Personas. EDAD, GÉNERO Y ANTIGÜEDAD

	Hombres		Total		Mujeres	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016
personas	13.528 (46,5%)	14.226 (47,4%)	29.119	29.990	15.591 (53,5%)	15.764 (52,6%)
edad media	44	44	43	42	42	41
antigüedad media	16	17	16	16	15	15


Plantilla por procedencia
Caja de Pensiones/Barcelona: 1.770
Crecimiento orgánico: 18.975
Crecimiento inorgánico: 8.374

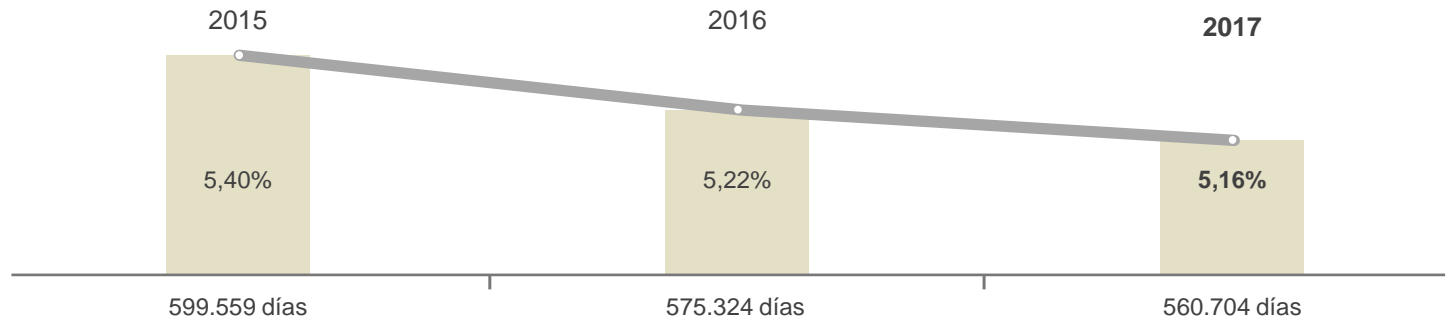
Banca Cívica	5.176
Barclays Bank	1.198
Caixa Girona	733
Banco de Valencia	721
Morgan Stanley	290
Bankpime	91
Otros	165

Las Personas. MOSAICO DE CULTURAS
730 personas originarias de 68 países diferentes

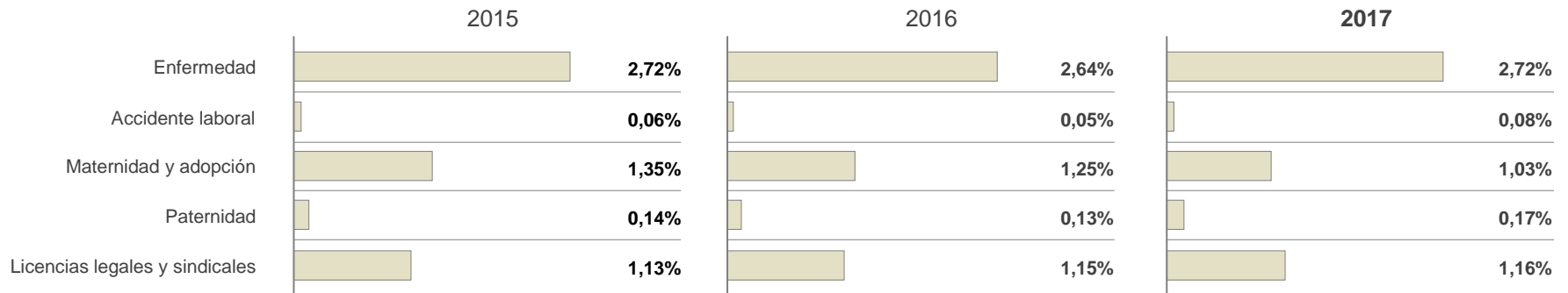
 Francia	79	 Suecia	9	 Austria	1
 Alemania	58	 Chile	7	 Canadá	1
 Venezuela	57	 India	6	 Costa Rica	1
 Marruecos	49	 República Dominicana	6	 El Salvador	1
 Suiza	37	 Portugal	5	 Eslovenia	1
 Perú	31	 Andorra	4	 Finlandia	1
 Italia	29	 Bulgaria	4	 Guatemala	1
 Rumanía	27	 Dinamarca	4	 Guinea Ecuatorial	1
 Argentina	26	 Moldavia	4	 Hong Kong	1
 Polonia	25	 Bielorrusia	3	 Irán	1
 China	25	 Bolivia	3	 Jordania	1
 Colombia	23	 Bosnia y Herzegovina	3	 Kazajistán	1
 Ecuador	22	 Egipto	3	 Lituania	1
 Reino Unido	19	 Eslovaquia	3	 Malasia	1
 Países Bajos	18	 Nicaragua	3	 Mauricio, Islas	1
 Brasil	17	 República Checa	3	 Mauritania	1
 Bélgica	16	 Argelia	2	 Noruega	1
 Uruguay	16	 Grecia	2	 Pakistán	1
 Estados Unidos	11	 Honduras	2	 Serbia y Montenegro	1
 Méjico	11	 Luxemburgo	2	 Siria	1
 Rusia	11	 Turquía	2	 Taiwán	1
 Ucrania	10	 Albania	1	 Tanzania	1
 Cuba	9	 Armenia	1		

Las Personas. **AUSENCIAS**

Índice de absentismo. Jornadas perdidas/jornadas totales:

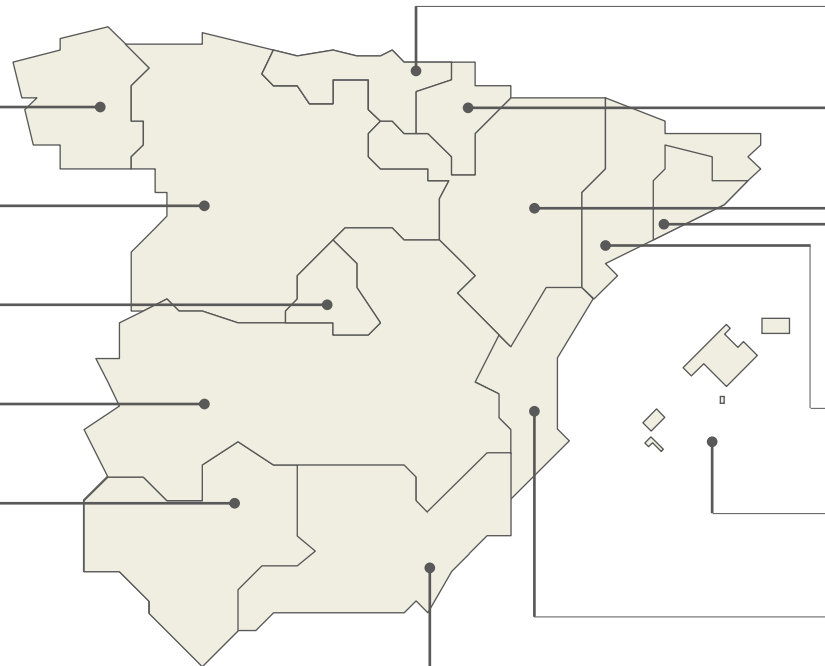


Distribución por motivos:

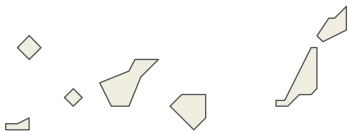


Estructura organizativa. DIRECCIONES TERRITORIALES

	2017	2016
TOTAL RED		
Oficinas*	4.864	5.010
Plantilla	25.146	26.755
Galicia		
Oficinas	195	196
Plantilla	774	785
Castilla y León - Asturias		
Oficinas	311	310
Plantilla	1.292	1.352
Madrid		
Oficinas	535	572
Plantilla	2.950	3.152
Cast. La Mancha - Extremadura		
Oficinas	223	217
Plantilla	940	970
Andalucía Occidental		
Oficinas	599	622
Plantilla	3.094	3.467
Canarias		
Oficinas	247	252
Plantilla	1.337	1.376



	2017	2016
País Vasco - Cantabria		
Oficinas	230	232
Plantilla	1.047	1.071
Navarra		
Oficinas	152	149
Plantilla	796	825
Aragón - La Rioja		
Oficinas	119	114
Plantilla	600	629
Barcelona		
Oficinas	753	827
Plantilla	4.969	5.490
Cataluña		
Oficinas	485	481
Plantilla	2.594	2.710
Baleares		
Oficinas	184	197
Plantilla	905	927
Comunidad Valenciana		
Oficinas	427	438
Plantilla	2.084	2.163
Andalucía Oriental y Murcia		
Oficinas	404	403
Plantilla	1.764	1.838



* Oficinas Retail y Centros Especializados

Estructura organizativa. SERVICIOS CENTRALES
Plantilla por áreas

	2017
Presidencia	38
DE Comunicación, Rel. Institucionales, Marca y RSC	57
Vicepresidencia	4
Secretaría General	126
Consejero Delegado	41
SDG Control & Compliance	101
DG Seguros y Gestión de Activos	11
DG Riesgos	192
DG Negocio	233
DG Recursos Humanos y Organización	107
DGA Auditoría Interna	143
DE Medios	443
DE Financiera	38
DE Intervención, Control de Gestión y Capital	171
DE Banca Internacional	35
Total plantilla activa	1.740

Estructura organizativa. PRESENCIA INTERNACIONAL



120 personas en la Red Internacional

- 17 Oficinas de Representación.
- 4 Sucursales Internacionales con 6 oficinas.
- 3 Spanish Desks en Socios Estratégicos.

Próximas aperturas:

- Transformación de la Oficina de Representación de París en Sucursal.
- Oficina de Representación de Australia.
- Oficina de Representación de Canadá.

