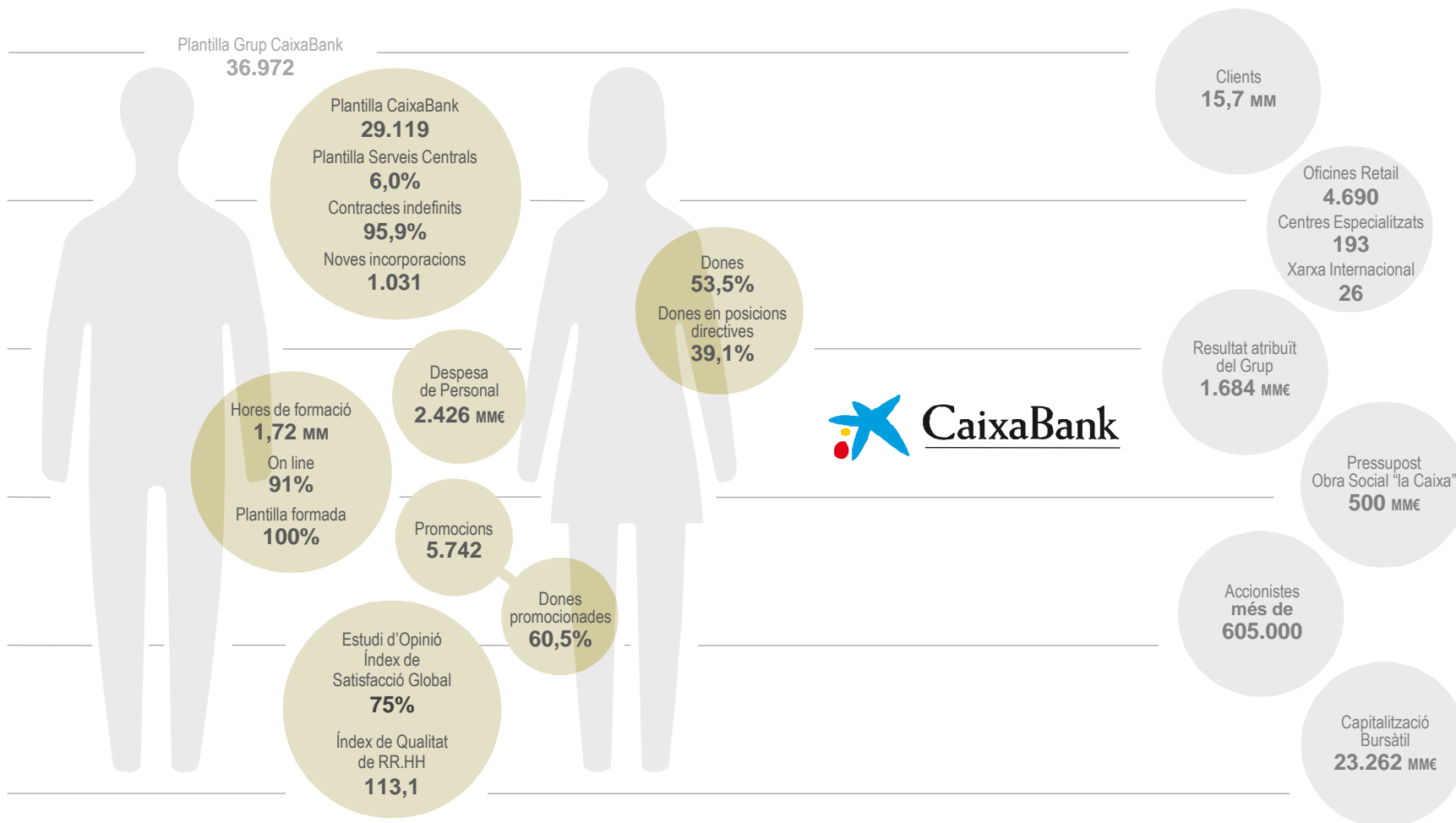




2017
RECURSOS HUMANS
I ORGANITZACIÓ

MEMÒRIA



Pla Estratègic 2015-2018

2017

RECURSOS HUMANS
I ORGANITZACIÓ

MEMÒRIA

Recursos Humans i Organització

2017

L'activitat de l'any 2017 s'ha centrat novament en donar suport als eixos transversals del Pla Estratègic per tal de contribuir a l'adequació del model de negoci i als reptes d'eficiència.

El model de gestió de persones ha posat el focus en els aspectes clau del Repte 5, amb la consolidació en els àmbits de la formació en assessorament financer, l'empowerment, la implementació d'una cultura meritocràtica i l'impuls de la diversitat i la igualtat d'oportunitats.

Disposar de l'equip humà més preparat i dinàmic

Repte 5 - Pla Estratègic 2015-2018



Les prioritats d'actuació han estat:

- Continuar els itineraris de formació específica per als segments clau.
- Potenciar la figura de la Direcció d'oficina.
- Avançar en la cultura de l'avaluació del talent (Avaluació per Competències, Feedback 180° i Avaluació del Rendiment).
- Potenciar programes de talent directiu amb focus en las persones amb alt potencial.
- Continuar adaptant els sistemes de compensació i promoció a les necessitats de cada segment de negoci.

REpte 5.
Disposar de l'equip humà més preparat i dinàmic

5.1 Desenvolupament de les capacitats professionals

Continuem adaptant 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 mitjançant universitats i escoles de negoci.

Per a això, s'ha mantingut un important esforç en formació, amb més de 1,7 milions d'hores, i l'impuls d'itineraris professionals i programes de desenvolupament directiu.

CaixaBank Campus. Model pedagògic

CaixaBank Campus és una estratègia de gestió del coneixement que posa en valor el coneixement generat en l'organització, garanteix la coherència de la formació amb el Pla Estratègic i afavoreix l'intercanvi d'experiències i de bones pràctiques per a potenciar el desenvolupament professional de tots els empleats i empleades de CaixaBank.

Des de la posada en marxa de les Escoles de Formació el 2016, l'entitat ha adaptat l'oferta formativa a les necessitats de les diferents àrees de negoci, realitzant un important esforç en certificacions. El banc compta amb més de 10.500 professionals certificats a través de la Universitat Pompeu Fabra (UPF), anticipant-se així a les noves exigències reguladores de MiFID II.

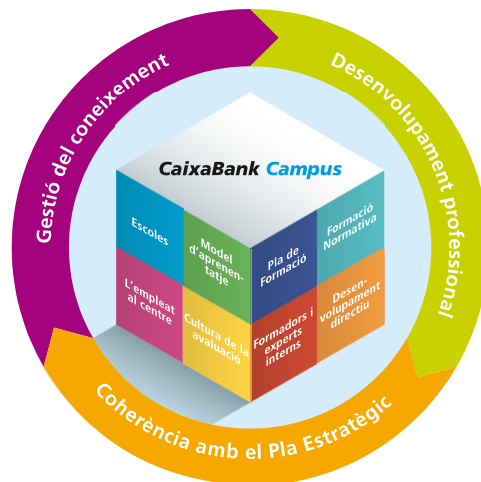
Al mateix temps, s'ha mantingut el focus en la formació normativa per donar compliment als requisits dels reguladors.

EPC Converses per al Desenvolupament

El programa se situa dins el context del Pla Estratègic i del Model de Lideratge Transformador de CaixaBank. Les Converses per al Desenvolupament responen al compromís de CaixaBank amb el progrés continu dels seus professionals a partir de l'objectivació dels comportaments que condueixen a l'èxit dins de cada funció i estan orientades a potenciar les Converses entre els equips per afavorir un impacte positiu en el negoci.

Enguany, s'ha llançat amb èxit la primera campanya del programa, amb la participació de 2.100 persones (DAN, Direccions de Centre de Banca Privada i de Banca d'Empreses i Direccions d'oficina).

CaixaBank Campus
COM APRENEM A CAIXABANK



REpte 5.

Disposar de l'equip humà més preparat i dinàmic

5.2 Gestió descentralitzada, amb empowerment

Per seguir impulsant un model de gestió descentralitzada basat en l'empowerment, s'han realitzat accions específiques en totes les Direccions Territorials, especialment amb l'objectiu de potenciar la figura de la Direcció d'oficina en matèria de reconeixement i foment d'una major participació.

Model de Lideratge Transformador

La finalitat d'un model de lideratge és que els líders de l'organització exerceixin una influència homogènia, coherent i en línia amb l'estratègia i valors de la mateixa sobre els diferents grups d'interès: accionistes, empleats, clients, proveïdors i societat.

En aquesta línia, hem continuat impulsant els programes de Desenvolupament Directiu per tal de reforçar el nou Model de Lideratge Transformador que aposta pel lideratge al servei, destacant principalment el comportament ètic del líder, que busca servir aquells que integren l'organització i la societat en general.

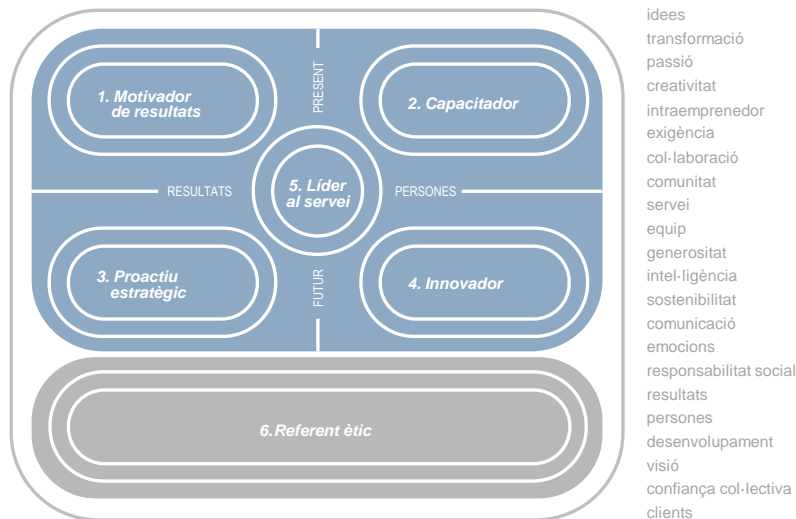
Així, el repte principal dels nostres líders és ser exemplar i transmetre confiança i entusiasme per aconseguir els reptes de forma compromesa i ètica.

Rethink. Desenvolupament Directiu

L'entitat també segueix fomentant els programes de Desenvolupament Directiu per reforçar el model de Lideratge Transformador. En aquesta línia, s'ha llançat el programa **Rethink** enfocat a certificar les competències de lideratge i fomentar la visió estratègica i la transversalitat en l'organització.

Aquest model inclou tant els rols directius com els rols predirectius d'alt potencial de CaixaBank i inclou tota l'oferta de desenvolupament professional distribuïda a través de les cinc escoles que formen part de CaixaBank Campus.

Es tracta d'un programa de Desenvolupament incremental en funció de la consolidació en el càrrec. Per a cada rol es contemplen 3 etapes: incorporació, consolidació i desenvolupament del potencial.



REpte 5.

Disposar de l'equip humà més preparat i dinàmic

5.3 Adaptar l'estructura de compensació i els itineraris professionals

Política de Remuneracions

L'activitat d'adaptació a les Directrius de l'Autoritat Bancària Europea (EBA) i alineació amb el Pla Estratègic de CaixaBank, ha culminat amb la modificació de la Política General de Remuneracions i la Política de Remuneracions del Col·lectiu Identificat per mantenir actualitzats els nostres sòlids procediments de govern corporatiu.

Com a complement a aquestes polítiques, el 2016 es va implantar el Protocol de gestió d'incentius del Grup i terceres empreses, consolidant la vocació de refe-

rència per a tot el Grup, d'aquestes polítiques i del model de gestió que se'n deriva. Durant el 2017, s'ha treballat d'acord amb el model establert en el protocol.

Model de gestió del bonus de Banca Comercial

En línia amb els últims anys, la nova proposta d'esquemes de valoració per a la gestió del bonus dels professionals de la nostra Xarxa Comercial pretén ser transparent i comprensible, objectiu en el seu mesurament, motivador per alinear esforços de la Xarxa amb els reptes estratègics de CaixaBank i estimular la cooperació dins i entre els equips.

L'esquema de càlcul del bonus per al 2017 s'ha elaborat tenint en compte quatre elements fonamentals: la contribució a resultats, la qualitat en el servei, el compliment normatiu i la coresponsabilitat dels reptes entre els DAN i els gestors comercials.

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 de Reptes SS.CC i Serveis Territorials – Programes de Bonus – Incentius ▪ 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

S'ha avançat en la prioritat estratègica de reforçar una cultura de la meritocràcia, amb l'actualització dels perfils de competències i una revisió del model d'avaluació per impulsar el desenvolupament professional i el talent intern.

