

MEMÒRIA 2023

PERSONES





MEMÒRIA 2023

PERSONES



Contingut

Índex.....	5	Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.....	75	Annexos i Taules. CaixaBank, S.A.....	169
Pròleg.....	7	Principals indicadors.....	75	Taula 1 – Moviments de Plantilla.....	170
Pla Estratègic 2022-2024. Principals indicadors.....	9	Evolució de la plantilla 2019-2023.....	75	Taula 2 – Rotació de la Plantilla.....	171
Pla Estratègic 2022-2024.....	11	Evolució de la plantilla 2022-2023.....	76	Taula 3 – Estructura demogràfica.....	172
Pla Estratègic 2022-2024. Línies estratègiques.....	12	Estructura demogràfica.....	77	Taula 4 – Mosaic de Cultures.....	173
Impulsar el creixement del negoci.....	12	Estructura organitzativa.....	78	Taula 5 – Estructura organitzativa. Oficines a Espanya.....	174
Mantenir un model d'atenció eficient i adaptat a les preferències dels clients.....	12	Evolució funcional de la plantilla.....	79	Taula 6 – Estructura organitzativa i funcional.....	175
Ser un referent en sostenibilitat a Europa.....	12	Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank.....	81	Taula 7 – Transformació del model de negoci.....	176
Contribució de la Direcció de Persones com a habilitador dels objectius del Pla Estratègic 2022-2024.....	13	Estructura del Grup.....	81	Taula 8 – Activitat formativa.....	177
1a línia d'actuació. Evolucionem el Model de Cultura i Lideratge.....	14	Principals indicadors.....	82	Taula 9-I – Avaluació de la formació.....	178
2a línia d'actuació. Noves maneres de treballar, diversitat i inclusió i sostenibilitat.....	24	Història del Grup CaixaBank.....	83	Taula 9-II – Avaluació de la formació.....	179
3a línia d'actuació. Model de desenvolupament de persones.....	49	Evolució de la plantilla 2010-2023.....	84	Taula 10 – Gestió del coneixement.....	180
4a línia d'actuació. Una Experiència Empleat única i diferencial.....	53	Evolució de la plantilla 2022-2023.....	87	Taula 11 – Mètodes d'avaluació.....	181
5a línia d'actuació. Data Driven: facilitem la presa de decisions basant-nos en evidències en matèria de persones.....	65	Estructura demogràfica.....	87	Taula 12 – Evolució dels Beneficis Socials.....	182
Indicadors Pla Estratègic 2022-2024.....	71	Estructura organitzativa.....	89	Taula 13 – Beneficis Socials. Detall i beneficiaris.....	183
Resultats Pla Estratègic 2022-2024.....	72	Estructura funcional.....	89	Taula 14 – Evolució de la Despesa de Personal.....	184
		Cadena de valor.....	90	Taula 15 – Estudi de Compromís i Satisfacció de l'Empleat, Cultura i lideratge.....	185
		Cicle de vida de l'empleat. Principals indicadors.....	94	Taula 16 – Absències.....	186
		Cicle de vida de l'empleat.....	95	Taula 17 – Promocions.....	187
		Atreure i Seleccionar.....	95	Taula 18 – Promocions. Canvis de Nivell.....	188
		Atracció.....	95	Taula 19 – Promocions. Plans de carrera.....	189
		Selecció.....	101	Taula 20 – Promocions. Classificació d'oficines.....	190
		Acol·lir.....	102	Taula 21 – Promocions. Cobertura de vacants.....	191
		Onboarding.....	102	Taula 22 – Principals indicadors.....	192
		Vincular.....	106	Taula 23 – Gestió de persones en matèria de Drets Humans.....	194
		Desenvolupament i aprenentatge.....	106	Taula 24 – Contribució de Recursos Humans a la sostenibilitat.....	195
		Avaluació.....	120	Taula 25 – Resultat associat DJSI a les polítiques d'RH.....	196
		Retribució.....	124	Annexos i Taules. Grup CaixaBank.....	199
		Àmbits professionals i vitals.....	135	Taula 26 – Moviments de Plantilla.....	200
		Àmbits de comunicació i participació.....	139	Taula 27 – Estructura demogràfica.....	201
		Entorn.....	150	Taula 28 – Mosaic de cultures.....	202
		Canvis i Mobilitat.....	161	Taula 29 – Estructura funcional.....	203
		Finalitzar.....	164	Taula 30 – Activitat formativa.....	204
				Taula 31 – Estudi de Compromís i Satisfacció de l'Empleat, Cultura i Lideratge.....	205

Pròleg

Transcorregut el segon any del Pla Estratègic 2022-2024 de CaixaBank, l'Entitat presenta una posició de lideratge, solvència i fortalesa, i disposa del millor equip. Això fa que puguem encarar el futur amb confiança, raó per la qual s'han establert tres prioritats estructurals:

- Ser rendibles de manera sostenible i per aconseguir-ho cal continuar transformant la manera en què actuem perquè la societat, els hàbits dels nostres clients i la tecnologia estan canviant l'entorn.
- Oferir un servei excel·lent als nostres clients, oferint qualitat de servei a llarg termini, mitjançant el programa de Millora d'Atenció al Client (MAC).
- Aconseguir una millora significativa de la satisfacció professional dels empleats de l'Entitat, impulsant iniciatives dins el Pla Nostres per millorar com fem les coses.

L'ambició de CaixaBank, per tant, es podria resumir en el fet de ser líders en l'àmbit financer, ser el lloc on els clients volen ser-hi i ser el Grup financer favorit per treballar-hi.

CaixaBank té un gran present i unes oportunitats de futur excel·lents com ara ho són el fet de reprendre el creixement (captació de nous clients...), mantenir un impacte en la societat (mitjançant la Fundació, MicroBank...) i ser el millor lloc per treballar-hi. Per aconseguir ser el millor Grup financer per treballar-hi és important incrementar l'orgull de pertinença impulsant l'humanisme i la proximitat, compartint objectius (motivació compartida), generant confiança mitjançant l'empoderament i la delegació i disposant de dosis d'exigència constructiva que permetin assolir els objectius.

L'activitat de la Direcció de Persones ha d'acompanyar el pilotatge de la transformació del sector i la consecució dels objectius de «Ser el Grup financer favorit per treballar-hi» i de disposar del millor talent per fer front als reptes de Grup. I per fer-ho, cal disposar d'equips que siguin capaços d'adaptar-se a la realitat canviant, raó per la qual els processos de fidelització, atracció i formació del talent són primordials.

Els aspectes clau en l'àmbit de la Direcció de Persones per a aquest nou Pla Estratègic són:

- Tenir les habilitats necessàries per fer front als canvis que cada cop es produeixen més ràpidament, motiu pel qual els processos formatius de

reskilling i up-skilling són imprescindibles.

- Incorporar persones amb nous perfils en el sector bancari (perfils més tecnològics i analítics); per fer-ho, cal competir per un factor molt escàs amb tots els sectors i adaptar la Cultura per acollir aquestes persones.
- Assentament de noves maneres de treballar: combinar el treball en remot i la presencialitat tot vetllant per l'eficiència i els interessos personals, i millorar els mètodes/models de treball per fer-los més transversals per donar una resposta excel·lent al client.
- La Diversitat, en el sentit més ampli, és un requeriment per ser una Entitat excel·lent. Amb una realitat com l'actual és precís poder observar des de diversos punts de vista per aconseguir ser més innovadors, més competitius i més sostenibles en el temps.
- Disposar de nous perfils de lideratge molt diferents als del passat (l'experiència no serveix tant) per conduir els nous models organitzatius, en què els equips exigeixen més autonomia i delegació.

Per tot això, l'evolució dels Models de Cultura corporativa i de Lideratge AHEAD, el fet de disposar d'una proposta de valor diferencial a l'empleat, la transformació de la gestió del model de desenvolupament de les persones, més proactiu en la capacitat i amb focus en skills crítiques, i l'adopció de la Cultura Data Driven per prendre decisions a partir de les dades són els eixos del Pla Director de Persones 2022-2024.

Durant l'any 2023, cal destacar la gestió del desenvolupament (amb el mapatge de tots els rols, l'avaluació de les capacitats per rol i la disponibilitat d'itineraris de desenvolupament individuals per fer millors els integrants de la nostra plantilla en els seus rols i perquè puguin accedir a altres rols que es necessiten al Banc) i la gestió del talent (amb el mesurament de tot el talent de l'Entitat de manera més coordinada, homogènia i transversal) per aconseguir més meritocràcia.

En la Memòria de Persones es presenta la informació en tres grans apartats: Contribució de Persones al nou Pla Estratègic 2022-2024, Informació sobre «Com som i com ens organitzem» i el Detall d'activitats, processos i projectes que es fan en l'Employee Journey (moments del cicle de vida de l'empleat).

Pla Estratègic 2022-2024. Principals indicadors

1. Impulsar una cultura d'equip i de Lideratge pròxim.

Mesurament del Model de Cultura i Lideratge:

Estudi de Compromís i Satisfacció de l'Empleat, Cultura i Lideratge 2022 (adreçat al 100% de la plantilla)

67% Total Favorabilitat (TF)

66% TF dimensió Cultura

57% TF atribut Col·laboradors

64% TF atribut Responsables i Exigents

82% TF dimensió Lideratge

-15 eNPS

Radar 2023 a una mostra d'empleats (mesurament continu)

Pla Nosaltres

Iniciativa dirigida a avançar en la millora de l'entorn professional. Línies de treball:

- Impulsar el negoci i l'atenció (Programa MAC, Millor Atenció al Client)
- Agilitzar processos de l'Organització (Programa Més Temps)
- Reforçar el talent dels professionals (Development by skills)

52,8% mànagers que han fet formació en tendències de lideratge i gestió d'equips

2. Noves maneres de treballar amb respecte per la diversitat, la inclusió i la sostenibilitat

Maneres de treballar:

71,6% adhesió al treball en remot

Desenvolupament de plataformes:

- SuccessFactors
- PeopleNow
- Virtaula

Adopció de metodologies Agile i ús de Microsoft Copilot Diversitat:

43,0% dones en posicions directives a partir de subdirecció d'oficines A i B (grans)

> 800 participants en mentoring femení

6a Edició Premis WONNOW (STEM amb >1.000 inscrites)

0,7% bretxa salarial ajustada que garanteix la igualtat retributiva

Aprofundiment en altres diversitats: Pla d'Acció de Diversitat LGTBI i cognitiva

Reconeixements:

- TOP 3 mundial, Bloomberg Gender Equality Index
- Nivell A Certificació efr (Empresa Flexible i Responsable)
- Distintiu DIE, Igualtat en l'Empresa (Ministeri d'Igualtat)
- Certificació AENOR d'Excel·lència en el procés de Mentoring

Inclusió:

- Pla Família amb Fundació Adecco
- Pla Aflora amb Vivofácil
- Programa Incorpora de la Fundació "la Caixa"

Sostenibilitat:

- Pla de Formació ASG 360º 35.489 empleats / 199.519 hores
- Programa Referents en Sostenibilitat

3. Transformar la gestió del model de desenvolupament de les persones

Development by Skills:

- Arquitectura skills i perfils professionals
- Llançament d'avaluacions directives Ahead Review (645) i no directives Skills Review (27.799) en tot el Grup CaixaBank
- Upskilling / Reskilling
- Revisió processos d'RH
- Adaptació de sistema

4,6 sobre 5 de valoració global en programes de desenvolupament directiu

4,8 sobre 5 de valoració global en processos d'acompanyament (coaching i mentoring)

10,0% de designacions directes en vacants obertes

4. Proposta de valor única i diferencial per a l'empleat

Proposta de valor:

- Nova plataforma de PVE (PeopleXperience)
- Projecte oficina empleat (Now In Empleats)
- Consolidació del model HRBP (Business Partners)
- Projecte d'Organització Saludable:
 - Grup Expert d'Organització Saludable (GEOS)
 - Pla Estratègic d'Organització Saludable 22-24 / Plans Acció anuals
 - Certificats Sistema de Gestió d'Organització Saludable (SIGOS) i ISO 45001, acreditats per AENOR i AUDELCO
 - Nova plataforma Som Saludables

33,5% de la plantilla adherida al Pla Compensa+ (retribució flexible)

- Mesures de conciliació: 2.017 reduccions de jornada, 507 excedències i 2.492 permisos retribuïts

5. Evolucionem cap a una cultura Data-Driven

People Analytics:

- Auditoria de qualitat de dades
- Formació i creació de la Comunitat Data Champions en la Direcció de Persones
- Creació Datapool Persones (model de dades) amb inici de la migració de dades a Google Cloud
- Eines de Dashboarding
- Anàlisi de Casos d'Ús

« Ambició de ser el grup financer favorit per treballar-hi i disposar del millor talent per fer front als reptes estratègics.

2n lloc Rànquing Sector Bancari (MercoTalent) »

Pla Estratègic 2022-2024

El 17 de maig de 2022, CaixaBank va presentar el seu Pla Estratègic 2022-2024, amb el lema «A prop dels nostres clients». El Pla Estratègic manté el compromís de CaixaBank amb la societat, amb un model de banca únic i amb l'objectiu d'oferir el millor servei a cada perfil de client per aportar solucions en tots els àmbits, promoure la inclusió financera i liderar l'impacte social positiu.

CaixaBank afrontava aquest període des d'un excel·lent punt de partida, com a Entitat líder a Espanya, amb més escala, amb una estructura més senzilla i sòlida, i amb un significatiu potencial de rendibilitat per l'abandonament de l'entorn de tipus d'interès negatius. I tot això, mantenint les persones al centre de l'Organització, invertint en el desenvolupament del talent i de la diversitat, desplegant la millor proposta de valor per als empleats i promovent els atributs d'agilitat i col·laboració.

El Grup CaixaBank va tancar el Pla Estratègic 2019-2021 amb una bona valoració dels resultats en un entorn molt advers, marcat per la crisi de la COVID, que va obligar a suspendre alguns dels targets financers. Tanmateix, l'Entitat va aconseguir assolir molts dels objectius definits en la visió 2019-2021 i tancar el pla amb un reforç important del seu balanç en termes de cobertura, capital i liquiditat.

La valoració de la contribució de la Direcció de Persones en el Pla Estratègic 2019-2021, i concretament a potenciar una cultura centrada en les persones, àgil i col·laborativa, també va ser molt positiva, ja que es van complir la majoria dels objectius marcats per a un perímetre preintegració, malgrat haver d'adaptar l'activitat per donar resposta a les noves necessitats (gestió de la pandèmia mundial de la COVID-19 i la major integració en el Sistema Bancari espanyol amb la incorporació de Bankia). La fusió amb Bankia va permetre reforçar el lideratge en banca detallista de CaixaBank a Espanya. El Grup va centrar tot el seu esforç en la integració dels més de 6 milions de clients procedents de Bankia i de la xarxa d'oficines, oferint en tot moment la millor experiència de client possible. L'Entitat combinada és avui el grup bancari espanyol més gran, amb 20 milions de clients, i ha culminat amb èxit la integració tecnològica i comercial més important feta fins al moment a Espanya.

Un cop superat l'equador del Pla Estratègic 2022-2024, i malgrat que el context en què es va definir el Pla ha canviat significativament, podem afirmar que evoluciona favorablement en termes dels objectius estratègics definits i que segueixen plenament vigents les principals tendències de mercat identificats: canvis en els hàbits dels consumidors, l'entrada de noves tecnologies i la creixent rellevància de la sostenibilitat.

La realitat macroeconòmica diferent, que ha registrat una inflació més elevada i uns tipus de referència més alts durant més temps del que s'havia previst en el Pla Estratègic, cosa que ha permès un creixement del marge d'interessos superior a l'inicialment previst. D'altra banda, l'enduriment de les condicions de finançament ha afectat negativament la demanda de crèdit.

« La visió estratègica de CaixaBank per al 2024 se sintetitza en el fet de disposar d'un **model de distribució** eficient, **adaptat** a les preferències i necessitats dels clients i amb capacitats top de **venda digital**, comptar amb una **posició reforçada en tots els segments**, ser un **referent en sostenibilitat**, obtenir una **rendibilitat atractiva** i una remuneració competitiva a l'accionista i ser el **grup financer favorit per treballar-hi** »

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2022-2024
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Cicle de vida de l'empleat
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2022-2024
Línies estratègiques
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Cicle de vida de l'empleat
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

El Pla Estratègic 2022-2024 se sustenta en tres línies estratègiques:

1. Impulsar el creixement del negoci, desenvolupant la millor proposta de valor per als nostres clients. CaixaBank ha desenvolupat un supermercat financer líder al mercat espanyol, amb una oferta comercial confeccionada al voltant d'experiències de client. Al llarg del Pla, continuarem expandint les capacitats d'aquest supermercat financer, incrementant la penetració dels nostres productes i serveis entre els clients, fent evolucionar l'oferta comercial i fent un salt quantitatiu i qualitatiu en la construcció d'ecosistemes. Les ambicions principals d'aquesta línia són:

- Impulsar els ecosistemes com a nova font d'ingressos al voltant de l'habitatge, la mobilitat, els senyors, la salut, l'entreteniment o els negocis, escalant Wivai com a palanca per orquestrar-los.
- Enfortir el lideratge en banca detallista a través de nous productes en habitatge i consum per impulsar el negoci, i també aconseguir més penetració en assegurances i productes d'estalvi a llarg termini.
- Aconseguir una posició de lideratge en Corporate, empreses i pimes a través de propostes de valor especialitzades per negocis i sectors, un focus més centrat en finançament del circulat i banca transaccional i el creixement del negoci en banca internacional.

Pel que fa als objectius marcats de **creixement del negoci**, al tancament del 2023, el Grup ha continuat consolidant el seu lideratge en banca detallista, amb una evolució molt positiva de les principals quotes de mercat. Addicionalment, destaca l'evolució positiva del crèdit Corporate and Institutional Banking (CIB), gràcies a un significatiu creixement de la cartera en Banca Internacional que sobrepassa també l'objectiu fixat per al tancament del Pla Estratègic el 2024.

2. Mantenir un model d'atenció eficient i adaptada a les preferències dels clients per fer front als nous competidors i treure avantatge de les noves formes d'interacció amb els clients. Així, doncs, les ambicions principals d'aquesta línia són:

- Aconseguir més eficiència operativa i comercial potenciant l'atenció remota (intouch) i digital (Now, Imagin), consolidant el model store de la Xarxa urbana i mantenint la presència de la Xarxa rural amb formats més eficients.

- Incrementar la capacitat de venda digital, amb l'optimització de funnels d'alta i contractació, el desplegament de noves capacitats en màrqueting digital, la gestió remota i la digitalització de l'oferta per a persones jurídiques.
- Assegurar una experiència de client best-in-class, a través del mesurament de l'experiència de client en temps real, oferint el millor servei i experiència a cada perfil.

CaixaBank continua fent evolucionar el **model d'atenció** amb l'objectiu de fer-lo més eficient i adaptat a les necessitats de cada client. En aquest sentit, les comunitats d'Imagin i Intouch són una peça clau en l'estratègia del Grup; n'és una bona prova el fet que els clients digitals ja superen els 11 milions i gairebé la meitat fan un ús intensiu dels canals que el banc posa a la seva disposició.

3. Ser un referent en sostenibilitat a Europa, a través de:

- Impulsar la transició energètica de les empreses i la societat oferint solucions sostenibles en finançament i inversions i assessorament ASG, i també amb un compromís de descarbonització de la cartera del Grup.
- Liderar l'impacte social positiu i afavorir la inclusió financera, gràcies a MicroBank, al voluntariat i acció social i al compromís amb el món rural i la nostra gent gran.
- Ser referents en governança a través de la comunicació efectiva en matèria de criteris Ambientals, Socials i de Govern Corporatiu (ASG) i les millors pràctiques en sostenibilitat, reporting i comercialització responsable.

Fins al moment, la mobilització acumulada de fons sostenibles evoluciona molt positivament i ja arriba al 79,4% de l'objectiu per al 2024. La mitjana de les avaluacions rebudes per part de les agències de qualificació ASG es manté en A, tal com s'havia fixat en l'objectiu del 2024.

El Pla Estratègic 2022-2024 també incorpora dos **habilitadors transversals** que donaran suport a l'execució d'aquestes tres prioritats estratègiques: d'una banda, les persones i la cultura, i, d'altra banda, la tecnologia i els processos.

Habilitadors clau:



Persones i Cultura: es posa un focus especial en les persones i s'ambiciona ser el grup financer favorit per treballar-hi amb un propòsit il·lusionant i impulsant una cultura d'equip compromesa, col·laborativa i àgil, que promogui un lideratge més pròxim i motivador. L'Entitat potencia els programes de desenvolupament i els plans de carrera del seu personal, amb un model de desenvolupament de les persones més proactiu en la capacitat dels equips i amb focus en skills crítiques. Alhora, CaixaBank continuarà promovent noves formes de treball col·laboratiu, potenciant el treball en remot i ajudant els seus professionals a desenvolupar el seu potencial amb igualtat d'oportunitats a través d'una cultura basada en la meritocràcia i la diversitat.

El desenvolupament de les capacitats necessàries definides en l'habilitador transversal de persones avança tal com es va definir en el Pla Estratègic. El Grup ha continuat potenciant el desenvolupament de les persones com a eix fonamental i s'ha continuat avançant en el procés d'identificació de skills crítiques per a l'Entitat per tal d'avaluar i planificar aquells processos i activitats estratègics, i també definir accions d'upskilling i reskilling que millorin la proposta de valor per als empleats i les empleades. Addicionalment, cal destacar l'evolució de dones en posicions directives, que ja se situa en el 43,0% (objectiu marcat per al 2024) i que el Grup CaixaBank ha millorat la posició en el rànquing de MercoTalento fins a situar-se en l'àmbit nacional en la posició número onze (pujada de tretze posicions) i en l'àmbit de sector financer en la segona posició (pujada d'una posició).

Tecnologia i processos: disposem d'excel·lents capacitats tecnològiques, en les quals se segueix invertint per continuar impulsant el negoci amb l'objectiu de:

- Disposar d'una infraestructura d'IT (Information Technology) eficient, flexible i resilient gràcies a l'impuls de la transformació tecnològica des de CaixaBank Tech, l'adopció de la tecnologia cloud com a pedra angular, el desenvolupament de les capacitats en dades i analítica avançada i la millora contínua en capacitats de ciberdefensa i ciberfraud.
- Avançar cap a la gestió de processos end-to-end mitjançant la identificació i el redisseny de processos clau i la construcció de peces modulars reutilitzables de l'arquitectura funcional.
- Eficientitzar l'assignació de recursos.

En aquest habilitador, es destaca l'augment de l'absorció de la tecnologia Cloud, que evoluciona en línia amb el que estava previst, i els avenços en la transformació cap a la gestió per processos end-to-end, que pretenen impulsar l'optimització del model operatiu de l'Entitat.

En el Pla Estratègic, el Grup va definir com a objectius financers aconseguir un ROTE per sobre del 12% i una ràtio d'eficiència per sota del 48%. També es va comprometre a oferir una remuneració atractiva als seus accionistes amb una ràtio pay-out superior al 50% i va definir com a objectiu disposar de 9.000 M€ de capital per distribuir (acumulat durant el període 2022-2024). Tot això, palanquejant-se en una sòlida posició de balanç amb una ràtio de morositat per sota del 3% i una normalització del cost del risc per sota del 0,35% (de mitjana 2022-2024), i mantenint una posició de fortlesa en capital, amb un objectiu de gestió de CET1 sense ajustos transitoris NIIF9 d'entre l'11%-12%.

En l'evolució de l'activitat destaca la millora en la rendibilitat del grup, impulsada pel creixement en el marge d'interessos i la bona evolució de l'activitat d'assegurances, alhora que es manté la ràtio de morositat en nivells històricament baixos. Així mateix, l'Entitat ha continuat mantenint uns nivells de solvència i liquiditat molt sòlids.

Fruit del fet que en aquests dos primers anys del Pla Estratègic, les principals mètriques financeres mostren resultats molt favorables i, coincidint amb la presentació de resultats del 2023, el Grup ha presentat l'actualització dels objectius per al 2024, entre els quals destaquen un nou ROTE objectiu esperat per sobre del 15% i una capacitat de distribució de capital (acumulat durant el període 2022-2024) de 12.000 M€, mantenint una posició forta en capital amb una ràtio CET1 d'entre 11,5-12%.

Contribució de la Direcció de Persones com a habilitador dels objectius del Pla Estratègic 2022-2024

Des de Persones es va fer una reflexió sobre les palanques que s'havien de dur a terme com a habilitador del Pla Estratègic per aconseguir l'ambició proposada de **«ser el grup financer favorit per treballar-hi i disposar del millor talent per fer front als reptes estratègics del Grup»**, en un entorn de transformació i canvi exponencial, i amb aquest objectiu es va elaborar un Pla Director.

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2022-2024
▪ Contribució de Persones
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Cicle de vida de l'empleat
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2022-2024
1a línia d'actuació. Model de Cultura i Lideratge
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Cicle de vida de l'empleat
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

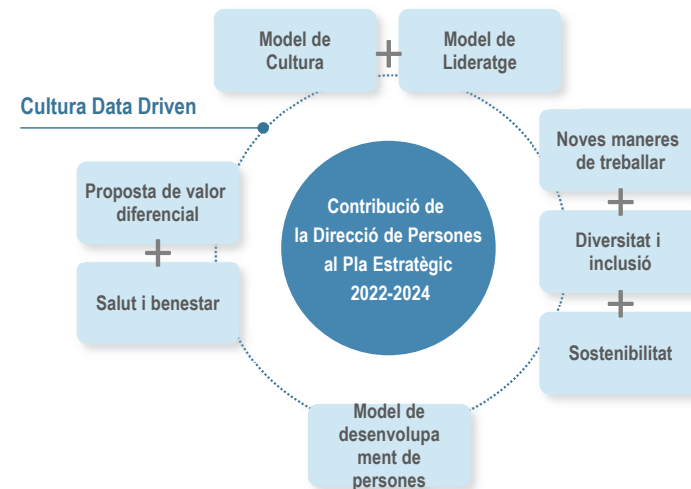
Les principals línies d'actuació o palanques definides en el Pla Director són:

- Impulsar una **cultura d'equip** il·lusionant, compromesa amb el nou projecte, col·laborativa i àgil, que empodera i és més tolerant amb l'error, i alhora promoure un **lideratge pròxim**, motivador, no jeràrquic, amb capacitats transformadores.
- Impulsar **noves maneres de treball** (àgil, híbrid i flexible, model de rols, eines col·laboratives), amb **respecte per la diversitat**, la igualtat d'oportunitats, la inclusió i la no-discriminació per raons de gènere, edat, discapacitat o qualsevol altra circumstància i incorporant la **sostenibilitat** en els processos de Recursos Humans (compensació, beneficis socials, formació, comunicació interna, etc.).
- Transformar la gestió del **model de desenvolupament de les persones**: més proactiu en la capacitat dels equips, amb focus en skills crítiques (analítiques i estratègiques, tecnològiques i digitals), ja que fan falta nous coneixements i habilitats i aquests evolucionen de manera ràpida. El repte de les organitzacions passa per assegurar-se que disposen de persones amb les capacitats necessàries per fer front als reptes del seu negoci.
- Desenvolupar una **proposta de valor única i diferencial** per a l'empleat.

A les quatre palanques anteriorment comentades se'ls incorpora una cinquèna, que impacta transversalment i que consisteix a:

- Evolucionar cap a una **cultura Data Driven** de la funció de Persones a través de l'optimització de l'estructura de dades i de l'aplicació d'intel·ligència artificial i noves tecnologies per facilitar l'anàlisi de la informació i prendre decisions basades en dades en matèria de persones.

Per aconseguir l'activació de les palanques de manera òptima i que aquesta arribi a tota la plantilla del Grup, la Direcció de Persones es basa en els Habilitadors (digitalització, comunicació, escolta activa, mesurament i performance), en la Direcció de Persones del Grup (corporativització i alineació de les polítiques de Recursos Humans, implantació de millors pràctiques, transversalitat del talent i innovació i eficiència de processos) i en els Agents transversals com ara els HRBP (Business Partners), la Direcció de Persones de les Territorials i de les Filials de Grup, Màangers i Directius, Trainees de Cultura, etc.



La contribució es materialitza en un Pla Director, que és el full de ruta durant els tres anys del Pla Estratègic i que se segueix de forma trimestral.

1a línia d'actuació. Evolucionem el Model de Cultura i Lideratge.

La Cultura és el conjunt de percepcions, sentiments, actituds, hàbits, creences i valors de les persones que formem part de la nostra Entitat. La Cultura és la nostra personalitat com a organització, a més d'un dels pilars clau per a la implantació de la nostra estratègia, que es distribueix en tres grans eixos que incorporen els comportaments englobats dins del concepte **Som CaixaBank**:

Les persones, el primer. Engloba els atributs de *Compromís, Proximitat, Responsabilitat i Exigència, i Honestat i Transparència*.

La col·laboració, la nostra força. Inclou l'atribut de *Col·laboració*.

L'agilitat, la nostra actitud. Recull l'atribut d'*Agilitat i Innovació*.

**Som
CaixaBank**

El 2022 es va evolucionar el **Model de Cultura i Lideratge** per alinear els comportaments a la nova realitat:

A partir dels comportaments definits l'any 2020 del **Model de Cultura** es va fer un exercici de síntesi i prioritització per substituir els comportaments plenament assumits per l'Organització per uns altres de nous que, a més a més, estiguessin en línia amb el nou Pla Estratègic i amb un propòsit il·lusionant compartit.

De la recollida d'informació a partir d'entrevistes amb responsables de Persones i de tallers amb Directors d'Àrea de Negoci i Directors d'oficines de Xarxa, i també amb els Trainers de Cultura, es van obtenir els outputs que van servir per a l'actualització de les definicions de cada atribut. Els criteris que es van tenir en compte en la revisió van ser els següents: ajustar a la nova situació de l'entorn laboral, visió de Grup, alineament amb el Pla Estratègic, focus en l'experiència de l'empleat, inclusió, simplicitat i prioritització.

El Model de Cultura es defineix a partir de tres eixos fonamentals que es despleguen en sis atributs i cadascun d'ells es defineix amb comportaments específics:

1. Les persones el primer

Compromesos: contribuïm a un propòsit il·lusionant impulsant accions sostenibles amb un impacte positiu en les persones i en la societat.

Propòsit / Diversitat / Participació / Sostenibilitat

Pròxims: personalitzem les nostres relacions i ens comuniquem generant vincles de confiança.

Coneixement de les persones / Humanització / Escolta / Ser-hi

Responsables i exigents: som proactius per aportar el màxim valor als altres actuant amb excel·lència i prenem decisions amb autonomia, minimitzant els riscos i sense por a l'error.

Excel·lència / Empoderament / Tolerància a l'error / Autodesenvolupament

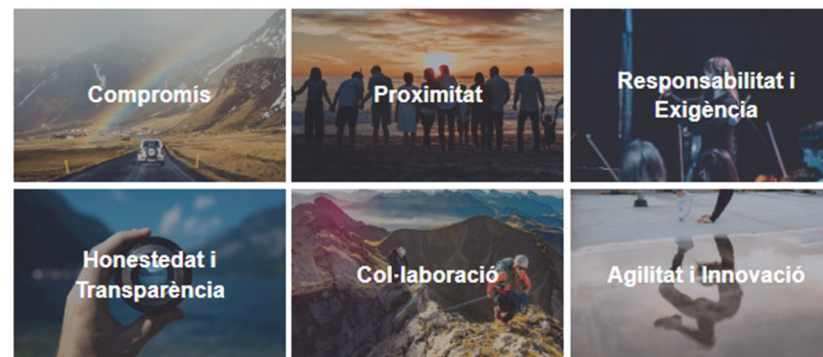
Honestos i transparents: generem confiança amb integritat, honradesa i coherència.

Ètica / Claredat / Humilitat / Reconeixement

2. La col·laboració, la nostra força

Col·laboradors: pensem, compartim i treballem transversalment com un sol equip.

Visió compartida / Transversalitat / Connexió / Generositat



3. L'agilitat, la nostra actitud

Àgils i innovadors: promovem la generació d'idees i el canvi amb flexibilitat, i ajudem a prendre les millors decisions amb rapidesa.

Flexibilitat / Adopció del canvi / Eficàcia / Creativitat

El **Model de Lideratge** de CaixaBank aplica a tota la plantilla i persegueix un major autolideratge i responsabilitat en la presa de decisions, és inclusiu i promou la proactivitat i la transversalitat, entre d'altres.

CaixaBank es troba en un sector d'intensa disrupció (digital, nous competidors, inflació, sostenibilitat, intel·ligència artificial, etc.) amb canvis cada cop més ràpids i profunds i cal liderar la transformació del sector. És aquí on el Model de Lideratge ha de permetre reforçar el negoci amb més compromís i competitivitat i acompanyar els líders cap a la transformació, un Model de Lideratge en què tots els empleats i les empleades són líders en el seu àmbit d'influència:

- Líders capaços de crear **aliances** des de la col·laboració i el propòsit comú.
- Líders **humanistes**, ètics, referents i pròxims que situen les persones al centre.
- Líders que **empoderen** amb un alt impacte en la consecució de resultats sostenibles.

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2022-2024
1a línia d'actuació. Model de Cultura i Lideratge
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Cicle de vida de l'empleat
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2022-2024
1a línia d'actuació. Model de Cultura i Lideratge
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Cicle de vida de l'empleat
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

- Líders que s'**anticipen**, promouen el canvi, són adaptables i aprenen de manera contínua.
- Líders que abracen la **diversitat**, flexibles, inclusivius i amb mentalitat digital (oberts a la tecnologia i a la innovació).



El Model de Lideratge AHEAD ha estat dissenyat tenint en compte els factors clau següents: està alineat a la cultura, els valors i l'estratègia; és flexible i universal per adaptar-se als diversos contextos organitzatius; és mesurable per poder ser avaluat de manera clara; és inspirador sobre els models de competències i skills; actua de guia cap a una cultura i formes de fer comunes.



Els comportaments, definicions i paraules clau del Model de Lideratge són:

- **Aliances.** Construïm relacions. Generem confiança. Som referents sent conscients de la nostra petjada i tenim una alta capacitat d'influència. Prioritzem l'interès comú, creem xarxes col·laboratives i aliances per a la sostenibilitat dels resultats i el compliment del propòsit. Fomentem el sentit de comunitat, l'altruisme i un lideratge basat en valors.

Propòsit / Col·laboració / Influència

- **Humanisme.** Fomentem la proximitat, la confiança i l'empatia. Actuem amb coherència i integritat, ètica i sostenibilitat. Tenim cura del benestar i de la salut, promovent l'equilibri entre la vida personal i professional. Fomentem

l'autoconsciència. Entenem el lideratge com la capacitat de desenvolupar, motivar i reconèixer basant-nos en la meritocràcia.

Comunicació / Desenvolupament / Reconeixement

- **Empoderament.** Ens comprometem amb els resultats. Som perseverants i creiem en l'excel·lència. Ens sentim empoderats per prendre decisions orientades a la consecució àgil i flexible de resultats, potenciant l'anàlisi de la dada. Assumim la nostra responsabilitat per fer que les coses passin.

Agilitat / Transparència / Autonomia

- **Anticipació.** Facilem i mobilitzem el canvi. Aprenem cada dia, incorporem noves idees i ens anticipem al demà. Som curiosos i resilients. Tenim visió global del negoci i de l'impacte de les nostres decisions. Ens adaptem amb rapidesa als reptes del context.

Iniciativa / Adopció del canvi / Coneixement

- **Diversitat.** Abracem la diversitat. Som flexibles, innovadors i inclusivius. Estem oberts a contextos multiculturals i immersos en la cultura digital, cuidem el factor humà en un entorn híbrid i global, desenvolupant noves habilitats per a nous models de relació.

Inclusió / Flexibilitat / Cultura Digital



L'impuls de l'evolució del **Model de Cultura i Lideratge** es fa a partir de **sis pilars bàsics**:

Escolta activa, basada en la millora contínua

- Realització de l'Estudi de Compromís i Satisfacció de l'Empleat, Cultura i Lideratge 2022 (d'ara endavant, Estudi de Compromís) a tota la plantilla i l'octubre de 2023 es va fer un Radar a una mostra representativa d'empleats (20% de la plantilla). D'aquests mesuraments, se n'obté la percepció de la plantilla pel que fa al compromís i sobre cadascun dels atributs de la Cultura CaixaBank i també de les dimensions del Model de Lideratge AHEAD respecte del seu responsable immediat.



- Creació d'un pla d'acció, el **Pla Nosaltres**, per millorar l'experiència dels empleats després dels resultats extrets, que engloba una sèrie d'iniciatives de millora dels gaps detectats en els mesuraments d'escolta activa duts a terme. A més a més, es focalitza a reduir el gap entre la Cultura actual i la desitjada, i a desenvolupar els mànagers per a la seva alineació amb el Model de Lideratge AHEAD.

Comunicació

- Llançament d'accions per fomentar el coneixement de la Cultura Som CaixaBank i els comportaments associats a aquesta per tal d'afavorir la consecució dels reptes estratègics i reforçar l'orgull de pertinença.
- Realització d'accions específiques en canals directius per traslladar el Model de Lideratge AHEAD.

Desenvolupament directiu

- Llançament dels programes «Liderant Líders» i «Lideratge Comercial Store» per a directors d'àrea de negoci i directors d'oficina Store, que traslladen el Model de Cultura i el Model de Lideratge AHEAD.
- Realització de l'avaluació directiva (AHEAD Review) basada en els comportaments del Model de Lideratge AHEAD.
- Formació a directius per a la realització als seus equips de l'avaluació de soft skills basada en els comportaments del Model de Lideratge AHEAD.
- CaixaBank Talks: xerrades en directe presencials i online sobre temes de Cultura i Lideratge.

Formació

- Formació en Cultura comercial (per a Xarxa d'oficines).
- Formació en Cultura CaixaBank i els seus comportaments per a les noves incorporacions.
- Formació en Cultura i Model de Lideratge AHEAD a professionals que accedeixen a posicions directives.

Proposta de valor empleat

- Millora constant de la proposta de valor de l'empleat per fomentar l'atracció del millor talent i establir una relació compromesa amb les nostres persones col·laboradores.
- Comunicació de la proposta de valor en l'àmbit extern i difusió en l'àmbit intern.
- Creació d'una la proposta de valor de l'empleat diferencial, alineada als atributs de la Cultura CaixaBank. Es materialitza amb un portal intern (People Xperience) que inclou tots els avantatges que té un empleat de CaixaBank.

Ambaixadors

- HRBP (Human Resources Business Partners), Directors de Persones de les Territorials i Trainers de Cultura (formadors interns) com a agents de transformació que contribueixen a difondre la Cultura Som CaixaBank, el propòsit de marca i l'orgull de pertinença a tots els i les professionals i recollir-ne el feedback.

Els **objectius** que es persegueixen amb l'**impuls de l'evolució del Model de Cultura i Lideratge** són:

- Impulsar una Cultura d'equip compromesa amb el propòsit i l'orgull de treballar al Grup CaixaBank.
- Reforçar el coneixement d'atributs i comportaments de la Cultura per facilitar la integració cultural i donar reconeixement.
- Promoure un lideratge pròxim, motivador, no jeràrquic i amb capacitats transformadores.
- Difondre una proposta de valor a l'empleat diferencial que impacti en la seva experiència tot el seu cicle de vida a l'Entitat.

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2022-2024
1a línia d'actuació. Model de Cultura i Lideratge
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Cicle de vida de l'empleat
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2022-2024
1a línia d'actuació. Model de Cultura i Lideratge
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Cicle de vida de l'empleat
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

Per assolir aquests objectius, l'Entitat es palanqueja en accions dirigides a tres col·lectius. El 2023, cal destacar les següents:

1. Accions a Directius per comprometre'ls amb el nou Model de Cultura i Lideratge i convertir-los en líders transformadors, referents i impulsors de la Cultura Som CaixaBank i del Model de Lideratge AHEAD.

• **Convenció Directius.**

- Difusió del Model de Lideratge AHEAD per part de la Direcció de Persones en el marc de la Convenció de Directius 2023.

• **Comunitat Directiva.**

- Pla de continguts recurrent.
- Creació de continguts adhoc de diverses tipologies (pòdcast, vídeos, articles, Talks...). El 2023, hi destaca la publicació de diversos vídeos sobre cadascuna de les dimensions del Model de Lideratge AHEAD (Aliances, Humanisme, Empoderament, Anticipació i Diversitat) amb l'especificació de cadascun dels comportaments per aplicar en el dia a dia dels directius i també la recomanació de llibres inspiradors per a cadascuna de les dimensions.
- Dinamització de la participació en la comunitat per part dels Directius de CaixaBank.
- Anàlisi i seguiment dels principals indicadors i proposta de noves accions a partir d'aquests.

• **Discurs Model de Cultura i Lideratge.**

- Es facilita als HRBP de Serveis Centrals i Directors de Persones dels Territoris material audiovisual amb un discurs modelat per poder declinar als directius el Model de Lideratge AHEAD en el context de la Cultura CaixaBank.

• **Avaluació.**

- Realització AHEAD Review: avaluació de les soft skills de cada job profile directiu i basades sobre el Model de Lideratge AHEAD. És un model d'avaluació amb visió 360º (multidimensional) que consta de: autoavaluació, valoració de parells, col·laboradors i responsables.
- Realització de sessions de sensibilització en què s'introdueix el Model AHEAD i es visualitza el perfil de líder estratègic derivat del model i de formació sobre el nou funcionament de l'avaluació i com portar-la a cap.

• **Desenvolupament Directiu.**

- Programa de Desenvolupament Directiu «Liderant Líders» per a Directors d'Àrea de Negoci en què s'explica el Model de Lideratge AHEAD, es reforça el projecte mutu i es transmet des dels directius als seus equips, tot maximitzant l'orgull de pertinença i el compromís.
- Programa de Desenvolupament «Lideratge comercial Stores» en què participen totes les direccions d'oficina Store i totes les DAN (Direccions d'Àrea de Negoci) amb oficines Store. El programa inclou un taller específic (Lideratge AHEAD a l'Store) per al desenvolupament de les Skills crítiques per a la implantació del Model, que compta amb la intervenció de la Direcció de Negoci i de Persones.
- Programa de Desenvolupament de gaps AHEAD Review, accions per al desenvolupament de les Skills crítiques amb gap detectat en el procés AHEAD Review i alineades al Model de Lideratge AHEAD. Aquest programa és modular, ja que permet la customització i adaptació a les necessitats de cada Directiu, segons els gaps detectats i el nivell de desenvolupament requerit.

2. Accions a Trainers de Cultura per empoderar-los i dotar-los d'eines per ser agents de transformació que contribueixin a impulsar la Cultura Som CaixaBank a tots els professionals i recollir-ne el feedback.

• **Formacions a Trainers de Cultura.**

- Jornades presencials a totes les Direccions Territorials en què es forma els Trainers de Cultura per traslladar el propòsit, reforçar la Cultura i generar orgull de pertinença en tots els equips mitjançant el disseny de la dinàmica «Viu CaixaBank». Els resultats obtinguts de les jornades de Trainers 2023 van ser molt positius:



- Satisfacció de les jornades: 95%.
- Orgull de pertinença: 94%.
- ENPS: +70 punts per sobre de la mitjana de l'Entitat.

- Elaboració del Pla de Formació per a Referent Trainers (hi ha dos representants per cada Direcció Territorial) sobre Cultura i orgull de pertinença per fer-ne difusió entre els seus equips.

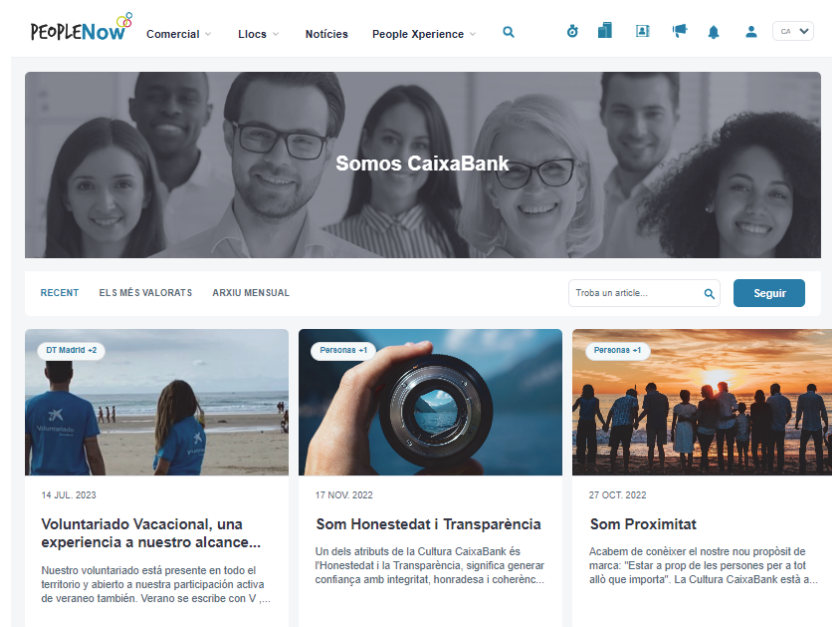
• Canal Teams Trainers.

- Espai de cultura al canal Teams de Trainers de Cultura amb continguts relacionats (enquestes, vídeos, pòdcast, articles...).

3. Accions per a tota la plantilla per fomentar el coneixement de la Cultura Som CaixaBank i els comportaments que hi estan associats per tal d'afavorir la integració cultural i l'orgull de pertinença.

• Portal Som CaixaBank.

- Site explicatiu del Model de Cultura i Lideratge a People Now. Al portal hi ha dos sites: un amb el model de Cultura i un altre amb el de Lideratge. Publicació del detall d'ambdós models i dels materials de suport (vídeos) creats.



• Canal Som CaixaBank.

- Pla de continguts anual amb diversitat de suports (pòdcast, vídeos, reptes, enquestes...).

- Dinamització de la participació en la comunitat per part dels professionals de CaixaBank.

- Generació de notícies i detall informatiu de les accions que es duen a terme en el marc del Programa de Cultura (esdeveniments en Direccions Territorials, tallers de lideratge...).

• Vídeos de Cultura i Model de Lideratge AHEAD.

- Difusió del vídeo de Cultura per donar a conèixer, a tots els professionals de CaixaBank, els atributs de manera atractiva i inspiradora.

• Protagonistes.

- Vídeos testimonials en què diverses persones de CaixaBank de diferents perfils i procedències ens comenten quina és la seva visió sobre la Cultura i implementen els comportaments en el dia a dia.

• Proposta de Valor per a l'empleat.

- Creació de People Xperience (nou espai a la Intranet de CaixaBank) que aglutina un conjunt únic de serveis, prestacions, avantatges i beneficis per als professionals de CaixaBank. Un nou espai per informar i reivindicar tot el que significa treballar a CaixaBank.

Per mesurar l'evolució del model de Cultura i Lideratge, es parteix de l'Estudi de Compromís i Satisfacció de l'Empleat, Cultura i Lideratge 2022 llançat a tota la plantilla després de la integració amb Bankia, que ha permès disposar d'una percepció de l'estil de lideratge per part dels equips i identificar les àrees de millora, a més d'activar plans d'acció per àrees i territoris que permetin avançar en la consecució dels objectius estratègics.

Les principals característiques de la metodologia emprada en l'Estudi de Compromís són:

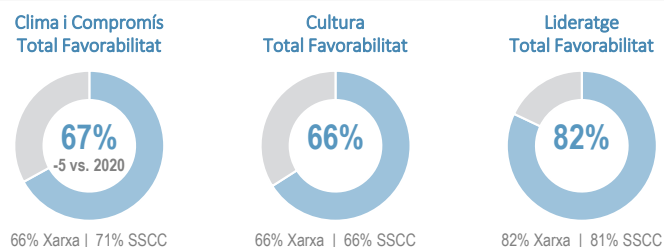
- Qüestionari que disposa de tres blocs: Compromís i Satisfacció de l'Empleat, Cultura i Lideratge. L'Estudi incorpora un qüestionari a partir de les skills de Lideratge i els comportaments de Cultura i també disposa d'un índex global de Compromís/Satisfacció (TC=Total Compromís / TF= Total Favorabilitat), d'un índex de Cultura (TC=Total Cultura) i d'un índex de Lideratge (TL=Total Lideratge). El qüestionari de l'Estudi de Compromís té 57 preguntes (62 en l'Estudi de Compromís 2022).
- Segmentació per gènere, generació, Xarxa i Serveis Centrals, segments de negoci, tipologia d'oficina, funció, etc.

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2022-2024
1a línia d'actuació. Model de Cultura i Lideratge
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Cicle de vida de l'empleat
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

- Portada
- Índex
- Pròleg
- Pla Estratègic 2022-2024
- 1a línia d'actuació. Model de Cultura i Lideratge
- Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
- Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
- Cicle de vida de l'empleat
- Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
- Annexos i Taules Grup CaixaBank

Els principals resultats de l'Estudi de Compromís 2022 van ser:

- Participació del 75% (27.425 persones), fet que suposa +5% respecte de l'Estudi de Compromís 2020.
- TF (Total Favorable) del 67% (-5% sobre 2020). Els resultats del TF, si s'analitzen per àmbit organitzatiu, mostren els resultats següents: en Serveis Centrals TF del 71% (-4% sobre 2020) i en la Xarxa Territorial TF del 66% (-5% sobre 2020).
- TC (Total Cultura) del 66% i TL (Total Lideratge) del 82%.



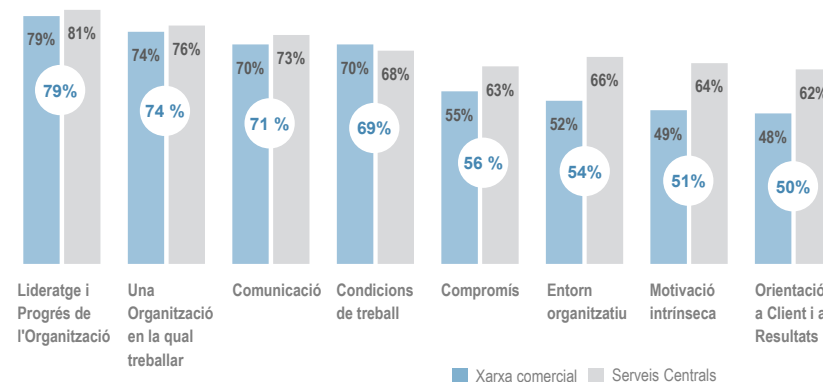
A continuació es detalla el desglossament del Total Favorabilitat per dimensions, que mostra que les fortaleses de CaixaBank són: el Lideratge i el progrés de l'Organització, una Organització en la qual treballar, la comunicació i les condicions de treball. Els aspectes més ben valorats del qüestionari són els següents:

- La competitivitat de la Companyia, la solidesa i l'èxit.
- La comunicació respecte de la situació i els resultats de l'Entitat.
- El responsable immediat (entén l'error com una oportunitat d'aprenentatge).
- Oportunitat de transmetre suggeriments a la Direcció.
- L'orgull de comptar amb l'Obra Social, el desig de continuar treballant a l'Entitat i els beneficis socials de què disposa la plantilla.

En el bloc de Cultura es va destacar que l'Agilitat és l'atribut més ben valorat, sobretot a la Xarxa, i on hi havia més recorregut de millora va ser en la Col·laboració (objectiu comú entre diverses àrees, més marcat a la Xarxa).

El bloc de Lideratge va ser molt ben valorat (82%) en totes les seves dimensions sense diferències ni entre Xarxa i Serveis Centrals ni per Entitat d'origen; això s'explica perquè es disposa d'un equip directiu amb un gran compromís i dedicació. Facilitar el desenvolupament i progrés de les persones

basant-se en la meritocràcia. Facilitar el desenvolupament i el progrés de les persones basant-se en la meritocràcia és la qüestió amb un àmbit de millora més gran.



A partir del primer mesurament de l'Estudi de Compromís 2022, hi ha un *roadmap* que mostra els diversos passos que s'han dut a terme i que es resumeixen en el fet de comunicar els resultats, treballar en els gaps detectats i fer nous mesuraments.

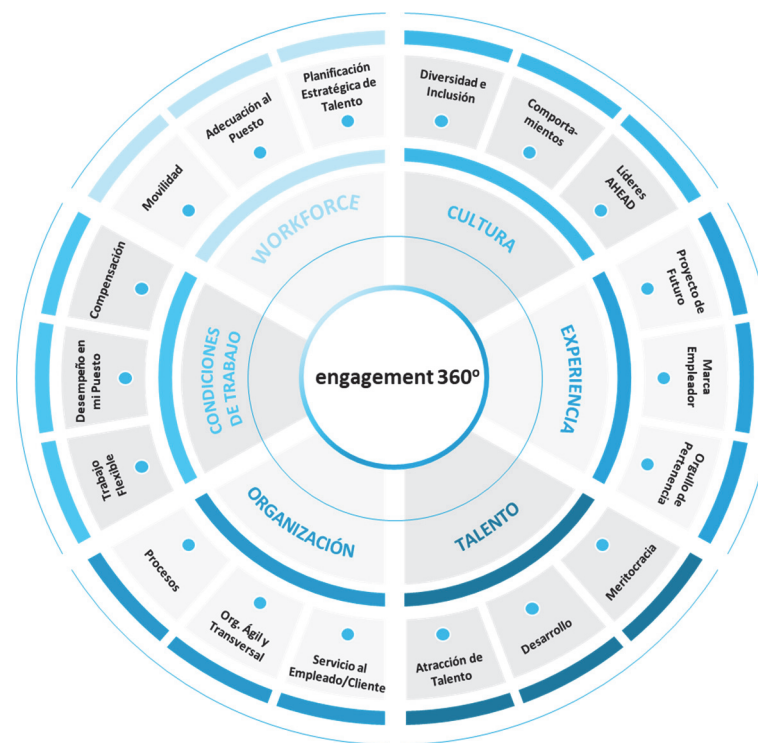


Per continuar millorant en l'estratègia d'escolta activa de l'empleat, i després del període d'escolta de 2022, es va iniciar una anàlisi profunda que va permetre identificar les palanques que milloren l'experiència de l'empleat. Arran d'aquesta anàlisi, es va començar a idear un model de compromís 360º per mesurar els aspectes que importen a l'empleat i obtenir *insights* per anar més enllà de les evidències dels resultats. Aquest pla d'acció transversal associat a l'**Estudi de Compromís i Satisfacció de l'Empleat, Cultura i Lideratge** per a totes les empreses del Grup CaixaBank pivota sobre el propòsit de l'Organització de «*Ser a prop de les persones per a tot el que importa*», generant d'aquesta manera un major compromís en la plantilla.

El desenvolupament del pla d'acció transversal es basa en:

- Analitzar els resultats obtinguts en els diversos àmbits de l'Estudi per generar conclusions inicials.
- Aprofundir en els resultats a través de focus groups per detectar la causa arrel (punts d'alerta).
- Compartir les conclusions i decidir on se centrarà el focus en les fases següents.
- Dissenyar i prioritzar les accions que es duren a terme (quick wins i accions a mitjà i llarg termini) i els seus KPI associats.
- Definir els pilots de les accions de millora per testar mesures (sprints).
- Dur a terme proves iteratives sobre els plans de millora i identificar ajustaments abans d'escalar les accions.
- Escalar les accions de millora a col·lectius més grans i ajustar els KPI que s'han de mesurar.
- Generar la comunicació que englobarà totes les accions del Pla d'acció.

La incorporació del **model d'engagement 360** fa referència a identificar tots els factors que importen a l'empleat en la seva relació amb l'Entitat i la seva representació dona lloc al framework engagement 360, que permet guiar tant l'anàlisi com el disseny i seguiment de les accions que impacten en el compromís i la motivació d'empleats i empleades. Aquest model té sis blocs diferenciats i divuit dimensions.



L'anàlisi dels resultats de l'Estudi de Compromís, i Satisfacció de l'Empleat, Cultura i Lideratge 2022 aplicant Analytics i Machine Learning i l'estudi profund dels comentaris dels empleats i les empleades van permetre comprendre una gran part de les respostes de l'empleat. L'anàlisi va aportar focus i prioritització, ja que indicava quines són les dimensions que s'havien de treballar per millorar l'eNPS (employee net promoter score). L'anàlisi dels comentaris va aportar profunditat sobre les «causes arrel» que connecten amb les dimensions.

En **Favorabilitat**, cal de posar el focus per:

- Consolidar l'**Orgull de Pertinença** reconnectant amb el propòsit de CaixaBank.
- Treballar la percepció de **Servei al Client** posant el client al centre i escoltant les propostes de millores dels empleats.

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2022-2024
1a línia d'actuació. Model de Cultura i Lideratge
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Cicle de vida de l'empleat
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2022-2024
1a línia d'actuació. Model de Cultura i Lideratge
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Cicle de vida de l'empleat
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

- Treballar la motivació amb el **Projecte de Futur** que ofereix CaixaBank.
- Analitzar la càrrega de treball i les barreres que afecten l'**Acompliment al meu Lloc** per poder fer front als reptes i les campanyes.

En **Cultura**, s'ha de centrar a:

- Treballar els **Comportaments** claus de **proximitat** i **escolta**, d'**empoderament** i **autonomia** sense por a l'error.
- Fomentar una **Organització Àgil i Transversal** treballant la **col·laboració** per un objectiu comú, reduint burocràcia i millorant les aplicacions.

I, finalment, pel que fa a **Lideratge**:

- Facilitar el **Desenvolupament** a partir de la **Meritocràcia**, reconeixent els equips pel seu esforç, mostrant una comunicació afectiva i una actitud oberta a la transmissió de suggeriments i inquietuds.
- Fomentar que el **supervisor directe traslladi els missatges clau** del propòsit de l'Entitat, del servei al client, empoderi l'equip, generi aliances, etc.

A partir d'aquestes conclusions es van establir les línies d'acció següents:

1. Reptes i Campanyes

Treballar en aspectes interns per a la millora del servei al client cercant l'excel·lència.

2. Condicions de Treball

Treballar la càrrega de treball i les barreres i com afecta en l'acompliment del dia a dia per generar impacte en el servei al client i en la valoració de com són d'assolibles els reptes.

3. Agilitat, Col·laboració i Proximitat

Consolidar el propòsit de proximitat i treballar la col·laboració i la por a l'error, que tindrà un impacte en l'agilitat i habilitarà la motivació de l'empleat.

4. Desenvolupament professional i Lideratge

Promoure el desenvolupament de les persones a partir de la meritocràcia, les habilitats i els coneixements en el desenvolupament de les seves funcions i potenciant el Model de Lideratge AHEAD en els mànagers.

El governance per a l'activació del projecte del pla d'acció inclou la creació d'un **SteerCo** integrat per membres del Comitè de Direcció de Negoci, Riscos, Mitjans, Persones i Transformació Digital. que es reuneix de forma periòdica per a la prioritització i el seguiment del projecte, i de la constitució d'un **equip de treball transversal** format per membres de Secretària Tècnica de la Presidència i del Conseller Delegat, Negoci, Riscos, Mitjans i Persones que, en coordinació amb l'àrea de Cultura i Diversitat, es reuneixen setmanalment i fan un seguiment estandarditzat d'accions i monitoren l'impacte generat amb KPI.

Partint d'aquestes línies d'acció, i amb l'objectiu de millorar l'experiència del client i de l'empleat, s'han desenvolupat iniciatives que s'engloben en el Pla Nosaltres.



Pla Nosaltres

Iniciativa adreçada a avançar en la millora de l'entorn professional i que respon a l'ambició del Pla Estratègic 2022-2024 de ser el Grup Financer favorit per treballar-hi. Planteja més de 30 iniciatives de millora en tres grans línies d'actuació. El Pla Nosaltres es va compartir amb tots els directius de l'Entitat per fer partícips els equips que la seva veu s'havia escoltat i que s'estaven posant en marxa les accions necessàries per millorar la seva experiència a CaixaBank.

El seguiment de totes les accions i el seu punt de desenvolupament del Pla Nosaltres són consultables a través de l'espai que hi té dedicat a la intranet corporativa. En aquest espai es mostren les tres grans línies d'actuació per:

- Impulsar el nostre negoci i atenció
- Agilitzar els processos de l'organització
- Reforçar el talent dels professionals



NEGOCI I MILLORA ATENCIÓ CLIENTS, per ajudar l'equip comercial a potenciar la millora del servei al client, a reforçar la seva capacitat d'aportar valor i excel·lència en la relació i a obtenir una compensació més clarament alineada amb aquests objectius.	Oferta comercial Accions Comercials i Seguiment Reptes, Bonificacions i Incentius Millora Atenció Client	Algunes iniciatives destacades: ○ Dinàmiques comercials de visió client vs. visió producte ○ Pla Millora Atenció Client (MAC) ○ Millora de l'esquema de bonificacions i incentius
SUPORT, ORGANITZACIÓ I PROCESSOS, per avançar en la progressiva simplificació de processos i en un entorn operatiu que promogui la col·laboració i l'agilitat i faciliti l'acompliment diari.	Suport a Oficines Processos Interns Noves Maneres de Treballar Càrrega Administrativa	Algunes iniciatives destacades: ○ Programa Més Temps per agilitzar tasques i reduir temps de resposta en la resolució d'operatives
GESTIÓ I DESENVOLUPAMENT DE PERSONES, per potenciar el nostre Model de Lideratge AHEAD i promoure el desenvolupament de les persones, a partir de la meritocràcia, segons les habilitats, els coneixements i els resultats assolits en el desenvolupament de les seves funcions.	Desenvolupament de Persones Lideratge AHEAD Funció de Persones	Algunes iniciatives destacades: ○ Development by Skills ○ Model de Lideratge AHEAD i avaluació directiva 360



MAC (millor atenció al client). L'objectiu principal és la millora de l'atenció al client i la creació d'un model de relació únic que permeti oferir més qualitat de servei i, alhora, descongestionar de càrrega operativa les oficines.



Més Temps. Site que permet disposar del detall de les accions implantades relatives a la simplificació de processos i càrregues, i on es poden afegir propostes de millora als processos existents. En definitiva, persegueix l'objectiu de fer el dia a dia de les oficines més fàcil i àgil, descarregant la xarxa de tasques administratives, càrregues de treball i l'estrès associat, i així ajudar a

posar el focus en allò que de veritat importa, tenir més temps per donar una qualitat d'atenció excel·lent als clients.

People Xperience

People Xperience. Nou espai a la Intranet Corporativa de CaixaBank que permet visualitzar tot el conjunt de serveis, prestacions, avantatges i beneficis de què disposen els professionals de CaixaBank. Un nou espai per informar i reivindicar tot el que significa treballar a CaixaBank, amb visió experiència d'empleat.

Radar de Compromís, Cultura i Lideratge 2023

D'acord amb el compromís de disposar de mesuraments en els anys intermedis, enguany s'ha realitzat el Radar de Compromís, Cultura i Lideratge 2023. Aquest estudi s'ha adreçat a una mostra del 20% de la plantilla (uns 7.200 empleats), amb una participació del 56% i un resultat global del 64%. L'estudi ha permès anar mesurant l'efecte de la implantació de noves millores. (Vegeu-ne més detalls a l'annex 15).

Com a principals resultats:

- Hi destaca la valoració del lideratge de l'organització, es percep una empresa sòlida i competitiva que avança amb èxit.
- L'Obra Social de la Fundació "la Caixa" i l'Acció social són actius que es valoren molt positivament i que continuen a l'alça.
- Dins la Cultura CaixaBank, l'atribut de Proximitat mostra un increment excel·lent respecte del 2022.
- La càrrega de treball, que és una qüestió clau per a totes les organitzacions, encara amb recorregut de millora, en aquest mesurament avança positivament.
- Els beneficis socials que habitualment es troben entre les qüestions més ben valorades en aquest estudi tenen recorregut de millora. Aquest resultat ve influenciat per l'augment dels tipus d'interès.

Portada
Índex
Pròleg
Pla Estratègic 2022-2024
1a línia d'actuació. Model de Cultura i Lideratge
Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
Cicle de vida de l'empleat
Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
Annexos i Taules Grup CaixaBank

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2022-2024
2a línia d'actuació. Noves maneres de treballar
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Cicle de vida de l'empleat
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

2a línia d'actuació. Noves formes de treballar, Diversitat i inclusió i Sostenibilitat.

Noves maneres de treballar s'estan consolidant a l'Entitat: el treball híbrid i flexible (combina treball presencial i remot per donar suport a la plantilla), l'adopció de la transformació digital, l'aplicació de metodologies àgils (per augmentar la flexibilitat i l'eficiència en l'aportació de solucions, amb focus en client i trencant «sitges» mitjançant el treball col·laboratiu).

L'aposta de CaixaBank per un **model de treball híbrid i flexible** és clara i persegueix obtenir els beneficis d'ambdós models.

El treball presencial:

- Facilita la comunicació social i emocional (mitiga l'aïllament produït pel treball remot continuat).
- Contribueix de manera fonamental a generar comunitat i proximitat.
- Enforteix els equips i potencia la transversalitat, l'intercanvi de coneixement i idees, l'aprenentatge, el desenvolupament professional i la capacitat d'innovar, factors que són claus per fomentar la competitivitat de l'Entitat.
- Enriqueix el servei al client: CaixaBank és una Entitat la part fonamental de la qual es dedica al servei al client, en què la interacció presencial és un factor diferencial del model de negoci (aspecte imprescindible a la Xarxa d'oficines).

El treball en remot:

- Element de valor afegit per a les persones treballadores i com a element generador de compromís i millora de resultats (reduïx l'estrès pels desplaçaments i facilita la conciliació de la vida professional i personal).

En aquest context, el Comitè de Direcció va aprovar el 19 de juliol de 2021 un model de treball flexible inferior al 30% de la jornada efectiva amb posterioritat a l'eliminació de les restriccions COVID.

Els elements clau de l'actual model de treball flexible de CaixaBank són:

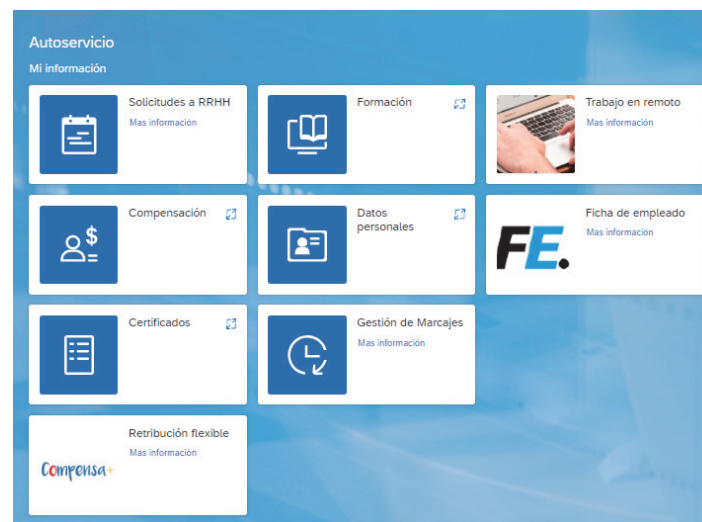
- Es materialitza en un total de fins a 6 dies de treball en remot al mes als Serveis Centrals (30%) i de fins a 4 dies als Serveis Territorials (20%) més flexibilitat la resta dels dies.
- Hi ha una avaluació del màner amb suport de l'equip de Persones sobre la idoneïtat de fer treball flexible (% a aplicar i torns de presència).
- S'acorden els dies feiners setmanals en què es duu a terme el treball en remot.

- Possibilitat d'exercir les seves funcions des d'un segon domicili (comunicació de domicili flexible).
- Es caracteritza per ser un model de caràcter voluntari i consensuat amb previ acord amb el màner.
- Disposa de períodes anuals prorrogables automàticament.
- Possibilitat de suspensió temporal.
- Reversible segons condicions organitzatives/operatives tant per part de l'Entitat com del treballador.
- S'extingeix la vigència de l'acord per canvi del centre de treball de la persona treballadora.

Adicionalment, es continuen analitzant les tendències de mercat per definir la possible evolució futura del model i impulsant la desconexió digital.

Per a la correcta implementació del model de treball flexible es van desenvolupar les activitats següents:

- Actualització i desenvolupament dels sistemes d'informació (portal de l'empleat i del màner en SuccessFactors) per automatitzar el procés d'adhesió i el registre horari.



- Programa de Lideratge i gestió d'equips híbrids i deslocalitzats (2 sessions) a tota la plantilla de Serveis Centrals per maximitzar el rendiment dels equips i assegurar l'engagement.

2H SESIÓN 1			2H SESIÓN 2		
MIN.	APARTADO	CONTENIDO PRINCIPAL	MIN.	APARTADO	CONTENIDO PRINCIPAL
15	1. CONTEXTO	Macro-Tendencias de Transformación Retos de CaixaBank Rol del Líder en la Relación Empleado - Organización	10	1. CONTEXTO	Repaso Contexto y Macro-Tendencias Las 4 Tendencias del Liderazgo Distribuido
15	2. TENDENCIAS DE LIDERAZGO	¿Qué palabras asociamos con el Liderazgo en la Nueva Realidad? Las 4 Tendencias del Liderazgo Distribuido	30	2.3 RELATE	Descripción del Relate Resultados Habilidades Relate en CaixaBank La palanca de la D&I en las empresas ¿Qué determina nuestro D&I? Perfil del Líder de CaixaBank (Mentimeter) Reacciones a las Diferencias: Escalera de Inclusión
25	2.1 NAVIGATE	Descripción del Navigate Resultados Habilidades Navigate en CaixaBank El Sentido del Propósito: la Brújula ante la Disrupción ¿Cómo puedo liderar a mi equipo con propósito? El Círculo de Oro del Propósito - Herramienta Cultura de Equipo y Trabajo Virtual	30	2.4 CONNECT	Descripción del Connect Resultados Habilidades Connect en CaixaBank Impacto Comunicación en Productividad y Bienestar Comunicación catalizador de Seguridad Psicológica Seguridad Psicológica en Equipos Híbridos Conversaciones Presenciales vs en Remoto Optimiza tu Comunicación como Líder
25	2.2 THINK	Descripción del Think Resultados Habilidades Think en CaixaBank Divergir - Convencer - Priorizar ¿Qué características tiene un Líder Innovador? Mentalidad Creativa vs Mentalidad Reactiva Cartas de Creatividad & Innovación - Herramienta	25	3. GESTIÓN DE EQUIPOS DISTRIBUIDOS	Gestión de Equipos y Proyectos Distribuidos Tipos de Gestión para Líderes en Entornos Distribuidos Delegación y Trabajo Distribuido Claves para Fijar Objetivos Concretos Buenas Prácticas de Gestión y Planificación Buenas Prácticas de Gestión de Reuniones Híbridas Productividad y Desconexión Digital
40	3. CHALLENGE YOUR SKILLS	Retos de Liderazgo Distribuido (Caso 1 - Juan) Retos de Liderazgo Distribuido (Caso 2 - Isabel)	25	4. CHALLENGE YOUR SKILLS	Principales Herramientas de Gestión de Proyectos / Equipos - Planner + To Do + Teams

- Formació de Prevenció de Riscos Laborals i en eines col·laboratives (Office 365).
- Sessions informatives per transmetre els objectius i beneficis del model i també com a preparació de Guia operativa i de Guia per als mànagers.
- Suport a la comunitat de Trainers Digitals per acompanyar en el canvi cultural que les noves maneres de treball impliquen, amb reclutament de noves persones mitjançant campanya a PeopleNow i accions d'onboarding. A més de continguts formatius exclusius.
- Comunicació a través de la intranet corporativa PeopleNow de les condicions del Treball flexible.

El 31 de desembre de 2023, a CaixaBank, S.A. hi havia un 71,6% d'adhesió al programa de treball en remot (4.980 empleats adherits sobre un potencial de 6.960).

Treball en Remot: % d'adhesió	71,6
Potencial: 6.960. Adherits 4.980 (48,0% Homes 52,0% Dones)	

Però aquest model s'ha implementat també a la resta de Filials del Grup amb certs ajustaments pel que fa als percentatges, ja que hi havia la demanda de poder implementar-ho atès que també s'orienten cap a models que combinen la presencialitat amb el treball en remot. Es tracta d'un model flexible que impacta en una millora de la retenció i atracció del talent, sobretot en perfils digitals.

Empresa	Model de treball a distància
CaixaBank Tech	Fins a 3 dies setmanals
CaixaBank Advance Business Analytics	Fins a 2 dies setmanals
Imaginersgen	Fins a 2 dies setmanals
VidaCaixa / VidaCaixa Mediación	Fins a 2 dies setmanals
Bankia Mediación	Fins a 2 dies setmanals
CaixaBank Payments & Consumer (CPC) ⁽¹⁾	Fins a 2 dies setmanals
BuildingCenter / Credifimo / Puerto Triana / C. Titulación	Fins a 6 dies mensuals
MicroBank	Fins a 6 dies mensuals
CaixaBank Asset Management	2 dies setmanals
CaixaBank Facilities Management (CFM) ⁽¹⁾	Fins a 6 dies mensuals
CaixaBank Operational Services (COPs) ⁽¹⁾	Fins a 6 dies mensuals
Openwealth	Fins a 6 dies mensuals
BPI Vida e Pensões	Fins a 2 dies setmanals
BPI Gestão de Ativos	Fins a 2 dies setmanals

(1) Llevat d'algunes persones dels equips que han de tenir presencialitat 100% a causa de la seva activitat (equip comercial de CPC i determinades activitats crítiques de COPS i CFM).

- Portada
- Índex
- Pròleg
- Pla Estratègic 2022-2024

2a línia d'actuació. Noves maneres de treballar

- Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
- Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
- Cicle de vida de l'empleat
- Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
- Annexos i Taules Grup CaixaBank

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2022-2024
2a línia d'actuació. Noves maneres de treballar
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Cicle de vida de l'empleat
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

A més a més, CaixaBank disposa d'altres mesures de flexibilitat a les quals es podria adherir tota la plantilla. En concret, es poden instrumentar mesures adhoc per a aquelles persones que disposin d'un informe per part del Servei de Vigilància de la Salut que aconselli poder disposar de més flexibilitat, ja sigui en l'àmbit d'horaris o de presencialitat en un centre de treball. Al mateix temps, la totalitat de la plantilla té la possibilitat d'optar voluntàriament a vacants en què es requereixen horaris especials o torns de treball especials, i també disposa de flexibilitat en l'horari d'entrada i sortida de la feina.

L'acceleració de la transformació digital mitjançant la implementació de sistemes de treball àgils i col·laboratius, centrats en els nous comportaments dels clients i per aconseguir la proximitat digital en l'atenció al client, són visibles a través del desenvolupament dels projectes següents, entre els quals destaquen: la transformació agile, la transformació digital de grups clau, la consolidació de les eines col·laboratives i el desenvolupament de les plataformes SuccessFactors, PeopleNow i Virtaula.

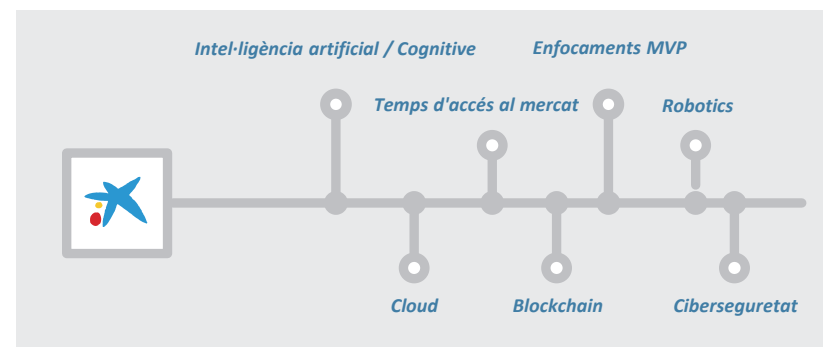
- **Transformació Agile**, adopció de metodologies agile (scrum, lean, kanban, etc.) que permeten augmentar la flexibilitat i l'eficiència en l'aportació de solucions i trencar sitges mitjançant el treball col·laboratiu. Això suposa treballar enfocant-se en el producte i millorar els processos i la gestió de la demanda.

S'han dut a terme actuacions com ara:

- Autoformació (dins l'itinerari de transformació digital).
- Formacions en els Serveis Corporatius (amb focus en Scrum Master i en Product Owner, facilitant disposar d'aquest expertise de manera interna en els equips agile).
- Creació de més equips Agile basant-se el model de Governance definit.
- Acompanyament als equips àgils amb la figura de l'Agile Coach i formacions complementàries.
- Disseny de les fases següents de la implantació Agile en els Serveis Corporatius.
- Disseny del marc de treball Agile (Framework) per al grup CaixaBank, formalitzat en un document de referència (Playbook Agile).

- El 2023, hi destaca el Projecte Changemakers, programa corporatiu amb 500 agents del canvi interns que mitjançant dinàmiques, pràctiques i eines del món Agile i Nous Models de Treball traccionen noves maneres de treballar en les seves àrees.

L'adopció progressiva d'aquestes metodologies millora la flexibilitat i el treball col·laboratiu en moltes tasques i projectes recurrents.



- **Programa de Proximitat digital**, formació dirigida a les funcions de la Xarxa d'oficines (Direcció, Subdirecció, Gestors i Empleats) amb l'objectiu de conèixer millor les eines digitals comercials de què disposen i desenvolupar les habilitats per emprar-les. A més a més, es disposa dels itineraris de Transformació en l'era Digital, continguts formatius 100% online per a tota la plantilla i treballats amb Negoci i altres àrees de Serveis Corporatius.
- **Eines col·laboratives Office 365 i Confluence**, la consolidació de l'ús d'eines col·laboratives amb les implantacions d'Office 365 i Confluence, han provocat una transformació cultural a l'Entitat que requereix la implementació d'un pla d'adopció i un acompanyament als empleats i les empleades per preparar-los en les noves maneres de treballar. Els objectius d'aquest acompanyament són:
 - Fomentar la col·laboració interna entre empleats i empleades de CaixaBank.
 - Incrementar l'eficiència dels recursos.

- Adaptar-se a noves modalitats de treball, cap a una Organització més àgil, col·laborativa i transversal.
- Propiciar l'evolució dels empleats i empleades, el seu creixement intern i dinamitzar la captació de talent.

Per aconseguir-ho, CaixaBank ha posat a disposició dels seus empleats i empleades les eines de Microsoft 365 i un pla d'adopció perquè tots les empren per treure'n el màxim profit.



- **Microsoft 365 Copilot**, iniciativa que forma part de l'Early Access Program de Microsoft, amb l'objectiu d'avaluar com aquesta tecnologia pot millorar la productivitat individual i col·laborativa i també transformar els Nous Models de Treball. El programa inclou 300 llicències de Copilot O365 assignades a usuaris de diversos rols i funcions dins l'Organització, molts dels quals formen part del programa de Changemakers. S'han dut a terme laboratoris d'adopció i sessions per obtenir el màxim feedback i identificar casos d'ús en què Copilot pot aportar valor.

A través de les sessions formatives sobre les eines basades en funcionalitats. Es mostra la metodologia de formació, de manera que pugui ser replicada per la Xarxa de Canvi (Trainer Digital) a la resta de la Companyia, s'expliquen consells sobre el valor principal que cal aportar i com actuar en funció de les diverses situacions que puguin anar apareixent durant les formacions.

S'han dut a terme webinars de formació. Les primeres quatre enfocades en les funcionalitats de les eines: OneDrive, OneNote, SharePoint i Teams. I les quatre següents, enfocades en casos d'ús de les eines:

- Equips Eficaces.
- Col·laboració Documental.
- Gestió de Tasques i planificació.
- Reunions Efectives.

Avui dia, es continua donant acompanyament per estendre l'ús d'aquestes eines a través de la formació a Virtaula amb els Itineraris Office 365 per d'aquesta manera fomentar el treball col·laboratiu.

- **Plataforma SuccessFactors** per millorar els serveis digitals de Persones als empleats/ades i adequar-los a les seves necessitats, repercutint en una experiència d'usuari més positiva, aportant les «Best practices» del mercat i millorant el temps d'accés al mercat en la implementació de les noves funcionalitats. El 2023 estan totalment desenvolupats:

- Portals de l'Empleat i del Màner.
- App mòbil de SuccessFactors (en mòbils corporatius Android)
- Avaluacions d'acompliment i competències: avaluació de reptes per a gestió-
nar la retribució variable, l'avaluació per competències (Skills Review, que
mesura Hard i Soft Skills), l'avaluació de nous empleats, l'avaluació dels plans
de carrera (Gestors/es de clients) i l'avaluació per a consolidació de càrrecs.
- Processos associats a l'avaluació del Talent directiu (Pla de Successions,
Ahead Review i Entrevistes de Talent extern).
- Procés de planificació i gestió de plantilles amb l'objectiu de dur a terme
un control end to end del procés de vacants des que una persona sol·licita
una posició fins que s'incorpora al lloc.
- Fitxa de l'empleat, desenvolupaments a SAP Fiori que permeten una fitxa
amb un millor format, amb una millor usabilitat i més completa, on
s'incorporen dades de les dues plataformes (SAP i SuccessFactors), amb
l'avantatge que es poden seleccionar les dades que es requereixin de les
plataformes, que a més inclou dades de negoci de l'oficina de
l'empleat/ada, per incorporar-les en un únic document, personalitzant les
fitxes segons el rol de qui el visualitza amb quatre versions disponibles
(Empleat, Màner, Direcció de Persones i Direcció).