Actividad del equipo de Recursos Humanos Internacional

- Impacto en más de 20 Países.
- Apoyo y asesoramiento a personal expatriado y empleados locales.
- Participación en nuevas aperturas.
- Asesoría fiscal.
- Gestión retributiva.
- Procesos de selección interna y externa.

Crecimiento interno. DETECCIÓN Y EVALUACIÓN DEL TALENTO

DESARROLLO DEL TALENTO

Comité de Talento	<ul style="list-style-type: none"> • Detección, seguimiento y valoración del talento directivo clave y velar por el cumplimiento de los 3 principios básicos del proceso: Meritocracia, Diversidad, Transversalidad. Presentación de ternas en todas las candidaturas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 39 Comités de Talento internos. ▪ 74 nombramientos de SS.CC, 42% mujeres. ▪ 256 nombramientos Red, 42% mujeres.
Evaluación del Talento Directivo	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación y nombramiento de Directivos. Informes <i>ad hoc</i> de un experto externo para garantizar la objetividad y la independencia. • Seguimiento de nuevos nombramientos y consolidación directiva. • Diseño e implementación de nuevos procesos de consolidación. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1.040 procesos. 184 en SS.CC, 35 % mujeres, y 856 en la Red Territorial, 44% mujeres. ▪ 864 evaluaciones / 330 nombramientos. ▪ 67 Procesos de consolidación, 35 DAN, 25 Dir. Centro Empresas y 7 Dir. Centro B. Privada.
Feedback 180º	<ul style="list-style-type: none"> • Recogida de evidencias directivas basadas en las percepciones del equipo. • Identificación de gaps competenciales. • Contraste de información con las competencias de CaixaBank. 	Personas evaluadas / función: <ul style="list-style-type: none"> ▪ 170 DAN. ▪ 1 Dir. Centro Empresas. ▪ 12 Direcciones de RR.HH y Organización.
EPC Directiva	<ul style="list-style-type: none"> • Herramienta para contrastar, identificar y potenciar el talento interno y las capacidades directivas y elaborar perfiles definidos por función. • Evaluación y feedback por parte del responsable jerárquico, periodicidad anual. • Establecimiento de planes de mejora individualizados. • Integración del modelo EPC en el sistema de Gestión del Rendimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 864 evaluaciones: 217 DAN, 43 Dir. Centro B. Privada, 111 Dir. Centro Empresas, 13 Dir. Centro Instituciones, 2 Dir. Centro Gestión Promotores, 117 Dir. Área/Depart./Managing Director, 249 Dir. SS.CC/Senior Director, 98 Dir. SS.TT, 14 Dir. Admisión Riesgos.
Coaching Directivo	<ul style="list-style-type: none"> • Acompañamiento a directivos para facilitar su desarrollo competencial de forma individual y colectiva. • Coaching Ejecutivo: incorporación a la función directiva o cambio de grado de responsabilidad. • Coaching de Equipos: acompañamiento colectivo con motivo de la creación de nuevos equipos o por cambio de equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coaching Ejecutivo: 20 procesos. ▪ Coaching de Equipo: 6 procesos, con 199 participantes.
Plan de Sucesiones	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de gestión, definición y evaluación de la sucesión de las posiciones directivas clave de CaixaBank. • Proceso de Benchmarking a nivel nacional y europeo con el objetivo de definir las nuevas posiciones clave y ampliar el ámbito de actuación a la red de negocio y las empresas del Grupo CaixaBank. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisión del Plan de Sucesiones de 2015 para redefinir las posiciones clave de CaixaBank, los criterios y la normativa aplicable.

Crecimiento interno. DESARROLLO DIRECTIVO

Desarrollo competencial Directivo



Un modelo basado en el desarrollo progresivo de las competencias de liderazgo que todo directivo necesita para afrontar los profundos y rápidos cambios en el sector y en la sociedad.

La oferta va dirigida a los 991 directivos/as de la Entidad de los cuales, durante 2017, han participado más de un 60% en alguno de estos programas. Además de esta oferta normativa, el 100% de nuestros directivos han realizado los cursos de cumplimiento normativo obligatorios.

Predirectivo

- Progresar (Dir. Oficina, Subdir. Oficina, SS.CC y SS.TT)
- Mejora competencial del rol directivo y liderazgo de equipos.
- Updates
- Visión estratégica y orientación a resultados. Innovación y gestión del cambio.
- Programas presenciales. Refuerzo de la estrategia de CaixaBank.

Incorporación

- Procesos Coaching
- Acompañamiento para facilitar desarrollo profesional de forma individual y colectiva.
- Certificación en Liderazgo-C1
- Certificación inicial en liderazgo para la consolidación.
- Programa GPS (DAN y SS.CC/SS.TT)
- Buenas prácticas del equipo comercial de la DAN (refuerzo del nuevo rol).
- Programa PROA (DAN)
- Sistemática y organización comercial; visita a la oficina; gestión de la agenda.

Consolidación

- Certificación en Liderazgo-C2
- Certificación senior en liderazgo.

Programas de Desarrollo del Potencial

- Transformational Leadership ICLD
- Fundación CEDE.
- Aspen Institute
- Aspen Seminar - Aspen Institute España.
- Promociona
- Programa Promociona para mujeres - ESADE.
- Mujer y Liderazgo
- Programa Desarrollo del talento femenino - IESE.
- Programa de mentoring - IESE.
- IMD Institute for Mgmt Development
- IMD's Discovery Events; Global Leadership in the Cloud; CxO Roundtables.

Acciones transversales

- Autoformación Directiva Presencial (Programas Enfocados)
- Talleres "enfocados": GEAR-IESE; Negociación; Comunicación – consultores expertos; Influencia y persuasión.
- Procesos Mentoring
- Herramienta destinada a desarrollar el potencial de las personas, basada en la transferencia de conocimientos y en el aprendizaje a través de la experiencia.

Crecimiento interno. **DESARROLLO PROFESIONAL**

CaixaBank Campus Estrategia de gestión de conocimiento de CaixaBank.
Oferta autoformativa, presencial y online para el desarrollo competencial personalizado.

Escuelas:

Espacios de referencia de un ámbito del conocimiento

- EF** Escuela de Finanzas
- ER** Escuela de Riesgos
- EC** Escuela Comercial
- ELH** Escuela de Liderazgo y Habilidades
- ERS** Escuela de Rendimiento sostenible

Itinerarios específicos y formación de segmentos:

Programas adaptados a necesidades específicas

- AgroBank
- Banca Privada y Banca Premier
- Banca de Empresas
- Auditoría
- Internacional
- Oficinas Store
- Nuevos Empleados/Empleadas

- Diploma de Posgrado de Banca de Empresas
- Curso Básico de Riesgo Bancario
- Curso de Posgrado en Análisis de Riesgo Bancario
- Diploma de Posgrado de Análisis de Riesgo Bancario, especialidad Retail
- Programa Universitario de Seguros de Negocios
- Diploma de Posgrado de Auditoría Interna

- Banca Retail: Dirección de oficina, Subdirección Comercial, Gestores de Banca Premier, Gestores de Negocio
- Banca de Empresas: Directores y Gestores de Banca de Empresa y Técnicos/Especialistas de Banca de Empresas
- Audidores internos

Formación normativa transversal:

Cumplimiento de las exigencias reguladoras y cobertura de riesgo reputacional

- Código Ético y Política Anticorrupción
- Reglamento Interno Conducta
- Prevención Blanqueo de Capitales
- Principios básicos de venta de productos
- Know Your Customer
- Soluciones para la morosidad hipotecaria
- Test SPPI (Solely Payments of Principal & Interest)
- Nueva regulación planes pensiones País Vasco
- Usuarios de pantallas de visualización de datos

- Todos los empleados
- Todos los empleados que puedan dar de alta clientes
- Empleados de la Red y Centros de Recuperaciones
- Empleados Banca Empresas y otras áreas afectadas
- Todos los empleados de Red Retail y B. Privada País Vasco
- Todos los empleados de SS.CC y SS.TT

- Información y asesoramiento MiFID II
- DAF: Diploma en Asesoramiento Financiero
- CIAF: Curso de Posgrado de Información y Asesoramiento Financiero
- CISI: Certificate in Wealth Management

- Banca Privada: Directores y Asesores de Banca Privada
- Banca Retail: Dirección de oficina, Subdirección comercial, Gestores de Banca Premier
- Funciones CIB

Crecimiento interno. EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

EPC Conversaciones para el Desarrollo

Proceso de evaluación cuyo objetivo es el diagnóstico y desarrollo de las competencias profesionales de todas las personas de la entidad. Es una herramienta diseñada para objetivar la evaluación del desempeño y responde al compromiso de CaixaBank con el desarrollo continuo de sus profesionales.

Las conductas establecidas en la EPC se han definido en coherencia con los tres pilares de CaixaBank: **Valores y Principios, Plan Estratégico, Modelo de Liderazgo.**

La EPC es un espacio de diálogo entre los responsables inmediatos y sus colaboradores con el objetivo de identificar puntos fuertes, ámbitos de mejora y propuesta de acciones en el Plan de Desarrollo profesional.

Aporta a los responsables información sobre el nivel competencial de las personas, facilita la comunicación, permite conocer expectativas y motivar. Además, facilita a la entidad una planificación eficiente de acciones orientadas al desarrollo profesional de las personas.

El programa ha sido galardonado en los premios Cegos Equipos & Talento 2017 como mejor práctica de Gestión Organizacional y Consultoría.