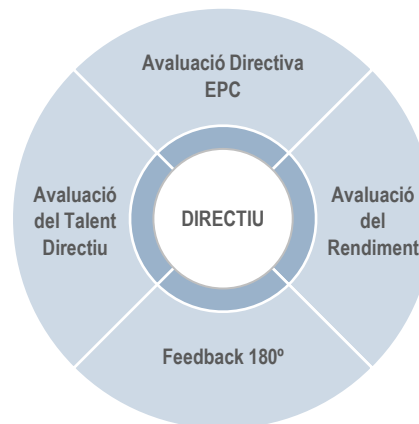
En relació amb les iniciatives encaminades a promoure la diversitat, destaca el programa **“Wengage”** que persegueix quatre objectius: reforçar el rol de les dones amb iniciatives per al seu desenvolupament professional; el foment d'una cultura corporativa que valora la diversitat; el reforç dels processos de recursos humans per potenciar la diversitat; i una major visibilització de la diversitat de l'organització.

El compromís de CaixaBank amb la igualtat i la conciliació es reflecteix en la seva adhesió a diferents iniciatives i certificacions com el Certificat EfR (Empresa Familiarment Responsable), el Women's Empowerment Principles de Nacions Unides, el Charter de la Diversitat i l'Observatorio Generación & Talento.

Detecció i Avaluació del Talent

Durant el 2017, s'ha refermat el procés de Talent per a la cobertura de posicions directives, incrementant el nombre de ternes en la cobertura de totes les posicions directives, basant l'elecció de candidats en tres eixos per a enfortir les directrius del punt 5 del Pla Estratègic 2015-2018:

- **Meritocràcia.** Promoció basada en el mèrit professional (talent, formació, competències, aptituds i coneixements específics per a la posició).
- **Diversitat.** Incrementar la igualtat i la diversitat de gènere.
- **Transversalitat.** Elaborar ternes d'opció a la posició tenint en compte a professionals d'altres departaments, àrees, Xarxa Territorial, etc.



Amb tot, s'ha aconseguit un increment de la presència de la dona en posicions de responsabilitat, assolint el 39% de dones en posicions directives durant el 2017.

Comunicació interna

A CaixaBank, la funció de la comunicació interna es focalitza en difondre i acompanyar els reptes del Pla Estratègic i les prioritats de negoci; en transmetre els valors de l'entitat com a element diferencial; en reconèixer i reforçar les bones pràctiques professionals; en potenciar la cultura corporativa i l'orgull de pertinença; i en facilitar el diàleg bidireccional entre l'equip humà i la Direcció.

Entre els canals interns online de CaixaBank, la pàgina **“Persones”** destaca com a eina d'abast transversal, homogeni i consolidat, amb 2 milions d'accessos mensuals. Diàriament es publiquen un promig de 2,4 novetats, enfocades al protagonisme dels professionals de l'entitat i en les fites de rellevància per a l'activitat diària, des d'una òptica estratègica i de negoci.

La funció de comunicació interna es complementa amb d'altres canals com la revista CanalCaixa i amb l'organització d'esdeveniments interns –com la Convenció de Directius o els premis als Millors Equips de Vendes–.

ÍNDEX

RECURSOS HUMANS I ORGANITZACIÓ 2017

CLAUS 2017	ACTIVITAT 2017	Annex. Indicadors de sostenibilitat	
<ul style="list-style-type: none">■ Plantilla: gestió activa■ Acord Laboral Oficines Store■ CaixaBank Experience■ Wengage	<ul style="list-style-type: none">■ LES PERSONES<ul style="list-style-type: none">Edat, gènere i antiguitatMosaic de culturesAbsències■ ESTRUCTURA ORGANITZATIVA<ul style="list-style-type: none">Direccions TerritorialsServeis CentralsPresència internacional■ CREIXEMENT INTERN<ul style="list-style-type: none">Detecció i avaluació del TalentDesenvolupament DirectiuDesenvolupament ProfessionalAvaluació per CompetènciesActivitat formativaSelecció de personal■ DADES ECONÒMIQUES<ul style="list-style-type: none">Beneficis socialsPensions i salut	<ul style="list-style-type: none">■ ENTORN<ul style="list-style-type: none">Organització. Projectes rellevantsCultura corporativaDiversitat de gènereIgualtat i conciliacióEstudi d'Opinió 2017Gestió de Recursos HumansCompensacióComunicació internaRelacions LaboralsRepresentació sindical	<ul style="list-style-type: none">■ Model d'Avaluació de Programes de Desenvolupament a CaixaBank<ul style="list-style-type: none">Model KirkpatrickAvaluacions dels Programes de DesenvolupamentTipologies de la formació■ Seguretat, salut i benestar<ul style="list-style-type: none">Marc generalAspectes destacats el 2017Enquesta de Riscos PsicosocialsÀmbits d'actuació■ Absentisme■ Diversitat a CaixaBank<ul style="list-style-type: none">Programa EngageWengage. Diversitat de gènereEngageIn. Diversitat funcionalEngAge. Diversitat generacional

Claus 2017

2017

RECURSOS HUMANS
I ORGANITZACIÓ

MEMÒRIA

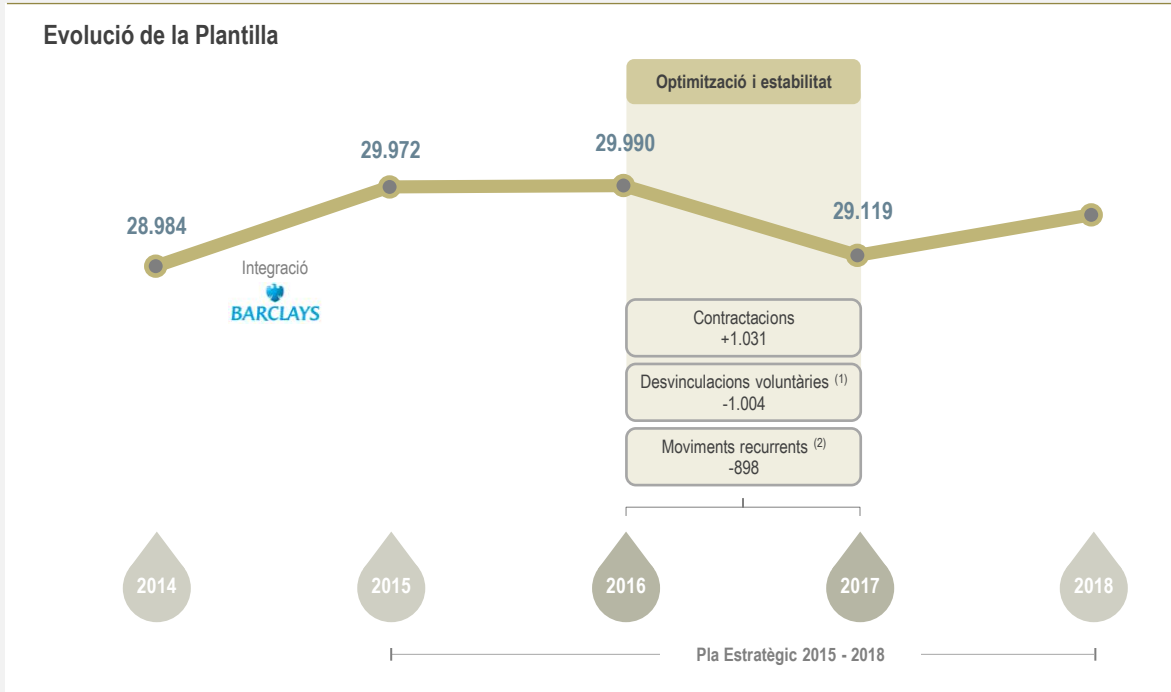
Plantilla: gestió activa

La gestió activa de la plantilla el 2017 ha continuat el camí de l'any anterior, posant el focus en optimitzar la plantilla a les necessitats actuals del mercat i aconseguint un equilibri territorial. L'any 2017, la plantilla de CaixaBank s'ha reduït en 871 persones.

El 2017, s'ha ofert la possibilitat d'adhesió a un programa de desvinculacions incentivades de caràcter voluntari a aquells empleats de 56 o més anys. El resultat ha estat la sortida de 942 persones, les quals s'han reposat entorn al 65% en aquells territoris amb necessitats de plantilla.

En les contractacions realitzades el 2017, s'observa una aposta per la creació d'ocupació amb professionals joves, al mateix temps que es complementa amb professionals amb experiència i referents al mercat.

Adicionalment, i amb el doble objectiu d'aconseguir una eficiència de costos en els serveis contractats a nivell de Grup i equilibrar les plantilles territorialment, s'ha gestionat la sortida de CaixaBank a GDS-Cusa de 309 persones en la modalitat d'excedència. Aquestes persones realitzen o presten internament una sèrie de serveis que d'altra manera haguessin estat contractats externament. Aquest projecte ha permès el retorn a les seves províncies d'origen a 61 persones de Sevilla i 9 de Madrid que estaven mobilitzades.



⁽¹⁾ Desvinculacions incentivades i Pla Laboral zones excedentàries.

⁽²⁾ Baixes recurrents i saldo net excedències.

Acord Laboral Oficines Store

En un entorn en què és essencial oferir un servei de qualitat basat en la proximitat i l'actuació responsable, així com contribuir al desenvolupament econòmic i social, oferir un horari convenient als nostres clients es converteix en requeriment clau, a la vegada que disposar d'una òptima capil·laritat territorial.

Amb aquest objectiu, l'abril de 2017 es va signar un nou acord laboral que regula l'horari singular de les oficines Store. Aquest acord estableix un nombre màxim de 290 oficines amb horari singular, si bé a tancament de l'any es disposava de 161 oficines d'aquest model, més urbà i tecnològic, però també més personal, accessible i proper.



Es va acordar amb la Representació Legal dels Treballadors un nou horari singular que permet atendre millor les necessitats dels clients, de 08:15h a 18:30h de dilluns a dijous, respectant igualment la jornada laboral establerta en el Conveni Col·lectiu i la normativa laboral de CaixaBank.

L'adscripció i permanència de la plantilla en aquestes oficines és totalment voluntària i porta associades millores econòmiques. Aquestes millores consisteixen en la percepció d'una sèrie de plusos associats a l'horari singular, la compensació de menjars i l'acceleració de les carreres professionals per als empleats i gestors.

Aquest model comercial és una aposta clara de futur, pel que serà necessari ampliar el nombre màxim d'oficines Store, i contribueix de manera directa a la primera línia del Pla Estratègic (Focus en el client: ser el millor banc en qualitat i reputació).

CaixaBank Experience

CaixaBank Experience neix a partir de la detecció de necessitats com la retenció del talent de les noves incorporacions i les dificultats per atraure candidats òptims. El 2017, s'ha detectat una important rotació en el col·lectiu de nous empleats (propera al 22%) i on el principal motiu de baixa és la voluntarietat. El temps mitjà de permanència dels empleats que han causat baixa se situa en 8 mesos.

CaixaBank, per tant, té com a objectiu crear una experiència memorable i sostinguda en el temps que permeti incrementar l'atracció i retenció de les noves incorporacions, així com incrementar el compromís dels empleats mitjançant tres eixos principals:

- Posar en valor els atributs de marca dels que es disposa i que són atractius per als empleats actuals i futurs.

- Posicionament en el mercat com a ocupador de referència a través de les accions de captació, selecció i desenvolupament professional sota uns principis de meritocràcia i diversitat.
- Comptar amb els millors professionals compromesos amb CaixaBank per obtenir la millor experiència client que impacti en els resultats de l'entitat.

CaixaBank Experience incorpora noves propostes a les existents per a la consecució dels objectius marcats. Entre aquestes, cal destacar la realització de noves campanyes en xarxes socials, la potenciació de l'entorn web responsive i el desenvolupament de programes de captació personalitzats enfocats a col·lectius objectius.

En l'àmbit de la selecció, s'enfoca el procés basat en l'efectivitat i l'experiència del candidat (tècniques de gamificació...).

Finalment, en l'àmbit de la integració de les noves incorporacions es proposa una setmana de formació presencial a Barcelona ("Conèixer CaixaBank"), l'elaboració d'un itinerari de formació presencial i virtual durant els dos primers anys a la Xarxa i la implantació d'un programa d'on boarding Corporatiu als Serveis Centrals i als Serveis Territorials.

CaixaBank Experience



Wengage

El programa Wengage és una aposta clara de CaixaBank per la diversitat de gènere, entenent aquesta com un avantatge competitiu i un factor d'èxit clau en el model de negoci i tot això sobre la premissa que "la Diversitat Suma".

El programa pivota sobre tres pilars fonamentals: la meritocràcia, la igualtat d'oportunitats i la participació i la inclusió. El Pla d'Acció elaborat presenta dues dimensions: una visió interna i una altra externa.