En la definició dels camps de la fitxa (CV intern), s'hi ha incorporat la infor-
mació següent: dades professionals, de negoci, econòmiques (retribució i
beneficis socials), personals, d'educació (formació interna, externa i certi-
ficacions), experiència professional (interna i externa), evolució carrera
professional i processos de selecció interna en què s'ha participat, expedient
laboral (trasllats, absèntismes...), horari i treball en remot, talent (directiu i
no directiu), skills (hard i soft) i també habilitats i altres dades d'interès.

El disseny i la implantació del portlet (continguts personalitzats) d'habilitats
a SuccessFactors i les campanyes de captació de dades són clau per al
desenvolupament de la renovada fitxa d'empleat.

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2022-2024
2a línia d'actuació. Noves maneres de treballar
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Cicle de vida de l'empleat
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

- Portada
- Índex
- Pròleg
- Pla Estratègic 2022-2024
- 2a línia d'actuació. Noves maneres de treballar
- Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
- Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
- Cicle de vida de l'empleat
- Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
- Annexos i Taules Grup CaixaBank

	Empleado 02/03/2020 Puntuación obtenida/ deseada	Empleado 02/03/2018 Puntuación obtenida/ deseada
Eje Negocio		
Foco en resultados:	2/3	3/3
Orientación comercial:	2/3	3/3
Innovación y creatividad:	2/3	3/3
Orientación y visión estratégica:	1/2	2/2
Eje Personas		
Liderazgo de equipos:	0/2	2/2
Colaboración e influencia:	1/2	2/2
Transversalidad:	2/2	2/2
Relaciones con clientes y stakeholders:	1/3	3/3
Comunicación e influencia:	1/3	3/3
Gestión del cambio:	2/2	2/2
Eje Conocimiento		
Conocimiento del entorno:	2/3	3/3
Autodesarrollo y capacidad de aprendizaje:	2/2	2/2
Eje Gestión de Uno Mismo		
Autoliderazgo:	2/3	3/3
Innovación y apertura al cambio:	1/2	2/2

- Fitxa de Direcció (disponible per a Comitè de Direcció i Direcció Corporativa).
- Mòdul de Recruiting (selecció) i els mòduls d'Onboarding (incorporació), Crossboarding (canvi de posició) i Offboarding (sortida voluntària de l'empresa).
- Processos associats per a coaching i mentoring directiu.

Selecció a CaixaBank amb SuccessFactors

successfactors™
An SAP Company

- Ofereix cobertura als diversos processos de selecció de CaixaBank:**
Interns, específics, externs, cobertura de càrrecs, etc.
- Publicació de vacants
• Processos de sol·licitud de noves vacants
• Aprovació de processos de selecció per vacants
• Recruiting posting
 - Career site intern i extern
 - Cerca de talent
• Cerca de candidats/es
 - Grups de candidats/es i Recruiting marketing
 - Gestió de candidats/es en un procés de selecció
 - Gestió de renúncies
• Gestió de revocacions
 - Analytics dels processos de selecció

- **PeopleNow**, una intranet social i participativa que és molt més que un canal de comunicació: és una palanca de transformació cultural que potencia la comunicació bidireccional i la transversal, el protagonisme de les persones i la proximitat entre els equips. A PeopleNow, hi destaca la informació estratègica i les novetats de negoci, a més de servir com a eina de suport al lideratge dels mànagers.

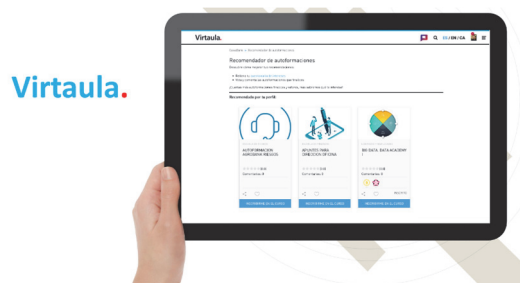
PEOPLENow

Des de la seva implantació progressiva iniciada al final del 2020, PeopleNow s'ha consolidat com un espai de referència, tant al banc com en la majoria d'Empreses del Grup, i ha arribat a més d'un milió d'interaccions durant el 2023, amb dos de cada tres empleats que han interactuat o generat contingut a la plataforma.

- **Virtaula** incorpora noves funcionalitats digitals, potència l'aprenentatge mitjançant l'oferta formativa i millora l'experiència empleat mitjançant la usabilitat i tenint en compte les necessitats de la plantilla.

Per potenciar l'aprenentatge es disposa de:

- Un catàleg d'autoformació.
- Votacions i comentaris en les autoformacions.
- Planificador anual de formació amb objectius.
- Una eina d'intel·ligència artificial per recomanar autoformacions segons la funció de l'empleat/ada i el seu perfil.
- Un qüestionari d'interessos formatius.
- Possibilitat de recompensar el feedback dels empleats/ades.
- Facilitat d'interconnexió amb altres plataformes formatives externes (Education First i Cornerstone el 2024).



I per millorar l'experiència empleat, s'ha reestructurat i redissenyat la plataforma, es disposa d'un chatbot d'ajuda i és possible obtenir informes d'activitat individualitzats per a cada empleat i empleada, entre altres funcionalitats. A més a més, està plenament integrat el contingut per a l'aprenentatge i la millora d'idiomes (anglès) i l'itinerari Transformació en l'era Digital estructurat en quatre blocs: Entorn digital, Data Academy, Habilitats digitals i Metodologies àgils de treball.

Els continguts formatius són principalment online i s'han treballat de manera transversal amb Negoci i amb altres àrees dels Serveis Corporatius.

Virtaula disposa de nous desenvolupaments que permetran maximitzar les oportunitats d'aprenentatge en l'entorn virtual i flexibilitzar el Pla d'Aprenentatge.

Diversitat i inclusió.

Wengage, projecte de diversitat i inclusió. CaixaBank està compromesa i treballa per fomentar la diversitat en totes les seves dimensions com a part de la cultura corporativa, mitjançant la creació d'equips diversos, transversals i inclusius, reconeixent la individualitat i heterogeneïtat de les persones i eliminant qualsevol conducta excloent i discriminatòria.

Per aconseguir-ho, disposa d'un marc sòlid de polítiques efectives que garanteixen l'accés equitatiu de les dones a posicions directives (promoció interna) i vetllen per la paritat en la contractació, la formació i el desenvolupament professional, fomentant polítiques de flexibilitat i conciliació i reforçant una cultura inclusiva amb uns principis que es recullen en el Manifest de Diversitat.



Manifest de Diversitat

Incloure i fomentar la igualtat d'oportunitats en totes les polítiques i processos de l'Entitat, i promoure una cultura basada en la meritocràcia i en el respecte a les persones.

Contribuir a trencar estereotips establerts i creences limitants que minven el desenvolupament i la innovació.

Impulsar la creació d'equips diversos, transversals i inclusius, reconeixent la individualitat i l'heterogeneïtat de les persones i eliminant qualsevol conducta excloent i discriminatòria.

Promoure accions i mesures de sensibilització i canvi social a través de: formació, mentoring, debats, conferències, premis i patrocinis.

Divulgar el valor de la diversitat entre totes les persones, institucions, empreses i organismes amb què ens relacionem.

Wengage és el programa de diversitat de l'Entitat que incorpora una visió holística: diversitat de gènere, diversitat funcional, diversitat generacional, i alhora aprofundeix en altres diversitats (LGTBI, Cultural, etc.). És un programa basat en la meritocràcia, l'accés en igualtat d'oportunitats i el foment de la participació i la inclusió; per tant, un model en què la diversitat sempre suma.

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2022-2024
▪ 2a línia d'actuació. Noves maneres de treballar
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Cicle de vida de l'empleat
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2022-2024
2a línia d'actuació. Noves maneres de treballar
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Cicle de vida de l'empleat
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

Els principals objectius del programa Wengage són:

Programa de Diversitat de Gènere

Objectius del programa:

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

Àmbits en què actua el programa:

- Lideratge i emprenedoria
- Innovació i educació
- Entorn rural
- Esport

Programa de Diversitat Funcional

Objectius del programa:

- Integració total de les persones amb discapacitat amb les mateixes condicions que la resta de la plantilla.
- Desenvolupament del talent i foment d'oportunitats professionals de les persones amb discapacitat.
- Sensibilització a tota l'Organització en termes d'inclusió i diversitat.
- Fomentar la contractació i inclusió de persones amb discapacitat i generar un impacte social a curt i llarg termini.

Programa de Diversitat de Generacional

Objectius del programa:

- Anticipar-se a la problemàtica derivada de l'envelliment de la plantilla.
- Identificar accions que millorin la convivència de les diverses generacions de l'Organització.
- Aprofitar el coneixement i expertise de cada generació per potenciar i acompanyar l'estratègia de l'Entitat.
- Integrar-la en l'estratègia corporativa i l'experiència d'empleat.
- Crear estratègies, programes i polítiques adaptades a cada generació.

Programa de Diversitat LGTBI

Objectius del programa:

- Fer un pas més en el nostre impuls d'una cultura inclusiva i respectuosa amb les persones del col·lectiu LGBTI dins l'Entitat.
- Sensibilitzar tota la plantilla sobre la diversitat LGTBI, normalitzant-la, visibilitzant-la i aportant coneixent de valor sobre la realitat d'aquest col·lectiu.

En el Pla Estratègic anterior (2019-2021) es va consolidar el compromís del Grup CaixaBank amb la diversitat. Es tracta d'una realitat coneguda dins i fora de l'Organització i en què el programa Wengage ja disposava de més de quaranta iniciatives internes i externes. El punt de partida era excel·lent per abordar els reptes que se'ns plantejarien com a Organització en l'actual Pla Estratègic, on és clau disposar d'una plantilla formada per persones diverses, empoderades i compromeses que, mitjançant la igualtat d'oportunitats i la meritocràcia, desenvolupin tot el seu potencial i talent.

Per fer front als desafiaments que ens esperen dins i fora de l'Entitat i continuar sent una empresa referent en Diversitat i Inclusió en l'àmbit nacional i internacional, l'Entitat ha evolucionat el programa Wengage a una nova dimensió més holística i estratègica. Per aconseguir aquest objectiu, es disposa del Pla de Diversitat i inclusió 2022-2024, que consta de quatre reptes clau a partir dels quals s'exposen totes les línies de treball i iniciatives de diversitat i inclusió desenvolupades durant l'any 2023.

Reptes interns:

- Consolidar la diversitat de gènere en posicions directives i predirectives i continuar impulsant el lideratge femení en l'Organització amb el focus en l'alta direcció (% dones en posicions directives del 43,0% a desembre 2023).

Línies de treball: acompanyar les dones de l'Entitat en el seu desenvolupament professional i reforçar el seu rol, assegurar la igualtat d'oportunitats i la meritocràcia des de Persones i donar visibilitat a les dones referents de l'Entitat.

- Reforçar una cultura inclusiva i diversa (més enllà del gènere) i assegurar la igualtat retributiva de totes les persones de l'Entitat.

Línies de treball: assegurar la igualtat d'oportunitats des de Persones, impulsar la inclusió i aprofundir en altres diversitats més enllà del gènere, consolidar la notorietat del programa Wengage i sensibilitzar i involucrar tothom i visualitzar la diversitat.

Reptes externs:

- Ser l'Entitat financera de referència en diversitat i inclusió per als clients/es i segments de negoci amb el desenvolupament d'iniciatives pioneres i d'alt impacte.

Línies de treball: acompanyar els segments de negoci en el seu lideratge en diversitat, adaptar les propostes de valor i experiència dels clients/es amb un enfocament divers i inclusiu, i potenciar l'atribut de la diversitat en la nostra marca.

- Continuar fomentant la diversitat i la igualtat d'oportunitats en la societat a través d'accions de sensibilització i aliances estratègiques.

Línies de treball: impulsar el rol de la dona en els àmbits de lideratge i emprenedoria, innovació i educació i esport, i també comunicar i sensibilitzar sobre diversitat i inclusió i consolidar el nostre posicionament.

Les accions destacades el 2023 per aconseguir els quatre reptes establerts són:

1. Per consolidar la diversitat de gènere en posicions directives i predirectives i continuar impulsant el lideratge femení en l'Organització:

Comitè Assessor de Diversitat & Inclusió, que té com a missió l'assessorament a CaixaBank en les seves decisions estratègiques en l'àmbit de la diversitat i la inclusió, aportant noves perspectives a partir de la seva experiència i el seu coneixement. També es pretén que els membres del Comitè, a partir de la seva influència, difonguin el nostre compromís amb la diversitat en l'àmbit extern. El Comitè Assessor de Diversitat està format per cinc membres i es reuneix amb una freqüència quadrimestral. Els membres són:

- Koro Castellano, directora d'Amazon Prime Video a Espanya.
- Vanina Farber, economista i politòloga que imparteix classes d'Innovació Social a l'escola de negocis suïssa IMD.
- Carmina Ganyet, directora general corporativa de Colonial.
- Therese Jamaa, vicepresidenta de la Fundació Creu Roja Espanyola.
- Teresa Sanjurjo directora de la Fundació Princesa d'Astúries.

Impuls a la cultura del mentoring a CaixaBank. El mentoring femení neix el 2017 a l'Entitat, sota el paraigua de Wengage, per incrementar el percentatge de dones en posicions directives. Avui dia, més de 800 dones ja han participat en el programa de mentoring de diversitat de gènere a les Territorials i als Serveis Corporatius i han assessorat i inspirat altres dones en el desenvolupament de la seva carrera professional.

A les empreses del Grup CaixaBank també s'han llançat diverses edicions de mentoring. Per exemple, la 4a edició de Mentoring femení transversal, que com a novetat va comptar amb la participació tant d'homes com de dones en el rol de mentor de les diverses empreses del Grup (16 parelles), i també la 1a edició Reveure's mentoring transversal. Aquesta edició va comptar amb un col·lectiu de professionals joves amb una nova visió sobre la cultura digital

(mentors) per transmetre-la als directius sèniors (mentees) de diverses empreses del Grup. Des de VidaCaixa, al novembre de 2023 s'ha dut a terme el Programa de mentoring divers i mixt per promoure cultura del mentoring i el desenvolupament de persones amb un alt potencial.

Després de l'obtenció el 2023 del segell AENOR, que certifica l'excel·lència del procés de mentoring i amb l'objectiu d'impulsar el repte de ser la primera empresa amb mentors certificats, durant aquest any s'han realitzat fins a tres edicions de certificació amb més de 200 professionals. Aquest procés ha de proporcionar una bossa permanent de professionals i també una Comunitat per compartir la seva experiència. Aquesta certificació permet visualitzar el domini de la tècnica i d'aquesta manera garanteix la seguretat i solvència del mentor, alhora que dona visibilitat i en reforça la figura.



IV WoMen Cross Mentoring amb AED (Associació Espanyola de Directius), que promou la presència de dones directives en empreses de referència a Espanya, empra la metodologia del mentoring per generar un espai d'aprenentatge i intercanvi d'experiències entre persones de diverses empreses i sectors. Durant sis mesos, una dona d'alt potencial (mentee) i un directiu/iva de contrastada capacitat de lideratge i trajectòria professional (mentor).

Participants en la 4a edició

Amb el suport de:
CaixaBank

22 empreses
48 parelles
96 participants

Promogut per:

AIRBUS



Naturgy

· AENA

· AIRBUS

· AMADEUS

· AMAZON

· CAIXABANK

· CAMPOFRÍO

· CELLNEX

· DELOITTE

· DRAXTON

· EMT

· ENAGÁS

· EXOLUM

· HIJOS DE RIVERA

· MC MUTUAL

· NATURGY

· NTT DATA

· ONCE

· OESÍA

· SEGURCAIXA ADELAS

· TEATRO REAL

· TMB

· VW FINANCIAL SERVICES

▪ Portada

▪ Índex

▪ Pròleg

▪ Pla Estratègic 2022-2024

2a línia d'actuació. Noves maneres de treballar

▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.

▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank

▪ Cicle de vida de l'empleat

▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.

▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2022-2024
2a línia d'actuació. Noves maneres de treballar
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Cicle de vida de l'empleat
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

Programa de mentoring Closingap, mentoring creuat adreçat a dones de les organitzacions que formen part de l'associació Closingap. Es tracta d'una plataforma de referència en l'anàlisi del cost econòmic i social de les bretxes de gènere i de l'impacte de les iniciatives per reduir-lo. Un clúster de referència en estreta col·laboració entre els sectors públic i privat per al desenvolupament de programes conjunts de mentoring i l'intercanvi d'experiències entre les empreses adherides.

Meritocràcia i igualtat d'oportunitats en posicions de lideratge, que es mostra a través de la consolidació de les tertres en els processos de promoció interna (és a dir, un de cada tres precandidats ha de ser una persona del sexe menys representat), de la Diversitat en el Comitè de Talent i de la publicació de vacants en posicions directives.

2. Per reforçar una cultura inclusiva i diversa (més enllà del gènere), i vetllar per la igualtat retributiva de totes les persones de l'Entitat:

Portal Wengage, amb un relat més enllà d'igualtat de gènere i enfocat a les distintes diversitats: funcional, generacional, cognitiva, LGTBI, cultural, etc.



Bienvenido/a al nuevo portal **Wengage Diversity**, el espacio dónde encontrarás toda la información sobre el compromiso de CaixaBank con la **diversidad, la inclusión y la igualdad de oportunidades**.

Aquí podrás conocer todos nuestros proyectos e iniciativas, internos y externos, creados para impulsar equipos diversos, romper estereotipos y sesgos inconscientes, divulgar el valor de la diversidad y fomentar la inclusión y participación de todas las personas.

Navega por las siguientes secciones de contenido haciendo clic en cada una de ellas.



El portal Wengage a PeopleNow disposa de continguts exclusius i segmentats segons les diferents diversitats i àmbits d'acció, a més d'un canal de notícies a PeopleNow, amb la publicació de notícies mensuals (vídeo i material de comunicació i continguts) i també tallers i plans per implicar tota la plantilla i una notorietat de materials existents: guia comunicació igualitària (una proposta per promoure una comunicació més empàtica i igualitària a l'Entitat i envers els clients/es).

Reforç de la diversitat de gènere en tots els àmbits

Setmana de la igualtat 2023 (associada al Dia Internacional de la Dona 8 març), s'han dut a terme una multitud d'accions tant en l'àmbit intern com extern.

En l'àmbit intern, cal destacar:

- Membres del Patronat de la Fundació Diversitat (primera Entitat financera).
- Continguts PeopleNow #SetmanaDeL'igualtat: publicació d'una notícia relacionada amb Wengage, Reptes 2022-2024, resum d'iniciatives i infografia amb indicadors de diversitat. Dinàmica participativa: Celebrem la #SetmanaDeL'igualtat, durant la qual els equips van pujar fotos a les comunitats de PeopleNow per donar visibilitat al talent femení de l'Entitat. Notícia Llançament 6a Edició dels Premis WONNOW. A més a més, altres comunicacions com ara: Dones Referents CaixaBank (reportatges per part de totes les Direccions Territorials per visibilitzar dones referents i les accions de diversitat que s'hi duen a terme).
- Taller STEM ROOM: iniciativa liderada per les guanyadores WONNOW per fomentar vocacions STEM en nenes i nens de 10 a 13 anys mitjançant una activitat tipus «Scape Room». S'han fet tres tallers per a fills d'empleats a Barcelona, Madrid i València.
- Esmorzar de directives de la Territorial Barcelona a l'oficina All in One, on van assistir com a ponents les guanyadores del Premi Dona Empresària i la guanyadora del Premi A dona professional autònoma.
- Trobada presencial amb l'equip d'Agents de Diversitat i Inclusió.

En l'àmbit extern, cal destacar:

- Customització de les oficines All in One de Madrid, Barcelona, València i Eivissa amb motiu del Dia Internacional de la Dona.
- CaixaBank Talks per a clients a Barcelona (Biola Javierre, investigadora de la

Fundació Josep Carreras contra la Leucèmia) i Madrid (Laura Santolaya, il·lustradora i comunicadora).

- Esdeveniment a la Territorial Comunitat Valenciana i Múrcia: «Compromís amb nosaltres», que va comptar amb l'assistència del President de CaixaBank (José Ignacio Goirigolzarri).
- Continguts a les xarxes socials #SetmanaDeL'igualtat i post al blog corporatiu: «Com es construeix un programa de diversitat».

Pla d'acció per a l'adaptació a la nova Llei de Llibertat Sexual, que estableix noves obligacions empresarials en relació amb la prevenció de «conductes contra la llibertat sexual i la integritat moral a la feina» i, en especial, a favor de les víctimes de violències sexuals.

El Pla conté:

- Elaboració i difusió d'un recopilatori de drets laborals reconeguts a les víctimes de violència de gènere.
- Bústia centralitzada i confidencial perquè les dones que puguin ser víctimes de violència de gènere tinguin la possibilitat de comunicar la seva situació i que des de l'Entitat es pugui gestionar la seva sol·licitud, reconeixent la seva condició i posant a la seva disposició tots els drets i les mesures legal i internament existents.
- Realització d'accions de formació (cursos formatius per intentar erradicar tota mena de violència sexual), proporcionar condicions de treball que evitin la comissió de delictes i altres conductes contra la llibertat sexual i la integritat moral a la feina (valoració de riscos de llocs de treball ocupats per dones per incloure-hi el risc de violència sexual, si escau), i també es farà seguiment del desenvolupament reglamentari sobre el distintiu d'«Empreses per una societat lliure de violència de gènere».
- CaixaBank es proposa signar el conveni (Empreses per una societat lliure de violència de gènere) amb el Ministeri d'Igualtat per promoure la sensibilització i la conscienciació social contra la violència de gènere, i d'aquesta manera continuar sumant esforços i aliances en aquesta matèria.
- El gener de 2024 s'ha llançat una formació normativa a tota la plantilla (incloent-hi el col·lectiu directiu) vinculada al Pla d'Igualtat sobre la prevenció de l'assetjament en l'entorn professional de CaixaBank i de drets laborals de les víctimes de violència de gènere o violència sexual.

Igualtat retributiva i processos de Recursos Humans

- Adaptació del Pla d'igualtat a les noves normatives. El 2023 s'ha actualitzat pel que fa al registre i l'auditoria salarials, d'acord amb el Reial decret 902/2020 de 13 d'octubre, que estableix la igualtat retributiva entre dones i homes.

Formació en biaixos, tant als professionals de la Direcció de Persones com a tota la plantilla.

- Formació a professionals de Persones (curs online live de tres mòduls) per prendre consciència dels estereotips que poden afectar a l'hora de seleccionar, desenvolupar-se i proposar o rebre promocions dins dels equips.
- Formació a tota la plantilla. Curs a Virtaula, format per vídeos, pòdcasts i exercicis pràctics, que aprofundeix en la comprensió dels biaixos inconscients, els estereotips i prejudicis, la diversitat i la inclusió, la cadena de discriminació..., amb l'objectiu de prendre consciència de tot el que és a les nostres mans per contribuir a impulsar una Organització inclusiva, lliure de biaixos i igualitària.

Formació diversitat i inclusió LGBTI a l'empresa per part de REDI, la Xarxa Empresarial per la Diversitat i Inclusió LGBTI, als professionals de l'equip de Persones per fomentar entorns laborals segurs i respectuosos amb totes les persones, independentment de la seva identitat, expressió de gènere o orientació sexual.

Accions de sensibilització a la plantilla, mitjançant: cursos sobre diversitat i inclusió a Virtaula, campanyes a PeopleNow, amb continguts especials i accions participatives, i consolidació de la Xarxa d'Agents de Diversitat i Inclusió. Aquesta Xarxa de professionals de l'equip de Persones està especialitzada en igualtat i diversitat i els seus integrants són referent en cada territori i empresa del Grup. Mantenen reunions trimestrals i sessions de formació i networking. Aquesta Xarxa assegura que el programa Wengage arriba a tota plantilla i impulsa iniciatives amb l'objectiu de capil·laritzar al màxim el programa de diversitat Wengage, impulsant totes les polítiques i iniciatives de manera pròxima i personalitzada a totes les Direccions Territorials de l'Entitat i empreses del Grup. És, per tant, un ampli equip que fomenta el treball transversal i col·laboratiu en la realització d'activitats i iniciatives per prevenir la discriminació i promoure la diversitat.

▪ Portada

▪ Índex

▪ Pròleg

▪ **Pla Estratègic 2022-2024**

2a línia d'actuació. Noves maneres de treballar

▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.

▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank

▪ Cicle de vida de l'empleat

▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.

▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

- Portada
- Índex
- Pròleg
- **Pla Estratègic 2022-2024**
- 2a línia d'actuació. Noves maneres de treballar
- Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
- Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
- Cicle de vida de l'empleat
- Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
- Annexos i Taules Grup CaixaBank

A més a més, el foment i comunicació de les mesures de conciliació laboral com una palanca clau per assegurar la igualtat de gènere, i també la constant difusió interna de la «Guia de comunicació igualitària» per promoure una comunicació més empàtica i igualitària a l'Entitat i envers els clients, són accions de sensibilització destacades.

Certificacions i índexs Per tota aquesta gestió realitzada en matèria de diversitat, CaixaBank ha estat reconeguda amb:



CaixaBank ha estat inclosa per sisè any consecutiu en el **Bloomberg Gender Equality Index**, l'índex internacional que reconeix l'esforç en transparència i que permet aconseguir que les dones avancin en el món empresarial. CaixaBank s'ha posicionat com la tercera empresa del món en igualtat de gènere.



A més, el 2023, CaixaBank ha renovat per tretzè any consecutiu el **Certificat Empresa Flexible i Responsable** (efr) i s'ha mantingut en el **Nivell d'Excel·lència A** en la certificació. Un certificat atorgat per la Fundació MásFamilia en reconeixement al foment de l'equilibri entre empresa, treball i família a través de la implantació de polítiques i mesures que l'avalin.



A aquests reconeixements, cal afegir-hi el **Distintiu DIE d'Igualtat a l'Empresa**.

Pla de Diversitat funcional 2022-2024. El Programa de diversitat funcional consisteix en la sensibilització, integració i suport d'empleats i treballadores amb discapacitat i està basat en el respecte a les persones, les seves diferències i capacitats, tot garantint la igualtat d'oportunitats i la no-discriminació.

Aquest programa:

- Millora el clima laboral: canvia l'actitud i elimina estereotips i biaixos inconscients.
- Sensibilitza la resta de la plantilla: impulsa l'acceptació de la diversitat i la no-discriminació.
- Genera un compromís més gran: la plantilla coneixerà i treballarà amb professionals amb una alta motivació per treballar i un gran afany de superació.
- Genera orgull de pertinença.

Política inclusiva de persones amb discapacitat

Des del gener de 2020, CaixaBank disposa d'una Política inclusiva de les persones amb discapacitat, acordada amb el 100% de la representació laboral dels treballadors. Els seus principis i compromisos estan orientats al respecte vers les persones amb diversitat funcional i a afavorir la seva integració a l'Entitat en les mateixes condicions que la resta de la plantilla, tot establint una sèrie de beneficis socials.

- **Compromisos** a la feina i selecció de persones: millorar anualment, amb l'impuls a la contractació, la presència de persones amb discapacitat a l'Entitat, fomentar la inclusió laboral de les persones amb discapacitat legalment reconeguda mitjançant aliances estratègiques amb fundacions i associacions, i promoure la inclusió i la incorporació i integració de la plantilla amb diversitat funcional.

- **Principis.** CaixaBank es regirà pels principis següents:

	No-discriminació		Foment d'actituds receptives
	Lluita contra els estereotips i els prejudicis		Reconeixement de les capacitats, mèrits i habilitats
	Inclusió		Accessibilitat

Entre les mesures d'aquest acord, hi figura una avaluació específica de cada lloc de treball al qual s'incorpori una persona amb discapacitat per garantir que està adaptat a les seves necessitats, i també diversos permisos i mesures perquè els empleats acollits al protocol puguin atendre qualsevol necessitat mèdica relacionada amb la seva discapacitat i puguin utilitzar a l'entorn laboral els mitjans necessaris per fer la seva feina, com ara llengua de signes, braille, mitjans de comunicació accessibles o, fins i tot, si la discapacitat ho demana, l'accés amb animals d'assistència.

Per al període del Pla Estratègic 2022-2024, i continuant amb el compromís amb la diversitat funcional, la igualtat d'oportunitats i el talent, prioritzant el respecte a les persones, les seves diferències i capacitats, i garantint la no-discriminació, es va establir un nou Pla que persegueix tres objectius i que presenta les iniciatives següents:

Primer: inclusió i integració total a CaixaBank de les persones amb discapacitat, amb les iniciatives següents:

- Fase Discovery (durant 2022 i el primer trimestre de 2023) de la situació actual de la discapacitat a l'Entitat: enquesta persones amb discapacitat a PeopleNow (voluntària), reunió de grup professionals equip de Persones dels territoris i l'equip de Selecció, entrevistes amb profunditat a empleats i empleades amb discapacitat i reunió de grup als mànagers amb col·laboradors amb diversitat funcional.
- Realització d'un Informe de conclusions a partir de la fase de discovery: grau de maduresa de CaixaBank en relació amb la discapacitat, àrees de millora a partir de journey empleat, proposta de pla d'acció per millorar l'experiència d'empleat/ada de les persones amb discapacitat. Aquest primer diagnòstic qualitatiu sobre la discapacitat a CaixaBank ha permès posar de manifest la necessitat de crear d'un Pla d'acció transversal inicial que estableixi una unitat responsable per a la supervisió, gestió, implementació i seguiment de totes les accions relacionades amb les persones amb discapacitat. També comprèn accions vinculades amb el coneixement de la discapacitat, de la composició de la plantilla, procediments interns, comunicació i participació i aspectes en l'àmbit de l'accessibilitat. Entre les activitats ja desenvolupades, i amb motiu del Dia Internacional de les persones amb discapacitat (3 de desembre), van destacar activitats de visibilització i normalització de la discapacitat (formacions, continguts a la intranet corporativa o fins i tot sessions de realitat virtual per a la sensibilització sobre com es viuen les

diferents dimensions de la discapacitat (Realitats diferents per la Fundació Adecco). En l'actualitat, està en desenvolupament una nova guia per normalitzar i impulsar la discapacitat a l'Entitat i la seva difusió a la intranet. En paral·lel, la revisió continuada de processos per a la disminució de barreres, dels procediments existents durant tota la carrera professional (des dels processos de selecció fins a l'offboarding) amb l'objectiu d'analitzar les necessitats d'adaptació i accessibilitat de les persones amb discapacitat (bústia de suggeriments, revisió d'accessibilitat en els entorns digitals interns i als centres de treball amb el suport de l'àrea de Prevenció).

- Pla Aflora amb Vivofácil: campanya interna per impulsar l'aflorament d'empleats o empleades amb discapacitat. Sensibilització a tota l'Organització en termes d'inclusió i diversitat.
- Pla Família amb Fundació Adecco: programa d'atenció, orientació i intervenció per a fills d'empleats amb una discapacitat igual al 33% o superior i destinat a fomentar competències i habilitats per millorar l'autonomia personal, a més d'atorgar més possibilitats d'una feina en el futur.
- Fomentar la contractació externa, identificant borses de treball en col·laboració amb Incorpora, Programa de la Fundació "la Caixa", que promou la inserció laboral de les persones en risc d'exclusió social.

incorpora
de "la Caixa"

Segon: sensibilització a tota l'Organització sobre la diversitat funcional, amb les iniciatives següents:

- Servei d'orientació i assessorament sobre discapacitat i dependència per a empleats/ades i els seus familiars, de la mà de Vivofácil per acompanyar i assessorar les nostres persones en qualsevol situació o realitat vinculada a la diversitat funcional. Aquest servei va adreçat a les persones amb certificat de discapacitat per possibilitar-les la detecció de noves ajudes a les quals poden recórrer, persones que poden tenir alguna mena de discapacitat i que, per desconeixement o per qualsevol altra raó, encara no han sol·licitat aquest certificat i a persones amb familiars de primer grau amb discapacitat.

Vivofácil

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2022-2024
▪ 2a línia d'actuació. Noves maneres de treballar
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Cicle de vida de l'empleat
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2022-2024
2a línia d'actuació. Noves maneres de treballar
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Cicle de vida de l'empleat
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

I el servei inclou:

- Assessorament i orientació durant tot el procés.
- Interlocució directa amb equip de tècnics i consultors.
- Confidencialitat i seguretat en el tractament de dades.
- Informes i reports de situació.
- Aflorament de la Discapacitat. Detecció de persones amb discapacitat (plantilla i familiars de primer grau).
- Assessorament i ajuda en l'obtenció del certificat de discapacitat o revisió de grau (plantilla i familiars primer grau).
- Orientació individual sobre la tipologia d'ajudes i/o beneficis per a les persones amb discapacitat/dependència.

Així mateix, tots els empleats i empleades tenen disponible:

- Secció amb informació sobre la diversitat, la inclusió i la igualtat d'oportunitats, en què es dona visibilitat al col·lectiu amb diversitat funcional disponible al portal Wengage a PeopleNow. Aquest site permet compartir informació rellevant i aglutina tots els serveis i projectes relacionats amb la discapacitat creats per impulsar diversos equips, trencar estereotipus i biaixos inconscients, divulgar el valor de la diversitat i fomentar la inclusió i participació de totes les persones.
- Formació en diversitat funcional.
- Comunicacions recurrents a PeopleNow, celebració Dia Internacional de la Discapacitat i altres píndoles de famílies protagonistes «Pla Família» a PeopleNow.

Tercer: Convertir i posicionar CaixaBank, en l'àmbit intern i extern, en una Entitat 100% inclusiva i empoderadora de les persones amb discapacitat.

- Incorporació de dos professionals amb TEA (Trastorn de l'Espectre Autista) a l'equip de Control de Servei i Qualitat IT (information Technology) per a projectes de revisió de programa, a través d'una prova de concepte en modalitat subcontractació. El servei es contractarà a un CEE (centre especial de treball) i computarà per a l'LGD (Llei general de discapacitat).
- Projecte avaluació i orientació sociolaboral per a joves amb TEA, a través d'una donació vinculada a l'LGD. Aquest projecte pioner es finança per fomentar la inclusió laboral de les persones amb TEA: un curs d'avaluació

de competències i d'orientació laboral per a joves, creat i liderat per l'organització internacional SPECIALISTERNE i a càrrec del seu equip de coach laborals. El 2023 s'ha celebrat la segona edició, en què els joves adquireixen un coneixement realista de si mateixos, dels seus interessos vocacionals, habilitats, competències, valors, metes, etc. Se'ls afavoreix el coneixement sobre l'entorn formatiu i professional i obtenen les habilitats necessàries per a l'obtenció d'una ocupació laboral, mitjançant accions individualitzades d'orientació.

- Identificació dels serveis per contractar a Centres Especials de Treball (CEE).
- Donacions a entitats que promouen la inclusió laboral de persones amb discapacitat.
- Projecte Teresa (TEchnology REsearch for Social Advance), l'organització Tasubinsa col·labora amb CaixaBank en el Suport a la Qualitat IT (information Technology), en la Gestió del compliment dels compromisos de tancament d'incidències, gestionant-ho amb els equips responsables de la resolució. L'objectiu del projecte és identificar tasques i serveis que, mitjançant l'ús de les Tecnologies de la Informació i les Comunicacions (TIC), puguin ser executats per persones amb discapacitat intel·lectual o del desenvolupament, aportant valor a la societat i ampliant el catàleg de serveis que poden oferir.
- Ability Week de Fundació Adecco, CaixaBank participa en la celebració del Dia Internacional de les Persones amb Discapacitat, amb accions de sensibilització i visibilitat per a tota la plantilla.

Impuls de la Diversitat generacional. El programa de diversitat generacional parteix del diagnòstic de situació a l'Entitat, que analitza l'evolució demogràfica i l'impacte en els indicadors estructurals. Davant l'envelliment de la població en general i de la plantilla de CaixaBank en particular, la diversitat generacional serà un factor clau que caldrà gestionar en la nostra Organització, potenciant sinergies entre generacions i tractant les diverses necessitats i expectatives de cada etapa. Cada generació aporta diversos aprenentatges, coneixements i intuïcions. Per això, es treballa internament per crear equips mixtos i impulsar el valor de la diversitat generacional.

Els objectius són:

- Integrar la diversitat generacional en l'estratègia corporativa i l'experiència d'empleat.

- Anticipar-se a la problemàtica derivada de l'envelliment de la plantilla.
- Identificar accions que millorin la convivència de les diverses generacions de l'Organització.
- Aprofitar el coneixement de cada generació per potenciar i acompanyar l'estratègia de l'Entitat.

Algunes de les iniciatives desenvolupades són:

- Programa Som Saludables amb visió generacional, que incorpora continguts i articles d'interès, tallers, webinaris, reptes i rutines saludables.
- Pla de Formació continuat i l'envelliment saludable per promoure l'ocupabilitat de totes les persones durant la seva trajectòria professional.
- Mòdul de gestió de diversos equips en tots els programes de desenvolupament directiu per assegurar la inclusió real de totes les persones i la cohesió dels equips, a través del lideratge inclusiu.
- Sensibilització de totes les persones a través de contingut específic en diversitat i inclusió i de biaixos inconscients per combatre els prejudicis i eliminar les etiquetes que s'han imposat a cada generació.
- Programa BUDDY GENERACcionant (Crossmentoring) per reforçar la transmissió de coneixements i de la Cultura.
- Campanya interna de referents de diverses generacions.
- Programa de Reverse Mentoring: en el qual un col·lectiu de joves professionals amb talent digital actua com a Mentors d'un col·lectiu de mànagers o directius sèniors (Mentees) per tal d'ajudar-los a comprendre noves perspectives i tendències, tant del món digital com del món de les generacions més joves.
- Participació en grups de treball per impulsar el valor del talent sènior: Fundació SERS (la seva missió és la d'afavorir i promoure les actuacions empresarials de caràcter estratègic que contribueixin a la millora global de la realitat social, i que aquestes actuacions generin valor tant per a la societat com per a l'empresa), TeamWork d'efr (Empresa Flexible i Responsable de la Fundació MásFamilia), i EnClave de Persones d'Aon (un think tank sobre talent i lideratge).

Aprofundir en altres diversitats.

Desenvolupament d'iniciatives de diversitat cultural i LGTBI (Xarxa REDI - Xarxa empresarial per la Diversitat i Inclusió LGTBI).

Amb motiu del dia de l'orgull LGTBI, es fan accions per mostrar el compromís de l'Entitat amb aquest col·lectiu, per donar visibilitat i per sensibilitzar el públic, mitjançant continguts a les xarxes socials. Estar associats a REDI significa comprometre'ns amb la seva missió de valorar el talent sense importar la identitat, expressió de gènere i orientació sexual i, d'aquesta manera, contribuir a crear societats més respectuoses. També significa crear una cultura inclusiva amb el col·lectiu LGTBI, en la qual totes les nostres persones es puguin mostrar tal com són i desenvolupar al màxim el seu potencial.

A CaixaBank, la diversitat, la inclusió i la no-discriminació són valors que formen part de la nostra cultura corporativa i amb els quals treballem activament des de fa anys. Per això, donem suport a totes les persones del col·lectiu #LGBTI per continuar fent passos cap a la inclusió de totes les persones i la igualtat d'oportunitats, entenent que no hi ha res millor que poder ser un mateix, tant en la vida privada com en la vida professional, per desenvolupar el millor el talent i gaudir de més benestar, incrementant el compromís i l'orgull de pertinença. Des de l'any 2020, CaixaBank també està adherida als estàndards de conducta de Nacions Unides per frenar la discriminació del col·lectiu LGTBI (Global LGBTI Standards for Business).

Els principals objectius del nou Pla d'Acció de Diversitat LGTBI 2023-2024 són:

- Fer un pas més en l'impuls d'una cultura inclusiva i respectuosa amb les persones del col·lectiu LGTBI dins l'Entitat.
- Sensibilitzar tota la plantilla sobre la diversitat LGTBI, normalitzant-la, visibilitzant-la i aportant coneixement de valor sobre la realitat d'aquest col·lectiu.

Iniciatives realitzades el 2023, en el marc del Pla LGTBI 2023-2024:

- Escolta activa. Realització de 4 sessions online per conèixer l'experiència i l'opinió de persones de CaixaBank que formen part del col·lectiu LGTBI.
- Pla d'acció. Disseny d'una proposta d'iniciatives i accions per donar resposta als objectius del Pla, a partir de la informació recopilada a les sessions d'escolta.

▪ Portada

▪ Índex

▪ Pròleg

▪ Pla Estratègic 2022-2024

2a línia d'actuació. Noves maneres de treballar

▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.

▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank

▪ Cicle de vida de l'empleat

▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.

▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2022-2024
2a línia d'actuació. Noves maneres de treballar
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Cicle de vida de l'empleat
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

- Formació sobre diversitat LGTBI a tot l'equip de Persones a càrrec de REDI.
- Creació de grup d'experts LGTBI, format per participants de la reunió de grup.
- Actualització del Protocol per a la prevenció, tractament i eliminació de l'assetjament, afegint-hi el col·lectiu LGTBI.
- Benchmark best practices diversitat LGTBI en empreses referents.
- Elaboració d'una Guia LGTBI en l'entorn laboral per donar visibilitat al col·lectiu i fomentar la seva sensibilització i inclusió.

Desenvolupament d'un pla pioner en **diversitat cognitiva**, posant el focus en la diversitat «invisible» per aprofitar la riquesa de les diverses perspectives, estils i processos de pensament. Durant el 2023, s'ha començat a treballar en un pla per sensibilitzar i a oferir eines a tots els professionals de CaixaBank en la gestió de la diversitat cognitiva amb diverses accions per comprendre i gestionar les diferències en el comportament i la comunicació en l'entorn de treball (com pensem, com ens comuniquem, què valorem, com ens relacionem...).

Pla d'acompanyament a famílies, accions desenvolupades per empoderar els empleats/ades amb fills/es i fomentar la corresponsabilitat.

- Disponibilitat de sales de lactància als edificis corporatius. Hi ha tres sales als centres corporatius de Barcelona i dues sales a Madrid i, en l'actualitat, s'està fent un estudi per poder disposar d'una sala de lactància als centres amb més de 50 empleats.
- Taller online «Benvinguts papes i mames!», dins el programa «Som Saludables». Un taller creat per acompanyar els/les professionals que es reincorporen a l'entorn laboral després d'un permís de naixement, adopció o acollida.
- Campanya notorietat cistelles infantils naixement, des de l'equip de Persones. Un cop es disposa de la notificació del naixement del fill/a d'un empleat/ada, es procedeix a l'enviament d'un regal que consisteix en una cistella infantil que incorpora uns detalls per al nadó i un recordatori de tots els beneficis dels quals poden gaudir els associats durant la maternitat i paternitat.

3. Per poder ser l'Entitat financera líder en Diversitat i Inclusió per als nostres clients i clientes i segments de negoci, amb el desenvolupament d'iniciatives pioneres i d'alt impacte:

Empreses.

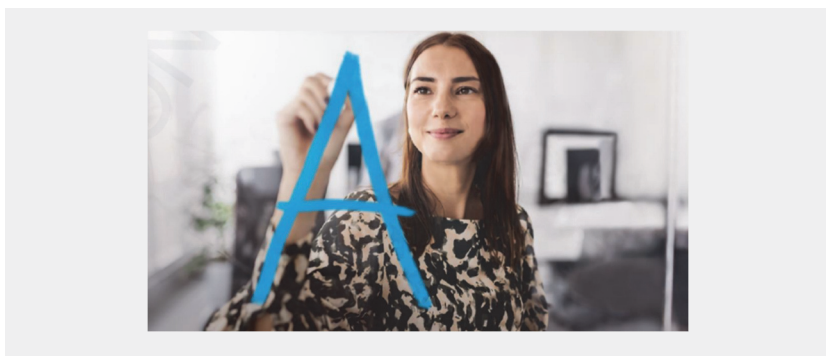
- **Premi Dona Empresària CaixaBank. 7a edició** d'aquests premis que reconeixen el talent i l'excel·lència professional de 14 empresàries líders a Espanya referents per la seva trajectòria, visió estratègica, capacitat d'innovació i lideratge transformador, fomentant la seva visibilitat i participació a les xarxes nacionals i internacionals (IWEC). 92 guanyadores territorials des de 2017 a 2023.



- **Comunitat Premi Dona Empresària CaixaBank.** Aquesta comunitat creada el 2020 és una xarxa virtual que agrupa les guanyadores de totes les edicions dels premis a Espanya, i que serveix de plataforma i punt de trobada per a l'intercanvi de coneixement, idees i experiències entre les directives guardonades.

Negocis.

- **Premi A dona professional autònoma.** 3a edició d'aquests premis que reconeixen el lideratge i el talent de dones professionals autònomes espanyoles. Amb 13 guanyadores regionals i 1 guanyadora nacional d'un total de 1.705 candidates.



- **AgroBank amb la dona rural**, impulsa l'empoderament de les dones en un sector on hi ha una gran desigualtat.
- Aliances estratègiques amb les principals associacions que donen suport a la dona en l'àmbit rural: FADEMUR (Federació d'Associacions de Dones Rurals), AFAMMER (Associació de Famílies i Dones Rurals) i Cooperatives Agroalimentàries d'Espanya.
- Càtedra CaixaBank «Dona, Empresa i Món Rural». AgroBank col·labora amb la Universidad Castilla-La Mancha (UCLM) en aquesta càtedra, que va ser creada per assolir un millor compliment i desenvolupament d'objectius en l'àmbit de la igualtat i del món rural, facilitant la transferència de coneixement científic aplicat i pràctic a través de la recerca, la formació i el foment de l'emprenedoria en àrees rurals.
- IV Càtedra AgroBank «La ciència en femení: Premi al millor Treball Final de Màster» en col·laboració amb la Universitat de Lleida. Fa costat a les dones científiques que treballen al sector de l'agricultura, la ramaderia i l'alimentació, promovent d'aquesta manera l'equitat de gènere en l'àmbit científic. Presència en esdeveniments del sector: Jornades del Medi Rural i Premis d'Excel·lència a la innovació de dones rurals.
- ClosinGap. Women for a Healthy Economy, adhesió a la plataforma de refe-

rència en l'anàlisi del cost econòmic i social de les bretxes de gènere i de l'impacte de les iniciatives per reduir-lo. És un clúster, en estreta col·laboració entre els sectors públic i privat, per al desenvolupament de programes conjunts de mentoring i l'intercanvi d'experiències entre les empreses adherides. A CaixaBank s'ha elaborat i liderat l'informe del clúster «Bretxa de gènere en el medi rural», en col·laboració amb Analistas Financieros Internacionales (AFI) sobre el cost d'oportunitat de la bretxa de gènere en el medi rural.

- Projecte de Mentores Rurals «Creixem juntes», un programa de desenvolupament professional a disposició de les dones emprenedores en el medi rural. Aquest projecte ha estat codisenyat entre l'equip de Desenvolupament de Persones, Wengage, AgroBank i el Ministeri d'Agricultura, Pesca i Alimentació (MAPA), en el marc del conveni que es va signar el mes de novembre passat de 2023, i que a més compta amb la col·laboració de la consultora LeaderPlanet. La primera trobada va tenir lloc al CaixaForum de Sevilla el passat 7 de novembre. Dins del marc del projecte, també s'ha dut a terme:
 - Formació empresarial per a dones guanyadores dels Premis Excel·lència a la Innovació per a Dones Rurals.
 - Programa de mentoring de sis mesos de durada. L'edició de 2023 va comptar amb la participació de 17 parelles de dones.
 - Elaboració d'un Estudi sobre l'impacte de la Llei 35/2011, de 4 d'octubre, sobre titularitat compartida per la Càtedra CaixaBank «Dona, Empresa i Món Rural» de la Universidad de Castilla-La Mancha.
 - Programa de microcrèdits per a projectes d'emprenedoria de dones rurals amb la col·laboració de MicroBank.

Pla de diversitat i inclusió amb enfocament clients i Xarxa comercial, que permet analitzar i adaptar la proposta de valor per a clients, i la nostra relació amb ells, perquè sigui el més diversa i inclusiva possible. Desenvolupar accions per fer més inclusius els processos d'atenció a clients i la sistemàtica comercial, i potenciar l'atribut de diversitat en la nostra marca CaixaBank: donar a conèixer el nostre compromís i trajectòria als nostres clients.

- **CaixaBank Seniors**, proposta de valor orientada al perfil sènior amb un model de relació «back to the basics» construït sobre un ecosistema d'avantatges financers i serveis de valor afegit. Els drivers de la proposta són:

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2022-2024
2a línia d'actuació. Noves maneres de treballar
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Cicle de vida de l'empleat
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2022-2024
2a línia d'actuació. Noves maneres de treballar
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Cicle de vida de l'empleat
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

- Gestor Sènior: persones compromeses amb l'atenció i el servei al col·lectiu, formats específicament en gerontologia, productes i model relacional, amb un doble objectiu de rendibilitat i engagement. Fan la gestió integral d'una cartera de clients i els acompanyen en la seva operativa diària, capacitant-los en l'ús d'eines adequades per fomentar la seva autonomia (acompanyament a aquells que no s'han adaptat al procés de transformació digital bancària). Es tracta d'un itinerari formatiu, treballat conjuntament amb els principals experts en matèria d'atenció a la gent gran, que combina una part teòrica de cinc eixos temàtics amb unes sessions participatives, en què els mateixos gestors són protagonistes, compartint les seves experiències i millors pràctiques. Per això, el 2022, CaixaBank va ser guardonada amb el **primer premi en la categoria Inside Company dels IV Premis Generació** atorgats per l'Observatorio Generación & Talento, uns guardons que reconeixen les bones pràctiques en la sensibilització i gestió de la diversitat generacional en les organitzacions.

- Ecosistema de serveis més enllà del financer: ecosistema global amb avantatges financers (productes específics) i serveis per a qualsevol moment de la vida d'aquests clients.

- Experiència de Client Sènior: es desenvolupen i implanten aquelles mesures que, tant a l'oficina com per altres canals, puguin millorar l'experiència del client amb el Banc.

- Posicionament: CaixaBank Sèniors té presència en els mitjans i també en els principals fòrums d'opinió sobre el segment sènior: Fòrum Economia Sènior, categoria pròpia en EXXI, Càtedra Longevity Institute UB, etc.

CaixaBank mostra el seu compromís amb el segment mitjançant la signatura del Protocol d'Inclusió Financera de la Gent Gran (febrer de 2022), i ha estat un dels primers a obtenir la certificació d'AENOR d'Organització Compromesa amb la Gent Gran.

Ampliem el compromís amb els nostres clients sènior:



+ de 1.600 professionals especialitzats amb dedicació exclusiva



Reforç a les oficines per a atenció personal



Caixers d'ús fàcil i adaptats per a llibretes



+ de 6.000 sessions formatives presencials



La xarxa d'oficines i caixers més extensa d'Espanya (més de 2.200 municipis)



Horari de caixa sense restriccions



Acompanyament personal en l'ús de caixers



Avançament del pagament mensual de les pensions al dia 24



Atenció personal per telèfon i WhatsApp



No abandonem poblacions i ampliem el servei d'ofibusos (actualment, a 687 poblacions)



Activitats de voluntariat adreçades a la gent gran

• Esdeveniments a les Direccions Territorials.

- **Càtedra de la dona empresària i directiva**, sèrie de trobades i activitats que es duen a terme a la ciutat de Múrcia, on CaixaBank participa com a patró juntament amb CROEM (Confederación de Organizaciones Empresariales de Murcia). La Directora Territorial de Comunitat València-Múrcia va fer l'obertura del Live Meeting «Aprentent d'Elles», en què va afirmar que «treballem per promoure la diversitat de gènere amb la posada en marxa d'iniciatives d'impacte, tant en l'àmbit intern com extern». Va comentar que disposem del programa de diversitat Wengage i va traslladar que «les iniciatives corporatives i personals poden contribuir a accelerar el canvi vers una equitat de gènere més important en el sector financer i en la societat en general».

- **Fòrum Extraordinaris**, amb el propòsit de visibilitzar el lideratge femení. Dins del marc del Dia Internacional de la Dona, es va celebrar la trobada anual 'Extraordinarias en Murcia', organitzada per LA VERDAD i amb el patrocini de l'Ajuntament de Múrcia i CaixaBank. L'acte va congregar un panel d'expertes per fer una radiografia de la situació de la dona en el mercat laboral i abordar els desafiaments als quals s'enfronten a curt, mitjà i llarg termini.

• **Pla per a la igualtat de tracte i la no-discriminació en la presentació de serveis financers a clients de CaixaBank.**

Amb l'entrada en vigor de la llei 15/2022, per a la igualtat de tracte i no-discriminació en la presentació de serveis financers, que té per objectiu constituir una norma de garanties destinada a prevenir i, si escau, reparar situacions de discriminació, l'Entitat ha treballat en l'adopció d'un Pla. En aquest pla es defineix el significat de discriminació indirecta (causada per pràctiques aparentment «neutres») o consumidor vulnerable (en situació d'indefensió per qualsevol circumstància, bé sigui persona, educativa, social...) i s'identifiquen les diverses barreres d'accés als productes i serveis bancaris per part dels clients i, finalment, es desenvolupen mesures que les mitiguin. Per poder dur-lo a terme, es manté un diàleg constant amb les associacions que representen alguns dels col·lectius vulnerables per no deixar ningú enrere.

• **Proposta de valor per a clients amb discapacitat**, creació d'iniciatives per millorar l'experiència i l'accessibilitat dels clients amb diversitat funcional, tenint en compte les seves múltiples realitats, investigant i coneixent les seves experiències i necessitats, i desenvolupant solucions customer centric 100%, tant per als clients com per als gestors.

- Oficines CaixaBank accessibles per a persones amb diversitat funcional. Ja és una realitat l'accessibilitat de les oficines CaixaBank a la zona de 24 hores adaptada amb rampes d'accés o elevadors i el model d'accessibilitat als caixers basat en el programa Apsis4All.
- Pàgina web amb nivell d'accessibilitat AA (Conformitat amb les Directrius d'Accessibilitat per al Contingut Web).
- Projecte per millorar l'atenció dels clients amb discapacitat auditiva, conèixer les seves necessitats, expectatives i contextos d'ús de la banca (presencial i digital) per assegurar la seva inclusió, millorant la interacció amb ells, els recursos a disposició dels gestors i l'experiència d'aquest segment de clients.

4. Per continuar fomentant la diversitat i la igualtat d'oportunitats en la societat a través d'accions de sensibilització i aliances estratègiques:

Iniciatives lideratge, emprenedoria i negoci

- Associació ClosinGap: clúster que analitza el cost d'oportunitat econòmic i social de les bretxes de gènere. El passat 30 d'octubre, va tenir lloc l'esdeve-

niment anual «V Economic Equality Summit» en matèria d'Economia i Dona. Un espai de debat i reflexió sobre com el talent femení és palanca del creixement econòmic. Durant l'esdeveniment es van lliurar els Premis Closin-gap (Transformació social, Generació de coneixement econòmic i Innovació i Trajectòria professional vinculada a la innovació en la igualtat d'oportunitats).



- Premis Actualidad Económica - Telva a les millors empresàries de Madrid i acord Grup Hearst (marca d'editorials com ara Elle, etc.).
- Patrocinadors FEDEPE (Federació de Dones Directives i Empresàries).
- Dayone, 4YFN: xerrada inspiradora per a les Wonnnow i altres col·laboracions.

Iniciatives en Innovació i educació

- 6a edició Premis WONNOWN amb Microsoft Ibèrica, que reconeixen l'excel·lència acadèmica i el talent d'estudiants de graus STEM (ciència, tecnologia, enginyeria i matemàtiques), amb més de 1.000 candidates inscrites. Les 15 guanyadores del premi de la beca es van incorporar al Grup CaixaBank el mes d'octubre de 2023 i van començar el programa de mentoring amb Microsoft.

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2022-2024
2a línia d'actuació. Noves maneres de treballar
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Cicle de vida de l'empleat
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2022-2024
2a línia d'actuació. Noves maneres de treballar
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Cicle de vida de l'empleat
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

- Projecte WONNOW Teens. Xerrades de les guanyadores Wonnow per crear referències i trencar estereotips (conjuntament amb Imagin).
- #ChicasImparables, un programa de formació en lideratge per a joves d'entre 15 i 18 anys amb professorat de IE University promogut per CaixaBank.



- ImaginKids Challenge amb el Mobile World Capital.
- Donacions a projectes que impulsen la inclusió laboral de persones amb discapacitat: Specialisterne + Beques (Fundació Randstad i Fundació Prevent).
- Finançament d'un curs pioner d'orientació laboral per a joves amb TEA per part de Specialisterne. Desenvolupament del curs i captació de participants.
- Finançament de beques per a joves amb discapacitat, de la mà de la Fundació Randstad i la Fundació Prevent.

Iniciatives en Esport

- Reportatges i continguts d'igualtat de gènere en l'esport.
- Patrocini oficial de la Selecció femenina de futbol i de bàsquet i també de diversos equips de futbol femení (Lliga F - Futbol professional femení).
- Patrocini d'altres esports: patrocini amb un fort arrelament territorial amb participació femenina rellevant.
- Suport a l'esport adaptat, amb el patrocini al Comitè Paralímpic Espanyol (CPE) sorgit del compromís amb la diversitat i la inclusió en l'esport, a més de l'acord de col·laboració amb la Federació Espanyola d'Esports de Persones amb Discapacitat Física (FEDDF) per a l'impuls del basquetbol en cadira de rodes. Tot això, amb la voluntat d'acompanyar els nostres esportistes en el camí cap a la meta, un camí ple de valors compartits com ara l'esforç, l'entre-

ga i la superació.

- Camí de París. A través d'aquest projecte s'impulsaran múltiples accions per donar visibilitat i normalitzar la discapacitat, conscienciar la societat i acostar a cadascun d'aquests atletes d'elit al territori. CaixaBank ha creat un recorregut que simula el camí de la torxa paralímpica, que passarà per cadascuna de les Direccions Territorials en què té dividida l'Entitat tota la seva activitat a Espanya.



Continguts i projectes de sensibilització i empoderament

- Esdeveniments de diversitat a totes les territorials amb CaixaBank Talks per a clients.
- Contingut recurrent sobre Diversitat i inclusió a les Xarxes Socials i al Blog CaixaBank.
- Patrocini Mes Europeu de la Diversitat a Espanya (el maig 2023 se'n va fer la 3a edició), patrocini estratègic, per tercer any consecutiu, de la iniciativa de la Comissió Europea que implica més 26 països de la Unió Europea, l'objectiu del qual és promoure la diversitat i la inclusió a les empreses i la societat. Els objectius són:
 - Celebrar i promoure la diversitat i la inclusió.
 - Augmentar la consciència sobre els seus beneficis.
 - Motivar les empreses i entitats a què visibilitzen les seves accions i el seu compromís.
 - Posar el focus en la construcció de ponts entre organitzacions i àmbits de les polítiques de diversitat i inclusió.

Al seu torn, la **Fundación Diversidad**, encarregada de coordinar aquesta iniciativa europea a Espanya, ajuda a fer difusió del nostre compromís a escala nacional i internacional, posicionant-nos com una Entitat referent en diversitat i inclusió.

- Col·laboració en el Repte 8M de la **Fundació Eurofirms** (projecte inserció laboral dones amb discapacitat), que té com a objectiu incorporar 1.000 dones amb discapacitat al mercat laboral en un any.
- Realització de quatre edicions del programa **Triomfa a la teva entrevista**. Des de Wengage s'ha impulsat, juntament amb de la Fundació Quiero Trabajo, i amb el suport de Voluntariat CaixaBank, la iniciativa «Triomfa a la teva entrevista», creada per ajudar dones en risc d'exclusió a trobar una feina. La col·laboració està basada en el finançament de la iniciativa i en la participació de voluntaris/àries de CaixaBank, que reben formació prèvia, que mentoritzen les dones beneficiàries i les acompanyen reivindicant les seves capacitats i talent i empoderant-les perquè estiguin preparades per incorporar-se novament al mercat laboral. Aquest programa de la **Fundació Quiero Trabajo** té diversos mètodes d'aprenentatge, com ara una plataforma formativa, en què les participants poden adquirir nous coneixements, les formacions grupals, en què s'ha revisat i potenciat tot allò que s'ha après, i les ja esmentades sessions de mentoring individuals per consolidar les habilitats adquirides i resoldre dubtes.

Adhesions i reconeixements d'entitats que promouen la diversitat, CaixaBank està adherida als principis nacionals i internacionals de foment de la diversitat:



Adhesió al Codi de Bones Pràctiques per a la Gestió del Talent i la Millora de la Competitivitat de l'Empresa.



Iniciativa de l'ONU dones i al Pacte Mundial de les Nacions Unides, pel qual assumeix el compromís públic d'alinear les seves polítiques per fer avançar la igualtat de gènere.



Adhesió a la nova iniciativa del Pacte Mundial de les Nacions Unides per accelerar la representació i el lideratge de les dones a l'empresa.



Adhesió a l'Aliança STEAM pel talent femení «Nenes en peu de ciència», del Ministeri d'Educació i Formació Professional, per fomentar les vocacions científiques en nenes i joves.



Acord Voluntari amb l'Institut de la Dona que promou una representativitat més gran de la dona en posicions directives. Iniciativa que pretén afavorir una participació equilibrada de dones i homes en la presa de decisions de l'àmbit empresarial i econòmic.



Xàrter de la diversitat signat el 2011 que representa un compromís voluntari promogut a escala europea per fomentar la igualtat d'oportunitats i l'adopció de mesures antidiscriminatòries.



Adhesió a l'Aliança CEO Per la Diversitat, primera aliança europea que uneix els CEOs al voltant de la innovació en diversitat, equitat i inclusió. Aquesta aliança va néixer el 2019 i està promoguda per la fundació CEOE i la Fundació Adecco. En l'actualitat té 75 empreses signants.



Adhesió a aquesta aliança d'empreses, que actua com a clúster de referència, en estreta col·laboració entre els sectors públic i privat, i analitza el cost d'oportunitat econòmic i social de les bretxes de gènere.



Des del 2022, CaixaBank té el segell de Diversity Leading Company, un reconeixement d'Equipos & Talento pel nostre compromís amb el lideratge i el talent femení, l'impuls i gestió de la diversitat.

- Portada
- Índex
- Pròleg

Pla Estratègic 2022-2024

2a línia d'actuació. Noves maneres de treballar

- Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
- Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
- Cicle de vida de l'empleat
- Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
- Annexos i Taules Grup CaixaBank

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2022-2024
2a línia d'actuació. Noves maneres de treballar
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Cicle de vida de l'empleat
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank



El 2023 destaca la consecució del segell Empowering Women's Talent pel compromís en el desenvolupament del talent femení.



Premi Plata i 4a empresa en el I Rànquing Empreses Igualtat de gènere de la Fundació Woman Forward, que té l'objectiu promoure el lideratge femení en l'entorn empresarial. El Rànquing d'Empreses per la Igualtat valora les empreses, qualitativament i quantitativa, a través de sis àrees prioritàries de la igualtat de gènere.



A CaixaBank, des del maig de 2022, estem adherits a REDI, l'associació espanyola sense ànim de lucre que fomenta un ambient inclusiu i respectuós amb la diversitat LGTBI en el sector laboral

Així mateix, CaixaBank també participa i col·labora en altres iniciatives:

- És Patró de la Fundació Diversitat i de la Fundació MásFamilia.
- És membre del comitè promotor i del consell assessor de l'Observatori de Generació i Talent, «Generacciona».
- És part dels integrants d'Empreses per l'Equitat, Diversitat i Inclusió (Fundació Randstad).
- Participa en la Xarxa Empreses DIE per a l'intercanvi de bones pràctiques i experiències en igualtat d'oportunitats.
- Patrocina Intrama: esdeveniment FactorW Diversitat.
- És membre del Diversity & Inclusion in Business Council (Conference Board).
- Col·labora amb ONCE i ILUNION per a la inclusió laboral de persones amb discapacitat.
- Participa en grups de treball amb altres empreses per impulsar el valor del talent sènior i donar-li la visibilitat social que li correspon. Cal destacar el «Llibre Blanc del Talent Sènior», fruit del Lab Talento Senior amb la Fundació Adecco-Fundació Sers, que recull les millors pràctiques per conscienciar les

empreses, les administracions públiques i la societat sobre el protagonisme que la força laboral sènior tindrà en els pròxims anys.

- Coopera amb el Team work EFR Talent Sènior. Grup liderat per la Fundació MásFamilia i integrat per diverses empreses amb l'objectiu d'anticipar-se i adaptar-se a aquesta nova realitat per aprofitar tota la potencialitat del talent sènior.
- És membre de Vital Voices (Global Mentoring Walk), que és una iniciativa que impulsa els mentors i mentees a reunir-se per caminar a les seves comunitats, compartint desafiaments i solucions i formant vincles de suport que fomenten el creixement, la confiança i el lideratge.
- És patrocinador d'International Women's Forum (IWF) i de la Fundació IWECE. La IWF promou el lideratge femení i la igualtat al món i la Fundació IWECE persegueix l'objectiu d'ajudar dones emprenedores a internacionalitzar els seus negocis i a expandir les seves empreses.

Sostenibilitat

El desembre de 2021, el Consell d'Administració va aprovar el **Pla de Banca Sostenible 2022-2024** de CaixaBank i, posteriorment, es va integrar en el Pla Estratègic 2022-2024, situant la Sostenibilitat com una de les tres prioritats estratègiques i amb l'objectiu de posicionar l'Entitat com a «Referents a Europa», amb les ambicions següents:

- Impulsar la transició energètica d'empreses i societat.
- Liderar l'impacte social i afavorir la inclusió financera.
- Promoure una cultura responsable, sent referents en governança.

A continuació, es mostren les **principals línies d'actuació** que s'emmarquen en el full de ruta per a la implantació del Pla de Banca Sostenible:

1. Donar resposta a les expectatives supervisores i els desenvolupaments normatius.
2. Mitigar l'efecte «washing» en la canalització de recursos sostenibles.
3. Continuar amb el procés de descarbonització del Grup.
4. Integrar els riscos climàtics i mediambientals en el model de gestió de riscos.
5. Donar suport a la transició a través de l'engagement a empreses i ampliar el portafolis de productes sostenibles (socials i verds).

6. Enfortir l'estructura de dades.

7. Avançar en la conscienciació ASG (Ambiental, Social i de Governança): Cultura CaixaBank.

8. Incorporar noves tendències: ampliació del perímetre de criteris sostenibles.

9. Reforçar el posicionament Social.

Dins el Pla Director de la Direcció de Persones també es posa el focus en la Sostenibilitat per alinear-se amb el Pla Estratègic 2022-2024, raó per la qual es van iniciar tot un seguit d'accions des de la seva implantació el 2022:

- Alineament Cultura i Lideratge als principis ASG.
- Desenvolupament d'un pla de formació ASG.
- Actualització de la plataforma Som Saludables.
- Disseny i implementació de mètriques ASG en els esquemes de retribució.
- Millora de la informació del registre salarial.
- Revisió de la política de beneficis socials.
- Confecció d'un pla de comunicació interna específic sobre Sostenibilitat adreçat al Grup CaixaBank i amb accions participatives (Dia de la Sostenibilitat).

Per avançar en la conscienciació ASG (7a línia d'actuació del Pla de Banca Sostenible), s'han prioritzat tres iniciatives:

- Programa Referents en Sostenibilitat.
- Pla de Formació 360°.
- Pla d'Acció amb stakeholders.

Programa Referents en Sostenibilitat.

L'evolució accelerada de la sostenibilitat requereix assegurar el coneixement actualitzat a tots els nivells de l'Organització. Per aquest motiu, s'ha fet la proposta de crear la figura del Referent en Sostenibilitat al Grup CaixaBank, a partir del grup de persones que ja desenvolupaven funcions relacionades amb la implantació de la sostenibilitat (unes 40 persones designades i reconegudes, que representen tots els àmbits del Comitè de Direcció i filials) i que, fins a aquesta data, han tingut un alt component autoformatiu. L'objectiu és «institucionalitzar la figura», ajudar-los en les seves funcions amb una proposta de valor específica i incorporar la seva perspectiva com a feedback per al

desenvolupament i l'evolució de l'estratègia de sostenibilitat, sense que suposi una càrrega de treball addicional.

Els objectius de la creació o del llançament d'una comunitat de Referents de Sostenibilitat són:

- Consolidar una xarxa creixent de referents en sostenibilitat amb visió Grup.
- Reforçar el coneixement actualitzat del context global de la sostenibilitat amb una proposta de valor específica.
- Afavorir l'intercanvi d'idees i engagement intern i extern en sostenibilitat i reforçar el posicionament sostenible de l'Entitat.
- Assegurar la transmissió dels missatges clau, el coneixement i les prioritats en matèria de sostenibilitat a tots els nivells del Grup CaixaBank.

Les funcions del Referent en Sostenibilitat es resumeixen en el quadre següent:



I disposa d'una proposta de valor específica per facilitar l'acompliment de la seva funció (activitats coordinades i material elaborat des de la Direcció de Sostenibilitat per a la seva posada a disposició), que inclou:

▪ Portada

▪ Índex

▪ Pròleg

▪ Pla Estratègic 2022-2024

2a línia d'actuació. Noves maneres de treballar

▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.

▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank

▪ Cicle de vida de l'empleat

▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.

▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2022-2024
2a línia d'actuació. Noves maneres de treballar
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Cicle de vida de l'empleat
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

- Informació/Autoformació periòdica sobre sostenibilitat: coneixement actualitzat del context ASG mitjançant newsletters (quinzenals), webinars específics amb focus en novetats rellevants i anàlisi amb experts de temes d'interès (amb periodicitat mínima mensual).
- Material audiovisual de suport per a la seva activitat de representació: presentació sobre sostenibilitat per a ús intern/extern que s'actualitza trimestralment i està disponible a PeopleNow, factsheet trimestral (resum executiu de l'estratègia de sostenibilitat amb infografia amb missatges i indicadors sostenibles) i statements (document sintètic amb el relat de sostenibilitat).
- Activitats d'engagement i escolta activa de l'experiència dels referents per a la millora contínua:
 - Webinar trimestral amb el Director de Sostenibilitat per comentar els avenços en la implantació del Pla de Banca Sostenible, i anualment, realització d'una jornada amb el CEO.
 - Enquesta d'Opinió: enquesta sobre Newsletter feedback inici, enquesta anual via correu electrònic i Feedback sobre el programa d'ambaixadors i propostes de millora.
 - Focus Groups selectius: reunions prellançament de projectes prioritaris per contrastar la seva opinió i informació prèvia a anuncis interns i externs.
- Formació especialitzada segons demanda, amb el suport de l'equip de **Persones**: capacitació per assegurar coneixement especialitzat. Prioritat en la formació en sostenibilitat, accessos a grups treball de think tanks i facilitar enllaços amb experts.

Pla de formació 360, la formació és una peça clau per garantir que tots els empleats i empleades tinguin interioritzats els conceptes al voltant de la sostenibilitat i incrementar la productivitat i la competitivitat dels professionals per aprofitar al màxim les noves oportunitats de negoci que el canvi d'escenari financer planteja a la societat. En el marc del Pla de Banca Sostenible, en les reunions amb les diverses àrees, va quedar palesa la necessitat de formació com a peça fonamental i sempre amb visió de Grup.

Mentre que el 2021 es van posar les bases per sensibilitzar la plantilla i garantir els conceptes bàsics de la matèria, durant els dos últims anys s'ha accelerat l'activitat i s'han impartit:

- Curs d'Adaptació test idoneïtat a MiFID II i proposta inversió.
- Curs Formació d'Aprofundiment en matèria ASG.
- Curs de Desenvolupament de les Finances Sostenibles.
- Formació i certificació Inversions sostenibles a gestors Banca Premier i de Banca Privada. 5.192 professionals han obtingut la Certificació en Inversions Sostenibles.
- Formació especialitzada atenent sol·licituds puntuals en funció de necessitats concretes de determinats equips (Certified ESG Analyst CESGA, Sustainable Finance, etc.).
- Autoformació a l'Escola de Sostenibilitat a Virtuala.

El 2023, i amb l'objectiu que CaixaBank sigui referent en sostenibilitat a Europa, s'ha llançat una nova edició del **Pla de formació en Sostenibilitat**, amb un total de 199.519 hores en matèria de sostenibilitat realitzades i un total de 35.489 empleats formats. Aquesta formació inclou:

- Formació obligatòria vinculada a bonificacions, sobre les oportunitats de negoci al voltant de la descarbonització de l'economia i els riscos vinculats al canvi climàtic. El curs també abordarà el paper de la banca en la reducció d'emissions i els objectius de descarbonització de la cartera de préstecs i inversió. Formació de 2 hores i aplica al 100% de la plantilla.
- Curs de certificació en finançament i Inversió sostenible per a la Direcció d'oficines retail i Gestors de negoci. Formació de 25 hores, que incideix en el context actual de la sostenibilitat, l'impacte de la sostenibilitat en el model econòmic tradicional i la comercialització de productes ASG.
- Formació d'Aprofundiment, coneixements avançats sobre conceptes de sostenibilitat, el marc institucional, supervisor i regulatori. Formació de 8 hores per a col·lectius de l'àmbit de Banca d'Empreses en funció de les necessitats específiques.
- Formació de sostenibilitat empresarial per a Directius per conèixer els desafiaments globals de l'actualitat i el paper de les entitats financeres com a impulsors de la transició.

Perspectiva de la sostenibilitat empresarial per a directius

Objectiu:

Comprendre el concepte de sostenibilitat amb relació als grans desafiaments globals de l'actualitat i el paper de les entitats financeres com a impulsors de la transició cap a una economia sostenible.

Organització

- Sessió de 120 minuts
- Format virtual/presencial

Assistents

- Adreçada a la totalitat del cos directiu de CaixaBank
- Presencial: a All in One Madrid per als directius de Serveis Centrals de Madrid.

Contingut:

1. Sostenibilitat a les empreses
2. Reptes i oportunitats del sector financer. Expectatives
3. Breu introducció al model de gestió de la sostenibilitat de CaixaBank
4. Q&A

Estratègia i gestió dels aspectes ESG a CaixaBank

Objectiu: Donar a conèixer l'estratègia de CaixaBank en matèria ESG, tant pel que fa a l'Entitat com a la captura d'oportunitats de negoci relacionats amb la sostenibilitat.

Organització

- Sessió de 90-120 minuts
- Format virtual
- Impartida per l'àrea de Sostenibilitat

Assistents

- Adreçada a la totalitat del cos directiu de CaixaBank

Contingut:

1. Visió general del Pla de Sostenibilitat
 - Ambició I: impulsar les finances sostenibles, acompanyant les empreses i la societat
 - Ambició II: liderar la inclusió financera i l'impacte social positiu
 - Ambició III: promoure una cultura responsable i ser referent en governança
 - Palanques del Pla de Banca Sostenible a CaixaBank
2. Reporting KPI de primer nivell, importància de la dada

Pla d'acció amb stakeholders

Analistes:

Dins d'aquest apartat hi ha tant analistes especialitzats en matèria ASG com agències de qualificació creditícia tradicionals i altres plataformes d'informació de l'àmbit ASG. Les seves valoracions es fan a partir dels qüestionaris específics emplenats o revisats per les empreses, on cada analista o agència emet una qualificació o ràting per sector i el seu informe respectiu. Altres, com ara les plataformes d'informació ASG, bolquen automàticament en un repositori de dades la informació pública de les empreses per posar-la a disposició d'inversors i analistes.

L'objectiu principal és ajudar els grups d'interès, sobretot els inversors, a conèixer l'acompliment de les companyies analitzades en matèria Ambiental, Social i de Governança (ASG), ajudar les mateixes companyies analitzades per millorar el seu futur compliment i servir de full de ruta + best practices i a la creació d'índexs de referència borsaris especialitzats a mesurar l'acompliment de les empreses en matèria ASG.

El pla d'acció 2022-2023 d'analistes dut a terme per CaixaBank ha consistit en la realització d'una anàlisi de gaps identificats a partir de les respostes dels analistes que avaluen la sostenibilitat de l'Entitat i que, a més, compara amb les millors pràctiques del sector. Aquest Pla d'acció transversal de millora s'ha dut a terme amb la participació de totes les àrees implicades.

Proveïdors:

Programa de formació: Proveïdors Sostenibles. Projecte impulsat pel Pacte Mundial de Nacions Unides, juntament amb la Fundació ICO (Institut de Crèdit Oficial) i ICEX (España Exportación e Inversiones), adreçat a petites i mitjanes empreses amb l'objectiu de capacitar en sostenibilitat les cadenes de subministrament d'acord amb el marc dels deu Principis del Pacte Mundial i l'Agenda 2030.

Es tracta d'un programa de formació gratuït, d'una durada de 6 mesos, durant el qual es farà un seguiment a les empreses participants per valorar la seva experiència i ajudar-les a aconseguir les millores identificades, entre altres accions. El 2023, hi han participat 200 empreses de la mà de CaixaBank i el 60% han acabat el programa.

▪ Portada

▪ Índex

▪ Pròleg

▪ Pla Estratègic 2022-2024

2a línia d'actuació. Noves maneres de treballar

▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.

▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank

▪ Cicle de vida de l'empleat

▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.

▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

- Portada
- Índex
- Pròleg
- **Pla Estratègic 2022-2024**
- **2a línia d'actuació. Noves maneres de treballar**
- Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
- Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
- Cicle de vida de l'empleat
- Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
- Annexos i Taules Grup CaixaBank

Finalment, cal destacar que CaixaBank, per la seva dimensió i compromís social, contribueix a tots els ODS (objectius de desenvolupament sostenible) a través de la seva activitat, acció social i aliances estratègiques.

Anualment, es recopilen una bateria d'indicadors, classificats segons criteri ASG (Ambiental, Social i de Governança), i es presenten en l'annex comprès dins l'informe anual «SOSTENIBILITAT, IMPACTE SOCIOECONÒMIC I CONTRIBUCIÓ ALS ODS DE LES NACIONS UNIDES» que fa CaixaBank. En l'annex 24 de la Memòria de Persones, s'hi destaquen aquells indicadors amb afectació

CaixaBank és **soci Signatory** de la Xarxa Espanyola del **Pacte Mundial de les Nacions Unides des del 2005**

L'Entitat integra els 17 ODS de les Nacions Unides al seu Pla Estratègic i Pla de Banca Sostenible, a més de contribuir de forma transversal a tots ells i de manera coherent amb el seu compromís amb els Principis de Banca Responsable impulsats per UNEP FI

CaixaBank manté una **Aliança estratègica** amb la Fundació "la Caixa", el seu accionista de referència

Prioritaris / ODS interrelacionats

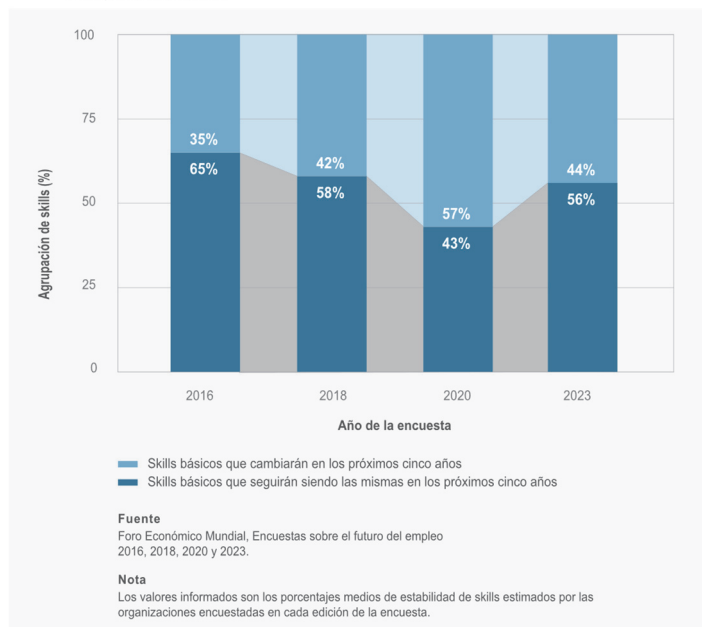


3a línia d'actuació: Model de desenvolupament de persones

El sector financer està canviant ràpidament a causa de diversos factors, com ara els nous hàbits del consumidor, la transformació del model de distribució, la digitalització i la irrupció de les FinTech, entre d'altres. Per afrontar la transformació del model comercial, l'adopció digital i liderar les noves tendències del sector cal transformar les habilitats de la plantilla (upskilling i reskilling). A tot això, cal afegir-hi el fet que les habilitats requerides són molt demandades en el mercat, i que cada cop són més volàtils i canviants; és a dir, cada vegada, determinats perfils són més escassos i demandats i, per consegüent, cal transformar i impulsar aquells coneixements i habilitats que són crítics per assegurar la rendibilitat i la sostenibilitat del negoci.