Actividad 2017

	Total evaluaciones
Dirección oficina	4.329
Subdirección oficina/2º Responsable	3.193
Empleados/das oficina	6.581
Dir. Banca de Empresas/Instituciones	265
Dir. Banca Privada (y Coord. Equipo)	271
Gestores de Clientes & ABP	3.168
Evaluación de consolidación	345
Nuevos empleados	2.901
Total	21.053

Formación asociada al Programa EPC Conversaciones para el Desarrollo

Colectivos destinatarios 2017

Dirección de Área de Negocio: 20 grupos, 234 personas

Dirección de Centro de Banca Privada y Banca de Empresas: 12 grupos, 171 personas

Dirección de oficina: 89 grupos, 1.719 personas


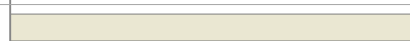
Participación

Personas convocadas	2.124
Asistencia	1.856 87,36%

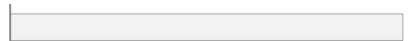
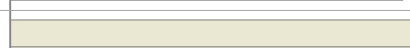
Valoración media  **4,30**

Principales indicadores de impacto en la EPC de Dirección de Oficina

Participación:

2016		91,5%
2017		95,1% +3,6%

Nivel de acuerdos en la Entrevista EPC:

2016		89,0%
2017		93,0% +4,0%

Ha recibido un feedback de calidad:

2017		90,0%
-------------	---	-------

Crecimiento interno. ACTIVIDAD FORMATIVA

Personas formadas	29.119	100% de la plantilla
Horas de formación Presencial	156.297	9 %
Horas de formación Virtual	1.566.649	91 %
Total horas de formación	1.722.946	

Valoración participantes (sobre 4)	
Satisfacción	3,3
Aplicabilidad	3,3
% de superación	87,8%

Formación formal

Escuelas de Formación:	ER Escuela de Riesgos	EF Escuela de Finanzas	EC Escuela Comercial	ELH Escuela de Liderazgo y Habilidades	ERS Escuela de Rendimiento Sostenible
Número de accesos por Escuela	38.612	22.529	97.497	17.598	3.706
Nº de matriculaciones Autoformación	4.608	8.993	57.795	9.110	3.340

Formación informal

Accesos a materiales no corporativos	323.126
Lecturas en fóruns	708.292
Lecturas en blogs	6.741
Lecturas en Wikis	11.628
Materiales ubicados en bibliotecas:	
Materiales corporativos	863
Materiales no corporativos	120
Plays en vídeos	83.120

Conectividad

Media mensual de empleados que acceden al entorno	23.563
---	--------

Eficiencia

Ocupación del Centro de Formación	81%
Inversión por empleado	378 €
Inversión total en formación	11 MME
Total empleados certificados en Asesoramiento Financiero	10.537
Formadores Internos	1.497

Crecimiento interno. SELECCIÓN DE PERSONAL


Selección externa Red	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos Empleados: juniors prácticas y juniors eventuales e indefinidos • Gestor de Clientes I y II, seniors • Otras posiciones de la Red 	1.324 procesos gestionados y 931 procesos cerrados 821 contratos. Hombres 45%, Mujeres 55%. Edad media 28 años
Selección externa SS.CC y posiciones específicas	<ul style="list-style-type: none"> • Juniors en prácticas en Servicios Centrales • Posiciones específicas • Posiciones directivas 	225 procesos gestionados y 209 procesos cerrados 206 contratos. Hombres 58%, Mujeres 42%. Edad media 34 años
Selección interna	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos en Red y en Servicios Territoriales 	Media participantes: 7,6 Hombres 51%, Mujeres 49%. Edad media 39 años Antigüedad media 12 años
	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos en Servicios Centrales 	Media participantes: 8,9 Hombres 53%, Mujeres 47%. Edad media 42 años Antigüedad media 14 años
Programa de graduates y becarios	<ul style="list-style-type: none"> • Becarios en Servicios Centrales: acuerdo con universidades, proyecto en entorno de empresa 	Duración media de la beca: 6 meses Hombres 60%, Mujeres 40%. Edad media 23 años
	<ul style="list-style-type: none"> • YMP-Young Management Program: programa orientado a identificar y formar futuros líderes 	Curriculum recibidos: 3.710 Hombres 90%, Mujeres 10%. Edad media 32 años
	<ul style="list-style-type: none"> • NG-New Graduates CIB: Identificar, formar y desarrollar talento joven para el equipo de Banca de Inversión Madrid 	Curriculum recibidos: 715 Hombres 90%, Mujeres 10%. Edad media 23 años
CIB partnership	<ul style="list-style-type: none"> • Despliegue del rol de Recursos Humanos en CIB • Procesos de gestión, selección, formación y desarrollo equipo CIB • Procesos de Mentoring • Definición de competencias de los equipos de Cliente y Producto e implantación “<i>Conversaciones para el Desarrollo</i>” (en curso 2018) 	

Datos económicos. BENEFICIOS SOCIALES

Concepto	Descripción	Personas beneficiarias
Plan de Pensiones	Prestación a partir de la jubilación y cobertura de riesgo en activo	32.206
Póliza sanitaria	Póliza sanitaria gratuita, extensible a familiares directos a un precio muy ventajoso	34.518
Préstamos	Tipos de interés bonificado para hipotecas y préstamos personales	cartera dic. 2017 28.147
Ayuda estudios:		
Empleados y Empleadas	Hasta el 90% de la matrícula - estudios universitarios	2.121
Descendientes	Compensación económica para hijos/hijas menores de 25 años que estudien	20.764
Guarderías	Compensación por hijos/hijas menores de 3 años	4.430
Gratificación por nacimiento	Gratificación económica por nacimiento de hijo/hija	1.410
Gratificación por antigüedad	A los 25 y 35 años de servicio	349
Complemento:	Complemento hasta el 100 % del salario por situación de incapacidad temporal	
IT, AT, maternidad/paternidad	transitoria, accidente de trabajo y maternidad/paternidad	7.642
Ayuda por defunción	Gastos derivados de la muerte de un familiar de primer grado	374
Otras ventajas financieras	Condiciones especiales para dos cuentas corrientes, tarjetas de crédito y comisiones	

Datos económicos. PENSIONES Y SALUD

Hechos más relevantes en 2017

1. Comisión de Control del Plan de Pensiones de Empleo de CaixaBank

- Aprobación del objetivo aspiracional de inversión: rendimiento anual igual o superior a Euribor a 3 meses + 2,75% con un nivel máximo de riesgo del 10%.
- Realizada la medición de la “Huella de Carbono” de los valores de la cartera de inversión: Reducción de un 15% respecto a los resultados de 2015.
- *Institutional Investor Institute*, en una ceremonia en Noordwij (Holanda), galardón al mejor Fondo de Pensiones de España del año.
- Participación en las pruebas de stress de EIOPA (*European Insurance and Occupational Pensions Authority*).
- Cambio de domicilio social del Plan (Valencia) y del Fondo de Pensiones (Madrid).
- Contratación de Willis Towers Watson como Asesor de Inversiones y de Buen Gobierno para el periodo 2018-2020.
- Aprobada la revisión del Plan de Inversión en Private Equity y el Mandato de gestión 2018 (bandas centrales: 33% RV, 46% RF y 21% Alternativos).

2. Recursos Humanos - Pensiones y Salud

- Implantación del Plan de Pensiones de Empleo de la sucursal de Londres, para dar cumplimiento a la normativa vigente.
- Implantación del Proyecto de Visualización de la información de las pólizas de seguros a través de Línea Abierta y del Terminal Financiero.
- Creación del QlikView Pensiones como cuadro de mando y herramienta de seguimiento de los datos más relevantes.
- BPI: tareas de coordinación, soporte y fijación de criterios para la valoración contable de los compromisos por pensiones.
- Implementación de la firma digital en la documentación contractual de las pólizas de seguros, para reducir la emisión y la custodia física de dicha documentación.

Datos económicos a 31/12/2017

Plan de Pensiones de Empleo de CaixaBank

Participes:

Subplan A	37.108
Subplan B	245

Beneficiarios:

	6.195	Jubilación
	1.006	Invalidez
	2.560	Defunción

Cuenta de posición del Fondo de Pensiones en MM€:

Subplan A	5.772,47
Subplan B	48,97

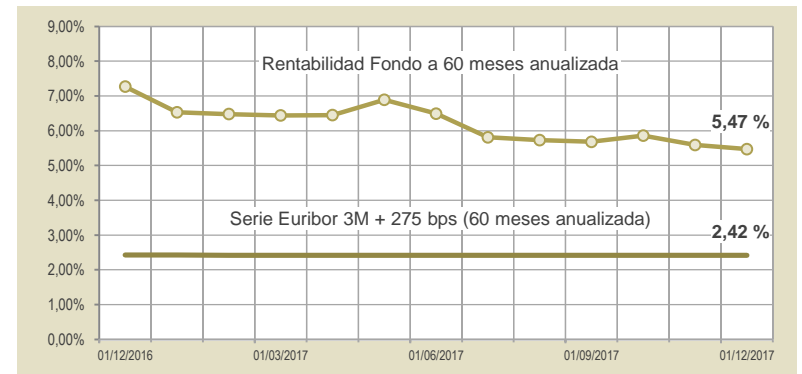
Aportaciones MM€:

129,5	Jubilación
35,3	Riesgo

Prestaciones MM€:

234,48	Jubilación
19,65	Invalidez
13,39	Defunción

Rentabilidad



Pólizas complementarias de Pensiones y Salud MM€

Otras pólizas de Pensiones	715,55	Provisiones matemáticas
Póliza de Salud	15,5	Primas

Entorno. **ORGANIZACIÓN. PROYECTOS RELEVANTES**

Durante 2017 se han activado proyectos relevantes en los 4 ejes básicos de actuación:



1. Transformación

- Presupuesto Anual Dimensionamiento para SS.CC
- Centralización de Compras corporativas para el Grupo
- Creación centro de Servicios Corporativos a Empresas DT Barcelona y Unidad de Grandes Empresas (UGE) Madrid
- Actualización Plan Implantación del Modelo 3 Líneas de Defensa, de acuerdo con las recomendaciones de la Guía EBA

2. Productividad

- Definición Modelo Dimensionamiento inTouch y Auditoría
- Impulso estandarización de la Gestión de la Demanda a Sistemas de Información a los SS.CC
- Plan 100 días BPI

3. Calidad y Servicio

- Planes de Mejora en Centros Admisión Riesgo Particulares y Riesgo Empresas
- Project Management Office (PMO) Gobierno y Calidad del Dato, Reglamento General de Protección de Datos y Modelo Operativo Promocaixa
- Internalización Consultoría en PMO interna
- Creación nuevas unidades de servicio: Asesoramiento independiente Banca Privada, Middle Office Tesorería, work unit independiente de Recuperaciones y Morosidad, Day One

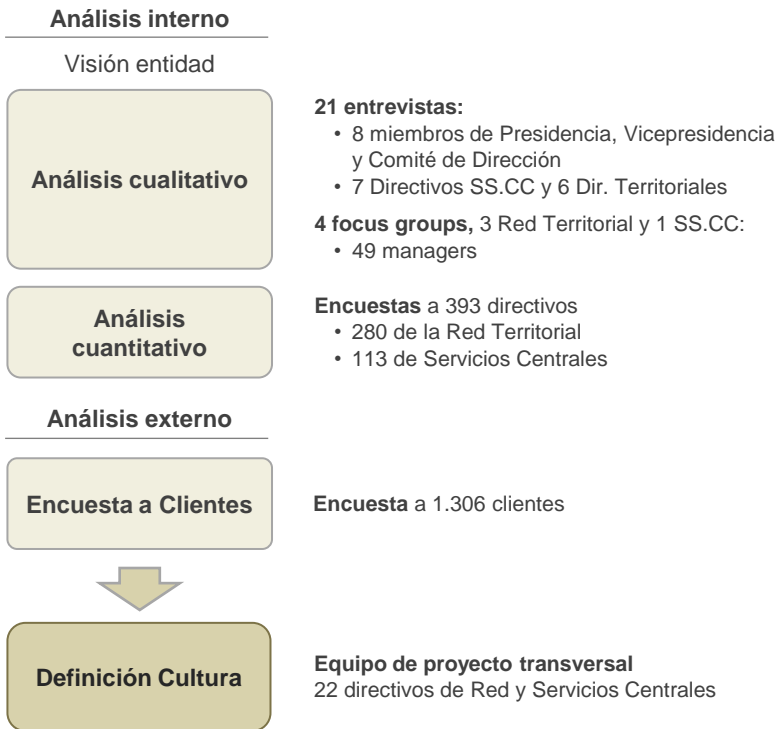
4. Simplificación

- Diagnostico simplificación Call Centers Inbound
- Integración Mesas de Ejecución en Equities

Entorno. **CULTURA CORPORATIVA**

Modelo de Cultura Corporativa de CaixaBank

Diagnóstico



Misión, Visión, Valores, Plan Estratégico y Modelo de Liderazgo de CaixaBank

Modelo de Cultura centrado en las personas, para responder a los retos del futuro

- 

COMPROMISO CON LA SOCIEDAD
Ser reconocidos por nuestro compromiso con la sociedad y por nuestras acciones con impacto positivo en las personas y la reputación
- 

SERVICIO AL CLIENTE
Desarrollar relaciones a largo plazo con nuestros clientes a través de un servicio de calidad que responda a sus necesidades y expectativas
- 

NUESTRAS PERSONAS
Responsabilizar, comprometer e involucrar a nuestros profesionales
- 

TRANSPARENCIA
Comportarse de forma abierta, con claridad y con criterios éticos ante clientes, empleados y resto de grupos de interés
- 

TRANSVERSALIDAD
Pensar y actuar como un solo equipo para aportar valor al cliente, al accionista y a la sociedad
- 

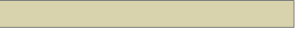
AGILIDAD
Anticiparse y adaptarse a situaciones cambiantes, respondiendo de forma rápida y flexible a las necesidades existentes con procesos y formas de trabajar digitales

Entorno. **DIVERSIDAD DE GÉNERO**



Un programa participativo e inclusivo con 24 iniciativas desarrolladas de forma transversal en toda la organización, basado en la meritocracia y la igualdad de oportunidades.

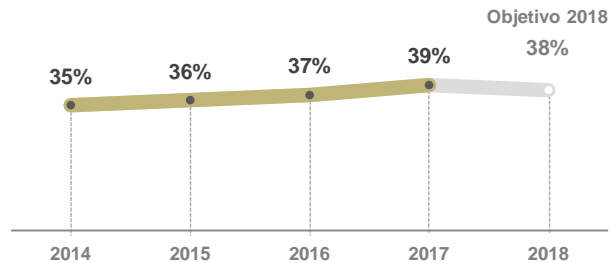
Reforzar el rol de las mujeres en la entidad	Acompañar en el desarrollo profesional, planificando su carrera, reforzando sus habilidades relacionales y facilitando la ruptura de creencias limitadoras.	<ul style="list-style-type: none"> Programa "Mujer y Liderazgo" de IESE Programa "Promociona" de ESADE Mentoring femenino 	Planificado 2018 4 participantes 3 ediciones
Involucrar a todas las personas	Romper estereotipos y crear una cultura donde la diversidad suma para ayudar a la consecución de los retos estratégicos, favoreciendo el liderazgo y la innovación.	<ul style="list-style-type: none"> Serie de videos "De Cerca" Guía de la comunicación Modulo de Diversidad en todos los programas de Desarrollo 	5 videos 100%
Contribuir desde los procesos de Recursos Humanos	Facilitar el desarrollo profesional de hombres y mujeres, basado en la meritocracia.	<ul style="list-style-type: none"> Ternas en los procesos de promoción interna Fomento de políticas de flexibilidad Asegurar la diversidad de género en los programas predirectivos 	SS.CC. 78% - Red 93%
Visualizar la diversidad	Una forma de crecer como organización, rompiendo estereotipos establecidos, mostrando referentes y poniendo en valor la diversidad.	<ul style="list-style-type: none"> Publicación de noticias y videos Facilitar procesos de networking Fomentar el debate para identificar nuevas acciones 	3 noticias 1 acción

Mujeres en posiciones directivas Diciembre 2017	 39,1%	Variación 2016 +2,1
---	--	-------------------------------

Entorno. IGUALDAD Y CONCILIACIÓN

Mujeres en posiciones directivas, a partir de Subdirección de oficina A y B

Plan Estratégico 2015-2018



Medidas de conciliación – Casos 2017 (plantilla total)

Permisos retribuidos	Casos	Mujeres	Hombres
Maternidad/Adopción	1.081	98,2%	1,8%
Paternidad	634	0,0%	100,0%
Ampliación maternidad	854	99,1%	0,9%
Ampliación paternidad	45	0,0%	100,0%
Acumulación lactancia	895	94,2%	5,8%
Total	3.509	63,2%	36,8%

Reducciones de jornada	Casos	Mujeres	Hombres
Cuidado de hijos	1.259	93,4%	6,6%
Cuidado de familiar hasta 2º grado	12	75,0%	25,0%
Cuidado de hijo enfermo	48	87,5%	12,5%
Total	1.319	93,1%	6,9%

Excedencias	Casos	Mujeres	Hombres
Cuidado de hijos	554	98,0%	2,0%
Cuidado de familiar	14	85,7%	14,3%
Cuidado de personas dependientes	2	50,0%	50,0%
Mantenimiento de la convivencia	34	94,1%	5,9%
Estudios	16	56,3%	43,8%
Solidaria	3	33,3%	66,7%
Razones personales no especificadas	16	62,5%	37,5%
Violencia de género	-	-	-
Total	639	95,4%	4,6%

Entorno. ESTUDIO DE OPINIÓN 2017

Indicador global de clima 2015

Media de todas las preguntas. % de "Totalmente de acuerdo" y "De acuerdo".



Plan de Acción 2016-2017

En 2016 se lanzó un Plan de mejora derivado del análisis de las conclusiones recogidas del Estudio de Clima 2015. Este Plan Corporativo, fruto del trabajo en equipo de las áreas de Negocio, Recursos Humanos y Organización y Medios, analiza y propone 6 líneas de actuación centradas en:

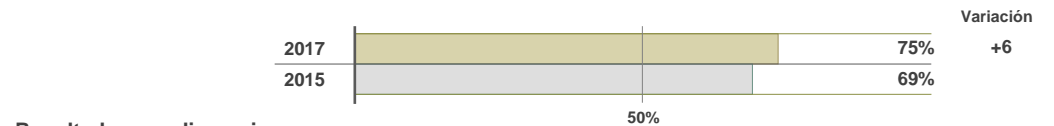
- **Desarrollo**
- **Confianza y compromiso con el cliente**
- **Participación y escucha activa**
- **Condiciones de trabajo y barreras en el desempeño**
- **Esquema de incentivos**
- **Eficiencia del tiempo de trabajo**

Los diferentes grupos de trabajo creados de forma transversal para desarrollar las líneas de actuación, han definido y desarrollado un gran número de iniciativas.



El pasado 21 de febrero de 2018 finalizaba el nuevo **Estudio de Opinión 2017** con una participación del 71% de la plantilla y con un resultado final del 75% (+6). Analizados los primeros resultados se evidencia un aumento en todas las dimensiones del estudio.

Indicador global del Estudio de Opinión. Media de todas las preguntas. % de "Totalmente de acuerdo" y "De acuerdo".