- En la dimensió interna es reforça el paper de les dones a CaixaBank mitjançant programes de desenvolupament directiu i accions de mentoring, s'involucra a tota l'organització i es dóna visibilitat a les iniciatives dutes a terme mitjançant la publicació de notícies i de vídeos, i fomentant el networking entre directives. Recursos Humans contribueix de forma directa des dels seus processos, destacant les termes amb visió de diversitat en els processos de promoció directiva, assegurant la igualtat retributiva, fomentant les polítiques de flexibilitat i assegurant la diversitat de gènere en els programes de desenvolupament predirectiu.
- La dimensió externa s'enfoca en contribuir, des de la nostra posició com a empresa socialment compromesa, a divulgar la igualtat d'oportunitats i el valor de la diversitat i que ofereix productes i serveis inclusius. Les accions que s'estan duent a terme són cicles de xerrades com Dialoga i Diversity Talks, participació en fòrums de Diversitat, foment de patrocinis amb visió de gènere i el desenvolupament d'una proposta de valor que s'adapti a les necessitats financeres del target femení.



Igualtat i Diversitat de gènere a CaixaBank

El 2017 s'han dut a terme 24 iniciatives per al desenvolupament del programa i cal destacar que els reptes associats al mateix s'estan aconseguint. Mostra d'això és que al tancament del 2017, el percentatge de dones en posicions directives s'ha situat en el 39,1%, 4,5 punts percentuals més que el 2014 i per sobre de l'objectiu marcat en el Pla Estratègic per a 2018 (38,0%).

Activitat 2017

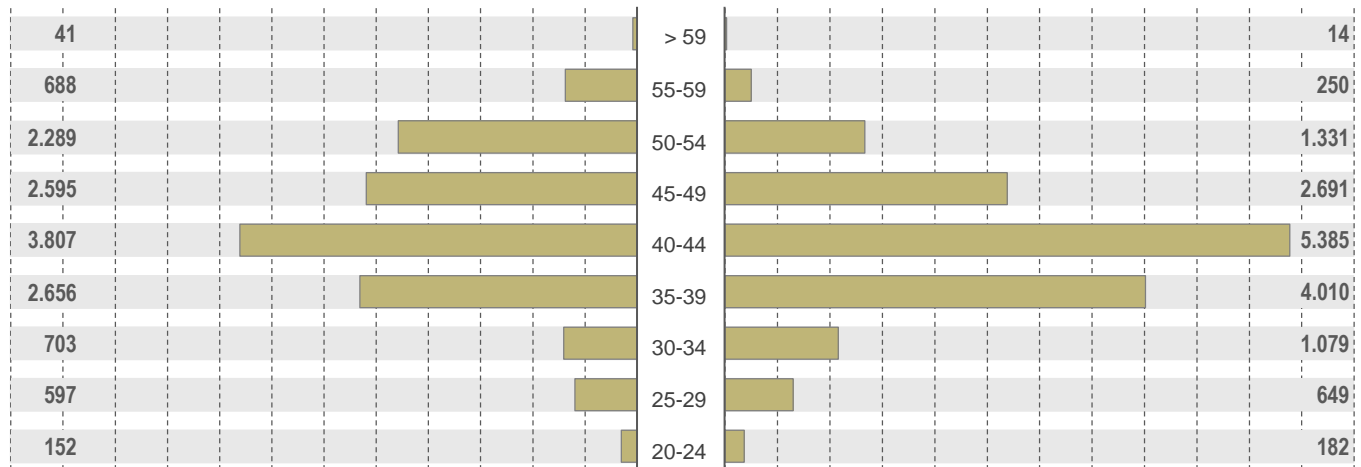
2017

RECURSOS HUMANS
I ORGANITZACIÓ

MEMÒRIA

Les Persones. EDAT, GÈNERE I ANTIGUITAT

	Homes		Total		Dones	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016
persones	13.528 (46,5%)	14.226 (47,4%)	29.119	29.990	15.591 (53,5%)	15.764 (52,6%)
edat mitjana	44	44	43	42	42	41
antiguitat mitjana	16	17	16	16	15	15


Plantilla per procedència
Caixa de Pensions/Barcelona: 1.770
Creixement orgànic: 18.975
Creixement inorgànic : 8.374

Banca Cívica 5.176

Barclays Bank 1.198

Caixa Girona 733

Banco de Valencia 721

Morgan Stanley 290

Bankpime 91

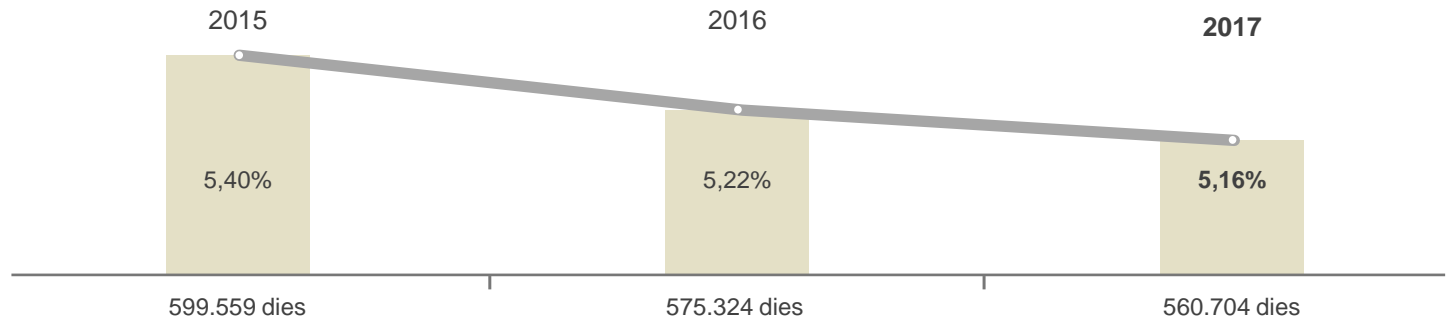
Altres 165

Les Persones. MOSAIC DE CULTURES
730 persones originaries de **68** països diferents

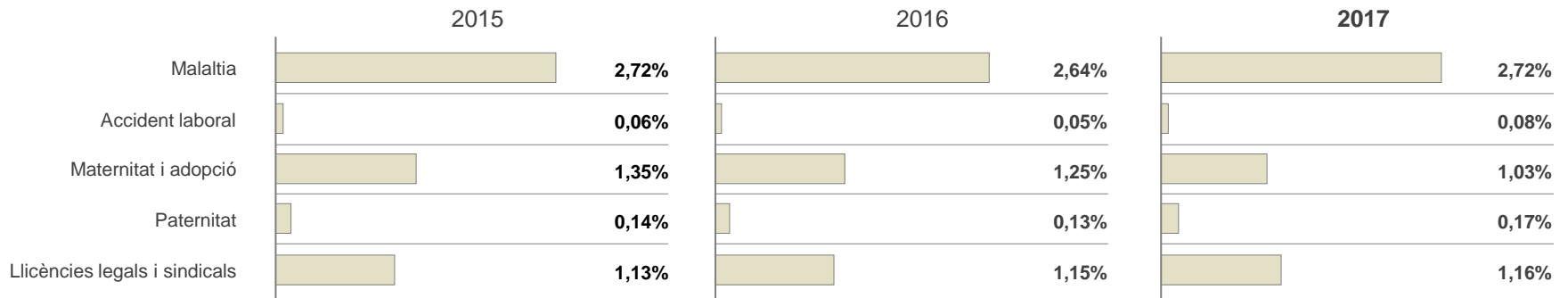
 França	79	 Suècia	9	 Àustria	1
 Alemanya	58	 Xile	7	 Canadà	1
 Veneçuela	57	 Índia	6	 Costa Rica	1
 Marroc	49	 República Dominicana	6	 El Salvador	1
 Suïssa	37	 Portugal	5	 Eslovènia	1
 Perú	31	 Andorra	4	 Finlàndia	1
 Itàlia	29	 Bulgària	4	 Guatemala	1
 Romania	27	 Dinamarca	4	 Guinea Equatorial	1
 Argentina	26	 Moldàvia	4	 Hong Kong	1
 Polònia	25	 Bielorrússia	3	 Iran	1
 Xina	25	 Bolívia	3	 Jordània	1
 Colòmbia	23	 Bòsnia i Hercegovina	3	 Kazakhstan	1
 Equador	22	 Egipte	3	 Lituània	1
 Regne Unit	19	 Eslovàquia	3	 Malàisia	1
 Països Baixos	18	 Nicaragua	3	 Maurici, Illes	1
 Brasil	17	 República Txeca	3	 Mauritània	1
 Bèlgica	16	 Algèria	2	 Noruega	1
 Uruguai	16	 Grècia	2	 Pakistan	1
 Estats Units	11	 Hondures	2	 Sèrbia i Montenegro	1
 Mèxic	11	 Luxemburg	2	 Síria	1
 Rússia	11	 Turquia	2	 Taiwan	1
 Ucraïna	10	 Albània	1	 Tanzània	1
 Cuba	9	 Armènia	1		

Les Persones. **ABSÈNCIES**

Índex d'absentisme. Jornades perdudes/jornades totals:

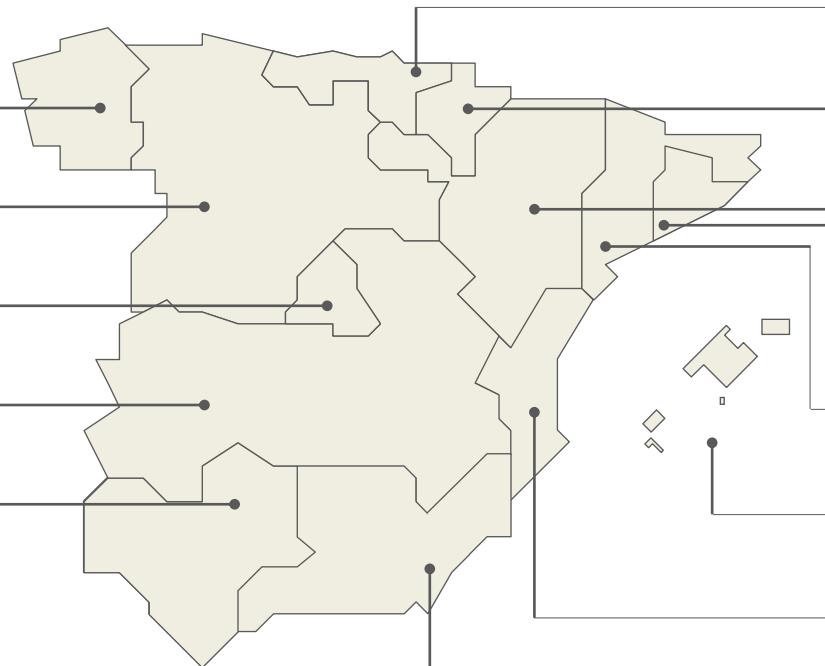


Distribució per motius:

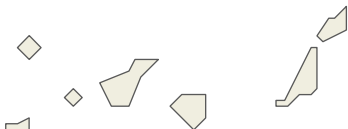


Estructura organitzativa. DIRECCIONS TERRITORIALS

	2017	2016
TOTAL XARXA		
Oficines*	4.864	5.010
Plantilla	25.146	26.755
Galícia		
Oficines	195	196
Plantilla	774	785
Castella i Lleó - Astúries		
Oficines	311	310
Plantilla	1.292	1.352
Madrid		
Oficines	535	572
Plantilla	2.950	3.152
Cast. La Manxa - Extremadura		
Oficines	223	217
Plantilla	940	970
Andalusia Occidental		
Oficines	599	622
Plantilla	3.094	3.467
Canàries		
Oficines	247	252
Plantilla	1.337	1.376



	2017	2016
País Basc - Cantàbria		
Oficines	230	232
Plantilla	1.047	1.071
Navarra		
Oficines	152	149
Plantilla	796	825
Aragó - La Rioja		
Oficines	119	114
Plantilla	600	629
Barcelona		
Oficines	753	827
Plantilla	4.969	5.490
Catalunya		
Oficines	485	481
Plantilla	2.594	2.710
Balears		
Oficines	184	197
Plantilla	905	927
Comunitat Valenciana		
Oficines	427	438
Plantilla	2.084	2.163
Andalusia Oriental i Múrcia		
Oficines	404	403
Plantilla	1.764	1.838



* Oficines Retail i Centres Especialitzats

Estructura organitzativa. SERVEIS CENTRALS
Plantilla per àrees

	2017
Presidència	38
DE Comunicació, Rel. Institucionals, Marca i RSC	57
Vicepresidència	4
Secretaria General	126
Conseller Delegat	41
SDG Control & Compliance	101
DG Assegurances i Gestió d'Actius	11
DG Riscos	192
DG Negoci	233
DG Recursos Humans i Organització	107
DGA Auditoria Interna	143
DE Mitjans	443
DE Financera	38
DE Intervenció, Control de Gestió i Capital	171
DE Banca Internacional	35
Total plantilla activa	1.740

Estructura organitzativa. **PRESENCIA INTERNACIONAL**



120 persones a la Xarxa Internacional

- 17 Oficines de Representació.
- 4 Sucursals Internacionals amb 6 oficines.
- 3 Spanish Desks a Socis Estratègics.