Disrupción de los skills

Evolución de los skills básicos de los trabajadores que cambiarán o seguirán siendo los mismos en los próximos cinco años



Development by Skills va néixer amb l'ambició de transformar el model de desenvolupament dels empleats del Grup, fruit de l'evolució del sector bancari i de la necessitat de disposar de nous perfils. Aquest projecte en si mateix suposa una transformació en la gestió de Persones de CaixaBank i les seves empreses del Grup, en la mesura que impacta en gairebé la totalitat dels processos propis de la funció de Recursos Humans. Va implicar la creació d'un model àgil i personalitzat de desenvolupament per posar els nostres col·laboradors al centre del seu propi creixement professional, en la mesura que cadascun dels professionals és responsable i part activa del seu propi aprenentatge i desenvolupament.

Les skills són la nova mesura estratègica de competitivitat de les organitzacions; per això, es considera imprescindible transformar la gestió del Desenvolupament de Persones, implementant un model basat en job profiles i skills.

Què aporta el model de job profiles i skills

Palanca de transformació de persones

- Ser més àgils i efectius en el desenvolupament i l'evolució de les skills de la plantilla.
- Millora l'atracció i retenció de talent clau amb plans de desenvolupament personalitzats i el foment de l'autodesenvolupament.
- Impulsa la transformació del Model de Lideratge.
- Habilita la implementació amb èxit d'una estructura més plana.
- Permet el govern de projectes transversals i d'innovació en assignar perfils pels seus coneixements basats en dades.
- Facilita la implantació de les figures d'experts i nous models de carrera.

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2022-2024
3a línia d'actuació. Model de desenvolupament de persones
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Cicle de vida de l'empleat
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

- Portada
- Índex
- Pròleg
- Pla Estratègic 2022-2024
- 3a línia d'actuació. Model de desenvolupament de persones
- Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
- Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
- Cicle de vida de l'empleat
- Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
- Annexos i Taules Grup CaixaBank

Impacte de programes de skilling a múltiples nivells	
Tendències i millors pràctiques IBM, 2021	+50% Increment de la mobilitat interna +60% Millora de la identificació de capacitats i competències empleats -30% Inversió en formació i desenvolupament +20% Millora de l'experiència global empleat (promotors) +40% Millora de la retenció del talent clau +66% Eficiència de la selecció -25% Reducció <i>Time to Hire</i>

Per desenvolupar el projecte de Development by Skills, es va constituir un equip transversal i multidisciplinari amb més de 30 professionals que van treballar en tres workstreams: a) Model Skills. Asessment i Planificació; b) Evolució de processos de Persones i Comunicació; c) Suport i implementació de tecnologia, amb planificacions quinzenals de report a la Direcció de Persones i a l'SteerCo.

El desenvolupament del projecte s'ha articulat en cinc grans blocs:

- **Arquitectura única de skills i perfils professionals**, involucrant totes les àrees del banc (Serveis Centrals i Xarxa Territorial) i empreses del Grup, de manera transversal. Aquest catàleg unificat permet una gestió més eficient del talent i una planificació estratègica més precisa: s'han definit 224 job profiles en Serveis Centrals i Negoci i 185 en Empreses de Grup.
- **Realització de pilots d'upskilling en Negoci**, concretament per als perfils de gestor sènior, gestors i gerents coordinadors d'Intouch i per a la Direcció d'Àrea de Negoci. S'han definit skills dels diversos col·lectius a partir d'entrevistes exhaustives, en què s'han recollit les millors pràctiques per als tres perfils i per a les quals s'han desenvolupat programes i itineraris amb vocació de generar impacte en indicadors de negoci.
 - Gestors Sènior de Retail: Perfil que té una importància singular en la dedicació dels clients del segment sènior, els quals requereixen una atenció especialitzada i tenen rendes altes i una penetració alta al Banc. Per al col·lectiu de gestors sèniors, es va implementar un programa

diferencial, amb una alta participació i centrat en el desenvolupament d'habilitats per a l'atenció especialitzada a clients sènior. El programa de desenvolupament s'estructura en tres fases:

- *Fase 1* d'E-learning: píndola online d'autoformació dinàmica. Els continguts a consumir estan fets a partir de les skills per desenvolupar del Gestor Sènior.
- *Fase 2*: sessió pràctica en la qual es treballen skills del Gestor Sènior i el pla d'acció sobre el qual es farà el seguiment.
- *Fase 3*: dinamització i seguiment en aules virtuals per mantenir engagement dels participants i impartició de sessió de seguiment de bones pràctiques i mesurament de KPI.
- Gestors i Gerents Coordinadors d'Intouch: figures d'atenció remota de clients, fruit de la transformació del banc i del model de relació amb els clients. El programa de desenvolupament per a aquest col·lectiu té l'objectiu d'impulsar resultats individuals i d'equip, i conté tres mòduls: Coneixement i relació amb el client, Gestió de l'activitat comercial i del Negoci i Pla d'acció creuat entre Gestors i Gerents Coordinadors.
- DAN (Directors d'àrea de negoci): figura directiva clau en la generació del negoci i en la gestió d'equips comercials a CaixaBank. Per a aquest col·lectiu es va dissenyar un programa específic per potenciar les habilitats de lideratge i gestió.

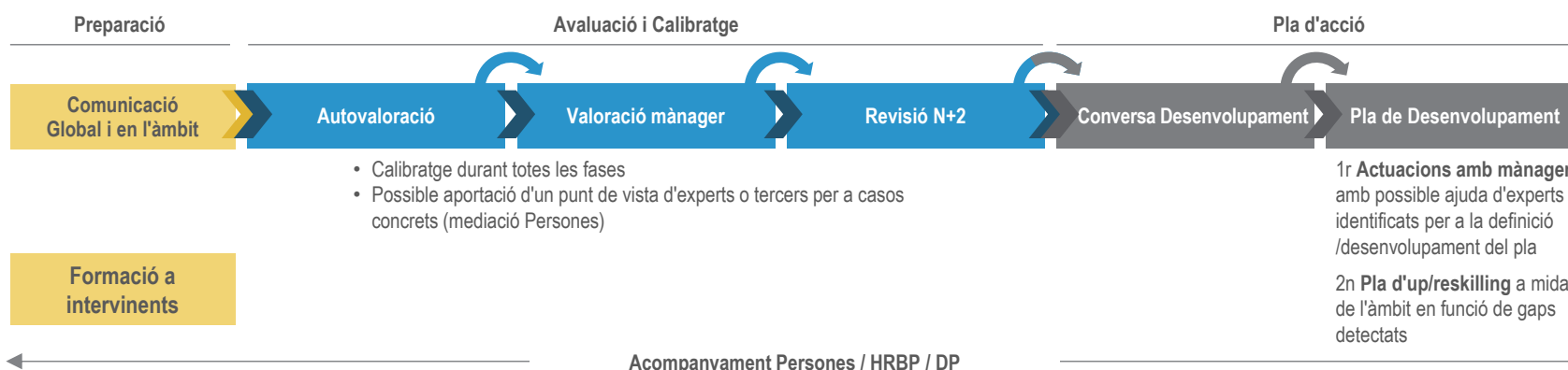
- **Desenvolupament del nou procés de valoració per skills** per a tota la plantilla, amb el llançament biennal d'avaluacions. Aquest procés se segmenta en:

- **Skills Review** (destinat a tota la plantilla, llevat de la Direcció). Una vegada definida l'arquitectura única de skills, es va definir el nou procés de valoració per skills (Skills Review) i, durant el 2023, s'han realitzat 27.799 avaluacions a tot el Grup CaixaBank (aproximadament el 62% de la plantilla).

Aquest procés de valoració permet configurar el mapa de coneixement i d'habilitats de l'Entitat i identificar gaps de desenvolupament per implementar programes d'upskilling i reskilling com a resposta als gaps detectats.

S'avaluen tant les habilitats tècniques (hard skills) com les habilitats personals i socials (soft skills) que, juntament amb la definició d'una arquitectura única de skills i job profiles, permet disposar d'una visió completa del perfil professional.

El circuit del procés de Skills Review és el que es mostra a continuació, i compta amb una autovaloració inicial del mateix empleat (N), amb una valoració del mànager directe (N+1) i amb una revisió final de l'N+2. D'aquí, se'n deriven les converses per al desenvolupament i el posterior Pla d'ups-killing o reskilling en funció dels gaps detectats.



- **AHEAD Review** (adreçada la Direcció). S'ha implementat un procés de valoració 360 (multidimensional) per als directius basat en el model de lideratge AHEAD de CaixaBank. Aquest procés d'avaluació directiva contribueix a l'objectiu d'impulsar el desenvolupament i creixement directiu i, durant el 2023, s'han realitzat 645 avaluacions a directius i el 2024 es farà la valoració de la resta.

Objectius de l'AHEAD Review:

- *Crear Cultura de feedback.* Estimular una cultura de feedback que contribueixi a crear un entorn d'aprenentatge continu.
- *Impulsar el Lideratge AHEAD.* Impulsar un canvi de mentalitat, alineat amb l'estil de Lideratge i amb el Model AHEAD.
- *Potenciar el desenvolupament directiu.* Elaborar plans de desenvolupament per afavorir l'acompliment i creixement directiu.

El procés AHEAD Review se centra exclusivament en les soft skills. El Model de Lideratge AHEAD defineix diversos comportaments observables i

mesurables. Cada lletra del Model de Lideratge AHEAD (aliances, humanisme, empoderament, anticipació i diversitat) s'ha desglossat en comportaments específics i són la base del procés de valoració d'AHEAD Review.

Característiques del model:

Visió 360. Amb la visió de tots els professionals que interactuen regularment amb el directiu amb la preparació consegüent del procés.

100% alienada amb el model de lideratge de la Companyia. Assessment segons el marc de comportaments AHEAD, basat en la identificació d'evidències i en la recollida de valoracions qualitatives i nivells potencials.

Avaluadors preparats. Preparació dels directius per a la valoració pròpia a superiors i companys, segons el marc de comportaments AHEAD, a través de materials formatius, guies i processos de suport.

Màxima transversalitat. Nou procés de calibratge que objectivitz i assegurí sistemàticament la visió transversal.

Completament digitalitzat. Procés integrat en els sistemes de gestió del capital humà de CaixaBank, amb dashboards per a l'explotació de les dades per a la presa de decisions.

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2022-2024
3a línia d'actuació. Model de desenvolupament de persones
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Cicle de vida de l'empleat
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

- Portada
- Índex
- Pròleg
- Pla Estratègic 2022-2024
- 3a línia d'actuació. Experiència Empleat única i diferencial
- Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
- Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
- Cicle de vida de l'empleat
- Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
- Annexos i Taules Grup CaixaBank

El circuit del procés d'AHEAD Review és el que es mostra a continuació. Un cop Recollides totes les visions del procés de valoració d'AHEAD Review i analitzats els resultats, s'aborda la fase de feedback i disseny dels plans de desenvolupament individuals amb la finalitat d'afavorir l'acompliment i el creixement com a directius de cadascun dels participants.



Procés de valoració AHEAD REVIEW

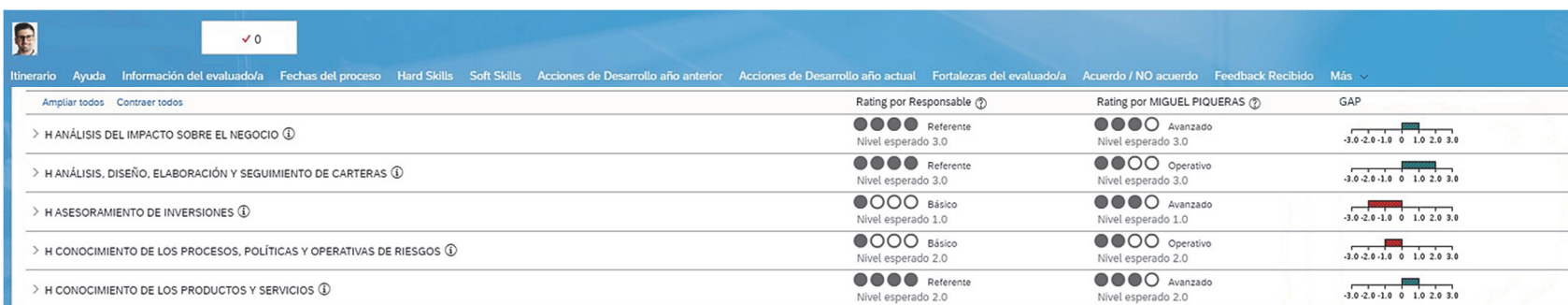


- **Revisió i evolució continuada dels processos de Recursos Humans**, adoptar un model de gestió per Skills implica adaptar processos de Recursos Humans, com ara avaluació, desenvolupament, formació, selecció en primera instància, sens perjudici que hi pugui haver altres processos que també podrien resultar impactats.

D'aquesta manera, els processos de selecció es beneficiaran de l'arquitectura de job profiles basada en skills, fet que optimitzarà l'atracció i la selecció de talent. Així mateix, els processos de formació utilitzaran els job profiles basats en skills per identificar gaps i oportuni-

tats de desenvolupament, a través de les valoracions, fet que permetrà oferir formació adaptada a les necessitats de cada perfil professional. I finalment, es preveu que la resta dels processos de Recursos Humans experimentin evolucions semblants.

- **Adaptació i evolució dels Sistemes de Recursos Humans**, es destaca l'evolució del procés de valoració en SuccessFactors, adaptant-lo al nou model basat en skills, fet que permet visualitzar el gap de skills que existeix abans de la realització de l'Skills Review.



Dates del procés

El procés complet (Avaluació, Pla de desenvolupament i validació) s'ha de fer en aquestes dates

Creador Gestió d'avaluacions (Persones_AVALUACIONS)
Període de revisió 02/06/2023 - 07/07/2023

Hard Skills

01 Bàsic



- Disposa de coneixement en els dominis relacionats amb la skill.
- Requereix supervisió per a l'acompliment de l'habilitat o per a l'aplicació del coneixement.

02 Operatiu



- Disposa de coneixement consolidat i experiència amb qualitat/resultats positius contrastables.
- Només necessita suport o consulta quan es tracta de casos d'una complexitat especial.

03 Avançat



- Disposa d'autonomia completa basada en el seu coneixement profund i en la seva àmplia experiència.
- Acompanya el desenvolupament d'altres persones en l'aplicació de la skill.
- Detecta problemes i oportunitats amb anticipació i és capaç de dissenyar i definir polítiques, i redefinir processos per a la seva optimització i millora.

04 Referent



- Disposa d'un bagatge de millors resultats i experiències en les activitats relacionades amb la skill.
- Aporta visió estratègica per liderar la definició de polítiques, processos, models i pràctiques, impulsant la innovació.
- És reconegut com a expert de referència en la matèria, tant internament com externament, per la seva capacitat d'assessorar altres persones.

A més a més, s'ha definit el disseny funcional d'una eina que permetrà que els empleats puguin posar de manifest les seves capacitats i coneixements, comparar el seu perfil professional amb altres perfils de l'Entitat i accedir a un ecosistema d'oportunitats de desenvolupament, en el qual es disposarà d'una oferta més personalitzada de continguts formatius i de desenvolupament que s'adaptin a les necessitats de cada perfil.

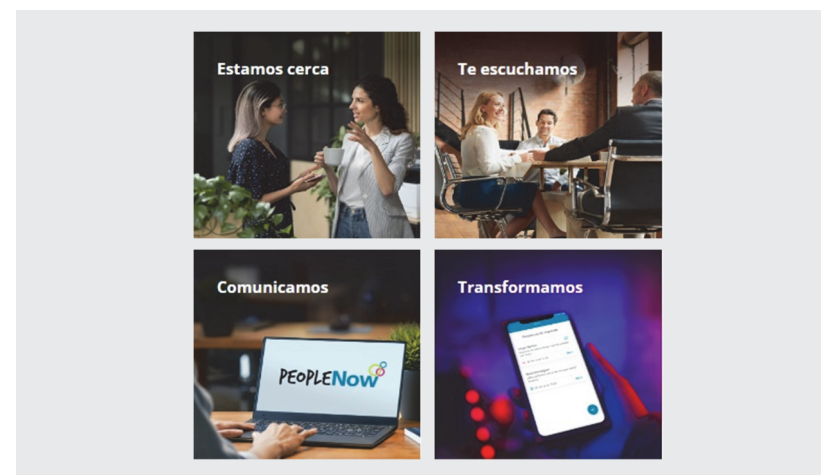
En resum, els èxits assolits el 2023 en el projecte «Development by Skills» demostren el compromís de CaixaBank amb el desenvolupament professional dels seus empleats i l'enfortiment del seu lideratge en el sector bancari, adaptant-se a un entorn en constant evolució.

4a línia d'actuació: una Experiència d'Empleat única i diferencial

Amb la formulació del nou propòsit de marca de CaixaBank, «Ser a prop de les

persones per a tot el que importa», i amb l'objectiu de continuar impulsant la proximitat vers les nostres persones, els empleats/ades de CaixaBank, s'ha continuat impulsat tot un seguit d'iniciatives encaminades a generar una experiència de l'empleat diferencial.

Diversos factors, com ara els resultats de l'Estudi de Compromís i Satisfacció de l'Empleat, Cultura i Lideratge de 2022, els resultats del Radar dut a terme el 2023, la posició de marca ocupadora en diversos estudis i rànquings (Merco Talento, etc.) i també el context general del mercat laboral (lluita pel talent, la gran renúncia, etc.), suposen una millora constant de la **Proposta de Valor a l'Empleat (PVE)** com una de les eines de fidelització de l'empleat/ada, i també l'estratègia de marca ocupadora per convertir CaixaBank en una marca ocupadora atractiva per atreure el millor talent del mercat, tot plegat a partir del nou propòsit de «Ser a prop de les persones per a tot allò que importa».



En la revisió de la proposta de valor, hi destaquen les actuacions següents:

- Actualització i reorganització de la informació a PeopleNow amb el **nou portal de PVE**, estructurant la informació de manera clara perquè l'empleat/ada percebi, de manera directa, la Proposta de Valor a l'Empleat; és a dir, tot allò que CaixaBank posa a disposició dels seus empleats i empleades i la diferència respecte dels seus competidors.

▪ Portada

▪ Índex

▪ Pròleg

▪ Pla Estratègic 2022-2024

4a línia d'actuació. Experiència
Empleat única i diferencial

▪ Com som i com ens organitzem.
CaixaBank, S.A.

▪ Com som i com ens organitzem. Grup
CaixaBank

▪ Cicle de vida de l'empleat

▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.

▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2022-2024
4a línia d'actuació. Experiència
Empleat única i diferencial
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Cicle de vida de l'empleat
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

El nou portal de PVE està inspirat en el projecte de compensació flexible Compensa+, s'ha dissenyat una solució tecnològica que va més enllà de les propostes de creació d'un site de comunicació, incorporant-hi la traçabilitat, el seguiment d'ús i el mesurament de totes les polítiques i els beneficis de la PVE de CaixaBank.

- Revisió de la mateixa Proposta de Valor a l'Empleat per incorporar tendències del mercat laboral i del sector financer i incorporar-hi sensibilitats de les noves generacions que s'incorporen al mercat laboral (per exemple, l'impacte de l'activitat en la societat, l'aposta per la diversitat, etc.).
- Anàlisis en paral·lel de diversos col·lectius externs (estudiants universitaris, com ara potencials empleats per al Grup CaixaBank, empleats d'altres empreses, experts en Recursos Humans, etc.) per determinar les palanques que cal treballar i activar per tal de millorar l'atractiu de la marca CaixaBank per tal de captar el millor talent del mercat. Així mateix, es treballa amb diversos rànquings de mercat que ens permetin posicionar-nos com el grup financer preferit per treballar-hi a Espanya.

La **Proposta de Valor a l'empleat/ada** està alineada amb el Model de Cultura i Lideratge i té l'objectiu d'augmentar el compromís i la marca ocupadora per ser el millor Grup Financer on treballar-hi. S'ha desenvolupat d'acord amb quatre pilars:

- **Generem impacte:** transformem la societat amb accions responsables i sostenibles que generen valor afegit a les persones i a l'entorn, d'acord amb el nostre propòsit.
- **Creixem:** impulsem el desenvolupament professional a curt, mitjà i llarg termini al Grup CaixaBank i facilitem entorns diversos, inclosius i saludables.
- **Som equip:** promovem la confiança i la col·laboració entre els professionals, mitjançant la implementació de models de treball flexibles i projectes transversals.
- **Innovem:** fomentem l'agilitat i la digitalització, apoderant els i les professionals per oferir solucions de qualitat.

En el cicle de vida de l'empleat s'han identificat quick wins amb impacte en els processos.

Atreure i seleccionar: *necessitat de visualitzar transparència, optimitzar percep-*

ció de meritocràcia, potenciar imatge de marca i homogeneïtzar experiència involucrant responsables.

En destaquen accions com ara:

- Publicació de totes les vacants (incloses posicions Directives), publicació de nomenaments i vinculació dels perfils de les vacants al sistema de job profiles.
- Anàlisi dels moments de relació i mapa d'agents involucrats en etapes de selecció.
- Principis d'Actuació de Selecció per a tot el Grup.

Durant l'exercici 2023, s'ha efectuat un diagnòstic exhaustiu per tal de millorar la marca ocupadora i, d'aquesta manera, atreure i fidelitzar el millor talent del mercat laboral. Els principals eixos d'actuació han estat:

- Simplificar el relat amb el qual s'adreça al talent extern amb un llenguatge pròxim i senzill que expliqui què ofereix el Grup CaixaBank i què s'hi demana.
- Fomentar un moviment d'ambaixadors de marca ocupadora que permeti estendre l'orgull de pertinença entre la plantilla actual i que aquesta funcioni com un pol d'atracció de talent.
- Incrementar la petjada ocupadora a través de la difusió de la proposta de valor en diferents canals online i offline.
- Potenciar la presència de l'Entitat i capitalitzar la participació en esdeveniments de Recursos Humans i fires de treball.
- Mesurar i analitzar els resultats d'estudis interns i externs que permetin la millora contínua de la PVE i la comunicació d'aquesta.

Destacar que CaixaBank ha estat distingida amb el segell Top Employer Spain 2024 que reconeix l'excel·lència pel que fa a l'entorn professional. Aquesta certificació posiciona CaixaBank entre els ocupadors líders a escala mundial i com a líder en la gestió de persones. Al mateix temps, el 2023, en el monitor MercoTalento de millors empreses on treballar-hi, CaixaBank s'ha situat a la posició número onze del rànquing global i és la segona entitat financera favorita.

Acollir i Vincular: *optimitzar l'acompanyament en els canvis de posició. Homogeneïtzar moments relació, comunicació. Implantar pràctiques reconeixement.*

- **Onboarding i Crossboarding:** traçabilitat i acompanyament buddy. Optimitzar i homogeneïtzar comunicació de directius i HR Business Partners.

- **Projecte Onboarding:** té com a objectiu convertir el Grup CaixaBank en el grup financer favorit per treballar-hi, fet que implica disposar d'una experiència de l'empleat pròxima, diferencial i que ha de convertir els empleats en prescriptors de la marca ocupadora.

En els darrers anys, s'han incorporat tot un seguit de millores al programa d'Onboarding de CaixaBank i es continua evolucionant el programa de manera contínua per generar l'efecte Wow i així establir engagement amb el candidat i posterior empleat des del primer moment.

Les mesures dutes a terme consisteixen en:

- Reforç de la comunicació en la fase de pre-Onboarding per mostrar proximitat amb els candidats abans de la seva incorporació.
 - Realització d'accions de benvinguda per acompanyar en l'acollida de la nova incorporació.
 - Millorar el procés d'assignació del Buddy (trainer de Cultura) i incorporació d'aquest per facilitar la integració en la dinàmica de l'Entitat.
 - Assegurar que el responsable organitzatiu el guïi en l'àmbit tècnic i de negoci i l'acompanyi en el seu desenvolupament.
- (En ambdós casos, tant l'acompanyament del Buddy com el del responsable, seran guiats per part dels HR Business Partners).
- Optimitzar el circuit d'aprovisionament i enviament dels equips informàtics per assegurar-ne la disponibilitat el dia de la incorporació.

Després de la recepció de l'oferta de treball, més enllà de l'accés a la plataforma d'Onboarding a SuccessFactors per complimentar informació i la signatura digital de documentació, cal destacar els desenvolupaments en l'apartat de la comunicació amb el futur empleat/ada, amb una sèrie d'impactes que pretenen mostrar tant la proximitat com que l'Entitat està preparada i il·lusionada per a la seva pròxima incorporació.

El dia d'incorporació de l'empleat, aquest rep un welcome pack de benvinguda que incorpora, a més dels equips de treball, marxandatge divers (llibreta, bolígraf, ampolla d'aigua, motxilla) i també una targeta amb la benvinguda institucional per part del President i el CEO que, a més, presenta un codi QR com a enllaç al vídeo de Cultura Corporativa CaixaBank. Als 30 dies de la incorporació, s'envia un enllaç de manera automàtica per respondre un breu qüestionari sobre l'experiència viscuda durant el procés de selecció i la incorporació amb l'objectiu de millorar l'experiència de manera contínua.

A partir dels 90 dies de la incorporació, es convoca l'empleat/ada a una setmana intensiva de formació, a través del programa «CaixaBank First Experience» (durada de dos anys), en el qual podrà ampliar el seu coneixement de l'Organització mitjançant xerrades que duen a terme diverses àrees, rebre la benvinguda per part d'un membre del Comitè de Direcció de CaixaBank i generar xarxes de contacte amb altres empleats i empleades en la mateixa situació.

- **Projecte CrossBoarding** per millorar l'experiència de tots aquells professionals que canvien de funció, centre o departaments i per generar més engagement i acompanyament durant els primers mesos del procés. Durant l'any 2023 s'ha implementat:

- El procés d'anàlisi i detecció de gaps entre l'experiència actual versus la desitjada.
- La sistematització i homogeneïtzació de les comunicacions de totes les persones que intervenen en el procés de CrossBoarding.
- La identificació d'iniciatives amb impacte positiu durant el procés de canvi de posició o promoció (assignació d'un referent amb la mateixa funció per al seu acompanyament).

- **Nou espai People Xperience** a la Intranet de CaixaBank, que aglutina un conjunt únic de serveis, prestacions, avantatges i beneficis per als professionals de CaixaBank. Un nou espai per informar i reivindicar tot el que significa treballar a CaixaBank, amb visió experiència d'empleat. Hi destaca:

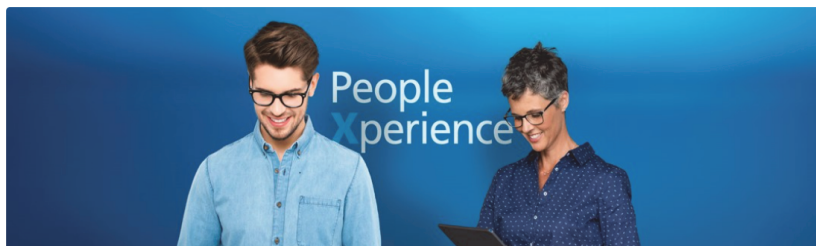
- Una comunicació homogènia, intuïtiva, pròxima i transparent que millora i amplia els continguts actuals tant en la forma (look & feel, infografies, vídeos) com en el contingut.
- Permet la personalització dels continguts per a Serveis Corporatius i Xarxa.
- Millora la traçabilitat del seguiment d'ús i el mesurament de tots els avantatges.

People Xperience és molt més que una plataforma, és un pas més en la millora de la proposta de valor dels professionals de CaixaBank a partir de tres objectius:

- Ser cada vegada més a prop de les persones per a tot allò que els importa.
- Donar a conèixer tot el que tenen a la seva disposició com a professionals de CaixaBank.
- Desenvolupar una experiència d'empleat que reforci l'objectiu de ser el grup financer favorit on treballar-hi.

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2022-2024
4a línia d'actuació. Experiència Empleat única i diferencial
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Cicle de vida de l'empleat
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2022-2024
4a línia d'actuació. Experiència Empleat única i diferencial
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Cicle de vida de l'empleat
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank



Oficina de l'Empleat

L'Oficina de l'Empleat és la **proposta de productes i serveis exclusiva** per als **professionals de CaixaBank** que posa a la teva disposició un equip de gestors i gestores especialitzats, capaç d'assessorar-nos tant en la nostra condició com de client, brindant un servei 360°

Principals novetats:

- Tota l'oferta de serveis, productes, avantatges i beneficis simplificada en un únic espai.
- Més claredat en els continguts i orientada a l'usuari.
- Nova Organització de la informació més intuïtiva i estructurada.
- Experiència d'ús millorada, amb elements gràfics i continguts més personalitzats.
- Continguts innovadors: «Club de Compres» que integra i amplia l'oferta d'avantatges disponibles.
- Nou model de relació amb l'empleat com a client: **Projecte Oficina Empleat (Now In Empleats)**, amb un canvi en el model de relació i atenció, sent més pròxims i proactius perquè l'empleat visqui una millor experiència, percebi més valor de la proposta que CaixaBank posa a la seva disposició i així els empleats esdevenen prescriptors a través de la seva pròpia experiència.

Arran del diagnòstic de la situació es va identificar que l'experiència de l'empleat, en el seu vessant com a client de CaixaBank, tenia un cert marge de millora per tot un seguit d'aspectes, com ara:

- Desconeixement dels beneficis d'empleat i els protocols (circuit de sol·licitud i aprovació).

- Gestió poc àgil i transparent, sense privacitat.
- Comunicació ineficient i informació poc accessible.
- Manca d'especialització.
- Eines disponibles.

Per tot això, es va fer una revisió del model actual d'atenció a l'empleat com a client i es va concloure que s'havia de promoure un nou model de relació centrat a poder disposar de:

- **Un referent en forma de gestor format i especialitzat en els beneficis socials** per donar un servei 360°. Els empleats tenen unes necessitats específiques en la seva doble qualitat d'empleat i client, per la qual cosa és necessari que les persones que atenguin els empleats tinguin formació en les quatre experiències vitals (Dia a Dia, Gaudir de la vida, Dormir tranquil i Pensar en el futur), en beneficis socials o en determinats processos de Recursos Humans.
- **Una atenció en remot/virtual** per aprofitar l'estructura ja existent a l'Entitat en l'àmbit organitzatiu i d'eines digitals. En aquest sentit, l'empleat és un client altament digitalitzat en comparació amb la mitjana de clients CaixaBank.
- **Un horari d'atenció ampliat** per poder resoldre dubtes i fer gestions, independentment de l'horari laboral del mateix empleat/ada.

La gestió dels empleats i empleades i de les seves necessitats financeres es fan mitjançant:

Consultes i operativa:

- Flexibilitat horària en gestions (de 8 hores a 22 hores).
- Servei d'atenció telefònica directe, 900 21 00 24 (horari 24/7).

Agents formats en consideració a empleats de CaixaBank.

Atenció comercial, un gestor Now In Sales cada 1.000 empleats.

- Atenció, contractació i assessorament per gestors especialistes.
- Mur, WhatsApp mur, Cita prèvia i NPS.

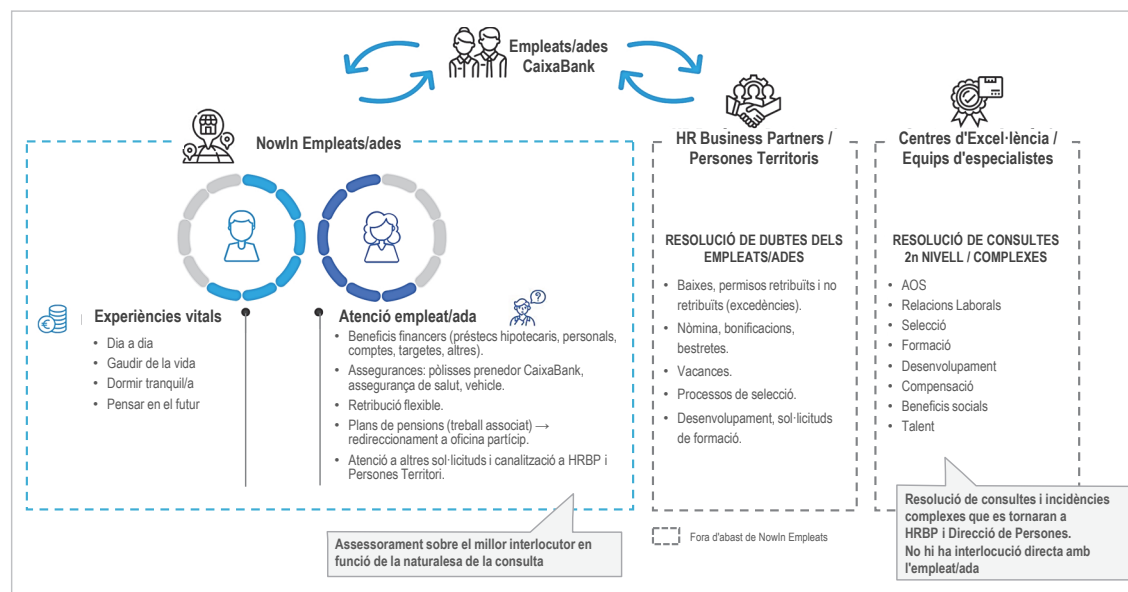
Venda proactiva, avantatges i ofertes exclusives.

- Gestió d'oportunitats personalitzades per a l'empleat i els seus familiars.
- Informació i assessorament de productes disponibles.

Dins el model de relació amb els empleats, hi intervenen diversos actors que permeten un acompanyament de qualitat per resoldre les necessitats integrals de la plantilla CaixaBank.

S'aposta per l'omnicanalitat per donar resposta a les necessitats específiques dels empleats/ades. Gràcies al perfil altament digitalitzat, la majoria de l'operativa (més del 80%) l'autogestionaran els empleats a través dels canals existents (CaixaBank Now, PeopleNow, Compensa+, consultes a NOA, etc.). Les gestions que passaran per l'equip de gestors especialitzats en empleats es preveu de menys del 20% (Now In Empleats) i, si cal, també es disposa del suport de la Xarxa d'oficines.

En el gràfic següent es mostren les funcions de cadascun dels intervinents i l'àmbit de responsabilitat de cadascun d'ells.



- Consolidació del model HRBP (Human Resources Business Partners). Tant en els Serveis Corporatius com en els diversos Territoris, el 2023 s'estén a la Xarxa Internacional d'oficines a l'estranger. La figura del Business Partner s'erigeix com una figura d'acompanyament que adquireix una posició d'assessor expert, és el nexa entre les persones de cada àrea amb els espe-

cialistes de Persones.

- Nou programa de reconeixements: millora reconeixement en freqüència, regularitat, sistematitzat.

Desvincular: necessitat d'optimitzar l'acompanyament i en el moment de la sortida i la vinculació posterior.

- Offboarding: acompanyament en la sortida. CaixaBank prioritza l'acompanyament en el moment de la sortida i la vinculació posterior amb accions en el moment de l'Offboarding. Per aquest motiu, l'Entitat, disposa de:

- Un model d'entrevistes de sortida per saber els motius de la rotació i així incorporar processos de millora en la gestió de l'onboarding.

- Un procés per identificar el coneixement crític del col·lectiu que sigui possible mitjançant: reunions de transferència, FAQ, Mòdul formatiu de relleu, Manuals de procediments, Comunitats de pràctica professional, Ronda de contactes, etc.

- L'acompanyament en la fase de desvinculació i la gestió de les necessitats del col·lectiu «passiu» (empleats desvinculats) es fa des de l'Oficina del Partíci, les funcions principals de la qual són:

- Atendre les consultes de partícips, partícips en suspens i beneficiaris/as del Pla de Pensions en aspectes relacionats amb aquest i altres beneficis socials que es mantenen, com ara la pòlissa de salut.

- Gestionar i fer els tràmits per al cobrament i la modificació de les prestacions derivades de les contingències cobertes pel Pla de Pensions: jubilació, bestreta jubilació (Expedient regulació ocupació), incapacitat i defunció.

- Facilitar a la Comissió de Control informació sobre el valor diari de la participació i estadístiques de les prestacions del Pla de Pensions, assistint a les seves reunions.

- L'Oficina del Partíci és un òrgan que depèn de la Comissió de Control. Aquesta Comissió dirigeix i supervisa l'atenció realitzada als/les partícips i beneficiaris/ries del Pla de Pensions.

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2022-2024
4a línia d'actuació. Experiència Empleat única i diferencial
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Cicle de vida de l'empleat
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2022-2024
4a línia d'actuació. Experiència Empleat única i diferencial
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Cicle de vida de l'empleat
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

Salut i benestar

CaixaBank compta amb una **Cultura de Salut i Benestar corporativa** que situa les persones al centre; desenvolupa una cultura preventiva i duu a terme accions per al foment de la salut i el benestar en entorns de treball segurs i sostenibles.

Com a part de la creació d'una Experiència d'Empleat única i diferencial, l'Entitat disposa d'un **Sistema de Gestió d'Organització Saludable (SIGOS)** per promoure la salut i el benestar de la plantilla, complementari al **Sistema de Gestió de Prevenció de Riscos Laborals (ISO 45001)**. El 2023 s'han obtingut els certificats **SIGOS i ISO 45001**, acreditats per AENOR i AUDELCO, respectivament. Aquestes normes són voluntàries i van més enllà dels requisits legals. Tot això implica situar-se en un nivell superior en relació amb la integració de la prevenció i la perspectiva de Salut i Benestar en tots els processos de l'Entitat.

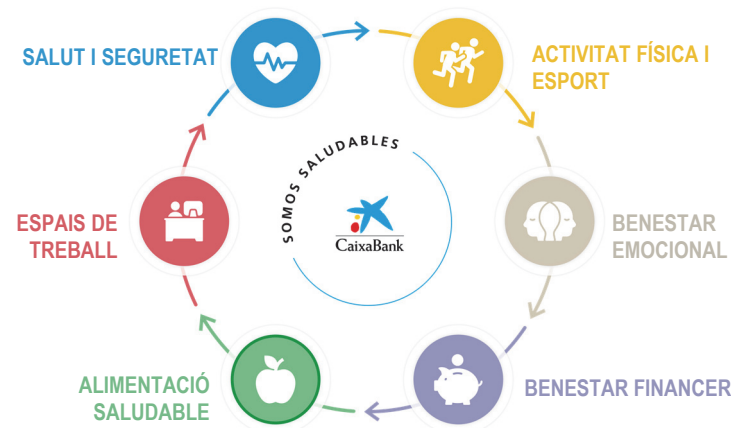


D'aquesta manera, es consolida un recorregut iniciat el 2019 amb el llançament del projecte d'**Organització Saludable** i el **diagnòstic inicial** dut a terme el 2021, que va donar lloc al desenvolupament de: un **Grup Expert d'Organització Saludable (GEOS)**, al **Pla Estratègic d'Organització Saludable 2022-2024** i els **Plans d'Acció anuals** que es desenvolupen en el **Programa Som Saludables**, que es va constituir com una palanca per impulsar el benestar i la salut de manera transversal a tota l'empresa i als diversos grups d'interès.

- **Grup Expert d'Organització Saludable (GEOS)**, consisteix en la creació i formalització d'una estructura organitzativa o òrgan decisor, designat formalment i fomentat per l'Alta Direcció, que té ben definides les seves funcions, responsabilitats i normes de funcionament, les quals es recullen en un Reglament del Grup Expert d'Organització Saludable.

Aquest GEOS, constituït per diverses àrees de l'Entitat, es responsabilitza, sota el lideratge de l'Alta Direcció, de la construcció de l'estratègia global d'Organització Saludable (US), la creació de plans d'acció d'US i la construcció d'un full de ruta a futur.

- **Pla Estratègic d'Organització Saludable 2022-2024**, recull i prioritza les grans línies d'actuació i les accions que giren al voltant dels sis factors principals que afecten l'Organització Saludable:



SALUT I SEGURETAT

Informació sobre les campanyes de salut en curs i accés a reconeixements, revisions mèdiques, recursos preventius i programes terapèutics per millorar el benestar.

ACTIVITAT FÍSICA I ESPORT

Iniciatives com ara Gympass (programa de benestar corporatiu que, mitjançant subscripció mensual, permet l'accés a diversos gimnasos i estudis sense contractes ni costos addicionals) o participació en diverses activitats esportives.

BENESTAR EMOCIONAL

Impuls del desenvolupament personal a través de programes formatius, xerrades amb experts i recursos de suport psicològic.

BENESTAR FINANCER

Posada en valor dels beneficis disponibles per a la plantilla (plans de pensions, préstecs en condicions beneficioses, club de compres, etc.), elements que impacten en el benestar global.

ALIMENTACIÓ SALUDABLE

Participació en concursos de cuina, assistència a tallers i webinaris amb experts i programes de salut nutricional.

ESPAIS DE TREBALL

Exploració de diversos consells i recomanacions per desenvolupar la tasca professional en entorns de treball saludables, segurs i sostenibles.

El 2023 s'han establert objectius més ambiciosos per tal de posicionar-se com a Organització líder i referent en matèria de Salut i Benestar:

- Ser més a prop que mai de la plantilla i comunicar millor el Programa Som Saludables
- Fer créixer l'orgull de pertinença.
- Cohesionar, involucrar i millorar l'engagement i participació dels membres del Grup Expert d'Organització Saludable
- Establir una escolta activa bidireccional amb els Referents de l'equip de Persones de totes les Territorials pel que fa a les seves necessitats i expectatives en matèria de Benestar i Salut.

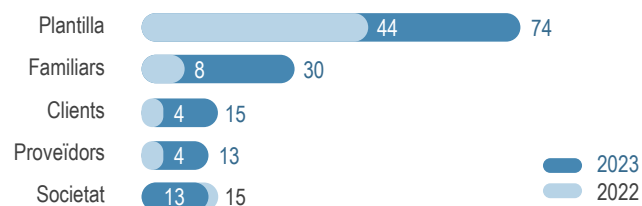
• Plans d'Acció d'Organització Saludable 2023

Defineix les accions i iniciatives que es duen a terme, concebent el benestar amb una visió holística de 360 graus, que té en compte totes les esferes del benestar (emocional, social, relacional, laboral, espiritual, física, etc.).

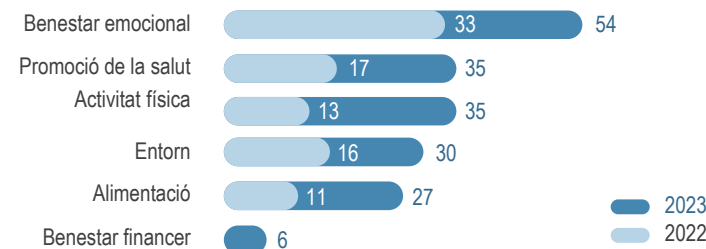
El Pla d'Acció d'Organització Saludable de 2023 ha estat planificat i desenvolupat pel GEOS (Grup Expert d'Organització Saludable) i està integrat per representants de tretze Direccions de CaixaBank que treballen en activitats que acaben impactant en algun dels pilars del Benestar. És, per tant, un programa transversal, integrador i col·laboratiu, que cerca sinergies i maximitza l'eficàcia dels objectius com a Organització saludable.

El 2023 ha tingut lloc un **nombre d'accions important** dins el marc del Pla d'Acció, molt superior a les que es van desenvolupar l'any anterior, i en les quals s'ha incidit especialment en totes aquelles que tenien un impacte en el **benestar emocional**, prioritat per a CaixaBank. A continuació, es mostra el total d'accions segons el grup d'interès a què han afectat, i també basant-se en el pilar d'organització saludable a les quals han impactat.

Nombre d'accions/programes que van dirigits a cada grup d'interès



Nombre d'accions que impacten en els pilars de l'organització saludable



A continuació, es mostra el detall del conjunt d'accions que s'han desenvolupat per al Pla d'Acció de 2023 d'Organització Saludable, agrupades per àmbit de gestió. També s'inclouen altres accions ja vigents a l'Entitat, com ara les millores en conciliació, els diversos tipus d'ajudes a empleats, la plataforma Som Saludables, programes de desenvolupament o d'acció social, entre d'altres, amb l'objectiu d'implementar un programa integral d'accions.

Prevenició, Salut i Benestar

• Pla d'Acció derivat de l'avaluació psicosocial

- Participació de l'equip de Prevenció de Riscos Laborals, en el Grup de treball de Compromís (que col·labora en els diversos plans de millora derivats de l'Estudi de Compromís), concretant accions en els programes aglutinats sota el Pla Nosaltres. Aquest pla neix com una iniciativa dirigida per avançar en la millora de l'entorn professional i té en compte tres grans línies d'actuació:
 - Projecte MAC per Millorar l'Atenció al Client i el negoci.
 - Programa Més Temps per agilitzar tasques i reduir temps de resposta en resolució d'operatives.
 - Nou portal People Xperience, per reforçar la gestió i el desenvolupament de les persones.
- Comissió psicosocial: constitució d'un Grup de treball extraordinari en l'àmbit del Comitè de Salut Laboral, dins l'Estratègia Preventiva Psicosocial.
- Formacions en Gestió Emocional: s'ha elaborat material formatiu per a aquest programa, que el 2023 s'ha realitzat en format pilot, obtenint una valoració de 4,3 sobre 5.

- Portada
- Índex
- Pròleg
- **Pla Estratègic 2022-2024**
- **4a línia d'actuació. Experiència Empleat única i diferencial**
- Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
- Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
- Cicle de vida de l'empleat
- Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
- Annexos i Taules Grup CaixaBank

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2022-2024
4a línia d'actuació. Experiència Empleat única i diferencial
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Cicle de vida de l'empleat
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

- CaixaBank Talks amb Marian Rojas (metge psiquiatre): xerrada d'una hora sobre salut mental i benestar emocional amb prop de 10.000 empleats inscrits.

• Plataforma Som Saludables

- Realització de tallers i activitats a cadascun dels diversos pilars de la plataforma digital Som Saludables. El 2023 han tingut lloc un total de 25.775 visites a pàgines de la plataforma i 594 visites a vídeo-tallers.
- Com a novetat del 2024, s'ha llançat el **nou portal de Som Saludables**, en el qual s'han unificat tots els recursos i serveis de salut i benestar a l'abast dels professionals de CaixaBank, i que ofereix continguts dinàmics i participatius. Aquesta acció s'ha fet coincidir amb la primera edició de la **#SetmanaDelBenestar**, que, coincidint amb la celebració dels Dies Internacionals de l'Esport (6 d'abril) i de la Salut (7 d'abril), inclou nombroses activitats i iniciatives (presencials i virtuals) que impacten en tots els pilars del benestar del programa Som Saludables per al foment d'hàbits saludables entre la plantilla.

• Promoció de l'activitat física i l'esport

- Gympass. Posada a disposició del servei de Gympass per a tots els empleats que addicionalment poden incorporar fins a tres persones del seu entorn familiar o personal. Gympass permet arribar a tot el territori, ja que posa al servei més de 2.000 gimnasos i centres de benestar a tot Espanya, amb un important estalvi econòmic (fins a un 50%) respecte del preu de mercat. El seu llançament en PeopleNow ha estat una de les notícies més vistes de l'any amb 28.126 visualitzacions.
- Promoció d'activitats en el Territori. Escolta activa de les Direccions Territorials pel que fa a necessitats i expectatives per promocionar activitats esportives presencials en cada zona.

El 2023, cal destacar la creació de la Xarxa d'Ambaixadors/es de Benestar i Salut en totes les Direccions Territorials per tal de ser més a prop que mai de la plantilla i, d'aquesta manera, comptar amb una figura de proximitat que permeti la difusió i l'organització d'activitats segons les necessitats i la idiosincràsia de cada zona. Entre les seves actuacions, s'hi inclou: l'organització de reunions per donar a conèixer el Programa Som Saludables, proposar i executar accions en els territoris (torneigs de pàdel, rutes senderistes, xerrades sobre benestar emocional o nutrició) i col·laborar en l'organització d'esdeveniments i activitats que impacten en el benestar

amb coordinació amb els equips de Patrocinis i de Som Saludables.

Foment d'activitats esportives amb la col·laboració de Patrocinis (Runners CaixaBank o Plaça 3x3 CaixaBank).

- Espais polivalents: continuïtat de les activitats col·lectives en espais polivalents de Barcelona i Madrid amb una ampliació del servei, habilitant nous espais a la torre Kio de Madrid i a Las Rozas.

• Nutrició Saludable

- Menjadors corporatius saludables: incorporació gradual d'opcions de menús més saludables en els edificis Corporatius.

• Observatori i campanyes de salut

- Construcció de l'Observatori de Salut en el qual s'han definit dos indicadors (índex d'absentisme i incidència), els resultats dels quals han estat analitzats per Territori (província), gènere i grups d'edat, i han permès analitzar les afeccions i les seves causes per planificar accions amb l'equip mèdic. Al mateix temps, s'està difonent la conveniència de la realització dels reconeixements mèdics per poder obtenir dades de salut amb major fiabilitat estadística.
- Ictus i estat cardiovascular: després de la signatura de l'acord de col·laboració amb la Fundació Fre a l'Ictus, s'ha dut a terme una primera conferència impartida pel president de la Fundació, en la qual es va convocar tota la plantilla de l'equip de Persones, i s'ha dut a terme un pilot d'una formació sobre Ictus, condició indispensable per obtenir la certificació «Espai cervell protegit».
- Prevenció d'addiccions: s'ha preparat material d'informatiu sobre les addiccions (definició i tipus d'addiccions, ja siguin addiccions a substàncies o addiccions de conducta. A més a més, es preveu desenvolupar un protocol d'actuació i acompanyament per als empleats. En el mateix apartat, el 2023, destaca la realització d'un CaixaBank Talks de sensibilització sobre addiccions amb l'exjugador Julio Alberto, organitzada per Acció social, i també un programa de deshabituació tabàquica per a empleats.
- Homogeneïtzació de polítiques preventives: s'ha establert una política preventiva homogènia per a totes les empreses del Grup adherides al Servei Mancomunat o, si no és possible, coordinant-les amb el Servei aliè contractat per a l'adaptació de l'operativa. A més a més, es coordinen, amb totes les àrees implicades, la implantació dels procediments i instruccions identificades en el Sistema de Gestió de Seguretat i Salut segons la norma ISO 45001.

- Programa CONÈIXER-NOS: en el qual el servei mèdic assistencial ha rebut 6.127 consultes de les quals s'han atès 4.318 persones al servei mèdic assistencial. El servei de fisioteràpia ha atès un total de 383 empleats. A més a més, s'han fet altres campanyes, com ara la de vacunació contra la grip, en la qual han participat al voltant de 700 persones, de seguiment de factors de risc vascular a 439 persones i, fins i tot, des del servei mèdic assistencial s'ha dut a terme el control i seguiment de la incidència de la COVID, grip A i B i SVCR (Síndrome de vasoconstricció cerebral reversible) a 708 persones.
- Telèfon d'assistència psicològica 24 hores per a tota la plantilla per tal de preservar i cuidar la salut mental (Vivofácil): durant tot l'any s'han rebut 1.612 trucades de sol·licitud d'informació i se n'han atès 1.082 de teràpia psicològica.
- Ergonomia: programa d'atenció individualitzada per millorar l'ergonomia del lloc que inclou: valoracions ergonòmiques del lloc de treball i entrega de diversos equips (cadires més ergonòmiques, reposapeus, reposacanells, etc.). El 2023 s'han atès en aquest servei 76 persones amb la finalitat de millorar l'ergonomia del lloc.

• Comunicació de continguts del Programa Som Saludables

- Bústia de participació i consulta. Creació d'una bústia de participació i consulta Som Saludables per a empleats, en la qual s'han gestionat 60 comunicacions directes. La seva difusió es va fer a través de notícies en PeopleNow i PeopleXperience.
- Portal d'empleat i web. S'ha creat un nou espai de continguts sobre el Projecte Som Saludables en PeopleXperience, en el qual s'inclou la descripció del Programa, els objectius, els plans d'acció i les memòries d'activitat i altres documentacions pertinents. També s'ha actualitzat la pàgina web corporativa amb nou contingut per donar a conèixer el Programa a tots els grups d'interès, a més de la plantilla.
- Participació en esdeveniments, fòrums i congressos per difondre informació sobre el projecte. Destaca la participació en: la taula d'opinió sobre benestar al Congrés Human Digital Health (ponents), la taula d'opinió sobre diversitat al Congrés Àgora Benestar (moderadors) i la participació en un esmorzar de treball sobre benestar al CENTRHO (Associació Centre de Direcció de Recursos Humans).

• Mobilitat activa

- S'han incorporat 45 places noves per a bicicletes rígides als Serveis Centrals de Barcelona i s'han preparat continguts de seguretat viària.
- Participació de l'equip de Prevenció, Salut i Benestar en el grup de treball de mobilitat sostenible de l'Entitat.

• Certificacions i reconeixements

- CaixaBank disposa de les certificacions ISO 45001 (Sistema de Gestió de la Salut i la Seguretat a la Feina) i de la certificació SIGOS (Sistema de Gestió d'Organització Saludable).
- El 2023, CaixaBank ha aconseguit tres reconeixements en matèria de Salut i Benestar:



Certificació «Top Wellbeing Company» atorgada per Intraestima, que acredita l'Entitat com un dels Top 30 empreses a Espanya amb millors pràctiques en salut i benestar.



Primer premi en la categoria de benestar nutricional als «Corporate Wellbeing Awards».



Premi Innovació i Salut atorgat per Mutua Universal.

Relacions Laborals

• Pla família, ajuda fills, conciliació i benestar financer.

- Continuïtat al Pla Família d'Adecco (programa d'orientació i intervenció per aconseguir la màxima autonomia vital del beneficiari amb discapacitat, perquè pugui desenvolupar una ocupació o activitat laboral en el futur), amb una inversió d'1,4 milions d'euros i beneficiant 302 famílies.

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2022-2024
4a línia d'actuació. Experiència Empleat única i diferencial
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Cicle de vida de l'empleat
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2022-2024
4a línia d'actuació. Experiència Empleat única i diferencial
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Cicle de vida de l'empleat
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

- Continuïtat a les ajudes econòmiques per a fills/es: l'increment salarial del 5% per fill fins que compleixi 18 anys, l'ajuda d'estudis per a fills/es i la paga especial de naixement.
- Conciliació: es posa a disposició de la plantilla un catàleg de mesures dissenyades per facilitar la compatibilització del temps en les diverses etapes de l'activitat laboral a CaixaBank. Aquestes mesures, que milloren les ja establertes per la legislació vigent, s'emmarquen en el model de gestió de la conciliació efr (empresa flexible i responsable) i es classifiquen en cinc grans categories: Qualitat en el treball, Flexibilitat espacial i temporal, Suport a la família, Desenvolupament personal i professional i Igualtat. El 2023 s'han atorgat: 2.017 reduccions de jornada, 507 excedències i 2.492 permisos.
- Benestar financer. Continuïtat en altres ajudes econòmiques per als empleats: complement fins al 100% del salari per incapacitat temporal, accident de treball, maternitat/paternitat; les aportacions d'estalvi i de risc al pla de pensions; les ajudes d'estudis (idiomes, etc.); les bestretes de nòmina; els préstecs en condicions beneficioses i el programa de retribució flexible (Compensa+).

Beneficis Socials

• Gestió emocional i física dels equips

- Revisió de la cobertura sanitària, amb la inclusió de nous hospitals en el quadre mèdic d'Adeslas i nous centres de salut per al reconeixement mèdic. A més a més, s'ha ampliat la cobertura sanitària dels empleats, incorporant nous tractaments i ampliant el quadre mèdic.
- Posada a disposició, a través d'un web, de tota la informació (infografies, webinars, consells pràctics, reptes personals relacionats amb els plans de salut, etc.) relacionada amb el benestar emocional i físic. El 2023, destaca la realització de nou publicacions sobre: Cibercondria, Com afrontar l'ansietat, Vols salvar vida? - Donar Sang, Com afrontar les al·lèrgies respiratòries? Cefalea, què és i per què es produeix?, Cremades, com tractar-les?, Accidents infantils, Infart de Miocardi, Obesitat i tres webinars (Adeslas): Com afrontar les al·lèrgies respiratòries/Gestió d'emocions amb Javier Quintero i Ansietat en Menors.

Desenvolupament

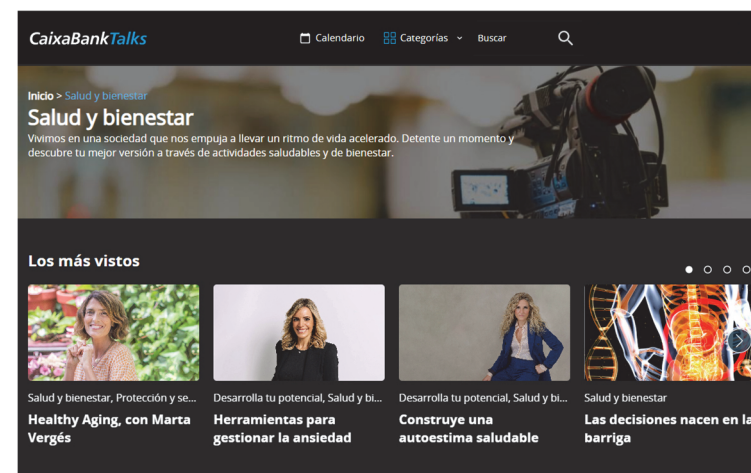
- Programes de benestar/gestió emocional per a directius. Desenvolupament de cinc programes:

- Wellbeing directiu (amb una valoració del programa de 4,8 i un NPS de 89).
- El líder sa (amb una valoració del programa de 4,7 i un NPS de 92).
- El líder coach (amb una valoració del programa de 4,5 i un NPS de 90).
- Liderar en la incertesa (amb una valoració del programa de 5 i un NPS de 99).
- Alt impacte en habilitats (amb una valoració del programa de 4,6 i un NPS de 89).

Estratègia de màrqueting

- Realització de CaixaBank Talks per a clients, empleats/ades i societat, relacionats amb Salut i Benestar. S'han dut a terme 25 esdeveniments, amb més de 20.000 persones assistents en directe i 104.000 visualitzacions en el Portal CaixaBank Talks.

El 2023, les xerrades que han tingut més audiència han estat: «La felicitat darrere de l'ordre», a càrrec de Bego, l'«Ordenatriz», amb 1.933 visualitzacions; «Eines per millorar l'ansietat», amb la psicòloga Cristina Martínez (1.590); «Entendre l'amor per viure millor», a càrrec de Silvia Congost, psicòloga experta en dependència emocional, autoestima, relacions tòxiques i conflictes de parella (1.578).



Comunicació Interna

- S'ha elaborat un pla de comunicació interna que incorpora l'estratègia transversal, les accions i les fites més rellevants, dutes a terme el 2023, en

les quals s'ha treballat: la reedició del vídeo corporatiu de Som Saludables, la difusió de notícies, bàners, i altres accions de dinamització en PeopleNow. En total, aquest any, s'han realitzat fins a 23 notícies, amb un total de 64.000 visualitzacions aproximadament (doblant-se així les de l'any anterior).

Cultura i diversitat

• Tallers i activitats

- Taller online per a mares i pares que es reincorporen a la feina després del permís de naixement.
- CaixaBank en Família, activitats lúdiques per a fills/es d'empleats/ades als edificis corporatius, amb motiu de les festes nadalenques.

• Pla de diversitat funcional

- Accions de sensibilització sobre la discapacitat, entre les quals destaca l'Ability Week, amb l'experiència «Realitats diverses» (amb ulleres de Realitat Virtual), que va permetre posar-se en la pell d'una persona amb discapacitat a les 170 persones que van participar-hi.
- Realització d'un diagnòstic de la discapacitat a CaixaBank amb sessions d'escolta (4 focus groups).

• Integració de la diversitat en la salut i el benestar

- S'ha començat a analitzar l'estudi de Salut i Benestar Intergeneracional, que està en el model salutogènic elaborat per l'Observatori Generació & Talent, i altres publicacions que defineixen les característiques de cada generació pel que fa al benestar i la salut.
- Incorporació al Programa de Salut i Benestar de l'Entitat, el pilot de BeDona que aborda qüestions de salut en dos col·lectius: dones en edat de menopausa i embarassades. En aquests programes es presenten situacions de salut que afecten ambdós col·lectius, duent a terme una intervenció terapèutica per prevenir simptomatologia i problemàtiques de salut associades a aquestes fites en la vida de la dona.

• Evolució del Model de Lideratge

- En relació amb l'evolució del Model de Lideratge AHEAD, s'han desenvolupat activitats com ara: la distribució de materials amb el discurs del Model de Lideratge als Business Partners de Serveis Centrals i a la Direcció de l'equip de Persones de les Territorials; la publicació de cinc vídeos en la Comunitat Directiva per tal de sensibilitzar sobre el model;

explicació del Model en el Programa First Experience (nous empleats) i s'han visitat tots els Territoris impartint formació als Trainers de Cultura.

- Realització de sessions de Lideratge a Direccions d'Oficina Store; en concret, aquest any, hi han participat 284 directores/es.

• Estudi de Compromís

- Realització d'un Radar de Compromís que inclou ítems sobre clima, compromís, cultura i lideratge a una mostra representativa de la plantilla, en la qual es pregunta específicament per la percepció de Cultura i el Lideratge dels responsables immediats.

Formació

Realització de programes d'autoformació, com ara:

- Forces generadores de la salut (salut, gestió emocional i activitat física), que consta de quatre cursos: Camí cap a la salut (salut i benestar), Pensament positiu (energia emocional), Respira (tècniques de respiració i relaxació) i Activitat física (eines i tips per a la pràctica d'esport).
- Nutrició conscient, amb quatre cursos (Hidrats de carboni, Greixos de qualitat, Alimentació saludable i Proteïnes).

L'objectiu és aconseguir que tots els empleats, de manera gradual i pas a pas, es converteixin en gestors i promotors de la seva pròpia salut i benestar, adquirint els coneixements i eines necessaris perquè integrin en el seu dia a dia els actius i les palanques que els permetin moure la seva salut i benestar cap a estats òptims i sostenibles.

Virtaula.



ESCUELA DE BIENESTAR
**CERO SESGOS:
ABRAZANDO LA
DIVERSIDAD**
★★★★★ [33] Comentarios: 15



ESCUELA DE BIENESTAR
CARBOHIDRATOS
★★★★★ [32] Comentarios: 10



ESCUELA DE BIENESTAR
GRASAS DE CALIDAD
★★★★★ [20] Comentarios: 9

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2022-2024
▪ 4a línia d'actuació. Experiència Empleat única i diferencial
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Cicle de vida de l'empleat
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2022-2024
4a línia d'actuació. Experiència Empleat única i diferencial
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Cicle de vida de l'empleat
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

Acció social

- Programa de Voluntariat, amb la col·laboració i la coordinació de més de 2.200 entitats socials de tota Espanya, més de 17.000 voluntaris i més de 25.000 activitats, s'ha beneficiat un total de 350.000 persones en situació de vulnerabilitat.
- Altres accions com ara: l'Arbre dels Somnis (en el qual s'han atès les il·lusions nadalenques de 29.229 nens en situació de vulnerabilitat, col·laborant amb 354 entitats socials), el Projecte de tots (s'han presentat 278 projectes de diverses entitats socials i els mateixos empleats de CaixaBank han seleccionat els 122 projectes finalistes) o Reutilitza'm (programa per canalitzar excedents de material d'empreses a entitats socials).

L'impacte en el benestar de tota la societat

Programes d'acció social



Patrocinis

- Foment d'activitats esportives. Amb la col·laboració de Patrocinis, s'han dut a terme accions com ara: Runners CaixaBank, (patrocinant un total de 64 carreres i més de 1.500 Runners) o també Plaça 3x3 CaixaBank, circuit de bàsquet itinerant (arribant a 10 edicions i a gairebé 4.500 participants).

Sostenibilitat:

- La protecció del medi ambient és una de les prioritats estratègiques per a l'Entitat, i per això comptem amb una Estratègia mediambiental i climàtica que té com a objectiu contribuir a aquesta transició mitjançant el finançament i inversió en projectes sostenibles, la gestió del risc mediambiental i climàtic i la reducció de l'impacte directe de les nostres operacions. En aquest sentit, hi destaca la reducció de la petjada de carboni, gràcies a la creació, el 2023, del Grup de Mobilitat Sostenible, el disseny i el llançament d'un pla de sensibilització. A més a més, s'han format els responsables de mobilitat sostenible i s'ha arribat a un consens sobre els objectius de reducció:
- 6% de reducció de les emissions de mobilitat en els desplaçaments per motius laborals.
- Quota del tren del 85% en la mobilitat de llarga distància (trajectes inferiors a tres hores).
- Realització del 70% dels quilòmetres en taxi mitjançant Imbric (aplicació de serveis de mobilitat amb disponibilitat de vehicles híbrids i elèctrics).
- Reducció de les necessitats de mobilitat, com a mínim a un 4%, amb accions com ara la reducció de viatges innecessaris, potenciant les reunions virtuals, etc.

Reputació Marca ocupadora:

- Posicionament en xarxes socials (XS), difonent accions o fites corporatives d'Organització Saludable, alineades amb el propòsit de proximitat, i també amb l'estratègia de Marca i Canals Digitals. Tot això, per tal de generar una empremta digital que contribueixi a la millora de la reputació de CaixaBank com a marca ocupadora. S'han dut a terme set publicacions a les XS amb l'etiqueta #SomSaludables, amb una audiència potencial de 484.300 persones.

Comunicació externa

- Redifusió de comunicacions dutes a terme des d'organitzacions que han atorgat premis de Benestar i Salut, en les quals CaixaBank ha obtingut guardons.
- Realització de CaixaBank Talks per a clients, empleats/ades i societat, relacionats amb Salut i Benestar. S'han dut a terme 25 esdeveniments, amb més de 20.000 persones assistents en directe i 104.000 visualitzacions en el Portal CaixaBank Talks.

Programa Som Saludables, Visió, propòsit i missió

Visió: *Desig d'aconseguir que la plantilla sigui més saludable i que CaixaBank esdevingui un referent de Salut i Benestar en l'àmbit nacional i internacional.*

Propòsit: *Treballar en la millora del benestar i la salut, sota la premissa que les persones són el més important, perquè una plantilla més saludable implica més compromís, més productivitat i millor ambient laboral.*

Missió: *Fer créixer l'orgull de pertinença i el compromís, a través de l'atenció de la salut i del benestar.*

Objectiu del Programa Som Saludables

L'objectiu primordial és aconseguir el màxim benestar possible de les persones que formen part de l'organització i de la resta dels grups d'interès: clients, accionistes proveïdors i la societat en general. Es tracta d'anar molt més enllà del mer compliment de les obligacions legals en matèria de Seguretat i Salut Laboral, i amb uns objectius més ambiciosos i transcendents.

El programa Organització Saludable parteix de la **cultura i dels valors de CaixaBank** i se centra en el benestar dels equips, en la mesura que cerca l'excel·lència de tots els recursos i processos. Suposa, a més a més, una contribució important als **Objectius de Desenvolupament Sostenible de les Nacions Unides: ODS 3, Salut i Benestar**, que emergeix amb més força després de la pandèmia de la COVID19, tant en la salut física i mental com en el benestar emocional.



5a línia d'actuació. Data Driven: facilitem la presa de decisions basant-nos en evidències en matèria de persones.

L'impuls del projecte de People Analytics pretén implantar la cultura de l'ús de la tecnologia per a la gestió i l'anàlisi de la dada. Amb l'optimització de l'estructura de dades i l'aplicació de les noves tecnologies, es facilita la presa de decisions.

Pel que fa a la Direcció de Persones, ens sumem a la transformació digital del Banc. People Analytics no només es caracteritza per ser un projecte tecnològic, sinó també per promoure la cultura de la dada. Les noves tecnologies ofereixen unes possibilitats per poder conèixer les nostres persones, fet que era impensable anys enrere. Les noves eines canvien les nostres formes de treballar per donar-nos més autonomia i ser eficients en l'ús de la informació. L'equip de Persones vol convertir-se en Data Driven, perquè prenguem decisions basades en l'anàlisi i la interpretació de les dades, tenint en compte la privacitat dels empleats.

El Pla de People Analytics 2022-2024 s'ha estructurat a partir de tres pilars:

1. Auditoria de qualitat de dades i full de ruta

La fase inicial del projecte de People Analytics va consistir en la realització d'una Auditoria de la Dada, que va permetre tenir una visió àmplia de les necessitats d'informació (fonts d'informació que s'utilitzen) i del reporting, elaborats en tot l'àmbit de l'equip de Persones. Una vegada inventariats els informes de tot el departament i les seves fonts d'origen, es va analitzar la qualitat de les dades (completitud, consistència, etc.) per a la seva posterior neteja i preparació, com a pas previ a la seva ingesta en Datapool i la seva utilització en els casos d'ús i en els Quadres de Comandament.

Les principals conclusions de l'auditoria van ser que:

- La qualitat de les dades és acceptable per abordar la implementació dels Casos d'Ús prioritzats.
- S'ha de treballar en què els equips augmentin la seva autonomia en l'accés a la informació (major autoservei).
- Avançar en una major automatització.
- S'ha de disposar d'un model únic d'informació de Recursos Humans que permeti:

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2022-2024
▪ 5a línia d'actuació. Data Driven
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Cicle de vida de l'empleat
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2022-2024
5a línia d'actuació. Data Driven
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Cicle de vida de l'empleat
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

- Estandarditzar i homogeneïtzar l'accés i la interpretació de les dades.
- Autonomia als equips en el tractament d'informació.
- Mesurar i millorar la qualitat de la dada.
- Millorar la freqüència d'actualització de la informació.

La metodologia utilitzada en l'Auditoria de dades va incloure:

- Reunions amb els 14 equips de Persones per conèixer els seus processos, i també de quina manera obtenen la informació que necessiten (transformació de dades, elaboració de Quadre de Comandament, etc.).
- Identificació dels usos informacionals amb la metodologia SIPOC (Suppliers-Inputs Process Outputs Customers), per veure el diagrama de processos.
- Avaluació de les capacitats Data Driven amb la metodologia HPUM (Capability Assessment Model d'Accenture).
- Data Quality: Comprovació de dades mitjançant l'aplicació de regles de qualitat (10 regles inicials: valors en blanc, duplicats, etc.).

Després d'analitzar tots els informes, es va definir l'estratègia d'ingesta de dades al Datapool i es va validar que totes les dades rellevants estaven establertes.

Amb tot això, es va establir un **Full de Ruta** que comprèn tots els àmbits i que ens ha permès avançar cap a una cultura Data Driven en Persones:

- Crear un comitè de People Analytics per identificar necessitats futures de les àrees i per prioritzar els casos d'ús i Quadres de Comandament.
- Avaluar la necessitat d'incorporar noves fonts d'informació: Dades de negoci, Estudi de Compromís, etc.
- Creació de KDE departamentals (espai de Discovery dins Datapool) i d'un espai amb informació centralitzada de Persones.
- Realització de formacions i activitats enfocades a millorar les habilitats tècniques i soft, relacionades amb les dades (creació de la comunitat de Data Champions en Persones).
- Definició de l'estratègia per incorporar dades de les empreses del Grup en Datapool.
- Governança de la dada: Assignació de rols i responsabilitats per assegurar la qualitat de la dada.

2. Model operatiu de Persones Data Driven

En aquest pilar, s'hi incorporen tres iniciatives que consisteixen en:

• Formació i creació de la comunitat Data Champions

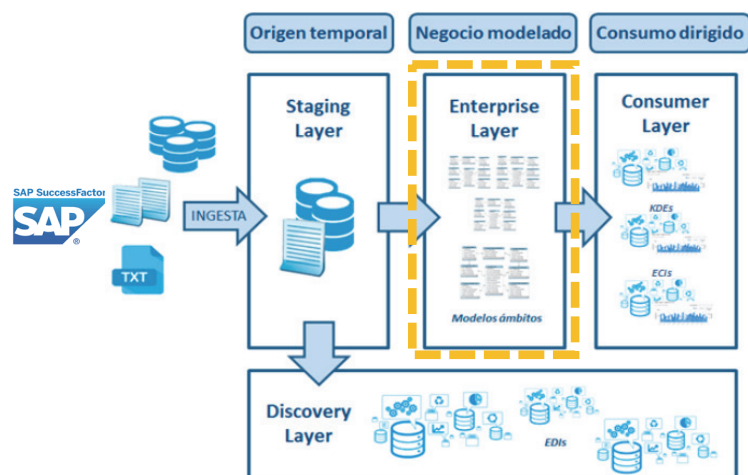
La formació es va fer amb l'objectiu de potenciar i capacitar, sobre la cultura Data Driven, els professionals de l'equip de Persones, perquè incorporin l'analítica de dades tant en la manera de treballar com en els processos, de manera que es millori la presa de decisions basada en dades i informació. Es va estructurar en dues fases: **Fase 1, Data Literacy** (bateig en els conceptes generals), en la qual havia de participar la totalitat de la plantilla de l'equip de Persones de Serveis Centrals i de les Territorials. **Fase 2, Data Champions:** formació per als referents de cada àmbit de Persones amb contingut de programació (SQL, etc.), de visualització en QlikSense i d'estructura de dades en el Datapool. En aquesta segona fase, hi van participar els 46 Data Champions. A més a més, durant el 2023, s'han dut a terme diverses sessions online, en les quals s'ha fomentat l'esperit de comunitat Data Champions per compartir bones pràctiques i novetats, i s'ha dotat els participants de píndoles formatives per millorar l'autonomia i l'ús d'aquestes eines.

La Data Champion és la persona referent, dins cada àmbit funcional, en els temes relacionats amb l'accés, gestió, tractament i visualització de la informació departamental. És el coneixedor del model corporatiu d'informació i col·laborarà amb la resta dels companys, compartint els seus coneixements i ajudant en l'extracció de la informació. L'objectiu del programa Data Champions és formar aquestes persones, dotant-les amb les hard skills claus per desenvolupar el seu potencial, alhora que dotarà els equips d'autonomia. La comunitat Data Champion està formada per empleats i empleades dels Serveis Centrals i de les Direccions Territorials.

• Model de dades de Persones:

L'objectiu de Datapool és donar suport a projectes Big Data i Analytics, alhora que ajuda els usuaris funcionals i tècnics a consumir informació homogeneïtzada i validada. Per això, s'ha treballat en l'ampliació de la informació disponible en el repositori comú de dades estructurades de Recursos Humans. L'any 2023, s'han dut a terme diverses fases d'ingesta de dades i se n'han planificat d'altres per dotar els diversos equips de Persones de la informació necessària per automatitzar les seves tasques i informes recurrents.

A finals de 2023, s'ha començat a treballar en la planificació de la migració de la base de dades i de l'espai de treball (KDE) a l'entorn de Google Cloud, núvol escollit per CaixaBank per a l'accés, emmagatzematge i gestió de les dades, dins el projecte estratègic DataNow.



Staging layer (SLE): capa d'aterratge i distribució; temporal i no accessible.

Discovery layer (KDL): consum d'informació d'SLE, NO modelada; ús temporal.

Enterprise layer (ELE): model de dades corporatives transversals.

Consumer layer:

- **Estructures de consum d'informació (ECI):** departamental (lectura).
- **KDE:** esquemes de lectura i escriptura; espai compartit de treball.

• Dashboarding per a la presa de decisions:

El principal objectiu és elaborar Quadres de Comandament que serveixin, a través dels indicadors claus de cada agrupació o àmbit, com a eina de gestió i control dels objectius de la Direcció, desenvolupant un Sistema d'Informació que doni suport, de manera «automàtica», als Quadres de Comandament. S'han desenvolupat dos Quadres de Comandament nous: Dades de Referència de Persones per a la Direcció (Comitè de Direcció) i Dades de Referència Lite (Business Partners de Territori i Serveis Centralitzats). Aquests quadres de comandament es van desenvolupar inicialment en un entorn Sandbox (ideació) i, posteriorment, s'ha procedit a la seva industrialització, i incorporen la nova me-

todologia de visualització Data-UIX. La industrialització de les Dades de Referència de Persones per a la Direcció i de les Dades de Referència Lite s'ha acabat durant l'últim trimestre del 2023 i el primer trimestre del 2024, respectivament.

Durant l'últim trimestre de 2022, es va començar a dissenyar un Quadre de Comandament anomenat «Mapa de Calor», que ha anat evolucionant en l'entorn de Sandbox durant tot el 2023 i que permet visualitzar la situació d'excedents i de dèficits de plantilla a partir de diverses segmentacions: àmbits organitzatius (Direccions Territorials, Direccions d'Àrea de Negoci o províncies), segments de negoci (Banca Retail, Empreses, Privada, etc.), tipologia d'oficines (Stores, Urbanes, Rurals, etc.) i mapa funcional. Amb aquesta informació, es podran prendre decisions sobre: contractació de personal extern, necessitats d'ETT per a la cobertura de personal no estructural, necessitat de convocar noves places internes d'especialistes que permetin la promoció de la plantilla. El «Mapa de Calor» està previst que comenci amb la seva industrialització durant el segon trimestre del 2024.

3. Implementació de casos d'ús Pla Director

La Intel·ligència Artificial i el Machine Learning permeten tractar milions de dades i anticipar-nos a les necessitats dels empleats de CaixaBank. Per poder estar a prop de les nostres persones, necessitem conèixer-les millor i anticipar-nos a les seves necessitats. Per aquest motiu, des de l'equip de People Analytics, amb el suport d'Advanced Analytics i en col·laboració amb la resta de departaments que intervenen en el governance del tractament i seguretat de la informació (Relacions Laborals, Assessoria Jurídicolaboral, Assessoria Jurídica d'Innovació i Privacitat, IA Responsable i Seguretat de la Informació), aquest any s'estan analitzant aquests quatre casos d'ús per a la gestió de persones, que en cap cas són sistemes de decisió automatitzada, sinó algorismes que ajuden en la presa de decisions:

• Forecasting de la rotació del talent:

Aquest cas d'ús pretén dissenyar i implementar **un model que permeti preveure una sortida no desitjada**, ajudant a identificar els col·lectius que corren risc d'abandonar la companyia i, d'aquesta manera, valorar la presa d'accions que tendeixen a evitar-la, posant el focus en les posicions considerades «clau». Sovint, els empleats o empleades comuniquen la seva intenció d'abandonar l'empresa quan la decisió ja està presa; amb aquest cas d'ús serà possible identificar persones que tenen intenció de desvincular-se voluntàriament i, si escau, prendre decisions per prevenir l'eventual rotació no desitjada.

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2022-2024
5a línia d'actuació. Data Driven
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Cicle de vida de l'empleat
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2022-2024
5a línia d'actuació. Data Driven
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Cicle de vida de l'empleat
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

Els objectius del cas d'ús són:

- Conèixer les causes que influeixen en la decisió de desvinculació, posant el focus en la fuga de talent.
- Construcció d'un model predictiu per identificar la possible fuga de talent i, si escau, valorar dur a terme accions que puguin fer replantejar la possible decisió futura de l'empleat/ada.
- Millorar la vinculació/satisfacció dels empleats (experiència empleat).

La metodologia serà:

- Caracterització de la situació actual de la rotació a CaixaBank i anàlisi per cada variable del model (Model descriptiu).
- Estudi de la rotació no desitjada, posant el focus en les posicions considerades «clau», partint de variables com ara l'EPC (avaluació per competències) o la Consecució de Reptes, entre d'altres.
- Identificació de variables explicatives i anàlisi de comportament prefuga.
- Construcció d'un model predictiu que estimarà un percentatge de probabilitat d'ocurrència per col·lectius i que s'agregarà en l'àmbit de centre. El model que es triï estimarà la probabilitat de rotació per a cada col·lectiu, predient les sortides immediates o pròximes amb una eficàcia pretesa de fins al 85%.
- Construcció d'un canal de consum d'Informació: Accés a la informació generada pel model, a través del Quadre de Comandament en QlikSense.

Els outputs, o resultats que s'obtinguin d'aquest cas d'ús, es podran extreure del Quadre de Comandament per part de l'equip de Persones.

En l'àmbit de la Selecció permetrà:

- Agilitzar la cobertura de la desvinculació eventual, duent a terme:
 - Programes de New Graduates especialitzats i de Becaris amb universitats.
 - Identificació d'un pool de candidats externs i interns (per a la cobertura immediata o a curt termini, amb accions de reskilling o upskilling).
 - Referenciar coneguts fora de l'Entitat.