Resultados per dimensiones



Entorno. **GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Modelo de Gestión de Recursos Humanos

Gestión de nóminas y personas

- Abonos Plantilla Activa 364.100
- Abonos Plantilla Pasiva 26.669
- Movimientos de Plantilla 3.969: altas, bajas, reincorporaciones y excedencias
- Promociones de Nivel 5.742
- Traslados 13.404
- Cambios de Función 6.584

Gestión de procesos asociados a nuevas necesidades organizativas

- Servicio de azafat@s en Oficinas Store
- Retorno movilidades a través de los equipos de cobertura de larga duración
- Reorganización Grupo (p. ej. excedencias GDS)
- Procesos de optimización de la plantilla

Soporte a la comunicación interna

Colaboración en la preparación de noticias en la publicación "Personas"

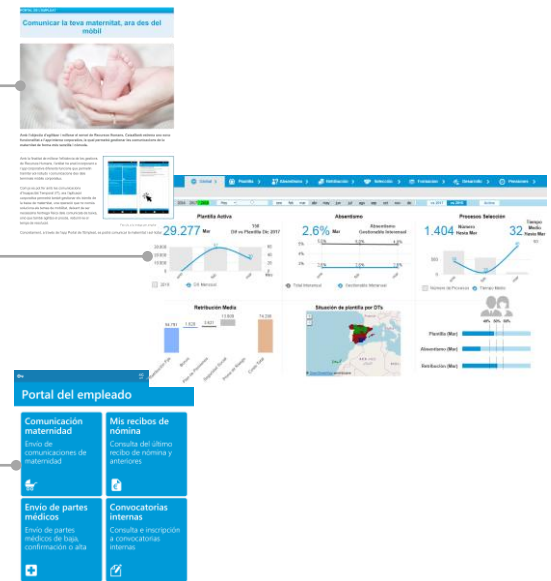
Desarrollo de Cuadro de Mando de RR.HH en Qlikview

Nuevas funcionalidades: plantilla, absentismo, retribución, selección, formación, desarrollo, pensiones...

Impulso del autoservicio del empleado/a

Objetivo de simplificar y agilizar trámites y comunicaciones.
Portal del empleado/APP Smartphone. Principales funcionalidades:

- Envío de partes médicos
- Envío de comunicaciones de maternidad
- Consulta e inscripción a convocatorias internas
- Consulta de recibos de nómina



Entorno. **COMPENSACIÓN****Modelo de
Compensación Total
en CaixaBank****Seguimiento de la adecuación y actualización de las Políticas de Remuneraciones a la regulación vigente**

Durante el último trimestre de 2017 se han aprobado modificaciones de la Política General de Remuneraciones y de la Política del Colectivo Identificado. Así como la propuesta de modificación de la Política de Remuneraciones del Consejo de Administración para la JGAA de 2018.

Retribución Fija

Mantenimiento de las bandas salariales, estadísticos salariales internos, estudios equidad interna y vinculación con planes de carrera.

Retribución variable**Revisión de los esquemas de Bonus e Incentivos e incorporación de novedades regulatorias**

Se han revisado los programas de bonus e incentivos acorde a la normativa vigente de Directrices de EBA sobre política y prácticas de remuneración relacionadas con la venta de productos y la prestación de servicios de banca minorista, y Directrices de ESMA sobre políticas y prácticas de remuneración.

Objetivo: la simplificación y mejora del modelo de incentivos de la Red Comercial y procesos asociados (cálculo, comunicación y seguimiento).

Beneficios Sociales

Plan de pensiones, póliza sanitaria, facilidades crediticias, ayudas de estudios, complementos IT, AT y maternidad/paternidad, ventajas financieras y otras ayudas.

Desarrollo profesional y reconocimiento**Carreras profesionales, Coberturas de Cargos, Nombramientos, Programas de Desarrollo Profesional y Gestión del Talento.**

Revisión de la estructura de retribución variable relacionada con la carrera ABP.

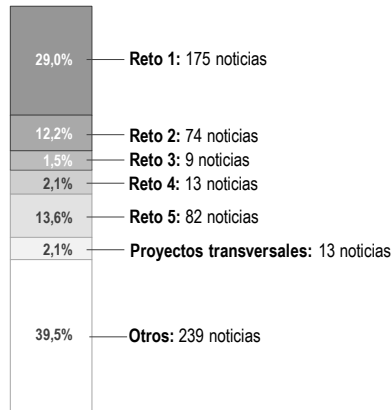
Seguimiento del proceso de Cobertura de Cargos alineado a los objetivos del Plan Estratégico.

Entorno. **COMUNICACIÓN INTERNA: HERRAMIENTA ESTRATÉGICA**

Canal Personas

- 2.033.520 accesos mensuales.
- 98.001 accesos diarios.
- 605 noticias publicadas.
- El 99% de la plantilla ha accedido a Personas en 2017.

Impacto de las noticias sobre el Plan Estratégico en el Personas:



Revista CanalCaixa

2 nuevos números (en formato papel -distribuida a todos los empleados de CaixaBank, de sus filiales, de la Fundación Bancaria "la Caixa" y de Criteria- y en formato digital, accesible desde 'Personas').

- **CanalCaixa #183** analiza los avances en el Plan Estratégico 2015-2018.
- **CanalCaixa #184** Diálogos de proximidad con el Presidente y el Consejero Delegado. Testimoniales de 14 nuevos empleados que comparten su experiencia en la entidad.



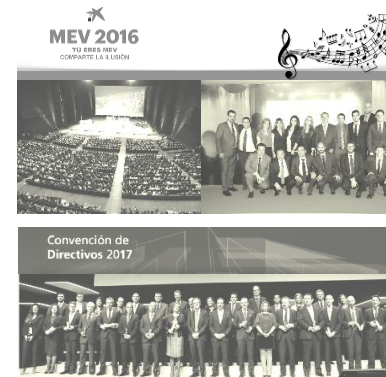
Encuentros Corporativos:

Convención de Directivos 2017

- 2.300 asistentes, incluyendo por primera vez 730 Directores de oficina.

MEV 2016 - Mejores Equipos de Ventas

- 14 actos de reconocimiento al esfuerzo y buen trabajo de la red de oficinas.
- 15.916 asistentes (54% de la plantilla).
- 993 profesionales premiados, repartidos en 168 equipos de oficinas y 207 premios individuales.



Campañas participativas

Plataforma #equiposaludable

- Promueve hábitos saludables entre todos los profesionales de la entidad.
 - 11.196 profesionales apuntados a la plataforma.
 - 3.067 actividades relacionadas con los 3 ejes de la campaña: Bienestar Físico, Actitud Positiva y Voluntariado.
 - 9.600 fotografías realizadas por los participantes y subidas a la plataforma.



Sistemas participativos:

Con el objetivo de fomentar el diálogo bidireccional, se dispone del **Canal Directo**. Una fórmula a través de la cual el Consejero Delegado responde a las preguntas de los directores de oficina, a partir de hitos relevantes como las presentaciones trimestrales de resultados.

Entorno. RELACIONES LABORALES

Visión Interna

Acuerdo Laboral de 28 de abril de 2017 que recoge:

- Nuevo Horario para las Oficinas Store.
- Acuerdo de ofrecimiento de vacantes en empresas del Grupo (GDS).
- Acuerdo de ofrecimiento de un programa de desvinculaciones incentivadas a empleados de 56 años o más.

Acuerdo laboral regulación tickets Restaurant

Acuerdo Laboral de horarios especiales:

En Oficinas de cambio de Divisa, Centro Operativo de Sevilla y Centro Comercial de Nevada.

Mesa Negociadora sobre Registro de Jornada

Prevención de riesgos laborales

Realización de la Evaluación de Riesgos Psicosociales a toda la plantilla

En el acuerdo laboral de Abril de 2017 se estableció el compromiso de realizar una evaluación de riesgos psicosociales antes del 31.12.17. Se ha procedido a la realización de la evaluación de riesgos a toda la plantilla, consensuando el procedimiento y las fases a implementar con la RLT.

Reconocimiento como usuarios de PVD a la totalidad de la Plantilla

En el Acuerdo Laboral de Abril de 2017, se reconoció la consideración de Usuarios de PVD a toda la plantilla. Este compromiso se ha dado traslado al Comité de Seguridad y Salud Laboral para que determine las actuaciones a seguir.

7.500 personas formadas en:

- Prevención de Riesgos Laborales
- Seguridad Vial
- Usuarios de PVD

Visión Sector (CECA)

Comisiones Paritarias del Convenio Colectivo del Sector

En el marco de la negociación del Convenio colectivo del Sector se ha creado una Comisión Paritaria (Patronal y RLT), con el objetivo de interpretar aspectos del Convenio que no queden claros o decidir sobre cuestiones que planteen las Entidades o los Sindicatos.