Properes obertures:

- Transformació de l'Oficina de Representació de París en Sucursal.
- Oficina de Representació d'Austràlia.
- Oficina de Representació de Canadà.

Activitat de l'equip de Recursos Humans Internacional

- Impacte en més de 20 països.
- Recolzament i assessorament a personal expatriat i empleats locals.
- Participació en noves obertures
- Assessoria fiscal.
- Gestió retributiva.
- Processos de selecció interna i externa.

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 i vetllar pel compliment dels 3 principis bàsics del procés: Meritocràcia, Diversitat, Transversalitat. • Presentació de ternes en totes les candidatures. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 39 Comitès de Talent interns. ▪ 74 nomenaments de SS.CC, 42% dones. ▪ 256 nomenaments Xarxa, 42% dones.
Avaluació del Talent Directiu	<ul style="list-style-type: none"> • Avaluació i nomenament de Directius. Informes ad hoc d'un expert extern per garantir l'objectivitat i la independència. • Seguiment de nous nomenaments i consolidació directiva. • Disseny i implementació de nous processos de consolidació. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1.040 processos. 184 a SS.CC, 35 % dones, i 856 a la Xarxa Territorial, 44% dones. ▪ 864 avaluacions / 330 nomenaments. ▪ 67 Processos de consolidació, 35 DAN, 25 Dir. Centre Empreses i 7 Dir. Centre B. Privada.
Feedback 180º	<ul style="list-style-type: none"> • Recollida d'evidències directives basades en les percepcions de l'equip. • Identificació de gaps competencials. • Contrast d'informació amb les competències de CaixaBank. 	Persones avaluades / funció: <ul style="list-style-type: none"> ▪ 170 DAN. ▪ 1 Direcció Centre Empreses. ▪ 12 Direccions de RR.HH i Organització
EPC Directiva	<ul style="list-style-type: none"> • Eina per contrastar, identificar i potenciar el talent intern i les capacitats directives i elaborar perfils definits per funció. • Avaluació i feedback per part del responsable jeràrquic, periodicitat anual. • Establiment de plans de millora individualitzats. • Integració del model EPC en el sistema de Gestió del Rendiment. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 864 avaluacions: 217 DAN, 43 Dir. Centre B. Privada, 111 Dir. Centre Empreses, 13 Dir. Centre Institucions, 2 Dir. Centre Gestió Promotors, 117 Dir. Àrea/Departament/Managing Director, 249 Dir. SS.CC/Sènior Director, 98 Dir. SS.TT, 14 Dir. Admissió Riscos.
Coaching Directiu	<ul style="list-style-type: none"> • Acompanyament a directius per facilitar el seu desenvolupament competencial de forma individual i col·lectiva. • Coaching Executiu: incorporació a la funció directiva o canvi de grau de responsabilitat. • Coaching d'Equips: acompanyament col·lectiu amb motiu de la creació de nous equips o per canvi d'equip. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coaching Executiu: 20 processos. ▪ Coaching d'Equip: 6 processos, amb 199 participants.
Pla de Successions	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de gestió, definició i avaluació de la successió de les posicions directives clau de CaixaBank. • Procés de Benchmarking a nivell nacional i europeu amb l'objectiu de definir les noves posicions clau i ampliar l'àmbit d'actuació a la xarxa de negoci i les empreses del Grup CaixaBank. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisió del Pla de Successions de 2015 per redefinir les posicions clau de CaixaBank, els criteris i la normativa aplicable.

Creixement intern. DESENVOLUPAMENT DIRECTIU

Desenvolupament
competencial Directiu



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

L'oferta va dirigida als 991 directius/es de l'Entitat dels quals, durant 2017, han participat més d'un 60% en algun d'aquests programes. A més d'aquesta oferta normativa, el 100% dels nostres directius han realitzat els cursos de compliment normatiu obligatoris.

Predirectiu

- Progressa (Dir. Oficina, Subdir. Oficina, SS.CC i SS.TT)
- Updates
- Millora competencial del rol directiu i lideratge d'equips.
- Visió estratègica i orientació a resultats. Innovació i gestió del canvi.
- Programes presencials. Reforç de l'estratègia de CaixaBank.

Incorporació

- Processos Coaching
- Certificació en Lideratge-C1
- Programa GPS (DAN i SS.CC/SS.TT)
- Programa PROA (DAN)
- Acompanyament per facilitar el desenvolupament professional de forma individual i col·lectiva..
- Certificació inicial en lideratge per a la consolidació.
- Bones pràctiques de l'equip comercial de la DAN (reforç del nou rol).
- Sistemàtica i organització comercial; visita a l'oficina; gestió de l'agenda.

Consolidació

- Certificació en Lideratge-C2
- Certificació sènior en lideratge.

Programes de Desenvolupament del Potencial

- Transformational Leadership ICLD
- Aspen Institute
- Promociona
- Dona i Lideratge
- IMD Institute for Mgmt Development
- Fundació CEDE.
- Aspen Seminar - Aspen Institute Espanya.
- Programa Promociona per a dones - ESADE.
- Programa Desenvolupament del talent femení - IESE.
- Programa de mentoring - IESE.
- IMD's Discovery Events; Global Leadership in the Cloud; CxO Roundtables.

Accions transversals

- Autoformació Directiva Presencial (Programes Enfocats)
- Processos Mentoring
- Tallers "enfocats": GEAR-IESE; Negociació; Comunicació – consultors experts; Influència i persuasió.
- Eina destinada a desenvolupar el potencial de les persones, basada en la transferència de coneixements i en l'aprenentatge a través de l'experiència.

Creixement intern. **DESENVOLUPAMENT PROFESSIONAL**

CaixaBank Campus Estratègia de gestió del coneixement de CaixaBank.
Oferta autoformativa, presencial i online per al desenvolupament competencial personalitzat.

Escoles:

Espais de referència d'un àmbit del coneixement

- EF** Escola de Finances
- ER** Escola de Riscos
- EC** Escola Comercial
- ELH** Escola de Lideratge i Habilitats
- ERS** Escola de Rendiment sostenible

Itineraris específics i formació de segments:

Programes adaptats a necessitats específiques

AgroBank
Banca Privada i Banca Premier
Banca d'Empreses
Auditoria
Internacional
Oficines Store
Nous Empleats/Empleades

Diploma de Postgrau de Banca d'Empreses
Curs Bàsic de Risc Bancari
Curs de Postgrau en Anàlisi del Risc Bancari
Diploma de Postgrau d'Anàlisi del Risc Bancari, especialitat Retail
Programa Universitari d'Assegurances de Negocis
Diploma de Postgrau d'Auditoria Interna

Banca Retail: Direcció d'oficina, Subdirecció Comercial, Gestors de Banca Premier, Gestors de Negoci
Banca d'empreses: Directors i Gestors de Banca d'empresa i Tècnics/Especialistes de Banca d'Empreses
Auditors interns

Formació normativa transversal:

Compliment de les exigències reguladores i cobertura de risc reputacional

Codi Ètic i Política Anticorrupció
Reglament Intern Conducta
Prevençió Blanqueig de Capitals
Principis bàsics de venda de productes
Know Your Customer
Solucions per a la morositat hipotecària
Test SPPI (Solely Payments of Principal & Interest)
Nova regulació plans pensions País Basc
Usuaris de pantalles de visualització de dades

Tots els empleats

Tots els empleats que puguin donar d'alta clients
Empleats de la Xarxa i Centres de Recuperacions
Empleats Banca Empreses i altres àrees afectades
Tots els empleats de la Xarxa Retail i B. Privada País Basc
Tots els empleats de SS.CC i SS.TT

Informació i assessorament MiFID II

DAF: Diploma en Assessorament Financer
CIAF: Curs de Postgrau d'Informació i Assessorament Financer
CISI: Certificate in Wealth Management

Banca Privada: Directors i Assessors de Banca Privada
Banca Retail: Direcció d'oficina, Subdirecció comercial, Gestors de Banca Premier
Funcions CIB

Creixement intern. AVALUACIÓ PER COMPETÈNCIES

EPC Converses per al Desenvolupament

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

Les conductes establertes a l'EPC s'han definit en coherència amb els tres pilars de CaixaBank: **Valors i Principis, Pla Estratègic, Model de Lideratge.**

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

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

El programa ha estat guardonat en els premis Cegos Equipos & Talento 2017 com a millor pràctica de Gestió Organitzacional i Consultoria.

Activitat 2017

	Total avaluacions
Direcció oficina	4.329
Subdirecció oficina/2° Responsable	3.193
Empleats/des oficina	6.581
Dir. Banca d'Empreses/Institucions	265
Dir. Banca Privada (i Coord. Equip)	271
Gestors de Clients & ABP	3.168
Avaluació de consolidació	345
Nous empleats	2.901
Total	21.053

Formació associada al Programa EPC Converses per al Desenvolupament

Col·lectius destinataris 2017

Direcció d'Àrea de Negoci: 20 grups, 234 persones

Direcció de Centre de Banca Privada i Banca d'Empreses: 12 grups, 171 persones

Direcció d'oficina: 89 grups, 1.719 persones


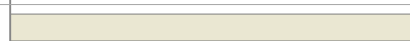
Participació

Persones convocades	2.124
Assistència	1.856 87,36%


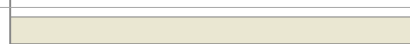
Valoració mitjana  **4,30**

Principals indicadors d'impacte en l'EPC de Direcció d'oficina


Participació:

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

Nivell d'acords en l'Entrevista EPC:

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

He rebut un feedback de qualitat:

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

Creixement intern. ACTIVITAT FORMATIVA

Persones formades	29.119	100% de la plantilla
Hores de formació Presencial	156.297	9 %
Hores de formació Virtuala	1.566.649	91 %
Total hores de formació	1.722.946	

Valoració participants (sobre 4)	
Satisfacció	3,3
Aplicabilitat	3,3
% de superació	87,8%

Formació formal

Escoles de Formació:	ER Escola de Riscos	EF Escola de Finances	EC Escola Comercial	ELH Escola de Lideratge i Habilitats	ERS Escola de Rendiment Sostenible
Número d'accessos per Escola	38.612	22.529	97.497	17.598	3.706
Nº de matriculacions Autoformació	4.608	8.993	57.795	9.110	3.340

Formació informal

Accessos a materials no corporatius	323.126
Lectures en fòrums	708.292
Lectures en blogs	6.741
Lectures en Wikis	11.628
Materials ubicats en biblioteques:	
Materials corporatius	863
Materials no corporatius	120
Plays en vídeos	83.120

Connectivitat

Mitja mensual d'empleats que accedeixen a l'entorn	23.563
--	--------

Eficiència

Ocupació del Centre de Formació	81%
Inversió per empleat	378 €
Inversió total en formació	11 MM€
Total empleats certificats en Assessorament Financer	10.537
Formadors Interns	1.497

Creixement intern. SELECCIÓ DE PERSONAL


Selecció externa Xarxa	<ul style="list-style-type: none"> Nous Empleats: juniors practiques i juniors eventuals i indefinits Gestor de Clients I i II, sèniors Altres posicions de la Xarxa 	1.324 processos gestionats i 931 processos tancats 821 contractes. Homes 45%, Dones 55%. Edat mitjana 28 anys
Selecció externa SS.CC i posicions específiques	<ul style="list-style-type: none"> Juniors en pràctiques als Serveis Centrals Posicions específiques Posicions directives 	225 processos gestionats i 209 processos tancats 206 contractes. Homes 58%, Dones 42%. Edat mitjana 34 anys
Selecció interna	<ul style="list-style-type: none"> Processos a la Xarxa i als Serveis Territorials 	Mitja participants: 7,6 Homes 51%, Dones 49%. Edat mitjana 39 anys Antiguitat mitjana 12 anys
	<ul style="list-style-type: none"> Processos als Serveis Centrals 	Mitja participants: 8,9 Homes 53%, Dones 47%. Edat mitjana 42 anys Antiguitat mitjana 14 anys
Programa de graduates i becaris	<ul style="list-style-type: none"> Becaris de Serveis Centrals: acord amb universitats, projecte en entorn d'empresa 	Durada mitjana de la beca: 6 mesos Homes 60%, Dones 40%. Edat mitjana 23 anys
	<ul style="list-style-type: none"> YMP-Young Management Program: programa orientat a identificar i formar futurs líders 	Currículums rebuts: 3.710 Homes 90%, Dones 10%. Edat mitjana 32 anys
	<ul style="list-style-type: none"> NG-New Graduates CIB: Identificar, formar i desenvolupar talent jove per l'equip de Banca d'Inversió Madrid 	Currículums rebuts: 715 Homes 90%, Dones 10%. Edat mitjana 23 anys
CIB partnership	<ul style="list-style-type: none"> Desplegament del rol de Recursos Humans a CIB Processos de gestió, selecció, formació i desenvolupament equip CIB Processos de Mentoring Definició de competències dels equips de Client i Producte i implantació "Converses per al Desenvolupament" (en curs 2018) 	