En l'àmbit de l'HRBP:

- Establir una política de fidelització corporativa que podria incloure:

- Anàlisi salarial (situació en bandes internes i comparativa amb mercat).
- Desenvolupament, per incrementar les skills i per disposar d'una carrera interna (major responsabilitat i nivell funcional associat).
- Mobilitat interna, per permetre la participació en projectes d'interès tant en l'Entitat com en les Filials.
- Programes per incrementar la visibilitat interna.
- Gestió i seguiment individualitzat per detectar que les mesures són les més valorades.

• **Predicció de l'absentisme per centre:**

Aquest cas d'ús pretén anticipar en quins centres existeix probabilitat d'ocurrència d'absentisme en els pròxims tres mesos. Abans, els empleats o les empleades emmalaltien i no se sabia fins al dia que no anaven a treballar; ara podem predir les absències fins a tres mesos per endavant. Això ens permetrà elaborar plans d'acció per prevenir-ho i intentar reduir-ho. Així mateix, facilita la gestió de les cobertures.

Els objectius del cas d'ús són:

- Millorar la cobertura de les baixes de llarga durada.
- Fer plans de prevenció.

La metodologia emprada serà:

- Caracterització de la situació actual de les absències a CaixaBank (Model descriptiu).
- Focus en les absències gestionables (Malaltia Comuna) que són les que més pes tenen.
- Construcció d'un model predictiu fins a tres mesos per endavant.
- Construcció d'un canal de consum d'Informació: Accés a la informació generada pel model, a través d'un Quadre de Comandament en QlikSense.

Els outputs o resultats obtinguts d'aquest cas d'ús es podran extreure del Quadre de Comandament i ajudaran els equips de Gestió de Persones i de Prevenció de Riscos Laborals (PRL).

En l'àmbit de la Gestió de Persones:

- Permetrà predir les absències i facilitarà la gestió de les cobertures de baixes de llarga durada amb equips de Persones dels Territoris:
 - Anàlisi de recursos disponibles i necessitats de contractació d'ETT, permetent anticipar les necessitats i la cerca de candidats, aportant aquesta informació a les empreses de treball temporal.
 - Repartir el pressupost d'ETT en l'àmbit de Direccions Territorials, partint de la previsió de baixes.

En l'àmbit de la Prevenció de Riscos Laborals:

- Permetrà elaborar plans d'acció per prevenir-ho i intentar-ho reduir.
 - A través de l'equip de treball que compon l'Observatori de Salut a CaixaBank i que elabora campanyes concretes, en les quals l'afectació sigui més elevada, mitjançant píndoles formatives, campanyes de salut associades a determinades malalties, etc.
 - Les absències reincidents es treballaran amb Assessoria Jurídica Laboral i es determinaran les actuacions que cal dur a terme: gestió individualitzada amb les persones, facilitant suport mèdic o alguna mena de tractament que puguin resoldre els seus problemes de salut.
- **Anàlisi de l'Estudi de Compromís i Satisfacció de l'Empleat, Cultura i Lideratge realitzat a la totalitat de la plantilla:**

Aquest cas d'ús pretén dissenyar i implementar models analítics en 3 eixos:

- Identificació de temàtiques principals: desenvolupar un model d'anàlisi de text (NLP) que identifiqui les principals temàtiques inherents en els comentaris de l'estudi, juntament amb el sentiment que susciten. I facilitar un QlikSense per a la seva exploració.
- Predicció de l'eNPS a través de les preguntes de l'Estudi de Compromís: desenvolupar un model Machine Learning que determini les preguntes de l'Estudi de Compromís que expliquen l'eNPS (Employee Net Promoter Score).
- Predicció de l'eNPS a través de variables internes: analitzar l'explicabilitat de l'eNPS, partint d'indicadors de negoci o d'altres característiques de centre/oficina, i dissenyar un KPI sintètic per predir la percepció dels professionals.

• Eina de Recomanació de Candidats:

L'objectiu d'aquest cas d'ús és desenvolupar un model que estimi l'adequació d'una persona a una posició determinada. L'eina utilitzarà un model d'aprenentatge automàtic (Machine Learning) per fer les recomanacions i la interfície gràfica d'usuari per visualitzar els resultats del model serà QlikSense.

L'ús d'aquesta eina proporcionarà informació homogènia i uniforme per al desenvolupament del procés d'identificació i proposta de candidats, i també la seva avaluació posterior en el Comitè de cobertura de vacants de l'Entitat. A més a més, tindrà potencialment uns altres beneficis:

- Major satisfacció dels empleats.
- Augment de la mobilitat interna.
- Major qualificació i compromís en la plantilla.

Les funcions incloses en el perímetre inicial seran les majoritàries en la Xarxa Retail: Direcció, Subdirecció (2n responsable) i Especialistes (Gestors de clients), i s'iniciaran pilots en l'àmbit de certes Direccions Territorials.

A més a més dels tres pilars comentats anteriorment, i des del punt de vista de l'anàlisi de dades, s'ha continuat treballant en:

Planificació estratègica de la plantilla, per tal d'estimar les necessitats de personal per funcions en els pròxims anys, s'han dut a terme tres tipus d'estudis que es faran de manera recurrent cada any:

- Estructura demogràfica de la plantilla. L'objectiu és preveure l'evolució del personal per trams d'edat per tal d'estimar la reposició de les possibles sortides per desvinculació i també per estimar-ne la productivitat.
- Necessitats de nous gestors i gestores i directores i directores, tant des de l'estimació de llocs específics com per saber l'estructura de la plantilla per funcions, i també per a les negociacions amb la representació sindical, es fa necessari estimar les futures necessitats de les posicions de Direcció, Subdirecció, Gestors/es de Banca Premier, de Banca d'Empreses i de Negocis a partir de l'evolució de la concentració de clients i de les integracions d'oficines futures.
- Previsió de plantilla a 2 anys. Per tal de tenir actualitzada la comparativa del pressupost estimat amb la plantilla real, cada mes es revisa la previsió d'altres, baixes i traspasos entre centres, amb un horitzó a 2 anys.

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2022-2024
5a línia d'actuació. Data Driven
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Cicle de vida de l'empleat
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2022-2024
5a línia d'actuació. Data Driven
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Cicle de vida de l'empleat
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

Anàlisis detallades sobre l'evolució de la plantilla. S'han dut a terme diversos estudis centrats en: rotació dels Gestors/es en Serveis Centrals, seguiment de vacants no cobertes, baixes de nous empleats i empleades, baixes voluntàries de tota l'Entitat, evolució de les carreres de la xarxa de la Direcció Territorial Barcelona i l'anàlisi de la trajectòria professional per gènere.

Seguiment de l'activitat de treball en remot. Partint de les circumstàncies especials que es van produir l'any 2020 i la implantació del treball en remot de manera massiva, s'ha dut a terme el seguiment de l'activitat de treball en remot i també de les reunions virtuals per tal d'estimar com és l'entorn laboral en la nova normalitat.

Indicadors del Pla Estratègic 2022-2024

En el segon any del Pla Estratègic 2022-2024, els indicadors de seguiment corresponents a l'apartat d'habilitadors transversals i, en concret, els relatius a Persones i Cultura mostren un avenç gradual, però amb recorregut de millora. A continuació, es detallen tots els indicadors que s'estan mesurant tant de primer com de segon nivell.

	Mètrica de seguiment	Desembre 2021	Desembre 2022	Desembre 2023	
Nivell		Punt de partida			Objectiu 2024
1r	% de dones en posicions directives a partir de subdirecció d'oficina gran (categories A i B)	39,9	41,8	43,0	43,0 (abans 42,0)**
1r	Nombre de casos d'ús de People Analytics implantats	--	--	2+4*	8
1r	Nombre de rols crítics identificats. Evolució gap demanda/oferta d'aquests rols	--	--	--	Sense objectiu
1r	Lloc Rànquing Merco Talent - Sector Bancari	3r	3r	2n	1r
1r	% Total Favorabilitat - Estudi de Compromís i Satisfacció de l'Empleat, Cultura i Lideratge	74	67	64	75
2n	% de designacions directes en vacants obertes	--	11,9	9,9	Sense objectiu
2n	% d'empleats i empleades amb mesures de retribució flexible	25,9	30,0	33,5	Sense objectiu
2n	% de mànagers i directors que han fet formació en tendències de lideratge i gestió d'equips híbrids	--	52,8	52,8	Sense objectiu
2n	eNPS - Estudi de Compromís i Satisfacció de l'Empleat, Cultura i Lideratge	14	-15	-17	13
2n	% de dones en posicions directives estratègiques	34,8	37,2	38,4	Sense objectiu
2n	% Atribut Responsables i Exigents	69	64	61	70
2n	% Atribut Col·laboradors	70	57	51	72
2n	% Total Favorabilitat Cultura	72	66	62	75
2n	Valoració global de les eines d'acompanyament al desenvolupament directiu, coaching i mentoring	--	4,8	4,8	Sense objectiu
2n	Valoració global dels programes de desenvolupament directiu	4,6	4,9	4,5	Sense objectiu

*Previsió de finalització de 4 Casos d'Ús en productiu (actualment en anàlisi) durant el 2n semestre de 2024.
** El 43% es va fixar amb motiu del Pla d'Igualtat.

Portada

Índex

Pròleg

Pla Estratègic 2022-2024

Indicadors Pla Estratègic 2022-2024

Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.

Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank

Cicle de vida de l'empleat

Annexos i Taules CaixaBank, S.A.

Annexos i Taules Grup CaixaBank

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2022-2024
Resultats Pla Estratègic 2022-2024
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Cicle de vida de l'empleat
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

Resultats Pla Estratègic.

Grup financer favorit per treballar

Al tancament del 2023, els resultats del Rànquing Merco Talento 2023 (publicats el mes de març de 2024) situen CaixaBank en la segona posició del rànquing d'entitats dins el sector financer (objectiu: ser els primers al tancament del 2024). Per contribuir a aconseguir l'objectiu marcat, el gener de 2023 es va llançar el projecte per a la revisió de la Proposta de Valor de l'Empleat i el posicionament de la Marca Ocupadora.

El 2023, CaixaBank ha obtingut la certificació Top Employer per tercer any consecutiu, millorant la puntuació respecte a l'any anterior. El segell global reconeix l'excel·lència de les polítiques de Recursos Humans i de l'entorn professional que les organitzacions creen per als seus empleats.

Dins les iniciatives per millorar la proposta de valor de l'empleat, l'adhesió al programa de Retribució Variable (Compensa+) continua mostrant una evolució positiva i se situa al 33,5%, el desembre de 2023 (+3,5% sobre 2022). Això significa que fins a 12.140 empleats han tingut un descompte en nòmina per algun dels productes/serveis disponibles (assegurança mèdica familiar, assegurança d'estalvi, servei de jardí d'infants, targeta de transport, compra d'accions, formació en estudis superiors o rènting de vehicles).

Pel que fa a la mètrica de Total favorabilitat de l'Estudi de Compromís i Satisfacció de l'Empleat, Cultura i Lideratge, mostra un lleuger descens (-3 punts) en el Radar realitzat a l'octubre a una mostra de 7.200 persones. Malgrat això, l'anàlisi amb deteniment dels resultats del 2022 ha servit per posar el focus i la prioritització sobre les línies d'acció en què s'ha de treballar per incrementar el compromís de la plantilla, amb l'objectiu de millorar resultats en l'Estudi de Compromís del 2024 que es farà a tota la plantilla.

Disposar del millor talent per afrontar els reptes estratègics del Grup

Des de l'equip de People Analytics, treballant de manera transversal amb la resta dels departaments de Persones de l'Entitat i amb l'àrea d'Innovació (Advance Analytics), s'han finalitzat dos Casos d'Ús («Mapa de Calor» de la plantilla i Quadre de Comandament Dades de Referència per a la Direcció) i s'estan analitzant quatre Casos d'Ús més; en concret: Forecasting de rotació, Predicció de les absències, l'eina de Recomanació de Candidats i un model per entendre els resultats de l'Estudi de Compromís.

L'evolució de la representativitat de la dona en posicions directives a partir de subdirecció d'oficina gran (categories A i B) se situa en el 43,0% al desembre 2023 (+1,2% sobre el 2022) i s'ha assolit l'objectiu fixat per al 2024.

Com som i com ens organitzem. **CaixaBank, S.A.**

Principals indicadors



57 %

36.225

Persones a CaixaBank



43 %

Dones en posicions directives:	43,0 %
Edat mitjana, anys:	47
Antiguitat mitjana, anys:	20
Contractes indefinits:	100,0 %
Rotació externa:	1,1 %
Rotació externa sense plans de reestructuració:	0,8 %
Rotació voluntària:	0,3 %
Procedència:	
Creixement orgànic inorgànic:	52% 48%
Nacionalitat:	
Espanyola:	97 %
Altres països (79 diferents):	3 %
Distribució geogràfica de la plantilla:	
d'Espanya:	99,3 %
Altres països:	0,7 %
Plantilla formada:	100 % 71 hores/persona
Promoció per canvi de nivell:	5.457
Remuneració mitjana per persona*:	78.313 €
Bretxa salarial*:	0,7 %

*El criteri de càlcul dels salaris incorpora la retribució fixa, variable, beneficis socials: aportacions d'estalvi i de risc al Fons de Pensions, ajudes econòmiques d'estudis per als empleats/ades i per als seus fills/es, pòlissa sanitària i altres complements extrasalarials.



36.225

Persones a CaixaBank

Xarxa comercial

81,8 %

Serveis Centrals

10,5 %

Suport Xarxa

7,7 %

Direccions Territorials

11

Direcció Territorial InTouch (atenció remota)

1

Negoci digital Imagin

1

Estructura organitzativa. Oficines per segment:	
Banca Retail	3.618
Oficines convencionals	1.712
Oficines Store	772
Store Negocis	67
Store Pimes	73
AgroBank	828
HolaBank	166
Centres especialitzats	545
Xarxa internacional	26

Evolució de la plantilla 2019-2023

La plantilla de CaixaBank de desembre del 2023 se situa en 36.225 persones, 8.653 persones més que fa quatre anys, fet que representa un creixement del 31% de la plantilla, motivada principalment per la integració de Bankia el passat 26 de març del 2021, amb un total de 15.485 persones, i per la internalització de funcions que anteriorment es desenvolupaven en filials corporatives. En els últims 3 anys, hi destaca la incorporació de 138 persones: neX (reforç visió omnicanal dels clients), CaixaBank Facilities (funció de Compres Grup), Servei de Prevenció Mancomunitat i CaixaBank Operational Services (funció Recursos Humans Grup).

- Portada
- Índex
- Pròleg
- Pla Estratègic 2022-2024
- Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
- Principals indicadors
- Evolució de la plantilla 2019-2023
- Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
- Cicle de vida de l'empleat
- Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
- Annexos i Taules Grup CaixaBank

- Portada
- Índex
- Pròleg
- Pla Estratègic 2022-2024
- Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
- Evolució de la plantilla 2022-2023
- Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
- Cicle de vida de l'empleat
- Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
- Annexos i Taules Grup CaixaBank

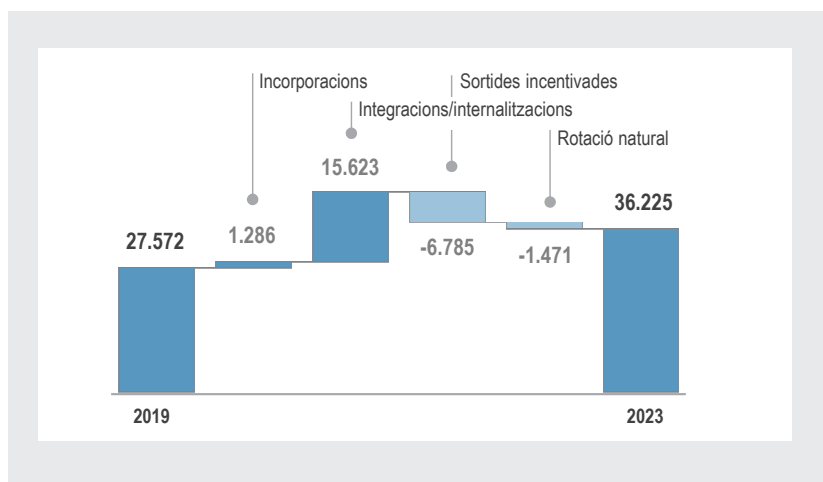
És important destacar que durant els últims anys, l'Entitat ha dut a terme una gestió activa de la plantilla, centrada a optimitzar-la a les necessitats actuals de mercat i a aconseguir un equilibri territorial.

Durant el període des del desembre del 2019 al desembre 2023, pel que fa a la gestió de plantilla, cal destacar els plans de sortides massives com ara: el Pla de Reestructuració del 2019, amb 22 sortides entre 2020 i 2021, i el Pla de Reestructuració signat el 2021, a través del qual van sortir, entre les finestres de novembre del mateix any fins al gener del 2023, un total de 6.550 persones (6.634 considerant excedents i altres situacions).

Al mateix temps, s'han produït 213 baixes associades al Pla de Desvinculació voluntària incentivada de l'exercici 2020, que va permetre la sortida dels col·lectius de 58 anys o més, però únicament de la província de Barcelona. Aquestes sortides han contribuït al rejueniment de la plantilla i a una optimització dels costos de personal en existir reposició.

Pel que fa a la contractació, s'han incorporat 1.286 persones en els últims quatre anys, 642 en posicions específiques dels Serveis Centrals o segments especialitzats i el 50% restant, 644 contractacions, a la xarxa d'oficines.

La resta de moviments del període s'expliquen per les baixes recurrents (-965 persones, de les quals -187 sortides corresponen a persones que es van incorporar a la Xarxa comercial) i pel saldo net d'absències (-506 persones), que es calcula restant el nombre d'excedències al nombre de reincorporacions.

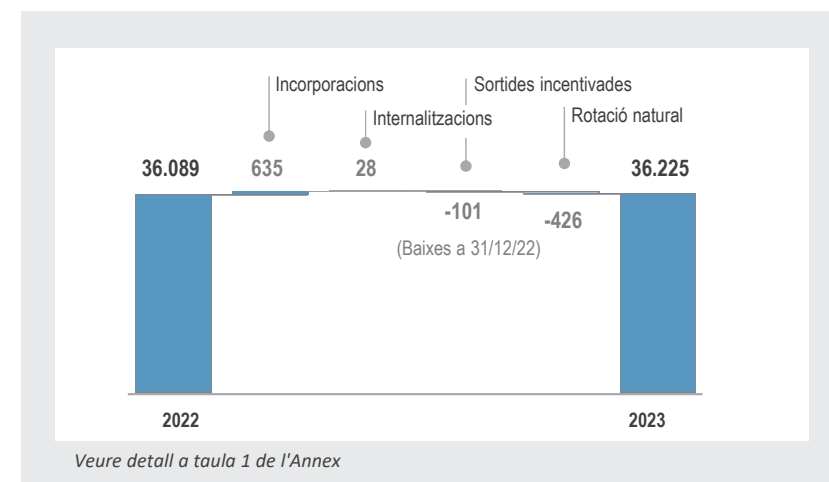


Dins aquest saldo net d'absències, hi ha incorporats els moviments de plantilla entre CaixaBank i les empreses del Grup que, durant aquest període de 4 anys, han suposat una sortida neta de -332 persones. Hi destaca la sortida massiva que es va produir el 2021, amb 167 empleats recol·locats a diverses empreses del Grup CaixaBank (sobretot a Building Center, CaixaBank Operational Services, CaixaBank Payments & Consumer i CaixaBank Business Intelligence) i la sortida el 2022 de 296 persones a l'empresa CaixaBank Tech.

Evolució de la plantilla 2022-2023

En l'últim any, la plantilla de CaixaBank ha crescut en 136 persones, motivada sobretot per les 635 incorporacions fetes i per la internalització de 28 persones procedents de funcions que es feien des de les filials corporatives. El 47% de les incorporacions s'han dut a terme en posicions específiques, majoritàriament a Serveis Centrals (Riscos, Corporate & Institutional Banking, etc.) i a oficines Internacionals, i el 53% restant correspon a contractacions de la Xarxa Retail (sobretot a la Direcció Territorial Barcelona).

L'increment net de plantilla ha quedat atenuat per les últimes sortides de 101 persones a 31/12 del 2022, que van completar les sortides del Pla de Reestructuració 2021 (6.634 sortides), i per les baixes recurrents (-235 sortides) o associades a la rotació del col·lectiu de nova entrada a la xarxa d'oficines (-64 sortides).



Veure detall a taula 1 de l'Annex

El saldo net d'absències ha estat de -127, calculat restant les excedències a les reincorporacions. Respecte dels moviments intragrup, cal destacar que 30 persones han sortit en excedència a empreses del Grup i se n'hi han reincorporat 19. El 2023, la rotació global ha estat de l'1,1% (del 0,8% excloses les sortides per Plans de Reestructuració) i la rotació voluntària s'ha situat en el 0,3%. *Veure detall a la taula 2 de l'Annex.*

Estructura demogràfica

L'evolució en els últims quatre anys a CaixaBank en la piràmide demogràfica es caracteritza per un augment de la presència de la dona (57%) i per un envelliment de la plantilla (edat mitjana 46,5 anys).

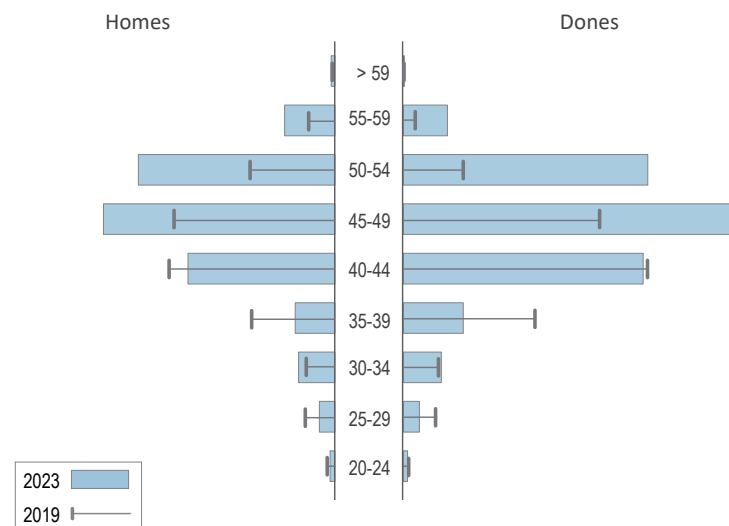
El percentatge de dones en la plantilla ha passat del 55,0%, el 2019, al 57,4%, el 2023, motivat sobretot per dos factors: en primer lloc, per més sortides d'homes, que s'han acollit als plans de sortides massius que s'han dut a terme a l'Entitat i, en segon lloc, pel percentatge de dones provinents de Bankia (56,3%).

En referència a l'edat mitjana de la plantilla durant el període 2019-2023, aquest valor ha crescut en 3,2 anys, des dels 43,3 anys del 2019, als 46,5 del 2023. Per bé que el creixement s'ha produït sobretot per part del personal integrat de Bankia, amb edats mitjanes de 47,5 anys, cal destacar que la contenció de l'edat mitjana ha estat possible gràcies a dos efectes:

- La sortida massiva de gent gran de 50 anys mitjançant plans de Desvinculació voluntària incentivada i Plans de Reestructuració.
- La reposició parcial de sortides amb talent jove de menys de 30 anys (no existeix reposició associada a les sortides del Pla de Reestructuració).

L'envelliment de la plantilla queda palès amb l'augment d'empleats/ades en el tram d'edat entre 45 i 54 anys, que ha passat d'un 38,5% de la plantilla el 2019, a un 59,1% el 2023. Aquesta situació no és exclusiva de l'Entitat, sinó que és homogènia amb les estimacions fetes de la població general, tant en un context europeu com espanyol. Els principals motius que expliquen l'envelliment de la població general són la baixa natalitat de les últimes dècades i l'increment de l'esperança de vida.

Si ens centrem en l'àmbit de població activa, es produeix un avenç en l'envelliment, a causa dels factors demogràfics, però també per l'impacte de la crisi econòmica soferta ara fa pocs, que ha provocat un retard en l'edat d'incorporació al mercat laboral (els joves prolonguen el període de formació). Aquest factor, juntament amb el retard de l'edat de jubilació, provocarà un desplaçament dels intervals d'edat de població laboral i un replantejament del concepte de «vida activa».



Veure detall a la taula 3 de l'Annex

La procedència de la plantilla CaixaBank és fruit de la història de l'Entitat, que ha integrat sis entitats (Caixa Girona, Bankpime, Banca Cívica, Banc de València, Barclays i Bankia) des del 2010.

De la plantilla actual, un 47,7% procedeixen del creixement inorgànic, sobretot com a conseqüència de l'última integració amb Bankia el 2021 (10.767 empleats al tancament de desembre del 2023), fet que suposa un 29,7% de la plantilla.

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2022-2024
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
Estructura demogràfica
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Cicle de vida de l'empleat
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

- Portada
- Índex
- Pròleg
- Pla Estratègic 2022-2024
- Com som i com ens organitzem.
CaixaBank, S.A.
- Estructura organitzativa
- Com som i com ens organitzem. Grup
CaixaBank
- Cicle de vida de l'empleat
- Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
- Annexos i Taules Grup CaixaBank

Capacitat integradora de CaixaBank. Evolució de Plantilla CaixaBank 2010-2023



El 97,4% de la plantilla de CaixaBank té origen espanyol (35.270 persones), d'acord amb el fet al fet que el negoci es desenvolupa de manera majoritària en territori espanyol. Tanmateix, disposa de 955 empleats/ades que tenen origen en 79 països diferents d'Espanya. En l'àmbit de continents, quedarien distribuïts de la manera següent: Resta d'Europa (467 persones), Amèrica del Sud (275), Àfrica (86), Àsia (67), Amèrica Central (34) i Amèrica del Nord (26).

Orígens de la plantilla per continents:

Espanya	35.270	97,4%
Resta d'Europa	467	1,2%
Amèrica del Sud	275	0,8%
l'Àfrica	86	0,2 %
Àsia	67	0,2 %
Amèrica Central	34	0,1%
Amèrica del Nord	26	0,1%

Veure detall a la taula 4 de l'Annex

Estructura organitzativa

CaixaBank organitza el territori nacional en onze Direccions Territorials, una Direcció Territorial InTouch (atenció remota) i una Unitat de Negoci Digital Imagin per oferir una proposta de valor als clients digitals.

En l'àmbit nacional, CaixaBank disposa de 4.163 centres (-281 respecte de l'any anterior) que es distribueixen en:

- 545 centres especialitzats que inclouen principalment els centres de Banca d'Empreses (145 centres), Banca Privada (86 centres), InTouch (137 centres d'atenció remota), Imagin (45 centres) i Corporate & Institutional Banking (15 centres).
- 3.618 oficines de Banca Retail (-200 respecte de l'any anterior). S'ha reduït el nombre d'oficines degut a la integració de 182 centres per situar el dimensionament de la Xarxa en el nivell desitjat. Les oficines urbanes s'han reduït un -15% (-225 oficines respecte del 2022). Les oficines Store, Store Negocis i Store Pimes, que són els motors de la transformació del model de distribució de CaixaBank, s'han incrementat el 2023. D'aquesta manera, el nombre d'oficines Store ha crescut en +67 i se situa en 772, i les oficines Store Negocis i Store Pimes han crescut en +44 i se situen en 140 al desembre del 2023 (67 Store Negocis i 73 Store Pimes). Finalment, cal comentar que les oficines rurals s'han reduït un -6% (-86 oficines respecte del 2022).

Tipologia d'oficines Xarxa Territorial:

Store	772
Store Negocis	67
Store Pimes	73
Rurals	1.397
Urbanes	1.309
Centres Especialitzats	363
InTouch	137
Imagin	45

Veure detall a la taula 5 de l'Annex

En l'àmbit de presència internacional, CaixaBank disposa d'una plantilla en el segment d'Oficines Estrangeres i Banca Internacional de 241 persones, distribuïdes en 23 països. A més a més, hi ha un total de 26 centres que es desglossen en: 17 oficines de representació, més 9 sucursals de CaixaBank. Hi destaca el mes de gener del 2023, amb la transformació de l'oficina de representació de Milà en una nova sucursal internacional.

Aliances estratègiques:



Spanish Desk:

Centres aliens a CaixaBank amb personal propi

- Ciutat de Mèxic, Mèxic
- Viena, Àustria

Controlled Stake:

Participació controlada

- Banco Português de Investimento - BPI



Així mateix, hi ha 2 filials bancàries (Banc BPI i CaixaBank Wealth Management Luxembourg) i 2 Spanish Desk (Mèxic i Àustria).

CaixaBank té aliances estratègiques a l'Amèrica Central amb Grup Financer, Inbursa a Europa Central amb Erste Bank i a Àsia amb Bank East of Asia (BEA).

A més del col·lectiu de la Xarxa Comercial, amb 29.625 persones, es disposa d'uns Serveis Centrals amb 3.813 persones i uns centres de Suport a la Xarxa (que inclouen el personal de les Direccions Territorials) que totalitzen 2.787 persones. *Veure detall a la taula 6 de l'Annex.*

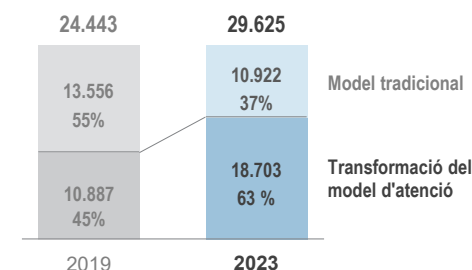
Evolució funcional de la plantilla

El canvi accelerat que s'està duent a terme en el model d'atenció al client es posa de manifest en el fet que el col·lectiu de persones de la Xarxa Comercial, que forma part del nou model, s'està incrementat notablement en els darrers quatre anys, ja que ha passat del 44,5% el 2019 al 63,1% el 2023.

La plantilla que hi ha als centres associats al nou model d'atenció (Store, Store Negocis, Store Pimes, centres InTouch, Day One, Now In Sales i Imagin Sales) és d'un total de 12.701, fet que representa un 67,9% del total d'empleats/ades inclosos en la transformació del model d'atenció.

A més a més, el 32,1% restant dels empleats/ades que formen part de la transformació del model d'atenció està format per un col·lectiu d'especialistes en assessorament que es troben en els segments de Banca Empreses (1.129), Banca privada (1.242), Corporate & Institutional Banking (246) i Internacional (241), i també amb Gestors/es de Banca Premier (1.480) i Gestors/es de Negoci i Sènior (1.664) que no estan adscrits a centres Store, Store Negocis, Store Pimes, centres InTouch i Day One.

Total Plantilla Xarxa Comercial



Veure detall a la taula 7 de l'Annex

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2022-2024
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
▪ Estructura funcional
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Cicle de vida de l'empleat
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank

Estructura del Grup

» Suport al negoci

	915 CaixaBank Tech (100%) Prestació de serveis informàtics
	703 CaixaBank Operational Services (100%) Serveis de backoffice d'administració
	190 CaixaBank Facilities Management (100%) Gestió d'obres, manteniment, logística i compres
	134 CaixaBank Advanced Business Analytics (100%) Desenvolupament de projectes digitals

» Activitat de negoci

	612 CaixaBank Payments & Consumer (100%) Finançament al consum i mitjans de pagament		52 Wivai Select Place (100%) Comercialització de productes		44 Nuevo MicroBank (100%) Finançament de microcrèdits		8 Telefónica Consumer Finance (50%) Finançament al consum		8 CaixaBank Equipment Finance (100%) Arrendament de vehicles i béns d'equipament
	815 VidaCaixa (100%) ¹ Assegurances de vida i gestió de fons de pensions		68 BPI Vida e Pensões (100 %) Assegurances de vida i gestió de fons de pensions		20 Bankia Mediación (100 %) Operador de Banca de Seguros		1 Vida Caixa Mediación (100 %) Operador de Banca de Seguros		4.263 Banco BPI (100%) Entitat de crèdit Portugal
	260 CaixaBank Asset Management (100%) Gestió d'Institucions d'Inversió Col·lectiva		42 BPI Gestão de ativos (100%) Gestió d'Institucions d'Inversió Col·lectives		8 CaixaBank Asset Management Luxembourg (100%) Gestió d'Institucions de Inversió Col·lectives		18 CaixaBank Wealth Mgmt. Luxembourg (100%) Entitat de crèdit Luxemburg		9 BPI Suisse (100%) Assessorament financer i gestió d'actius
	62 Imaginergen (100%) Gestió del segment jove del Banc		9 Openwealth (100%) Gestió de patrimonis		9 CaixaBank Titulización (100%) Gestora de fons de titulització		217 Building Center (100 %) Tenidora d'actius immobiliaris		

» Altres empreses del Grup

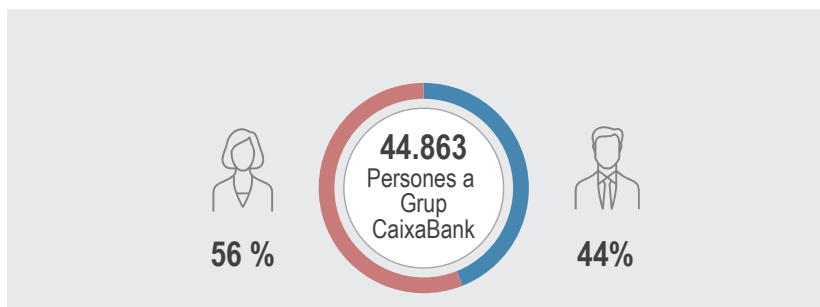
	143 Inversiones Inmobiliarias Tegui Resort (60%) Tenidora d'actius immobiliaris		14 Credifimo (100%) Finançament hipotecari i personal		8 Puerto Triana (100%) Tenidora d'actius immobiliaris i promoció immobiliària		6 Líderes de Empresa Siglo XXI (100%) Serveis de vigilància i protecció
---	---	---	---	---	---	---	---

1) El 2 de novembre del 2023 es va culminar la fusió per absorció de Sa Nostra Vida per part de VidaCaixa.

Portada
Índex
Pròleg
Pla Estratègic 2022-2024
Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
Estructura del Grup
Cicle de vida de l'empleat
Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
Annexos i Taules Grup CaixaBank

- Portada
- Índex
- Pròleg
- Pla Estratègic 2022-2024
- Com som i com ens organitzem.
CaixaBank, S.A.
- Com som i com ens organitzem. Grup
CaixaBank
- Principals indicadors
- Història del Grup CaixaBank
- Cicle de vida de l'empleat
- Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
- Annexos i Taules Grup CaixaBank

Principals indicadors



Edat mitjana, anys:	46
Antiguitat mitjana, anys:	19
Contractes indefinits:	99,8 %
Rotació externa: total sense plans de reestructuració:	2,1 % 1,8%
Rotació voluntària:	0,6 %

Nacionalitat:	
Espanyola	88 %
Altres països (88 diferents)	12 %
Distribució geogràfica de la plantilla:	
d'Espanya:	90 %
Altres països:	10 %
Plantilla formada:	100 %
Hores de formació per empleat/ada:	66 94% online
Remuneració mitjana per persona ⁽¹⁾ :	73.588 €
Bretxa salarial ⁽¹⁾ :	1,1 %

Estructura organitzativa. Distribució de la plantilla:



Estructura organitzativa. Distribució de la plantilla:



	CaixaBank	BPI
Direccions Territorials:	13 ⁽²⁾	1
Estructura organitzativa. Oficines per segment:		
Banca Retail	3.618	283
Centres Especialitzats	545	34
Xarxa Internacional	26	-

(1) El criteri de càlcul dels salaris incorpora la retribució fixa, variable, beneficis socials: aportacions d'estalvi i de risc al Fons de Pensions, ajudes econòmiques d'estudis per als empleats/ades i per als seus fills/es, pòlissa sanitària i altres complements extrasalarials.

(2) Inclou Direcció Territorial InTouch i Unitat de Negoci Digital Imagin.

Història del Grup CaixaBank

El Grup CaixaBank va sorgir del procés de transformació de Criteria CaixaCorp, S.A., que va culminar amb la inscripció de CaixaBank en el Registre d'Entitats de Crèdit del Banc d'Espanya, el dia 30 de juny del 2011, i l'inici de la seva cotització en Borsa, ja com a Entitat de crèdit, des de l'endemà, 1 de juliol del 2011.

Amb data 26 de setembre del 2017, i entrant en vigor des d'aquell mateix dia, el Consell de Govern del Banc Central Europeu va considerar, partint del compliment de les condicions establertes en l'article 26, apartat 8, del Reglament (UE) núm. 1024/2013 del Consell, que CriteriaCaixa ja no era l'empresa matriu del conglomerat financer, ja que no exercia un control o una influència significativa. D'aquesta manera, la societat CaixaBank, S.A. passava a ser l'Entitat dominant.

La taula següent detalla les principals fites de la història del Grup CaixaBank.

Principals fites de la història del Grup CaixaBank:

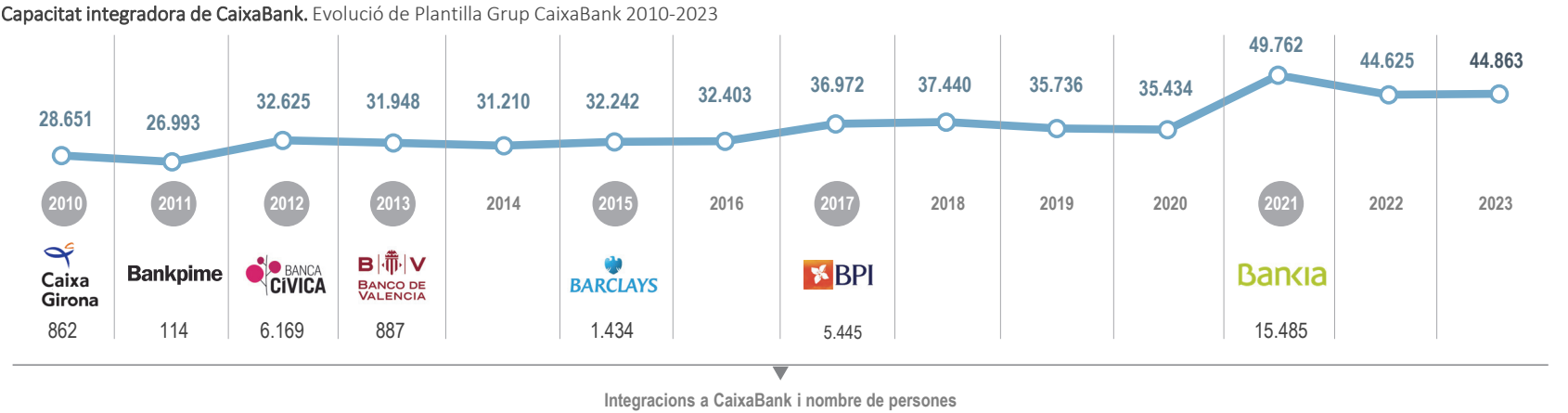
Exercicis	Fites
1904	Creació de la Caixa de Pensions per a la Vellesa i d'Estalvis de Catalunya i Balears. El nom de La Caixa prové de la denominació en català d'aquesta caixa de pensions: Caixa de Pensions per a la Vellesa i d'Estalvis de Catalunya i Balears.
1918	Integració de l'Obra Social en l'Organització.
1955	Inici de les promocions immobiliàries de caràcter social.
1960	La Caixa supera les 237 oficines i els 1.000 empleats.
1980	Creació de Grup de Serveis, S.A. per al control de participacions accionaries per part de La Caixa. Tres anys més tard, canvia la seva denominació social per la de GDS-Grup de Serveis, S.A.
1990	Com a resultat de la fusió entre la Caixa de Pensions per a la Vellesa i d'Estalvis de Catalunya i Balears i la Caixa d'Estalvis i Mont de Pietat de Barcelona (fundada en 1844), neix la Caixa d'Estalvis i Pensions de Barcelona. S'assoleixen les 2.296 oficines.
2000	GDS-Grup de Serveis, S.A. fusiona per absorció CaixaHolding, S.A.U. (societat que estava inactiva i que adapta la seva denominació social).
2007	Creació de MicroBank (banc social de La Caixa) i de Critería (CaixaHolding, S.A.U. modifica la seva denominació social per la de Critería CaixaCorp, S.A.). Sortida a Borsa de Critería CaixaCorp, S.A. amb un màxim del 25% de seu capital social.
2008	Adquisició del negoci de banca privada de Morgan Stanley a Espanya.
2010	Fusió per absorció amb Caixa d'Estalvis de Girona.
2011	Reorganització del Grup i inici de cotització de CaixaBank. Adquisició del negoci del Banco de la Pequeña y Mediana Empresa, S.A. (Bankpime).
2012	Fusió amb Banca Cívica formalitzada a l'agost. Adjudicació del Banc de València pel FROB el mes de novembre; es formalitza el 2013.
2014	Transformació de "la Caixa" en Fundació Bancària la Caixa.
2015	Fusió per absorció amb Barclays Bank, S.A.U. OPA amistosa sobre el banc portuguès BPI (Banco Português de Investimento).
2017	Adquisició del 84,5% de BPI.
2018	Es reforça la posició a BPI fins al 100%.
2020	Projecte comú de fusió entre CaixaBank, S.A. (societat absorbent) i Bankia, S.A. (societat absorbida).
2021	Fusió amb Bankia S.A. formalitzada el mes de març. Així mateix, la filial NEX s'incorpora a l'estructura de CaixaBank S.A.

La societat CaixaBank (CaixaBank, S.A.) és l'empresa matriu del conglomerat financer integrat per les entitats del Grup CaixaBank, que tenen la condició de regulades. Com a Entitat bancària cotitzada, està subjecta a la supervisió del Banc Central Europeu i de la Comissió Nacional del Mercat de Valors (CNMV), per bé que les entitats del Grup CaixaBank estan subjectes a la supervisió d'organismes complementaris i sectorials.

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2022-2024
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Principals indicadors
▪ Història del Grup CaixaBank
▪ Cicle de vida de l'empleat
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

- Portada
- Índex
- Pròleg
- Pla Estratègic 2022-2024
- Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
- Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
- Evolució de la plantilla 2010-2023
- Cicle de vida de l'empleat
- Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
- Annexos i Taules Grup CaixaBank

Evolució de la plantilla Grup CaixaBank 2010-2023



La plantilla del Grup CaixaBank, al desembre del 2023, se situa en 44.863 persones, 16.212 més que l'any 2010, fet que representa un increment del 57%. Aquest increment es deu sobretot a les integracions inorgàniques d'altres entitats financeres dutes a terme a Espanya i Portugal. S'hi han incorporat més de 30.000 persones de Caixa Girona, Bankpime, Banca Cívica, Banc de València, Barclays, BPI i Bankia; de totes aquestes, més de 21.000 encara formen part de la plantilla del Grup.

A més a més, durant els últims anys, s'han incorporat diverses organitzacions al perímetre del Grup CaixaBank, ampliant i completant les activitats de negoci que s'hi desenvolupen. Cal destacar les incorporacions següents:

Evolució plantilles 2010 - 2023*				
Any	Grup CaixaBank	Filials	CaixaBank	Integracions
2010	28.651	3.363	25.288	Caixa Girona
2011	26.993	2.078	24.915	Bankpime
2012	32.625	2.183	30.442	Banca Cívica
2013	31.948	2.168	29.780	Banc de València
2014	31.210	2.226	28.984	
2015	32.242	2.270	29.972	Barclays
2016	32.403	2.413	29.990	
2017	36.972	7.853	29.119	BPI
2018	37.440	7.999	29.441	
2019	35.736	8.164	27.572	
2020	35.434	8.030	27.404	
2021	49.762	8.160	41.602	Bankia
2022	44.625	8.536	36.089	
2023	44.863	8.638	36.225	

* A partir del 2011, el perímetre és Grup CaixaBank, anterior a aquest any, el perímetre era Grup "la Caixa".

El 2012:

- Integració de les empreses participades procedents de **Grup Banca Cívica**.

BANCA CIVICA



- **CaixaCard**, empresa que més endavant va passar a denominar-se **CaixaBank Payments** i que tenia com a objecte social les activitats relacionades amb concessió de préstecs i crèdit (al consum i hipotecaris), el finançament de les transaccions comercials i l'emissió i gestió de targetes de crèdit.



- **CaixaBank Electronic Money**, l'activitat del qual era l'emissió de diners electrònics i l'emissió d'instruments de pagament.



El 2014:

- **Telefónica Consumer Finance**, té com a finalitat la concessió de préstecs i crèdits, incloent-hi crèdits al consum i el finançament de transaccions comercials.



El 2017:

- **CaixaBank Business Intelligence**: va néixer amb la necessitat de transformar la informació comercial i grans volums de dades de negoci en valor per als clients, i amb el principal objectiu de generar oportunitats comercials multi-canal. Des de la creació de CaixaBank Business Intelligence s'han dut a terme nombrosos workstreams, juntament amb Sistemes, per aprofitar al màxim les capacitats del DataPool i, des del 2019, tots els desenvolupaments d'Advanced Analytics es fan en la nova arquitectura Big Data, assolint l'objectiu «Zero-Legacy» tant en eines i orígens d'informació com en models emprats per a accions comercials, cosa que atorga agilitat per fer nous

desenvolupaments amb un time-to-market comparable al best-in-class del sector. La plantilla es caracteritza per estar conformada per especialistes d'anàlisi comercial, Data Mining, analistes de Big Data i modelitzadors, fet que conforma un equip multidisciplinari en un entorn innovador i dinàmic.



El 2018:

- **CaixaBank Asset Management Luxembourg** (gestió d'institucions d'inversió col·lectiva).



- Centre de Serveis Compartits a **People Services**, dins de **CaixaBank Operational Services**, per corporativitzar els Recursos Humans de les filials del Grup amb la finalitat de:

- Incrementar el nivell de serveis en totes les empreses del Grup.
- Increment d'eficiència i flexibilitat en la gestió de recursos.
- Implantació efectiva del Governance de Recursos Humans en filials.
- Control i seguiment integral del servei.
- Creixement futur sostenible.



El 2019:

- **Imagintech** és la proposta de valor de CaixaBank 100% digital, sense comissions al compte ni a la targeta. De fet, Imagin és molt més que una banca, és una plataforma de serveis en què els usuaris poden trobar contingut sobre els seus interessos i les seves inquietuds, a més de tenir accés a productes i serveis, tant financers com no financers. Imagin consta de tres propostes de valor 100% digitals adaptades als interessos i al moment vital dels usuaris, des de la seva infància fins a l'edat adulta.



▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2022-2024
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Evolució de la plantilla 2010-2023
▪ Cicle de vida de l'empleat
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2022-2024
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Evolució de la plantilla 2010-2023
▪ Cicle de vida de l'empleat
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

- **CaixaBank Payments and Consumer.** filial dedicada al finançament de consum i mitjans de pagament, que neix de la fusió de CaixaBank Consumer Finance i CaixaBank Global Payments. D'aquesta filial, també en depenen les filials CaixaBank Equipment Finance i PromoCaixa.



- **CaixaBank Wealth Management Luxembourg** (anteriorment denominada Interim Luxproject) és la Banca Privada de CaixaBank a Luxemburg, presta servei d'assessorament independent, gestió discrecional de carteres i recepció i transmissió d'ordres. Neix de la necessitat de tenir un banc que serveixi de plataforma internacional per proveir productes als diversos negocis del Grup



El 2021:

- Integració de les empreses participades procedents del **Grup Bankia**.
- **Bankia Fondos:** el seu objecte social era el d'oferir una àmplia gamma de fons d'inversió nacionals i internacionals; el juliol del 2021 es va fusionar per integració per part de CaixaBank Asset Management.
- **Bankia Pensiones:** filial dedicada a la gestoria de fons de pensions. El desembre del 2021 es va fusionar per integració per part de VidaCaixa.
- **Bankia Mediación:** gestió d'assegurances privades.
- **Bankia Habitat:** explotació, gestió i administració d'immobles.
- **SegurBankia:** filial que actua com a corredoria d'assegurances. La societat s'ha liquidat el juny del 2022.
- **Arrendadora de Equipamientos:** empresa dedicada a l'adquisició de material rodant ferroviari, i també de peces de parc i de recanvi per a aquests.
- **Corporación Industrial Bankia** (Hiscan): filial dedicada a la intermediació financera.
- **Gestión y Recaudación Local:** empresa dedicada a la realització de tasques de col·laboració inherent a gestió recaptatòria d'administracions públiques.
- **Centro de Servicios Operativos e Ingeniería de Procesos:** filial dedicada a la pres-tació de serveis auxiliars, gestió i administració d'activitats i processos externalit-

zats en qualsevol camp o sector. El 2022 es duu a terme la venda de l'activitat i el traspàs dels empleats, d'acord amb allò que disposa l'article 44 de l'Estatut dels Treballadors.

- **Bankia Vida.** El desembre del 2021, CaixaBank va comunicar un acord amb Grup Mapfre per a l'adquisició del 51% de Bankia Vida, societat anònima d'assegurances i reassegurances. Després de l'adquisició, va passar a ser titular del 100% del capital. El novembre del 2022, Bankia Vida, S.A. s'ha fusionat amb VidaCaixa.

Bankia

- Així mateix, el juny del 2021, la filial **CaixaBank neX**, especialitzada en la gestió de canals digitals, s'integra societàriament al Banc amb l'objectiu de reforçar la visió omnicanal (digital+física) de l'experiència d'usuari dels



El 2022:

- **S.A. Nostra Vida:** CaixaBank va arribar a un acord amb CASER, la filial VidaCaixa ha comprat la seva participació del 81,31% en el capital social de Sa Nostra Vida, dedicada a les assegurances de vida i als plans de pensions que opera a les Illes Balears. CaixaBank també va transmetre el 18,69% restant del capital social de Sa Nostra Vida a VidaCaixa, de manera que va assolir el 100% de la societat. El 2023 passa a integrar-se definitivament en l'estructura de VidaCaixa.

Assegurances

SA NOSTRA Compañía de Seguros de Vida S.A.

- **Openwealth:** filial dedicada a prestar un servei de consultoria global independent per als perfils més elevats. Se centra a oferir serveis de «Multifamily Office» per a clients a partir de 50 milions d'euros, en col·laboració amb els millors proveïdors de tota la indústria nacional i internacional. D'aquesta manera, CaixaBank esdevé el **primer banc a Espanya a oferir als seus clients Ultra High Net Worth (UHNW)**, un servei de consultoria de patrimoni global, independentment d'on tingui el client dipositat el seu patrimoni, que pot ser en entitats diferents.



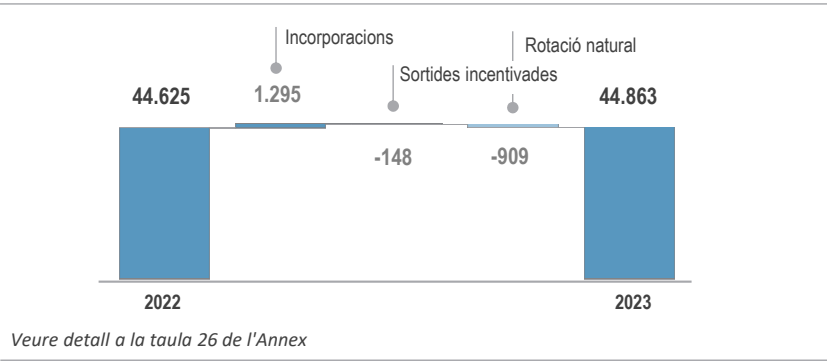
Evolució de la plantilla 2022-2023

En l'últim any, la plantilla del Grup CaixaBank s'ha incrementat en +238 persones.

En el capítol de noves incorporacions (+1.295 persones), un 49% es concentren a CaixaBank S.A. i un 51%, a la resta de les filials. A CaixaBank, S.A. s'han dut a terme 635 contractacions: 239 en Serveis Centrals, 43 en Oficines Internacionals, 5 a Corporate and Institutional Banking, 5 a Banca Privada, 3 en Suport Xarxa, 1 en Direccions Territorials i 335 en Banca Retail. La resta de noves contractacions del Grup +660 altes s'han distribuït de la manera següent: CaixaBank Tech (+198), Banc BPI (+128), VidaCaixa (+64), CaixaBank Payments & Consumer (+41), BuildingCenter (+24), CaixaBank Asset Management (+21), Imagin (+14) i la resta de Filials (+170). Per contra, s'han efectuat -148 sortides amb motiu dels Programes de Sortides Incentivades, com ara: el Pla de Reestructuració de CaixaBank S.A. 2021 (-101) i baixes pactades efectuades al Banc BPI (-47).

Un altre factor que explica la reducció de persones és la rotació natural en el conjunt del Grup (-909 persones). Dins d'aquesta rotació natural, a més del saldo net d'excedències (entès com el total de reincorporacions i altres situacions menys les excedències: -133 persones), es comptabilitzen la resta de les baixes, desglossades en: voluntàries (-280), jubilacions (-163), acomiadaments (-153) i altres motius (-180).

El 2023, la rotació global (baixes totals sobre la plantilla mitjana) del Grup CaixaBank és del 2,1% (1,7% sense considerar plans de reestructuració) i la rotació voluntària se situa en el 0,6%.



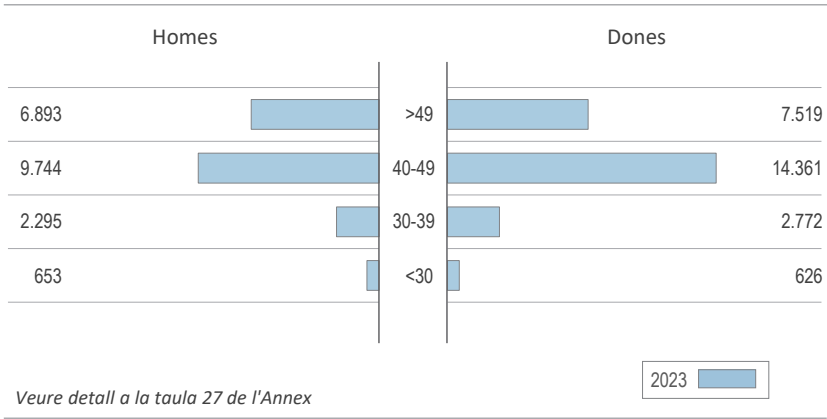
Estructura demogràfica

El percentatge de dones en la plantilla del Grup CaixaBank se situa en el 56,3%, -0,2% respecte de l'any 2022. L'edat i l'antiguitat mitjana de la plantilla és de 46,4 i 18,5 anys, respectivament. Aquests valors s'expliquen pel pes de les plantilles de CaixaBank S.A. i Banc BPI en el total del Grup (90%).
Veure detall a la taula 27 de l'Annex.

A continuació, es presenta el desglossament de les filials del Grup principals:

Distribució per gènere

	Masculí	Femení	Total	% dones
CaixaBank, S.A.	15.423	20.802	36.225	57,4%
Banco BPI	1.820	2.443	4.263	57,3%
CaixaBank Tech	654	261	915	28,5%
VidaCaixa	385	430	815	52,8%
CaixaBank Operational Services	306	397	703	56,5%
CaixaBank Payments & Consumer	283	329	612	53,8%
CaixaBank Asset Management	141	119	260	45,8%
BuildingCenter	128	89	217	41,0%
CaixaBank Facilities Management	110	80	190	42,1%
CaixaBank Advanced Business Analytics	72	62	134	46,3%
Resta de Filials	263	266	529	50,3%



- Portada
- Índex
- Pròleg
- Pla Estratègic 2022-2024
- Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
- Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
- Evolució de la plantilla 2022-2023
- Estructura demogràfica
- Cicle de vida de l'empleat
- Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
- Annexos i Taules Grup CaixaBank

- Portada
- Índex
- Pròleg
- Pla Estratègic 2022-2024
- Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
- Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
- Estructura demogràfica
- Cicle de vida de l'empleat
- Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
- Annexos i Taules Grup CaixaBank

Distribució per trams d'edat

anys	<30	30-39	40-49	>49
CaixaBank, S.A.	848	3.677	20.266	11.434
Banco BPI	158	406	2.131	1.568
CaixaBank Tech	98	258	335	224
VidaCaixa	43	204	331	237
CaixaBank Operational Services	7	77	311	308
CaixaBank Payments & Consumer	19	133	268	192
CaixaBank Asset Management	17	39	92	112
BuildingCenter	3	61	75	78
CaixaBank Facilities Management	3	29	84	74
CaixaBank Advanced Business Analytics	22	51	45	16
Resta de Filials	61	132	167	169

La concentració més gran d'empleats se situa en el tram d'edat entre els 40 i els 49 anys. Hi ha tota una sèrie de filials amb una plantilla més jove, ja sigui pel seu caràcter més tecnològic o per l'activitat que desenvolupen, en què la majoria dels empleats tenen menys de 40 anys.

CaixaBank Asset Management Luxembourg	75,0%
Imagin	72,6%
CaixaBank Titulización	55,6%
CaixaBank Advanced Bussines Analytics	54,5%
Wivai Selectplace	48,1%
BPI Gestão de Ativos	47,6%

Mitjana d'antiguitat

	Masculí	Femení	Total
CaixaBank, S.A.	19,4	19,8	19,6
Banco BPI	20,3	19,9	20,1
CaixaBank Tech	4,2	3,7	4,0
VidaCaixa	9,8	12,5	11,2
CaixaBank Operational Services	7,3	8,2	7,8
CaixaBank Payments & Consumer	9,4	10,6	10,1
CaixaBank Asset Management	11,3	12,3	11,8
BuildingCenter	4,1	3,4	3,8
CaixaBank Facilities Management	12,1	14,6	13,1
CaixaBank Advanced Business Analytics	3,6	3,5	3,6
Resta de Filials	8,2	7,4	7,8

El 88% de la plantilla del Grup CaixaBank té origen espanyol (39.444 persones) i el 9% origen portuguès (4.240 persones). Això està en consonància amb el fet que les dues Entitats més grans desenvolupen la seva activitat bancària a Espanya i Portugal. Tanmateix, hi ha fins a un total de 1.179 persones d'altres nacionalitats originàries de 87 països diferents. En l'àmbit de continents, quedarien distribuïts de la manera següent:

Espanya	39.444
Portugal	4.240
Resta d'Europa	495
Amèrica del Sud	341
Àfrica	194
Àsia	73
Amèrica Central	43
Amèrica del Nord	31
Oceania	2

Veure detall a la taula 28 de l'Annex

Estructura organitzativa

El Grup CaixaBank consta d'un total de 28 empreses que disposen de plantilla contractada, entre les quals destaquen, pel seu volum més gran de plantilla, CaixaBank S.A. (36.225) i el Banc BPI (4.263). Aquestes dues empreses disposen del 90% del total de la plantilla del Grup CaixaBank.

CaixaBank S.A. s'organitza en 11 Direccions Territorials, a més de la Direcció Territorial InTouch (atenció remota) i d'una Unitat de Negoci Digital Imagin per oferir una proposta de valor als clients digitals. En l'àmbit nacional, disposa de 4.163 centres (-281 respecte del 2022):

- 3.618 oficines de Banca Retail.
- 545 Centres Especialitzats: 145 Banca Empreses, 137 inTouch, 86 Banca Privada, 45 Imagin, 37 Centres de Recuperacions, 35 Agents Financers, 29 Digitals/Virtuals, 15 Corporate & Institutional Banking, 12 Promotors i 4 Mont de Pietat.

En l'àmbit internacional, disposa d'un total de 17 oficines de representació, 9 sucursals, 2 Spanish Desk (Mèxic i Àustria) i 2 filials bancàries (Banc BPI i CaixaBank Wealth Luxembourg).

Al Banc BPI hi ha una Direcció de Negoci que inclou un total de 317 oficines (-9 respecte del 2022):

- 283 oficines de Banca Retail.
- 34 centres especialitzats (12 centres de Banca Privada i 22 de Banca d'Empreses).

La resta de les filials del Grup CaixaBank estan distribuïdes, tal com vèiem a l'inici d'aquest capítol, en tres grans blocs:

- «Suport al Negoci», empreses amb una missió de suport al negoci de la matriu CaixaBank, S.A. Inclou CaixaBank Operational Services (serveis de back-office d'administració), CaixaBank Facilities Management (gestió d'obres, logística, manteniment i compres), CaixaBank Advance Business Analytics (desenvolupament de projectes digitals) i CaixaBank Tech.
- «Activitat de Negoci», que engloba el Grup Payments & Consumer (dedicat al finançament del consum, mitjans de pagament, comercialització de produc-

tes i arrendaments de vehicles i béns d'equipament), BuildingCenter

(tenidora d'actius immobiliaris), el Grup VidaCaixa (assegurances de vida i gestió de fons de pensions), el Grup Asset Management (dedicat a la gestió d'institucions d'inversió col·lectiva), a més del Grup BPI (Banc BPI, BPI Vida i Pensions i BPI Gestió d'Actius) i sis empreses més com ara: Imaginersgen (gestió del segment joves del Banc), Nou MicroBank (dedicat al finançament de microcrèdits), CaixaBank Wealth Management Luxembourg (Entitat de crèdit a Luxemburg), BPI Suisse (Entitat de crèdit a Suïssa), CaixaBank Titulización (gestora de fons de titulització) i Openwealth (servei de consultoria independent de patrimoni global).

- «Altres Empreses» comprèn quatre empreses amb diversitat de missions.

En l'àmbit de **presència internacional**, el Grup CaixaBank disposa d'una plantilla distribuïda en centres als cinc continents, en un total de 25 països. En concret, CaixaBank S.A. disposa de 26 centres que es desglossen en: 17 oficines de representació, més 9 sucursals de CaixaBank. Així mateix, es disposen les 2 Spanish Desk (Mèxic i Àustria), les 2 filials bancàries (Banc BPI i CaixaBank Wealth Luxembourg), i també aliances estratègiques a l'Amèrica Central amb Inbursa Grupo Financiero, a l'Europa central amb Erste Bank i a l'Àsia amb Bank East of Asia (BEA).

Hi ha altres filials del Grup que es troben fora del territori de la península Ibèrica, com ara CaixaBank Asset Management Luxembourg i BPI Suisse.

Estructura funcional

En l'àmbit funcional, el Grup CaixaBank presenta una gran dispersió de funcions atesa la multitud de companyies que la conformen, les quals pertanyen a diversos sectors d'activitat, però fent un exercici de síntesi es podrien agrupar en tres grans grups:

- Directius 5.459 persones (12,2%)
- Comandaments intermedis 8.219 persones (18,3%)
- Rest a d'empleats 31.185 persones (69,5%)

A continuació, es presenta el desglossament funcional de les filials del Grup principals.

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2022-2024
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
Estructura organitzativa
Estructura funcional
▪ Cicle de vida de l'empleat
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

- Portada
- Índex
- Pròleg
- Pla Estratègic 2022-2024
- Com som i com ens organitzem.
CaixaBank, S.A.
- Com som i com ens organitzem. Grup
CaixaBank
- Cadena de valor
- Cicle de vida de l'empleat
- Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
- Annexos i Taules Grup CaixaBank

	% Directius	% Comandaments Intermedis	% Resta Empleats
CaixaBank, S.A.	13,4	19,4	67,2
Banco BPI	6,7	14,0	79,3
CaixaBank Tech	6,1	-	93,9
VidaCaixa	2,1	10,4	87,5
CaixaBank Operational Services	3,0	16,4	80,6
CaixaBank Payments & Consumer	17,0	25,0	58,0
CaixaBank Asset Management	4,2	23,5	72,3
BuildingCenter	5,1	23,0	71,9
CaixaBank Facilities Management	5,8	24,2	70,0
CaixaBank Advanced Business Analytics	11,9	23,9	64,2
Resta de Filials	13,2	12,9	73,9

Veure detall a la taula 29 de l'Annex

Cadena de valor

El Grup CaixaBank, a més de la seva plantilla, compta amb la col·laboració de proveïdors externs per poder desenvolupar la seva activitat. Aquesta incorporació de la plantilla no directa és el que es coneix com a ampliació de la cadena de valor.

Al tancament del 2023, CaixaBank compta amb un total de **2.037 proveïdors actius**, incloses totes les categories de Compres (IT-Information Technology, Serveis Professionals, Màrqueting, Obres i Serveis Generals i Facilities), i fins a un total de 5 M€ de volum adjudicats a Centres Especials d'Ocupació, fet que li permet ser una de les entitats amb el volum més gran a Espanya. A més, s'hi comptabilitzen 76.807 llocs de treball generats a través de l'efecte multiplicador de compres a proveïdors entre Espanya i Portugal.

Els principals proveïdors de què disposa el Grup CaixaBank són:

a) Principals proveïdors de serveis tecnològics:

Proveïdor	Principals serveis
Fujitsu	Serveis tecnològics relacionats amb els caixers
NTT Data Spain (abans Everis)	Desenvolupament de programa i manteniment de sistemes d'informació
Indra	Desenvolupament de programa i manteniment de sistemes d'informació, gestió de processos administratius i de back-office (BPO)
Accenture	Desenvolupament de programa i manteniment de sistemes d'informació
ViewNext	Desenvolupament de programa i manteniment de sistemes d'informació
CapGemini	Desenvolupament de programa i manteniment de sistemes d'informació
Salesforce Systems Spain	Eina de gestió de contactes i interaccions amb els clients.
Oracle	Proveïdor de programari de mercat
Microsoft	Proveïdor de programari de mercat
MUREX	Proveïdor de programari de mercat - Registre d'operacions financeres
Sistemas Informáticos Abiertos	Seguretat IT
S.W.F.T. Society Worldwide Interbank Financial	Infraestructura financera global Missatgeria Financera (fonamental per a cobraments i pagaments)
ServiceNow Nederland B.V.	Gestió de compres i contractacions/externalitzacions amb proveïdors
Fidessa LatenZero Limited	Llicències, implementació i manteniment de programari LZ.
Simcorp Iberia	Projectes de desenvolupament de programa i manteniment de sistemes d'informació
Fihoca	Manteniment de programari
AIA	Manteniment de programari
Cecabank, S.A.	Suport operatiu de servei de valors
Everbridge	Vigilància en seguretat de centres

Beezy	Gestió de canals de comunicació interna
Pyramid (Analytics)	Reporting regulatori
Insightsoftware	Elaboració d'estats financers, informació financera i no financera, etc.
PACOM	Vigilància en seguretat de centres
SAS	Gestió, anàlisi i report de dades
BNP (accés a Neolink)	Suport operatiu de servei de valors
BME PC	Suport operatiu de servei de valors
Assurance	Gestió d'incidències en continuïtat operativa
Sygris	Elaboració d'informació financera i no financera, assessorament fiscal, elaboració d'estats d'informació no financera, etc.
HFM	Consolidació comptable, prudencial i fiscal
Protocol	Operativa de tresoreria
CITRIX	Gestió d'accessos remots

¹ Anteriorment HP i DXC.

b) Principals proveïdors de serveis de negoci:

Proveïdor	Principals serveis
Bloomberg	Valoració d'instruments financers
SAP RH	Gestió i pagament de nòmines
Reuters	Informació sobre mercats financers
Prosegur	Gestió i transport d'efectiu
Loomis	Gestió i transport d'efectiu
Trablisa Transportes Blindados	Gestió i transport d'efectiu
DXC	Gestió de cobraments i pagaments (xecs, pagaments nacionals i internacionals, etc.)
Servinform	Gestió de cobraments i pagaments (xecs, pagaments nacionals i internacionals, etc.)

Zicatela	Gestió de cobraments i pagaments (xecs, pagaments nacionals i internacionals, etc.)
CTI	Gestió de cobraments i pagaments (xecs, pagaments nacionals i internacionals, etc.)
Diusframi	Investigació de reclamacions i frau - operativa de targetes
Vilt Ibérica	Gestió de les comunicacions
Garrigues	Assessorament fiscal
MorningStar	Assessorament d'inversió puntual i recurrent (Proposta d'inversió)".
Banc d'Espanya (Terminal BdE)	Suport operatiu de tresoreria
Etrali, S.A. (Telefónica Soluciones)	Gestió autocartera, gestió de carteres estructurals, contractació i gestió de cobertures i gestió de liquiditat.
Randstad	Gestió de compres i contractacions/externalitzacions amb proveïdors
BDO Auditors	Prevenió i Supervisió de Riscos de Blanqueig de Capitals i FT
Krata	Serveis de taxació d'actiu
Tinsa tasaciones inmobiliarias	Serveis de taxació d'actiu
Deloitte Asesores Tributarios	Gestió del risc regulatori
EY TRANSFORMA serveis de consultoria	Prevenió i Supervisió de Riscos de Blanqueig de Capitals i FT
Allfunds	Contractació de fons d'inversió
FYR	Gestió de compres i contractacions/externalitzacions amb proveïdors
Enfoque (accés a ECAP)	Mesurament, monitoratge i reporting de risc de solvència
FIS (accés a Adaptiv)	Motor de càlcul per al càlcul de l'XVA i altres components de riscos
SQL	Gestió, control de la comercialització de productes i serveis i seguiment operatiu xarxa comercial
Everis (accés a SPR)	Seguiment d'objectius de negoci de la Xarxa

- Portada
- Índex
- Pròleg
- Pla Estratègic 2022-2024
- Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
- Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
- Cadena de valor
- Cicle de vida de l'empleat
- Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
- Annexos i Taules Grup CaixaBank

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2022-2024
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Cadena de valor
▪ Cicle de vida de l'empleat
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

A més a més, CaixaBank disposa del suport de personal no directe o contractat mitjançant empreses de treball temporal (ETT) per cobrir posicions vacants per baixes de llarga durada (maternitats, paternitats, malalties, etc.) o per cobrir el període de vacances en oficines petites (principalment d'un o dos empleats). Així mateix, existeix la contractació mitjançant empreses de treball temporal d'Hostes/esses per ajudar en l'obertura de noves oficines i per donar un altre suport al projecte PAD (Pla d'Autoservei i Digitalització), que focalitza l'atenció al col·lectiu sènior i els ajuda a sortir-se'n amb les noves tecnologies.

Al tancament del 2023, a CaixaBank, S.A. hi havia un total de 591 empleats o empleades d'empreses de treball temporal (565,5 FTE durant el 2023). La ràtio de personal no directe al Banc, entesa com a contractes de llocs de treball temporal sobre plantilla contractada, és del 2%.

Tots els proveïdors, per tal d'iniciar el procés de registre en l'Entitat, cal que llegeixin i acceptin el Codi de Conducta de Proveïdors i dels Principis de Compres. Tot seguit, han d'emplenar i enviar la documentació acreditativa del compliment afirmatiu a les preguntes que es detallen a continuació i, en cas d'obtenir alguna resposta negativa, es bloquejarà el procés de registre.

- Està d'acord amb el Codi de Conducta i els Principis de Compres de CaixaBank?
- La seva empresa compleix amb totes les lleis vigents que li són aplicables?
- La seva empresa disposa de mesures per garantir un entorn de treball lliure de discriminació i d'assetjament?
- Declara conèixer i respectar els principis del Pacte Mundial de les Nacions Unides?
- Garanteix que no es fa servir mà d'obra forçosa en tota la seva cadena de valor?
- Garanteix que no es fa servir mà d'obra infantil en tota la seva cadena de valor?
- Garanteix la llibertat d'associació dels seus treballadors i els seus processos de negociació col·lectiva?
- La seva empresa disposa de mesures per assegurar la seguretat i la salut a la feina?

Així mateix, i partint d'una classificació de continguts fonamentats en els

criteris ASG (Ambiental, Social i de Governança), existeixen diversos qüestionaris tècnics que, a més a més, el proveïdor ha d'emplenar per tal de completar la seva homologació. Tot seguit, se'n mostra un detall:

- **Ambiental:** referits a la gestió ambiental, amb continguts vinculats a la petjada de carboni, l'electricitat verda, la disposició de sistemes de gestió certificats de tipus ambiental (ISO 14001, EMAS-Eco-Management and Audit Scheme o similars) o energètics (ISO 50001 o similars). A més a més, en el qüestionari també s'inclouen aspectes com ara l'existència de mesures a l'empresa, relatives a la contractació de proveïdors d'acord amb criteris ambientals, l'eficiència en l'ús de recursos, economia circular i reducció de residus i, finalment, protecció de la biodiversitat.
- **Social:** referits a l'àmbit dels riscos laborals, es formulen qüestions sobre aspectes com ara el servei de prevenció, la vigilància de la salut, el certificat d'adhesió a la Mútua d'accidents de treball, el certificat de prevenció de riscos laborals, polítiques i plans de prevenció de riscos laborals, avaluacions de riscos, etc. Així mateix, en aquest capítol, també s'incorporen aspectes en matèria de responsabilitat social corporativa, sostenibilitat i drets humans (polítiques en matèria d'RSC, coneixement de les directrius de l'OCDE sobre subcontractació en països en via de desenvolupament, codis de conducta dels mateixos proveïdors i existència de clàusules de respecte als drets humans i laborals, certificacions com ara SA 8000 i RBA (Responsible Business Alliance), ambdues vinculades al tracte just dels treballadors, i també evidències sobre la implantació de requeriments que garanteixin les condicions de treball com ara BSCI (Business Social Compliance Initiative). Finalment, existeixen qüestionaris referits a la igualtat, en què s'esmenten aspectes com ara la possessió d'un Pla d'Igualtat d'oportunitats i conciliació, l'establiment de mesures que afavoreixen la conciliació de la vida laboral i personal i que promoguin la flexibilitat i el respecte per als seus empleats i empleades, i també de mesures per assegurar la inclusió de treballadors amb discapacitat. També se sol·licita la possessió de certificats com ara els que fan referència a Empresa flexible i responsable (EFR), el Distintiu d'igualtat en l'empresa (DIE) o Bcorp, i la unió al Target Gender Equality del Pacte Mundial o una altra iniciativa a favor de l'empoderament de la dona.
- **Governança:** en aquest apartat s'inclouen aspectes vinculats amb la qualitat (certificat ISO 9001), compliment normatiu (disposició d'un codi ètic

i d'uns principis ètics publicats per a la seva consulta interna i externa), seguretat de la informació (compliment de les lleis i normatives de Ciberseguretat que li és aplicable, política de seguretat i alineament amb estàndards reconeguts de seguretat de la informació i certificacions ISO 27001, ISAE 3402, SOC2, etc.), pla de continuïtat de negoci i de relacions laborals (per a centres especials d'ocupació, principalment, mitjançant la certificació del compliment de la Llei General dels drets de les persones amb discapacitat i la seva inclusió social, i indicant-ne el percentatge de persones amb discapacitat igual al 33% o superior).

Finalment, en cas que el proveïdor fos l'adjudicatari d'un projecte o servei concret, es podria requerir, si fos necessari, informació relativa al Registre d'Empreses Acreditades (REA), al Reglament General de Protecció de dades i a la Responsabilitat Civil, i també d'altres informacions d'índole econòmica per a la seva qualificació financera.

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2022-2024
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
Cadena de valor
▪ Cicle de vida de l'empleat
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

Cicle de vida de l'empleat. Principals indicadors

Atreure i Seleccionar

21.289 currículums rebuts

59,0% atractivitat (currículums sobre plantilla mitjana)

2a millor empresa del sector amb la qual treballar, MERCO

CaixaBank distingida amb el segell «Top Employer Spain 2024» amb una puntuació de 91,98%

- People Xperience Hub (visió Grup) – employer branding
- Recruitment Programs: Wonnow, New Graduates, Data Talent program i formació professional dual

Acollir

Itinerari formatiu d'Onboarding gamificat (DAC Digital Agent CaixaBank)

Vincular

• *Aprenentatge/Desenvolupament*

2,6 M hores de formació
100 % de la plantilla formada
98% formació online
303 € per persona (eficiència de costos)
1.155 Trainers (Formadors interns)

Trainers Academy per ajudar aquest col·lectiu a aprendre, comunicar i compartir millor el coneixement

Desenvolupament professional:

17.778 participants, inclòs CaixaBank Talks
4,5 sobre 5 de valoració

• *Avaluació*

Ahead/Skills Review (hard i soft skills):
29.684 persones han fet l'Avaluació

Avaluació del rendiment:

34.860 persones han rebut Retribució variable partint d'avaluació

• *Retribució*

3.323 M€ Despesa de Personal

471 M€ Beneficis Socials
14,2% sobre Despesa de Personal

Programa de Retribució flexible: Compensa +

• *Àmbits professionals i vitals*

Mesures de conciliació

2.492 persones s'han acollit a permisos retribuïts
2.017 reduccions de jornada
507 excedències

Pla d'Igualtat:

Aprovat amb el 100% de la Representació Sindical i adaptada el febrer del 2023

• *Àmbits de participació*

Estudi de Compromís i Satisfacció de l'Empleat, Cultura i Lideratge 2022:
67% Total Favorable
75% de participació

Voluntariat CaixaBank

17.240 persones

Absentisme gestionable:

4,12% malaltia i accident

• *Canvis i mobilitat*

18.921 esdeveniments de promoció
99,5% posicions directives cobertes internament
5.457 canvis de nivell professional

Desvinculació

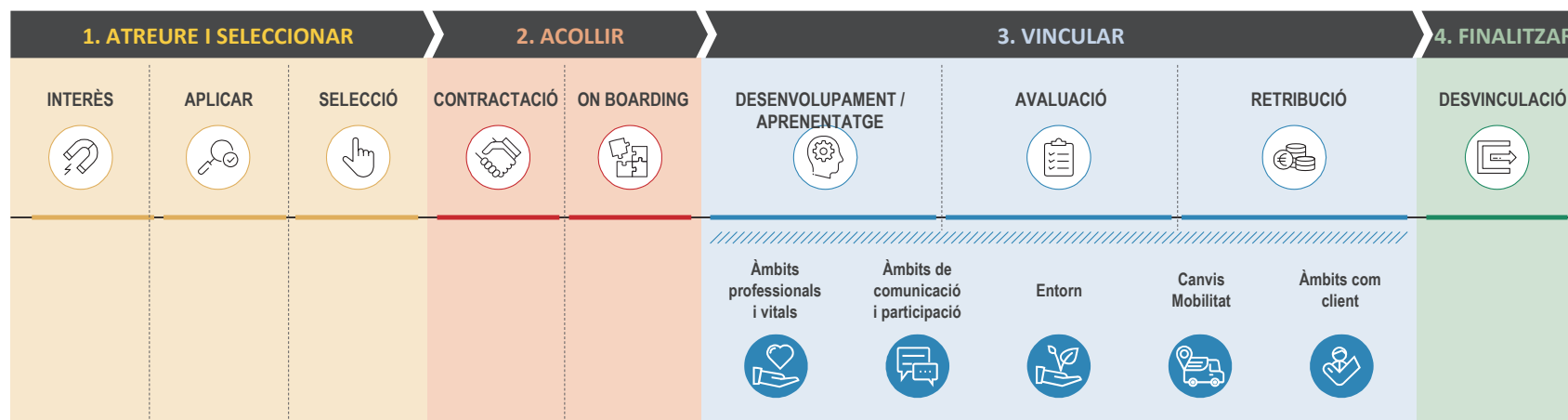
>15.000 sortides per plans massius des del 2012 al 2023, amb un cost mitjà aproximat de 345.000 €

Fons de Pensions, principal Benefici Social:

1r al Rànquing en Rendibilitat a Espanya a 3, 5, 10 i 15 anys.

PC30 guardonat en els Investment & pensions Europe (PEU) Awards 2023 amb el premi al millor fons de Pensions d'Espanya.

Cicle de vida de l'empleat



El 2023 s'ha continuat desenvolupant la **Proposta de Valor a l'empleat/ada**, ajustant-la al **Model de Cultura i Lideratge** i amb l'objectiu d'augmentar el compromís i d'impulsar la marca ocupadora per tal de **ser el millor Grup Financer amb el qual treballar a Espanya**. Aquest projecte es desenvolupa d'acord amb quatre pilars:

- **Generar impacte:** transformar la societat amb accions responsables i sostenibles que generen valor afegit a les persones i a l'entorn, d'acord amb el nostre propòsit.
- **Créixer:** impulsar el desenvolupament professional a curt, mitjà i llarg termini en el Grup CaixaBank i facilitar entorns diversos, inclusius i saludables.
- **Ser un equip:** promoure la confiança i la col·laboració entre els professionals mitjançant la implementació de models de treball flexibles i projectes transversals.
- **Innovar:** fomentar l'agilitat i la digitalització, apoderant els professionals per oferir solucions de qualitat.

La difusió duta a terme d'aquesta nova proposta de valor diferencial ha de millorar l'**experiència de l'empleat/ada** i accionar les palanques internes que permetran aconseguir que la plantilla entengui, conegui i valori la proposta integral que l'Entitat posa a la seva disposició. Alhora, l'empleat esdevé pres-

criptor, amb la finalitat d'atreure i fidelitzar el talent en un context d'alta competitivitat per disposar dels millors professionals.

Amb l'objectiu de treballar l'experiència de l'empleat de manera proactiva, amb iniciatives que impactin en el model de relació entre l'empleat i l'Entitat, i també generant una experiència diferencial, es detallen els avenços més significatius de cadascun dels moments del cicle de vida (posant el focus, el 2023, en l'atracció i selecció, l'acollida/onboarding i la vinculació).