Comisión Negociadora de Trienios

En el Convenio Colectivo se acordó la suspensión temporal de 18 meses de los devengos de trienios, y se estableció que en ese mismo plazo las partes intentarían negociar un nuevo sistema de cálculo de los trienios

Comisión Negociadora de Registro de Jornada



GESTIÓN DE LA SEGURIDAD Y SALUD LABORAL
OCCUPATIONAL HEALTH AND SAFETY MANAGEMENT
OHSAS 18001:2007

Certificado del Sistema de Gestión de la
Prevención de Riesgos Laborales



CERTIFICADO DE EMPRESA AUDITADA
AUDITED FIRM CERTIFICATE
R.D. 39/1997

Certificado del Sistema de Prevención de
Riesgos Laborales

Entorno. REPRESENTACIÓN SINDICAL A 31-12-2017

	SECPB	CCOO	UGT	SIB	FEC	CGT	CIC	LAB-ELA	TOTAL
Representación	42,6 %	40,4 %	13,0 %	1,6 %	1,1 %	0,6 %	0,4 %	0,3 %	100 %
<hr/>									
Comité de Empresa									
Miembros	311	295	95	12	8	4	3	2	730
<hr/>									
Otros									
Comisión Control Fondo de Pensiones Empleados	5	5	1	-	-	-	-	-	11
Comisión Control Fondo de Pensiones Plan Asociado	3	5	1	-	-	-	-	-	9
Comité de Salud Laboral	5	4	1	1	1 voz sin voto	1 voz sin voto	1 voz sin voto	1 voz sin voto	11

Anexo

Indicadores de Sostenibilidad

2017

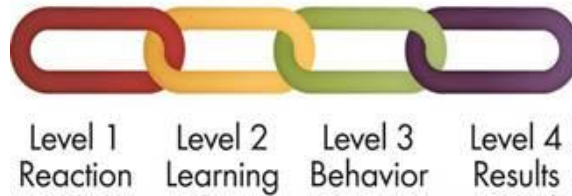
RECURSOS HUMANOS
Y ORGANIZACIÓN

MEMORIA

Anexo. Indicadores de Sostenibilidad

MODELO DE EVALUACIÓN DE PROGRAMAS DE DESARROLLO EN CAIXABANK

1. Modelo KIRKPATRICK



1. En este nivel los participantes valoran si la formación les ha parecido motivadora y relevante para su trabajo, si la experiencia de la formación ha sido positiva.
2. En este nivel se mide el grado de adquisición de conocimientos y habilidades de los participantes.
3. En este nivel medimos la aplicación de lo aprendido en su puesto de trabajo. Esta medición la hacemos a partir de los 4/6 meses de la realización de la acción formativa.
4. En este nivel medimos el grado de consecución de los objetivos establecidos para acción formativa.

Anexo. Indicadores de Sostenibilidad

MODELO DE EVALUACIÓN DE PROGRAMAS DE DESARROLLO EN CAIXABANK

2. Evaluaciones de los Programas de Desarrollo

Programa	Beneficio	Impacto	Participantes
<p>EPC Conversaciones para el Desarrollo Programa dirigido a potenciar un espacio de diálogo y comunicación entre los responsables inmediatos y sus colaboradores que tienen como objetivo identificar puntos fuertes, ámbitos de mejora, expectativas y propuesta de acción en el Plan de Desarrollo profesional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora en el nivel de acuerdo en la entrevista superior al 90%. • Mínimo 75% valoraciones por el evaluado, respecto al feedback recibido sea calificado como de "Calidad". • Mejora en Estudio de Opinión (+2p), en "La entrevista de evaluación por competencias me da información clara y útil de cómo puedo mejorar en mi trabajo". 	<ul style="list-style-type: none"> • 93% de acuerdo en la entrevista. • 90% de valoración por parte del evaluado de haber recibido feedback de "Calidad". • + 4p en Estudio de Opinión, en "La entrevista de evaluación por competencias me da una información clara y útil de cómo puedo mejorar en mi trabajo". 	1.719 Directores de oficina
<p>Progresos Directores de Oficina - 2017 Programa de desarrollo pre-directivo de CaixaBank, dirigido a Directores de Oficina de Banca Retail y cuyo objetivo es identificar y desarrollar el talento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora (+2p) en la EPC de los Directores/as, en la competencia de Liderazgo. • 75% de planes de Desarrollo formalizados e implementación de acciones pactadas. • Identificación de Directores/as de Oficina con potencial para promocionar a puestos de mayor responsabilidad y oficinas de mayor categoría. 	<ul style="list-style-type: none"> • 5p de mejora en la Competencia de Liderazgo en la EPC de un 56% de los participantes. • 100% de los Directores han elaborado el PDI (plan de Desarrollo individual) e implementado acciones pactadas. • Un 17% de los participantes promocionaron a posiciones de mayor responsabilidad y un 39% a oficinas de mayor categoría. 	141 Directores de oficina
<p>Certificado de Liderazgo C1 Programa dirigido a directivos con experiencia de entre uno y cuatro años en la función. Su objetivo es dotar a los directivos de CBK de las herramientas necesarias para ejercer de forma eficiente el rol de líder, siendo fieles a los modelos de competencias y de liderazgo transformador de CBK.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 80% de planes de acción formalizados y validados por el Coach. • Mejora en la evaluación 180° • Aumentar el porcentaje de promociones de los participantes • Mejora en la valoración de las conductas relacionadas con la gestión de equipos en el Estudio de Opinión 2017: <ul style="list-style-type: none"> - Puntuación superior a 70. - Mejora de al menos 2 puntos. 	<ul style="list-style-type: none"> • 85% de planes de acción formalizados y validados por el Coach. • 69% mejora en la evaluación 180° (comparativa año anterior) • 13% de los participantes han promocionado. • Estudio de Opinión 2017: <ul style="list-style-type: none"> - DAN: puntuación media 87% (+2,5p). - Dir. SS.CC: puntuación media 83% (+6,8p). 	96 Directores de diferentes ámbitos

Anexo. Indicadores de Sostenibilidad

MODELO DE EVALUACIÓN DE PROGRAMAS DE DESARROLLO EN CAIXABANK

3. Tipologías de la formación

Programa	Edición	Tipo de formación
Escuela de Finanzas	DAF-Diploma en Asesoramiento Financiero	21, 22, 23 Finanzas - ESG
	CIAF-Curso de Información y Asesoramiento Financiero	2, 3, 4, 5 Finanzas - ESG
Escuela de Riesgos	Curso básico de Riesgo Bancario	2, 3 Riesgos
	Curso de Posgrado de Análisis de Riesgo Bancario	2, 3, 4, 5 Riesgos
	Diploma de Posgrado de Análisis de Riesgo Bancario-Retail	1, 2, 3 Riesgos
Auditoría	Programa de Posgrado en Auditoría Interna	1 Auditoría
Banca Empresas	Diploma de Posgrado de Banca de Empresas	2 Empresas
Banca Internacional	Framework and Principles of International Banking	2 Internacional - ESG
	Principles of International Banking in Practice	1, 2 Internacional - ESG
Master	Master en negocio bancario	1 Empresas
Gestión de negocios	Certificación Seguros para Gestores de Negocio	1 Seguros
Escuela Comercial	SVP Multiprotección	Regulatorio
	SVP Nóminas y Negocios	Comercial
	SVP Consumo	Comercial
	SVP Triple Protección	Regulatorio
	SVP Consumo o CaixaFuturo	Regulatorio
Formación Normativa	Know Your Customer	Regulatorio
	Código Ético y Política Anticorrupción	Regulatorio - ESG
	Soluciones para la morosidad hipotecaria	Regulatorio - ESG
	Reglamento Interno Conducta - Normal y Personas Sujetas	Regulatorio - ESG
	Prevención del Blanqueo de Capitales	Regulatorio - ESG
	Comercialización Productos - MiFID, Ley Mediación Seguros y Transparencia	Regulatorio
	Test SPPI (Solely Payments of Principal & Interest)	Regulatorio
	Nueva regulación planes de pensiones País Vasco	Regulatorio
	Usuarios de pantallas de visualización de datos	Regulatorio - ESG
	Prevención de Riesgos Laborales	Regulatorio - ESG
	Seguridad Vial	Regulatorio - ESG
Integración nuevos empleados	General - ESG	

*ESG: Environmental, Social and Governance

Anexo. Indicadores de Sostenibilidad

SEGURIDAD, SALUD Y BIENESTAR

Marco General

La compatibilidad entre la vida familiar y laboral y el desarrollo profesional es un elemento clave para el bienestar de los empleados y empleadas de CaixaBank. El Grupo CaixaBank cuenta con un Protocolo de Conciliación desde 2007.

En 2014, se creó el rol del Agente de Igualdad en cada territorio; Este agente recibe una formación especial sobre la igualdad de oportunidades y el equilibrio entre la vida laboral y familiar y se firmó un acuerdo laboral para mejorar la gestión del tiempo de trabajo y otras cuestiones relacionadas con el equilibrio entre la vida laboral y familiar. Sin embargo, para asegurar una gestión eficaz en temas de salud, la Compañía cuenta con dos Comités de Salud y Seguridad en el Trabajo: el Comité Único de Salud y Seguridad en el Trabajo es un Comité de Paridad con representación —a partes iguales— de representantes de la Dirección y Representantes de los Trabajadores y el Comité de Coordinación para la Prevención de Riesgos laborales, que es un comité interno formado por representantes de las Direcciones de Servicios Generales, Recursos Humanos, Eficiencia, Organización, Auditoría y Seguridad. Las funciones de este Comité son asegurar el cumplimiento de la legislación vigente, y establecer las políticas de Prevención de riesgos de la Entidad. Desarrolla y autoriza las acciones y procesos de salud en el trabajo en la Empresa. Por último, es relevante que en 2010 se creara un Servicio Conjunto de Prevención para el Grupo.

Existe un Plan de Auditoría en el que CaixaBank establece una serie de auditorías externas e internas para garantizar que todas las actividades relacionadas con la identificación, planificación y seguimiento de las actuaciones en materia de riesgos laborales sean debidamente atendidas.

Además del convenio colectivo el banco incluye acuerdos internos firmados entre la dirección y los sindicatos para la mejora de las condiciones de trabajo, así como una serie de comisiones de paridad, como el Comité Único de Salud y Seguridad en el Trabajo.

En 2008, CaixaBank aprobó su Protocolo para la prevención, tratamiento y erradicación del acoso sexual y el acoso en el lugar de trabajo.

Además, CaixaBank está interesado en el seguimiento y control de los procesos operativos, ya que permite garantizar el cumplimiento de los proveedores de las normas de salud y seguridad

De acuerdo con la política de Prevención de Riesgos Laborales, los programas de formación también se consideran parte de las medidas de prevención de salud y seguridad en CaixaBank. La capacitación es un instrumento pertinente para fortalecer una cultura de salud y seguridad con el fin de promover el interés en las diferentes cuestiones de salud y seguridad Laboral.