Dades econòmiques. BENEFICIS SOCIALS

Concepte	Descripció	Persones beneficiàries
Pla de Pensions	Prestació a partir de la jubilació i cobertura de risc en actiu	32.206
Pòlissa sanitària	Pòlissa sanitària gratuïta, extensible a familiars directes a un preu molt avantatjós	34.518
Préstecs	Tipus d'interès bonificat per a hipoteques i préstecs personals	cartera des. 2017 28.147
Ajuda estudis:		
Empleats i Empleades	Fins el 90% de la matrícula - estudis universitaris	2.121
Descendents	Compensació econòmica per a fills/filles menors de 25 anys que estudiïn	20.764
Escoles bressol	Compensació per a fills/filles menors de 3 anys	4.430
Gratificació per naixement	Gratificació econòmica per naixement de fill/filla	1.410
Gratificació per antiguitat	Als 25 i 35 anys de servei	349
Complement:	Complement fins al 100 % del salari per situació d'incapacitat temporal transitòria, accident de treball i maternitat/paternitat	7.642
IT, AT, maternitat/paternitat		
Ajut per defunció	Despeses derivades de la mort d'un familiar de primer grau	374
Altres avantatges financers	Condicions especials per a dos comptes corrents, targetes de crèdit i comissions	

Dades econòmiques. PENSIONS I SALUT

Fets més rellevants de 2017

1. Comissió de Control del Pla de Pensions d'Ocupació de CaixaBank

- Aprovació de l'objectiu d'inversió al que s'aspira: rendiment anual igual o superior a Euribor a 3 mesos + 2,75% amb un nivell màxim de risc del 10%.
- Realitzat el mesurament de la "Petjada de Carboni" dels valors de la cartera d'inversió: reducció d'un 15% respecte als resultats de 2015.
- *Institucional Investor Institute*, en una cerimònia a Noordwij (Holanda), guardó al millor Fons de Pensions d'Espanya de l'any.
- Participació a les proves d'estrès d'EIOPA (*European Insurance and Occupational Pensions Authority*).
- Canvi de domicili social del Pla (València) i del Fons de Pensions (Madrid).
- Contractació de Willis Towers Watson com a Assessor d'Inversions i de Bon Govern pel període 2018-2020.
- Aprovada la revisió del Pla d'Inversió en Private Equity i el Mandat de gestió 2018 (Bandes centrals: 33% RV, 46% RF i 21% Alternatius).

2. Recursos Humans - Pensions i Salut

- Implantació del Pla de Pensions d'Ocupació de la sucursal de Londres, per donar compliment a la normativa vigent.
- Implantació del Projecte de Visualització de la informació de les pòlisses d'assegurances a través de Línia Oberta i del Terminal Financer.
- Creació del QlikView Pensions com a quadre de comandament i eina de seguiment de les dades més rellevants.
- BPI: tasques de coordinació, suport i fixació de criteris per a la valoració comptable dels compromisos per pensions.
- Implementació de la signatura digital en la documentació contractual de les pòlisses d'assegurances, per reduir l'emissió i la custòdia física d'aquesta documentació.

Dades econòmiques a 31/12/2017

Pla de Pensions d'Ocupació de CaixaBank

Participis:

Subpla A	37.108
Subpla B	245

Beneficiaris:

	6.195	Jubilació
	1.006	Invalidesa
	2.560	Defunció

Compte de posició del Fons de Pensions en MM€:

Subpla A	5.772,47
Subpla B	48,97

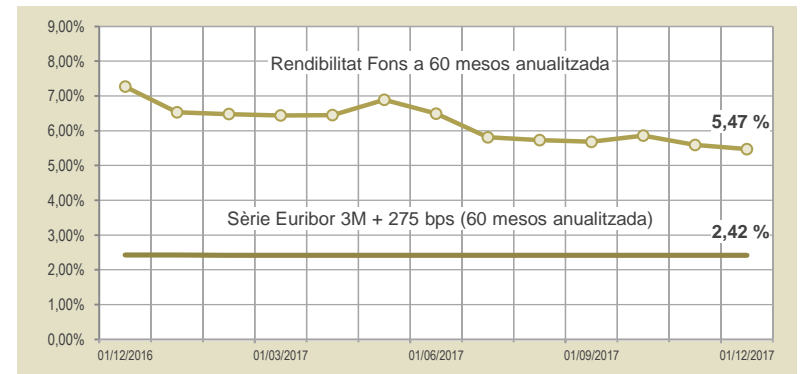
Aportacions MM€:

	129,5	Jubilació
	35,3	Risc

Prestacions MM€:

	234,48	Jubilació
	19,65	Invalidesa
	13,39	Defunció

Rendibilitat



Pòlisses complementàries de Pensions i Salut MM€

Altres pòlisses de Pensions	715,55	Provisions matemàtiques
Pòlissa de Salut	15,5	Primes

Entorn. **ORGANITZACIÓ. PROJECTES RELLEVANTS**

Durant 2017 s'han activat projectes rellevants en els 4 eixos bàsics d'actuació:



1. Transformació

- Pressupost Anual Dimensionament per als SS.CC
- Centralització de Compres corporatives per al Grup
- Creació centre de Serveis Corporatius a Empreses DT Barcelona i Unitat de Grans Empreses (UGE) Madrid
- Actualització Pla d'Implantació del Model 3 Línies de Defensa, d'acord amb recomanacions de la Guia EBA

2. Productivitat

- Definició Model Dimensionament inTouch i Auditoria
- Impuls estandardització de la Gestió de la Demanda a Sistemes d'Informació als SS.CC
- Pla 100 dies BPI

3. Qualitat i Servei

- Plans de Millora en Centres Admissió Risc Particulars i Risc Empreses
- Project Management Office (PMO) Govern i Qualitat de la Dada, Reglament General de Protecció de Dades i Model Operatiu Promocaixa
- Internalització Consultoria en PMO interna
- Creació noves unitats de servei: Assessorament independent Banca Privada, Middle Office Tresoreria, work unit independent de Recuperacions i Morositat, Day One

4. Simplificació

- Diagnòstic simplificació Call Centers Inbound
- Integració Taules d'Execució en Equities

Entorn. **CULTURA CORPORATIVA**

Model de Cultura Corporativa de CaixaBank

Diagnòstic

Anàlisi intern

Visió Entitat

Anàlisi qualitatiu

21 entrevistes:

- 8 membres de Presidència, Vicepresidència i Comitè de Direcció
- 7 Directius SS.CC i 6 Dir. Territorials

4 focus groups, 3 Xarxa Territorial i 1 SS.CC:

- 49 managers

Anàlisi quantitatiu

Enquestes a 393 directius

- 280 de la Xarxa Territorial
- 113 de Serveis Centrals

Anàlisi extern

Enquesta a Clients

Enquesta a 1.306 clients

Definició Cultura

Equip de projecte transversal

22 directius de Xarxa i Serveis Centrals

Missió, Visió, Valors, Pla Estratègic i Model de Lideratge de CaixaBank

Model de Cultura centrat en les persones, per respondre als reptes del futur



COMPROMÍS AMB LA SOCIETAT

Ser reconeguts pel nostre compromís amb la societat i per les nostres accions amb impacte positiu en les persones i la reputació



SERVEI AL CLIENT

Desenvolupar relacions a llarg termini amb els nostres clients a través d'un servei de qualitat que respongui a les seves necessitats i expectatives



LES NOSTRES PERSONES

Responsabilitzar, comprometre i involucrar als nostres professionals



TRANSPARÈNCIA

Comportar-se de forma oberta, amb claredat i amb criteris ètics davant de clients, empleats i la resta de grups d'interès



TRANSVERSALITAT

Pensar i actuar com un sol equip per aportar valor al client, a l'accionista i a la societat



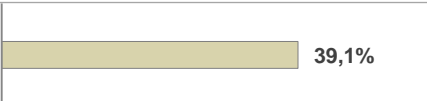
AGILITAT

Anticipar-se i adaptar-se a situacions canviants, responnent de forma ràpida i flexible a les necessitats existents amb processos i formes digitals de treballar

Entorn. DIVERSITAT DE GÈNERE


Un programa participatiu i inclusiu amb 24 iniciatives desenvolupades de forma transversal en tota l'organització, basat en la meritocràcia i la igualtat d'oportunitats.

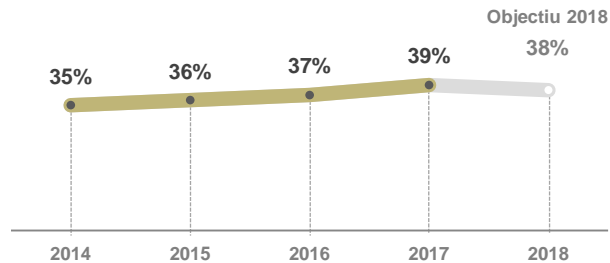
Reforçar el rol de les dones a l'entitat	Acompanyar en el desenvolupament professional, planificant la seva carrera, reforçant les seves habilitats relacionals i facilitant la ruptura de creences limitadores.	<ul style="list-style-type: none"> • Programa "Mujeres y Liderazgo" d'IESE • Programa "Promociona" d'ESADE • Mentoring femení 	Planificat 2018 4 participants 3 edicions
Involucrar a totes les persones	Trencar estereotips i crear una cultura on la diversitat suma per ajudar a la consecució dels reptes estratègics, afavorint el lideratge i la innovació.	<ul style="list-style-type: none"> • Sèrie de vídeos "De Cerca" • Guia de la comunicació • Mòdul de Diversitat en tots els programes de Desenvolupament 	5 vídeos 100%
Contribuir des dels processos de Recursos Humans	Facilitar el desenvolupament professional d'homes i dones, basat en la meritocràcia.	<ul style="list-style-type: none"> • Ternes en els processos de promoció interna • Foment de polítiques de flexibilitat • Assegurar la diversitat de gènere als programes predirectius 	SS.CC. 78% - Xarxa 93%
Visualitzar la diversitat	Una manera de créixer com a organització, trencant estereotips establerts, mostrant referents i posant en valor la diversitat.	<ul style="list-style-type: none"> • Publicació de notícies i vídeos • Facilitar processos de networking • Fomentar el debat per identificar noves accions 	3 notícies 1 accions

Dones en posicions directives Desembre 2017	 39,1%	Variació 2016 +2,1
---	---	------------------------------

Entorn. IGUALTAT I CONCILIACIÓ

Dones en posicions directives, a partir de Subdirecció d'oficina A i B

Pla Estratègic 2015-2018



Mesures de conciliació – Casos 2017 (plantilla total)

Permisos retribuïts	Casos	Dones	Homes
Maternitat/Adopció	1.081	98,2%	1,8%
Paternitat	634	0,0%	100,0%
Ampliació maternitat	854	99,1%	0,9%
Ampliació paternitat	45	0,0%	100,0%
Acumulació lactància	895	94,2%	5,8%
Total	3.509	63,2%	36,8%

Reduccions de jornada	Casos	Dones	Homes
Cura de fills	1.259	93,4%	6,6%
Cura de familiar fins 2n grau	12	75,0%	25,0%
Cura de fill malalt	48	87,5%	12,5%
Total	1.319	93,1%	6,9%

Excedències	Casos	Dones	Homes
Cura de fills	554	98,0%	2,0%
Cura de familiar	14	85,7%	14,3%
Cura de persones dependents	2	50,0%	50,0%
Manteniment de la convivència	34	94,1%	5,9%
Estudis	16	56,3%	43,8%
Solidària	3	33,3%	66,7%
Raons personals no especificades	16	62,5%	37,5%
Violència de gènere	-	-	-
Total	639	95,4%	4,6%

Entorn. ESTUDI D'OPINIÓ 2017

Indicador global de clima 2015

Mitjana de totes les preguntes. % de "Totalment d'acord" i "D'acord".



Pla d'Acció 2016-2017

El 2016 es va llançar un Pla de millora derivat de l'anàlisi de les conclusions recollides de l'Estudi de Clima 2015. Aquest Pla Corporatiu, fruit del treball en equip de les àrees de Negoci, Recursos Humans i Organització i Mitjans, analitza i proposa 6 línies d'actuació centrades en:

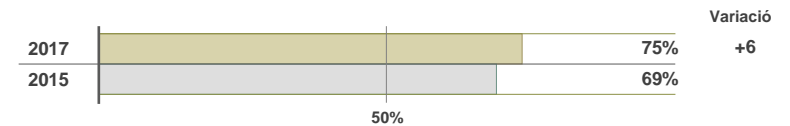
- **Desenvolupament**
- **Confiança i compromís amb el client**
- **Participació i escolta activa**
- **Condicions de treball i barreres en l'acompliment**
- **Esquema d'incentius**
- **Eficiència del temps de treball**

Els diferents grups de treball creats de forma transversal per desenvolupar per les línies d'actuació, han definit i desenvolupat un gran nombre d'iniciatives.