Atreure i Seleccionar

Atracció

Tot el que fem per seduir el millor talent i construir una imatge de marca atractiva.

CaixaBank aposta per l'atracció del talent a través d'una proposta de valor diferencial. Amb aquest objectiu pretén incorporar processos que ajudin a construir una experiència que sigui atractiva, digital i memorable per als candidats i candidates i mànagers, amb l'objectiu de seduir i retenir el millor talent, alhora que es construeix una imatge de marca atractiva o de bon ocupador (Employer Branding).

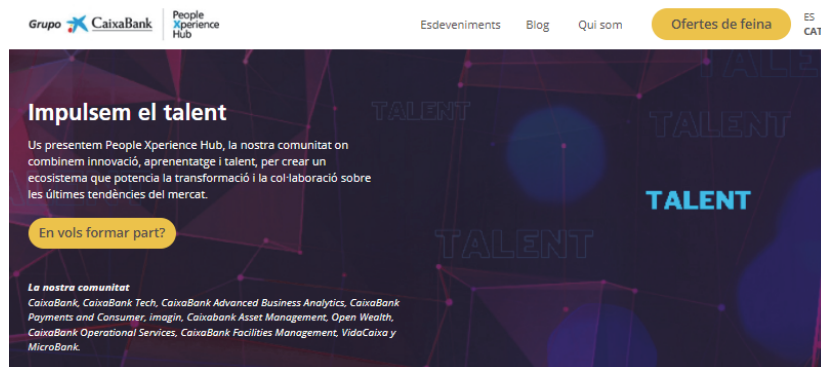
- Portada
- Índex
- Pròleg
- Pla Estratègic 2022-2024
- Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
- Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
- Cicle de vida de l'empleat**
 - Atreure i seleccionar
 - Atracció
 - Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
 - Annexos i Taules Grup CaixaBank

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2022-2024
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Cicle de vida de l'empleat
Atreure i seleccionar
Atracció
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

En aquest marc d'atracció, i amb una visió de Grup, durant el 2023, **People Xperience Hub** ha continuat impulsant iniciatives amb l'objectiu de crear una comunitat de talent, tant interna com externa, en la qual es comparteix coneixement i experiències del Grup CaixaBank.

L'objectiu principal que es persegueix és construir una imatge que generi un ecosistema disruptiu d'innovació, aprenentatge i talent al voltant de la marca Grup CaixaBank, i que contribueixi a potenciar tant l'experiència de candidats i candidates com el posicionament de la marca reclutadora Grup CaixaBank. Aquest ecosistema es gestiona a través de les landings pages, que permeten trobar informació més detallada sobre els perfils que s'estan cercant a les diverses filials del Grup i també les diverses iniciatives que es duen a terme.

<https://www.peoplexperiencehub.com/ca>



People Xperience Hub també és una comunitat en què la participació i involucració de cadascuna de les filials té un paper fonamental en el desenvolupament de la comunitat, gràcies al seu talent i coneixement diferencial.

- 11 companyies
- + de 125 partnerships
- + de 350 ambaixadors
- + de 12.000 membres
- 50 esdeveniments

L'activitat de People Xperience Hub comprèn:

- Esdeveniments: fires d'ocupació, masterclasses, hackatones, webinars, programes de mentorship, etc.
- Ofertes de feina: oportunitats professionals actives del Grup.
- Blog: es comparteixen projectes disruptius del Grup, contingut formatiu i esdeveniments en què s'ha participat.

Amb l'objectiu de ser referents en l'atracció del talent i per garantir un posicionament de lideratge en el mercat, es disposen tres palanques principals:

- Generar notorietat.
- Compartir coneixement.
- Gestionar talent.

El Grup CaixaBank disposa d'un servei de Subcontractació per poder cobrir els objectius de reclutament i selecció dins de People Xperience Hub.

Aquesta Comunitat té els principis rectors següents:

- El punt de partida és digital, però anirà més enllà per aprofitar unes altres tendències.
- Ser adaptable i escalable a les característiques especials de cada filial del Grup.
- Ser integrador, donant cabuda als empleats i empleades que hi són ara i als que hi seran.
- El pla ha de ser sostenible en el temps per assegurar els resultats.
- Es fonamenta sobre la cultura i els valors del Grup CaixaBank.

Per definir l'estratègia d'accions de comunicació externa d'**Employer Branding**, s'ha analitzat l'estratègia de comunicació i s'ha treballat en el **rastre digital**, que suposa el seguiment de la **marca ocupadora Grup CaixaBank** en les Xarxes Socials. De l'anàlisi del benchmark dut a terme, de les millors pràctiques i de la identificació d'accions aplicables a CaixaBank, s'han prioritzat quatre accions en funció de l'impacte i la complexitat:

- **Digital Talent Referral:** crear la cultura de referenciar candidats i candidates que encaixin en el lloc per aprofitar la seva àmplia xarxa de contactes, compartint amb ells les posicions obertes i el tipus de perfils que el Grup cerca.
- **Estem en contacte:** generar una experiència diferencial i d'alt impacte en els candidats i candidates. Posant especial interès en aquells que no hagin obtingut la plaça, perquè acabin el procés amb una alta expectació, ganes de desenvolupar-se i d'apuntar-se a futures posicions del Grup.

- **Digital Meetups:** impulsar la marca digital de l'Entitat mitjançant la celebració de Meetups oberts al públic amb gurus interns i externs, i obrir un espai per aprendre i connectar.
- **Construïm experiències per al candidat:** identificar candidats i candidates que encaixin amb les nostres necessitats i amb la presentació del projecte d'Employer Branding.

En aquests àmbits destaquem les iniciatives dutes a terme l'últim any:



Mobile World Congress. Participació del Grup CaixaBank a l'esdeveniment de referència global en el sector tecnològic de la mà d'empleats referents, a dues taules rodones sobre dues de les tecnologies més capdavanteres avui dia: Blockchain i Ciberseguretat. Jose Manuel Bolós Herrero, Innovation a CaixaBank Tech, va participar en la taula rodona «Blockchain en el món empresarial», on es van explicar conceptes del Blockchain més enllà de les criptomonedes. Els estudiants assistents van poder conèixer, de primera mà, casos reals de les empreses assistents: com funciona el blockchain, quines aplicacions té i com està ajudant a transformar els negocis. D'altra banda, María Guillamon Bagán, directora de CyberSecurity Prevent & Detect a CaixaBank, va participar en la taula rodona «Hacking estratègic, el poder d'allò que és bàsic». Durant la sessió, a través d'exemples teòrics i pràctics, van explicar el concepte de ciberseguretat, com s'organitzen els equips a gran escala en el sector i la importància de la ciberseguretat per a les empreses de cara a protegir-les dels milers d'atacs que reben cada dia.



que també representa un aparador per a la innovació i la tecnologia.



Tech4Challenge. La col·laboració entre CaixaBank Tech i Nuclio Digital School ha donat lloc a una iniciativa, en la qual han participat els alumnes de l'escola, juntament amb experts de CaixaBank Tech, per tal d'enfrontar-se a reptes de negoci reals a través de solucions tecnològiques. Aquesta iniciativa no tan sols ofereix un entorn d'aprenentatge, sinó que també representa un aparador per a la innovació i la tecnologia.

JUMP2DIGITAL. El Grup CaixaBank s'ha consolidat com el main partner en l'esdeveniment més gran de talent i transformació digital Jump2Digital, organitzat per la Barcelona Digital Talent a Barcelona, i ha participat en les diverses activitats que s'hi han dut

a terme: Hackathon, Speed Dating, Mentoring, Twitch, una ponència magistral i una taula rodona de dones a Woman in Tech.



Hackathon «Tech4Good». Organitzat des de Barcelona Activa i Mobile World Capital Barcelona, el Grup CaixaBank va ser present en aquest esdeveniment, en què 144 alumnes de diverses escoles IT (Information Technology) es van enfrontar a reptes relacionats amb els Objectius de Desenvolupament

Sostenible (ODS), establint solucions que permetin millorar el benestar de la ciutat de Barcelona.

Masterclass Norma IFRS17. Assistència per segon any consecutiu al campus de Puerta de Toledo de la Universitat Carles III de Madrid amb l'objectiu de fer, juntament amb els alumnes del Màster de Ciències Actuarials, una masterclass sobre la norma IFRS17 i els impactes socials de la seva aplicació. El director de Reserving i dos actuaris Senior Reserving IFRS17 de VidaCaixa van ser els encarregats d'explicar les bases de la norma IFRS17, el seu abast i quin és el perfil actuari en relació amb l'IFRS17 als alumnes.

Webinar «Inversions temàtiques a través dels fons d'inversió» - Escuela de la Fundación de Estudios Financieros (FEF). Patricia Pomares, Senior Portfolio Manager de CaixaBank Asset Management, en col·laboració amb l'Escola FEF, va revelar el poder de les inversions temàtiques durant un webinar dedicat als productes financers que aposten per les tendències que comportaran els principals canvis socials, demogràfics i mediambientals, com ara la transformació digital, la intel·ligència artificial o l'esperança de vida.

Immune Dialogues. CaixaBank Tech, amb l'objectiu de promoure i incentivar el rol de la dona en l'àmbit STEAM, patrocina aquest esdeveniment que consta de xerrades mensuals protagonitzades per dones expertes de CaixaBank Tech i altres empreses capdavanteres sobre temàtiques d'actualitat, com ara Cloud Computing, Intel·ligència Artificial, Smart Working, Innovation, Advanced Analytics i Ciberseguretat.

Sessions de Speed Dating, coordinades per Hacker X o els Recruiter Corner, organitzades per The Bridge. En aquestes trobades s'intenten identificar habilitats excepcionals i establir connexions que impulsin el creixement de tots els participants.

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2022-2024
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Cicle de vida de l'empleat
▪ Atreure i seleccionar
▪ Atracció
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

Portada
Índex
Pròleg
Pla Estratègic 2022-2024
Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
Cicle de vida de l'empleat
Atreure i seleccionar
Atracció
Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
Annexos i Taules Grup CaixaBank

DevBcn. Assistència a la conferència multidisciplinària per a desenvolupadors per tal d'aprendre i compartir les últimes tecnologies de programari utilitzades a les empreses i relacionades amb el desenvolupament backend i frontend, Agile, DevOps, Cloud i moltes altres.

24 hores d'innovació amb Dualiza. CaixaBank Dualiza i el Departament d'Educació van organitzar la 4a edició de les 24 hores d'innovació: un esdeveniment únic que pretén apropar els estudiants de Formació Professional (FP) de tot Catalunya al món laboral.

Així mateix, el Grup CaixaBank ha estat present a les **fires d'ocupació** més destacades de ciutats com ara: Madrid, Barcelona, Girona, Tarragona, Lleida, Cantàbria, Navarra, Bilbao, València, Saragossa i Sevilla, connectant, d'aquesta manera, els millors talents del món acadèmic i professional. Durant aquest 2023, també han tingut lloc **jornades de portes obertes** a les oficines de CaixaBank de Madrid i Barcelona, a les quals van assistir les Universitats Carles III i Pompeu Fabra, respectivament.

	1r trimestre	2n trimestre	3r trimestre	4t trimestre
Grup CaixaBank	uc3m Fira d'Ocupació UC3M UAM Fira d'Ocupació virtual, Universitat Autònoma de Madrid uc3m Open Doors – UC3M Deusto Fira d'Ocupació virtual, Universitat de Deusto MWC Ponències Ciber i Blockchain, Mobile World Congress Universidad de Navarra Fira d'Ocupació Virtual, Universitat de Navarra esade Fira d'Ocupació, ESADE IQS Fira d'Ocupació, IQS UNIVERSITAT DE BARCELONA Fòrum presencial, Universitat de Barcelona	NUCLIO Hiring Week, Nuclio COMPLUTENSE Fòrum de treball, Universitat Complutense de Madrid Universitat de Lleida Fira d'Ocupació virtual, Universitat de Lleida Eada Fira d'Ocupació presencial, EADA TECH meetups Tech MeetUps ETSEIB Fira d'Ocupació, ETSEIB disCapacitat & Empleo Fira d'Ocupació, disCapacitat & Ocupació uc3m Ponència IFRS17 (VidaCaixa), UC3M UPC Fira d'Ocupació, UPC FME UPF Open Doors, Universitat Pompeu Fabra		JUMP2DIGITAL Ponència Twitch, J2D FEF Webinar, Escola FEF (CAM) uc3m Foroempleo, UC3M CUNEF Fira d'Ocupació, Universitat CUNEF COMILLAS Fira d'Ocupació, Universitat Pontificia Comillas Barcelona Digital Talent Jump2Digital, Barcelona Digital Talent LASALLE Talent Week, Universitat de La Salle
CaixaBank Tech	HACKERX Speed Dating, HackerX diàlogues Immune Dialogues BRIDGE Recruiters Corner Ponència, The Bridge factoria Hackathon, Factoria F5 diàlogues Immune Dialogues uc3m T3chFest, UC3M 24h 24 h d'innovació, Impulsfp UC F.E. Enginyeria Industrial i Telecomunicacions, Universitat de Cantàbria womenhack Speed Dating, WomenHack diàlogues Immune Dialogues	Universidad Zaragoza Fira d'Ocupació, Universitat de Saragossa diàlogues Immune Dialogues UNIVERSITAT ROVIRA I VIRgili Fira d'Ocupació, Universitat Rovira i Virgili UAB MEMEnginy, Universitat Autònoma de Barcelona UPC Fira d'Ocupació, Universitat Politècnica de Catalunya UPC Fòrum Telecom, Universitat Politècnica de Catalunya UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA Fira d'Ocupació, Universitat Politècnica de València BRIDGE Talent fair, The Bridge	DevBcn Barcelona Developers Conference diàlogues Madrid 4 Tech, Immune Dialogues UNIVERSITAT DE SEVILLA Fira d'Ocupació presencial, Universitat de Sevilla	SONDERSLAND Sondersland NUCLIO Tech4Challenge, Nuclio womenhack Speed Dating Barcelona, WomenHack

En l'estratègia de comunicació digital actual de CaixaBank es troba l'**Employee Advocacy**, un programa voluntari que té com a objectiu ajudar a potenciar la identitat digital dels empleats, convertint-los en ambaixadors de la marca, i augmentar la rellevància de la companyia a les xarxes socials. Entre les accions d'aquest any 2023 destaquen: les sessions formatives a empleats de diverses àrees del banc, les assessories personalitzades per a la millora de la identitat digital i les auditories dels perfils dels més de 150 ambaixadors que formen part del programa.

L'estratègia externa de l'Entitat també disposa de l'actualització contínua dels perfils corporatius a través del **projecte de Rastre Digital**, que té com a objectiu posicionar la marca ocupadora de CaixaBank, la qual incorpora els àmbits d'actuació següents:

Mode de difusió. Tipologia de canals

	Mitjans off	Mitjans on	Xarxes socials
Owned media		- Bloc corporatiu - Site de comunicació	
Earned media	 News	 News	 Influencers Employee advocacy
Paid media	 Publicitat & Branded content	 Publicitat & Branded content	 Campanyes Paid

- **Plataformes** com ara Indeed (agregador d'ocupació de pàgines web) o **pàgines d'ocupació**, com ara Glassdoor, que ajuden a continuar construint un relat de marca ocupadora, atractiu en el temps, i a tenir presència en plataformes d'ocupació, en les quals l'opinió de l'Experiència de l'Empleat i del candidat té molta rellevància.

- Descripció de la Companyia i branding del perfil actualitzat: Qui som, missió, visió i valors de la Companyia, contingut «Uneix-te a l'equip», enllaços a Xarxes Socials i lloc web oficial, tot això amb imatges i vídeos de com és treballar a CaixaBank.
- Beneficis que ofereix la companyia i premis que ha rebut.
- Elaboració de guies que inclouen argumentaris «tipus» per respondre les diferents tipologies de qüestions que es puguin donar i que permet gestionar les reviews i comentaris en el perfil de la Companyia.

- CaixaBank disposa d'un perfil prèmium, amb funcionalitats més grans, entre les quals es permet publicar informació d'interès.

- **Ús de Xarxes Socials** com ara LinkedIn, des d'on es publiquen ofertes de feina, explica resultats corporatius o comparteix testimonis d'empleats. L'estratègia de continguts està basada en els pilars estratègics de la marca i ajuda a donar visibilitat a l'Organització tant en l'àmbit nacional com en l'internacional, creant-se un storytelling propi que defineix la personalitat i els valors de la marca a través dels seus continguts.

Tot això, amb l'objectiu de potenciar la transparència en les relacions entre les persones i l'Empresa, i ser present als rànquings de «Millors empreses per treballar-hi».

- **Web corporatiu d'ocupació**, des del site CaixaBankcareers.com i amb l'objectiu de facilitar la captació de talent i desenvolupar la tasca d'identificació i selecció de candidats, CaixaBank disposa d'un canal de comunicació amb les candidatures externes per fer el procés més àgil i transparent, en què s'inclou:

- Ofertes de feina.
- Estructura i diversos passos del procés de selecció.
- Explicació dels diversos àmbits de negoci de la Companyia.
- Presentació dels valors de CaixaBank.
- Programes de talent.
- Comunitat de Talent, en què els candidats poden registrar-se i crear un perfil professional dins la base de dades de Selecció.
- Principios de Actuación de Selección. La voluntat de CaixaBank és comptar amb aquelles persones que millor s'ajustin a l'Organització, al projecte empresarial, a l'equip i al lloc de treball, dotant l'Entitat d'uns principis d'actuació que permeten la gestió de la cobertura de vacants, alineada amb els valors, la cultura i l'estratègia de CaixaBank. Per fer-ho, el model de selecció es basa en els principis següents:

Coherència entre el que diem i fem, dins i fora de l'Entitat.

Compromís entre Entitat i persones. Anar més enllà per marcar la diferència.

Confiança, parlant clarament i escoltant activament, amb un estil proper, professional i confidencial.

Confidencialitat en tots els processos de selecció, que són confidencials fins a la seva finalització.

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2022-2024
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Cicle de vida de l'empleat
▪ Atreure i seleccionar
▪ Atracció
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

- Portada
- Índex
- Pròleg
- Pla Estratègic 2022-2024
- Com som i com ens organitzem.
CaixaBank, S.A.
- Com som i com ens organitzem. Grup
CaixaBank
- Cicle de vida de l'empleat**
 - Atreure i seleccionar
 - Atracció
 - Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
 - Annexos i Taules Grup CaixaBank

Excel·lència en la qualitat del procés a través d'indicadors de seguiment.

Igualtat d'oportunitats i gestió de la Diversitat.

Innovació i digitalització d'eines i metodologies de selecció, tenint en compte els diversos perfils professionals.

Transparència alhora d'explicitar i comunicar el mateix model.

Integració en l'estratègia de selecció dels segments de negoci i d'àrees per identificar i planificar les necessitats de cobertura que impulsen la rendibilitat del negoci.

Els principis d'actuació s'apliquen en els processos de selecció, tant interns com externs, que duen a terme els equips de la Direcció de Persones de l'Entitat, i també aquelles empreses externes que donin suport en aquests processos. Des de l'equip de selecció es vetlla pel compliment dels nostres principis per tal de:

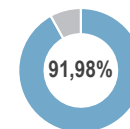
- Desenvolupar i potenciar el creixement professional del talent intern a través dels processos de selecció.
- Maximitzar la qualitat dels processos de selecció i garantir la política de confidencialitat i una plena orientació al servei.
- Generar la millor experiència al candidat o candidata i al màner.
- Optimitzar els processos de selecció i integració, tenint en compte criteris d'eficiència i transparència.

Per tercer any consecutiu, CaixaBank ha estat reconeguda per la seva gestió durant el 2023 i ha estat distingida amb el segell «Top Employer Spain 2024» per Top Employers Institute, autoritat global en el reconeixement de l'excel·lència respecte de l'entorn professional que les organitzacions creen per als seus empleats i empleades.



«Top Employer Spain 2024»

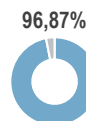
Puntuació Global



Bench: 2.302 empreses a escala mundial,
137 en l'àmbit nacional i 10 del sector Banca

Dada mitjana

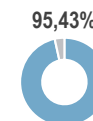
Mundial	Espanya	Banca
85,18%	85,19%	91,19%



Cultura empresarial

Valors, ètica i integritat
Sostenibilitat
Diversitat i inclusió

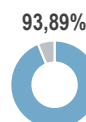
CaixaBank 2023: 96,45% | Sector Banca: 91,98%



Organització

Organització i Canvi
Digitalització RH
Ambient de treball

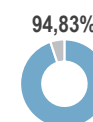
CaixaBank 2023: 96,44% | Sector Banca: 92,87%



Direcció

Estratègia empresarial
Estratègia de persones
Lideratge

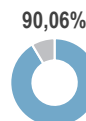
CaixaBank 2023: 94,36% | Sector Banca: 95,16%



Atracció

Marca ocupadora
Adquisició de talent
On-boarding

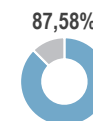
CaixaBank 2023: 90,65% | Sector Banca: 90,01%



Compromís

Benestar
Compromís
Compensació i reconeixement

CaixaBank 2023: 90,40% | Sector Banca: 85,12%



Desenvolupament

Acompliment
Carrera
Aprentatge

CaixaBank 2023: 84,11% | Sector Banca: 93,99%

El reconeixement de les millors pràctiques de Recursos Humans ajuda CaixaBank a posicionar-se com una marca ocupadora de referència que té com a objectiu acompanyar les persones durant tot el cicle de vida de l'empleat.

CaixaBank disposa de **Recruitment Programs**, programes diferencials, disruptius i innovadors, que pretenen transformar el sector a través del talent jove, la diversitat i el compromís social. Amb aquests programes es pretén identificar i desenvolupar el talent primerenc, a través d'experiències úniques, per tal de crear planter i anticipar necessitats futures. Els programes són:

- **WONNOWNOW.** 6a edició del programa de talent, realitzat en col·laboració amb Microsoft, dirigit a potenciar la presència de dones en l'àmbit de la tecnologia i les ciències des de l'inici de les seves carreres professionals. El programa té com a objectiu fomentar la igualtat de gènere i premiar l'excel·lència acadèmica i personal de les estudiants de graus STEM (Ciències, Tecnologia, Enginyeria i Matemàtiques), àmbit en què la presència femenina és proporcionalment escassa. Aquest any s'ha superat en un 3% el nombre d'inscripcions respecte de l'any anterior, amb un total de 1.006 dones inscrites en aquesta edició, 15 de les quals han estat seleccionades per incorporar-se durant sis mesos en projectes estratègics. S'han incorporat 10 WONNOWNOW a CaixaBank i 5 en Empreses del Grup (3 CaixaBank Tech, 1 a Payments and Consumer i 1 a CaixaBank Advance Business Analytics).
- **New Graduates, Talent Program (NGTP).** Programa d'identificació de talent jove per tal d'incorporar, en diverses àrees de Serveis Corporatius, joves universitaris acabats de graduar en Administració i Direcció d'Empreses, Empresarials o Economia, Enginyeria, Matemàtiques, Estadística, Física o Química, o estudiants de Màster i Postgrau, amb un alt domini de l'anglès i amb un bon expedient acadèmic. El programa té una durada de dos anys, amb un pla de carrera que els permet participar en projectes i entorns dinàmics i de col·laboració, i també contribuir al seu desenvolupament.

Durant aquest any 2023 s'han incorporat, entre Madrid i Barcelona, 65 joves que formaran part del desenvolupament de projectes estratègics, innovadors i disruptius, distribuïts en dos programes:

- Programa NGTP CIB (Corporate & Institutional Banking): 4a edició amb més de 900 candidats, en la qual, finalment, s'han incorporat 15 joves en les àrees de Structured Finance, Project Finance, Asset & Structured Trade Finance o Banca Corporativa (Transaccional).
- Programa NGTP Serveis Corporatius: 1a edició en la qual s'han incorporat 50 joves en diverses àrees dels Serveis Centralitzats.

Així mateix, participen en un programa de desenvolupament personalitzat impartit per l'escola de negocis ESADE, que posa el focus en el desenvolupament

de les seves competències i que disposa de la figura d'un Buddy que els acompanya en la seva adaptació i desenvolupament durant aquests dos anys.

- **Data Talent Program.** Programa dirigit a incorporar el millor talent de professionals experts en l'àmbit de la Data. Els participants s'han incorporat a diverses àrees de Serveis Corporatius de CaixaBank i d'Empreses del Grup, col·laborant en projectes estratègics i entorns dinàmics del món de la Data Analyst, Business Analyst i Machine Learning. Els perfils seleccionats són perfils analítics, creatius, apassionats del món Data i amb formació reglada en aquest àmbit, amb un alt nivell d'anglès i amb coneixements en sistemes d'emmagatzematge i de llenguatge de programació. El Data Talent és un programa reptador i diferencial que pretén transformar el sector a través del talent.
- **Programa de formació professional dual** (a través de CaixaBank Dualiza). Realització d'un pilot de formació professional dual en auditoria d'IT (Information Technology) i Banca Digital. Degut a l'èxit d'aquesta iniciativa, el Comitè de Direcció ha decidit incorporar 17 nous alumnes a Serveis Centrals i a la Xarxa comercial de Barcelona i Catalunya, a partir del juny del 2024.

Selecció

Identificació i incorporació de candidats externs i interns que millor s'ajusten a l'Organització i al lloc de treball, alineats amb els nostres valors, cultura i estratègia, i sense cap tipus de discriminació (gènere, discapacitat, edat, etc.).

La tecnologia aplicada a la selecció ha permès optimitzar els processos i millorar l'experiència digital de candidats, amb recursos diversos com ara cercadors avançats, selecció predictiva i vídeo entrevistes.

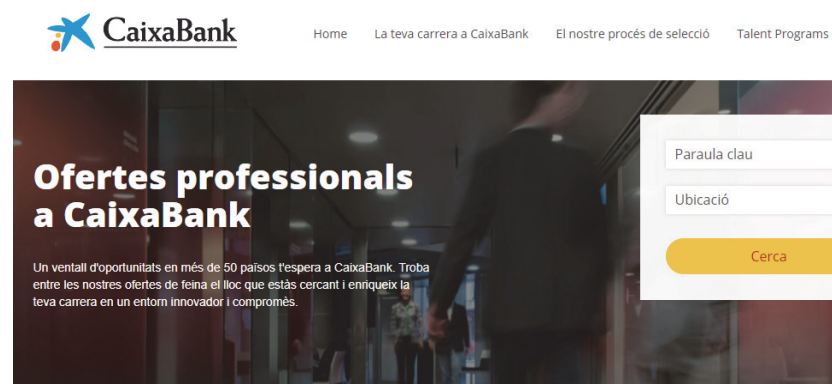
En el procés de selecció, cal destacar l'aplicació de noves tecnologies amb la utilització del mòdul de contractació de SuccessFactors, que permet fer una gestió automatitzada de totes les convocatòries i que implica que, de manera sistemàtica, totes les vacants es publiquen sempre al web corporatiu de CaixaBank i a les Xarxes Socials, en concret, al portal professional LinkedIn.

Aquest procés s'inicia amb la sol·licitud del mànager de la publicació per a la contractació externa de la vacant del seu àmbit organitzatiu, que prèviament ha estat aprovada pel departament d'Organització.

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2022-2024
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Cicle de vida de l'empleat
Atreure i seleccionar
Selecció
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

- Portada
- Índex
- Pròleg
- Pla Estratègic 2022-2024
- Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
- Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
- **Cicle de vida de l'empleat**
 - Acollir**
 - Onboarding**
- Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
- Annexos i Taules Grup CaixaBank

A més a més, es permet la sol·licitud al departament d'Organització d'una nova posició, de la qual el mànager podrà fer un seguiment sobre el seu l'estat (aprovació o denegació), fet que permet millorar la traçabilitat i l'experiència d'usuari.



El 2023, cal destacar:

- Consolidació en la utilització d'eines com ara el **vídeo entrevista** (Visió-talent) que permet optimitzar el procés de selecció, com a conseqüència de la digitalització i adaptació dels processos habituals que es van accelerar arran de la pandèmia COVID19.
- Elaboració a SuccesFactors de **cerques proactives de candidats/es** en els processos de selecció i de mobilitat interna de l'Entitat, que permeten fer la selecció amb paràmetres objectius i meritocràtics.
- Incorporació per a processos a la Xarxa de **noves metodologies d'avaluació**, (dinàmiques, entrevistes telefòniques, hackathon, etc.).

Atracció	
Curriculum rebuts	21.289
Atractivitat (Currículums sobre Plantilla mitjana)	59,0%

Contractació - Selecció externa	Nre. de Contractacions	% Homes	% Dones	Edat Mitjana
Contractació en Serveis Centrals	239	59,0	41,0	32,0
Contractació en Xarxa Comercial *	396	53,0	47,0	29,7
Becaris	8	50,0	50,0	25,2

**Inclou 339 contractacions a Banca Retail, 43 a Oficines Internacionals, 5 a CIB, 5 a Banca privada, 3 a suport Xarxa i 1 a DT/DG.*

El 2023, CaixaBank ha contractat un total de 635 persones de diverses franges d'edat, en concret: 362 persones de menys de 30 anys, 195 de 30 a 39 anys, 68 de 40 a 49 anys i 10 de 50 o més anys.

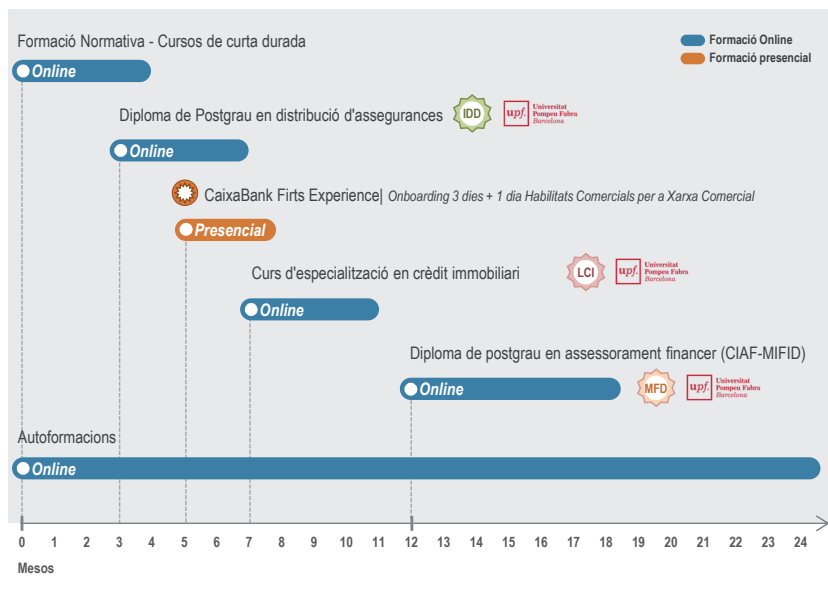
Acollir Onboarding

Experiència d'acollida i d'integració per aconseguir una adaptació d'èxit a l'Organització o en el nou rol.

L'aposta de CaixaBank per l'atracció i retenció del talent durant els últims anys ha consolidat l'**Itinerari Formatiu d'Onboarding**. Aquest programa va néixer davant la necessitat de canviar la proposta de formació als nous empleats per adaptar-se als canvis de la societat i a les necessitats de les noves generacions, sense perdre de vista els requisits formatius i de compliment normatiu regulatori, que permeten un acompliment laboral amb seguretat. CaixaBank sap que disposar dels millors professionals compromesos és primordial per poder aportar la millor experiència client, que és l'eix central de l'estratègia de negoci.

Itinerari Formatiu d'Onboarding (DAC Digital Agents CaixaBank), amb una durada de dos anys. Aquest itinerari acompanya els nous empleats en tot moment, facilitant que s'integrin i se sentin part de l'Entitat, que s'identifiquin amb els seus valors i objectius i oferint-los una formació d'alt valor. L'enfocament adoptat en aquest programa és el d'incorporar metodologies formatives innovadores que permetin millorar tant l'obtenció de resultats com la integració dels nous empleats/ades.

Cronograma Itinerari Formatiu d'Onboarding



El programa s'estructura en dues fases:

- **CaixaBank First Experience**, en què grups d'empleats interterritorials fan un training presencial als Serveis Centrals de Barcelona amb l'objectiu de donar-los la benvinguda i d'explicar-los l'Organització (cultura, atributs de marca i model organitzatiu) i el Pla Formatiu. En aquesta fase s'aconsegueix que comparteixin les seves primeres experiències i visions de l'Organització, que coneguin quina serà la seva nova trajectòria professional (possibilitats de desenvolupament) i que es generi un sentiment d'orgull de pertinença i de comunitat que permet crear vincles amb la companyia. El 2023, s'ha introduït un dia més de formació per als nous empleats de Xarxa Comercial, en què es treballen les habilitats comercials necessàries per a les funcions del dia a dia a les oficines.
- **Itinerari en Virtaula** (plataforma d'e-learning de l'Entitat):
 - *Formació Normativa de curta durada*, destinada a dotar els empleats del

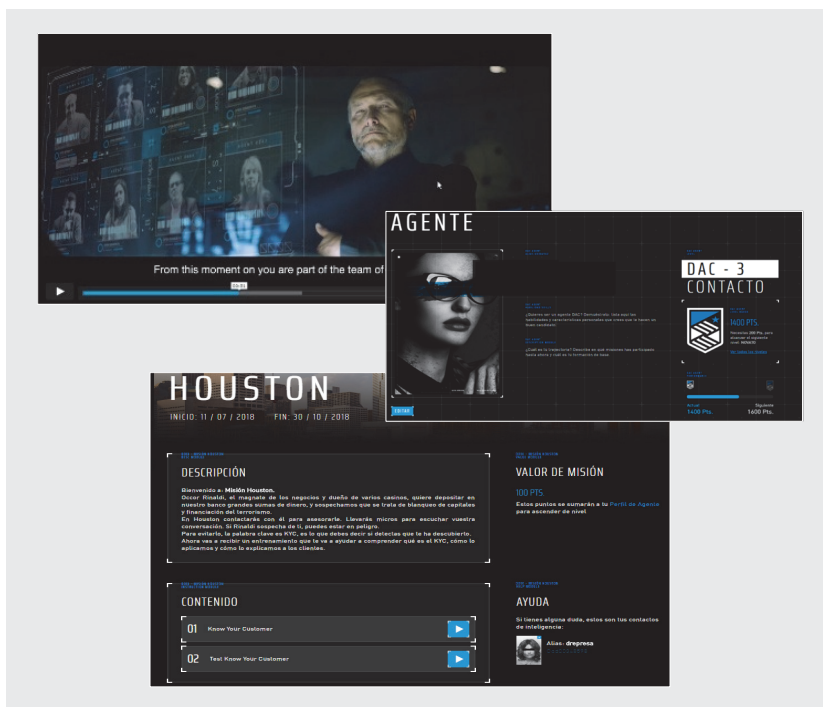
compliment obligatori en matèries genèriques del Banc.

- *Formació Normativa en Assegurances (IDD)*, destinada a complir amb la directiva de la DGSFP (Direcció General d'Assegurances i Fons de Pensions), que implica 200 hores de formació inicial i 25 hores de formació contínua anual. Per cobrir la formació inicial, CaixaBank, de manera conjunta amb la universitat Pompeu Fabra, ha elaborat un postgrau universitari «Diploma d'expert en assegurances» (DES).
- *Formació Normativa en la Llei de Crèdit Immobiliari (LCCI)*, regulada pel Banc d'Espanya, que implica 50 hores de formació inicial i 10 hores de formació contínua anual. Per cobrir la formació inicial, CaixaBank, de manera conjunta amb la universitat Pompeu Fabra, ha elaborat un curs «Curs de Llei de Crèdit immobiliari».
- *Formació Normativa en Assessorament financer (MIFID II)*, regulada per la CNMV (Comissió Nacional del Mercat de Valors) i dissenyada d'acord amb les directrius ESMA (European Securities Market Authority) per a MIFID II, que implica 150 hores de formació inicial i 30 hores de formació contínua anual. Per cobrir la formació inicial, CaixaBank, de manera conjunta amb la Universitat Pompeu Fabra, ha elaborat un postgrau universitari «Curs d'Informació i Assessorament Financer» (CIAF).
- *Formació Recomanada*, adaptada al perfil i al rol de cada empleat dins l'Entitat, treballa les habilitats i coneixements que són necessaris en cada cas, amb un programa específic d'onboarding: «Tu fas CaixaBank», orientat a ser un element clau de l'Experiència d'Empleat. És un procés d'acompanyament global que s'inicia amb l'enviament de l'oferta de feina i que finalitza després de dos anys. Així mateix, aquest programa inclou accions formatives i de Cultura de l'Entitat i pretén ser un punt d'accés únic en l'àmbit administratiu i, fins i tot, assigna un tutor o buddy a l'empleat o empleada. És una solució completa i dinàmica, amb funcionalitat mòbil, col·laborativa, de suport a l'empleat i amb funcionalitats d'escolta activa.

Tota aquesta formació online es fa mitjançant l'ús de la ludificació a la plataforma Virtaula, que permet mantenir la motivació durant el procés d'aprenentatge. Els nous empleats/ades entren en una ficció creada especialment per a ells i elles i passen a ser aspirants a la Digital Agents CaixaBank (DAC). Per esdevenir autèntics experts, han de fer missions i superar reptes per tot el món amb l'ajuda d'un tutor.

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2022-2024
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Cicle de vida de l'empleat
Acollir
Onboarding
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

- Portada
- Índex
- Pròleg
- Pla Estratègic 2022-2024
- Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
- Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
- Cicle de vida de l'empleat
- Acollir
- Onboarding
- Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
- Annexos i Taules Grup CaixaBank



Durant els dos anys que dura el programa, disposen de l'ajuda d'un tutor o tutora, que és un empleat o empleada sènior de l'Entitat, qui els acompanya i, en diversos moments, s'interessa per la seva situació. En aquestes entrevistes es recullen tant dades sobre la seva situació personal en l'àmbit laboral com les seves aspiracions i inclinacions pel que fa a la carrera professional.

Aquest programa va ser premiat en l'àmbit internacional amb la categoria de bronze en els Learning Awards 2019 com un dels millors programes d'onboarding a Europa, també va ser guardonat en els premis que concedeix Brandon Hall Group, en què es reconeixen les millors pràctiques en Human Capital a escala mundial, guanyant el primer premi en la categoria «Excellence in Talent Acquisition» a la categoria anomenada «Best New Hire Onboarding program».

En l'àmbit nacional, el programa té el reconeixement de la Fundació Cegos com el millor programa de retenció i atracció del talent de les empreses.



El **Paquet Welcome**, dossier de benvinguda que inclou tota la informació corporativa rellevant per a les noves incorporacions, s'ha consolidat en format digital i inclou:

- Manifest de la diversitat.
- Guia de Comunicació Igualitària, el repte de les relacions interpersonals.
- Codi ètic i principis d'actuació de CaixaBank.
- Guia de beneficis socials (adhesió pla de pensions i dades pòlissa assistència sanitària Adeslas), vacances, excedències i permisos.
- Informació sobre Prevenció de Riscos Laborals.
- Guia ràpida Obra Social "la Caixa".

A CaixaBank, el terme «acollida» va més enllà de l'onboarding dels nous empleats i, per aquest motiu, dins el paraigua CaixaBank Experience, es disposen altres programes com ara:

- **CaixaBank Cross Experience** és un programa de formació per a empleats que canvien la seva funció dins l'Organització i que hi accedeixen per primera vegada en un nou segment de negoci. L'objectiu és accelerar la corba d'aprenentatge, facilitar la mobilitat interna i ajudar a la incorporació en el nou lloc/segment, fets que ajuden les persones a integrar-se d'una manera àgil i eficaç. Està compost per vuit Welcome específics per segment: Banca Premier, Banca Privada, AgroBank, HolaBank, Negoci, Microempresa, Empresa i Intouch.
- **CaixaBank Executive Experience** és el programa d'onboarding que acompanya els nous directius/ves en les seves noves funcions, que assumeixen, per primer cop, responsabilitat sobre equips, tant en posicions de la Xarxa Comercial com dels Serveis Corporatius. En aquest programa s'ofereixen eines per facilitar la transició al nou rol, com ara coordinadors d'equips i projectes.

La implantació dels processos de preonboarding i d'onboarding existents actualment, juntament amb la contribució del **Portal d'Onboarding** (disponible en SuccessFactors), han permès la millora de l'experiència de l'usuari. A més a més, amb la posada en marxa el 2023 del nou espai a la intranet **People Xperience**, es complementa el contingut informatiu relatiu al procés de noves incorporacions, s'inclou tota la informació necessària i també accions i recursos disponibles per a la nova incorporació, el buddy i el mànager. Així mateix, també s'afegeix un espai per donar a conèixer la figura del Business Partner, un expert en Recursos Humans que es focalitza a entendre les necessitats de l'empleat, guiar-lo durant tot el seu camí a CaixaBank i acompanyar-lo en els moments clau de la seva trajectòria professional.

Durant l'últim trimestre del 2022, es va iniciar el **Projecte d'Onboarding** per a noves incorporacions que té com a objectiu convertir el Grup CaixaBank en el grup financer preferit per treballar-hi, cosa que implica disposar d'una experiència de l'empleat pròxim, diferencial i que ha de convertir els empleats en prescriptors de la marca ocupadora. Aquest projecte pretén generar engagement des de l'inici i acompanyar els nous empleats durant els seus primers anys a l'Entitat, accelera la corba d'aprenentatge i redueix els temps d'integració en els equips. Per aquesta raó, l'experiència d'Onboarding ha evolucionat i ha incorporat:

Durant el preonboarding:

- Enviament de l'oferta de feina als candidats/ates per part del departament de selecció de la Direcció de Persones.
- Acceptació i signatura de l'oferta per l'onboarder.
- Recepció de credencials d'accés a la plataforma d'onboarding.
- Accés a contingut de cultura gammificat (reconeixement d'èxits).
- Check list amb la documentació a aportar i signar digitalment.
- Assignació del Buddy i del Mànager (possibilitat d'interacció i es donen a conèixer abans del primer dia).
- Possibilitat de conèixer els seus futurs companys i companyes.
- Recepció de l'agenda de la primera setmana.

En el moment de l'onboarding:

- Missatge de benvinguda a través del Portal d'Onboarding.
- Execució del protocol del primer dia (recepció, presentacions equip, instal·lacions, check lloc treball, etc.).

- Trobada presencial amb el Mànager i l'HR Business Partner.
- Generació de nous materials de suport per ajudar el responsable perquè guiï la incorporació en el seu desenvolupament.
- Trobada presencial amb el Buddy al final de la jornada (primer dia).
- Entrega Welcome Pla (qui és qui, dades d'interès, welcome pack).
- Recepció d'equips de treball (ordinador i mòbil) i acreditació.
- Anticipació de l'accés a Virtaula entre el dia 1 i 2, avatar digital i itinerari formatiu.
- Formació operativa per a Xarxa (Terminal Financer TF9).
- Accés a la comunitat online d'onboarders.
- Seguiment amb el Buddy per plataforma al final de la setmana.

A posteriori, es fan altres accions com ara:

- Explicació beneficis socials.
- Notificació de sessions webinar de «Coneix CaixaBank» i «Actualitzacions formatives».
- Notificació a la plataforma de nous continguts de cultura (iniciatives socials).
- Assistència a la Setmana Experience (inclosa a CaixaBank First Experience).
- Incorporació d'un punt d'escolta automatitzat als trenta dies des de la incorporació, per a la millora contínua del programa. A més a més, es proporciona feedback als HRBP-Human Resources Business Partners, perquè traslladin punts de millora als mànagers dels seus àmbits d'influència.



▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2022-2024
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Cicle de vida de l'empleat
Acollir
Onboarding
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

- Portada
- Índex
- Pròleg
- Pla Estratègic 2022-2024
- Com som i com ens organitzem.
CaixaBank, S.A.
- Com som i com ens organitzem. Grup
CaixaBank
- **Cicle de vida de l'empleat**
- Vincular
- Desenvolupament i aprenentatge
- Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
- Annexos i Taules Grup CaixaBank

Finalment, destinat a les noves incorporacions procedents dels programes de talent jove (New Graduates o Wonnow), l'Entitat posa a disposició, des del 2023, un nou programa formatiu d'Introducció al negoci bancari per a no financers. Es tracta d'un programa presencial, creat juntament amb la UPF Barcelona School of Management, que imparteix un coneixement general de negoci bancari per a noves incorporacions sense estudis financers previs, amb l'objectiu que puguin entendre millor el negoci de l'Entitat de la qual formen part.

Vincular

Desenvolupament i aprenentatge

Aprenentatge dels coneixements i desenvolupament de les competències necessàries per donar resposta als reptes de l'Organització.

L'entorn de CaixaBank és canviant i ple de desafiaments, ja que en el sector financer estan canviant els models de negoci, les necessitats dels clients i estan sorgint nous competidors. Els clients estan millor informats, són més exigents i amb una competència més enfocada a l'entorn digital. Això obliga la plantilla de CaixaBank a ser més flexibles, a estar actualitzats constantment i oberts al canvi; per això hem de donar el salt de la formació a l'aprenentatge (aprenentatge continu, adaptat a cada funció, multidireccional, proactiu i que pot estar a tot arreu), amb el claim **#Saca Tu Power**.

CaixaBank Campus és el model pedagògic a partir del qual es desenvolupa l'oferta formativa de l'Entitat, fomentant una cultura d'aprenentatge contínua, en què la figura dels Trainers (formadors interns) com a facilitadors d'aprenentatge és un valor diferencial clau. Aquest model garanteix la coherència de la formació amb el Pla Estratègic i afavoreix l'intercanvi d'experiències i de bones pràctiques per potenciar el desenvolupament professional de tots els empleats. El model aposta per la formació i l'impuls de les habilitats professionals com a camí principal per a la innovació.

L'estratègia d'aprenentatge de CaixaBank Campus es basa en tres elements fonamentals:



Coneixement connectat i compartit

Coneixement connectat i compartit entre les diverses persones que formen l'Entitat. El coneixement no és estanc, sinó que està interconnectat i en constant moviment. Mitjançant aquesta interconnexió, sorgeixen noves idees, evolucionem, moltes vegades de manera espontània. La nostra manera de fer es basa en compartir coneixement, en l'horitzontalitat i la transversalitat, perquè la cultura de CaixaBank és compartir, col·laborar i ser transversals.



Impulsant la transformació del negoci

El negoci es transforma, fet que permet crear noves oportunitats, reptes i aprenentatges. Aquesta cultura, pròpia de CaixaBank, permet que apareguin oportunitats d'aprenentatge en qualsevol moment, de qualsevol persona i en qualsevol context. El desenvolupament de les persones resulta clau per a la Transformació del Negoci.



Aprenentatge continu

Les habilitats concretes que les persones han d'anar desenvolupant estan marcades per l'entorn en què es troben. En l'actual situació de canvi constant, això suposa un aprenentatge continu. Això s'aconsegueix mitjançant una cultura oberta i col·laborativa entre professionals.

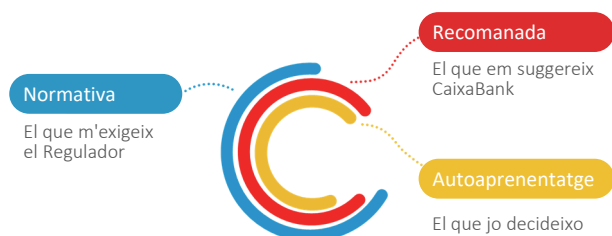
Sistema de detecció de necessitats formatives.

La resposta formativa s'inicia i es construeix a partir de la detecció de necessitats que apareixen de les reunions i reflexions conjuntes amb cada segment de Negoci, feedback dels HRBP del Territori i resultats de la valoració per skills (incorporant-se, a partir del 2023 i en el Projecte Development by Skills, l'anàlisi de gaps de les Soft i Hard Skills). Tot seguit, se'n fa un diagnòstic i es dissenya una resposta formativa d'acord amb les necessitats detectades que es plasmen finalment en el Pla anual de Formació (upskilling i reeskilling).

A continuació, es mostra el flux d'activitat en el procés entre la detecció de les necessitats formatives i l'elaboració dels programes formatius.



El **pla d'aprenentatge de CaixaBank Campus** engloba totes les eines que l'Organització posa a disposició dels seus professionals per satisfer les necessitats de desenvolupament i té l'objectiu de capacitar tots els seus professionals fomentant una cultura d'aprenentatge continu, donant resposta als requeriments del regulador (formació Normativa), als reptes del negoci o a allò que em suggereix CaixaBank (formació Recomanada), i a les necessitats formatives individuals o «allò que jo decideixo» (Autoaprenentatge).



Ja des dels primers anys d'incorporació a l'Entitat, i degut en part a les exigències regulatòries del marc en què es mou CaixaBank, es desenvolupa el gruix de la formació Normativa:

- Normativa de curta durada per a tota la plantilla, amb unes 21 hores de durada. Temàtiques dutes a terme el 2023: Seguretat en oficines (o en edificis), Curs sobre la Llei 8/21 referent al tractament de persones amb discapacitat, Comercialització amb transparència d'Assegurances i de productes MIFID, Prevenció Blanqueig de Capitals i Finançament del Terrorisme, canvi climàtic, descarbonització i reporting, Normativa FATCA/CRS (Foreign Account Tax Compliance Act) i dret a la competència, Col·lectius vulnerables i Ètica i integritat.
- Certificació d'IDD (Assegurances) per a la Xarxa que comercialitza productes d'assegurances. La formació inicial de 200 hores, feta en col·laboració amb la Universitat Pompeu Fabra (postgrau), VidaCaixa i SegurCaixa, per a nous empleats/ades i per a incorporacions en la Xarxa comercial, procedents d'altres àrees del Banc; la formació contínua de 25 hores, d'altra banda, feta sobretot amb VidaCaixa i SegurCaixa, és per a totes les persones que comercialitzen aquesta mena de productes i que tenen la formació inicial ja feta.
- Certificació en MIFID II (Inversions) per a la Xarxa que comercialitza productes d'inversió (tots, llevat de la funció empleat/ada). La formació inicial (CIAF) és de 150 hores i existeix una formació contínua de 30 hores, ambdues impartides per la Universitat Pompeu Fabra.
- Certificació LCCI (Hipoteques) per a la Xarxa que comercialitza o informa sobre productes de crèdit immobiliari i departaments de Serveis Centralitzats o Serveis Territorials involucrats en l'operativa. La formació inicial (LCCI) és de 50 hores i existeix una formació contínua de 10 hores, ambdues es fan amb la Universitat Pompeu Fabra.

Aquests programes de formació i certificació permeten impulsar la qualitat en l'atenció al client i afavoreixen la promoció d'empleats/ades orientats cap a l'assessorament.

A 31 de desembre del 2023, l'Entitat tenia 30.510 professionals certificats en IDD (formació contínua de 25 hores), 29.528 en MIFID II i 29.189 professionals certificats en LCCI. Majoritàriament, se centren en les funcions de Direcció i Subdirecció d'oficines, i també Gestors/es de Clients (Gestors/es de Negoci, de

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2022-2024
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Cicle de vida de l'empleat
▪ Vincular
▪ Desenvolupament i aprenentatge
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2022-2024
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Cicle de vida de l'empleat
Vincular
Desenvolupament i aprenentatge
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

Banca Premier i d'Empreses) que ofereixen assessorament als clients dels diversos segments de negoci.

La formació recomanada és aquella que l'Organització dissenya per ajudar els empleats/ades al seu desenvolupament professional. En aquesta formació es troben, entre d'altres, els programes següents, agrupats per temàtica de:

- **Cultura i Diversitat.** Llançament dels programes: «**Liderant Líders**» per a les Direccions d'Àrees de Negoci i «**Lideratge Comercial a l'Store**» per a la Direcció d'Oficina Store. Aquests programes volen estendre la Cultura CaixaBank i potenciar el model de lideratge AHEAD (Aliances, Humanisme, Empoderament, Anticipació i Diversitat).
- **Sostenibilitat. Pla de Formació ASG 360º**, que comprèn accions amb l'objectiu d'incorporar factors socials, mediambientals i de bon govern, perquè estiguin presents en totes les actuacions dels professionals de l'Entitat i perquè arribin fins als clients.

- **Programa de Certificació en Finances i Inversió Sostenible:** Aquest programa, que ha estat completat per més de 9.100 professionals de l'Entitat, amb funcions de gestió de Banca Privada, Banca Premier i Direcció d'Oficina, té com a objectiu reforçar el paper de l'assessor en la seva relació amb el client i anticipar-se als canvis en l'exigència de la societat en termes de Sostenibilitat. A més a més, el programa té associat un procés de Certificació, amb el qual els participants que superen l'examen extern aconseguirien un certificat emès per una universitat de referència.

- **Aprofundiment en Sostenibilitat:** Aquesta acció formativa, adreçada sobretot a gestors de Banca d'Empreses, permet aconseguir un coneixement transversal més detallat de l'àmbit de la Sostenibilitat, des de la perspectiva dels criteris ambientals, els socials i els de governança, per continuar avançant per entendre les implicacions del nou paradigma de la sostenibilitat en el conjunt de l'economia, en el sector financer i a CaixaBank.

Com a mostra del compromís de CaixaBank en qüestions ambientals, socials i de governança, a més a més, es presenta un quadre il·lustratiu que mostra quina part de la formació duta a terme incorpora continguts ASG: Ambiental, Social i de Governança. *Veure detall a la taula 10 de l'Annex.*

PLA DE FORMACIÓ 360º ASG

FORMACIÓ GENERALISTA. Formació obligatòria i formació Troncal.

2022

- > Adaptació test idoneïtat a MiFID II i proposta inversió.
- > Formació d'Aprofundiment.
- > Desenvolupament de les Finances Sostenibles. Formació contínua de MiFID.

2023

- > Formació obligatòria vinculada a bonus de Riscos associats al canvi climàtic.
- > Formació d'Aprofundiment.

FORMACIÓ RECOMANADA. recomanada per cobrir les diverses necessitats de segments i àrees.

2022

- > Formació i certificació Inversions sostenibles a gestors Banca Premier.

2023

- > Formació en desenvolupament directiu.
- > Formació i certificació Inversions sostenibles a nous col·lectius.

FORMACIÓ ESPECIALISTA. Peticions puntuals en funció de necessitats concretes dels equips.

2022

- > CESGA, Certified ESG Analyst.
- > SGARP, Sustainability and Climate Risk Certificate.
- > Sustainable finance short course.
- > Altres formacions en sostenibilitat.
- > Inscripcions externes.

2023

- > CESGA, Certified ESG Analyst.
- > SGARP, Sustainability and Climate Risk Certificate.
- > Referents de Sostenibilitat.

AUTOAVALUACIÓ. Escola de Sostenibilitat / Virtaula. Formació voluntària.

2022

- Actualització i noves formacions en canvi climàtic.
- > Finances sostenibles.
- > Drets Humans.
- > Inversió socialment responsable.
- > Contribució a la millora del medi ambient.

2023

- Noves accions formatives:
- > Agències i ratings.

31.315 empleats únics formats

343.173 hores

35.489 empleats únics formats

199.519 hores

CaixaBankSèniors

- **Comercial.** Programes amb l'objectiu de dominar les habilitats de venda i conèixer les eines i la sistemàtica per aproximar-se de la millor manera possible al client, transformant l'oferta de valor en Negoci. Destaquen programes com ara:

- **Els meus Clients (Salesforce).** L'objectiu és millorar l'eficiència comercial i tenir una visió 360º dels clients. Amb el coneixement del maneig d'aquesta eina, els empleats de CaixaBank treuen el màxim profit al seu dia a dia i, d'aquesta manera, es genera una experiència d'ús òptima des de l'inici.

- **Model Store Negocis, Store Retail i Store Pimes.** Formació per al desenvolupament de relacions de confiança a llarg termini amb els clients, mitjançant un assessorament expert i l'aportació de solucions integrals per a la seva activitat empresarial. Un equip seleccionat per les seves altes capacitats, a través de l'especialització i d'una excel·lent sistemàtica i gestió, que ha de ser referent en activitat comercial i rendibilitat en la seva Direcció d'àrea de Negoci. El pla de formació té com a objectiu que els empleats coneguin les característiques i el funcionament del model Store:

- Garantir l'experiència de client, ja sigui a través dels canals digitals, a casa del client o utilitzant els diversos espais de l'Oficina Store.
- Identificar les diverses funcions que integren l'equip de l'Store i les tasques que els corresponen.
- Conèixer les reunions principals que manté l'equip.
- Prendre consciència dels principals punts que cal tenir en compte respecte del Risc de Conducta y seguiment.

- **Gestors/es Sènior.** Formació que té com a objectiu principal conèixer què és CaixaBank Sèniors (proposta de valor de l'Entitat dirigida a donar resposta a les necessitats del segment sènior) i destacar la importància del Gestor/a Sènior en la seva implementació. Aquest projecte ha estat pioner en el sector financer espanyol i ha permès conèixer amb més profunditat el segment per tal de conformar un paquet de solucions i serveis cada cop més adaptat a les seves necessitats. Així mateix, té com a objectiu millorar l'atenció a aquest col·lectiu, sobretot per a tota l'operativa del dia a dia. Tot això, en un context, conseqüència de l'evolució del model comercial del sector financer, en què el desplegament tecnològic ha provocat una reestructuració i redefinició dels punts físics de venda, un l'augment dels serveis a distància i online en entorns remots i una reducció del contacte personal.

- **Development by Skills inTouch.** Formació adreçada al col·lectiu de gerents i gestors del segment de negoci inTouch, programa d'upskilling en què s'identifiquen tant els reptes i objectius de negoci a millorar com les skills, pràctiques o tècniques claus per al negoci. L'itinerari del curs s'inclou dins la formació «inTouch Flix», en el qual es mostra el contingut de manera atractiva i didàctica. El contingut s'estructura mitjançant píndoles formatives que treballen i que s'enfoquen en el coneixement i la relació amb el client, vídeoclasses, en les quals el focus es posa en la gestió comercial eficaç de la cartera, i finalment, els fulls de ruta per posar en pràctica els coneixements adquirits.



- **Formació comercial per a Segments:** Banca Retail, Banca Premier, Banca Privada, Banca Empreses, CIB & International Banking, AgroBank, HolaBank i InTouch: formació segons necessitats de cada segment per damunt de les regulacions de MIFID II, LCCI i IDD en les matèries de: Finances, Riscos, Assegurances i Comercial.
- **Programes vinculats amb l'acompanyament formatiu del professional** (cross-boarding), amb l'objectiu de facilitar la seva integració o el canvi de segment de Negoci dins CaixaBank. En aquest apartat, es troben les formacions recomanades vinculades, com ara els programes de Welcome als diversos segments de negoci.

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2022-2024
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Cicle de vida de l'empleat
Vincular
Desenvolupament i aprenentatge
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2022-2024
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Cicle de vida de l'empleat
Vincular
Desenvolupament i aprenentatge
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

• **Negoci Bancari.** Programes per a la millora dels coneixements en Finances, Riscos, Assegurances, Gestió de la morositat, amb l'objectiu de oferir un servei millor als clients. Destaquem:

- **Programes de postgrau: Assessorament Financer, Expert en Estalvi i Previsió i Anàlisi de Risc Bancari.** Aquest itinerari formatiu que segueixen els segments prioritaris en assessorament els permet adquirir un important coneixement tècnic sobre el negoci bancari. Es pot obtenir el **Màster en Negoci Bancari, gestió i assessorament de clients** de la Universitat Pompeu Fabra amb aquests tres diplomes i amb la realització de dues assignatures addicionals que aporten formació transversal, enfocada a la millora d'habilitats aplicables al management i a l'adquisició de noves perspectives sobre pensament i visió de futur. Amb aquest itinerari formatiu els empleats/ades poden plantejar solucions d'estalvi i previsió personalitzades, segons les necessitats de cada client, i analitzar amb criteri les operacions de finançament que aquest pugui precisar. El 2023 s'ha dut a terme la cinquena edició i hi han participat 136 professionals de totes les territorials en el Màster.

- **Gestió i prevenció de la Morositat.** En el context econòmic actual, es considera de vital importància acostar la gestió de la morositat a les oficines des de la negociació, la generació d'alarmes i la gestió preventiva del procés. Aquesta formació pretén donar suport a totes les persones dels diversos segments de negoci que gestionen morositat, també per treballar-la de manera preventiva a través de tres grans eixos: Gestió preventiva, Negociació i Coneixement operatiu de processos i seguiment.

• **Noves maneres de Treballar i Agile.** Programes per avançar cap a maneres més col·laboratives i transversals que empoderin l'empleat i facilitin la presa de decisions. Dins d'aquest apartat trobarem formacions com ara:

- **Fonaments Agile:** Programa per conèixer i aprofundir en els fonaments de la metodologia Agile i la importància de la Transformació Digital. Els continguts que es treballen són: Què és la Transformació Digital, què és l'Agilitat i fer Agile, Shuhari, Scrum i Kanban.

- **Product Owner/Scrum Master:** programes basats a conèixer aquestes figures amb deteniment, adquirir les destreses que requereixen i posar en pràctica els conceptes amb exercicis de complexitat variable basats en situacions reals. Els continguts que es treballen són: Repassar els conceptes d'Agile i Scrum, objectius i funcions de la mateixa figura i exercicis pràctics

en situacions reals.

• **Data i Analytics.** Programes amb la finalitat de divulgar la cultura de la dada a CaixaBank per ajudar i millorar el procés de presa de decisions. Es destaquen:

- **Data visualization, Data movement tools, Govern i qualitat de la dada** i altres formacions que s'inclouen en l'Escola d'Analytics. Aquests programes s'han focalitzat en: la visualització de la dada, models predictius i anàlisi de dades, entre d'altres, per millorar la presa de decisions. A més a més, el 2023 s'ha impulsat un **programa de certificacions a Google Cloud**, enfocades en àrees clau com ara ciberseguretat, arquitectura de dades, etc. per enfortir el coneixement i les habilitats dels empleats en aquestes àrees emergents, cada cop més rellevants en el panorama empresarial actual.

Finalment, l'**autoaprenentatge** depèn exclusivament de l'empleat/ada, que pot escollir entre una àmplia oferta formativa en funció dels seus interessos o motivacions. Els continguts es poden filtrar per Finances, Comercial, Riscos, Transformació digital, Habilitats i Lideratge, Sostenibilitat i Benestar i formació en idiomes (Acadèmia d'anglès Education First).

En concret, l'Acadèmia d'anglès (Education First) està disponible per a tota la plantilla i ofereix la possibilitat d'aprendre o millorar el nivell d'anglès, i també inclou: realització d'una prova de nivell, continguts d'autoestudi i certificats de cursos.

També està disponible una formació enfocada a equips no directius de Serveis Centralitzats i Serveis Territorials, que inclou **programes de postgrau en Compliment normatiu i Auditoria**, per adaptar-se als nous rols i competències associats a l'estructura plana i àgil, i també accions específiques adaptades a cada àrea.

El 2023 s'han incorporat altres continguts a través de plataformes externes complementàries a Virtaula, en les quals es fan formacions en col·laboració amb institucions com ara la Universitat Pompeu Fabra i organitzacions com IMD Business School i ISDI.

Pel que fa a l'autoaprenentatge, cal destacar els programes següents, associats a Transformació Digital:

• **Programa de Proximitat Digital:** formació dirigida a les funcions de la Xarxa d'oficines (Direcció, Subdirecció, Gestors i Empleats) amb l'objectiu de conèixer millor les eines digitals comercials de què es disposen i desenvolupar les habilitats per emprar-les. Consta de cinc mòduls formatius:

- Gestió de clients: un nou punt de partida.
- Gestió de clients: en un nou entorn.
- Gestió de clients: omniexperiència. Més a prop que mai dels clients, gràcies a les eines omniexperiencials.
- Gestió de clients: habilitats comercials.
- Gestió de clients: habilitats comercials 2.0. Potència les teves habilitats en aquest entorn digital nou.

• **Itineraris de Transformació en l'era Digital**, amb els objectius següents:

- Reforçar i desenvolupar el talent digital.
- Posar a disposició de tots els col·laboradors/ores els coneixements necessaris per abordar la transformació digital a CaixaBank, creant una base comuna de coneixement.
- Aprofundir en l'impacte de la transformació digital en la manera de relacionar-se amb els clients, el model de negoci, la manera de treballar dels equips, la comunicació i, en definitiva, la proposta de valor de l'Entitat.

Continguts formatius 100% online i treballats transversalment amb Negoci i altres àrees de Serveis Corporatius. S'estructuren en quatre blocs:

 Entorn Digital
7 hores online

- Mòdul 1: Introducció a la transformació.
- Mòdul 2: Transformació en la banca.
- Mòdul 3: Transformació a CaixaBank.
- Mòdul 4, Transformació en la venda de productes bancaris i d'assegurances, per a la Xarxa Comercial
- Mòdul 4, La nova orientació al client, per a Serveis Centrals i Serveis Territorials.

 Data Academy
14 hores online + 60 hores presencials M3

- Mòdul 1: Data Academy I, nivell introductori.
- Mòdul 2: Data Academy II, nivell intermedi. Només per a Serveis Centrals/Territorials.
- Mòdul 3: Data Academy III, nivell avançat. 50 persones de Serveis Centrals/Territorials.



Habilitats Digitals I i II

5 hores online

- Mòdul 1: Cultura digital.
- Mòdul 2: Identitat digital.
- Mòdul 3: Comunicació digital.
- Mòdul 1: Gestió de la informació.
- Mòdul 2: Aprenentatge continu



Metodologies àgils de treball

6 hores online + hores de certificació

- Mòdul 1: Visió general.
- Mòdul 2: Metodologies, només per a Serveis Centrals i Serveis Territorials.
- Mòdul 3: Certificacions, només per a Serveis Centrals i Serveis Territorials.

En paral·lel, i com a complement a l'itinerari de Transformació Digital, la Data Community està disponible per a tots els empleats. Aquesta comunitat està focalitzada a fomentar el coneixement al voltant de la dada i del seu impacte en l'evolució de la digitalització. La comunitat duu associada una sèrie de sessions en què experts interns de CaixaBank, acompanyats d'experts d'unes altres empreses, comparteixen projectes que s'estan implementant o desenvolupant en el Banc o bé que s'estan analitzant per a la seva posterior implementació.

• **Itineraris Office 365**, amb l'objectiu de millorar en l'ús de les eines: Teams, One Drive, Share Point, One Note.

Paral·lelament a aquests itineraris, s'hi ha continuat desenvolupant una **formació específica per a directius i directives** al voltant de la transformació digital, que té com a objectius:

- Obtenir una visió global de l'ecosistema digital actual i una idea més clara dels elements de la digitalització.
- Visualitzar nous reptes i oportunitats de negoci generats en el nou entorn. Analitzar els canvis estratègics potencials originats per la digitalització i la seva importància per desenvolupar el nostre model de negoci, maneres de treballar, comunicació i posada en valor de l'Entitat.
- Entendre l'entorn social i de mercat i identificar les competències essencials crítiques per a l'èxit de l'Empresa a llarg termini en un context digital.

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2022-2024
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Cicle de vida de l'empleat
▪ Vincular
▪ Desenvolupament i aprenentatge
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

- Portada
- Índex
- Pròleg
- Pla Estratègic 2022-2024
- Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
- Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
- Cicle de vida de l'empleat
 - Vincular
 - Desenvolupament i aprenentatge
- Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
- Annexos i Taules Grup CaixaBank



Veure detall CaixaBank SA a la taula 8 de l'Annex i detall Grup CaixaBank a la taula 30 de l'Annex

La formació va dirigida a la totalitat de la plantilla, independentment de la tipologia del seu contracte

En matèria de subcontractació de proveïdors, CaixaBank sol·licita que coneguin, se sensibilitzin, acceptin i es comprometin a donar compliment del Codi de Conducta de Proveïdors del Grup CaixaBank. En matèria de prevenció de riscos laborals, es duu a terme, a més, una coordinació d'activitats empresarials, assegurant d'aquesta manera que el proveïdor conegui la Política de Prevenció de Riscos Laborals de CaixaBank.

Excel·lència de l'aprenentatge. CaixaBank cerca l'excel·lència a través de reconeixements acadèmics oficials, amb les escoles de negoci i universitats principals, com ho són IESE Business School, ESADE Business School, ISDI, IMD, la Universitat Pompeu Fabra, la Universitat de Barcelona i la Universitat Oberta de Catalunya.

En el marc de la resta d'empreses del Grup CaixaBank, cal destacar les activitats següents:

- Programa d'implantació del model de lideratge AHEAD per al col·lectiu de líders (457 persones), per assolir acords grupals des del lideratge, que impactin en les àrees de millora del clima laboral de cada empresa. La satisfacció general del projecte ha estat de 4,6/5 de mitjana de tots els grups realitzats.
- La celebració de la primera edició del programa Early Talent, el 2023, per al desenvolupament del talent emergent, ha comptat amb la participació de 45 persones i d'un NPS mitjà del 97%.
- Oferta d'autoaprenentatge com a palanca de la formació i desenvolupament de la plantilla, en què es revisen i s'actualitzen els continguts de manera constant per assegurar una alta qualitat. Fins a un total de 1.286 persones (+7% respecte al 2022) han sol·licitat algun programa d'autoaprenentatge.

Els impulsors són les persones i eines que permeten implementar l'estratègia i el pla d'aprenentatge:



Virtaula + plataformes externes

Una plataforma virtual, accessible, intuïtiva i senzilla, capaç d'adaptar-se als potencials desenvolupaments d'aprenentatge del futur.

Capaç d'actuar com a centralitzador de formacions amb unes altres plataformes externes (com ara Cornerstone, disponible a partir del 2024).



Trainers

Referents de coneixement que actuen com a formadors interns. Pel fet de garantir el seu coneixement, mantenim un coneixement compartit i connectat entre tota la Companyia.



Escoles externes

Escoles de referència del país ofereixen a la nostra plantilla coneixement reglat mitjançant certificacions o postgraus.

Virtaula.

Virtaula és la plataforma d'aprenentatge online de CaixaBank. Una plataforma dissenyada per potenciar l'aprenentatge i millorar l'experiència dels empleats. Durant aquest any 2023, s'han dut a terme nous desenvolupaments que han permès millorar l'experiència en l'entorn virtual i flexibilitzar el Pla d'Aprenentatge, entre els quals destaquen:

- Millora en la visibilitat dels accessos a les aules de Virtaula, perquè aparegui destacat el nom del curs, a més del nom de l'aula.
- Cursos únics: desenvolupament tecnològic que permet vincular les formacions i autoformacions amb continguts semblants i un recompte d'hores de formació rebuda més ajustat.
- Millora en els temps de càrrega del catàleg d'autoformació.
- Millora la informació disponible a la pàgina que permet un seguiment dels cursos vinculats a bonificacions (formació obligatòria per rebre retribució variable).

- Obertura de noves escoles (Agile) i millora del disseny de les ja existents (Sostenibilitat).
- Sincronització a través de plataformes externes de cursos amb competències associades al perfil de treball.

A més d'altres funcionalitats ja existents a la plataforma com ara:

- Implantació del sistema de videoconferència Teams.
- Revisió catàleg de hard i soft skills.
- Actualització del catàleg d'autoformació.
- Votacions i comentaris en les autoformacions.
- Planificador anual de formació amb objectius.
- Eina d'intel·ligència artificial per recomanar autoformacions per cada funció i perfil.
- Disponibilitat d'un cercador d'autoformacions.
- Creació del qüestionari d'interessos formatius.
- Accés immediat, sense necessitats d'autoritzacions.
- Recompensar el feedback dels empleats i empleades.
- Millora de l'experiència empleat: chatbot, informe per a cada empleat o empleada i Aula de formació.

2023		
Valoracions totals en cursos d'autoformació	nombre de valoracions	60.408
	mitjana de valoració sobre 5	4,3
Aptes totals en cursos d'autoformació		36.376
Respostes a consultes del chatbot		1.842
Accessos a Virtaula		1.867.964
Plantilla activa que ha accedit a Virtaula		99%

El 2023 s'ha ofert formació al 100% de la plantilla, amb un total de 2.567.949 hores de formació. El 98% de la formació ha estat a través de metodologia online i el 2% restant a través de presencial i webinar síncrona. El 2023, el total d'hores de formació per empleat/ada ha estat de 71 hores, reduint-se respecte del 2022 (-5 hores), com a conseqüència d'una càrrega menor de la formació

normativa i un focus més gran de l'activitat d'aquest any en el procés d'avaluació per competències (Development by Skills).



Trainers CaixaBank, la comunitat d'aprenentatge de Trainers (anteriorment formadors interns/change makers), té, el desembre del 2023, 1.155 persones i és la millor garantia de l'excel·lència formativa i el valor diferencial del model d'aprenentatge de CaixaBank. El seu paper és clau, ja que es reconnecta amb la seva essència com a acompanyants i facilitadors dels processos d'aprenentatge dels seus companys.

El propòsit i el rol dels Trainers és «Acompanyar per inspirar i créixer junts».

- *Acompanyant*. Estant a prop per ajudar en el dia a dia.
- *Inspirant*. Promovent la passió per l'aprenentatge.
- *Creixent*. Desenvolupant les persones per ajudar a obtenir la seva millor versió.

Tipologia de Trainers:

Trainer Negoci.

Especialitat: formació en producte. Centrat en negoci. Dinamització d'aules virtuals. Sessions presencials.

Trainer de Cultura.

Especialitat: cultura i integració. Centrat en atributs culturals de CaixaBank. Generador de clima i escolta activa, acompanyament a noves incorporacions.

Trainer Digital.

Especialitat: digitalització. Centrat en transformació digital i suport al canvi. Aplicació de les noves eines i transmissió de bones pràctiques.

Trainer de Riscos i Morositat.

Especialitat: riscos de negoci. Centrat en financer i operacional. Formació en els diversos tipus de riscos. Sessions presencials i virtuals.

Portada
Índex
Pròleg
Pla Estratègic 2022-2024
Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
Cicle de vida de l'empleat
Vincular
Desenvolupament i aprenentatge
Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
Annexos i Taules Grup CaixaBank

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2022-2024
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Cicle de vida de l'empleat
Vincular
Desenvolupament i aprenentatge
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

Els comportaments clau que caracteritzen la figura de Trainer CaixaBank s'engloben en tres dimensions (Personal, Professional i Organitzacional):

Dimensió	Comportament clau	Abast i significat
Personal	Tenir i transmetre passió	Treballar amb ganes, energia i il·lusió, gaudint d'allò que es fa.
	Ser humils	Acceptar les opinions i aportacions dels altres com a base per a l'aprenentatge col·laboratiu.
	Mostrar empatia	Impulsar l'Escolta activa per comprendre les emocions i necessitats dels companys.
	Donar exemple	Impulsar el canvi a través de l'exemple propi, assumint el rol d'«Early adopters».
	Generar, influir	Basar-se en el Lideratge «natural» i en l'experiència per influir en els companys. Generar, impulsar i promoure iniciatives i bones pràctiques.
Professional	Motivar	Impulsar l'autodescobriment per generar la inquietud per l'aprenentatge en els companys, facilitant-ne l'aplicabilitat.
	Comunicar	Convertir el nostre interlocutor en protagonista. Escoltar activament, fomentant el diàleg i compartint els missatges de manera clara i concisa.
	Ser creatius/ves	Analitzar les situacions des de diverses perspectives, proposant solucions d'aprenentatge innovadors amb el focus en les necessitats de desenvolupament d'equips i persones.

Organitzacional	Ser catalitzadors de Cultura CaixaBank	Transmetre, a través dels comportaments, la cultura i els valors CaixaBank.
	Fomentar nous líders	Identificar el potencial, desenvolupar el talent i oferir oportunitats per impulsar el desenvolupament professional.

Els Trainers de CaixaBank, en cada Direcció d'Àrea de Negoci (DAN) i de manera coordinada amb la Direcció de Persones, principalment, es fan càrrec de:

- Identificar les necessitats formatives de les persones de la Xarxa, analitzar-les i proposar solucions que derivin en el seu àmbit d'actuació.
- Impartir sessions formatives sol·licitades des dels Serveis Centralitzats / DAN sobre determinats àmbits de Negoci (sistemàtica, producte, etc.).
- Ajudar a traslladar les millors pràctiques i les principals novetats que afecten la Xarxa d'Oficines als seus companys.

El 2023, la seva activitat s'ha centrat en:

- Treballar quatre dels deu comportaments identificats; tenir i transmetre passió, motivar, comunicar i ser catalitzadors de la cultura CaixaBank.
- La realització de diverses sessions sobre sistemàtica comercial, gestió de la morositat i impagament, impuls de la gestió remota i del Now client / empleat (eina comercial d'atenció al client), i també treballar l'orgull de pertinença, focalitzant-se a millorar la proximitat i col·laboració.
- El llançament del Programa Trainers Academy 2023: per formar els Trainers en els comportaments identificats i per treballar els seus «expertise», alienat al propòsit de CaixaBank «Estar a prop de les persones per a tot el que importa». Aquest programa consta de quatre webinars, d'una hora cadascun i d'una sessió presencial a cadascuna de les Direccions Territorials. Així mateix, gràcies a la figura dels Reference Trainers de cadascun dels Territoris i a la realització de focus groups, s'impulsa el rol de Trainer i es dinamitza la comunitat, identificant-ne també necessitats formatives per a tot el col·lectiu.

Avaluació de la formació.

CaixaBank avalua la formació aplicant el model de KirkPatrick, que determina quins objectius es volen obtenir i que mesura l'impacte d'allò que s'ha aconseguit. Existeixen quatre nivells d'avaluació:

Nivell 1. 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.

Nivell 2. Mesura el grau d'adquisició de coneixements i habilitats dels/les participants.

Nivell 3. Mesura l'aplicació del que s'ha après al lloc de treball i es fa a partir dels 4/6 mesos de la realització de l'acció formativa.

Nivell 4. Mesura el grau de consecució dels objectius establerts per a l'acció formativa.

De manera il·lustrativa, es presenta l'avaluació duta a terme d'un dels programes fets el 2023 *(Veure detall a la taula 9-I i 9-II de l'Annex)*:

Programa

Lideratge Comercial en Oficines Store

Un cop finalitzat el procés d'integració d'oficines de la Xarxa Retail, fruit de la integració entre CaixaBank i Bankia, s'hi detecta la necessitat de facilitar un espai en què els directors/es d'oficina puguin compartir coneixements i experiència i, d'aquesta manera, homogeneïtzar les seves pràctiques en la funció per tal d'afermar la implantació de la sistemàtica comercial del Banc i dels seus Models de Cultura i Lideratge. S'inicia el desplegament amb les oficines Store, per la dimensió de les seves plantilles, el volum de clients que atenen i el seu pes específic en la consecució de resultats.

Lideratge Comercial en la Store és un programa de Desenvolupament Directiu per a la Direcció d'Oficina Store, dissenyat per aportar beneficis a l'Entitat, mitjançant l'entrenament i desenvolupament de diverses habilitats clau per al lideratge en el negoci de la Xarxa d'oficines Store i que impacta de manera directa en l'activitat comercial d'aquest segment. En el programa es treballen: les habilitats principals per a la direcció i implantació de la sistemàtica comercial, a més de les habilitats per al lideratge dels equips. El programa també serveix com a punt de trobada entre les mateixes Direccions d'oficina Store i les Direccions d'Àrea de Negoci i de Negoci Retail, i facilita l'intercanvi de coneixements, bones pràctiques, coneixement de la sistemàtica comercial i l'estratègia del negoci. En el programa intervenen els màxims responsables de la Direcció de Negoci i de Persones.

La metodologia del programa s'estructura en la realització de les activitats següents desenvolupades durant dues jornades:

• Masterclass:

- Intervenció de la Direcció de Negoci, que exposa els principals reptes presents i futurs del Banc i l'estratègia.
- Intervenció de les Direccions de Persones de Territorials, que exposa els Models de Cultura i Lideratge.
- Intervenció de la Direcció de Banca Retail, que exposa les claus del negoci, la situació del sector i el model de sistemàtica comercial del Banc.

• Tallers:

- Sistemàtica comercial (Gestió i organització comercial de l'oficina).
- Lideratge AHEAD a l'Store (comunicació, direcció i motivació d'equips comercials).
- Entrenament d'habilitats de lideratge (roleplay casos reals Oficina Store)

Beneficis previstos inicialment per al negoci:

El programa se centra en el desenvolupament dels coneixements i les habilitats directives clau per al lideratge de l'equip d'una oficina Store i en l'homogeneïtzació de la implantació del model de sistemàtica comercial de l'Organització, ambdós són aspectes clau per a la consecució dels objectius i reptes de negoci fixats per CaixaBank. Els objectius per a aquest exercici estan associats, a més, a l'increment de la qualitat de servei percebuda pel client i la venda de productes comercialitzats per la Xarxa d'oficines.