En materia de formación específica, el Servicio de Prevención Mancomunado certifica anualmente que el curso ad hoc de prevención de riesgos laborales para toda la plantilla cumple con el objetivo de formar a los empleados sobre los riesgos generales y específicos en el lugar de trabajo y valida su contenido. Entre otros, contiene información sobre conceptos generales de salud, medidas de emergencia, primeros auxilios o normas generales de salud y seguridad en el trabajo. Posteriormente, este curso se envía al Departamento de Formación y Desarrollo para su publicación en la plataforma Virtaula.

Anexo. Indicadores de Sostenibilidad

SEGURIDAD, SALUD Y BIENESTAR**Aspectos destacados en 2017**

CaixaBank cuenta con un certificado de Sistema de Gestión de Seguridad y Salud (SHMS) conforme a la norma internacional OHSAS 18001 que certifica la excelencia de su gestión de seguridad y salud ocupacional. Este certificado se renueva cada tres años y anualmente se realiza una auditoría interna y externa para monitorizar el cumplimiento de los requisitos. Esto implica un proceso de mejora continua y una evaluación pormenorizada de los riesgos relacionados con la higiene industrial, seguridad, ergonomía, psicología aplicada y la salud en el entorno laboral. En 2017, se ha actualizado la evaluación de riesgos de las Oficinas, planificando e implementado las medidas preventivas propuestas. La modalidad preventiva adoptada por CaixaBank para las disciplinas técnicas es la constitución de un Servicio de Prevención Mancomunado del Grupo "la Caixa" y para la médica, la concertación de un Servicio de Prevención Ajeno. La implementación de medidas y recursos para mejorar la salud y la seguridad en cada una de las diferentes oficinas y centros de trabajo del Grupo se llevan a cabo como parte de los esfuerzos para lograr el máximo bienestar de la plantilla.

CaixaBank siempre ha apostado por el cumplimiento estricto de la legislación en materia de salud y seguridad, y este punto va más allá, pasando de hablar de Prevención de riesgos laborales a Seguridad, salud y bienestar. La Dirección define, comunica y asegura la implementación y mantenimiento de la política de prevención de riesgos laborales. En consecuencia, se han desarrollado medidas específicas de prevención en función de cada actividad, así como un plan de acción para situaciones de emergencia en las oficinas del Grupo.

Periódicamente se realizan simulacros de emergencia relevantes con todo el colectivo de empleados bajo la coordinación de los departamentos de salud laboral y seguridad de CaixaBank. En 2017 se han creado los "referentes de Salud laboral en territorio" en cada una de las 14 Direcciones Territoriales, con el objetivo de "bajar" las políticas de Salud Laboral a nivel territorial de una manera más directa y eficiente.

Además, existe un espacio específico en la intranet de CaixaBank que facilita toda la información necesaria sobre salud laboral y bienestar, incluyendo: Política de Prevención de Riesgos Laborales, Manual de Riesgos Laborales, Plan Preventivo 2017, Medidas de actuación de Emergencia, Protocolos / Instrucciones de actuación en caso de atracos y agresiones, Evaluación de Riesgos Laborales en Servicios Centrales, Direcciones territoriales y Oficinas y Medidas Preventivas.

En 2017, se proporcionó a los empleados, a través de la intranet corporativa, campañas de información en materia de prevención de enfermedades y hábitos saludables. El departamento responsable de la vigilancia de la salud realizó 723 controles médicos a la plantilla de CaixaBank y, a través de Adeslas, realizó exámenes médicos generales de 5.575 personas. La plantilla también recibió formación sobre riesgos laborales, seguridad vial y prevención de atracos. También se ha publicado una guía de primeros auxilios y la página web asociada ofrece consejos sobre lipoatrofía, seguridad vial y automedicación. En 2017, 10.973 empleados recibieron formación e información en materia prevención de riesgos laborales.

Adicionalmente, CaixaBank realiza investigaciones de los accidentes de trabajo que se puedan producir, dispone de procedimientos para la investigación de incidentes y registro de datos. Las investigaciones se enfocan para identificar las causas de los incidentes, implementar acciones correctivas y evitar incidentes similares. Además, CaixaBank somete periódicamente su Sistema de Gestión de Prevención de Riesgos Laborales, de manera anual a auditorías internas y externas, o cuando lo requieren las autoridades laborales competentes. Todo ello se analiza y se pone a disposición de los Representantes de los Trabajadores en el seno del Comité único de Seguridad y Salud Laboral.

Teniendo en cuenta los riesgos de cada puesto de trabajo, CaixaBank ha elaborado fichas de información con las medidas de prevención necesarias, que han sido comunicadas a todo el personal, en función de su trabajo e instrucciones sobre las medidas de emergencia de su centro de trabajo.

En 2017, los Gestores externos de prevención de acosos, han realizado 4 intervenciones. Como se establece en el Protocolo, estos mediadores prepararon informes sobre las quejas formales, con los siguientes resultados: un paquete de información de apertura de decisión, un archivo de resolución de quejas y dos recomendaciones de medidas para mejorar las relaciones en el lugar de trabajo

Anexo. Indicadores de Sostenibilidad

SEGURIDAD, SALUD Y BIENESTAR

Encuesta de Riesgos Psicosociales 2017

Con el objetivo de seguir reforzando las acciones dirigidas a fomentar la seguridad, salud y bienestar de la plantilla, en 2017 se ha realizado una encuesta a toda la plantilla con el objetivo de evaluar los riesgos psicosociales que podrían estar afectándoles.

La participación total ha sido del 41% (12.378 respuestas), con un 79% de participación en los Servicios Centrales y un 37% en la Red de oficinas.

Principales puntos de mejora detectados:

- **Carga de Trabajo**

Por carga de trabajo se entiende el nivel de demanda de trabajo a la que el trabajador ha de hacer frente, es decir, el grado de movilización requerido para resolver lo que exige la actividad laboral, con independencia de la naturaleza de la carga de trabajo (cognitiva, emocional). Se entiende que la carga de trabajo es elevada cuando hay mucha carga (componente cuantitativo) y es difícil (componente cualitativo).

- **Participación/Supervisión**

Este factor recoge dos formas de las posibles dimensiones del control sobre el trabajo; el que ejerce el trabajador a través de su participación en diferentes aspectos del trabajo y el que ejerce la organización sobre el trabajador a través de la supervisión de sus quehaceres.

- **Demandas Psicológicas**

Las demandas psicológicas se refieren a la naturaleza de las distintas exigencias a las que se ha de hacer frente en el trabajo. Tales demandas suelen ser de naturaleza cognitiva y de naturaleza emocional. En este caso salen alteradas las de naturaleza emocional por el trato con clientes.

- **Desempeño de rol**

Sólo en los puestos de Subdirección y Empleado de red de oficinas.

Anexo. Indicadores de Sostenibilidad

SEGURIDAD, SALUD Y BIENESTAR

Ámbitos de actuación	Acciones
Reconocimiento para toda la plantilla de la consideración de usuarios de Pantallas de Visualización de Datos	Comporta la realización de un protocolo de vigilancia de la salud específico para todos aquellos empleados y empleadas que voluntariamente quieran realizarlo. Formación específica para eliminar o reducir la exposición al riesgo.
Actividades formativas dirigidas a toda la plantilla en función de los riesgos	Se ha procedido a la revisión y mejora de la evaluación de riesgos laborales de los Centros CaixaBank, incluyendo el riesgo en desplazamiento a la función de empleado, que es la única que no lo tenía considerado, al desempeñar su actividad mayoritariamente en la Oficina. 10.973 empleados formados.
Realización de evaluaciones de riesgos en diversos Centros	En Centros de Trabajo de nueva apertura y/o aquellos que han sufrido alguna modificación por reformas: 852 Oficinas // 25 Edificios Singulares y Oficinas Store.
Mejora en la iluminación de oficinas	En 747 oficinas se ha mejora la iluminación con la instalación de paneles LED, menos perjudiciales para la salud y de menor coste energético.
Plan de emergencias	Revisión de los Planes de Emergencias de los 29 edificios Singulares, formación de los equipos de emergencias y sensibilización de la plantilla con la realización de simulacros en todos los edificios.
Seguridad para la prevención de atracos	Se ha adelantado la campaña de adaptación de medidas de Seguridad con la modernización de 2.000 Oficinas.
Referentes de Seguridad, Salud y Bienestar en el Territorio	Se ha nombrado 1 referente en cada uno de los 14 territorios, con el objetivo de ayudar a difundir la política preventiva en los territorios.
Empresa Saludable	<p>Reforzar y acompañar la 5ª línea del Plan Estratégico: Contar con el equipo más preparado y dinámico Potenciar el bienestar de la plantilla, el compromiso y la motivación. Crear entornos colaborativos que mejoren la transversalidad.</p> <p>Certificar el modelo de gestión integral de salud, que complemente el de Prevención Riesgos Laborales</p> <p>Impactar positivamente en la reputación de marca y en el compromiso social</p>
Seguimiento de las medidas	Seguimiento de los indicadores de Factores psicosociales (incluido atracos y agresiones, así como accidentabilidad).

Anexo. Indicadores de Sostenibilidad

SEGURIDAD, SALUD Y BIENESTAR

Ámbitos de actuación

Acciones

Mejora y control de las condiciones de calidad del aire interior en los Centros de Trabajo

Se han efectuado 3 acciones de alto impacto:
 Modificación de los espacios de SSCC, ampliando los espacios para mejor bienestar de los empleados. Y cambios de los equipos de aire acondicionado.