El passat 21 de febrer de 2018 finalitzava el nou **Estudi d'Opinió 2017** amb una participació del 71% de la plantilla i amb un resultat final del 75% (+6). Analitzats els primers resultats s'evidencia un augment en totes les dimensions de l'estudi.

Indicador global de l'Estudi d'Opinió. Mitjana de totes les preguntes. % de "Totalment d'acord" i "D'acord".



Resultats per dimensions



Entorn. **GESTIÓ DE RECURSOS HUMANOS**

Model de Gestió de Recursos Humans

Gestió de nòmnes i persones

- Abonaments Plantilla Activa 364.100
- Abonaments Plantilla Passiva 26.669
- Moviments de Plantilla 3.969: altes, baixes, reincorporacions i excedències
- Promocions de Nivell 5.742
- Traslats 13.404
- Canvis de Funció 6.584

Gestió de processos associats a noves necessitats organitzatives

- Servei d'azafat@s Oficines Store
- Retorn mobilitats a través dels equips de cobertura de llarga durada
- Reorganització Grup (p. ex. excedències GDS)
- Processos d'optimització de la plantilla

Suport a la comunicació interna

Col·laboració en la preparació de notícies a la publicació "Persones"

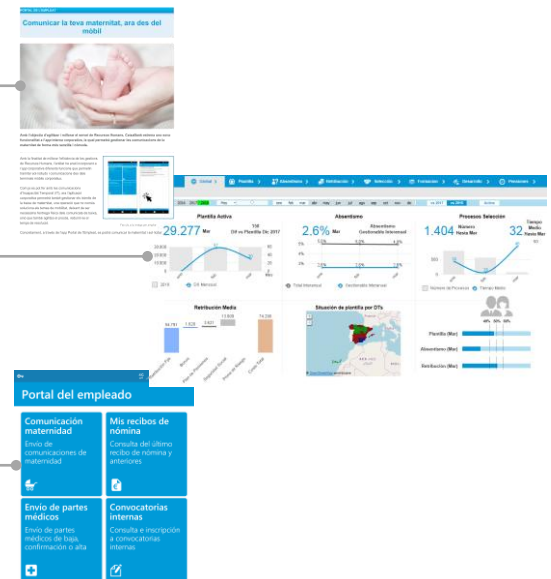
Desenvolupament de Quadre de Comandament de RR.HH a Qlikview

Noves funcionalitats: plantilla, absentisme, retribució, selecció, formació, desenvolupament, pensions...

Impuls de l'autoservei de l'empleat/da

Objectiu de simplificar i agilitzar tràmits i comunicacions
Portal de l'empleat/APP Smartphone. Principals funcionalitats:

- Enviament de comunicats mèdics
- Enviament de comunicacions de maternitat
- Consulta i inscripció a convocatòries internes
- Consulta de rebuts de nòmina



Entorn. **COMPENSACIÓ****Model de Compensació
Total a CaixaBank****Seguiment de l'adequació i actualització de les Polítiques de Remuneracions a la regulació vigent**

Durant l'últim trimestre de 2017 s'han aprovat modificacions de la Política General de Remuneracions i de la Política del Col·lectiu Identificat. Així com la proposta de modificació de la Política de Remuneracions del Consell d'Administració per a la JGAA de 2018.

Retribució Fixa

Manteniment de les bandes salarials, estadístics salarials interns, estudis equitat interna i vinculació amb plans de carrera.

Retribució variable**Revisió dels esquemes de Bonus i Incentius i incorporació de novetats regulatòries**

S'han revisat els programes de bonus i incentius d'acord a la normativa vigent de Directrius de l'EBA sobre política i pràctiques de remuneració relacionades amb la venda de productes i la prestació de serveis de banca minorista, i Directrius de l'ESMA sobre polítiques i pràctiques de remuneració.

Objectiu: la simplificació i millora del model d'incentius de la Xarxa Comercial i processos associats (càlcul, comunicació i seguiment).

Beneficis Socials

Pla de pensions, pòlissa sanitària, facilitats creditícies, ajudes d'estudis, complements IT, AT i maternitat/paternitat, avantatges financers i altres ajudes.

Desenvolupament professional i reconeixement**Carreres professionals, Cobertures de Càrrecs, Nomenaments, Programes de Desenvolupament Professional i Gestió del Talent.**

Revisió de l'estructura de retribució variable relacionada amb la carrera ABP.

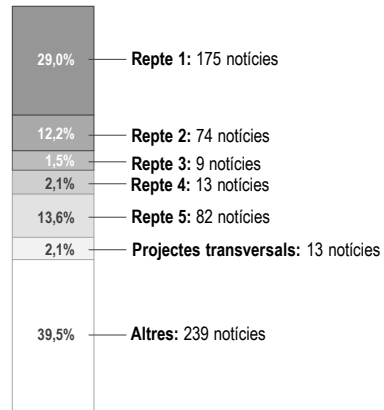
Seguiment del procés de Cobertura de Càrrecs alineat als objectius del Pla Estratègic.

Entorn. **COMUNICACIÓ INTERNA: EINA ESTRATÈGICA**

Canal Persones

- 2.033.520 accessos mensuals.
- 98.001 accessos diaris.
- 605 notícies publicades.
- El 99% de la plantilla ha accedit a Persones el 2017.

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



Revista CanalCaixa

2 nous números (en format paper -distribuïda a tots els empleats de CaixaBank, de les seves filials, de la Fundació Bancària "la Caixa" i de Criteria- i en format digital, accessible des de 'Persones').

- **CanalCaixa #183** analitza els avanços en el Pla Estratègic 2015-2018.
- **CanalCaixa #184** Diàlegs de proximitat amb el President i el Conseller Delegat. Testimonials de 14 nous empleats que comparteixen la seva experiència a l'entitat.



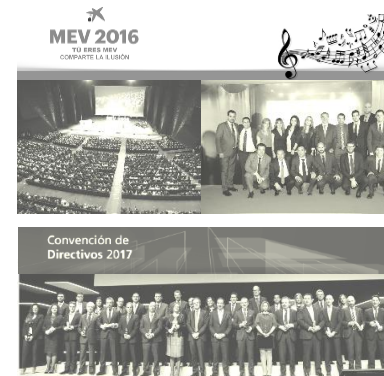
Trobades Corporatives:

Convenció de Directius 2017

- 2.300 assistents, incloent per primera vegada 730 Directors d'oficina.

MEV 2016 - Millors Equips de Vendes

- 14 actes de reconeixement a l'esforç i bon treball de la xarxa d'oficines.
- 15.916 assistents (54% de la plantilla).
- 993 professionals premiats, repartits en 168 equips d'oficines i 207 premis individuals.



Campanyes participatives

Plataforma #equiposaludable

- Promou hàbits saludables entre tots els professionals de l'entitat.
 - 11.196 professionals apuntats a la plataforma.
 - 3.067 activitats relacionades amb els 3 eixos de la campanya: Benestar Físic, Actitud Positiva i Voluntariat.
 - 9.600 fotografies realitzades pels participants i pujades a la plataforma.



Sistemes participatius:

Amb l'objectiu de fomentar el diàleg bidireccional, es disposa del **Canal Directe**. Una fórmula a través de la qual el Conseller Delegat respon a les preguntes dels directors d'oficina, a partir de fites rellevants com les presentacions trimestrals de resultats.

Entorn. RELACIONS LABORALS

Visió Interna

Acord Laboral de 28 d'abril de 2017 que recull:

- Nou Horari per a les Oficines Store.
- Acord d'oferiment de vacants en empreses del Grup (GDS).
- Acord d'oferiment d'un programa de desvinculacions incentivades a empleats de 56 anys o més.

Acord Laboral regulació tiquets Restaurant

Acord Laboral d'horaris especials:

A Oficines de Canvi de Divisa, Centre Operatiu de Sevilla i Centre Comercial de Nevada.

Taula Negociadora sobre Registre de Jornada

Prevençió de riscos laborals

Realització de l'Avaluació de Riscos Psicosocials a tota la plantilla

A l'acord laboral d'Abril de 2017 es va establir el compromís de realitzar una avaluació de riscos psicosocials abans de l31.12.17. S'ha procedit a la realització de l'avaluació de riscos a tota la plantilla, consensuant el procediment i les fases a implementar amb la RLT.

Reconeixement com a usuaris de PVD a la totalitat de la Plantilla

A l'Acord Laboral d'Abril de 2017, es va reconèixer la consideració d'Usuaris de PVD a tota la plantilla. Aquest compromís s'ha traslladat al Comitè de Seguretat i Salut Laboral perquè determini les actuacions a seguir.

7.500 persones formades en:

- Prevençió de Riscos Laborals
- Seguretat Vial
- Usuaris de PVD

Visió Sector (CECA)

Comissions Paritàries del Conveni Col·lectiu del Sector

En el marc de la negociació del Conveni col·lectiu del Sector s'ha creat una Comissió Paritària (Patronal i RLT), amb l'objectiu d'interpretar aspectes del Conveni que no quedin clars o decidir sobre qüestions que plantegin les Entitats o els Sindicats.

Comissió Negociadora de Triennis

En el Conveni Col·lectiu es va acordar la suspensió temporal de 18 mesos de les meritacions de triennis, i es va establir que en aquest mateix termini les parts intentarien negociar un nou sistema de càlcul dels triennis

Comissió Negociadora de Registre de Jornada



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

Certificat del Sistema de Gestió de la
Prevençió de Riscos Laborals



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

Certificat del Sistema de Prevençió de
Riscos Laborals

Entorn. REPRESENTACIÓ SINDICAL A 31-12-2017

	SECPB	CCOO	UGT	SIB	FEC	CGT	CIC	LAB-ELA	TOTAL
Representació	42,6 %	40,4 %	13,0 %	1,6 %	1,1 %	0,6 %	0,4 %	0,3 %	100 %
Comitè d'Empresa									
Membres	311	295	95	12	8	4	3	2	730
Altres									
Comissió Control Fons de Pensions Empleats	5	5	1	-	-	-	-	-	11
Comissió Control Fons de Pensions Pla Associat	3	5	1	-	-	-	-	-	9
Comitè de Salut Laboral	5	4	1	1	1 veu sense vot	1 veu sense vot	1 veu sense vot	1 veu sense vot	11

Annex

Indicadors de sostenibilitat

2017

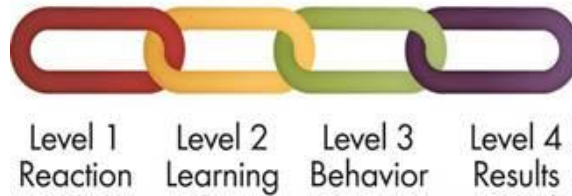
RECURSOS HUMANOS
I ORGANITZACIÓ

MEMÒRIA

Annex. Indicadors de sostenibilitat

MODEL D'AVALUACIÓ DE PROGRAMES DE DESENVOLUPAMENT A CAIXABANK

1. Model KIRKPATRICK



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

Annex. Indicadors de sostenibilitat

MODEL D'AVALUACIÓ DE PROGRAMES DE DESENVOLUPAMENT A CAIXABANK
2. Avaluacions dels Programes de Desenvolupament