- **Valoració:** els participants valoren la formació rebuda com a positiva (rellevant i motivadora) per sobre de 4 en una escala de 5.
- **Adquisició de coneixement:** els participants valoren per sobre de 4 en una escala de 5 que van adquirir els coneixements, habilitats i competències de la sistemàtica comercial per aplicar-los en la gestió diària.
- **Aplicabilitat:** els participants valoren la formació com a útil i aplicable per sobre de 4 en una escala de 5.
- **Resultats:** el nombre de clients vinculats i els seus recursos, i també l'import de crèdit al consum, han de mostrar una tendència creixent. A més a més, cal concretar una millora de l'activitat comercial, traduïda en un increment de les contractacions per a assegurances generals (>15%), assegurances de vida (>2,5%) i sistemes de seguretat (>15%).

▪ Portada

▪ Índex

▪ Pròleg

▪ Pla Estratègic 2022-2024

▪ Com som i com ens organitzem.
CaixaBank, S.A.

▪ Com som i com ens organitzem. Grup
CaixaBank

▪ **Cicle de vida de l'empleat**

Vincular

Desenvolupament i aprenentatge

▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.

▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2022-2024
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Cicle de vida de l'empleat
Vincular
Desenvolupament i aprenentatge
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

El **Pla Director de Desenvolupament Directiu** acaba de completar l'oferta formativa de CaixaBank i té com a lema «mai no deixis d'aprendre... i de ser un referent en aprenentatge per al teu equip». L'Entitat fomenta els programes de desenvolupament professional tant en l'àmbit predirectiu com en el directiu i, per això, el 2023 han passat 17.778 participants amb una valoració mitja de 4,5 sobre 5.

Els programes inclosos dins d'aquest Pla Director se centren en el desenvolupament de les habilitats i competències per al lideratge d'equips i fomenten l'estratègia i transversalitat de l'Entitat, reforçant el model **Model de Lideratge AHEAD**. Aquest model està enfocat a crear Aliances amb una visió Humanista i Empoderadora, basada en l'Anticipació i promotora de la Diversitat. El Model de Lideratge AHEAD s'aplica a tota la plantilla i persegueix un major autolideratge i responsabilitat en la presa de decisions, i també promou la proactivitat i transversalitat: tots els empleats som líders en el nostre àmbit d'influència.

AHEAD

Aliances

Líders capaços de crear **Aliances** des de la col·laboració i el propòsit comú.

Humanisme

Líders **Humanistes** referents, amb ètica i proximitat, que situen les persones al centre.

Empoderament

Líders **Apoderats** i compromesos en la consecució de resultats sostenibles.

Anticipació

Líders que s'**Anticipen**, promouen el canvi, són flexibles i aprenen de manera contínua.

Diversitat

Líders amb mentalitat **Diversa** i **Inclusiva**, oberts a la tecnologia i a la innovació

Es tenen en compte diverses etapes en el cicle vital de cada funció. En el cas dels rols directius, aquest cicle té en compte tres etapes: **Incorporació** (primer accés a un càrrec directiu), **Consolidació**, i una tercera per al desenvolupament dels col·lectius d'**Alt potencial**. Es planteja un desenvolupament incremental en el cas de les persones amb responsabilitat sobre equips, en funció de la seva experiència i consolidació en el càrrec, amb la proposta d'accions de desenvolupament adequades a les necessitats de cada moment del cicle de vida en la funció directiva, i adaptades als requeriments de l'organització. Es compta amb el suport de diversos partners de primera categoria, nacional i internacional, per al desplegament de les diverses accions específiques.

+01
INCORPORACIÓ

+02
CONSOLIDACIÓ

+03
DESENVOLUPAMENT
DEL POTENCIAL

+01. Incorporació: aquesta primera etapa consisteix en una formació dirigida al desenvolupament d'un lideratge centrat en un mateix, a assentar bases del negoci i a disposar del coneixement crític per a l'acompliment de funcions específiques. Es planteja per a col·lectius de talent crític o professionals que estan en funcions predirectives o que accedeixen a noves funcions directives.

Els principals programes duts a terme són:

- **Programa New Graduates CIB.** Programa presencial amb l'objectiu d'ajudar en el desenvolupament d'habilitats competencials, dirigit al col·lectiu de New Graduates (Recruitment Program).
- **Programa Data Talent i New Joiners Data Talent.** Programes presencials que faciliten l'adquisició de coneixements claus en el sector i l'entrenament de les competències hard i soft principals, requerides per a l'excel·lent acompliment de la seva funció.
- **Programa New Hire Analyst Program.** Programa presencial amb l'objectiu de capacitar els participants en l'elaboració de documentació pròpia de la seva activitat, aprofundint en l'anàlisi economicofinancera, la modelització i la valoració de companyies.
- **Processos de Coaching de transició** que s'estructuren en tres sessions i que s'adrecen a funcions predirectives i directives.

Els objectius d'aquests programes varien segons el target al qual s'adrecen (directius o predirectius). Els més transversals i destacats són:

- Reforçar el missatge i la posada en pràctica del Model de Lideratge AHEAD.
- Desenvolupament dels coneixements específics requerits per a l'acompliment excel·lent de la funció a CaixaBank.
- Per als responsables d'equip, entrenar habilitats directives i gestió i direcció de persones, a través d'eines d'autoconeixement, que permetin configurar una estratègia de desenvolupament personal i posar en pràctica allò après.
- Ampliar els marcs d'anàlisi, per augmentar la visió estratègica i les habilitats professionals, tant en els col·laboradors individuals com en els responsables d'equips.
- Reforçar el networking i la transversalitat i explorar, juntament amb altres, els reptes i les oportunitats de l'entorn actual.
- Analitzar el context geopolític i les variables econòmiques que afecten les empreses en un entorn global.

+02. Consolidació: aquesta segona etapa consisteix en una formació adreçada a tots els directius/ives de CaixaBank per consolidar líders més capaços, més eficaços i motivats/ades per a l'impuls dels projectes actuals, futurs, coneixedors i difusors del Model de Lideratge de CaixaBank.

El contingut acadèmic dels diversos programes, que té en compte aquesta segona etapa, conté aspectes relacionats amb la conjuntura financera i els horitzons estratègics en el sector financer, el lideratge en la innovació i amb aspectes de competències relacionals bàsiques en el lideratge; autoconeixement, influència, assertivitat, feedback i aspectes de millores comunicatives, i gestió del compromís i de les emocions. Alhora, existeixen mòduls sobre presa de decisions, Big Data i Analytics i lideratge positiu.

Els objectius d'aquest programa són:

- Fomentar les habilitats directives i de lideratge necessàries per generar equips col·laboradors i competents, contribuint al creixement de cadascuna de les persones de l'equip.
- Desenvolupar una visió global i integradora de l'empresa, reforçant la capacitat de raonar i decidir. Treballar la presa de decisions i la gestió del conflicte en l'Organització.
- Lideratge AHEAD: Influència del Líder.

- Conèixer els processos de canvi i de gestió d'equips i persones i la seva intervenció com a futurs responsables d'aquests per aportar un valor major a l'estratègia.
- Debatre sobre els nous enfocaments del lideratge per aplicar-los en els seus contextos específics, guanyar confiança per prendre les millors decisions i assumir la necessitat d'integrar i de transmetre el model de comportament de CaixaBank en el procés.
- Convertir-se en líders que impulsen una cultura de responsabilitat
- Ser capaços d'anticipar-se al futur.
- Actuar com a palanca de canvi per a la implementació de l'estratègia.

+03. Desenvolupament alt potencial: en aquesta tercera etapa es plantegen propostes dirigides a col·lectius d'alt potencial, amb capacitat d'incorporar-se a curt termini a noves responsabilitats.

Els eixos sobre els quals s'estructura aquesta oferta són: **Autolideratge, Comunicació, Orientació al Client / Visió Estratègica i Lideratge.**

- **Autolideratge:** s'ofereix la possibilitat de disposar d'un mentor o mentora externa referent en l'àrea de responsabilitat del directiu/iva amb el qual explorar, experimentar, potenciar i ampliar capacitats pròpies, a partir d'una nova òptica externa a l'Organització.

Es posa a disposició, un/una personal coach, amb experiència en membres d'Alta Direcció, que ajudi a aconseguir els objectius fixats, aprofundint en el coneixement i augmentant el rendiment.

- **Comunicació:** és imprescindible ser capaç de comunicar i traslladar eficaçment una visió clara i definida als equips sobre els reptes i l'estratègia de negoci a seguir, de manera que es promogui la implicació efectiva de cada membre de l'Organització en la consecució d'aquests objectius.

Es posa a disposició un/una coach individual en comunicació i marca personal per desenvolupar i perfeccionar les habilitats en aquest àmbit i per millorar la capacitat d'impacte en els interlocutors.

S'ofereix l'opció de fer sessions individualitzades per a la perfecció d'un idioma, tant en persona com telefòniques, adaptades a l'agenda del directiu/iva. També es disposa de l'Escola d'idiomes a Virtaula (EF Education First), en la seva modalitat Prèmium, que permet fer classes online síncrones i amb disponibilitat d'accés 24 h/365 dies.

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2022-2024
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Cicle de vida de l'empleat
Vincular
Desenvolupament i aprenentatge
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2022-2024
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Cicle de vida de l'empleat
Vincular
Desenvolupament i aprenentatge
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

Orientació al client/Visió Estratègica, aquesta formació es basa en la participació en fòrums especialitzats amb els quals poder abordar i desenvolupar les prioritats estratègiques de l'Entitat en l'actual entorn de complexitat i volatilitat.

La majoria d'aquests programes es desenvolupen juntament amb Universitats i Escoles de negoci de reconegut prestigi mundial. Cal destacar la realització dels programes següents:

- Programa Enfocat. Mentalitat Digital Estratègica.
- Seminaris Aspen.
- Programa Digital Business Executive program.
- Senior Executives Global Program.
- Programa Consells d'Administració.

Lideratge: es permet l'accés a:

- Roundtables: taules rodones per intercanviar millors pràctiques.
- Seminaris Aspen amb un nombre reduït de participants procedents de diversos sectors i on es crea un fòrum neutral de reflexió i debat.
- Discovery Events: tallers intensius de dia i mig sobre temes d'actualitat d'aplicació immediata, Innovació, Transformació digital, Comprensió de macrodades i anàlisi, etc.
- Programes internacionals de lideratge.

Universitats i escoles de negocis implicades en els programes de desenvolupament directiu:



Finalment, cal destacar que, en l'àmbit del desenvolupament directiu, s'hi duen a terme accions transversals en les tres fases, incorporació, consolidació i desenvolupament de l'alt potencial:

• **Accions d'Autoformació** amb l'objectiu de promoure l'autodesenvolupament dels professionals. Cada semestre s'ofereixen programes i accions de desenvolupament, comptant per a això amb consultores de primer ordre i amb les escoles de negoci principals, tant nacionals com internacionals (IESE, IMD, EY, ESADE, Médico Mentor, etc.), posant especial atenció a noves maneres de treballar, a la transformació digital, a la relació amb els clients i al desenvolupament del potencial i wellbeing.

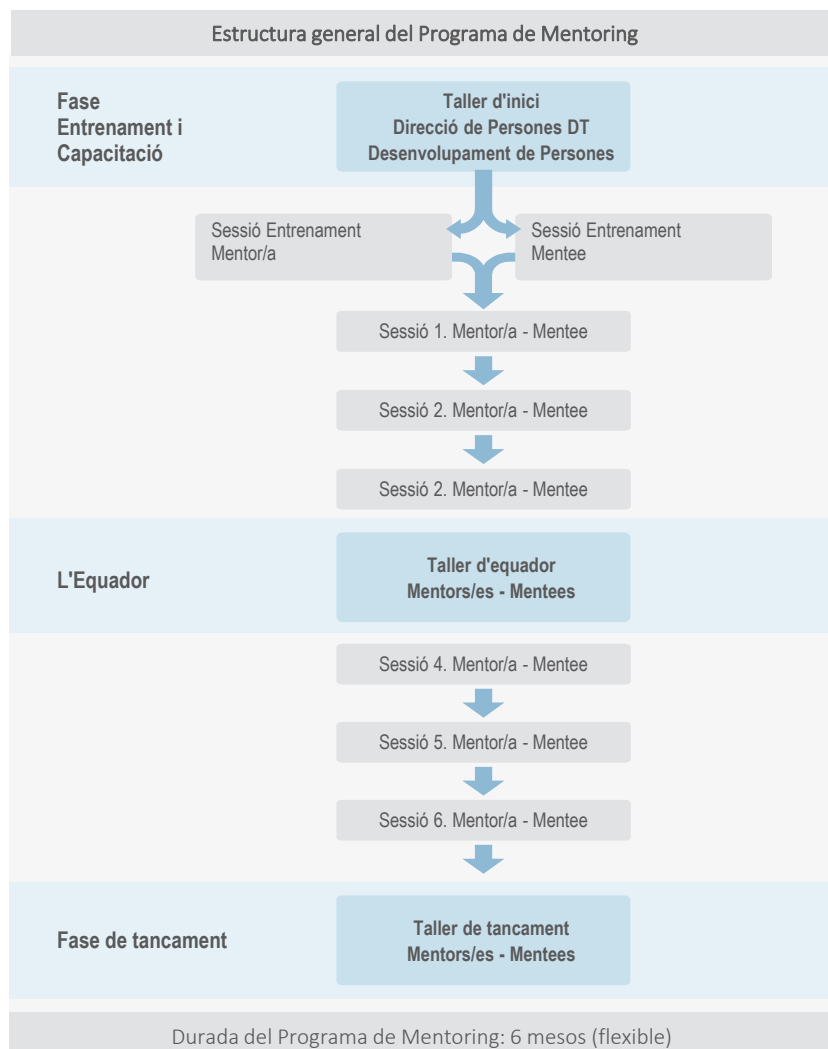
• **Accions d'acompanyament**: diverses iniciatives enfocades perquè el participant tingui una experiència transformadora amb el suport d'un mentor, tutor o professional experimentat, actuant com a coach:

Coaching en diversos moments de la vida professional, oferint acompanyament i plans d'acció per a la millora personal i professional, i aportant disciplina i metodologia. El 2023, cal destacar les accions de coaching de transició en format online.

Mentoring, principalment de gènere i generacional: com a eines estratègiques per al desenvolupament del Talent. Es disposa de la participació de directius i directives experimentats, i amb això s'intenta accelerar el desenvolupament del potencial directiu júnior, alhora que es transmet el coneixement organitzatiu, els circuits de relació no formal i, per tant, la Cultura i valors de l'Entitat. Hi ha diversos programes segons la finalitat, com ara el Programa de Mentoring per al desenvolupament (adreçat a dones de la Xarxa) i el programa Buddy del col·lectiu WonNow. El 2023, cal destacar l'obtenció de la **certificació AENOR per al procés de Mentoring de CaixaBank**; de fet, va ser la primera empresa espanyola a obtenir aquest reconeixement. A més a més, aquest 2023 s'ha dut a terme un programa de certificacions de mentors i mentores (tres edicions amb més de 200 participants) que ha permès consolidar el domini de la tècnica i, d'aquesta manera, garantir la seguretat i solvència i, a més, donar visibilitat i reforçar la figura del mentor.



En el gràfic següent es mostra l'estructura general i l'itinerari del programa de Mentoring:



- **Accions destinades al foment de la diversitat i la inclusió** dins de l'Entitat: atès que entenem la diversitat com un dels pilars fonamentals dins l'estratègia global de desenvolupament de persones, s'han desenvolupat diverses inicia-

tives durant l'exercici 2023, algunes de les més destacables són: la participació en la iniciativa Closinggap, el Crossmentoring dut a terme dins l'Associació Espanyola de Directius (AED) i els programes interns de mentoring de gènere per impulsar l'accés de les dones a posicions directives.

- **Programa de Sostenibilitat (ASG) per a Directius:** programa per sensibilitzar la Direcció sobre la importància de la sostenibilitat en relació amb els desafiaments globals d'avui dia i el paper de les entitats financeres com a impulsors de la transició cap a una economia sostenible, i també per donar a conèixer l'estratègia de CaixaBank en matèria de sostenibilitat.
- **Programa en biaixos cognitius:** enfocat a corregir les distorsions en els raonaments que, encara que de vegades ajuden a prendre decisions ràpides, també poden conduir a interpretacions equivocades en les persones de l'entorn.
- **Formació AHEAD Review:** en el marc del desplegament del projecte Development by Skills, el programa comprèn sessions de formació online i materials de suport per capacitar els directius en el nou procés AHEAD Review d'avaluació 360º i formació per als valoradors ascendents (membres dels equips) i col·laterals, que intervenen per primer cop en aquest procés.
- **Programes d'aproximació a Negoci:** cal destacar el programa de Lideratge Comercial a l'Store, amb sessions en les quals es posa de manifest la importància de les posicions de Direcció d'Àrea de Negoci (DAN) i Direcció d'Oficina Store a l'Organització, alhora que s'hi fan diversos tallers d'habilitats de negoci i d'estratègia comercial. En aquestes sessions intervé la Direcció de Negoci i de Persones, que posen en valor el nou Model de Lideratge AHEAD.
- **Altres accions.** Dins de l'estratègia de desenvolupament de persones, s'han dut a terme altres accions durant l'any 2023, entre les quals destaquen les CaixaBank Talks (ponents de primer nivell que aterren les tendències i novetats en matèries de negoci, transformació digital, habilitats i sostenibilitat), l'Escola d'Anglès (a través d'una plataforma online d'accés per a tots els empleats/ades), el projecte d'identificació de necessitats de Transformació Digital en projectes transversals, o el projecte d'identificació i desenvolupament del Talent primerenc. El 2023 s'ha consolidat la Comunitat de Desenvolupament Directiu (espai creat en People Now amb l'objectiu d'esdevenir un espai d'informació i de trobada de Directius, i en un lloc on poder treballar en el seu desenvolupament professional i personal).

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2022-2024
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Cicle de vida de l'empleat
Vincular
Desenvolupament i aprenentatge
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

- Portada
- Índex
- Pròleg
- Pla Estratègic 2022-2024
- Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
- Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
- Cicle de vida de l'empleat
- Avaluació
- Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
- Annexos i Taules Grup CaixaBank

Indicadors més destacats:

Indicadors 2023	Participants	Qualitat mitjana sobre 5
Programes de Desenvolupament	5.597	4,6
Autoformació	768	4,5
Accions d'acompanyament	4.162	4,8
CaixaBank Talks	4.519	4,7
Idiomes	2.732	4,2
TOTAL	17.778	4,5

El detall de les **CaixaBank Talks** efectuats el 2023 és el següent:

Convidat	Títol	Data	Inscrits	Participants	eNPS	Valoració
Marta Gascón (NTT data)	People Analytics, la versió més humana de la dada	28 març	3.102	1.357	45	4,4
Marian Rojas	Centra't en el viatge, no en el destí	25 oct.	9.976	5.066	87	4,8

• Programes de desenvolupament directiu en les Empreses del Grup.

El 2023 hi han participat 1.122 empleats/ades d'Empreses del Grup.

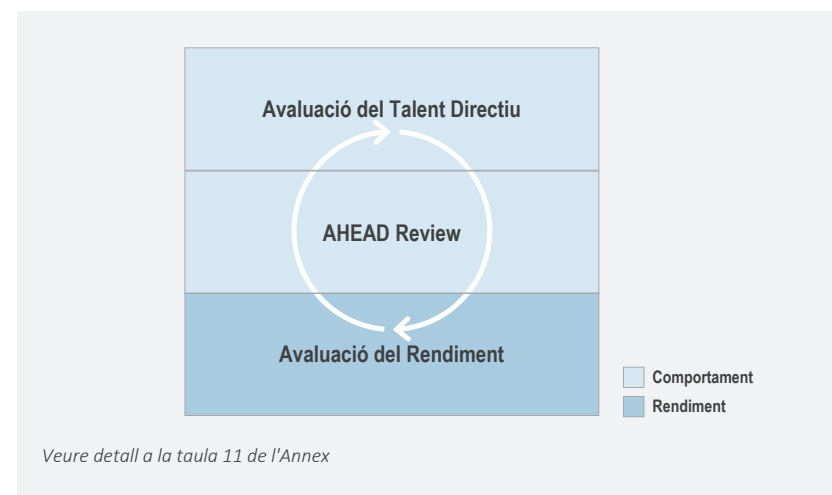
- Programa Estratègia i Lideratge a IESE, adreçat al col·lectiu predirectiu amb potencial de promoció directiva a curt i mitjà termini.
- Programa d'onboarding directiu GPS, dirigit a nous directors amb menys d'un any en el rol directiu. Té l'objectiu d'acompanyar el nou rol en la transició, dotant de visió estratègica i transversal sobre el lideratge i el posicionament intern.
- Programes de mentoring transversals entre empreses del Grup, amb l'objectiu de desenvolupar persones amb potencial i transmetre el coneixement directiu.
- Resiliència per gestionar el canvi: enfocat a un aprenentatge per gestionar la transformació i liderar equips en situacions adverses.
- Altres programes amb visió Grup CaixaBank, com ara els vinculats a: AHEAD (per implantar el model corporatiu de lideratge), ASG i sector financer «Present i futur» (perquè els líders coneguin a fons l'estratègia de sostenibilitat i els criteris ASG de l'organització) o processos de Coaching a directius (desenvolupament de gaps d'habilitats soft).

Finalment, cal remarcar que l'equip de Desenvolupament Directiu coneix l'àmbit de la formació directiva i disposa de benchmark extern, a través de visites periòdiques a empreses referents en bones pràctiques i de la participació en diversos fòrums, com ara el Club de Benchmarking de l'Institut d'Empresa.

Avaluació

Moment de converses per al desenvolupament professional que construeix el mapa de talent (competències/potencial). A CaixaBank, cada any es duen a terme avaluacions de comportament i de rendiment.

Avaluació directiva



El model d'avaluació directiva s'estructura al voltant de tres àmbits, l'avaluació del Talent Directiu, l'AHEAD Review i l'avaluació del Rendiment i, a partir de la informació disponible a la plataforma SuccessFactors, es desencadenen una sèrie de processos:

- La determinació del mapa de talent.
- L'elaboració del Pla de Successions. L'any 2023 s'ha dut a terme una nova revisió del Pla de Successions, basada en cinc línies de treball:

- Revisió de la normativa existent per garantir la seva actualització des del punt de vista normatiu.
- Benchmarking: anàlisi del sector, en concret, de bancs i asseguradores tant en l'àmbit nacional com en l'internacional.
- Revisió de les posicions clau, actualment identificades fins a la data.
- Revisió de l'estructura organitzativa per identificar noves posicions clau.
- Identificació de pool de successors/es.

Al tancament del 2023, el Pla de Successions té identificades 203 posicions clau, distribuïdes en tres àmbits: Negoci, Transformació i serveis i Llocs de control i regulació. El Pla està disponible a la plataforma SuccessFactors, fet que permet la seva consulta i anàlisi en temps real, i també actualitzar i fer canvis pel que fa a posicions clau, titulars i pool de successors amb molta agilitat.

- Establiment de ternes de candidats/es a una vacant directiva (sempre potenciant que existeixin candidats d'ambdós sexes). El Comitè de Talent i el Comitè de Direcció són els que finalment decideixen sobre els nomenaments.

Talent Directiu, avaluació externa

Amb la finalitat d'avaluar el talent intern, la Direcció de Persones compta amb la col·laboració de consultores externes especialitzades en l'avaluació de competències dels professionals de l'Entitat. El procés consta de diverses fases i eines per avaluar el potencial de la persona:

- Una primera entrevista per competències en què s'avaluen totes aquelles que són desitjables per al bon compliment en la posició.
- Sol·licitud de referències a les persones de l'entorn del professional per conèixer a fons el seu estil de lideratge.
- A partir de l'entrevista i si escau de referències, es genera un informe amb tota la informació rellevant respecte al Talent Directiu de la persona.
- Freqüència: Per a nomenaments, seguiments o similars, ad hoc.
- Un cop finalitzat el procés de Talent, els consultors/es externs donen el feedback a l'avaluat, ressaltant els punts forts i comentant aspectes de millora per desenvolupar, a partir dels quals es dissenya un Pla de Desenvolupament Individual (PDI).

AHEAD Review

Programa d'avaluació directiva basada en el Model de Lideratge AHEAD.

Aquest model, dissenyat per afrontar els reptes que té l'Entitat en el compliment del seu Pla Estratègic, es fonamenta en comportaments específics, observables i mesurables per a cada nivell de lideratge i que són la base del procés de valoració (9 soft skills i 28 comportaments). L'objectiu principal d'AHEAD Review és impulsar el desenvolupament i creixement dels directius, promovent l'adopció i l'aplicació dels comportaments definits en el model AHEAD.

El procés d'avaluació d'AHEAD Review s'estructura en diverses fases, en què es recullen les valoracions des de diversos punts de vista organitzatius, en una visió 360 (multidimensional), dels professionals que interactuen regularment amb els directius, la recurrència de la qual serà biennal. El procés s'estructura en:

- Una primera entrevista, en la qual l'equip de Persones aprofundeix en el coneixement sobre el directiu. Així mateix, l'acompanya i l'assessora durant tot el procés.
- Identificació dels valoradors que participaran en el procés d'avaluació, tant en visió ascendent com en transversal.
- Llançament de la recollida de la visió 270 (valoració pròpia, ascendent i transversal).
- Llançament posterior de la visió del responsable, fet que completa la visió 360.
- Un cop finalitzat el procés de recollida de les avaluacions, s'elaboren els informes individuals i es dona pas a les converses de feedback i a la definició dels plans de desenvolupament individual (PDI), que disposen d'un seguiment continu (ongoing).

Per garantir una recollida objectiva de les avaluacions en el procés d'AHEAD Review, s'han considerat els punts següents:

- Es requereix la participació d'almenys cinc valoradors, tant en la recollida de la visió d'equip com en la transversalitat, perquè n'assegurin la confidencialitat.
- Antiguitat al centre i funció d'avaluats/ades i avaluadors superior a 3 mesos.

Avaluació del Rendiment directiu

Des de l'any 2022, està en vigor el Sistema de Retribució Variable (SRV) que afecta el Comitè de Direcció, Col·lectiu Identificat i la resta de directius que reporten el Comitè de Direcció.

Per al mesurament del rendiment i en l'avaluació dels resultats s'empren factors anuals, amb criteris individuals i criteris corporatius: quantitatius

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2022-2024
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Cicle de vida de l'empleat
▪ Avaluació
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2022-2024
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Cicle de vida de l'empleat
Avaluació
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

(financers) i qualitatiu (no financers). La combinació adequada de criteris quantitius i qualitius depèn de les funcions i de les responsabilitats de cada empleat. També s'empren factors plurianuals que únicament compten amb criteris corporatius (quantitatius) i que serveixen per ajustar, a la baixa, el pagament de la part diferida subjecta a factors plurianuals.

Els col·lectius als quals s'aplica aquest nou Sistema de Retribució Variable són:

- Consellers Executius.
- Membres del Comitè de Direcció de CaixaBank.
- Titulars de les Funcions de Control Independent de Negoci i membres del Col·lectiu Identificat en Serveis Centrals.
- Membres del Col·lectiu Identificat que no pertanyen a Serveis Centrals.
- Resta de directius que reporten directament el Comitè de Direcció.

L'esquema de remuneració variable amb mètriques plurianuals es determina sobre la base d'una remuneració variable objectiva, establerta per a cadascun d'aquests, amb un esquema de mètriques i màxims de consecució, que és el que li correspon per les seves funcions, i amb un ajust a risc en funció de l'àrea a la qual pertanyen o a la posició que desenvolupen. Com a conseqüència de l'anterior, cadascun d'aquests professionals està assignat a un programa de remuneració variable o bonus específic.

El nivell de consecució per a les mètriques anuals es fixa en funció de reptes corporatius i reptes individuals. El percentatge corresponent a reptes corporatius i a reptes individuals depèn de l'esquema de reptes fixat per la unitat de negoci corresponent:

- El percentatge corresponent als reptes corporatius es fixa per a cada exercici i la seva ponderació es distribueix entre diverses mètriques en funció dels principals objectius de la unitat de negoci.
- Pel que fa a la part dels reptes individuals, es distribueix globalment i parteix dels reptes vinculats amb l'estratègia de la unitat de negoci.

Respecte de l'establiment dels reptes dels objectius plurianuals, es tenen en compte els reptes corporatius que es fixen en cada exercici.

Totes les persones beneficiàries d'aquest Sistema de Remuneració Variable (SVR) tenen fixat un percentatge de pagament upfront (inicial) i diferit (entre 4 i 5 anys). Al seu torn, cada pagament es fa, d'una banda, en efectiu i, de l'altra, en accions. En concret, el nou sistema té l'estructura següent:

	% Factors anuals	% Factors Plurianuals	% Pagament upfront	Upfront: Pes efectiu / accions	% Pagament diferit	Diferit: Pes efectiu / accions
Consellers Executius	64%	36 %	40 %	50/50	60 %	30/70
Comitè de Direcció i titulars de funcions de control	70%	30 %	50%	50/50	50%	30/70
Membres del Col·lectiu Identificat	80 %	20 %	60 %	50/50	40 %	30/70
Resta de directius que reporten directament el Comitè de Direcció	80 %	20 %	80 %	90/10	20 %	30/70

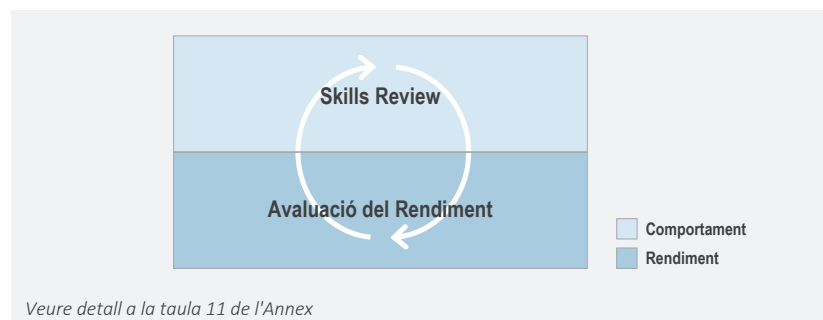
Tots els instruments lliurats (efectiu i accions) estan subjectes a un període de retenció d'un any des de la seva entrega, durant el qual l'empleat no en pot disposar, llevat de les accions lliurades als empleats que no siguin membres del Col·lectiu Identificat i que no tinguin període de retenció.

Segons la normativa vigent, la remuneració variable, inclosa la part diferida, s'ha de pagar o es consolida, únicament, si resulta sostenible d'acord amb la situació financera de l'Entitat en el seu conjunt, i si es justifica sobre la base dels resultats de l'Entitat, de la unitat de negoci i dels resultats obtinguts pel professional; en aquells casos recollits per la normativa en vigor, als quals les entitats financeres estan subjectes.

El nombre d'avaluacions directives associades a comportaments ha estat de 1.517, durant el 2023. Així mateix, 1.202 persones han rebut retribució variable, partint de l'avaluació del rendiment.

Avaluació no directiva

El model d'avaluació no directiva s'estructura al voltant de dos àmbits: Skills Review i l'avaluació del rendiment.



Skills Review

Procés de valoració per skills fet a tota la plantilla que permet configurar el mapa de coneixement i d'habilitats de l'Entitat i identificar gaps de desenvolupament per implementar programes d'upskilling i reskilling com a resposta als gaps detectats. S'avaluen tant les habilitats tècniques (hard skills) com les competències corporatives (soft skills), fet que, juntament amb la definició d'una arquitectura única de skills i perfils professionals, permet disposar d'una visió completa del perfil professional.

Activitat 2023	
Direcció d'oficina	3.367
Subdirecció d'oficina	2.029
Direcció de Banca Empreses/Privada/Institucions	1.057
Gestors/es de Clients/Assessors/es de Banca Privada (*Incloues les avaluacions de pla de carrera de gestors de clients i ABP).	9.131
Resta empleats i empleades i altres funcions	14.100
Total	29.684

El procés de Skills Review compta amb una autovaloració inicial del mateix empleat (N), amb una valoració del mànager directe (N+1) i amb una revisió final de l'N+2. D'aquí, se'n deriven les converses per al desenvolupament i el posterior Pla d'upskilling o reskilling en funció dels gaps detectats, el seguiment del qual és continuat (ongoing).

Tot seguit, es mostra el detall dels comportaments específics per a cada nivell de lideratge del Model AHEAD, base del procés de valoració:

SOFT SKILLS					
Compromesos	Pròxims	Responsables i exigents	Honestos i transparents	Persones col·labo	Àgils i innovadors
• Impacte positiu en la societat • Diversitat (origen, gènere, cultura, pensament, generació) • Acció social	• Humilitat • Llarg termini • Escoltar • Estar • Omnicanalitat	• Qualitat • Proactivitat • Rigor • Empowerment • Reconeixement	• Confiança • Coherència • Humilitat • Entendre	• Transversalitat • Participació • Xarxes • Sinergies • Comunitat	• Agilitat • Flexibilitat • Presa de decisions • Digitalització • Omnicanalitat • Proactivitat

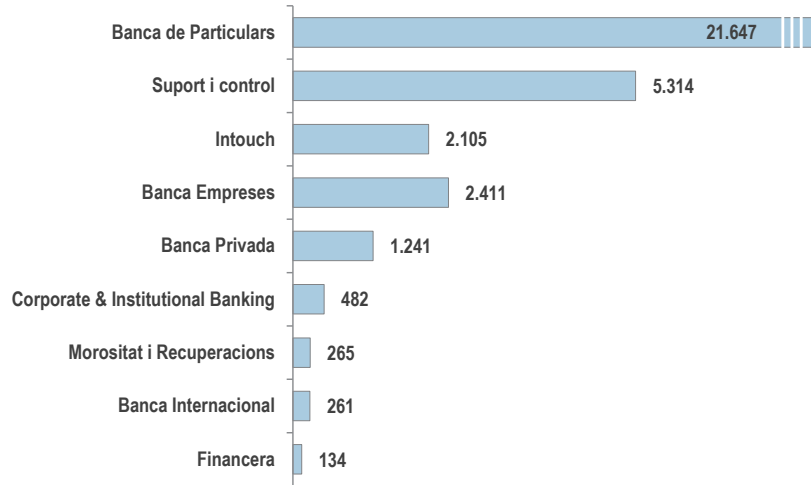
Avaluació del Rendiment no directiva

Es tracta d'un model objectiu i transparent per a la valoració de la consecució dels reptes individuals i d'equip/corporatius, que genera motivació i estimula la cooperació en els equips.

Hi ha diversos programes de Reptes que es detallen en l'apartat de retribució:

- Programa de Reptes en Serveis Centrals i Serveis Territorials.
- Programa de Bonificacions a la Xarxa Territorial, adaptat a cada segment de negoci.
- Programa d'Incentius, destinat a la plantilla situada a la Xarxa Territorial, que fa tasques comercials per consecució dels objectius de campanyes comercials.

Avaluació del rendiment. Col·lectius potencials



El nombre d'avaluacions no directives associades a comportaments han estat de 29.684, durant l'any 2023. Així mateix, 33.658 persones han rebut retribució variable, partint de l'avaluació del rendiment.

Veure detall a la taula 11 de l'Annex.

- Portada
- Índex
- Pròleg
- Pla Estratègic 2022-2024
- Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
- Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
- **Cicle de vida de l'empleat**
- **Avaluació**
- Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
- Annexos i Taules Grup CaixaBank

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2022-2024
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Cicle de vida de l'empleat
Retribució
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

Retribució

El desembre del 2023, el Consell d'Administració de CaixaBank va aprovar una actualització de la Política General de Remuneració de CaixaBank, que detalla les principals característiques de cada element retributiu i que està a disposició de tots els empleats a través de la intranet corporativa.

Els principis de la Política General de Remuneració són aplicables a tots els empleats i empleades de CaixaBank i a les filials del Grup. Entre d'altres objectius, principalment, persegueix impulsar comportaments que assegurin la generació de valor a llarg termini i la sostenibilitat dels resultats en el temps, garantint en qualsevol moment que els models i les pràctiques de remuneració no siguin discriminatòries per motius de gènere, edat, cultura, religió o raça, i que garanteixin un salari digne. La Política General de Remuneració inclou mesures per mitigar els riscos de sostenibilitat, entesos com a Ambientals, Socials i de Governança (ASG), i l'adaptació de CaixaBank a aquesta tendència per acomplir la normativa vigent.

La política de remuneració basa la seva estratègia d'atracció i fidelització del talent a facilitar als professionals la participació en un projecte social i empresarial distintiu, amb la possibilitat de desenvolupar-se professionalment i amb unes condicions competitives de compensació total.

Els components de la remuneració a CaixaBank s'estructuren prenent en consideració el context de conjuntura i resultats, i inclouen principalment:

- a) **Remuneració fixa** basada en el nivell de responsabilitat i la trajectòria professional de l'empleat/ada, que constitueix una part rellevant de la compensació total i que està regulada pel Conveni Col·lectiu i els diversos acords laborals interns. Aquesta remuneració s'abona de manera quinzenal (cada quinze dies) a la totalitat de la plantilla.
- b) **Remuneració variable** en forma de bonificacions o d'incentius vinculats a la consecució d'objectius establerts prèviament, definida de manera que eviti els possibles conflictes d'interès i que tingui en consideració no tan sols la consecució dels reptes (el què), sinó també la manera d'assolir-los (el com). És per això que els reptes no són només quantitatius, sinó que també inclouen uns principis de valoració qualitativa que tenen en compte l'alineació als interessos del client i les normes de conducta, i

també una gestió prudent dels riscos i dels criteris normatius i ètics de l'Entitat.

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

- Avaluacions basades en consecucions de reptes de negoci, amb diversos plans comercials segons segment negoci.
- Avaluacions per a Xarxa Territorial, basades en la consecució d'objectius de campanyes comercials.

La plantilla pot fer un seguiment online mensual amb els resultats de les seves consecucions actualitzades, tant dels reptes de negoci com de les campanyes comercials.

- Avaluacions per als empleats/ades de les àrees de Serveis Centrals de la consecució de reptes associats al Pla Operatiu. A principis d'any, s'acorda entre l'empleat/ada i el mànager, i la percepció de Bonificacions depèn un 65% de l'acompliment individual i un 35% d'una sèrie de mètriques organitzatives.

Dins els esquemes de retribució variable i amb l'objectiu de mitigar els riscos de sostenibilitat, des de l'any 2021, estan incorporats en la Política General de Remuneracions els factors de sostenibilitat, entesos com a Ambientals, Socials i de Governança (ASG). Aquests han estat reforçats amb la implantació del nou sistema de Retribució Variable Plurianual, ja que també s'han inclòs factors específics en aquesta matèria.

D'acord amb el model de gestió responsable del Grup CaixaBank, els esquemes de retribució variable dels Consellers Executius, l'Alta Direcció, Col·lectiu Identificat, Serveis Corporatius, Banca Privada, Banca Empreses i Corporate & International Banking es vinculen a factors ASG, com ara la Qualitat i els reptes de Conducta i Compliment, i a l'objectiu de mobilització de finances sostenibles.

Tot seguit, es detallen les mètriques, ponderació, objectiu i resultat dels reptes vinculats a factors ASG per a aquest any 2023:

Mètriques de mesurament de factors anuals 2023

		Ponderació Consellers i Executius	Ponderació membres del Comitè de Direcció i resta d'esquemes	Objectiu	Resultat	Nivell de consecució de Consellers Executius i Comitè de Direcció	Nivell de consecució de la resta d'esquemes
Qualitat	Satisfacció del client en una mètrica combinada de recomanació i experiència client.	10 %	5 %	NPS oficina 69,7 IEX 90,0 NPS digital 58,5	NPS oficina 78,2 IEX 92,5 NPS digital 60	117%	100 %
Compliance	Índex agregat de mètriques que mesuren processos de Prevenció de Blanqueig de Capitals i de correcta comercialització.	10 %	5 %	97,5	98,6	113%	100 %
Sostenibilitat	Mobilització de finances sostenibles	10 %	5 %	19.728 M€	27.228 M€	120%	100 %

- Portada
- Índex
- Pròleg
- Pla Estratègic 2022-2024
- Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
- Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
- Cicle de vida de l'empleat
 - Retribució
 - Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
 - Annexos i Taules Grup CaixaBank

A partir de l'any 2024 s'han inclòs aquests factors en la determinació de la retribució variable de tota la plantilla CaixaBank.

Les mètriques de mesurament de factors plurianuals 2023-2025, que ajusten a la baixa els imports diferits a partir del tercer any, inclouen el repte de mobilització de finances sostenibles, amb una ponderació del 25%, i vinculat al compliment del pla director de Sostenibilitat. L'ajust a llarg termini afecta els Consellers Executius, membres del Comitè de Direcció, membres del Col·lectiu Identificat i Directius de primera línia de report.

Amb l'objectiu d'alinejar la retribució variable amb els objectius de sostenibilitat i bon govern corporatiu, s'ha mantingut l'increment del pes de les mètriques vinculades a factors ASG (com ara Sostenibilitat, Qualitat i Conducta i Compliment) en els esquemes de retribució variable, tant anual com a llarg termini. Aquest pes més gran dels factors ASG afecta tant a Consellers Executius com a l'Alta Direcció i també a una part important de la plantilla.

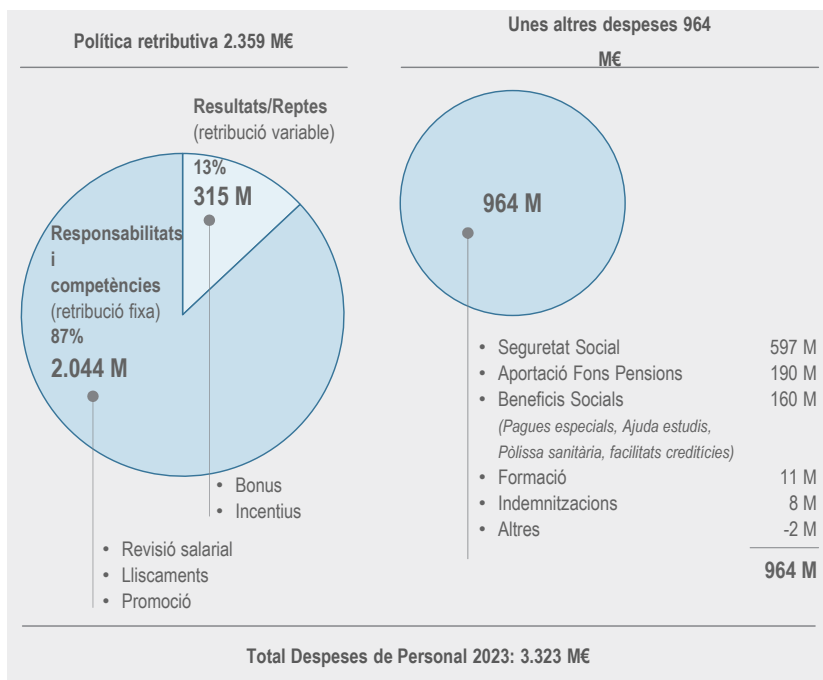
El 2023, tots els empleats tenen vinculada la percepció de la retribució variable a la realització i superació de cursos de formació obligatòria sobre àmbits regulatoris o amb especial sensibilitat, des del punt de vista de conducta i pràctiques responsables. Amb aquest objectiu, a més de les certificacions en MIFID II (29.528), la Llei de Crèdit Immobiliari (29.189) o la certificació en l'àmbit de les assegurances de la Insurance Distribution Directive (30.510) es

complementa mitjançant uns altres cursos vinculats a les pràctiques responsables i al coneixement sobre els productes i serveis per part d'empleats i empleades. Això és clau per garantir que la informació que es transmet als clients sigui clara i completa. A més a més, la formació i sensibilització contribueixen a garantir un coneixement adequat dels productes i serveis per part dels empleats i empleades.

Formació el 2023	Vinculada a remuneració
Transparència en la comercialització d'Assegurances i productes de Previsió Social	✓
Prevenció del blanqueig de capitals i del finançament del terrorisme	✓
Canvi climàtic, descarbonització i reporting	✓
Protecció al client	✓
Ètica i integritat	✓

Els programes de Bonus i incentius de l'any 2023 s'estimen en uns 315 milions d'euros i suposen el 9,5% de les despeses de personal del banc (i un 13,3% de la retribució).

- Portada
- Índex
- Pròleg
- Pla Estratègic 2022-2024
- Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
- Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
- **Cicle de vida de l'empleat**
- **Retribució**
- Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
- Annexos i Taules Grup CaixaBank



c) **Beneficis socials i financers** que suposen instruments d'atracció i vinculació tant per als nous empleats/ades com per a la plantilla en actiu. Els beneficis socials són elements diferenciadors en l'oferta presentada als candidats i candidates respecte a la competència, degut al seu valor de salari en espècie i en concepte emocional:

- Aportació d'estalvi per a la jubilació oferta en el Pla de Pensions amb un percentatge del salari pensionable i la rendibilitat associada a aquest.
 - Col·lectiu origen CaixaBank: aportacions del 10,5% del salari pensionable, des del mes 25, i del 9,5%, a partir del mes 121.
 - Col·lectiu origen Bankia: homogeneïtzació de les aportacions de jubilació al mínim del 7,5% sobre el salari pensionable, en el termini de 60 mesos. 0% fins a l'1/04/22 i s'endia des d'1 d'abril de cada any començant el 2022: 4,2 %; 4,5 %; 4,9 %; 5,75 %; 7,5 % de salari pensionable. Adequació de la diferència d'aportació a Bankia i el 7,5%, amb garantia de l'import mínim d'aportació a data d'integració.

- Col·lectiu de nova entrada: a partir del 13 de maig del 2024, segons allò que estableix l'Acord Laboral, les aportacions seran del 4,5% durant els mesos 2 i 12, del 6%, a partir del mes 13 i fins al mes 84 (ambdós inclosos), i del 7,5%, a partir del mes 85.

- Sistema de riscos de prestació definida: prestacions per a la cobertura de defunció i incapacitat equivalents a les anualitats de salari pensionable següents, en funció de la contingència i del col·lectiu:

Col·lectiu origen CaixaBank

Defunció ⁽¹⁾		Incapacitat		
Viduïtat	Orfandat	Permanent Total	Permanent absoluta	Gran invalidesa
4 anualitats SP	1 anualitat SP per cada fill, fins a un màxim de 2 anualitats SP	6 anualitats SP	7 anualitats SP	8 anualitats SP

Anualitats: a l'efecte de còmput dels límits anteriors, cada anualitat serà com a màxim de 100.000 €.

SP: Salari Pensionable.

⁽¹⁾ Es garanteixen dues anualitats de Salari Pensionable per al cas de defunció en cas que no tinguin dret de viduïtat o d'orfandat, o en cas que aquestes siguin inferiors a dues anualitats.

Col·lectiu origen Bankia

	Defunció ⁽¹⁾		Incapacitat		
	Viduïtat	Orfandat	Permanent Total	Permanent absoluta	Gran invalidesa
Límit màxim	4 anualitats SP	1 anualitat SP per cada fill, fins a un màxim de 2 anualitats SP	6 anualitats SP	7 anualitats SP	8 anualitats SP
Límit mínim	2 anualitats SP		2 anualitats SP	3 anualitats SP	4 anualitats SP

Anualitats: a l'efecte de còmput dels límits anteriors, cada anualitat serà com a màxim de 100.000 €.

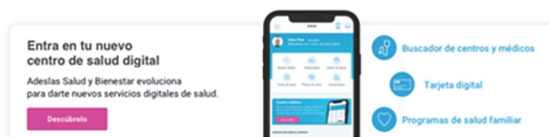
SP: Salari Pensionable (amb garantia mínima del salari pensionable d'origen).

⁽¹⁾ Es garanteixen dues anualitats de Salari Pensionable per al cas de defunció en cas que no tinguin dret de viduïtat o orfandat, o en cas que aquestes siguin inferiors a dues anualitats.

Per al **col·lectiu de nova entrada**, en cas de defunció, 2 anualitats de salari pensionable (es garanteixen 2 anualitats de Salari Pensionable per al cas de defunció en cas que no tinguin dret de viduïtat o orfandat, o aquestes siguin inferiors a 2 anualitats). En cas d'incapacitat permanent total, 2 anualitats; per incapacitat permanent absoluta, 3 anualitats, i per gran invalidesa, 4 anualitats (a l'efecte del còmput dels límits anteriors, cada anualitat serà com a màxim de 100.000 €).

- **Pòlissa sanitària Adeslas** gratuïta per als empleats/ades amb una cobertura de salut millorada respecte al mercat i que inclou assistència de viatge, també a l'estranger. Hi ha la possibilitat d'oferir cobertura a familiars (cònjuge/parella de fet, fills/filles) a un preu inferior a la tarifa habitual i es pot fer sense període de carència ni revisió mèdica prèvia, sempre que l'adhesió a la Pòlissa es faci abans dels dos mesos des de la data d'incorporació a l'empresa.

Durant els últims anys, s'ha millorat el servei i la cobertura de salut, s'hi han incorporat tractaments de nova generació (la biòpsia prostàtica per fusió d'imatges ecodirigides en casos amb alta sospita clínica de càncer de pròstata, la banda de fixació d'incontinència d'esforç, i logopèdia en quadre mèdic per a trastorn funcional i deglució atípica) i s'ha donat accés a nous serveis tecnològics, entre els quals destaquen: l'orientació mèdica (vídeoconsulta, xat mèdic i atenció telefònica), accés no presencial al quadre mèdic (consultes per vídeo/telefon; recepta electrònica), reforç telefònic del servei d'urgències, coaching especialitzat de patologies cròniques i la plataforma «Adeslas Salut i Benestar».



- **Condicions avantatjoses en tota mena de productes financers**, entre els quals s'inclouen préstecs (tipus d'interès bonificats per a hipoteques i préstecs personals), i també condicions especials en targetes, comptes corrents i comissions.

Existeixen dues tipologies de préstecs en condicions d'empleat:

- Préstecs personals (tipus variable): préstec d'atencions diverses (no exigeix justificació de la finalitat).

- Préstecs hipotecaris (tipus variable): préstec A (finançament de l'habitatge habitual), préstec adicional A (complement del préstec A, un cop superats els límits), préstec B (finançament d'una segona residència) i préstec adicional B i préstec de millora d'habitatge (finançament d'obres de reforma).

El desembre del 2023, la cartera viva és de 4.630 milions, amb uns 65.580 beneficiaris, hi destaca un 86% corresponent a préstecs per a habitatge i un 7% a préstecs d'atencions diverses i millora d'habitatge, el 7% restant correspon a préstecs addicionals A i B.

Així mateix, es disposa d'una oferta comercial a tipus fix en condicions de client per a operacions amb finalitat d'adquisició de l'habitatge i consum, incloent-hi una modalitat ecoverda per a qui aposti per un finançament més sostenible i que ajudi a cuidar el medi ambient.

d) Beneficis socials que suposen ajudes associades a situacions familiars o personals que estan regulades en el Conveni o bé en acords laborals interns.

- **Ajudes a situacions familiars:** gratificació econòmica per naixement de fill o filla, gratificació derivada de la mort de familiar de primer grau, ajuda d'estudis: jardins d'infants per a fills/es menors de 3 anys i per a fills/es entre els 3 i els 25 anys d'edat que estudiïn. També es disposa d'un concepte salarial del 5% del salari percebut per cada fill/a fins als 18 anys d'edat, i un concepte salarial que complementa la retribució fins al 100% del salari en baixes per maternitat i paternitat.

A més de les ajudes comentades, es disposa del **Pla Família** (atenció a empleats amb fills amb discapacitat igual o superior al 33%) i, juntament amb la Fundació Adecco, CaixaBank posa a disposició de totes les persones treballadores aquest programa emmarcat dins la política de responsabilitat corporativa de l'Entitat, que forma part del seu compromís amb la integració social i laboral de les persones amb discapacitat. Aquest compromís es materialitza a través d'un programa pensat especialment per als empleats i empleades de CaixaBank i per a les seves famílies.

A través d'aquest programa s'ofereix assessorament, orientació i un pla d'acompanyament personalitzat als fills amb discapacitat dels empleats i empleades de l'Entitat, segons l'edat

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2022-2024
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Cicle de vida de l'empleat
▪ Retribució
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

- Portada
- Índex
- Pròleg
- Pla Estratègic 2022-2024
- Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
- Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
- Cicle de vida de l'empleat
- Retribució
- Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
- Annexos i Taules Grup CaixaBank

i les característiques personals, a través del qual se'ls proporcionaran els recursos necessaris per a la seva futura integració en la societat i en el mercat laboral.

- **Ajudes a situacions personals:** gratificació econòmica als 25 i 35 anys de servei, ajuda d'estudis per als empleats/ades de fins al 90% de la matrícula per a estudis universitaris i complement de fins al 100% del salari en situacions de baixa per incapacitat temporal transitòria i accident de treball.

Beneficis Socials	M€ 2023
Aportació al Sistema de Pensions	176,7
Pòlissa d'assegurances	24,7
Ajuda a situacions familiars	129,4
Ajuda a situacions personals	40,4
Facilitats creditícies a empleats i empleades	100,0
Total	471,2

Veure detall a la taula 12 i 13 de l'Annex

e) **Retribució flexible**, com a complement als components ja comentats, existeix el Pla Retribució Flexible (Compensa+) que permet un estalvi fiscal i la personalització de la retribució, d'acord amb les necessitats de cada persona. La retribució flexible s'ha consolidat a CaixaBank gràcies a la incorporació, any rere any, de serveis nous i disponibles per al 100% de la plantilla.

Compensa+

Oferta retributiva atractiva i personalitzada

Per a empleats i empleades

Estalvi fiscal

- La majoria dels productes oferts tenen **tractament fiscal avantatjós**, fet que permet maximitzar la retribució neta.

Personalització

- Ajustament de la retribució a les necessitats i inquietuds individuals en cada moment vital. **Compensació adaptada a la diversitat.**

Millors ofertes

- Millors ofertes en els béns i serveis gaudits, mitjançant l'èxit d'**economies d'escala** en la contractació.

Per a CaixaBank

- **Gestió retributiva més eficient (mateix cost).**
- **Fomenta el negoci de les Empreses del Grup.**
- **Reforça la satisfacció de la «Compensació Total».**
- **Alineació amb les millors pràctiques del sector.**

En l'Acord del 8 de maig del 2019 es van establir les bases per a un Pla de Retribució Flexible a implantar en els pròxims exercicis. És un sistema retributiu que permet als empleats percebre part de la seva retribució monetària anual, a través de l'entrega d'una sèrie de béns i serveis, prèviament seleccionats per l'Entitat. Suposa un valor més gran (estalvi fiscal, personalització i millors ofertes) per a la plantilla, sense que l'empresa assumeixi un cost més elevat per retribució, adaptant-se a les circumstàncies i preferències individuals, mitjançant un acord subscrit entre l'Empresa i els empleats i empleades.

A 31 de desembre del 2023, un total de 12.140 empleats havien subscrit 1 o més productes dins al Pla de Retribució Flexible. La totalitat de la plantilla té a la seva disposició el següent:

- Assegurança Mèdica de Familiars: l'empleat/ada pot contractar l'Assegurança Mèdica de Familiars o traspasar la pòlissa actual que tingui amb Adeslas, per al seu cònjuge (casats legalment) o per als fills, menors de 25 anys o amb discapacitat reconeguda legalment del 33% o superior.
- Millora Assegurança Mèdica d'Empleat: l'empleat/ada que tingui reconeguda una discapacitat igual o superior al 33% pot contractar les cobertures de la pòlissa extra (o modalitat reemborsament), o traspasar la pòlissa extra actual que tingui amb Adeslas.
- Targeta Transport: targeta de prepagament que podrà es podrà destinar únicament al pagament del transport públic entre el domicili i el centre de treball de l'empleat/ada.
- Jardí d'infants: si l'empleat té un fill/a de fins a 3 anys, té la possibilitat de contractar el Servei de Jardí d'infants.
- Assegurança d'estalvi: possibilitat de contractar, dins el Pla de Retribució Flexible, una Assegurança d'estalvi per a la jubilació, amb una aportació anual màxima de fins a 10.000 € a l'any.

- Compra d'accions de CaixaBank: destinat a tots els empleats, els quals tenen la possibilitat de contractar aquest servei en qualsevol moment de l'any. El canvi de titularitat de les accions es fa efectiu una única vegada a l'any, sempre amb efectes del mes de febrer següent al de la sol·licitud d'adquisició. Els empleats podran destinar fins a un màxim de 12.000 € bruts anuals a l'adquisició d'accions, i l'import estarà exempt de tributació fiscal en l'IRPF, sempre que l'empleat/ada mantingui en la seva propietat les accions durant un mínim de tres anys. Aquest producte equival a un «Employee Stock Purchase Plan» (ESPP), ja que és un programa que s'ofereix a la totalitat dels empleats dins el seu paquet de compensació i beneficis, amb el qual poden comprar accions de CaixaBank.

- Formació en idiomes: quantitat destinada a l'actualització o reciclatge personal d'idiomes, en què l'empleat pot triar el centre formatiu concertat, i tot l'import que destini la persona treballadora en la contractació d'aquest producte no estarà subjecte a tributació. L'empleat podrà destinar la borsa econòmica que l'Entitat posi a la seva disposició en cada curs escolar a aquest producte, segons normativa laboral per a la formació en idiomes, i també tindrà el mateix tractament fiscal que allò indicat en el punt anterior.

- Formació cursos superiors (carrera, postgraus i màsters): l'empleat/ada podrà destinar part de la seva retribució a l'actualització, capacitat o reciclatge formatiu per millorar el desenvolupament de les seves activitats i les capacitats relacionades amb el seu lloc de treball. L'empleat podrà triar on fer la formació en cursos superiors, Màsters, Postgraus o Carreres, sempre que aquestes constin a la llista de centres formatius associats al programa. A més a més, la quantitat que l'empleat té dret a sol·licitar és:

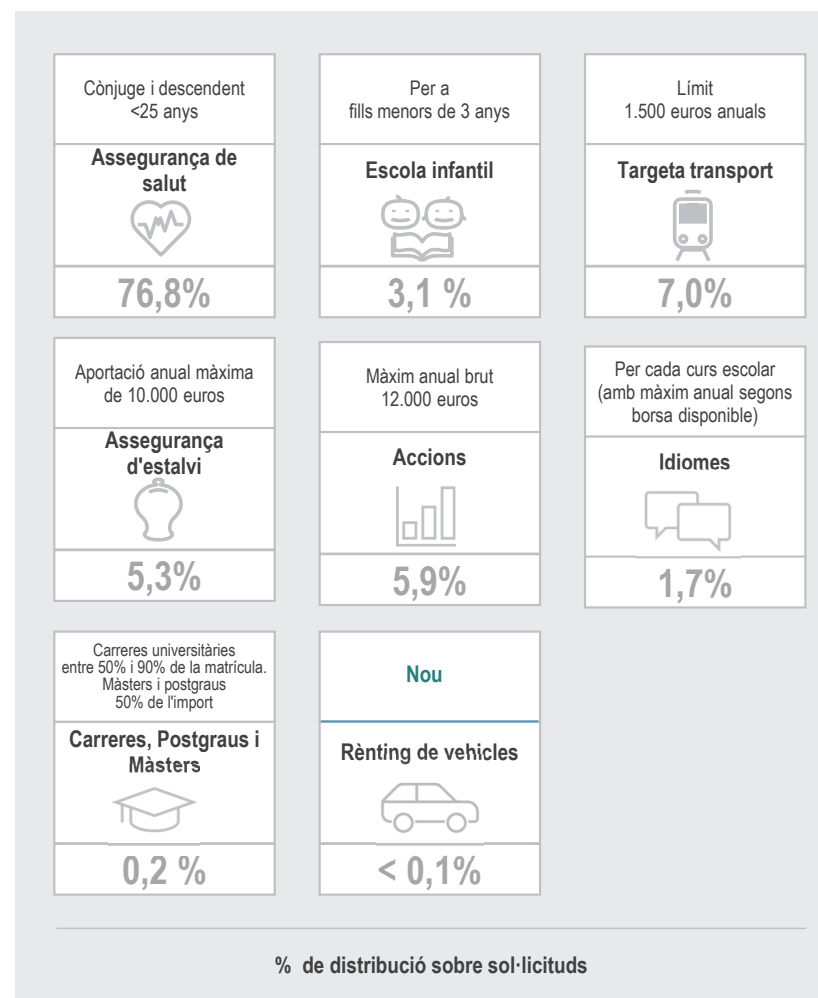
- Carreres en Universitats Públiques: 90% de la matrícula de les assignatures i de les quotes administratives.
- Carreres en Universitats Privades: 50% de la matrícula de les assignatures i de les quotes administratives.
- Màsters i Postgraus: 50% del cost del màster o del postgrau, amb un import màxim de 3.700 euros durant un període de 4 anys.

Per continuar millorant el Pla de Retribució Flexible Compensa+, i per tal d'oferir una oferta més gran de productes a la plantilla de CaixaBank, el 2023 s'hi ha incorporat un producte nou:

- Rènting de vehicles: un servei de pagament per l'ús del vehicle que es triï

dins el catàleg ofert per l'Entitat (híbrid/elèctric). En comptes de comprar-lo o finançar-lo, l'empleat assumeix el cost d'una quota mensual per l'ús i el gaudi del vehicle.

Els productes oferts actualment per l'Entitat amb un màxim conjunt del 30% del seu salari anual brut són:



- Portada
- Índex
- Pròleg
- Pla Estratègic 2022-2024
- Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
- Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
- **Cicle de vida de l'empleat**
- Retribució
- Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
- Annexos i Taules Grup CaixaBank

- Portada
- Índex
- Pròleg
- Pla Estratègic 2022-2024
- Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
- Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
- **Cicle de vida de l'empleat**
- **Retribució**
- Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
- Annexos i Taules Grup CaixaBank

Per incentivar l'adhesió al Pla de Retribució Flexible per a la totalitat de la plantilla, es disposa de:

- Una plataforma online, Compensa+ i una APP, accessibles únicament des de dispositius corporatius. Des d'aquesta plataforma es poden fer tantes simulacions de contractacions com es desitgi, i també efectuar les contractacions de productes.
- Una campanya de comunicació per fomentar l'interès en el Pla de Retribució Flexible de l'Entitat. Per poder accedir a Compensa+, prèviament, la plantilla ha de donar la seva acceptació al Pla de Retribució Flexible Compensa+ i autoritzar la cessió de les seves dades a aquesta plataforma.



Nous productes disponibles en el teu Pla de Retribució Flexible!

Posant el focus en el principal benefici social que disposen els empleats en actiu de CaixaBank, que és el Pla de Pensions, cal destacar que el 2023 continua sent líder en patrimoni i en rendibilitat a 3, 5, 10 i 15 anys, entre els fons de pensions d'ocupació nacionals més importants.

El 2023, el Fons de Pensions dels Empleats de CaixaBank (PC30) ha obtingut una rendibilitat anual del 6,72%. A 5 anys, el rendiment anualitzat d'aquest es va situar al 5,81% anual (per sobre de l'objectiu d'inversió de l'Euríbor a 3 mesos, més el 2,75% durant el mateix període). El rendiment anual, des de la constitució del fons, es va situar al 3,95%.

Comparativa principals Fons de Pensions d'empleats/ades a Espanya

Dades a 31 de desembre del 2023, font: Inverco

	Patrimoni en M€ a 31-12-2023	Rendibilitats anualitzades %				
		15 anys	10 anys	5 anys	3 anys	1 any
CAIXABANK *	8.280	5,46	4,52	5,81	3,87	6,72
ENDESA	3.055	4,15	3,18	3,31	1,70	7,45
TELEFÓNICA	2.916	2,51	2,33	2,47	1,68	6,35
BBVA	2.155	3,21	1,77	1,48	0,63	6,56
BANCO SANTANDER	1.002	2,57	2,29	2,43	1,42	10,08
RÀNKING (posició CBK)		1r	1r	1r	1r	3r
Subtotal Fons Ocupació (+/- 1.000 M€)	17.407	3,58	2,25	3,10	1,86	7,44
TOTAL Fons Ocupació	35.986	2,96	2,09	2,35	1,33	7,73

* Des del 12/03/2022, el Pla de Pensions d'Empleats CaixaBank inclou la part de l'empresa Bankia que correspon al Pla de Pensions de Grup Bankia

Dins el context del Fons de Pensions d'Empleats, el desenvolupament de l'actual Pla Estratègic 2021-2023 és clau, atès que se centra en adaptar el fons als diferents perfils poblacionals que es disposen, intentar aprofitar les exigències regulatòries per millorar la comunicació amb els partícpis, i aprofundir en els aspectes de sostenibilitat del fons, com per exemple, aplicar mètriques que estiguin alineades amb els objectius de desenvolupament sostenible que es van definir com a prioritaris.

Per tant, el fons preveu anar més enllà en la seva política d'inversió sostenible, mitjançant la implantació, ja des del 2021, d'objectius associats a mètriques relacionades amb la petjada de carboni, amb polítiques ASG (ambientals, socials i de bon govern) i processos d'engagement (involucrament) amb gestores i empreses perquè millorin en aquest tipus d'aspectes.

En resum, els eixos del **Pla Estratègic 2021-2023** són:

- **Reforçar el servei i la proximitat amb el col·lectiu**, a través del disseny i de la implementació d'un Pla de Comunicació basat en les línies estratègiques establertes.

El web del PC30 inclou un disseny completament renovat, oferint l'usuari una experiència més interactiva i dinàmica i, al seu torn, integrant la informació relativa al Pla Col·lectiu Associat, que rep les aportacions voluntàries de la plantilla, mentre que al Pla de Pensions d'Ocupació (PPE) s'integren les aportacions fetes exclusivament per l'empresa.



L'actual Web del Fons de Pensions incorpora dos simuladors de prestacions i aportacions, que permeten l'usuari, a partir d'informació mínima, conèixer una estimació de l'aportació de jubilació que hauria de dur a terme per assolir el seu objectiu de jubilació, i conèixer les diverses alternatives de manera de cobrament que tindrà un cop arribi el moment, en funció de la casuística personal, donant l'oportunitat a l'usuari de conèixer com complementar la jubilació amb el seu pla de pensions, de manera òptima i amb el millor estalvi fiscal.

El passat mes de maig del 2023 es va celebrar el segon esdeveniment anual de partícips i beneficiaris del PC30. En aquest es van poder conèixer de primera mà aspectes com ara el funcionament del fons, les perspectives per als instruments d'estalvi a llarg termini, i també com resoldre alguns dels dubtes més freqüents que solen sorgir.



- **Aprofundir en l'alineació de les inversions amb el llarg termini**, la qual té, com a meta principal a abordar, la implementació d'un cicle de vida.

Cal destacar l'èxit en l'operació de mobilització del Pla de Pensions d'Ocupació del Grup Bankia, el Pla de Pensions d'Ocupació de CaixaBank i el Pla de Pensions Associat d'Empleats de CaixaBank.

- **Aprofundir en el compromís amb la sostenibilitat**, a través de l'aplicació de mètriques que estiguin alineades amb els objectius de desenvolupament sostenible que van ser definits pel fons com a prioritaris. Partint de l'anàlisi duta a terme el 2022, que va culminar amb l'aprovació el passat dia 26 de gener del 2023 amb l'adhesió a la iniciativa Net Zero Asset Owner Alliance (NZAOA), queda demostrat el compromís global amb la sostenibilitat i l'impuls d'una economia baixa en carboni.

També és important posar de manifest el compromís del «PC30» amb el Canvi Climàtic, el qual té definits uns objectius per a la descarbonització; dona suport i recolzament Task Force on Climate Related Financial Disclosures (TCFD); es troba adherit a iniciatives com ara el Montreal Carbon Pledge i la Climate Action100+ i ara, per mitjà de la nova adhesió al NZAOA, es treballarà per assolir el compromís de descarbonització en 2050.

El PC30 com a promotor de sostenibilitat:

El passat 10 de març del 2021 va entrar en vigor la nova normativa europea que exigeix la divulgació del posicionament mediambiental dels instruments d'inversió col·lectiva (SFDR-Sustainable Finance Disclosure Regulation). Aquesta normativa permet catalogar els fons segons el seu nivell d'inversió responsable.

El treball dut a terme aquests últims anys, pel que fa a sostenibilitat, ha suposat que el PC30 sigui catalogat com a fons que promou les característiques ASG (Ambientals, Socials i de bon Govern) en el seu procés d'inversió. Aquesta catalogació ratifica el compromís del PC30 amb la sostenibilitat, compromís que es tradueix no només en una actitud més responsable com a posseïdor d'actius, sinó també en un nivell més elevat de rendibilitat a llarg termini.

L'adhesió al TCFD (Task Force on Climate Related Financial Disclosures), que pretén crear consciència sobre els efectes del canvi climàtic, juntament amb el pla estratègic que es planteja aprofundir en l'impacte del fons en temes de sostenibilitat, garanteixen la continuïtat de l'enfocament responsable en el procés d'inversió del PC30. Per tot allò esmentat anteriorment, el PC30 s'ha categoritzat d'acord amb l'article 8 del Reglament de Divulgació, en què es troben els productes que promocionen característiques de sostenibilitat en la seva gestió.

EL PC30 disposa de la màxima categoria en inversió socialment responsable, sent pioner en la inversió sostenible, el fons Pensions Caixa 30 és signant del PRI (Principis d'Inversió Responsable), des de l'any 2008, any en què es van registrar per primera vegada signants espanyols. L'any 2019 es va rebre la

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2022-2024
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Cicle de vida de l'empleat
▪ Retribució
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2022-2024
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Cicle de vida de l'empleat
▪ Retribució
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

màxima puntuació en estratègia i bon govern, per part de l'entitat qualificadora, i el 2023 s'ha renovat. La valoració de 5 estrelles obtinguda té una importància respecte d'anys anteriors, perquè existeix, per segon any consecutiu, una modificació en la metodologia d'avaluació amb l'objectiu que sigui més exigent i diferencial entre signataris. La revalidació de la màxima puntuació situa el PC30 entre els fons amb millor valoració ASG (Ambientals, Socials i de bon Govern) en l'àmbit internacional, a més a més, cal destacar que aquesta edició era especialment exigent en matèria de propietat activa (diàleg i vot).

PRI és una xarxa internacional d'inversors que fomenta la inversió responsable entre posseïdors i gestors d'actius, per tal de millorar la rendibilitat i la gestió de riscos associades a factors ASG (ambientals, socials i de bon govern). És una entitat sense ànim de lucre que compta amb el suport de les Nacions Unides.



La Comissió de Control de Pensions Caixa 30, F.P. (PC30) disposa d'unes creences d'inversió que persegueixen un doble objectiu: servir de guia en el procés d'inversió del Fons de Pensions i permetre una presa de decisions eficaç per part de tots els agents que hi estan involucrats (Comissió de Control, Subcomissions, Entitat Gestora i Consultors), incorporant-hi els conceptes associats a la sostenibilitat.

- Un nivell de Bon Govern elevat suposa una millor presa de decisions, cosa que es tradueix en millors pensions per al nostre col·lectiu.
- La sostenibilitat forma part intrínseca de la nostra missió i genera un valor afegit per al nostre col·lectiu.
- El principal risc del Fons és l'incompliment dels seus objectius.
- El nostre horitzó temporal de llarg termini suposa un avantatge davant altres inversors.
- L'estratègia d'inversió és l'element principal per explicar els nostres resultats.
- La lluita contra el canvi climàtic i el seu impacte sobre la nostra cartera han de ser considerats en totes les nostres decisions.
- El fons ha d'assolir els seus objectius vetllant per generar un impacte positiu amb les seves inversions.
- La gestió dels costos haurà d'aportar valor al Fons de Pensions.

- L'exercici actiu de la implicació i el vot ens permeten aspirar a generar pensions millors per al nostre col·lectiu.
- El seguiment i l'anàlisi periòdica dels resultats del Fons s'ha de centrar en la consecució de tots els objectius fixats.
- **Disposar d'una organització i d'uns recursos que mantinguin el fons a l'avantguarda**, i aconseguir que aquest sigui un referent internacional i que es reforci la posició d'influència en la indústria. En aquest apartat, hi destaquen:
 - Les adhesions a diversos diàlegs col·laboratius com ara **Advance** (iniciativa col·laborativa pels drets humans, promoguda per les Nacions Unides, que permet als inversors institucionals treballar junts per afrontar problemes socials), **Climate Action 100+** (major iniciativa global d'inversors davant el canvi climàtic) o **Votes Against Slavery** (campanya de col·laboració per garantir que l'esclavitud moderna no té lloc en els negocis o en les cadenes de subministrament).



- El **Fòrum de Comissions de Control**, celebrat el 14 de novembre del 2023, juntament amb VidaCaixa, en una edició presencial, amb el lema «Trencant límits. Creant oportunitats, LIMITLESS». Promogut per la Comissió de Control del Pla d'Ocupació de CaixaBank, és un punt de trobada per a professionals del sector, on es debaten temes d'actualitat en l'àmbit de la previsió social. Fins a un total de 313 inscrits per a aquesta edició, amb una valoració mitjana del 9,0 sobre 10, indicativa de l'alt grau de satisfacció dels assistents.

Al fons Pensions Caixa 30 se li han atorgat nombrosos premis en diversos àmbits (inversió socialment responsable, innovació, etc.), entre els quals destaquen, el 2023:

Investment & Pensions Europe (IPE) Awards 2023.

El desembre del 2023 es va celebrar la cerimònia dels IPE Awards a Viena, en la qual el Pla de Pensions d'Ocupació de CaixaBank PC30 aconsegueix el guardó al **millor Fons de Pensions d'Espanya i és finalista de diverses categories a Europa**: Estratègia d'inversió a llarg termini Gestió de riscos i Fons de pensions corporatiu.

Pensions & Investments World Pension Summit Innovation Awards 2023

PC30 nominat **finalista en la categoria Portfolio Management** en un context de mercat baixista.



Malgrat els bons resultats del Pla de Pensions en rendibilitat i la magnífica percepció que tenen els empleats i empleades d'aquest benefici social, recentment, el febrer del 2023, s'ha tornat a dur a terme una nova enquesta a participants i beneficiaris, amb l'objectiu de conèixer-ne l'opinió, millorar l'experiència d'aquests/es i conèixer possibles àrees de millora.

Dades econòmiques a 31/12/2023
Pla de Pensions d'Ocupació de CaixaBank

Participants:		Beneficiaris:	
Subplà A	53.159	14.474	Jubilació.
Subplà B	6	1.466	Invalidesa
		3.725	Defunció

Compte de posició del Fons de Pensions en M€:

Subplà A	8.279,7
Subplà B	38,9

Aportacions M€:		Prestacions M€:	
218,2	Jubilació.	472,7	Jubilació.
11,8	Risc	10,5	Invalidesa
		6,6	Defunció

El desembre del 2023, es va aprovar el nou Pla Estratègic 2024-2026 del «Pensions Caixa 30, Fons de Pensions», el qual té com a missió respondre de manera responsable i sostenible les necessitats a llarg termini de tots els Participants del Pla de Pensions d'Ocupació de CaixaBank. El fons pretén ser un referent europeu en Fons de Pensions d'Ocupació, destacant pel seu compro-

mís amb el col·lectiu, la innovació i la sostenibilitat.

El nou pla estratègic es fonamenta en tres pilars:

- **Analitzar i donar resposta a les diverses necessitats del col·lectiu**, a través de l'escolta activa, fomentar la comunicació directa, mitjançant esdeveniments anuals i educació sobre previsió social, i també modernitzar els recursos digitals per a una interacció més eficient. A més a més, s'impulsarà una comunicació transparent de l'activitat de la Comissió de Control del Pla de Pensions cap al col·lectiu.
- **Assolir sosteniblement una rendibilitat compatible amb els objectius**, aquest pilar se centra en mantenir un enfocament cautelós per assolir les metes, reduint-ne el risc de pèrdues. Així mateix, es continuarà impulsant la posada en marxa del cicle de vida, s'enfortirà la resiliència del procés d'inversió i s'avançarà cap a una perspectiva integral de sostenibilitat, consolidant el compromís amb la lluita contra el canvi climàtic i assegurant un seguiment efectiu de les inversions, mitjançant noves eines de monitorització.
- **Consolidar un marc de governança eficaç, col·laboratiu i a l'avantguarda**, a través d'un enfocament que cultiva i que manté una cultura col·laborativa, mitjançant l'actualització de responsabilitats i funcions internes, promovent, d'aquesta manera, una presa de decisions més efectiva. A més a més, pretenem reforçar la nostra posició d'influència en la indústria, a través de la internacionalització del Fons de Pensions.

Ahora que s'actualitza el Pla Estratègic, es revisa la missió, la visió i els valors, els quals són:

- **Missió:** respondre les necessitats i els objectius a llarg termini del col·lectiu, d'una manera responsable i sostenible per tots els agents involucrats en el funcionament del Fons de Pensions.
- **Visió:** ser un referent en l'àmbit europeu de Fons de Pensions d'Ocupació, reconegut pel seu compromís amb el col·lectiu, la innovació i la sostenibilitat.
- **Valors:** compromís amb el col·lectiu, innovació i sostenibilitat.

És important recordar que el Touch point associat a «em retribueixen» és un moment Wow o diferencial i, per tant, un dels principals gains. Tot això està motivat perquè a CaixaBank es retribueix els empleats/ades per damunt del sector financer i de la resta de sectors, i perquè existeix igualtat retributiva en ambdós gèneres. La bretxa salarial ajustada de gènere que permet comparar

Portada
Índex
Pròleg
Pla Estratègic 2022-2024
Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
Cicle de vida de l'empleat
Retribució
Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
Annexos i Taules Grup CaixaBank

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2022-2024
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Cicle de vida de l'empleat
Retribució
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

treballs similars, i que es calcula comparant salaris entre empleats i empleades amb la mateixa antiguitat en l'Entitat, que duen a terme la mateixa funció i que tenen el mateix nivell professional, és del 0,7% el 2023. El criteri de càlcul dels salaris incorpora la retribució fixa, variable, beneficis socials: aportacions d'estalvi i de risc al Fons de Pensions, ajudes econòmiques d'estudis per als empleats/ades i els seus fills/es, pòlissa sanitària i altres complements extrasalarials (compensació de menjars, rènting de vehicles, etc.).

La bretxa salarial bruta (comparativa de remuneracions), calculada com la mitjana de remuneració dels homes menys la mitjana de remuneració de les dones sobre la mitjana de remuneració dels homes, és del 15,6%. Aquest càlcul, que s'ha fet tenint en compte la mitjana de les remuneracions, situa la bretxa salarial bruta en el 9,3%.

El 2023, les dades de bretxa en l'àmbit de Grup CaixaBank se situen en:

- Bretxa ajustada: 1,1%
- Bretxa bruta (mitjana): 15,6%
- Bretxa bruta (mitjana): 8,6%

Des del punt de vista de la inclusió laboral, des de CaixaBank, es recull el compromís amb la igualtat salarial entre homes i dones en el pla d'igualtat signat el 2020. (veure apartat 5.6. Política de Compensació).

https://www.caixabank.com/deployedfiles/caixabank_com/Estaticos/PDFs/Personas/Plan_de_Igualdad_CaixaBank_2020.pdf

Així mateix, la Política General de Remuneració del Grup CaixaBank, en el seu cinquè punt, indica la normativa i les mesures per garantir que la política de remuneracions i les condicions laborals que afecten la remuneració siguin imparcials pel que fa al gènere.

Amb l'entrada en vigor del Reial decret 902/2020 de 13 d'octubre, s'estableixen unes mesures específiques per fer efectiu el dret a la igualtat de tracte i a la no-discriminació entre dones i homes en matèria retributiva, desenvolupant els mecanismes per identificar i corregir la discriminació en aquest àmbit i lluitar-ne en contra.

Fonamentalment, la norma se centra en 4 aspectes:

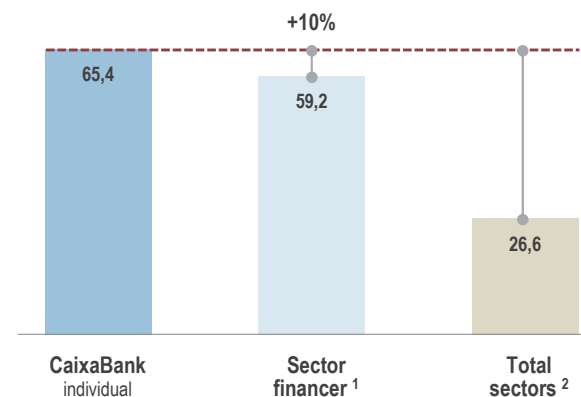
- El principi de transparència retributiva.
- El principi d'igual retribució per treball d'igual valor.
- Registre Retributiu.
- Auditoria Salarial.

CaixaBank compta amb un pla d'igualtat, signat amb la Representació Legal dels Treballadors, que incorpora el mateix registre, una auditoria salarial i el diagnòstic, sense que hi hagi diferències salarials superiors al vint-i-cinc per cent (25%), a favor de cap dels dos sexes en retribució total i sense necessitat d'establir plans d'acció per a la correcció d'aquestes. Tot i això, s'ha aconseguit el compromís d'analitzar les causes i circumstàncies que poguessin explicar les diferències retributives totals que, de mitjana, poguessin existir entre el global de la retribució reconeguda a tots dos sexes, que siguin superiors a un 15%. A més a més, s'ha creat un grup de treball per dissenyar un pla d'acció que contribueixi a reduir les diferències.