- Adecuación de máquinas de aire en 355 oficinas
- Alta de contrato externalizado para revisión de instalaciones y calidad del aire de forma cuatrimestral
- Se ha realizado estudio como prueba piloto para la evaluación del confort de los empleados en período estival en zonas de clima extremo, en concreto en Baleares los meses de junio a agosto.

Además periódicamente, los técnicos de Prevención de riesgos laborales realizan controles de las condiciones termohigrométricas y/o calidad de aire interior de los centros de trabajo.

Incorporación de iniciativas de flexibilidad voluntaria

CaixaBank cuenta con un gran número de empleados con flexibilidad y por ello perciben un complemento salarial. Además, en aras de reforzar este aspecto durante este año se han propuesto las siguientes iniciativas:

- Flexibilidad horaria en SSCC y Direcciones territoriales de hasta 2 horas.
- Posibilidad de realizar trabajos desde el domicilio del empleado/a o desde un Centro cercano a su domicilio. Se está realizando una Prueba piloto en Recursos Humanos.

Formación para empleados en la Red y en Servicios Centrales

General de PRL: curso que tiene por objetivo sensibilizar y formar a la plantilla frente a los riesgos laborales específicos del puesto de trabajo, las medidas preventivas, las pautas básicas de actuación en caso de emergencias y primeros auxilios.

Seguridad vial: curso que tiene por objetivo sensibilizar y formar a la plantilla frente al riesgo de accidente durante la conducción de vehículos o como peatón.

Seguridad en Sucursales: curso que tiene por objetivo sensibilizar y formar a la plantilla frente a actos violentos ocasionados por terceras personas (atracos, agresiones y amenazas).

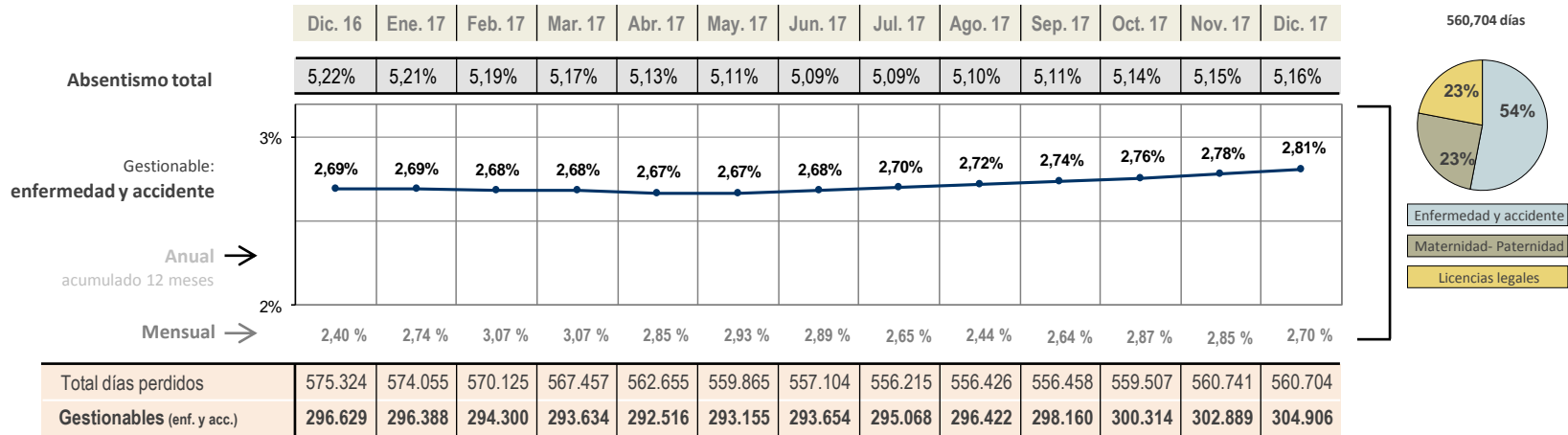
Usuarios de PVD: curso que tiene por objetivo sensibilizar y formar a la plantilla frente a los riesgos derivados del uso de pantallas de visualización de datos.

Seguridad y atracos: curso que tiene por objetivo sensibilizar y formar a la plantilla frente al riesgo y atracos y medidas de seguridad en las oficinas.

Anexo. Indicadores de Sostenibilidad

ABSENTISMO

% de jornadas perdidas / jornadas totales



El objetivo estratégico establecido en CaixaBank, en relación con la tasa de absentismo laboral debido a contingencias comunes o profesionales, dentro de una situación económica y laboral del sector, debe situarse en tasas de absentismo que coloquen a CaixaBank en valores inferiores a los actuales al sector, el resultado de una gestión y seguimiento de los mismos, y habilitando procesos y medidas cuyo objetivo busca reducirlos. Como resultado, la compañía ha logrado ubicar su índice de ausentismo manejable en 2,81% (2,69% en 2016), significativamente por debajo del 3,08% del sector y por lo tanto contiene el aumento generalizado del ausentismo a nivel mundial en España.

El área de Recursos Humanos y Organización de CaixaBank y Mutua Universal analizan conjunta y mensualmente la evolución del ausentismo. Esta gestión conjunta se valora positivamente, como muestra el hecho de que en 2017 la tasa de absentismo total en CaixaBank mostró una disminución sostenida desde 2015 (de 5,40% a 5,16% en 2017) recuperando las tasas de absentismo antes de la crisis, cuyo aumento está asociado a la recuperación económica. El reporte y monitoreo también se realiza desde los diferentes territorios (14 Territorios) en beneficio de un mayor conocimiento de lo que está sucediendo y cómo gestionarlo desde la proximidad y con el objetivo de "disminuir" las políticas de Salud Laboral a nivel territorial en un mayor manera directa y eficiente. Desde el área de Recursos Humanos, se han llevado a cabo diversas acciones:

- Investigación de los accidentes laborales con baja y sin baja, así como la implementación y seguimiento de las medidas de control
- Seguimiento de indicadores de accidentabilidad relevantes (índices, gravedad, tipología de accidente, causas, etc..).
- Trimestralmente se realiza un estudio específico para analizar las tendencias, casuísticas, etc.; con la intención de identificar las acciones preventivas/correctivas necesarias a implementar.

Algunas de estas acciones preventivas son la aplicación de medidas de conciliación de la vida laboral y familiar, el fomento y promoción de los hábitos saludables en la plantilla a través de un espacio dedicado al Equipo Saludable (práctica del deporte, dieta equilibrada etc.) y el seguimiento a la reincorporación de trabajadores reincidentes, además de facilitar cambios de puesto de trabajo, en la medida de lo posible, en aquellos casos en los que desde Vigilancia de la Salud así se aconseje con el fin de tratar de evitar agravamientos de patologías subyacentes previas a la situación de IT.

Anexo. Indicadores de Sostenibilidad

DIVERSIDAD EN CAIXABANK

Programa ENGAGE



Mediante el Proyecto Engage, CaixaBank persigue la creación, impulso, seguimiento y presentación de acciones a los estamentos correspondientes para aumentar la diversidad con foco en la representatividad de la mujer en posiciones directivas y evitar la pérdida de talento, así como en el resto de ámbitos de diversidad que sean prioritarios para la entidad como la diversidad funcional, la generacional y la de género.



Diversidad de género



Diversidad funcional



Diversidad generacional

Anexo. Indicadores de Sostenibilidad

DIVERSIDAD EN CAIXABANK

Diversidad de género



Ámbitos de actuación en 2 grandes dimensiones:

Visión interna

Nuestras Personas

- Reforzar el rol de las mujeres en la entidad.
- Involucrar a todas las personas.
- Contribuir desde los procesos de Recursos Humanos.
- Visualizar la diversidad.

Visión externa

Clientes y sociedad

- Contribuir, desde nuestra posición como empresa socialmente comprometida, a divulgar la igualdad de oportunidades y el valor de la diversidad.
- Posicionar CaixaBank como entidad bancaria comprometida con la diversidad y que ofrece productos y servicios inclusivos.

Anexo. Indicadores de Sostenibilidad

DIVERSIDAD EN CAIXABANK

Diversidad funcional



Programa de sensibilización, integración y apoyo de los empleados y empleadas con discapacidad basado en el respeto a las personas, sus diferencias y capacidades, garantizando la igualdad de oportunidades y no discriminación.

Palancas

- Difusión en interno para valorar e integrar el colectivo de empleados y empleadas con discapacidad.
- Contratación externa de algunas posiciones específicas.
- Potenciar la contratación con proveedores que fomenten empleo de personas con discapacidad.
- Donaciones para realizar Acciones Sociales descentralizadas que permitan la integración en diferentes Territorios de Entidades que fomenten el desarrollo laboral de personas con discapacidad.

Plan de Acción inmediato

- Contratación de 15 personas con discapacidad (actualmente representan un 0,8% de la plantilla)
- Establecer Beneficios Sociales específicos
- Donación de 0,2MM € para realizar Acción Social Descentralizada

Anexo. Indicadores de Sostenibilidad

DIVERSIDAD EN CAIXABANK

Diversidad generacional



Objetivos

- Anticiparnos a la problemática derivada del envejecimiento de la plantilla.
- Identificar acciones que mejoren la convivencia de las distintas generaciones en la organización.
- Aprovechar el conocimiento y expertise de cada generación para potenciar y acompañar la estrategia de la entidad.

Nuestras personas

- Identificar los obstáculos y palancas de cada generación que convive en la entidad.
- Diseñar un plan de acción transversal para potenciar los puntos fuertes de cada generación.
- Diseñar acciones para evitar pérdidas de expertise cuando las personas se desvinculan de la entidad.
- Visualizar la diversidad generacional y poner en valor sus características diferenciales.

MEMORIA DE RECURSOS HUMANOS Y ORGANIZACIÓN 2017



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