Programa	Benefici	Impacte	Persones
EPC Converses per al Desenvolupament Programa dirigit a potenciar un espai de diàleg i comunicació entre els responsables immediats i els seus col·laboradors que té com a objectiu identificar punts forts, àmbits de millora, expectatives i proposta d'acció en el Pla de Desenvolupament professional.	<ul style="list-style-type: none"> • Millora en el nivell d'acord en l'entrevista superior al 90%. • Mínim 75% valoracions per par de lla persona avaluada, respecto al feedback rebut sigui qualificat com "de Qualitat". • Millora en Estudio d'Opinió (+2p), en "L'entrevista d'avaluació per competències em dóna informació clara i útil de com puc millorar en la meva feina". 	<ul style="list-style-type: none"> • 93% d'acord en l'entrevista. • 90% de valoració per part de la persona avaluada d'haver rebut feedback "de Qualitat". • + 4p en l'Estudi d'Opinió, en "L'entrevista d'avaluació per competències em dóna una informació clara i útil de com puc millorar en la meva feina". 	1.719 Directors/Directores d'oficina
Progressa Directores d'Oficina - 2017 Programa de desenvolupament pre-directiu de CaixaBank, dirigit a Directores d'Oficina de Banca Retail i que el seu objectiu és identificar i desenvolupar el talent.	<ul style="list-style-type: none"> • Millora (+2 p) en l'EPC dels Directores/es, en la competència de Lideratge. • 75% de plans de Desenvolupament formalitzats i implementació de les accions pactades. • Identificar Directores/es d'Oficina amb potencial per a promocionar a posicions de major responsabilitat i oficines de major categoria. 	<ul style="list-style-type: none"> • 5p de millora en la Competència de Lideratge en l'EPC del 56% dels participants. • 100% de Directores/res han elaborat el PDI (pla de Desenvolupament individual) i han implementat accions pactades. • Un 17% dels participants van promocionar a posicions de major responsabilitat i un 39% a oficines de major categoria. 	141 Directores/Directores d'oficina
Certificat de Lideratge C1 Programa dirigit a directius amb experiència d'entre un i quatre anys en la funció. El seu objectiu és dotar els directius de CBK de les eines necessàries per exercir de forma eficient el paper de líder, sent fidels als models de competències i de lideratge transformador de CBK.	<ul style="list-style-type: none"> • 80% de plans d'acció formalitzats i validats pel Coach. • Millora en l'avaluació 180°. • Augmentar el percentatge de promocions dels participants. • Millora en la valoració de les conductes relacionades amb la gestió d'equips en l'Estudi d'Opinió 2017: <ul style="list-style-type: none"> - Puntuació superior a 70 - Millora de com a mínim 2 punts 	<ul style="list-style-type: none"> • 85% de plans d'acció formalitzats i validats pel Coach. • 69% millora en l'avaluació 180° (comparativa any anterior) • 13% dels participants han promocionat. • Estudio d'Opinió 2017: <ul style="list-style-type: none"> - DAN: puntuació mitjana 87% (+2,5p) - Dir. SS.CC: puntuació mitjana 83% (+6,8p) 	96 Directores/Directores de diferents àmbits

Annex. Indicadors de sostenibilitat

MODEL D'AVALUACIÓ DE PROGRAMES DE DESENVOLUPAMENT A CAIXABANK

3. Tipologies de la formació

Programa		Edició	Tipus de formació
Escola de Finances	DAF-Diploma en Assessorament Financer	21, 22, 23	Finances - ESG
	CIAF-Curs d'Informació i Assessorament Financer	2, 3, 4, 5	Finances - ESG
Escola de Riscos	Curs bàsic de Risc Bancari	2, 3	Riscos
	Curs de Postgrau d'Anàlisi de Risc Bancari	2, 3, 4, 5	Riscos
	Diploma de Postgrau d'Anàlisi de Risc Bancari-Retail	1, 2, 3	Riscos
Auditoria	Programa de Postgrau en Auditoria Interna	1	Auditoria
Banca Empreses	Diploma de Postgrau de Banca d'Empreses	2	Empreses
Banca Internacional	Framework and Principles of International Banking	2	Internacional - ESG
	Principles of International Banking in Practice	1, 2	Internacional - ESG
Màster	Màster en negoci bancari	1	Empreses
Gestió de negocis	Certificació Assegurances per a Gestors de Negoci	1	Assegurances
Escola Comercial	SVP Multiprotecció		Regulatori
	SVP Nòmines i Negocis		Comercial
	SVP Consum		Comercial
	SVP Triple Protecció		Regulatori
	SVP Consum CaixaFutur		Regulatori
Formació Normativa	Know Your Customer		Regulatori
	Codi Ètic i Política Anticorrupció		Regulatori - ESG
	Mortgage good practices		Regulatori - ESG
	Reglament Intern de Conducta - Normal i Persones Subjectes		Regulatori - ESG
	Prevenició del Blanqueig de Capitals		Regulatori - ESG
	Comercialització Productes - MiFID, Llei Mediació Assegurances i Transparència		Regulatori
	Test SPPI (Solely Payments of Principal & Interest)		Regulatori
	Nova regulació plans de pensions País Basc		Regulatori
	Usuaris de pantalles de visualització de dades		Regulatori - ESG
	Prevenició de Riscos Laborals		Regulatori - ESG
	Seguretat Vial		Regulatori - ESG
	Integració nous empleats		General - ESG

ESG: Environmental, Social and Governance

Annex. Indicadors de sostenibilitat

SEGURETAT, SALUT I BENESTAR

Marc general

La compatibilitat entre la vida familiar i laboral i el desenvolupament professional és un element clau per al benestar dels empleats i empleades de CaixaBank. El Grup CaixaBank compta amb un Protocol de Conciliació des de 2007.

El 2014, es va crear el rol de l'Agent d'Igualtat a cada territori. Aquest agent rep una formació especial sobre la igualtat d'oportunitats i l'equilibri entre la vida laboral i familiar i es va signar un acord laboral per millorar la gestió del temps de treball i altres qüestions relacionades amb l'equilibri entre la vida laboral i familiar. No obstant això, per assegurar una gestió eficaç en temes de salut, la Companyia compta amb dos Comitès de Salut i Seguretat en el Treball: el Comitè Únic de Salut i Seguretat en el Treball és un Comitè de Paritat amb representació —a parts iguals— de representants de la Direcció i Representants dels Treballadors i el Comitè de Coordinació per a la Prevenció de Riscos laborals, que és un comitè intern format per representants de les Direccions de Serveis Generals, Recursos Humans, Eficiència, Organització, Auditoria i Seguretat. Les funcions d'aquest Comitè són assegurar el compliment de la legislació vigent, i establir les polítiques de Prevenció de riscos de l'Entitat. Desenvolupa i autoritza les accions i els processos de salut en el treball a l'Empresa. Finalment, és rellevant que en 2010 es creés un Servei Conjunt de Prevenció per al Grup.

Hi ha un Pla d'Auditoria en el qual CaixaBank estableix una sèrie d'auditories externes i internes per garantir que totes les activitats relacionades amb la identificació, planificació i seguiment de les actuacions en matèria de riscos laborals siguin degudament ateses.

A més del conveni col·lectiu el banc inclou acords interns signats entre la Direcció i els sindicats per a la millora de les condicions de treball, així com una sèrie de comissions de paritat, com el Comitè Únic de Salut i Seguretat en el Treball.

El 2008, CaixaBank va aprovar el seu Protocol per a la prevenció, tractament i eradicació de l'assetjament sexual i l'assetjament en el lloc de treball.

A més, CaixaBank està interessat en el seguiment i control dels processos operatius, ja que permet garantir el compliment dels proveïdors de les normes de salut i seguretat.

D'acord amb la política de Prevenció de Riscos Laborals, els programes de formació també es consideren part de les mesures de prevenció de salut i seguretat de CaixaBank. La capacitació és un instrument pertinent per enfortir una cultura de salut i seguretat amb la finalitat de promoure l'interès en les diferents qüestions de salut i seguretat Laboral.

En matèria de formació específica, el Servei de Prevenció Mancomunat certifica anualment que el curs ad hoc de prevenció de riscos laborals per a tota la plantilla compleix amb l'objectiu de formar als empleats sobre els riscos generals i específics en el lloc de treball i valida el seu contingut. Entre d'altres, conté informació sobre conceptes generals de salut, mesures d'emergència, primers auxilis o normes generals de salut i seguretat en el treball. Posteriorment, aquest curs s'envia al Departament de Formació i Desenvolupament per a la seva publicació a la plataforma Virtuala.

Annex. Indicadors de sostenibilitat

SEGURETAT, SALUT I BENESTAR

Aspectes destacats el 2017

CaixaBank compta amb un certificat de Sistema de Gestió de Seguretat i Salut (SHMS) conforme a la norma internacional OHSAS 18001 que certifica l'excel·lència de la seva gestió de seguretat i salut ocupacional. Aquest certificat es renova cada tres anys i anualment es realitza una auditoria interna i externa per monitoritzar el compliment dels requisits. Això implica un procés de millora contínua i una avaluació detallada dels riscos relacionats amb la higiene industrial, seguretat, ergonomia, psicologia aplicada i la salut en l'entorn laboral. El 2017, s'ha actualitzat l'avaluació de riscos de les Oficines, planificant i implementat les mesures preventives proposades. La modalitat preventiva adoptada per CaixaBank per a les disciplines tècniques és la constitució d'un Servei de Prevenció Mancomunat del Grup "la Caixa" i per a la mèdica, la concertació d'un Servei de Prevenció Aliè. La implementació de mesures i recursos per millorar la salut i la seguretat en cadascuna de les diferents oficines i centres de treball del Grup es du a terme com a part dels esforços per aconseguir el màxim benestar de la plantilla.

CaixaBank sempre ha apostat pel compliment estricte de la legislació en matèria de salut i seguretat, i aquest punt va més enllà, passant de parlar de Prevenció de riscos laborals a Seguretat, salut i benestar. La Direcció defineix, comunica i assegura la implementació i manteniment de la política de prevenció de riscos laborals. En conseqüència, s'han desenvolupat mesures específiques de prevenció en funció de cada activitat, així com un pla d'acció per a situacions d'emergència en les oficines del Grup.

Periòdicament es realitzen simulacres d'emergència rellevants amb tot el col·lectiu d'empleats sota la coordinació dels departaments de salut laboral i seguretat de CaixaBank. El 2017 s'han creat els "referents de Salut laboral del territori" en cadascuna de les 14 Direccions territorials, amb l'objectiu de "baixar" les polítiques de Salut Laboral a nivell territorial d'una manera més directa i eficient.

A més, hi ha un espai específic en la intranet de CaixaBank que facilita tota la informació necessària sobre salut laboral i benestar, incloent: Política de Prevenció de Riscos Laborals, Manual de Riscos Laborals, Pla Preventiu 2017, Mesures d'actuació d'Emergència, Protocols / Instruccions d'actuació en cas d'atracaments i agressions, Avaluació de Riscos Laborals en Serveis Centrals, Direccions territorials i Oficines i Mesures Preventives.

El 2017, es va proporcionar als empleats, a través de la intranet corporativa, campanyes d'informació en matèria de prevenció de malalties i hàbits saludables. El departament responsable de la vigilància de la salut va realitzar 723 controls mèdics a la plantilla de CaixaBank i, a través d'Adeslas, va realitzar exàmens mèdics generals de 5.575 persones. La plantilla també va rebre formació sobre riscos laborals, seguretat vial i prevenció d'atracaments. També s'ha publicat una guia de primers auxilis i la pàgina web associada ofereix consells sobre lipoatrofia, seguretat vial i automedicació. En 2017, 10.973 empleats van rebre formació i informació en matèria prevenció de riscos laborals.

Adicionalment, CaixaBank realitza recerques dels accidents de treball que es puguin produir, disposa de procediments per a la recerca d'incidents i registre de dades. Les recerques s'enfoquen a identificar les causes dels incidents, implementar accions correctives i evitar incidents similars. A més, CaixaBank sotmet periòdicament el seu Sistema de Gestió de Prevenció de Riscos Laborals, de manera anual a auditories internes i externes, o quan ho requereixen les autoritats laborals competents. Tot això s'analitza i es posa a la disposició dels Representants dels Treballadors en el si del Comitè únic de Seguretat i Salut Laboral.

Tenint en compte els riscos de cada lloc de treball, CaixaBank ha elaborat fitxes d'informació amb les mesures de prevenció necessàries, que han estat comunicades a tot el personal, en funció del seu treball i instruccions sobre les mesures d'emergència del seu centre de treball.

El 2017, els Gestors externs de prevenció d'assetjaments, han realitzat 4 intervencions. Com s'estableix en el Protocol, aquests mediadors van preparar informes sobre les queixes formals, amb els següents resultats: un paquet d'informació d'obertura de decisió, un arxiu de resolució de queixes i dues recomanacions de mesures per millorar les relacions en el lloc de treball.

Annex. Indicadors de sostenibilitat

SEGURETAT, SALUT I BENESTAR

Enquesta de Riscos Psicosocials 2017

Amb l'objectiu de seguir reforçant les accions dirigides a fomentar la seguretat, salut i benestar de la plantilla, el 2017 s'ha realitzat una enquesta a tota la plantilla amb l'objectiu d'avaluar els riscos psicosocials que podrien estar afectant-los.

La participació total ha estat del 41% (12.378 respostes), amb un 79% de participació en els Serveis Centrals i un 37% a la Xarxa d'oficines.

Principals punts de millora detectats:

- **Càrrega de Treball**

Per càrrega de treball s'entén el nivell de demanda de treball a la qual el treballador ha de fer front, és a dir, el grau de mobilització requerit per resoldre el que exigeix l'activitat laboral, amb independència de la naturalesa de la càrrega de treball (cognitiva, emocional). S'entén que la càrrega de treball és elevada quan hi ha molta càrrega (component quantitatiu) i és difícil (component qualitatiu).

- **Participació/Supervisió**

Aquest factor recull dues formes de les possibles dimensions del control sobre el treball; el que exerceix el treballador a través de la seva participació en diferents aspectes del treball i el que exerceix l'organització sobre el treballador a través de la supervisió de les seves tasques.