En el gràfic següent, es mostra la comparativa de salaris entre la resta dels sectors econòmics i CaixaBank.

Salari mitjà per sobre de la mitjana del sector i de l'economia Retribució fixa i variable. Dades 2023 en milers d'euros.

Enquesta trimestral de Cost Laboral (INE). Dades FY2022 projectades partint de la informació a 9M23



(1) Serveis financers, llevat d'assegurances i fons de pensions.

(2) Exclou el sector agrícola i empleats de la llar

En l'annex es mostra l'evolució de les despeses de personal i dels beneficis socials per al període 2019-2023, i un detall més gran de les partides que els componen. Veure detall a les taules 12 i 14 de l'Annex.

Àmbits professionals i vitals

Els moments vitals són valorats com una experiència diferencial per part dels empleats i les empleades de CaixaBank (moment WOW) i, en concret, cal destacar la flexibilitat i l'adequació a les situacions personals i el suport institucional en els moments en què es necessita.

Aquesta percepció està motivada pel gran nombre de mesures que l'Entitat posa a disposició de la plantilla i que estan dissenyades per facilitar la conciliació de la vida professional i personal.

Les mesures que garanteixen la igualtat d'oportunitats i que fomenten, divulguen i contribueixen a l'equitat de gènere, reforçant, d'aquesta manera, la corresponsabilitat i el rol de la dona, i que faciliten la conciliació, estan recollides, en la seva gran majoria, en el Protocol de Conciliació annexat al Pla d'Igualtat, que va ser acordat amb la Representació Legal dels Treballadors, el gener del 2020, i que s'ha adaptat, el febrer del 2023, per tal d'acomplir l'actual normativa vigent en aquesta matèria. Les mesures són consultables per la plantilla en la intranet corporativa en el nou espai People Xperience (Gestiono el meu temps).

Les mesures de conciliació es poden dividir en tres grans grups: **Excedències**, **Reduccions de jornada** i **Permisos** (retribuïts i no retribuïts). També és important matisar que presenten, en multitud de casos, millores respecte a allò que s'ha recollit en el Conveni Col·lectiu o en l'Estatut dels Treballadors.

En l'apartat de les excedències, distingim les tipologies següents: mesures per a l'Atenció de fills i filles (fins als 3 anys), Atenció de familiars (fins a 2 anys per a familiars de 2n grau i fins a 3 anys per a familiars d'1r grau: fills/es, pare/mare i parella), Manteniment de la convivència (des d'1 als 5 anys), Estudis superiors, Solidària (des de 4 mesos a 1 any), Raons personals (des de 4 mesos a 1 any amb antiguitat mínima de 10 anys), Violència de gènere (el temps que sigui necessari, establert de comú acord i renovable), Voluntària (des de 4 mesos a 5 anys), Forçosa per càrrec públic (el temps que duri l'exercici del càrrec públic) i Especial de Grup CaixaBank (el temps necessari de comú acord amb l'empresa).

En relació amb les excedències per a la realització o finalització d'estudis superiors, suposen una interrupció temporal de les carreres professionals de la plantilla que, fins i tot, permet viure experiències professionals no retribuïdes en unes altres empreses, no concurrents amb el banc, per adquirir la pràctica

necessària per a l'obtenció de la titulació relacionada. Així mateix, l'excedència solidària permet interrompre la relació laboral amb l'Entitat, perquè la persona col·labori amb organitzacions no governamentals, entitats socials i humanitàries, mantenint el dret al reingrés immediat en l'Entitat.

Les **reduccions de jornada** comporten una reducció de l'horari de treball i estan disponibles per a la totalitat de la plantilla, a la qual és aplicable alguna de les causes de conciliació següents:

- Atenció de fills/es fins als 12 anys (sense límit d'edat per a fills/es amb una discapacitat legalment reconeguda), amb una reducció entre un 12,5% i un 50% de la jornada diària.
- Reducció de jornada exclusiva de dijous tarda, fins als 12 anys, sense necessitat d'arribar a reduir el 12,5% de la jornada diària.
- Permís retribuït de dijous tarda, fins als 3 anys del menor, en el cas de discapacitat igual o superior al 33% i indefinit en el cas de discapacitat igual o superior al 65%.

A més a més, l'Estatut dels Treballadors té en compte les 4 següents:

- Atenció de familiar, fins a 2n grau amb discapacitat física, psíquica o sensorial, que no exerceixi activitat retribuïda i que no pugui valer-se per si mateix, amb una reducció entre un 12,5% i un 50% de la jornada diària.
- Atenció de menor amb malaltia greu, reducció entre un 50% i un 99,9% de la jornada diària.
- Naixement prematur o hospitalització del nounat. A més del permís d'una hora, hi ha la possibilitat d'augmentar el temps d'absència mentre que el fill/a estigui hospitalitzat.
- Violència de gènere, amb un tractament personalitzat.

L'Entitat disposa, a més de nombrosos permisos retribuïts, millores respecte als permisos per maternitat i paternitat (naixement, adopció o acollida) i acumulació de lactància.

- Suspensió per naixement, adopció, guarda amb finalitats d'adopció o acolliment de fill/a: 16 setmanes, amb 2 setmanes addicionals (una per progenitor) per cada fill o filla diferent del primer. S'afegeixen 10 dies naturals o bé 14, en el cas de discapacitat o per part múltiple.

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2022-2024
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Cicle de vida de l'empleat
▪ Àmbits professionals i vitals
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2022-2024
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Cicle de vida de l'empleat
▪ Àmbits professionals i vitals
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

- Lactància (fill/a menor de 9 mesos; en cas de part múltiple, aquest permís es multiplica pel nombre de fills/es): existeixen tres opcions, la primera és absentar-se una hora de la jornada laboral (no inici ni final). La segona és mitja hora de reducció al dia. La tercera són 10 dies naturals i la posterior suspensió per naixement, adopció, guarda amb finalitats d'adopció o acolliment +5 dies hàbils, no acumulables als anteriors, durant els 12 primers mesos de vida del fill/a.

Tot seguit, es mostra una comparativa de les millores CaixaBank respecte a la legislació, en matèria de permisos, reduccions de jornada i condicions econòmiques associades a suspensió per naixement, adopció, guarda amb finalitats d'adopció o acolliment:

En l'àmbit de permisos retribuïts i reduccions de jornada

Legislació	Millores CaixaBank (en Protocol de conciliació CaixaBank)
01. Article 48 de l'Estatut dels Treballadors. Suspensió de 16 setmanes tant per al progenitor mare biològica com per a l'altre progenitor.	10 dies naturals de permís retribuït addicionals i 14 dies naturals amb part múltiple o naixement de fill/a amb discapacitat.
02. Article 37 de l'Estatut dels Treballadors. Accés a una reducció de jornada per atenció d'un/a menor de 12 anys, sempre que l'esmentada suposi com a mínim 1/8 de la jornada.	Persones que tinguin a la seva atenció directa un/a menor de fins a 12 anys podran sol·licitar una reducció de jornada exclusiva de dijous d'hivern a la tarda (suposant aquesta una reducció inferior a 1/8 de la jornada). Es permet al col·lectiu amb fills/es amb una discapacitat el gaudi d'un permís retribuït dijous tarda fins al tercer aniversari del fill/a i, en cas que el fill/a tingui una discapacitat igual o superior al 65%, el permís retribuït és amb caràcter indefinit .
03. No s'estableix cap legislació	Permís retribuït de 30 dies per naixement de fill/a amb discapacitat igual o superior al 65%, podent-ho gaudir dins els 24 mesos des del naixement.
04. No s'estableix cap legislació	Es tenen en compte dos supòsits sensibles a l'hora de donar preferència en l'elecció de les vacances per facilitar la conciliació. Si per sentència de divorci o separació es tenen assignades unes dates de vacances per a l'atenció dels fills/es menors de 12 anys. El supòsit de fill/a amb discapacitat que acudeixi a Centres Escolars especialitzats que estiguin tancats.

En l'àmbit de condicions econòmiques

Legislació	Millores CaixaBank
01. No s'estableix cap legislació	Ajuda per a fills/es del 5% del salari , fins als 18 o 21 anys del fill/a.
02. No s'estableix cap legislació	Gratificació especial de natalitat. Percepció econòmica en el moment del naixement, equival a 1,15 pagues del salari (50% salari mensual).
03. Conveni col·lectiu de Caixes i Entitats financeres d'estalvi Ajuda de 3.400 €/any per a fills/es amb discapacitat.	Millora prestació anual fins a 5.150 €/any en cas de discapacitat >=33% i < 65% i, en el cas d'una discapacitat >=65%, es millora la prestació fins a 6.300 €/any.
04. Conveni col·lectiu de Caixes i Entitats financeres d'estalvi Ajuda de 510 €/any per a fills/es, fins als 25 anys. De 21 a 25 anys, si el fill/a continua estudiant i no percep rendes superiors al salari mínim	Fills/es amb discapacitat <33% i fins a 25 anys, abonament d'una quantitat addicional per cobrir les despeses en educació especial, teràpia o transport col·lectiu, fins a un import màxim de 3.400 € mentre la discapacitat del fill/a estigui reconeguda.
05. No s'estableix cap legislació	Ajudes en préstecs i bestretes: - En el supòsit de naixement, adopció i acollida, accés a bestretes de fins a 1 anualitat. - Reduccions de jornada per raons de conciliació no impliquen una disminució de la capacitat creditícia.

Des de la Direcció de Persones, una cop es disposa de la notificació del naixement del fill/a d'un empleat/ada, es procedeix a l'enviament d'un regal que consisteix en una cistella que incorpora uns detalls per al nadó i un recordatori de tots els beneficis associats que es poden gaudir davant l'arribada d'un fill/a.

La resta de permisos retribuïts són: vacances, dies de lliure disposició, matrimoni, constitució de parella de fet, permís especial fill/a amb discapacitat, defunció, malaltia greu, accident, hospitalització o intervenció quirúrgica sense hospitalització de familiars, trasllat del domicili habitual, ampliació de permisos (màxim de 3 dies feiners a continuació), assistència a exàmens oficials, compliment d'un deure inexcusable públic i personal, permís personalitzat per violència de gènere, de curta durada per a urgències o imprevistos personals i familiars, permís per acompanyar l'assistència mèdica a fills/es menors d'edat a càrrec (màxim de deu hores anuals amb

caràcter recuperable) i un permís addicional (un dia) quan la persona treballadora hagi de fer exàmens de formació normativa en horari coincident amb un dissabte, diumenge o festiu.

També es disposa de **permisos no retribuïts** per accident o malaltia de familiars, fins a primer grau (d'1 setmana fins a 6 mesos, a partir dels dos anys d'incorporació a l'Entitat); per adopcions internacionals o tècniques de reproducció assistida (fins a 1 mes); per situacions personals o familiars greus o per estudis (fins a 10 dies); per finalització d'estudis superiors o doctorats (d'1 a 6 mesos); per hospitalització o cures pal·liatives de familiars de primer grau (d'1 setmana a 6 mesos), i permís extraordinari sense sou (fins a 6 mesos).

Tot seguit, es mostra el detall dels principals casos registrats l'any 2023 per a excedències, reduccions de jornada i permisos:

Mesures de conciliació. Casos 2023	Nre. de casos	% Homes	% Dones
Excedències			
Atenció de fills i filles	358	7,5	92,5
Atenció de familiar	62	22,6	77,4
Manteniment de la convivència	20	15,0	85,0
Estudis	22	50,0	50,0
Solidària	4	25,0	75,0
Raons personals no especificades	31	38,7	61,3
Violència de gènere	--	--	--
Atenció de persones dependents	10	10,0	90,0
TOTAL	507	13,6	86,4
Reduccions de jornada			
Atenció de fills i filles	1.779	8,7	91,3
Atenció directa familiar fins a 2n grau	36	19,4	80,6
Atenció de fill o filla malalt	202	13,4	86,6
TOTAL	2.017	9,4	90,6
Permisos retribuïts			
Suspensió per naixement	1.082	52,4	47,6
Ampliació Suspensió per naixement i acumulació lactància	1.410	43,4	56,6
Adopcions i acolliments	--	--	--
TOTAL	2.492	47,3	52,7

En el **Pla d'Igualtat** es recullen **millores en matèria de conciliació**, les quals es mostraran a continuació:

Flexibilitat horària - Mesura de flexibilitat disponible per al 100% de la plantilla.

S'estén a 1 hora. Es gestiona des de cada centre, segons les seves necessitats organitzatives.

Abans era mitja hora

Reducció de jornada dijous a la tarda

Possibilitat fins als 12 anys del fill o filla, sense necessitat de reduir 15 minuts al matí.

Abans era fins als 6 anys

Millora de l'ampliació del permís per defunció

Per defunció de cònjuge o parella de fet, amb fills o filles menors, en comú.

+ 2 dies

Vacances

Fins al 31 de gener per motius de conciliació

Abans era fins al 31 de desembre

Millores en:

- Divorci o separació amb sentència, amb fills/es menors de 12 anys: 2 setmanes de coincidència.
- Fills o filles amb discapacitat en Centres especials: Quan aquests tanquin, 10 dies de coincidència.

Millora de la suspensió de contracte per naixement

10 dies naturals o bé 14, en el cas de discapacitat o per part múltiple.

Abans només tenia ampliació la mare

Millora de la base d'aportació al fons de pensions del col·lectiu en reducció de jornada.

En aplicació de la Llei 12/2022, s'eleva la base d'aportació al 100% al col·lectiu de partícips que estigui en situacions de reducció de jornada per atenció de fill, atenció de familiar (fins a 2n grau), hospitalització de fill prematur, lactància, violència de gènere i altres que s'inclouin en l'estatut dels treballadors.

- Portada
- Índex
- Pròleg
- Pla Estratègic 2022-2024
- Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
- Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
- Cicle de vida de l'empleat
- Àmbits professionals i vitals
 - Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
 - Annexos i Taules Grup CaixaBank

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2022-2024
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Cicle de vida de l'empleat
Àmbits professionals i vitals
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

Una altra de les millores que conté el Pla d'Igualtat és que recull un objectiu de **representativitat de la dona en posicions directives** a partir de la subdirecció d'oficines grans (categories A i B), alhora que existeix el compromís d'adoptar mesures orientades a incrementar la presència de dones en segments amb menor representativitat (Banca Privada i Banca Premier). CaixaBank i la Representació Legal dels Treballadors van acordar els termes de l'**adaptació del Pla d'Igualtat** (7 de febrer del 2023), amb l'objectiu d'acomplir l'actual normativa vigent en matèria de representativitat de dones en posicions directives, fixant com a objectiu el **43%** a 31 de desembre del 2024.

Finalment, cal destacar que sota el paraigua del Pla d'Igualtat hi ha incorporats dos protocols més, a banda del de Conciliació:

- Protocol de prevenció, tractament i eliminació de l'assetjament. Regula el procés de mediació amb la figura del mediador/a extern com a mesura addicional de solució de conflictes. I s'introdueixen garanties addicionals de confidencialitat.

Aquest protocol de gestió s'inicia quan, per part de la gestora externa, es determina que existeixen indicis d'assetjament. Llavors, en l'Entitat s'activa un procediment intern d'investigació dels fets per part d'Assessoria Juridico-laboral que acaba amb una conclusió sobre l'existència o no de situació d'assetjament. Durant el 2023, s'han rebut 6 denúncies formals referides a possibles comportaments d'assetjament laboral i sexual. Els gestors extern determinen que hi ha 2 casos amb possibles indicis d'assetjament que finalment es resolen amb la no existència d'assetjament. En el cas de concloure que ha existit assetjament, s'eleva les actuacions al Comitè d'Incidències, el qual decidirà la sanció disciplinària a aplicar a les persones implicades.

- Protocol d'igualtat per a les parelles de fet o les unions estables.

Dins les mesures de flexibilitat implantades, que impacten positivament en la vinculació, i també en la retenció i l'atracció de talent, es troba el treball en remot. El Comitè de Direcció va aprovar, el 19 de juliol del 2021, un model de treball flexible inferior al 30% de la jornada efectiva, que es va materialitzar en fins a 6 dies de treball en remot al mes en Serveis Centrals (30%) i en fins a 4 dies al mes en Serveis Territorials (20%). El percentatge d'adherits a aquesta mesura, a 31 de desembre del 2023, se situa en el 71,6%.

	Potencial	% Adhesió	% Homes	% Dones
Adhesió a les mesures de treball en remot	6.960	71,6	48,0	52,0

El model de treball en remot és de caràcter voluntari, flexible, consensuat amb el màner i reversible, segons condicions organitzatives/operatives. Es té en compte la possibilitat d'exercir funcions des d'un segon domicili.

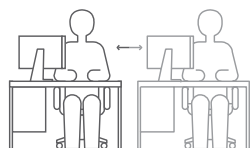


El gener del 2020, també es va assolir un acord en matèria de **Desconnexió digital i d'ús eficient del temps de treball**, amb què l'Entitat aposta per mesures dirigides a potenciar una cultura basada en objectius i prioritats, a fomentar l'ús raonable de les noves tecnologies i a regular el dret a la desconnexió digital, assegurant el respecte del temps de descans, els permisos i les vacances de les persones treballadores, i també la seva intimitat personal i familiar.

En aquest acord es regulen les comunicacions, les reunions i la formació, i s'incorporen bones pràctiques.

- Pel que fa a les comunicacions:
 - La plantilla tindrà dret a no respondre cap comunicació fora del seu horari laboral.
 - No s'enviaran comunicacions per qualsevol mitjà entre les 19 h i les 8 h de l'endemà, tampoc en caps de setmana ni festius. Excepte en casos d'urgència justificada: aquells que puguin suposar un greu risc cap a les persones o un potencial perjudici empresarial cap al negoci, la resolució de la qual requereixi respostes o mesures immediates.
 - S'utilitzarà l'enviament endarrerit de correus electrònics quan aquests s'enviïn fora de l'horari establert.
- Es reconeix el dret a la desconnexió digital durant les vacances, dies d'assumptes propis, lliurances, caps de setmana, reduccions de jornada en setmana de festa major, i també permisos, incapacitats, reduccions de jornada i excedències, llevat de supòsits excepcionals. Es defineixen els supòsits excepcionals com a: «casos d'urgència justificada: aquells que puguin suposar un greu risc cap a les persones o un potencial perjudici empresarial cap al negoci, la resolució de la qual requereixi respostes o mesures immediates».
- Pel que fa a les reunions i a la formació:
 - Les reunions es convocaran dins els límits de l'horari laboral de cada persona.
 - Per a les convocatòries de reunions o formació presencial o telemàtica, fora de la jornada laboral, s'han de tenir en compte les limitacions següents:

- No es convocaran reunions que acabin més enllà de les 18:30 hores i s'hauran de convocar per escrit, amb indicació expressa de la seva voluntarietat, amb una antelació mínima de 48 hores, i indicant qui la convoca, intervinents, lloc de celebració, hora d'inici i hora de finalització, adequades segons els desplaçaments que es produeixin.
- Incorporació de bones pràctiques per aconseguir reunions eficients. Entre les quals destaquen:
 - Es reduirà el nombre de reunions, sempre que sigui possible, i es minimitzaran els desplaçaments. Es potenciarà l'ús de videoconferències, call, link i altres eines col·laboratives que CaixaBank habiliti en cada moment.



Un altre acord assolit que permetrà millorar els moments vitals és l'acord per a la **Política de cobertures de baixes i absències**, en què s'estableixen condicions i compromisos per facilitar l'organització dels centres de treball quan es produeixen aquestes situacions.

Els aspectes principals són:

- Es cobriran no només les baixes per maternitat, sinó també les baixes de l'altre progenitor.



Finalment, es va acordar una **Nova política inclusiva de les persones amb discapacitat**, en què s'estableixen principis i compromisos orientats al respecte a les persones amb discapacitat, les seves diferències i capacitats, i a afavorir la seva integració a l'Entitat en les mateixes condicions que la resta de la plantilla, establint una sèrie de mesures per facilitar la conciliació.

- Els principis i compromisos són adoptar una política activa amb l'objectiu de millorar anualment la presència en l'Entitat de persones amb una discapacitat igual al 33% o superior i facilitar la seva inclusió.
 - No discriminar i evitar que es discrimini per motius de qualsevol tipus de discapacitat.
 - Pla per facilitar l'accessibilitat universal als centres de treball i a les noves tecnologies.
 - Polítiques actives d'ocupació i promoció.

Mesures d'acompanyament al personal amb discapacitat:

- Adaptació, formació i participació en el disseny del lloc de treball.
- Un dia de permís retribuït per a necessitats mèdiques, revisions i consultes mèdiques, relacionades amb la seva discapacitat o malaltia.
- Servei gratuït d'assessorament per als tràmits legals i relacionats amb la discapacitat.
- Es facilitarà la utilització del llenguatge de signes, el Braille, les maneres, mitjans i formats augmentatius i alternatius de comunicació i totes les altres maneres, mitjans i formats de comunicació accessibles.
- Es fomentarà el treball remot a domicili, sempre que sigui organitzativament possible, en els casos que sigui necessari evitar els desplaçaments a un centre de treball.
- Es fomentarà i es facilitarà la flexibilitat horària, sempre que sigui possible organitzativament.
- En qualsevol negociació, incloses aquelles en què es plantegin millores de les condicions financeres, es tindrà en compte les persones amb discapacitat per establir condicions més beneficioses, com és el cas de les despeses d'adaptació del domicili.

Àmbits de comunicació i participació

Disposar d'un entorn laboral positiu en què els equips se sentin motivats i compromesos és essencial per a CaixaBank. Per fer-ho, és important prestar atenció a les seves opinions i, partint d'aquesta escolta, elaborar un pla d'acció per adaptar-se a les seves necessitats. Per aquest motiu, es considera que avaluar el clima sociolaboral, l'experiència de l'empleat i la qualitat de servei oferta de manera periòdica ajuda a aconseguir aquest entorn que es persegueix.

L'Entitat posa a disposició de la plantilla diversos canals de comunicació i participació, alhora que està evolucionant cap a models de treball més àgils i transversals, fomentant l'ús d'eines col·laboratives i desenvolupant un model de relació amb el client intern, mitjançant la figura de Business Partner. Tot seguit, es detallen els canals principals

«Qualitat interna, La teva veu», és l'espai de participació i difusió de **Qualitat i Veu de Client** i té com a objectiu destacar la importància de la veu, tant dels clients com de la plantilla, per crear valor a tota l'Organització.

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2022-2024
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Cicle de vida de l'empleat
▪ Àmbits de comunicació i participació
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

- Portada
- Índex
- Pròleg
- Pla Estratègic 2022-2024
- Com som i com ens organitzem.
CaixaBank, S.A.
- Com som i com ens organitzem. Grup
CaixaBank
- **Cicle de vida de l'empleat**
- **Àmbits de comunicació i participació**
- Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
- Annexos i Taules Grup CaixaBank

Recull informació sobre les opinions de clients i empleats, eines per contribuir a millorar les experiències dels clients, activitats específiques sobre les quals necessitem la seva opinió i accés a la bústia d'idees («Les teves idees»), on es poden fer arribar, en qualsevol moment, idees i suggeriments sobre qualsevol temàtica.

Des de Qualitat Interna, es disposa d'un procés de mesurament dels serveis als empleats/ades, que s'implementa mitjançant quatre modalitats d'enquestes:

01

Valoració global dels serveis de la Direcció de Persones

Objectiu: ampliar la valoració dels serveis de l'àrea de Persones amb la Xarxa i Serveis Centrals en l'estudi global de serveis CaixaBank, que s'envia amb dues onades anuals.

02

Enquestes Touch point amb empleats i empleades

Objectiu: recollir la valoració dels empleats i empleades com a clients interns, a través d'Enquestes Touch point.

03

Enquesta interdepartamental

Objectiu: valorar el suport i servei global que ofereix l'àrea de Persones a altres àrees de l'Entitat i a les Direccions Territorials a través de la figura del Business Partner.

04

Enquesta de suport de la Direcció de Persones dels Territoris amb la Xarxa

Objectiu: valorar el suport i servei global que ofereix l'equip de Persones de les Direccions Territorials a la Xarxa d'oficines i centres.

A més amés, l'equip de Qualitat Interna disposa del programa Aproxima-T, que pretén l'acostament entre els Serveis Corporatius i les empreses del Grup a la Xarxa d'oficines, amb l'objectiu de reforçar el coneixement de les àrees sobre la realitat de les oficines en el dia a dia, per millorar, posteriorment, el servei i suport prestat.

APROXIMA-T

InfoProtect és l'enllaç directe amb seguretat. És la marca que integra les accions per protegir la informació de CaixaBank, a través de la conscienciació dels seus empleats i empleades, fomentant una cultura de seguretat global a tota l'Entitat.

INFOPROTECT.
Think safely

InfoProtect pretén ajudar a entendre quins són els riscos als quals s'enfronta l'Organització, fa recapacitar abans d'actuar i guia per mantenir la desconfiança sempre activada. L'objectiu és inspirar un canvi d'actitud a tota l'Entitat per evitar ser víctimes de ciberatacs. Els empleats i empleades de CaixaBank poden participar en el Club InfoProtect, que és una xarxa d'ambaixadors/es en cultura de seguretat global. L'ambaixador/a és el canal de comunicació més ràpid i directe per a qüestions de seguretat i proporciona informació de primera mà sobre els grans desafiaments de seguretat de CaixaBank: phishing, enginyeria social, protecció del lloc de treball, contrasenyes, riscos i alertes d'actualitat, esdeveniments interns de seguretat, continguts i accions d'InfoProtect.

Canal de Consultes i Denúncies per facilitar el compliment del Codi Ètic, en general, i de la normativa interna en particular. Aquest canal és essencial en la prevenció i correcció d'incompliments normatius. Aquest canal és un mitjà de comunicació que CaixaBank posa a disposició de tots els seus Consellers/es, Empleats/ades (incloent-hi al personal d'Empreses de Treball Temporal), Agents i Proveïdors. A través d'aquest mitjà, es poden enviar comunicacions d'actes o conductes, presents o passades, referides als àmbits d'aplicació del Codi Ètic, la Política Anticorrupció, la Política Corporativa de Compliment normatiu Penal, el Reglament Intern de Conducta en àmbit de Mercat de Valors, el Codi de Conducta de Proveïdors o de qualsevol altra política i norma interna de CaixaBank.

Les comunicacions poden ser de dos tipus: Consultes, enteses com a peticions d'aclariment de dubtes concrets, suscitats per l'aplicació o la interpretació dels textos esmentats anteriorment. Denúncies, enteses com a comunicacions de possibles irregularitats, que puguin suposar infraccions.

Canal online de formació Virtaula, com a eina per compartir coneixements i experiències entre la plantilla. Associat a aquesta idea està disponible la **Data Community**, entre d'altres, en què empleats i empleades que desenvolupen funcions similars hi són (físicament o virtualment) i presenten projectes que han desenvolupat i que poden ser útils per a la resta. Per tant, es genera un important networking sobre quins projectes nous construir. Aquestes sessions online, que s'organitzen de manera periòdica per l'equip de Formació de CaixaBank, tenen un objectiu clar de compartir informació sobre l'àmbit de Data entre professionals del Grup CaixaBank.

Site Más Temps, en què els empleats poden identificar aquells processos que són susceptibles de revisió, per tal d'agilitzar tasques i de reduir temps de resposta en resolució d'operatives.

Workplace Corner, portal de notícies relacionades amb novetats del dia a dia del lloc de treball, i sempre vinculades amb temàtiques d'IT (Information Technology).



Des dels processos de gestió de persones també es generen moments de comunicació:

- Entre la plantilla i l'Entitat es duu a terme l'**Estudi de Compromís i Satisfacció de l'Empleat, Cultura i Lideratge** que mesura el compromís i la satisfacció dels empleats/ades i que s'elabora cada dos anys per a tota la plantilla. El maig

del 2022, es va fer l'Estudi de Compromís 2022 amb l'objectiu d'estar més a prop dels empleats/ades. Aquest és el primer estudi universal dut a terme després de la integració amb Bankia. Aquest estudi, per primer cop, va incorporar un mesurament de Cultura i Lideratge que ha permès identificar la percepció dels empleats i empleades respecte d'aquests àmbits. Els resultats de l'estudi permeten detectar les àrees de millora per a la posterior posada en marxa de plans d'acció corporatius focalitzats en les principals línies identificades i que permetin avançar en la consecució dels objectius estratègics.

Després d'aquest període d'escolta, es va dissenyar un pla d'acció transversal per a totes les empreses del Grup CaixaBank amb l'objectiu de continuar avançant en l'ambició de ser el grup financer favorit per treballar. Per a l'elaboració del Pla d'Acció es van identificar els factors que importen a l'empleat/ada en la seva relació amb l'empresa. La representació d'aquests factors va donar lloc al framework engagement 360º, que permet guiar tant l'anàlisi com el disseny i seguiment de les accions que impacten en el compromís i la motivació dels empleats i empleades.

Partint d'aquest framework, i mitjançant una anàlisi profunda dels resultats, es van identificar els 4 grans àmbits a millorar:

Reptes comercials i campanyes: treballar en aspectes interns per a la millora del servei al client cercant l'excel·lència.

Condicions de Treball: reballar la càrrega de treball i les barreres i com afecta en l'acompliment del dia a dia per generar impacte en el servei al client.

Agilitat, col·laboració i proximitat: consolidar el propòsit de Proximitat i treballar la col·laboració i la por a l'error, que tindrà un impacte en l'agilitat i potenciarà la motivació de l'empleat.

Desenvolupament professional i Lideratge: promoure el desenvolupament partint de meritocràcia, habilitats i coneixements.

A més a més, es va crear un comitè específic de seguiment amb cinc membres del Comitè de Direcció per fer un seguiment de totes les accions identificades.

Amb l'objectiu de conèixer, anualment, la satisfacció d'empleats i empleades en els anys en què no es fa l'Estudi de Compromís i Satisfacció de l'Empleat, Cultura i Lideratge per a tota la plantilla, es duu a terme un Radar de l'Estudi de Compromís a una mostra representativa de la plantilla. .

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2022-2024
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Cicle de vida de l'empleat
▪ Àmbits de comunicació i participació
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

- Portada
- Índex
- Pròleg
- Pla Estratègic 2022-2024
- Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
- Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
- Cicle de vida de l'empleat
- Àmbits de comunicació i participació
- Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
- Annexos i Taules Grup CaixaBank

L'estratègia d'escolta activa de l'empleat de CaixaBank és un model integrat de millora contínua, orientat a l'acció i focalitzat a millorar l'experiència de l'empleat



Aquest Radar també permet fer un seguiment de les mesures adoptades en el Pla d'Acció de l'Estudi anterior i, per tant, permet veure si hi ha una evolució favorable en el compromís de la plantilla. D'aquesta manera, el 2023, s'ha dut a terme un Radar de Compromís a una mostra d'aproximadament 7.200 empleats, amb una participació del 56% i un total de favorabilitat del 64%.

Les empreses del Grup també fan, cada dos anys, l'Estudi de Compromís, i també, en anys intermedis, un Radar a una mostra representativa de la plantilla. En cas de tenir una plantilla inferior als 250 empleats, l'Estudi de Compromís es fa a la totalitat de la plantilla de manera anual.

- Polsos estratègics i Touch points** específics. El 2023 es van fer diversos polsos, mitjançant una anàlisi qualitativa (focus groups) i quantitatiu (enquesta online).

- Touch points associat al moment de l'onboarding.** Fet a les noves incorporacions i, a més, es van assolir més de 500 respostes que han permès recollir informació sobre les vivències de la plantilla per poder

adaptar o definir plans d'actuació i per millorar l'experiència de l'empleat.

- Touch points del journey de l'empleat:** amb l'objectiu de millorar l'experiència de l'empleat, es continuen desenvolupant de manera permanent en els processos de CrossBoarding, Offboarding, Experiència candidat intern/extern i dins l'àmbit de la conciliació associat al permís de naixement.
- Escoltes específiques puntuals quantitatives i a mida** en funció de qüestions concretes, com ara: l'adopció d'eines Office 365, l'avaluació de formacions, entre d'altres.

- Entre el mànager i els seus col·laboradors es fan les **Converses per al Desenvolupament** (Skills Review / Ahead Review) i les reunions de fixació de Reptes anuals.

I a més a més, es fan altres esdeveniments o convencions que generen moments de comunicació, dins els diversos àmbits de Negoci.

Comunicació interna. La seva funció es focalitza en:

- Transmetre els valors de l'Entitat i la cultura corporativa, potenciant i visibilitzant l'orgull de pertinença com a element diferencial.
- Difondre i acompanyar els reptes del Pla Estratègic i les prioritats de Negoci, reconèixer i reforçar les bones pràctiques professionals, i fomentar el protagonisme de mànagers i empleats.
- Impulsar, dinamitzar, crear contingut i monitorar la intranet social corporativa PeopleNow, facilitant la comunicació bidireccional, la conversa entre professionals i la proximitat entre els equips.
- Reforçar i acompanyar la comunicació directiva, facilitant arguments i continguts per al seu desplegament, alineat amb l'estratègia de l'Entitat.

El pla d'actuació de l'activitat de Comunicació Interna durant el 2023 s'ha centrat en:

- **Impulsar la PROXIMITAT**, amb el màxim protagonisme dels equips i professionals de CaixaBank, partint del nostre propòsit de marca «Estar a prop de les persones per a tot allò que importa».

D'aquesta manera, s'ha reflectit tant a PeopleNow com en les accions i esdeveniments interns, en què els professionals han pogut compartir el seu orgull de pertinença i reforçar els seus vincles, i també visibilitzar el treball transversal dels equips i facilitar la participació dels mànagers, oferint reconeixement als equips.



Per exemple, en la **Convenció de Directius**, que va reunir a més de 2.200 professionals del banc i de totes les empreses del Grup, coincidint amb l'arribada a l'equador del Pla Estratègic 2022-2024, l'agenda de l'acte va remarcar els avenços i les transformacions aconseguits durant aquest període, i també les claus que ens permetran superar els objectius i aspiracions que tenim per endavant com a Entitat. En la trobada, es van reconèixer els equips i professionals del Grup CaixaBank amb una contribució excepcional.

PLA ESTRATÈGIC 2024

Durant tot el 2023, l'Alta Direcció de CaixaBank ha fet un gran esforç de proximitat, incrementant de manera molt elevada les seves trobades amb professionals de tots els perfils i llocs. Des de PeopleNow, s'ha fet un seguiment de les visites i trobades del President, Conseller Delegat i altres membres de Comitè de Direcció amb els equips i professionals de l'Entitat.

- **Dissenyar i implementar Plans de Comunicació Interna dels projectes estratègics de la Direcció de Persones**, com ara la nova plataforma **People Xperience**, l'espai que reuneix tota la informació sobre serveis, productes, beneficis i operatives de Recursos Humans amb què compten els professionals de CaixaBank.



També s'han comunicat els nous processos de desenvolupament professional, **Skills Review** i **AHEAD Review**, la posada en marxa de la nova **Oficina de l'Empleat** i el programa **Som Saludables**, i s'ha acompanyat la difusió interna, en especial, entre el col·lectiu directiu del **Pla NOSALTRES**, que pretén avançar en la millora de l'entorn professional i que respon a l'ambició del Pla Estratègic 2022-2024 de convertir-nos en el Grup Financer favorit per treballar.

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2022-2024
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Cicle de vida de l'empleat
▪ Àmbits de comunicació i participació
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2022-2024
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Cicle de vida de l'empleat
▪ Àmbits de comunicació i participació
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

- **Desenvolupar accions participatives i de reconeixement a PeopleNow.** Aquest 2023, cal destacar les **accions participatives d'impacte social**, com ara el Dia Internacional de la Dona, el Mes Social del Voluntariat corporatiu o el Dia Internacional contra el Càncer de Mama, que va mobilitzar tot el Grup amb més de 2.600 fotos compartides en les comunitats de PeopleNow. I també **accions per visibilitzar la cara més personal dels professionals de CaixaBank**, amb la iniciativa de conèixer de prop a companys «escriptors» o vinculats a la música.

Finalment, s'han dut a terme **actes de reconeixement o que han donat protagonisme a col·lectius específics de companys** (vinculats a Ofimòbils o al segment AgroBank), i també als equips de la xarxa d'oficines de tots els racons de la geografia nacional, a través de la sèrie de notícies «Bon dia».



- **Consolidar PeopleNow** com el canal intern d'informació i de participació, amb focus en la proximitat, tant en els continguts amb protagonisme d'empleats com en la dinamització mitjançant accions participatives. El 2023 han crescut tots els indicadors d'ús de PeopleNow:
 - Més participació: 2 de cada 3 empleats han participat en PeopleNow i un total de 24.935 professionals han compartit algun post, comentari o like.
 - Més conversa: prop d'un milió d'interaccions (938.244) amb notícies i amb els missatges generats per la nostra plantilla a través de comentaris i reaccions.



Finalment, recordar els avantatges que presenta la intranet corporativa PeopleNow:

- És un canal multidireccional que incentiva la participació.
- Els professionals reben, en un únic espai, la informació segmentada, en funció del seu rol en l'Entitat i dels seus interessos.
- Possibilitat de comentar i compartir notícies, interactuar en les comunitats, reconèixer als companys, etc.
- Agilitat en la producció de notícies i es potencia la creació de continguts de manera autònoma per part dels empleats en les comunitats.
- Es reforça la visibilitat interna de l'Alta Direcció amb la seva participació en els perfils i en les comunitats.
- Es generen espais autònoms de comunicació per als equips dins de cadascun dels àmbits, segments i Direccions Territorials.
- S'afavoreix la transmissió de reptes estratègics de l'Entitat en cada moment i es millora el posicionament intern de l'Alta Direcció.
- Es posa en valor el reconeixement, les bones pràctiques i els comportaments positius.

Models de treball més àgils i transversals

Noves maneres de treball continuen consolidant-se en l'Organització: l'adopció de la transformació digital, l'aplicació de metodologies àgils per augmentar la flexibilitat i l'eficiència en l'aportació de solucions, amb focus en client i trencant sitges, mitjançant el treball col·laboratiu, la gestió per projectes i l'adopció de coneixements específics per fer front als reptes estratègics.

Una prova que CaixaBank aposta per promoure els atributs d'agilitat i col·laboració és que està evolucionant cap a models de treball més àgils i transversals, a través del projecte de transformació agile, amb un focus de transformació digital basat en el client i la creació dels Customer Labs.

Com a principals línies de treball es troba la definició de l'estratègia i del roadmap de la transformació agile i la implantació de les metodologies àgils a tots els nivells, mitjançant coaching i la capacitat de nous rols, fomentant la transversalitat i les relacions circulars.

Els beneficis d'escalar els models de treball àgils es tradueixen en:

- Eficiència: utilització de menys recursos, temps i management i uns requeriments més ajustats.
- Agilitat: reduint els cicles de producció, reacció i de presa de decisions, aconseguint una entrega més ràpida i contínua de solucions.
- Flexibilitat: una assignació dinàmica de recursos humans i econòmics amb la millora consegüent de la producció i l'adaptació a les prioritats de CaixaBank.
- Col·laboració: amb el treball d'equips multidisciplinaris colocalitzats i amb més autonomia, cosa que es tradueix en una millora en la satisfacció dels empleats i l'eliminació de sitges.
- Focus: una alineació major amb la definició i compartició inicial d'objectius. Això millora l'efectivitat, redueix els riscos i augmenta la retroalimentació del client.

El govern d'aquesta implantació la duu a terme l'Agile Transformation Team (ATT), que és un equip transversal integrat per diverses àrees del banc, tenint en compte uns criteris de minimització de riscos laborals prèviament establerts. El procés de creació d'un equip agile estableix tres moments:

- Configuració inicial de l'equip amb la definició d'objectius, dotació econòmica, assignació de recursos i temporalitat.
- Avaluació del model per detectar el grau de maduresa del funcionament metodològic de cada equip agile.
- Coordinació de la dinàmica agile a través del col·lectiu Coach Agile cap a equips i, principalment, cap als Scrum Masters i Product Owners.

Aquests últims anys s'han dut a terme les iniciatives següents:

- La consolidació de la metodologia emprada, amb l'estandardització de les eines i formes de treball (recollides en un Playbook).
- El disseny i implantació de diferents cursos Agile, amb persones formades en tot el Grup (Fonaments Agile, Scrum Màster, Product Owner, Work in a Lab).
- El desplegament del model de plataformes en Serveis Informàtics, amb

pràctiques i dinàmiques agile que faciliten la millora de l'agilitat del servei.

- El reskilling de perfils interns de CaixaBank, incorporant Scrum Masters procedents de la Xarxa.
- L'activació d'equips al Customer Labs, amb un ecosistema de persones amb impacte directe (personal de CaixaBank, S.A., Filials de Grup i externs).
- L'expansió de pràctiques Agile, Scrum, Shuhari i Kanban en diversos àmbits dels Serveis Corporatius, i també en l'àmbit de Grup, avançant en diferents iniciatives amb èxit.
- Projecte Changemakers, programa corporatiu amb 500 agents del canvi interns que, mitjançant dinàmiques, pràctiques i eines del món Agile i Nous Models de Treball, traccionen noves maneres de treballar en les seves àrees.

Durant aquest període, també s'ha dissenyat, de manera coordinada amb Tecnologia, Negoci, Innovació, Persones i Organització, l'etapa d'escalat Agile següent, amb l'evolució dels equips del Customer Experience Labs actuals a una visió agregada de producte (programa) que facilita el balanceig de recursos a aquelles iniciatives de més valor.

Paral·lelament, ha continuat la implantació d'eines tecnològiques col·laboratives que milloren el dia a dia dels empleats de l'Entitat en cadascun dels àmbits en què desenvolupen la seva activitat.

Eines d'ús massiu, com ara el portal per fer peticions RTC (Rational Team Concert), l'eina per a la gestió de la demanda de Sistemes d'Informació PPM (Project & Portfolio Management) o Service NOW, l'objectiu principal del qual és donar el suport organitzatiu necessari a gran escala.

Altres eines, l'objectiu principal de les quals és millorar la col·laboració i l'agilitat en l'elaboració, edició i transmissió de documents, i també ajudar en el seguiment de projectes entre professionals de diversos departaments, entre les quals es troben Teams o Confluence, a més de Sharepoint i One-Drive, que milloren la disponibilitat i accessibilitat a la informació.

Des de la Direcció de Persones també s'ha treballat de manera directa per aportar eines tecnològiques o serveis digitals que permeten millorar la gestió de la plantilla, entre les quals destaquen:

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2022-2024
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Cicle de vida de l'empleat
▪ Àmbits de comunicació i participació
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

- Portada
- Índex
- Pròleg
- Pla Estratègic 2022-2024
- Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
- Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
- Cicle de vida de l'empleat
- Àmbits de comunicació i participació
- Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
- Annexos i Taules Grup CaixaBank

- La implementació del nou portal People Xperience, els portals de l'Empleat i del Màner, l'app mòbil de Successfactors (en mòbils corporatius Android), i les avaluacions d'acompliment i competències (Skills/Ahead Review) sobretot per millorar l'experiència de l'usuari, que serà més positiva, adoptant les best practices del mercat i millorant el time to market.
- El desenvolupament del projecte de People Analytics, amb l'objectiu d'implantar de manera progressiva una cultura Data Driven que permeti prendre decisions a partir de les dades obtingudes en l'elaboració dels casos d'ús. Aquests casos d'ús que es desenvoluparan permetran adaptar els processos, i també les maneres de treballar i prendre millors decisions, amb l'objectiu de ser més eficients i poder extreure més valor a les dades. Els resultats dels casos d'ús es podran visualitzar, per part del client intern, en els quadres de comandament que es desenvoluparan en Qlik Sense. En el marc d'aquest projecte es va crear la figura de la Data Champions en la Direcció de Persones, la missió de la qual és apropar aquesta nova realitat a tots els departaments de manera gradual.

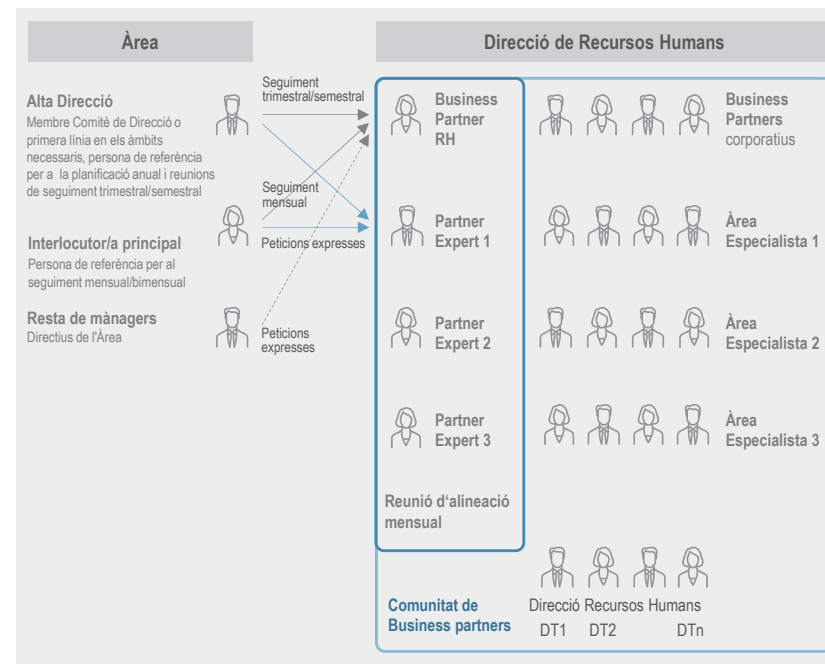
Amb l'objectiu de continuar avançant en la transversalitat i aconseguir un servei més pròxim, àgil, proactiu i qualitatiu amb el client intern, s'ha consolidat el Model HRBP (Human Resources Business Partners), assignant aquesta figura en tots els àmbits de Serveis Centrals (membres del Comitè de Direcció i els seus equips dependents), i també en la Xarxa Territorial (inclòs l'àmbit internacional). A tot això, també cal afegir-hi l'evolució continuada de la figura del Middle Office, que cerca un replantejament continu dels processos de recursos humans per tal de millorar-los, cercant l'eficiència i l'optimització del temps i amb això millorar l'experiència de l'empleat.

La implantació del model de relació amb el client intern té com a objectius principals:

- Millorar la proposta de valor a les àrees a través d'un servei de proximitat i visió holística de necessitats, combinada amb els serveis experts actuals.
- Facilitar la tracció i consolidació d'indicadors i iniciatives estratègiques de la Direcció de Persones.
- Incrementar el coneixement global per part de l'equip de Persones sobre les àrees, anticipant necessitats i solucions.
- Gestionar la demanda i l'expectativa amb decisió directa en certs àmbits delegats, millorant el time to market.
- Incrementar el coneixement global de les àrees per part de Recursos Hu-

mans, anticipant necessitats i solucions.

- Gestionar la demanda i l'expectativa amb decisió directa en certs àmbits delegats, millorant el time to market.



L'evolució i implantació del model de Business Partners durant l'any 2023 ha comportat un procés d'ampliació i reestructuració d'equips, amb el propòsit de generar un acompanyament més pròxim i de més qualitat, reduint d'aquesta manera la ràtio de persones assessorades per cada Business Partner. Amb la consolidació i penetració del rol en tota l'Organització s'ha aconseguit homogeneïtzar l'activitat mitjançant un itinerari de formació i desenvolupament que, a més a més, permet posicionar la figura d'un assessor expert per a cadascun dels àmbits gestionats

El model d'HRBP (Human Resources Business Partners) dels Serveis Corporatius treballa estretament amb l'Alta Direcció per alinear l'estratègia de la Direcció de Persones amb els objectius de cadascuna de les àrees. A més a més, participa en projectes i processos propis de l'àrea de Persones, com ara:

- **Selecció:** amb accions com ara la definició de les posicions crítiques que requereixen processos de selecció i també la descripció dels Jobs profiles i altres requeriments de cada posició vacant.
- **Incorporació:** participació en processos de benvinguda de les noves incorporacions en les àrees, acompanyant en l'onboarding, i també en les revisions de l'acompliment durant els primers mesos (període de prova).
- **Fixació de reptes i gestió retributiva (SGR):** accions suport i assessorament en el procés de fixació d'objectius i avaluació de reptes a mànagers, i també en el procés de gestió retributiva. La figura de l'HRBP està igualment disponible per a qualsevol empleat que requereixi suport en qualsevol dels processos.
- **Estudi de Compromís:** suport en la interpretació i explicació dels resultats, i també en l'elaboració dels plans d'acció derivats.
- **Formació:** ajuda en la detecció de les diverses necessitats formatives de l'àrea i en la relació amb el departament de formació per a la seva gestió.
- **Ahead Review i Development by Skills:** impuls i implementació adaptada a cada àrea, juntament amb el suport i assessorament expert al client durant tot el procés, amb l'acompanyament posterior i calibratge de qualitat en cadascuna de les fases.

En aquest 2023, s'ha pres la iniciativa en el **desenvolupament del Talent** mitjançant un procés d'entrevistes i d'identificació del talent. S'ha implementat un procés de coneixement dels equips, fent entrevistes basades en el Model de Lideratge AHEAD, tant a les persones que ocupen posicions directives com a les que n'ocupen de predirectives. Aquest enfocament ha permès identificar i revelar el talent ocult dins l'Organització, cosa que ha facilitat la implementació d'estratègies per fomentar el seu desenvolupament. La proactivitat en aquest àmbit no només ha promogut la retenció i fidelització del talent potencial, sinó que també ha permès continuar avaluant l'acompliment dels millors perfils no directius. A més a més, s'ha mantingut el focus en la diversitat, fet que ha creat un planter sòlid de candidats qualificats per a futures posicions directives.

Finalment, aquest any també s'han celebrat les anomenades «estades». Es tracta de períodes de permanència del Business Partner en les diverses àrees, prestant un acompanyament de proximitat i d'abast. L'objectiu és conèixer els equips, resolent dubtes in situ, i garantir d'aquesta manera la comunicació efectiva.

Respecte del model d'HRBP dels Territoris en Serveis Centrals, s'ha continuat aprofundint i evolucionant els processos i controls interns per potenciar la

resposta als equips de Persones de les Direccions Territorials, entre les quals hi destaquen les responsabilitats següents:

- Gestió i coordinació de processos de Talent Directiu: reestructuracions organitzatives; promocions, destinacions i consolidacions directives; plans de successió i mapes de talent; esmorzars del Conseller Delegat amb directius i predirectius, etc.
- Coordinació de processos específics de la Direcció de Persones en Territoris: noves contractacions, creació de noves estructures i selecció interna d'empleats, gestió de trasllats, etc.
- Seguiment, anàlisi i coordinació entre territoris de projectes institucionals amb impacte en xarxa: Pla Nosaltes, AHEAD Review i Skills Review, etc.
- Potenciació de la proximitat, comunicació i coneixement de la realitat de negoci per part dels equips de Persones de cada Territorial: visites presencials, reunions periòdiques d'acompanyament, etc.
- Transformació de la funció de l'HRBP en els territoris tenint com principal propòsit la seva proximitat amb els professionals. D'una banda, s'ha elevat la funció per tal de ser percebuts com a assessors de confiança que estan a prop dels professionals per poder anticipar les necessitats del negoci i reforçar la relació amb els stakeholders clau. D'altra banda, s'ha homogeneïtzat el rol per tal de consolidar l'ambició de la Direcció de Persones i la figura de l'HRBP als Territoris i s'han estandarditzat les maneres de treballar mitjançant activitats i interaccions clau per evolucionar les skills crítiques del rol (job profile).

La transformació del rol del Director de Persones de la Territorial i dels HRBP s'ha abordat des de tres aspectes clau:

- Mitjançant la definició i evolució dels rols amb un caràcter més estratègic i focalitzats en aspectes de valor a través d'una sistemàtica de treball homògena, creant la guia del Director de Persones i de l'HRBP.
- Identificant i posant en marxa quick wins centrats en millores de processos i canvis de rol per generar un impacte en el primer moment: seguiment i acompanyament en els processos d'avaluació d'especialistes, en processos de nomenament de direccions d'oficina, model de visites a oficines...
- Desenvolupant els Directors de Persones i els HRBP a través d'un itinerari de formació i desenvolupament específic per treballar la implantació del rol, les noves formes de treball i les skills clau (habilitats de lideratge, comunicació, etc.), potenciant-ne l'empoderament.

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2022-2024
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Cicle de vida de l'empleat
▪ Àmbits de comunicació i participació
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

Portada
Índex
Pròleg
Pla Estratègic 2022-2024
Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
Cicle de vida de l'empleat
Àmbits de comunicació i participació
Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
Annexos i Taules Grup CaixaBank

Finalment, en un àmbit més social i com un dels valors diferencials que distingeixen CaixaBank, existeix el voluntariat corporatiu.

En l'àmbit social i com un dels valors diferencials que distingeixen l'Entitat, existeix el **Voluntariat CaixaBank**, format per una aliança entre CaixaBank, Fundació "la Caixa" i MicroBank. El seu objectiu és treballar en les causes socials més importants de la societat, que afecten en gran manera col·lectius vulnerables o amb necessitats d'atenció especials. Focalitzada a estar a prop dels que més ho necessiten, es presta una atenció especial als joves i a la gent gran. És per això perquè s'han dissenyat programes d'àmbit nacional, que impulsen una millor educació financera, l'èxit educatiu dels menors, una millor preparació per al món laboral i una millor capacitat per afrontar els reptes de les noves tecnologies, a més de promoure activitats d'atenció del nostre planeta i el foment de la biodiversitat. Les activitats de voluntariat corporatiu estan dirigides als empleats del Grup CaixaBank i Fundació "la Caixa", encara que també es fa extensiva la invitació a participar a familiars, amics i clients, i també a la societat en general.

L'estratègia social de CaixaBank té com a objectiu promoure el benestar de les persones, desenvolupar comunitats locals fortes i ajudar en la protecció i benestar del planeta. A més a més, CaixaBank promou l'activisme social entre seus empleats i empleades, i la societat en general, a través de l'Associació de Voluntaris de CaixaBank i en col·laboració amb la xarxa d'entitats socials referents en l'àmbit local, amb què manté una estreta relació.



La missió de Voluntariat CaixaBank se centra en:

- Oferir opcions de voluntariat per a qui desitgi un món millor, més just i sostenible.
- Desenvolupar la solidaritat a les nostres comunitats locals.
- Prioritzar la nostra atenció en els col·lectius més vulnerables.

Principis d'actuació:

Compromís de futur i visió a llarg termini. La trajectòria de compromís social del Banc motiva a continuar invertint esforços a apostar pel futur desitjat.

Dono suport a la innovació. Apostar per idees de canvi que ajudin a millorar la vida de les persones i afavoreixin el desenvolupament de les comunitats desateses en l'àmbit local.

Impacte social i millora contínua. Focus en actuacions transformacionals d'alt impacte social i mediambiental positiu i escalable, amb especial vocació a incorporar aprenentatges de millora contínua.

Mobilització de recursos i implicació de la plantilla. Donant suport als empleats/ades, reconeixent el valor del compromís social en la cultura corporativa de l'Entitat i facilitant-ne la participació en programes socials.

Multiplicació de l'actuació. Involucrar tercers que comparteixin la visió transformacional de CaixaBank i que vulguin comprometre's per tal d'accelerar la construcció d'una societat més justa i inclusiva

Durant l'any 2023, i gràcies a l'inestimable esforç dels 17.240 voluntaris, des de Voluntariat CaixaBank es va col·laborar amb gairebé 2.200 entitats socials, a través de més de 25.000 activitats, per millorar el benestar de més de 372.000 persones en situació de vulnerabilitat.

El voluntariat corporatiu ofereix una sèrie de beneficis personals i professionals, tant per als empleats voluntaris com per a les empreses, a través del desenvolupament d'habilitats i l'impacte en la cultura corporativa.

Beneficis per als empleats voluntaris	Beneficis per a l'Empresa
Personals: Sentit de l'èxit i la satisfacció Ampliació d'horitzons Desenvolupament d'habilitats i empatia Connexió amb la comunitat Professionals: Desenvolupament d'habilitats transferibles i de lideratge Creixement de xarxes professionals Compromís i motivació	Reputació i Responsabilitat Social Corporativa (RSC) Atracció de Talent Retenció d'empleats Millora de la cultura corporativa Desenvolupament de lideratge intern

L'oferta d'activitats socials, en les quals es duen a terme accions de voluntariat, s'organitzen en tres àmbits: **programes estratègics, activitats locals i solucions a situacions d'emergència**.

- **Programes Estratègics:** programes dissenyats per a diversos col·lectius amb l'objectiu de potenciar habilitats i coneixements, millorant-ne el benestar i les capacitats. Aquests programes donen cobertura a les principals necessitats i preocupacions del país, com ara l'atur, el canvi climàtic, la vulnerabilitat de la gent gran o la bretxa digital, actuant en 14 dels 17 Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS).

El seu contingut s'agrupa en quatre grans línies de treball: educació, digitalització, acompanyament i medi ambient.



- Educació: accions de voluntariat presencials que fomenten compartir coneixement entre els que en tenen i els que en necessiten. S'han dissenyat diversos programes formatius que ajuden a superar limitacions en entorns o moments clau de la vida de les Persones.
- Digitalització: continguts senzills i complets que ajuden en l'aprenentatge de les principals eines d'informàtica i d'ús de les Xarxes Socials necessàries per desenvolupar-se amb desimboltura en una societat i un moment, en què el seu desconeixement representa un alt risc de discriminació.
- Acompanyament: Voluntariat CaixaBank aposta per les diverses maneres

d'acompanyar. Una acció que implica, per exemple, estar al costat d'algú per donar-li suport, impulsant la seva vida laboral, o compartir moments amb el col·lectiu de gent gran i afavorir que tinguin un major grau d'autonomia i una millor qualitat de vida, creant d'aquesta manera una vinculació estreta per evitar la soledat no desitjada.

- Medi ambient: programa desenvolupat a l'àmbit local i centrat en activitats que fomenten l'activisme per afavorir la conservació dels boscos, la neteja de platges, la protecció de la biodiversitat i l'atenció del planeta en global, intervenint sobre les conseqüències del canvi climàtic.
- **Activitats Locals:** des de les 30 delegacions que Voluntariat CaixaBank té distribuïdes al territori espanyol, es promouen activitats socials de proximitat en col·laboració amb entitats socials, institucions, associacions, etc. del seu entorn, amb l'objectiu de donar suport i solució a les necessitats que s'hi detecten. És a partir d'aquestes activitats que neixen les iniciatives de programes que després s'implementen a l'àmbit nacional.



- **Situacions d'Emergència:** successos i situacions que requereixen una resposta immediata, perquè afecten un gran nombre de persones en un moment molt puntual. En el transcurs de l'any 2023, els voluntaris CaixaBank van respondre de manera activa a desastres naturals, abordant els impactes dels terratrèmols a Turquia, Síria i el Marroc, i també de les pluges torrencials a causa de la DANA a Espanya. Aquests són algunes de les accions en les quals es bolca el voluntariat. Tot això mantenint activitats com ara la col·laboració amb el Banc d'Aliments o la coordinació que existeix amb la resta dels serveis oferts a les Entitats Socials en l'àmbit financer, gràcies a la plataforma de captació de donatius a favor de causes socials que CaixaBank posa a la seva disposició.

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2022-2024
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Cicle de vida de l'empleat
▪ Àmbits de comunicació i participació
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2022-2024
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Cicle de vida de l'empleat
Entorn
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

Fundació "la Caixa" | Incorpora

En l'àmbit del **suport a la comunitat**, cal assenyalar que la Fundació "la Caixa", a través del **Programa Incorpora**, promou la inserció laboral en l'empresa ordinària de persones en situació o en risc d'exclusió social. La seva activitat s'adreça:

- **A les empreses.** Acompanyant l'empresa abans, durant i després de la inserció laboral. Assessorant en temes fiscals i d'RSC, ajudant a cercar professionals que s'ajustin a la mida de cada empresa.
- **Per a les persones.** Oferint oportunitats laborals a les persones que més ho necessiten. Per fer-ho, es dissenyen itineraris d'inserció laboral personalitzats, a través del programa Incorpora i de la resta de línies que el componen.
- **Per als professionals de la inserció.** Eines i recursos gratuïts per a la millora de les competències i la professionalització dels tècnics d'inserció laboral.

A **Incorpora** es confia en el treball com a motor per al desenvolupament professional i personal de les persones en risc d'exclusió. Per això, contribueix a millorar la integració sociolaboral, generant oportunitats laborals reals amb suport i seguiment per part dels tècnics del programa. Per poder garantir l'èxit de cada inserció laboral i la igualtat d'oportunitats, es treballa en cada cas de forma personalitzada, a través del programa Incorpora i de la resta d'iniciatives que l'integren: Autoocupació, acompanyant a futurs emprenedors; Reincorpora, creant segones oportunitats per a persones privades de llibertat; Salut Mental, eliminant les barreres existents de la salut mental, i Incorpora, fomentant la inserció laboral de persones en risc d'exclusió, com ara majors de 45 anys, persones migrants o dones i joves en risc d'exclusió.

Entorn

A CaixaBank és bàsic el respecte a les normes laborals, els drets del personal i dels seus representants, tot això en un marc de consens amb les forces sindicals.

La cultura corporativa de CaixaBank posa a les persones al centre —els i les

professionals que treballem a l'Entitat, els clients i la Societat— i potència una manera de treball col·laborativa i àgil. Per fer-ho, a CaixaBank, Entitat que té com un dels seus pilars fonamentals la convicció que les persones són el primer, entenem que el treball de les nostres persones ha de disposar d'unes condicions dignes, ha de ser regular i estable.

Des de la Direcció de l'Entitat es promou que les persones que són contractades a CaixaBank ho siguin, amb caràcter general, mitjançant un contracte indefinit. En aquest sentit, la incorporació a CaixaBank, per bé que excepcionalment, es pot efectuar mitjançant modalitats contractuals destina-des a abordar necessitats temporals (emmarcades sempre en allò que la legalitat vigent permet i respectant estrictament la finalitat d'aquesta temporalitat), amb caràcter general, s'emmarca dins una política d'atracció de talent estable i s'encamina a oferir un projecte professional sostenible i durador en el temps.

És aplicable el Conveni col·lectiu de Caixes i Entitats Financeres d'Estalvi a la totalitat de la plantilla de CaixaBank, que també té acords que desenvolupen i milloren les condicions que s'hi regulen. Amb caràcter general, es fan acords laborals específics amb la Representació Laboral dels Treballadors (RLT), quan hi ha casuístiques excepcionals.

A més a més, CaixaBank forma part de la Comissió permanent paritària d'interpretació del Conveni, que pretén desenvolupar les normes laborals que s'apliquen a tots els empleats/ades del sector. Per això, l'Entitat manté i promou una total neutralitat amb les diverses forces sindicals presents, posant a disposició de la plantilla i dels sindicats tots els mitjans necessaris. Aquestes forces sindicals presents en els comitès d'empresa són escollides cada 4 anys per sufragi personal, lliure, directe i secret, i són informats dels canvis rellevants que es puguin produir a l'Entitat.

A través de la intranet corporativa es facilita tota la informació a la plantilla perquè tingui coneixement de les diverses opcions sindicals, dels seus candidats i, d'aquesta manera, poder optar lliurement per alguna d'elles.

En la taula següent es mostra la representativitat sindical a CaixaBank que va resultar després de les eleccions sindicals que van tenir lloc al final del 2022:

	SECB-FINE	CCOO	UGT	ACEEC	SATE	STOP	FEC	SIB	UOB	CSIF	CGT	TOTAL
Representació	41,27%	30,62%	18,39%	3,87%	1,46%	1,15%	1,04%	0,94%	0,84%	0,21%	0,21%	100%
Comitè d'Empresa												
Membres	395	293	176	37	14	11	10	9	8	2	2	957
Altres												
Comissió Control Fons de Pensions Empleats	5	4	2	-	-	-	-	-	-	-	-	11
Comissió Control Fons de Pensions Pla Associat	3	4	2	-	-	-	-	-	-	-	-	9
Comitè Únic de Salut Laboral	5	4	2	1	2	1	1	1	1	1	1	20

Durant el període del Conveni Sectorial 2019-2023, l'activitat de Relacions Laborals presenta una visió interna i una d'externa. En la visió interna s'han implementat una sèrie d'acords laborals, entre els quals destaquen:

Pla d'Igualtat. El gener 2020 es va signar l'acord per al nou Pla d'Igualtat, que conté millores en matèria de conciliació, i s'hi van incorporar dos nous protocols: Protocol per a la prevenció, tractament i eliminació de l'assetjament i Protocol d'igualtat per a les parelles de fet o unions estables de parella. El febrer de 2023 s'ha dut a terme una adaptació del Pla d'Igualtat, amb una negociació amb la Representació Legal dels Treballadors, establint-se, d'aquesta manera, les bases de l'acord assolit amb l'objectiu d'acomplir l'actual normativa vigent en matèria d'igualtat. Per fer-ho, durant el 2022 es va fer un diagnòstic i una auditoria retributiva, tal com estableix la legislació actual, d'acord amb el principi d'igualtat i amb l'interès de fomentar la transparència retributiva.

Política d'inclusió i integració de persones amb discapacitat, que inclou compromisos orientats al respecte de les persones amb discapacitat, i a afavorir la seva integració a l'Entitat en les mateixes condicions que la resta de la plantilla, establint una sèrie de mesures per facilitar la conciliació.

Acord de Desconnexió digital, que regula el dret a la desconnexió digital, assegurant el respecte del temps de descans, els permisos i les vacances de les persones treballadores, i també la seva intimitat personal i familiar. Es regulen les comunicacions, les reunions i la formació, i s'incorporen bones pràctiques.

Acord de cobertura de baixes i absències, que incorpora compromisos per facilitar l'organització dels centres de treball quan es produeixen situacions de baixes i absències.

Pla de Desvinculacions voluntàries incentivades, el 2020 es va materialitzar el pla de desvinculacions en què 229 persones de la província de Barcelona, de 58 anys o més, es van adherir i van cursar la baixa, majoritàriament l'1 d'abril de 2020.

Acord de condicions de Préstecs a empleats/ades, el 2020 s'adapta d'acord amb l'LCCI (Llei de Contracte de Crèdit Immobiliari) i s'incorporen millores en els préstecs d'atencions diverses, en els préstecs hipotecaris i en les bestretes. El novembre de 2023 es va assolir un nou acord en què s'estableix, de manera conjuntural, un tipus d'interès màxim, a aplicar durant 2024, als préstecs per a compra d'habitatge per pal·liar els efectes de la ràpida i important pujada dels tipus d'interès. Així mateix, s'amplien i es milloren les condicions de l'oferta comercial Casa Fàcil (préstec en condicions de client), adreçada a les persones treballadores de CaixaBank.

Regulació del treball en remot, durant el 2019, es va posar en marxa la possibilitat que empleats i empleades de tots els departaments de Serveis Centrals i Direccions Territorials poguessin fer el seu treball 1 dia a la setmana des del mateix domicili. Posteriorment, aquesta possibilitat va evolucionar amb l'aprovació posterior, el 19 de juliol de 2021, per part del Comitè de Direcció, d'un nou model de treball flexible inferior al 30% de la jornada efectiva: fins a 6 dies al mes en Serveis Centrals (30%) i fins a 4 dies en Serveis Territorials (20%).

- Portada
- Índex
- Pròleg
- Pla Estratègic 2022-2024
- Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
- Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
- Cicle de vida de l'empleat
- Entorn
- Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
- Annexos i Taules Grup CaixaBank

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2022-2024
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Cicle de vida de l'empleat
Entorn
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

Acord Laboral d'integració de neX. CaixaBank incorpora a través de la subrogació dels seus contractes laborals, com a personal fix i propi de plantilla, en la data efectiva d'integració, les persones treballadores de neX. Aquesta incorporació s'efectua en virtut de l'article 44 de l'Estatut dels Treballadors. A aquestes persones treballadores, per a tot allò que el pacte no recull específicament, els és aplicable el Conveni Col·lectiu de les Caixes i Entitats Financeres d'Estalvi vigent en cada moment, els acords laborals interns i la resta de condicions laborals de CaixaBank que resultin d'aplicació, tal com determina l'Acord Laboral per a l'exercici indirecte de l'activitat financera a través de CaixaBank, d'1 d'abril de 2011, i també en l'Acord Laboral de CaixaBank, de data 17 de juliol de 2014.

Pla de Reestructuració i Acord Laboral 2021. En el context de l'operació de fusió entre CaixaBank i Bankia es va plantejar la necessitat d'una reestructuració que resolgués les duplicitats i solapaments que es produïen en els Serveis Centrals, estructures intermèdies i en la Xarxa d'oficines. Amb aquest objectiu, l'1 de juliol de 2021, es va assolir un acord amb el 92,8% de la representació sindical, que va ser desenvolupat posteriorment el 7 de juliol, mitjançant el text de l'acord definitiu, el qual té en compte: **un expedient d'acomiadament col·lectiu (art. 51 Estatut dels Treballadors), la modificació de determinades condicions de treball vigents a CaixaBank (art 41 ET) amb matèries vinculades a la reducció de costos, millora de l'eficiència, competitivitat, sostenibilitat (inclosa la previsió social complementària), flexibilitat i desenvolupament del model de negoci, i un acord laboral d'integració** per homogeneïtzar les condicions laborals de la plantilla procedent de Bankia.

Quant a l'expedient d'acomiadament col·lectiu, es va establir inicialment un nombre màxim de 6.452 sortides voluntàries, que s'acompanyaria de recol·locacions directes i indirectes en Filials del Grup CaixaBank. En data 1 de gener de 2023, s'han completat totes les sortides previstes d'empleats, que juntament amb les sortides de 2021 i 2022, finalment han estat 6.634. El nombre de sortides és més alt a les inicialment previstes, atès que es van intercanviar recol·locacions en empreses del Grup per extincions, segons allò acordat en les comissions de seguiment de l'acord laboral de reestructuració 2021, amb la representació sindical.

Les línies definides en la modificació de les condicions de treball es poden dividir en tres blocs:

- Model de distribució de la Xarxa (augment oficines Store, potenciació segment InTouch i augment del nombre d'especialistes).
- Model de previsió social complementària (sistema de riscos transformat a model de capitals i adequació del percentatge d'aportació de jubilació).
- Altres compromisos: nous productes i serveis en el programa de retribució flexible Compensa +, establiment de nous permisos i protocol de trasllats i permutes.

Adicionalment, en relació amb l'acord laboral d'integració per homogeneïtzar les condicions laborals de la plantilla procedent de Bankia, s'ha continuat avançant amb l'adequació progressiva de la retribució fixa, a partir de 01/04/23, dels imports que superen la retribució en origen i amb l'adequació a un mínim del 4,5% del salari pensionable en les aportacions de jubilació a partir de l'1/04/23 i mantenint la garantia de pensionabilitat en origen.

Pel que fa a la **visió externa**, cal destacar els acords següents:

- **Acord marc en matèria de registre horari** en l'àmbit del Conveni Col·lectiu de Caixes i Entitats Financeres d'estalvi.
- **Acord especificacions del Pla de Pensions d'Ocupació de CaixaBank.** En aplicació de la Llei 12/2022 i en el context de la negociació del Pla d'Igualtat, es va acordar, amb la Representació Legal dels Treballadors, modificar les especificacions del Pla de Pensions d'Ocupació de CaixaBank, de manera que s'eleva la base d'aportació al 100% al col·lectiu de partícips que es pugui trobar en situacions de reducció de jornada per atenció de fill, atenció de familiar fins a 2n grau, hospitalització de fill prematur, lactància, violència de gènere i/o d'altres que es puguin emmarcar en les previsions dels articles 34.8, 37.6 i 48, 4 al 8, de l'Estatut dels Treballadors.
- **Acord Col·lectiu Conveni de Caixes i Entitats Financeres d'Estalvi 2019 - 2023.** El 30 de setembre de 2020 es va signar l'acord de Conveni Col·lectiu de 5 anys de durada, que es va publicar en el BOE el 3 de desembre i que va esdevenir efectiu a partir del dia 4 de desembre de 2020. Aquest Conveni permet aplanar algunes inèrcies importants de costos no vinculades a acompliment (tal com ho són la revisió salarial, els triennis i el plus conveni) i afrontar en millor situació un període d'enorme complexitat. El Conveni Col·lectiu també regula específicament matèries com ara el treball en remot o la desconexió digital.

El maig de 2022 es va constituir l'Observatori Sectorial per analitzar la situació d'inflació i altres condicionants que afecten el sector. L'acord final es va establir al voltant d'un Plus de Millora Conveni de pagament recurrent anual (a partir de 2023) per compensar la pèrdua de poder adquisitiu. L'import del plus millora conveni equival al 4,25% sobre el salari base del conveni amb un mínim de 1.000 €, ja que pretén compensar més els salaris baixos, els quals estan més perjudicats per la inflació. Finalment, es va assolir un acord amb les tres seccions majoritàries en l'àmbit del Conveni Col·lectiu (MORI, CCOO i UGT).

- **Acord Col·lectiu Conveni de Caixes i Entitats Financeres d'Estalvi 2024-2026** signat el 18 d'abril de 2024. Aquest Conveni permet la recuperació del poder adquisitiu dels empleats, gràcies al fet que regula una revisió salarial a taules de l'11% (5% el 2024, 3% el 2025 i 3% el 2026). Existeix una clàusula de revisió per si de cas la inflació acumulada 2024-2026 supera l'11% amb topall d'un +3%, que s'aplicaria amb efecte 1 de gener de 2027. Addicionalment, el 2024, s'acorda un pagament únic de 1.000 euros per a la totalitat de la plantilla, l'eliminació del nivell XIV (nivell d'incorporació per a nous empleats) i l'ampliació amb un dia addicional de lliure disposició durant cada any de la vigència del nou Conveni.

Foment del benestar en un entorn saludable i sostenible

CaixaBank disposa d'una Cultura Corporativa que situa les persones al centre; desenvolupa una cultura preventiva i duu a terme accions per al foment de la salut en entorns de treball segurs i sostenibles.

La Direcció de CaixaBank, sensibilitzada a potenciar totes aquelles iniciatives i actuacions que afavoreixin unes adequades condicions de treball segures i saludables, es reitera en les accions que ja estava desenvolupant i declara el seu compromís de:

- Fomentar la cultura preventiva en tots els nivells de l'organització, i integrar-la en tots els seus processos.
- Garantir el compliment amb la legislació aplicable a les nostres activitats, i també altres compromisos que l'empresa subscriu voluntàriament.
- Considerar els aspectes preventius des de l'origen, en la mateixa fase de Disseny, en la contractació d'obres o serveis i en l'adquisició d'equips o productes.

- Prevenir els riscos, danys i malalties professionals implantant paulatinament les mesures de millora corresponents, i tenint en compte els aspectes necessaris per garantir una millora contínua en els nivells de protecció.
- Formar i sensibilitzar els empleats, emfatitzant la consulta i participació amb ells i amb els seus representants, fent-los partícips de la política de Prevenció de Riscos Laborals i prioritzant la comunicació i informació, de manera que la gestió en matèria de Prevenció de Riscos laborals incumbeixi tots els membres de l'organització.
- Establir i mantenir al dia un Sistema de Gestió de Prevenció de Riscos Laborals que permeti garantir una protecció adequada a la salut i seguretat de tots els treballadors, eliminant-ne els perills i reduint-ne els riscos.

En l'àmbit de la **prevenció i la seguretat** de la nostra plantilla, el 2022 es va fer l'adaptació del **Sistema de Gestió de Prevenció de Riscos Laborals** a la nova norma ISO 45.001, i el 2023 s'han superat les auditories, tant les internes com les externes del Sistema, obtenint la certificació d'ISO 45001.

Més enllà d'aconseguir una certificació, tot això implica situar-se en un nivell superior en relació amb la integració de la prevenció i la perspectiva de seguretat i salut en tots els processos de l'Entitat.



El Comitè de Direcció és l'òrgan que ostenta la màxima responsabilitat de l'empresa pel que fa a Prevenció de Riscos Laborals i designa el Comitè de Coordinació per al control i seguiment eficaç del Sistema. Es fan reports de manera recurrent en funció de la periodicitat amb què

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2022-2024
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Cicle de vida de l'empleat
Entorn
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2022-2024
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Cicle de vida de l'empleat
▪ Entorn
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

es reuneixen els diversos comitès que intervenen en el procés de prevenció de riscos laborals:

- Comitè de Direcció: amb caràcter semestral, encara que la norma estableix periodicitat anual. El detall de la informació que es lliura al Comitè de Direcció inclou: informes de revisió ordinaris (seguiment de l'activitat) i també la informació sobre les accions rellevants en matèria de benestar i prevenció de riscos laborals i plans d'acció previstos.
- Comitè de Coordinació de Prevenció de Riscos Laborals, amb caràcter semestral.
- Comitè Únic de Seguretat i Salut Laboral: amb caràcter ordinari trimestral i amb caràcter extraordinari, sempre que la situació excepcional així ho requereixi.

De forma paral·lela, es fan reunions de treball de coordinació i comunicació entre el Departament de Prevenció de Riscos Laborals, la Direcció de Persones i els responsables d'implementar les accions correctores als centres de treball, i també amb la Direcció de les diverses unitats de negoci sobre riscos en matèria de seguretat i salut.

Principals temàtiques de gestió:

- Suport en l'elaboració de contractes amb proveïdors respecte de les clàusules de coordinació d'activitats empresarials.
- Identificació i resolució d'incidències als centres de treball.
- Adaptacions, recomanacions i limitacions amb informes de Vigilància de la Salut sobre empleats o empleades, als quals cal adaptar, d'alguna manera, el lloc de treball.
- Assessorament o limitacions dels llocs de treball sobretot en models d'Oficines Store.
- Avaluacions de les condicions i riscos dels centres de treball i de les funcions.
- Investigacions d'accidents de treball per plantejar accions correctores.
- Gestió de la prevenció en les filials i oficines internacionals.
- Nomenament i coordinació amb els referents de PRL i Benestar dels Territoris.

D'acord amb els compromisos comentats anteriorment, CaixaBank disposa d'un Pla d'Acció Preventiu de caràcter anual i seguiment trimestral, en matèria de seguretat, salut i benestar corporatiu cap a la plantilla que actua sobre diversos àmbits:

- Activitats formatives a tota la plantilla: seguretat i salut, seguretat en sucursals i creació d'un equip de treball transversal amb els referents de seguretat, salut i benestar corporatiu de cada Direcció Territorial.
- Realització de les avaluacions de riscos i seguiment dels indicadors de riscos psicosocials.
- Avaluació dels centres de treball i de les condicions ambientals d'aquests.
- Realització de les investigacions dels accidents que s'hi puguin produir per tal de determinar accions preventives.
- Gestió amb altres àrees per coordinar activitats empresarials.
- Desenvolupament del Pla Estratègic d'Organització saludable mitjançant l'elaboració de plans d'acció anuals que continguin: campanyes en els sis pilars del benestar, tallers específics, reptes, sessions de Team Building i patrocini d'activitats esportives o d'altres.



Direcció Unitat de Negoci

1. Identificació de la necessitat concreta que afecta la unitat de negoci en matèria de Prevenció de Riscos Laborals (PRL), que pot iniciar el mateix centre, els sindicats o l'equip de Persones del Territori.
2. Obertura d'un canal comunicatiu entre la Direcció de la Unitat de Negoci i els responsables de PRL, en cas que impliqui alguna recomanació, limitació o assessorament.



Responsables en matèria de PRL (Direcció de Persones)

3. Identificació de la necessitat, avaluació de les possibles solucions i, finalment, comunicació de les mesures correctores.



Direcció Unitat de Negoci

4. Implementació de la solució correctora per mitigar la situació identificada, que és gestionada per CaixaBank Facilities Management i, un cop resolta, verificada pel mateix centre i per l'equip de Persones del Territori.