- **Demandes Psicològiques**

Les demandes psicològiques es refereixen a la naturalesa de les diferents exigències a les quals s'ha de fer front en el treball. Aquestes demandes solen ser de naturalesa cognitiva i de naturalesa emocional. En aquest cas surten alterades les de naturalesa emocional pel tracte amb clients.

- **Acompliment de rol**

Només en els llocs de Subdirecció i Empleat de xarxa d'oficines.

Annex. Indicadors de sostenibilitat

SEGURETAT, SALUT I BENESTAR

Àmbits d'actuació	Accions
Reconeixement per a tota la plantilla de la consideració d'usuaris de Pantalles de Visualització de Dades	Comporta la realització d'un protocol de vigilància de la salut específic per a tots aquells empleats i empleades que voluntàriament vulguin realitzar-l'ho. Formació específica per eliminar o reduir l'exposició al risc.
Activitats formatives dirigides a tota la plantilla en funció dels riscos	S'ha procedit a la revisió i millora de l'avaluació de riscos laborals dels Centres CaixaBank, incloent el risc en desplaçament a la funció d'empleat, que és l'única que no ho tenia considerat, en exercir la seva activitat majoritàriament en l'Oficina. 10.973 empleats formats.
Realització d'avaluacions de riscos en diversos Centres	En Centres de Treball de nova obertura i/o aquells que han sofert alguna modificació per reformes: 852 Oficines // 25 Edificis Singulares i Oficines Store.
Millora de la il·luminació d'oficines	A 747 oficines s'ha millora la il·luminació amb la instal·lació de panells LED, menys perjudicials per a la salut i de menor cost energètic.
Pla d'emergències	Revisió dels Plans d'Emergències dels 29 edificis Singulares, formació dels equips d'emergències i sensibilització de la plantilla amb la realització de simulacres en tots els edificis.
Seguretat per a la prevenció d'atracaments	S'ha avançat la campanya d'adaptació de mesures de Seguretat amb la modernització de 2.000 oficines.
Referents de Seguretat, Salut i Benestar al Territori	S'ha nomenat un referent en cadascun dels 14 territoris, amb l'objectiu d'ajudar a difondre la política preventiva als territoris.
Empresa Saludable	Reforçar i acompanyar la 5ª línia del Pla Estratègic: Comptar amb l'equip més preparat i dinàmic Potenciar el benestar de la plantilla, el compromís i la motivació. Crear entorns col·laboratius que millorin la transversalitat. Certificar el model de gestió integral de salut, que complementi el de Prevenció Riscos Laborals Impactar positivament en la reputació de marca i en el compromís social.
Seguiment de les mesures	Seguiment dels indicadors de Factors psicosocials (inclòs atracaments i agressions, així com accidentalitat).

Annex. Indicadors de sostenibilitat

SEGURETAT, SALUT I BENESTAR

Àmbits d'actuació

Accions

Millora i control de les condicions de qualitat de l'aire interior als Centres de Treball

S'han efectuat 3 accions d'alt impacte:

Modificació dels espais de SS.CC, ampliant els espais per a millor benestar dels empleats. I canvis dels equips d'aire condicionat.

– Adequació de màquines d'aire en 355 oficines.

– Alta de contracte externalitzat per a revisió d'instal·lacions i qualitat de l'aire de forma quadrimestral.

– S'ha realitzat estudi com a prova pilot per a l'avaluació del confort dels empleats en període estival en zones de clima extrem, en concret a Balears els mesos de juny a agost.

A més periòdicament, els tècnics de Prevenció de riscos laborals realitzen controls de les condicions termohigromètriques i/o qualitat d'aire interior dels centres de treball.

Incorporació d'iniciatives de flexibilitat voluntària

CaixaBank compta amb un gran número d'empleats amb flexibilitat i per això perceben un complement salarial. A més, per tal de reforçar aquest aspecte durant aquest any s'han proposat les següents iniciatives:

– Flexibilitat horària a SS.CC i Direccions Territorials de fins a 2 hores.

– Possibilitat de realitzar treballs des del domicili del empleat/da o des d'un Centre proper al seu domicili. S'està realitzant una Prova pilot a Recursos Humans.

Formació per a empleats de la Xarxa i de Serveis Centrals

General de PRL: curs que té per objectiu sensibilitzar i formar a la plantilla enfront dels riscos laborals específics del lloc de treball, les mesures preventives, les pautes bàsiques d'actuació en cas d'emergències i primers auxilis.

Seguretat vial: curs que té per objectiu sensibilitzar i formar a la plantilla enfront del risc d'accident durant la conducció de vehicles o com a vianant.

Seguretat a Sucursals: curs que té per objectiu sensibilitzar i formar a la plantilla enfront d'actes violents ocasionats per terceres persones (atracaments, agressions i amenaces).

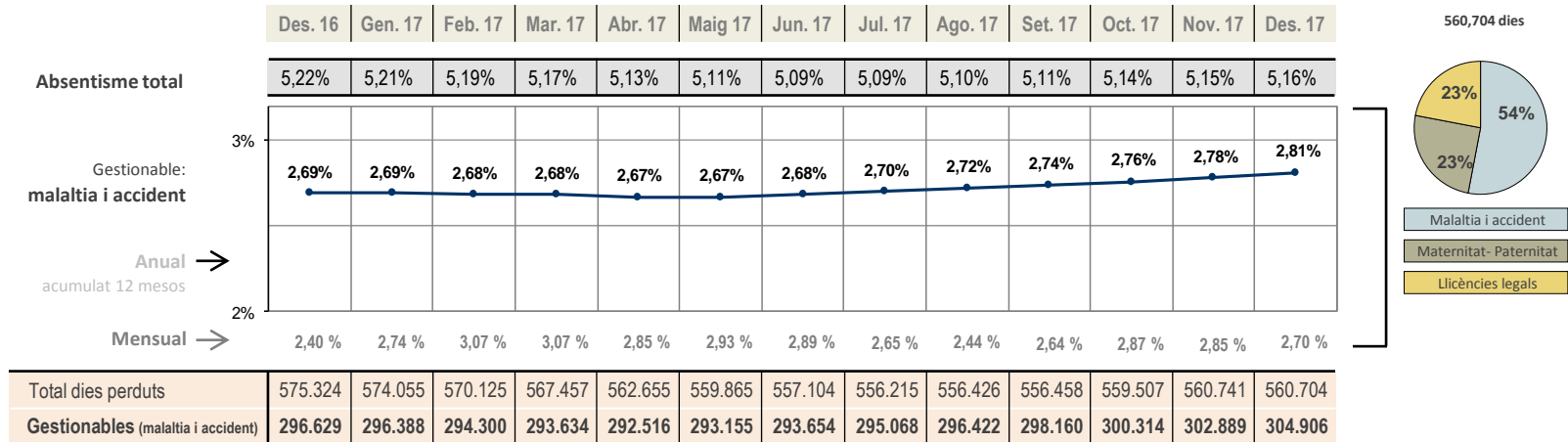
Usuaris de PVD: curs que té per objectiu sensibilitzar i formar a la plantilla enfront dels riscos derivats de l'ús de pantalles de visualització de dades.

Seguretat i atracaments: curs que té per objectiu sensibilitzar i formar a la plantilla enfront del risc d'atracaments i mesures de seguretat en les oficines.

Annex. Indicadors de sostenibilitat

ABSENTISME

% de jornades perdudes / jornades totals



L'objectiu estratègic establert a CaixaBank, en relació amb la taxa d'absentisme laboral a causa de contingències comunes o professionals, dins d'una situació econòmica i laboral del sector, s'ha de situar en taxes d'absentisme que col·loquin a CaixaBank en valors inferiors als actuals al sector, el resultat d'una gestió i seguiment dels mateixos, i habilitant processos i mesures l'objectiu del qual busca reduir-los. Com a resultat, la companyia ha aconseguit situar el seu índex d'absentisme gestionable al 2,81% (2,69% el 2016), significativament per sota del 3,08% del sector i per tant conté l'augment generalitzat de l'absentisme a nivell mundial a Espanya.

L'àrea de Recursos Humans i Organització de CaixaBank i Mutua Universal analitzen conjunta i mensualment l'evolució de l'absentisme. Aquesta gestió conjunta es valora positivament, com mostra el fet que el 2017 la taxa d'absentisme total a CaixaBank ha disminuït de forma sostinguda des de 2015 (de 5,40% a 5,16% el 2017) recuperant les taxes d'absentisme abans de la crisi, l'augment està associat a la recuperació econòmica. El report i monitoratge també es realitza des dels diferents territoris (14 Territoris) en benefici d'un major coneixement del que està succeint i com gestionar-lo des de la proximitat i amb l'objectiu de "baixar" les polítiques de salut laboral a nivell territorial d'una manera més directa i eficient. Des de l'àrea de Recursos Humans, s'han dut a terme diverses accions:

- Investigació dels accidents laborals amb baixa i sense baixa, així com la implementació i seguiment de les mesures de control.
- Seguiment d'indicadors de accidentalitat rellevants (índexs, gravetat, tipologia d'accident, causes, etc..).
- Trimestralment es realitza un estudi específic per analitzar les tendències, casuístiques, etc.; amb la intenció d'identificar les accions preventives/correctives necessàries a implementar.

Algunes d'aquestes accions preventives són l'aplicació de mesures de conciliació de la vida laboral i familiar, el foment i la promoció dels hàbits saludables en la plantilla a través d'un espai dedicat a l'Equip Saludable (pràctica de l'esport, dieta equilibrada etc.) i el seguiment a la reincorporació de treballadors reincidents, a més de facilitar canvis de lloc de treball, en la mesura del possible, en aquells casos en els quals des de Vigilància de la Salut així s'aconselli, amb la finalitat de tractar d'evitar agreujaments de patologies subjacents prèvies a la situació de IT.

Annex. Indicadors de sostenibilitat

DIVERSITAT A CAIXABANK**Programa ENGAGE**

Mitjançant el Projecte Engage, CaixaBank persegueix la creació, impuls, seguiment i presentació d'accions als estaments corresponents per augmentar la diversitat, amb focus en la representativitat de la dona en posicions directives i evitar la pèrdua de talent, així com en la resta d'àmbits de diversitat que siguin prioritaris per a l'entitat com la diversitat funcional, la generacional i la de gènere.

**Diversitat de gènere****Diversitat funcional****Diversitat generacional**

Annex. Indicadors de sostenibilitat

DIVERSITAT A CAIXABANK

Diversitat de gènere



Àmbits d'actuació en 2 grans dimensions:

Visió interna

Les Nostres Persones

- Reforçar el rol de les dones a l'entitat.
- Involucrar a totes les persones.
- Contribuir des dels processos de Recursos Humans.
- Visualitzar la diversitat.

Visió externa

Clients i societat

- Contribuir, des de la nostra posició com a empresa socialment compromesa, a divulgar la igualtat d'oportunitats i el valor de la diversitat.
- Posicionar CaixaBank com a entitat bancària compromesa amb la diversitat i que ofereix productes i serveis inclusius.

Annex. Indicadors de sostenibilitat

DIVERSITAT A CAIXABANK

Diversitat funcional



Programa de sensibilització, integració i suport als empleats i empleades amb discapacitat, basat en el respecte a les persones, les seves diferències i capacitats, garantint la igualtat d'oportunitats i no discriminació.

Palanques

- Difusió en intern per valorar i integrar el col·lectiu d'empleats i empleades amb discapacitat.
- Contractació externa d'algunes posicions específiques.
- Potenciar la contractació amb proveïdors que fomentin ocupació de persones amb discapacitat.
- Donacions per realitzar Accions Socials descentralitzades que permetin la integració en diferents Territoris d'Entitats que fomentin el desenvolupament laboral de persones amb discapacitat.

Pla d'Acció immediat

- Contractació de 15 persones amb discapacitat (actualment representen un 0,8% de la plantilla).
- Establir Beneficis Socials específics.
- Donació de 0,2MM € per realitzar Acció Social Descentralitzada.

Annex. Indicadors de sostenibilitat

DIVERSITAT A CAIXABANK

Diversitat generacional



Objectius

- Anticipar-nos a la problemàtica derivada de l'envelliment de la plantilla.
- Identificar accions que millorin la convivència de les diferents generacions a l'organització.
- Aprofitar el coneixement i expertise de cada generació per potenciar i acompanyar l'estratègia de l'entitat.

Les Nostres Persones

- Identificar els obstacles i palanques de cada generació que conviu a l'entitat.
- Dissenyar un pla d'acció transversal per potenciar els punts forts de cada generació.
- Dissenyar accions per evitar pèrdues de expertise quan les persones es desvinculen de l'entitat.
- Visualitzar la diversitat generacional i posar en valor les seves característiques diferencials.

MEMÒRIA DE RECURSOS HUMANS I ORGANITZACIÓ 2017



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