- Revisions dels plans d'emergències dels edificis singulars, formació dels equips d'emergències i sensibilització de la plantilla en la realització de simulacres.
- Seguretat per a la prevenció d'atracaments i actualització de les instal·lacions de seguretat. L'Entitat disposa d'un protocol d'actuació per afrontar el risc d'atracament, amenaça o agressió, amb la finalitat de protegir les persones implicades en alguna d'aquestes situacions des d'una triple perspectiva temporal: preventiva, durant i després de la situació (suport psicològic i assistència mèdica si cal, i també suport jurídic en cas d'interposició de denúncia).
- Millora i control de les condicions dels centres de treball pel que fa a soroll, humitat, temperatura i il·luminació. CaixaBank compta amb una empresa especialitzada per a la implementació d'accions preventives i correctives d'iniciatives que afavoreixen el confort i benestar de la plantilla i que fa funcions com la renovació o substitució dels equipaments de clima i il·luminació, incorpora millores en l'atenuació sonora dels equips de treball, etc. A més a més, periòdicament es rep assessorament extern especialitzat sobre iniciatives de millora en la qualitat de l'aire interior que posteriorment l'Entitat incorpora.
- Realització de reunions del Comitè de Seguretat i Salut Laboral, tant en sessions ordinàries com en extraordinàries.
- Protocols i seguiment específic, a conseqüència de l'afectació COVID19 o situacions excepcionals (volcà de la Palma, clima extrem, etc.).
- Gestió de les malalties respiratòries contagioses causades per virus (com ara la campanya anual de vacunació contra la grip, més enllà dels col·lectius target establerts pel Ministeri de Sanitat).
- Manteniment de sistemes contra incendis.
- Adaptació del manual, protocols, procediments i instruccions a la normativa ISO 45001.
- Potenciació de benestar i salut.
- Adaptació dels llocs de treball de persones amb especial sensibilitat i/o discapacitat reconeguda.
- Formació tècnica als Delegats de prevenció, i també als Referents de prevenció i benestar del Territori.
- Homologació de les avaluacions de riscos d'edificis provinents de Bankia al sistema de Gestió de CaixaBank.

- Potenciació de la intervenció preventiva als centres internacionals, coordinant amb Quirón (i/o partners de cada país) per homogeneïtzar les condicions preventives de totes les oficines situades a l'estranger.

El sistema de CaixaBank, en relació amb la prevenció de riscos laborals, és revisat de manera periòdica mitjançant auditories:

- Auditoria reglamentària externa: cada quatre anys, d'acord amb la legalitat vigent.
- Auditoria interna i externa, segons norma ISO 45.001, amb periodicitat anual.

Anualment es recullen totes les accions preventives i iniciatives de l'any en la **«Memòria d'activitats preventives»**, document públic que figura al web corporatiu. Aquestes activitats es determinen en la planificació anual d'activitats preventives i es desenvolupen d'acord amb els principis establerts en el manual de gestió. El Servei de Prevenció Mancomunitat (integrat en el banc des de 2023), en coordinació amb els departaments de la Direcció de Persones, Seguretat, Serveis Generals i el Comitè Únic de Seguretat i Salut, s'encarrega de gestionar la prevenció, assessorant i garantint la seguretat, salut i benestar de la plantilla del Grup CaixaBank. Addicionalment, per a l'especialitat de Medicina del Treball, s'ha optat per la col·laboració del servei de prevenció aliè Quirón Prevenció.

CaixaBank, S.A. disposa de comitès específics per garantir la seguretat i la salut de la plantilla:

Comitè Únic de Seguretat i Salut Laboral. Juntament amb els Representants dels Treballadors, a través dels Delegats de Prevenció, es fa un seguiment de l'activitat preventiva i de la seva planificació anual corresponent, i també de les situacions excepcionals que puguin ocórrer en el transcurs de l'any.

Comitè de Coordinació de Prevenció de Riscos Laborals. Defineix les polítiques en matèria de prevenció en aquest àmbit per millorar el control, la gestió i el seguiment de les necessitats en matèria de seguretat i salut i duu a terme accions formatives. Al mateix temps, d'acord amb el Manual de Gestió de Prevenció de Riscos Laborals, defineix, estableix i revisa els objectius de seguretat i salut i s'assegura que s'assoleixin. Aquests objectius es presenten en el **Pla Anual Preventiu** del sistema de gestió de prevenció de Riscos Laborals, que es troba al final d'aquest punt (seguiment de 44 mètriques en 5 capítols diferenciats amb revisió trimestral periòdica).

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2022-2024
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Cicle de vida de l'empleat
Entorn
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

Pla Anual Preventiu del sistema de gestió de prevenció de Riscos Laborals

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2022-2024
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Cicle de vida de l'empleat
Entorn
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

Mètriques a aconseguir	Indicador de mesurament	Acumulat 2023	Objectiu 2023	Semàfor
Objectiu 1: Gestió de la prevenció de riscos laborals: per millorar l'eficiència dels processos i aconseguir l'excel·lència en la gestió preventiva				
1. Aconseguir una millora contínua de la gestió preventiva	Grau de compliment de les activitats planificades en el Pla Anual Preventiu	✓	✓	●
2. Compliment legislació SGPR (Sistema Gestió Prevenció Riscos Laborals)	Nre. de requisits legals revisats	24	24	●
3. Revisions legals d'equips subjectes a normativa industrial i de seguretat i salut	Nre. de certificats d'instal·lacions de baixa tensió, OCA-Organisme de Control Autoritzat	1.163	725	●
	Nre. de manteniments instal·lacions clima, presa de terra, etc.	11.550	12.000	●
	Manteniment contra incendis Xarxa d'oficines	✓	✓	●
	Núm. d'edificis amb manteniment contra incendis	41	41	●
4. Coordinació activitats empresarials	Implantació instrucció ISST-01 (segons detecció de necessitats)	✓	✓	●
5. Participació de la Representació Legal dels Treballadors (RLT)	Reunions ordinàries i extraordinàries (CUSSL)	5+6	4+4	●
6. Actualització documental	Elaboració de la memòria anual d'activitats	✓	✓	●
	Elaboració de la memòria de vigilància de la Salut	✓	✓	●
	Informe de sinistralitat laboral	✓	✓	●
	Acreditació mitjançant la certificació ISO 45001	✓	✓	●
Objectiu 2: Integració de la Seguretat, Salut i Benestar en l'Organització: promoció de la cultura, sensibilització i conscienciació de la plantilla.				
1. Fomentar la Salut i el Benestar	Índex d'incidència sinistralitat < Sector	1,75	1,77 (sector)	●
	Reconeixements mèdics	1.852	850	●
	Campanyes / tallers de Salut i Benestar	298	298	●
	Valoració mèdica PES (personal especial sensibilitat)	141	141	●
	Desenvolupament del Pla d'Acció d'Organització Saludable 2023	✓	✓	●
	Obtenció de la certificació del Sistema de gestió d'Organització Saludable	✓	✓	●
	Adhesió a la Declaració de Luxemburg	x	x	●
	Promoció i millora de la plataforma Som Saludables (accions)	317	317	●
2. Millorar la sensibilització i formació de la plantilla	Formació en Seguretat i Salut Laboral (aprovals) ⁽¹⁾	820	1.751	●
	Formació en Seguretat Física (aprovals) ⁽¹⁾	58	379	●
	Formació en PRL (treball en remot) (aprovals) ⁽¹⁾	687	857	●
	Formació a delegats de PRL	36	36	●
	Formació en PRL per a referents en Territoris	✓	✓	●
	Formació en PRL per a la Direcció (aprovals) ⁽¹⁾	226	293	●
Objectiu 3: Millora contínua de les condicions de treball i entorn de la plantilla: Seguretat, Salut i Benestar Corporatiu.				
1. Millora de les condicions de treball per a la prevenció d'atracaments i agressions	Nre. actuacions de sensibilització davant el risc d'atracament, amenaces, agressions	63	3	●
	Nre. de videoporters instal·lats en oficines S1 i V	68	60	●
	Modernització de les instal·lacions	380	430	●
2. Millora de les condicions de l'entorn i de les seves instal·lacions	Nre. d'actuacions d'adequació / substitució de la il·luminació	231	80	●
	Nre. d'actuacions d'adequació / substitució de màquines de climatització	522	150	●
	Nre. d'actuacions realitzades en centres derivats d'Avaluació de Riscos	686	750	●
	Nre. de millores d'accessibilitat (barreres arquitectòniques)	44	20	●
Objectiu 4: Identificació proactiva del risc: millora de la protecció i seguretat de la plantilla.				
1. Avaluacions de Risc	Nre. d'avaluacions de riscos realitzades en centres corporatius	10	5	●
	Nre. d'avaluacions de riscos realitzats en la xarxa	1.000	750	●
2. Preparació davant emergències	Nre. de revisions de plans d'autoprotecció o d'emergència	40	40	●
	Nre. de formacions en emergències	47	47	●
	Nre. de simulacres d'emergència	38	38	●
3. Revisió. Avaluació de riscos psicosocials	Nre. d'informes/actes reunions	5	5	●
Objectiu 5: Gestió COVID: adaptació de les condicions de treball i entorn de la plantilla en matèria de Seguretat, Salut i Benestar, com a conseqüència de COVID-19.				
1. Adaptació condicions entorn de treball i instal·lacions durant la gestió COVID	Mant. i revisió de les instal·lacions de clima d'acord amb recomanacions COVID	4.993	4.191	●
	Neteja desinfectant d'instal·lacions	5	5	●
2. Coordinació d'activitats empresarials	Accions amb Proveïdors i ETT (COVID)	✓	✓	●
3. Millora de la sensibilització i formació de la plantilla	Assessorament i consulta en matèria COVID (intranet)	✓	✓	●

(1) No s'han examinat la totalitat dels empleats convocats.

Dins l'estratègia comunicativa en matèria de prevenció de riscos laborals, es duen a terme dues iniciatives, tant internament per a la totalitat de la plantilla de CaixaBank, com externament per als proveïdors de l'Entitat.

- En l'àmbit intern, els empleats/ades disposen del detall de la informació relativa a l'actuació de les **avaluacions de riscos/inspeccions internes** (identificació, avaluació i valoració dels riscos) de cada centre, i també la planificació de les accions preventives que se'n derivin, a través de la intranet corporativa PeopleNow.
- En l'àmbit extern, en el marc de la subcontractació de serveis amb proveïdors, l'Entitat sol·licita que aquests coneguin la **Política de Prevenció de Riscos Laborals** (PRL) de CaixaBank. Aquest apartat és un dels aspectes bàsics i primordials en la fase d'homologació d'un proveïdor, prèvia a la seva contractació. En tots els contractes mercantils s'articula una clàusula en matèria de prevenció en què es fa la coordinació d'activitats en matèria de prevenció de riscos laborals.



Gràcies a l'excel·lent gestió en matèria de prevenció de riscos laborals, **CaixaBank va obtenir el 2022 el Premi Prever a la categoria d'Empreses i Institucions**, atorgat pel Consell General de Relacions Industrials i Ciències del Treball, en el si de les XXIII jornades tècniques de prevenció de riscos laborals.

Riscos Psicosocials.

Amb motiu de l'última **avaluació de riscos psicosocials**, realitzada l'any anterior, i partint dels resultats obtinguts, el 2023 s'ha realitzat un programa d'intervenció sobre els diversos factors psicosocials que afecten la plantilla de l'Entitat, definint al seu torn plans d'acció per a l'optimització dels factors alterats. A partir de l'estudi i de l'anàlisi realitzats, s'han determinat quatre línies d'actuació:

- **Càrrega de treball:** revisió de la quantitat de treball, la intensitat del ritme i la imprevisibilitat de les tasques.
- **Participació:** revisió del nivell de participació per proposar idees en processos, procediments de treball, normes, planificació del treball, productes, serveis.

- **Acompliment del rol:** revisió de les situacions en què es rebin instruccions contradictòries, i també les funcions i responsabilitats.
- **Demandes psicològiques:** revisió de les situacions, amb una elevada intensitat cognitiva, i de les demandes emocionals que es plantegin.

A continuació, es mostren els diversos factors psicosocials analitzats:

Factors psicosocials	Temps de treball
	Autonomia
	Càrrega de treball
	Demandes psicològiques
	Varietat de contingut
	Participació supervisió
	Interès pel treballador - compensació
	Acompliment de rol
	Relacions i suport social

Com a conseqüència de tot el procés d'avaluació, d'anàlisi i de diagnòstic d'aquests factors, durant aquest any s'han implementat una sèrie d'accions optimitzadores que es distribueixen en tres grans blocs d'actuació segons la seva naturalesa:

- **Negoci.** Incorpora accions directament vinculades amb l'activitat comercial, com ara: la revisió dels processos de fixació de reptes, del seguiment de vendes, de carterització de clients, racionalització del calendari d'accions comercials, etc.
- **Suport organitzatiu i processos.** Revisa aspectes relacionats amb una perspectiva operativa de l'activitat, com ara: processos administratius i operatius en la xarxa, aplicacions i eines, supervisió de la relació entre la xarxa i els serveis centralitzats, etc.

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2022-2024
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Cicle de vida de l'empleat
Entorn
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2022-2024
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Cicle de vida de l'empleat
Entorn
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

- **Gestió i desenvolupament de persones.** Accions amb impacte en el total de la plantilla, com ara: la revisió de la càrrega de formació regulatòria, la revisió del procés de cobertures internes, la implantació de la nova plataforma de benestar i Salut («Som Saludables»), el desenvolupament de l'Oficina de l'Empleat, la identificació de best practices als Territoris i el disseny d'accions, etc.

Adicionalment, altres principals mesures preventives adoptades en l'àmbit dels riscos psicosocials han estat:

- Realització de focus groups amb diversos grups funcionals per obtenir informació qualitativa i poder extreure conclusions addicionals de l'avaluació de riscos psicosocials quantitativa realitzada.
- Creació d'un grup de treball específic dins el si del Comitè Únic de Seguretat i Salut Laboral (CUSSL), juntament amb la Representació Legal dels Treballadors, per tal d'avançar en la planificació de mesures preventives que impactin en la millora dels factors psicosocials.
- Potenciació de la visió preventiva als centres internacionals, motiu pel qual CaixaBank va ser reconeguda amb el premi internacional (Occupation Risk Prevention 2019).
- El protocol de Vigilància de la Salut té en compte la realització de reconeixements mèdics periòdics, i també reconeixements per motius de salut, quan una persona considera que té una situació personal (sensibilitat i/o discapacitat) en què cal adaptar el seu lloc de treball. També es fan campanyes que proporcionen informació preventiva respecte a diverses malalties, com ara la hipertensió, deshabituació del tabac, la qual està disponible per a la seva consulta a la intranet corporativa. És important destacar que l'Entitat, de la mà del Servei de Vigilància de la Salut, posa al servei dels empleats la possibilitat d'adaptar la càrrega de treball del seu lloc amb motiu d'una situació personal concreta (malaltia, embaràs, etc.) mitjançant la realització d'un reconeixement mèdic i amb l'objectiu de materialitzar les adaptacions que els metges determinin. De la mateixa manera, existeixen programes de reincorporació gradual al lloc de treball durant un període de temps, a partir d'un reconeixement mèdic oportú.
- Disponibilitat d'un Servei mèdic assistencial als edificis corporatius de Barcelona i Madrid que ofereix un servei d'assessorament i atenció primària, tant presencialment com virtualment.

- Disponibilitat per a tots els empleats d'un servei d'assessorament psicològic gratuït i amb caràcter totalment confidencial, proporcionat per la Fundació Vivofácil, tant de l'espectre laboral com del personal, acompanyant la persona que ho necessiti. Aquest servei complementa el suport psicològic que existeix d'acord amb el protocol de prevenció de riscos laborals, associat a situacions d'atracaments, agressions, amenaces o altres situacions excepcionals vinculades al treball, que es reporten trimestralment en el si del Comitè Únic de Seguretat i Salut Laboral (CUSSL).
- Plataforma Som Saludables: Canal de comunicació en el qual es facilita tota la informació relativa als diversos programes de benestar i salut que s'ofereixen a la plantilla (campanyes de salut, alimentació saludable, activitat física i activitats relacionades amb la sostenibilitat, el medi ambient i la solidaritat, etc.).

Organització Saludable

L'objectiu primordial d'una Organització Saludable és aconseguir el màxim benestar possible de les persones que formen part de l'empresa o que hi tenen una vinculació (clients, accionistes, proveïdors, societat en general...). Aquest és un enfocament que va molt més allà del mer compliment normatiu en matèria de Seguretat i Salut Laboral. Per aquest motiu, s'ha implantat un nou **Sistema de Gestió d'Organització Saludable (SIGOS)**, certificable per AENOR, que ajuda a orientar totes les iniciatives en el marc d'una estratègia única, ordenar les accions i maximitzar el seu impacte en benestar i, d'aquesta manera, generar confiança per a totes les parts interessades.

El model d'Organització Saludable és una nova estratègia de lideratge col·lectiu, que parteix de la cultura i valors empresarials i que se centra en el benestar dels equips per tal d'optimitzar i portar a l'excel·lència tots els recursos i processos.

CaixaBank aposta per aquest model perquè:

- Té efectes en la productivitat i competitivitat de l'Entitat i, per tant, en la seva sostenibilitat.
- S'aconsegueix una plantilla més sana, motivada, satisfeta i amb un major orgull de pertinença i compromís
- Es millora la imatge corporativa i s'afavoreix la captació i retenció de talent.
- Millora el clima sociolaboral i redueix l'absentisme.

Amb la realització el 2022 d'un **diagnòstic** per conèixer possibles gaps en aquesta matèria, s'ha establert un Pla Director que es completa amb plans anuals que desenvolupen les mesures a dur a terme en matèria de Salut i benestar.

Per a l'elaboració de cada Pla d'Acció, es fa un **Estudi Integral d'Identificació de Factors d'Organització Saludable** que permet construir un model explicatiu relacional dels diversos factors i subfactors, els quals tenen una influència en la Salut (física i emocional) i el Benestar. L'estudi es fa en dues fases: una primera qualitativa amb la realització de Focus Group, tant amb els empleats com amb altres stakeholders (clients, accionistes i proveïdors) i una segona fase quantitativa. L'objectiu és establir, implementar i mantenir una metodologia per a la identificació contínua dels factors que influeixen en l'Organització Saludable.

Al mateix temps, existeix el **Grup Expert Multidisciplinari d'Organització Saludable**, el qual ha estat fomentat i designat formalment per l'Alta Direcció, amb unes tasques i funcions ben definides. Entre les seves responsabilitats es troben:

- Construcció de l'estratègia global d'Organització Saludable i del full de ruta a futur.
- Definició d'un Pla General en què es recullen i prioritzen les grans línies d'actuació.

La Direcció de CaixaBank està sensibilitzada per tal de potenciar totes aquelles iniciatives i actuacions que afavoreixin la cultura del benestar, i també unes condicions de treball adequades, segures, saludables i compromeses amb l'entorn, que protegeixin i promoguin activament la salut i el benestar de les persones. Es reitera en les accions que ja s'estaven desenvolupant en el Programa.

Empresa Saludable declara el seu ferm compromís, a més dels definits en la Política de Seguretat i Salut en el Treball amb l'aprovació de la Política d'Organització Saludable.

L'estratègia com a Organització Saludable permet que l'Entitat sigui referent en Salut i Benestar en l'àmbit nacional i internacional amb:

- Activitats i campanyes en la plataforma virtual «Som Saludables», en la qual es genera conscienciació i s'ofereixen recursos i beneficis per a una salut

global i per al benestar dels empleats/ades i de les seves famílies.

- Adaptació de continguts i tallers segons necessitats i interessos.
- Disponibilitat d'un canal específic «Som Saludables» a PeopleNow per compartir continguts i així arribar d'una manera més directa als professionals de l'Entitat, contribuint a la millora de la seva experiència.
- Plataforma «Adeslas Salut i Benestar», complement del canal Som Saludables, donant accés a serveis personalitzats per cuidar i gestionar la salut.
- Realització d'una Avaluació de Factors psicosocials amb l'objectiu de revisar el nostre diagnòstic i planificar accions de millora.
- Servei d'atenció psicològica, i un equip mèdic assistencial i de fisioteràpia.
- Tallers de Gestió emocional, prioritzant centres on l'activitat requereix una càrrega emocional més elevada.
- Patrocini d'accions d'activitat física o nutricional.
- Realització de programes amb enfocament en la diversitat (gènere, edat, etc.), creació de programes ad hoc a cadascuna de les Direccions Territorials i dotació de recursos a tota la plantilla per poder fer accions de benestar.

El programa **Som Saludables** mostra el compromís de foment del benestar en entorns saludables i sostenibles i la millora de la qualitat de vida dels nostres professionals. A través de les activitats i campanyes de la seva plataforma virtual, es genera conscienciació i s'ofereixen beneficis per a una salut global i per al benestar dels empleats/ades i de les seves famílies.

L'abril de 2024, la plataforma Som Saludables s'ha actualitzat unificant tots els recursos i serveis de salut i benestar a l'abast de tots els professionals de l'Entitat. La comunicació s'ha realitzat coincidint amb la celebració de la primera #SetmanaDelBenestar (del 8 al 12 d'abril), durant la qual, amb motiu del Dia Internacional de l'Esport (6 d'abril) i del Dia Mundial de la Salut (7 d'abril), s'han dut a terme diverses activitats i iniciatives amb l'objectiu d'impulsar i millorar la salut dels professionals de CaixaBank.

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2022-2024
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Cicle de vida de l'empleat
Entorn
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2022-2024
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Cicle de vida de l'empleat
Entorn
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank



La nova plataforma Som Saludables proposa un nou impuls per posar en forma als professionals de CaixaBank, disposar de recursos d'autoconeixement emocional, tenir cura de la seva nutrició, oferir informació sobre campanyes de salut i diversos tallers, programes, beneficis i molts altres avantatges. Tots els serveis i recursos disponibles figuren distribuïts en els sis pilars del benestar, els quals són dinàmics i participatius i s'aniran renovant mes a mes a partir d'una planificació de continguts programada.

Els sis pilars del benestar en què figuren totes les propostes de Som Saludables, a partir de la seva naturalesa, són:

- **Salut i Seguretat**, informació sobre les campanyes de salut en curs i accés a reconeixements, revisions mèdiques, recursos preventius i programes terapèutics per millorar el benestar.
- **Espais de treball**, exploració de diversos consells i recomanacions per desenvolupar la tasca professional en entorns de treball saludables, segurs i sostenibles.
- **Alimentació saludable**, participació en concursos de cuina, assistència a tallers i webinaris amb experts i programes de salut nutricional.
- **Activitat física i esport**, iniciatives com ara Gympass (programa de benestar corporatiu que, mitjançant subscripció mensual, permet l'accés a diversos gimnasos i estudis sense contractes ni costos addicionals) o participació en

diverses activitats esportives.

- **Benestar emocional**, impuls del desenvolupament personal a través de programes formatius, xerrades amb experts i recursos de suport psicològic.
- **Benestar financer**, posada en valor dels beneficis disponibles per a la plantilla (plans de pensions, préstecs en condicions beneficioses, club de compres, etc.) com a element que impacta en el benestar global.

La plataforma disposa de noves funcionalitats i recursos, com ara:

- Inscripcions a tallers, cursos o xerrades per cuidar el benestar emocional.
- Participació en comunitats esportives, accés a la inscripció en carreres o esdeveniments d'esport, o bé realització d'exercicis al gym virtual.
- Sol·licitud de revisions mèdiques o reconeixements sistemàtics, i també aprendre consells per prevenir malalties.
- Menús saludables i tips per cuidar la nutrició, amb concursos de receptes o llibres recomanats.
- Consells per treballar de manera segura i saludable.

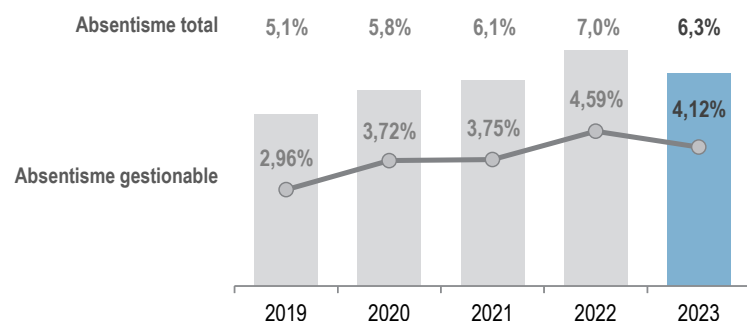
En l'àmbit d'activitat presencial, els espais físics següents estan a disposició de tots els empleats: sala de lactància, servei de consulta de fisioteràpia i servei d'assessorament mèdic, tant a Barcelona com a Madrid.

A tot això, l'**Observatori de Salut** ofereix una visió integrada i completa des de la perspectiva de la salut (diagnòstic de la salut) i serveix com un bon termòmetre del benestar. Entre les informacions de l'Observatori, hi destaquen:

- Informació agregada sobre les causes de l'absentisme per contingència comuna i professional en l'Entitat.
- Informació dels àmbits en què cal fer actuacions específiques.
- El futur desenvolupament d'una eina predictiva de l'absentisme (en el marc del projecte People Analytics) que ens permetrà anticipar-nos i establir accions preventives.
- Informació derivada dels reconeixements mèdics de vigilància de la salut que tenen com a finalitat orientar l'activitat preventiva en aquest àmbit.
- Altres fonts d'informació d'anàlisi: Adeslas i Mútues d'Accidents.

Totes aquestes iniciatives en Salut, Seguretat i Benestar impacten positivament sobre l'absentisme a CaixaBank.

L'increment de l'índex d'absentisme a CaixaBank del període de 2020 a 2022 ve marcat per l'impacte de la pandèmia per COVID19. A partir de 2023 i un cop superada la pandèmia, l'absentisme mostra una tendència favorable, degut al fet que l'absentisme global es redueix en un 10% (del 7% al 6,3%) i motivat principalment per un descens de l'absentisme gestionable (malaltia comuna i accident de treball), ha passat del 4,6% al 4,1%.



El 2023 CaixaBank presenta un total de 90 hores perdudes per empleat/a, dada inferior a les registrades el 2022, que van ser de 99 hores i que es van situar per sota de la mitjana d'Espanya del mateix any, i que durant el segon semestre de 2022 van ser de 113 hores (en tots els sectors). Aquesta comparativa ha estat realitzada utilitzant el **12è Informe d'Adecco sobre Absentisme** (dades 2022), publicada durant el segon semestre de 2023, a partir de les dades oficials sobre el temps de treball publicats per l'INE (Institut Nacional d'Estadística) en l'enquesta trimestral de cost laboral; la mostra de la qual va ser de 28.500 empreses de tot el país, amb més de 500 treballadors.

Veure detall a la taula 16 de l'Annex

La Direcció de Persones, juntament amb Mutua Universal i Umivale, analitzen conjuntament cada mes l'evolució del conjunt dels absentsismes i cadascun dels diferents territoris per tal de gestionar-ho des de la proximitat i el coneixement.

Malgrat la situació sobrevinguda per la pandèmia, que va originar un repunt en l'índex d'absentisme de totes les companyies, s'ha continuat contenint l'absentisme mitjançant diverses palanques d'actuació:

- Impulsant tot el procés de la gestió integral de l'absentisme per malaltia (IT) abans, durant i després de l'absentisme, constituint un equip transversal format per persones de diversos departaments de la Direcció de Persones (Relacions Laborals, Cultura i Gestió de Persones) que intervenen en les diverses fases de la seva gestió.
- Optimitzant la gestió de l'absentisme, mitjançant la modificació del protocol de gestió de l'IT per part de les mútues per tal d'anticipar l'actuació en tots els territoris, a partir del setè dia de baixa en comptes del dotzè dia de baixa, i la simplificació del procediment de comunicació entre aquesta i els empleats i empleades.
- Gestionant les baixes prematurnals promovent mesures que afavoreixin les condicions de treball i la gestió de l'absentisme reincident.

Canvis i mobilitat

A CaixaBank s'aposta pel talent intern i això queda palès en una normativa interna que possibilita que els empleats i empleades puguin promocionar i desenvolupar la seva carrera, i en el fet que davant l'existència d'una vacant primer se cerquen candidats interns que la puguin ocupar.

Promocions: tots els empleats i empleades de CaixaBank disposen d'una carrera per experiència, associada al transcurs del temps, que els permet evolucionar des del nivell XIV al nivell VII en 23 anys. El 2023 han canviat de nivell professional per experiència 1.455 persones.

Aquesta carrera està millorada respecte de la que es recull en el Conveni Col·lectiu de Caixes i Entitats Financeres d'Estalvi, és més ràpida i s'arriba a un nivell professional superior, ja que en Conveni es triga 20 anys i només s'arriba al nivell VIII.

A més a més d'aquesta carrera, **hi ha altres fórmules per promocionar** més ràpidament, associades a l'acompliment i a la funció que s'hi desenvolupa.

Veure detall a la taula 17 de l'Annex

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2022-2024
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Cicle de vida de l'empleat
▪ Canvis i mobilitat
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

- Portada
- Índex
- Pròleg
- Pla Estratègic 2022-2024
- Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
- Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
- **Cicle de vida de l'empleat**
- **Canvis i mobilitat**
- Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
- Annexos i Taules Grup CaixaBank

Esdeveniments de promoció, any 2023	
Plans de carrera	7.665
Cobertura de vacants	8.982
Classificació d'oficines	708
Capacitació	229
Nomenaments	1.337
Total	18.921

- **Pla de carrera de Gestors/es Comercials** de la xarxa d'oficines, associat a plans de formació específics, que ofereix diversos nivells i velocitats de promoció retributiva segons el segment de negoci al qual pertanyen. I en el cas d'estar adscrits a una oficina Store, s'acceleren les carreres tres mesos addicionals per any.
 - *Carrera de Gestors i Gestores de Clients I* (Gestors/es de negoci i Gestors/es sènior): mitjançant l'Acord Laboral de Reestructuració de juliol 2021, es torna a millorar la carrera dels GCI que redueix, concretament 1 any, el temps de permanència per assolir el nivell XI, de manera que es pot assolir el nivell VI un cop transcorreguts 3 anys en el nivell VII. Promoció a Nivell VI en 16 anys.
 - *Carrera de Gestors de Clients II* (gestors/es de Banca Premier i Banca Empreses): promoció a Nivell V en 15 anys.
- **Pla de carrera d'Assessors/es de Banca Privada**, permet desenvolupar coneixements i accelerar la retribució a aquest col·lectiu que gestiona carteres de clients de Banca Privada, fins a promocionar la funció de Direcció de Banca Privada si finalitza amb èxit tot l'itinerari previst.
 - *Carrera d'Assessors de Banca Privada*: promoció a nivell VI en 11 anys.

Veure detall a la taula 19 de l'Annex
- **Cobertura interna de vacants**: fruit de les vacants que s'originen a l'Entitat per sortides o per promocions a altres posicions, hi ha la possibilitat per part dels empleats/ades de postular-se a aquestes places. Aquest és un mecanisme de promoció interna que, el 2023, ha permès fer un canvi a 8.982 empleats/ades en la seva carrera professional (aproximadament el 64% han accedit a

Direccions o Subdireccions d'oficines i a posicions de Gestors de client). *Veure detall a la taula 21 de l'Annex*

El model de selecció interna (cobertura interna) ofereix una experiència atractiva, digital i memorable a empleats/ades (candidats/ates) i mànagers. Anteriorment, s'havia indicat la manca de transparència o confiança en el procés.

La selecció interna va cap a:

- Una selecció àgil i proactiva amb un model de professionals identificats que generi oportunitats personalitzades.
- Promoure el desenvolupament de les persones i fomentar-ne la mobilitat.
- Donar a conèixer els Principis d'Actuació de Selecció per garantir la transparència dels nostres processos de selecció.
- Un redisseny del model de comunicació, generant un efecte positiu i reconeixement.
- Més autonomia dels Territoris en la proposta dels candidats per a cada vacant.

La professionalització del model de mobilitat interna de Serveis Centrals pretén principalment la cerca de candidats de manera proactiva amb aquests dos projectes:

- **Cercador de candidats en SuccesFactors**, eina de cerca de candidats/ates per als processos de Selecció i Mobilitat interna de l'Entitat, a través de la informació disponible en la plataforma.
- **Eina de recomanació de candidats**. L'objectiu d'aquest cas d'ús és desenvolupar un model que estimi l'adequació d'una persona a una posició determinada. L'eina utilitzarà un model d'aprenentatge automàtic (Machine Learning) per fer les recomanacions. La interfície gràfica d'usuari per visualitzar els resultats del model serà QlikSense. L'ús d'aquesta eina proporcionarà informació homogènia i uniforme per al desenvolupament del procés d'identificació i proposta de candidats, i també la seva avaluació posterior en els Comitès de cobertura de vacants de l'Entitat.
- **Mobilitat Interna**. A través de la figura del business partner es pretén millorar l'experiència del candidat/ata i del/la mànager durant tot el procés de selecció, des de la detecció de la necessitat de publicar una vacant, voluntat de participació dels empleats/ades en qualsevol procés, fins a l'acompanyament en la incorporació de la seva nova funció.

Aquests projectes de mobilitat interna tenen com a objectiu:

- **Fidelitzar el talent.** Les tendències que jugaran un paper decisiu en l'àrea de Persones, en són quatre: l'experiència d'empleat, l'explotació i l'anàlisi de dades, la mobilitat interna i les persones que pertanyen a cada generació (multigeneracional). Les empreses que tinguin facilitats per promoure la mobilitat interna retindran més temps els seus empleats.
- **Identificar les competències clau del futur**, com ara la capacitat d'identificar quines són les competències requerides per a les posicions vacants actuals i quines ho seran per a les vacants en el futur, i valorar quin grau d'adequació tenen els empleats i empleades amb aquestes (People Planificació).
- **Reforçar la transparència i les oportunitats de creixement intern.** Un dels factors clau per tenir una bona estratègia de mobilitat interna és alinear-la amb l'estratègia general de la Direcció de Persones i amb la de la mateixa Entitat, amb una definició adequada de les parts del procés i aportant transparència. D'aquesta manera, els empleats saben realment que existeixen noves oportunitats de creixement dins l'Entitat. Uns Principis d'Actuació de Selecció que tinguin en compte la mobilitat interna i la motivació contínua del creixement i superació dels empleats/ades és clau per reivindicar i donar visibilitat al talent que ja tenim incorporat en l'Entitat.
- **Incloure el desenvolupament del talent en l'estratègia dels mànagers.** Per combatre l'obstacle de retenció dels mànagers i evitar «la fuga» de talents del seu equip, cal empoderar-los i incloure'ls dins la cadena de valor de la mobilitat interna. Per fer-ho, s'ha d'incloure el «Desenvolupament de Talent» de l'equip dins dels seus objectius.

Amb la constant introducció de noves iniciatives i millores s'impacta tant en l'empleat com en els mànagers. Les millores per a empleats són:

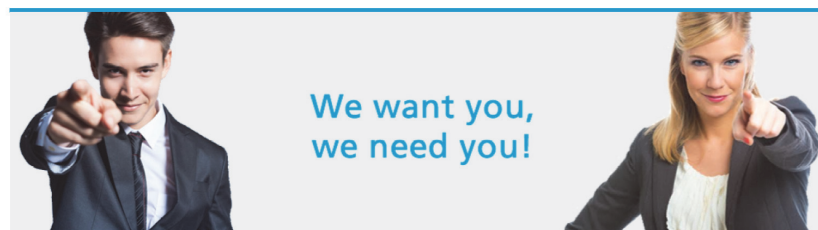
- Informació de la vacant més detallada i amb una persona de contacte de l'àrea (que no és el mànager). A més a més, aquest 2023 s'hi han afegit el detall del jobprofile del lloc i les skills requerides (soft i hard).
- Confidencialitat del candidat.
- Més oportunitats de desenvolupament amb l'ampliació del currículum vitae (inquietuds, interessos i coneixements). Mantenir actualitzat el currículum vitae al portal de l'empleat és necessari en la corresponsabilitat de la gestió del talent. Per aquest motiu, de manera periòdica, es llancen campanyes de comunicació a tota la plantilla.

- Publicació durant dues setmanes de les sol·licituds de vacants en els serveis Centrals.
- Millorar la transparència amb la publicació de vacants de Direccions de Serveis Centralitzats i vacants externes.

Les millores per als mànagers són:

- Preselecció qualificada de candidats de Serveis Centralitzats (carta de presentació, informe, vídeo entrevista).
- Agilitat en la incorporació: màxim 45 dies naturals després de l'elecció del candidat.
- Participació del Director/a d'oficina en els processos de selecció de la Xarxa, com a owner del procés.
- Visibilitat del Mànager sobre els processos.
- Poden sol·licitar publicacions per a les vacants aprovades per l'Entitat i poden sol·licitar a l'Organització una nova posició. Posteriorment, el mànager podrà fer un seguiment al procés de selecció vinculat a aquesta vacant (saber si ha estat aprovada o denegada).

SOMOS CAIXABANK



El Career Site de CaixaBank aporta més informació del model de selecció per a la millora de la transparència i el coneixement.

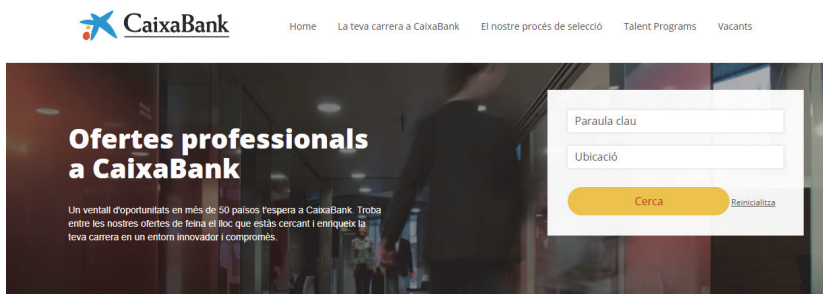
Aquesta plataforma, que està suportada per tecnologia SAP SuccessFactors, disposa de les millores següents:

- Ofereix una experiència d'usuari millor, gràcies a la seva interfície navegable.
- Millora la traçabilitat en el seguiment dels processos de selecció.
- Un look & feel renovat, agradable i modern.
- Cercador optimitzat amb opcions de cerca per paraules clau i amb l'opció de filtrar per àrees, funció i ciutat, entre d'altres (cerca del talent més senzill i eficient).

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2022-2024
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Cicle de vida de l'empleat
▪ Canvis i mobilitat
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

- Portada
- Índex
- Pròleg
- Pla Estratègic 2022-2024
- Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
- Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
- Cicle de vida de l'empleat**
- Finalitzar
- Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
- Annexos i Taules Grup CaixaBank

- Permet pujar el teu currículum vitae com a arxiu a la fitxa interna de l'empleat o empleada.
- Unifica els processos de selecció i les entrevistes al Portal de l'Empleat per tal d'optimitzar tota la gestió del procés.
- Està integrat amb Career Site extern.
- El departament de Selecció de Persones pot llançar convocatòries massives i, des del departament de Talent i HR Business Partners, es poden llançar processos, que no seran públics, per a posicions més estratègiques i, d'aquesta manera, cobrir vacants directives.
- Publicació de manera automàtica d'algunes vacants de Xarxa d'oficines (càrrecs i posicions específiques).
- Es podran dur a terme renúncies, revocacions i designacions directes.



- **Classificació d'oficines:** les funcions de Direcció i Subdirecció d'oficines tenen regulada la seva retribució per acords laborals interns CaixaBank, els quals milloren allò que regula el Conveni Col·lectiu de Caixes i Entitats Financeres d'Estalvi. La categoria de l'oficina en què desenvolupen la seva funció determina el seu nivell professional i els plusos funcionals. Anualment es fa un rànquing de classificació d'oficines que determina la nova categoria de totes aquestes, en què les variables per fer el rànquing i els seus pesos són: Recursos d'altri (40%), Inversions (25%), Marge ordinari (25%) i Clients vinculats i consolidats (10%). El 2023 s'han classificat 3.046 oficines (això suposa un decrement de -188 oficines respecte de l'any anterior, motivat principalment pel volum d'integracions d'oficines) i el nombre d'oficines de cada categoria s'estableixen per uns percentatges establerts en els pactes interns.
Veure detall a la taula 20 de l'Annex.

- **Nomenaments:** promoció de col·lectius de Serveis Centrals, Ajut i Suport a la Xarxa.
- **Proves de capacitació:** també hi ha la possibilitat de promoció mitjançant la superació d'unes proves de capacitació, que permeten promocionar als Nivells VIII i X (segons Conveni Col·lectiu cada 3 anys) i promocionar a Nivell VII (segons acord intern CaixaBank cada 2 anys).

El 2023, un total de 5.457 empleats/ades han tingut un increment del nivell retributiu, fet que suposa gairebé un 15% de la plantilla.

Canvis de nivell: 5.457, any 2023. Distribució		
Gestor/a de clients	1.785	32,7%
Carrera per experiència	1.455	26,7%
Nomenaments	1.337	24,5%
Cobertura de Càrrecs	339	6,2%
Capacitació	229	4,2 %
Classificació d'Oficines	187	3,4%
Assessor de Banca Privada	125	2,3%

Veure detall a la taula 18 de l'Annex

Finalitzar

Desvinculació:

La desvinculació a CaixaBank es produeix principalment per dos motius: el col·lectiu sènior que decideix adherir-se voluntàriament a programes de sortides i el col·lectiu jove amb contracte en pràctiques que decideix abandonar l'Entitat per temes retributius o perquè no es compleixen les seves expectatives.

A CaixaBank, derivat dels Plans de sortides massives acordades, des de 2012 fins al 2023, han causat baixa més de 15.000 empleats/ades, ja sigui mitjançant programes de desvinculacions voluntàries incentivades com mitjançant Plans de Reestructuració. En tots els casos, l'adhesió ha estat voluntària i el cost unitari global s'ha situat al voltant dels 345.000 €/empleat/ada. Els empleats i empleades sèniors s'han pogut acollir a processos de sortides amb unes condicions econòmiques que permeten abandonar l'empresa i viure amb les percepcions rebudes que es complementen amb el Pla de Pensions.

Malgrat això, en l'últim acord de Pla de Reestructuració dut a terme per la integració de Bankia el 2021, CaixaBank, per tal de mitigar l'impacte de les sortides, va acordar un **Pla de Recol·locació garantida** per a tots els empleats que s'hi van adherir i que podien activar el pla, amb consultoria individualitzada i il·limitada, recursos formatius, orientació laboral (tallers de treball), suport en iniciatives d'emprenedoria/autoocupació (assessorament financer, patrimonial, fiscal i laboral) i reskilling/upskilling amb focus en competències digitals i mindset digital.

Aquest Pla compta amb un equip de consultors de treball que, de manera exclusiva, duu a terme una cerca individualitzada d'ofertes i oportunitats de treball per als candidats de CaixaBank, i amb el Programa Talent Sènior, que incentiva la recol·locació dels majors de 50 anys. El pla es palanqueja en una plataforma tecnològica i en altres recursos disponibles per identificar les capacitats necessàries en el mercat (connectar oferta i demanda i orientar la capacitat dels perfils), a través de la creació d'un «ecosistema de treball» que integra les empreses líders regionals i petites/mitjanes empreses en el cycle complet. La duració és: 12 mesos + 6 mesos + Indefinit, si l'empleat actiu no s'ha recol·locat durant el període inicial i amb possibilitat d'ajornar o suspendre el programa si la persona no es consolida al lloc.

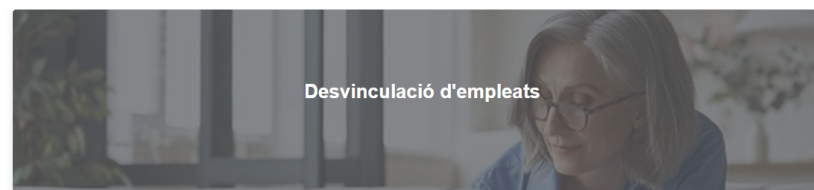
Finalment, el nombre de persones que s'han acollit al programa de recol·locació ha estat de 4.362 (3.618 empleats, 54,4% de les desvinculacions, i 744 familiars).

Itinerari Pla de recol·locació garantida



Aquest moment de sortida per desvinculació és un dels moments WoW que es van determinar en el cycle de vida de l'empleat. S'entenia com a diferencial la prejubilació i la disponibilitat del Pla de Pensions, per bé que alguns indicaven que era un procés fred. Per donar resposta a aquesta petició, ja en les últimes desvinculacions es van fer actes de reconeixement per part de les Direccions Territorials a aquests col·lectius.

En el nou disseny dins la intranet corporativa People Xperience, s'ha incorporat un major grau d'informació accessible per a l'empleat en el moment de la desvinculació amb l'Entitat. Aquesta informació incorpora aspectes de tipus operatiu per a la finalització al mateix lloc de treball, i també possibles activitats que pot fer un cop finalitzada la relació laboral, com per exemple el voluntariat o altres activitats d'oci, mitjançant l'Associació de Personal de l'Entitat.



▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2022-2024
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Cicle de vida de l'empleat
▪ Finalitzar
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2022-2024
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Cicle de vida de l'empleat
Finalitzar
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

En relació amb els empleats/ades que es contracten en pràctiques per a la Xarxa d'oficines i que decideixen sortir de l'empresa, la seva decisió ve motivada principalment perquè consideren que reben una retribució per sota de l'esperada o perquè no veuen complertes les seves expectatives.

A més a més, alguns d'aquests empleats/ades que s'han contractat sense experiència laboral prèvia, i que en la majoria dels casos provenen de carreres universitàries en els àmbits de l'Economia i Dret (entre altres especialitats) o de Formació Professional (grau superior en administració i finances), descobreixen, quan entren en l'Entitat, que l'activitat comercial no els atreu i que, per tant, no es cobreixen les seves expectatives. A aquests empleats/ades se'ls fa una entrevista de sortida per conèixer quins són els motius i, d'aquesta manera, poder identificar processos de millora en la gestió de l'onboarding.

CaixaBank disposa d'un model de desvinculació que permet identificar el coneixement crític del col·lectiu que es pugui anar desvinculant de l'empresa i evitar-ne la pèrdua. Això s'articula mitjançant: reunions de transferència, FAQs, Mòdul formatiu de relleu, Manuals de procediments, Comunitats de pràctica professional, Ronda de contactes, etc.

L'acompanyament en la fase de desvinculació i la gestió de les necessitats del col·lectiu «passiu» (persones desvinculades) es fa posant a disposició seva el telèfon d'atenció 93 887 25 37 i mitjançant un seguiment a través de VidaCaixa/CaixaBank, depenent del col·lectiu desvinculat. Per fer les gestions relatives al Pla de Pensions d'Ocupació de CaixaBank disposen de l'Oficina del Partíci, les funcions principals de les quals són:

- Atendre les consultes dels partícips, partícips en suspens i beneficiaris/àries del Pla de Pensions per aspectes relacionats amb el Pla de Pensions i altres beneficis socials que es mantenen, com ara la Pòlissa de Salut.
- Gestionar i fer els tràmits per al cobrament i modificació de les prestacions derivades de les contingències cobertes pel Pla de Pensions: jubilació, bestreta jubilació (Expedient regulació treball), incapacitat i defunció.
- Facilitar a la Comissió de Control informació sobre el valor diari de la participació i estadístiques de les prestacions del Pla de Pensions, assistint a les reunions.
- L'Oficina del Partíci és un òrgan que depèn de la Comissió de Control. Aquesta Comissió dirigeix i supervisa l'atenció realitzada als/les partícips i beneficiaris/àries del Pla de Pensions.

L'Oficina del Partíci manté relació amb VidaCaixa:

- Com a gestora del Pla de Pensions: enviant els expedients per a la contractació de les prestacions. VidaCaixa fa la contractació de les prestacions els dies 1, 10 i 20 de cada mes. L'Oficina del Partíci atén les consultes de partícips i beneficiaris o beneficiàries derivades per VidaCaixa. Finalment, rep la informació de les prestacions contractades i de les inversions.
- Com a asseguradora: enviant a VidaCaixa les sol·licituds de cobrament de pòlisses d'excessos i primes de jubilació dels beneficiaris i beneficiàries d'aquestes pòlisses. VidaCaixa fa els tràmits de pagament, els dies 1, 10 i 20 de cada mes.

Els empleats/ades estan permanentment informats del Pla de Treball de CaixaBank a través del web del Pla, CaixaBank Now i del terminal financer.



<https://www.fpecaixa.info/ca/>

Finalment, cal destacar que, a partir de l'anàlisi interna de l'evolució demogràfica a CaixaBank i associat al projecte de diversitat generacional, es preveuen efectuar accions que podrien involucrar aquest col·lectiu sènior que s'ha desvinculat:

- Potenciar la visió externa del col·lectiu, aprofitant la seva experiència i coneixement com a ambaixador o ambaixadora de marca, dotant-lo d'eines tecnològiques i desenvolupant les seves competències digitals en xarxes socials. Això ha de permetre fer créixer la reputació de l'empresa.
- Comunitats de Col·lectiu Sènior que puguin dirigir i coordinar processos de mentoring, comunitats d'aprenentatge, etc.

MEMÒRIA 2023
PERSONES

Annexos i Taules

CaixaBank S.A.



- Portada
- Índex
- Pròleg
- Pla Estratègic 2022-2024
- Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
- Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
- Cicle de vida de l'empleat
- Annexos i Taules CaixaBank, S.A.**
- 1. Moviments de Plantilla**
- Annexos i Taules Grup CaixaBank

Taula 1. Moviments de Plantilla

	2022	2023	Variació neta
Plantilla CaixaBank	36.089	36.225	136
Moviments any 2023			
Altes i reingressos	1.097	Baixes i absències	-961
Noves contractacions	635	Baixes definitives	-400
Serveis Centrals	239	Jubilació.	-2
Banca Particulars	339	Defunció	-17
Banca Empreses i Banca Privada	5	Acomiadament	-92
CIB/Mercats	5	Baixa voluntària	-126
Oficines Estranger i B. Internacional	43	Finalització de contracte	-20
Direccions Territorials/ Suport Xarxa	4	No superació període de prova	-17
		Invalidesa permanent	-25
Internalitzacions procedents de Grup ⁽¹⁾	28	Pla de Reestructuració 2021	-101
Reincorporacions	434	Absències	-561
Excedència	320	Excedència	-373
Altres	114	Altres	-188

1) 14 persones de CaixaBank Facilities, 6 de Servei Prevenció Mancomunada i 8 de CaixaBank Operational Services.

Taula 2. Rotació de Plantilla

	2019	2020	2021	2022	2023
Baixes totals ⁽¹⁾	2.273	442	1.369	5.539	400
Baixes totals (sense Plans de Reestructuració)	338	423	236	220	299
Baixes voluntàries	154	95	123	90	126
Plantilla mitjana anual	28.509	27.454	40.023	36.731	36.091
Plantilla tancament d'exercici	27.572	27.404	41.602	36.089	36.225

% de rotació de plantilla	2019	2020	2021	2022	2023
Rotació Global (baixes totals/plantilla mitjana)	8,0%	1,6 %	3,4%	15,1%	1,1%
Rotació (baixes sense Plans de Reestructuració/plantilla mitjana)	1,2%	1,5%	0,6%	0,6%	0,8%
Rotació voluntària (baixes voluntàries/plantilla mitjana)	0,5%	0,3%	0,3%	0,2 %	0,3%

2023

Detall de la rotació de la plantilla per gènere i tram d'edat

	Total	Gènere		Trams d'edat								
		Homes	Dones	20 a 24	25 a 29	30 a 34	35 a 39	40 a 44	45 a 49	50 a 54	55 a 59	>59
Rotació Global (baixes totals/plantilla mitjana)	1,1%	1,4%	0,9%	30,8%	6,2%	2,7%	1,4%	0,4%	0,5%	0,6%	4,8%	25,6%
Rotació (baixes sense Plans de Reestructuració/plantilla mitjana)	0,8%	1,0 %	0,7%	30,8%	6,2%	2,6 %	1,3%	0,4%	0,5%	0,4%	0,8%	6,7%
Rotació voluntària (baixes voluntàries/plantilla mitjana)	0,3%	0,5%	0,2 %	19,2%	3,5%	1,6 %	0,7%	0,1%	0,1%	0,0%	0,3%	3,3%

1) El 2023, de les 400 baixes totals, 178 són dones (44,5%) i 222 homes (55,5%).

Portada

Índex

Pròleg

Pla Estratègic 2022-2024

Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.

Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank

Cicle de vida de l'empleat

Annexos i Taules CaixaBank, S.A.

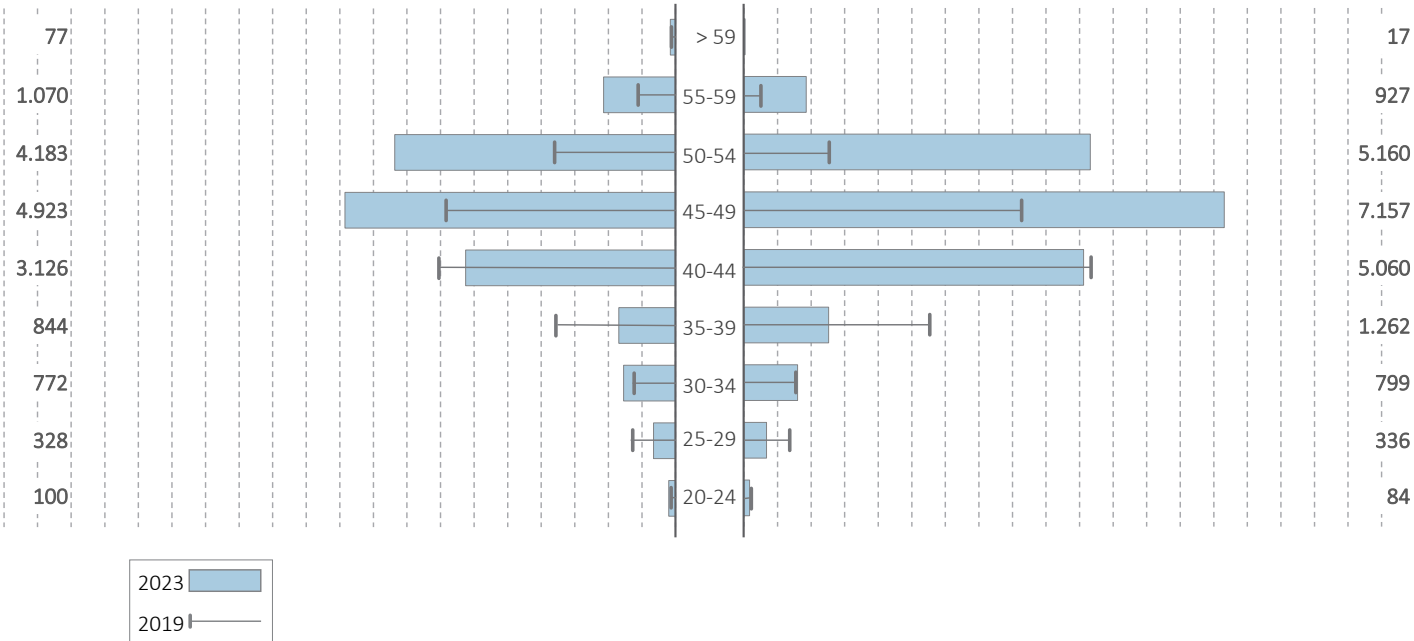
2. Rotació de Plantilla

Annexos i Taules Grup CaixaBank

- Portada
- Índex
- Pròleg
- Pla Estratègic 2022-2024
- Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
- Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
- Cicle de vida de l'empleat
- Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
- 3. Estructura demogràfica**
- Annexos i Taules Grup CaixaBank

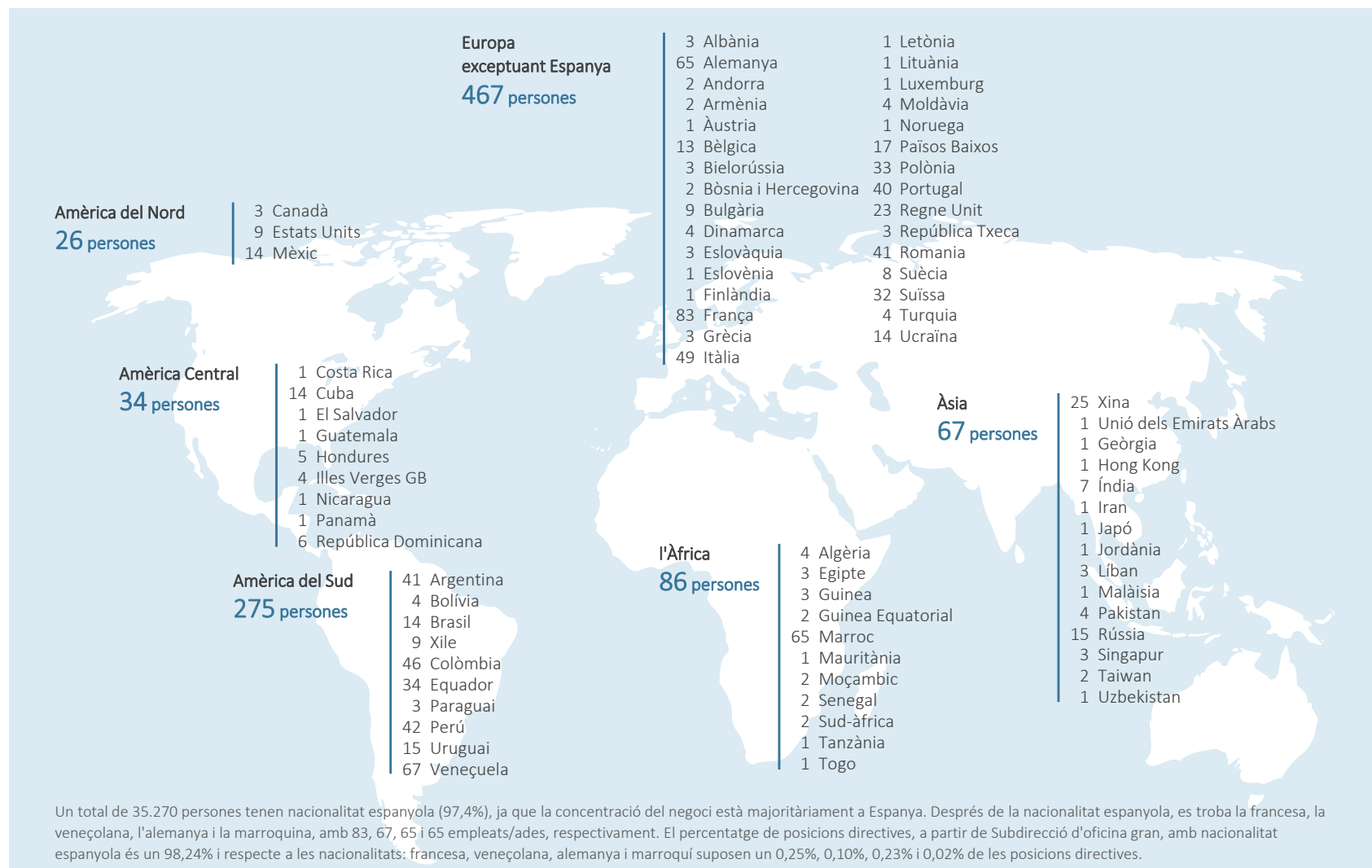
Taula 3. Estructura demogràfica

	Homes		Total		Dones	
	2019	2023	2019	2023	2019	2023
persones	12.397 (45,0%)	15.423 (42,6%)	27.572	36.225	15.175 (55,0%)	20.802 (57,4%)
edat mitjana	44	47	43	47	43	46
antiguitat mitjana	17	19	16	20	16	20



Taula 4. Mosaic de cultures

955 persones originàries de 79 països diferents d'Espanya



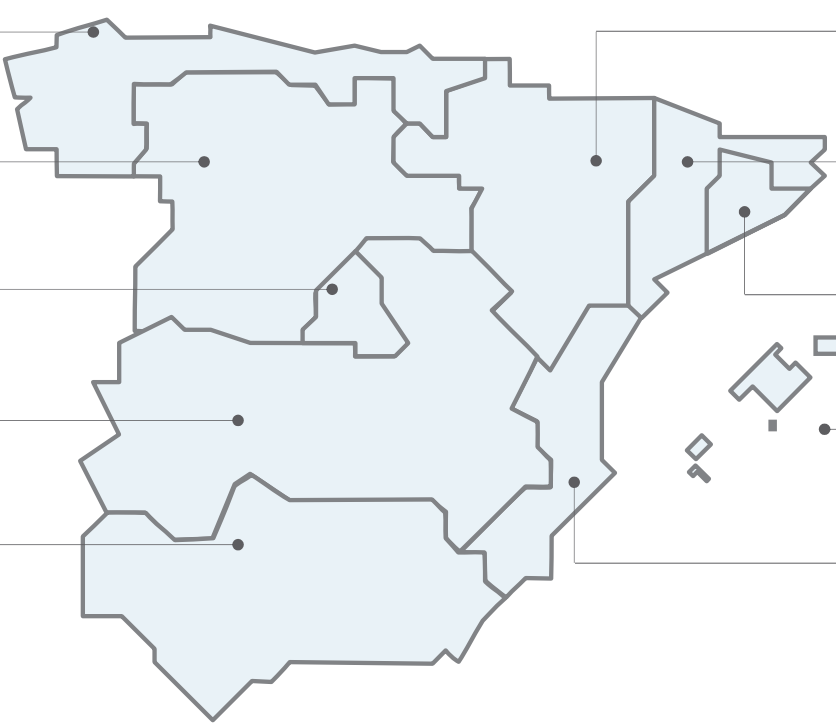
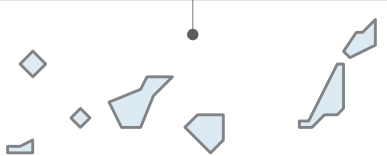
- Portada
- Índex
- Pròleg
- Pla Estratègic 2022-2024
- Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
- Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
- Cicle de vida de l'empleat
- Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
- 4. Mosaic de cultures
- Annexos i Taules Grup CaixaBank

- Portada
- Índex
- Pròleg
- Pla Estratègic 2022-2024
- Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
- Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
- Cicle de vida de l'empleat
- Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
- 5. Estructura organitzativa. Oficines a Espanya
- Annexos i Taules Grup CaixaBank

Taula 5. Estructura organitzativa. Oficines a Espanya

Direccions Territorials

Nord									
Oficines	368	28	9	5	142	156	28		
Plantilla	1.809								
Castella i Lleó									
Oficines	229	26	4	3	122	52	22		
Plantilla	1.188								
Madrid									
Oficines	524	144	13	16	51	257	43		
Plantilla	4.540								
Castella-la Manxa - Extremadura									
Oficines	179	15	1	3	63	75	22		
Plantilla	1.068								
Andalusia									
Oficines	677	85	-	6	258	270	58		
Plantilla	4.121								
Canàries									
Oficines	219	28	2	2	89	88	10		
Plantilla	1.442								



Ebre									
Oficines	246	27	1	2	138	61	17		
Plantilla	1.247								
Catalunya									
Oficines	413	109	8	9	238	26	23		
Plantilla	2.836								
Barcelona									
Oficines	374	206	13	13	30	83	29		
Plantilla	3.972								
Balears									
Oficines	176	23	5	4	79	55	10		
Plantilla	1.122								
Comunitat Valenciana i Regió de Múrcia									
Oficines	512	81	11	10	187	186	37		
Plantilla	3.677								

	2022	2023
TOTAL Oficines	4.444	4.163
Store	705	772
Store Negocis	96	67
Store Pimes	-	73
Rurals	1.483	1.397
Urbanes	1.534	1.309
Centres especialitzats ⁽¹⁾	364	363
InTouch	138	137
Imagin	124	45
TOTAL Plantilla	30.144	29.625 ⁽²⁾

¹ Inclou centres de: Banca d'Empreses, Privada, Corporate & Institutional Banking, Promotors, Agents Financers, Monte de Piedad i d'altres.

² Inclou InTouch (2.231 persones) i Negoci Digital Imagin (142).

Taula 6. Estructura organitzativa i funcional

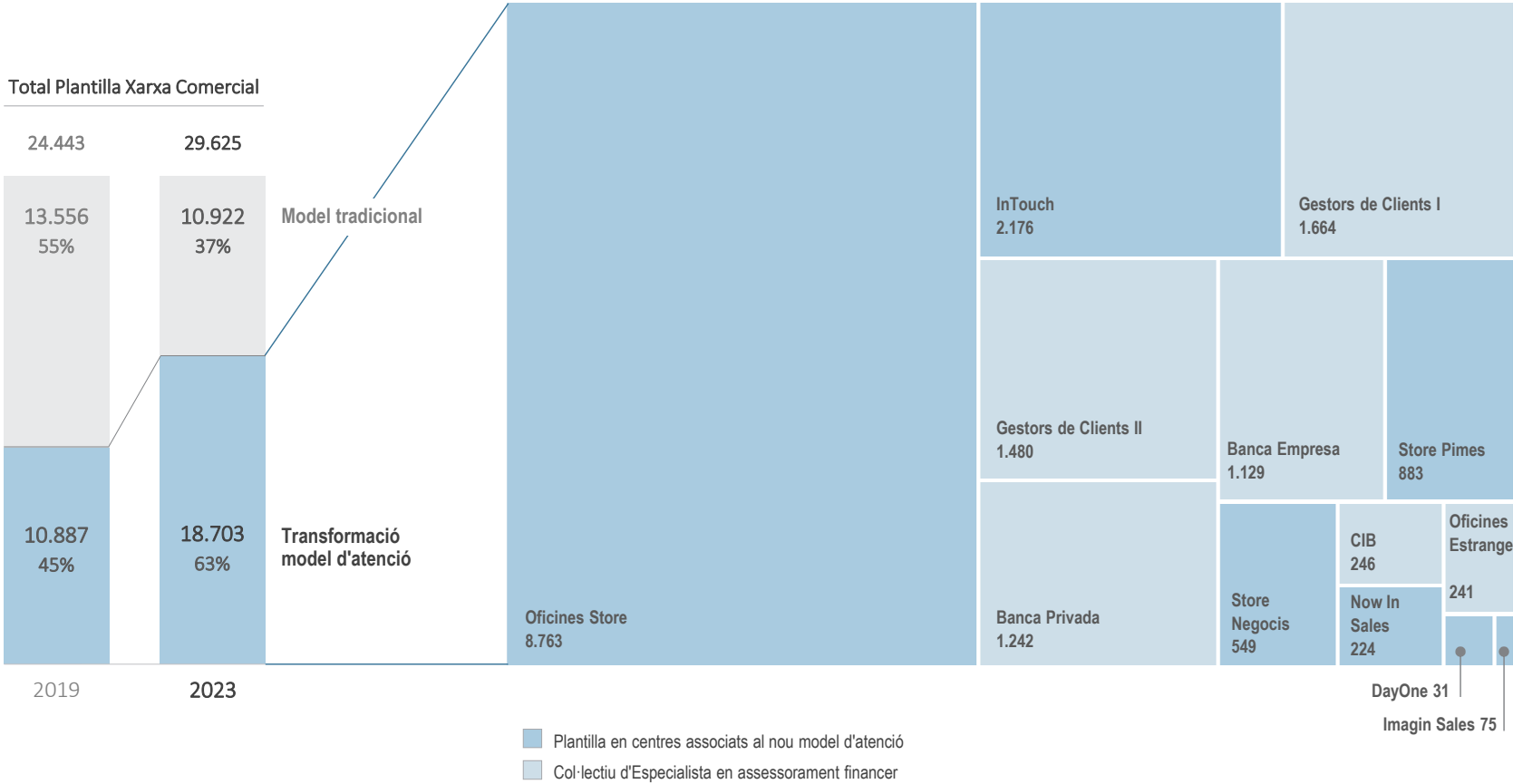
Xarxa Territorial	Homes %		Dones %		Total
Alta Direcció	50	64,9	27	35,1	77
Plantilla Direcció Territorial	271	42,7	363	57,3	634
Direcció/Direcció Segment	63	65,6	33	34,4	96
Responsables/Especialistes/Tècnics	157	40,9	227	59,1	384
Empleats/Empleades	51	33,1	103	66,9	154
Banca de particulars	10.121	39,0	15.799	61,0	25.920
DAN-Direcció d'Àrea de Negoci	136	58,9	95	41,1	231
Direcció de l'oficina	2.042	56,0	1.602	44,0	3.644
Subdirecció oficina/2n Responsable	982	33,1	1.987	66,9	2.969
Gestor/a de Clients II - Banca Premier	1.292	34,8	2.423	65,2	3.715
Gestor/a de Clients II - Empreses	320	54,7	265	45,3	585
Gestor/a de Clients I - Gestor Negoci	930	39,7	1.415	60,3	2.345
Gestor/a de Clients I - Gestor Sènior	408	25,3	1.204	74,7	1.612
Equips de suplència/suport	493	56,6	378	43,4	871
Empleats i altres funcions	2.660	34,4	5.083	65,6	7.743
Funcions inTouch	858	38,9	1.347	61,1	2.205
Banca Privada	694	55,9	548	44,1	1.242
Direcció de Centre de Banca Privada	51	61,4	32	38,6	83
Direcció de Banca Privada (inc. Coord. Equip)	455	61,3	287	38,7	742
Assessor/a de Banca Privada	163	54,7	135	45,3	298
Altres funcions	25	21,0	94	79,0	119
Banca d'Empreses	802	60,2	530	39,8	1.332
Direcció de Centre d'Empreses	111	77,1	33	22,9	144
Direcció de Banca d'Empreses	265	71,4	106	28,6	371
Gestor/a de Clients II - Empreses	191	55,8	151	44,2	342
Altres funcions	235	49,5	240	50,5	475
CIB - Corporate & Institutional Banking	166	63,4	96	36,6	262
Monte Piedad	8	29,6	19	70,4	27
Oficines Especials	128	40,6	187	59,4	315
Estranger	143	59,3	98	40,7	241
Suport Xarxa	931	44,8	1.145	55,2	2.076
Riscos	145	50,7	141	49,3	286
Total Xarxa Territorial	13.459	41,5	18.953	58,5	32.412

Serveis Centrals	Homes %		Dones %		Total
Plantilla per àrees					
Presidència	14	82,4	3	17,6	17
Secretaria General	322	66,1	165	33,9	487
Conseller Delegat	499	52,1	458	47,9	957
Negoci	649	47,1	728	52,9	1.377
Riscos	480	49,2	495	50,8	975
Persones					
Assegurances	1.964	51,5	1.849	48,5	3.813
Auditoria Interna					
CIB (Corporate & Institutional Banking) i International Banking					
Compliment i Control i Public Affairs					
Comptabilitat, Control de Gestió i Capital					
Comunicació i Relacions Institucionals					
Financera					
Mitjans					
Sostenibilitat					
Payments & Consumer					
Digital Transformation & Advanced Analytics					
Pendents de destí					
Total Serveis Centrals	1.964	51,5	1.849	48,5	3.813

- Portada
- Índex
- Pròleg
- Pla Estratègic 2022-2024
- Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
- Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
- Cicle de vida de l'empleat
- [Annexos i Taules CaixaBank, S.A.](#)
- [6. Estructura organitzativa i funcional](#)
- Annexos i Taules Grup CaixaBank

- Portada
- Índex
- Pròleg
- Pla Estratègic 2022-2024
- Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
- Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
- Cicle de vida de l'empleat
- Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
- 7. Transformació del model de negoci
- Annexos i Taules Grup CaixaBank

Taula 7. Transformació del model de negoci



Indicadors clau Desenvolupament professional 2023



Normativa

Hores totals
1.987.792
Participants
36.067

Recomanada

Hores totals
580.157
Participants
33.952

+

Autoaprenentatge

Empleats/ades certificats sobre col·lectiu objectiu		Col·lectiu objectiu per certificar (Comitè de transparència)	Principals Programes formatius:	Hores
Finances, MIFID	21.253 ⁽²⁾ 97,0%	21.905	R Curs certificació en Inversions Sostenibles	108.307
Assurances, IDD	28.898 ⁽³⁾ 98,7%	29.284	R Diplomes Postgrau anàlisi de Riscos (Empreses i Retail)	78.811
Crèdit immobiliari, LCCI	26.994 ⁽⁴⁾ 98,1%	27.504	R Postgrau d'Expert en Estalvi i previsió	35.969
			R Sistema de Seguretat i Protecció Sènior	30.770
			R Postgrau en Informació i Assessorament Financer (CIAF)	23.836
			A Big Data: Transformació massiva de dades	19.039
			A Comercialització online	17.247
			A Reptes del negoci bancari	16.437
			A Planificació fiscal successòria	15.385
			A Convertir riscos en oportunitats	15.286

Classificació professional ⁽⁵⁾	
Hores de formació per persona	
Directius	67
Comandaments	68
Intermedis	73
Resta d'Empleats	71
Total general	

Acumulat hores de formació (2.567.949) per edat i gènere:			
Edat	Homes	Dones	Total
> 49	348.066	408.515	756.581
40-49	556.406	862.930	1.419.336
30 - 39	122.927	154.973	277.900
<30	54.147	59.985	114.132
Total	1.081.546	1.486.403	2.567.949

- Portada
 - Índex
 - Pròleg
 - Pla Estratègic 2022-2024
 - Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
 - Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
 - Cicle de vida de l'empleat
 - **[Annexos i Taules CaixaBank, S.A.](#)**
- ## 8. Activitat formativa
- Annexos i Taules Grup CaixaBank

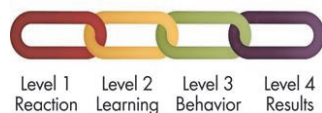
- 1) Font: Enquesta 2022 del Grup de Responsables de Formació d'Entitats Financeres - GREF.
- 2) CaixaBank disposa de 29.528 empleats/ades amb certificació en Finances MIFID.
- 3) CaixaBank disposa de 30.510 empleats/ades amb certificació en Assegurances IDD.
- 4) CaixaBank disposa de 29.189 empleats/ades amb certificació en Crèdit immobiliari LCCI.

5) Col·lectiu «Directiu»: el comprès a partir de la Direcció d'Oficina (Xarxa) i Direccions dels Serveis Centralitzats. Comandaments Intermedis: funcions que, estant jeràrquicament per sota de la classificació anterior, mantenen personal al seu càrrec. Resta de la plantilla figura classificada com a Resta d'Empleats.

- Portada
- Índex
- Pròleg
- Pla Estratègic 2022-2024
- Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
- Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
- Cicle de vida de l'empleat
- Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
- 9-I. Avaluació de la formació
- Annexos i Taules Grup CaixaBank

Taula 9-I. Avaluació de la formació

Model KIRKPATRICK



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

Avaluació del Programa de Lideratge Comercial en Oficines Store

Descripció del Programa	Beneficis per al negoci (objectius inicials)	Impacte/Resultat	Participants
Finalitzat el procés d'integració CaixaBank-Bankia es detecta la necessitat de facilitar un espai en què els directors/es d'oficina puguin compartir coneixements i experiència i homogeneïtzar les seves pràctiques per tal de consolidar la implantació de la sistemàtica comercial del Banc i dels seus Models de Cultura i Lideratge. S'inicia el desplegament amb les oficines Store per la dimensió de les seves plantilles, el volum de clients que atenen i el seu pes específic en la consecució de resultats. És un programa de Desenvolupament Directiu dissenyat per aportar beneficis a l'Entitat mitjançant l'entrenament i desenvolupament d'habilitats clau per al lideratge del negoci de la Xarxa d'oficines Store i que impacta de manera directa en l'activitat comercial d'aquest segment. En el programa es treballen: les principals habilitats per a la direcció i implantació de la sistemàtica comercial, a més de les habilitats per al lideratge dels equips. El programa també serveix com a punt de trobada entre les Direccions d'oficina Store i les Direccions d'Àrea de Negoci i de Negoci Retail, i facilita l'intercanvi de coneixements, bones pràctiques, coneixement de la sistemàtica comercial i l'estratègia del negoci. En el programa intervenen els màxims responsables de la Direcció de Negoci i de Persones. La metodologia del programa s'estructura en la realització de les activitats següents desenvolupades durant dues jornades: Masterclass: - Intervenció de la Direcció de Negoci, que exposa els principals reptes presents i futurs del Banc i l'estratègia. - Intervenció de les Direccions de Persones de Territorials, que exposa els Models de Cultura i Lideratge. - Intervenció de la Direcció de Banca Retail, que exposa les claus del negoci, la situació del sector i el model de sistemàtica comercial del Banc. Tallers: - Sistemàtica comercial (Gestió i organització comercial de l'oficina). - Lideratge AHEAD a l'Store (comunicació, direcció i motivació d'equips comercials). - Entrenament d'habilitats de lideratge (roleplay casos reals).	El programa se centra en el desenvolupament dels coneixements i les habilitats directives clau per al lideratge de l'equip d'una oficina Store i en l'homogeneïtzació de la implantació del model de sistemàtica comercial de l'Organització, ambdós aspectes clau per a la consecució dels objectius i reptes de negoci fixats. Els objectius per a aquest exercici estan associats a l'increment de la qualitat de servei percebuda pel client i la venda de productes comercialitzats per la Xarxa d'oficines. Valoració: els participants valoren la formació rebuda com a positiva (rellevant i motivadora) per sobre de 4 en una escala de 5. Adquisició de coneixement: els participants valoren per sobre de 4 en una escala de 5 que van adquirir els coneixements, habilitats i competències de la sistemàtica comercial per aplicar-los en la gestió diària. Aplicabilitat: els participants valoren la formació com a útil i aplicable per sobre de 4 en una escala de 5. Resultats: el nombre de clients vinculats i els seus recursos, i també l'import de crèdit al consum, han de mostrar una tendència creixent. Addicionalment, s'ha de concretar una millora de l'activitat comercial, traduïda en un increment de les contractacions per a assegurances generals (>15%), assegurances de vida (>2,5%) i sistemes de seguretat (>15%).	<i>Impacte quantitatiu dels beneficis per al negoci (monetaris i no monetaris):</i> Valoració: els participants valoren la formació rebuda com a positiva amb una nota global de 4,8 en una escala de 5. Addicionalment, l'NPS del programa obté el 90,5%. Adquisició de coneixement: els participants valoren amb un 4,6 en una escala de 5 que han adquirit els coneixements, habilitats i competències de la sistemàtica comercial per aplicar-los en la gestió diària. Aplicabilitat: els participants valoren la formació com a útil i aplicable amb un 4,8 en una escala de 5. Resultats: l'aprofundiment en la sistemàtica comercial, homogeneïtzant la manera de treballar, amb focus en el client per consolidar d'aquesta manera la relació entre client i gestor, ha permès aconseguir augmentar la base de clients vinculats (+1,1%), els recursos dels clients (+3,1%) i el crèdit al consum(+1,9%). Addicionalment, es constata un increment en la contractació d'assegurances generals (24%), assegurances de vida (6%) i en sistemes de seguretat (24%).	758 participants (100% de l'objectiu i 2,1% sobre el total CaixaBank) <i>Dirigit a:</i> Direcció d'Oficina Store

Taula 9-II. Avaluació de la formació

Model KIRKPATRICK



Avaluació del Programa Superior de Gestió en la Recuperació

Descripció del Programa	Beneficis per al negoci (objectius inicials)	Impacte/Resultat	Participants
Davant la necessitat de les entitats financeres de reduir pèrdues financeres, millorar rendibilitat i complir amb les regulacions, protegint alhora la seva reputació mitjançant la generació d'una bona liquiditat i estabilitat a llarg termini, durant 2023 CaixaBank va implementar el Programa Superior de Gestió en la Recuperació. El programa proporciona una formació superior i d'alt impacte, que dota els participants de la preparació, competències i habilitats adequades i necessàries per obtenir una visió integral de la funció recuperatòria, que els capaciti i permeti desenvolupar amb èxit aquesta activitat. Entre els objectius específics del programa es troben: - Aportar una completa formació tècnica, jurídica i financera. - Desenvolupar les habilitats perquè els participants empatitzin i gestionin els diferents tipus de recuperacions. - Compartir les millors pràctiques en processos recuperatoris per trobar la millor solució per a cada client. - Homogeneïtzar la formació de tots els professionals de la recuperació per transmetre de manera uniforme les polítiques i criteris establerts. S'ha dissenyat amb la participació de les Direccions de Riscos, Assessoria Jurídica i Persones, amb l'objectiu d'incorporar el contingut més rellevant pel que fa a processos i polítiques, a més d'experts externs que exposen les millors pràctiques i habilitats en els processos recuperatoris. A més, compta amb un marxamo universitari que atorga el Certificat del Curs Superior en Gestió de la Recuperació per la Universitat Camilo José Cela (3 crèdits ECTS). Amb metodologia blended learning i una durada total de 80 hores, el programa s'estructura en dues parts -una de tipus online (40 hores) i una altra d'onze webinars síncrons (total 24 hores- i dues jornades de formació presencial (total 16 hores) per treballar diverses habilitats de gestió. Els importants beneficis obtinguts en aquest programa incideixen directament en: els resultats de negoci (aconseguint d'aquesta manera una major rendibilitat per a l'Entitat), la satisfacció del client (mitjançant l'atenció i la proposta de les millors solucions) i el desenvolupament professional dels gestors.	El programa, dissenyat ad hoc, cerca millorar els resultats del negoci a través de l'impacte en la dinàmica comercial en la relació amb el client. Es reforcen continguts crítics, s'aprofundeix en el procés de gestió de la recuperació dels diferents segments, impactant en la sistemàtica comercial, desenvolupant competències i habilitats en la relació amb els clients per trobar la millor solució i, tot això, generant engagement en la funció. Valoració: els participants valoren la formació rebuda com a positiva per sobre de 4 en una escala de 5. Adquisició de coneixement: els participants valoren per sobre de 4 en una escala de 5 que han adquirit els coneixements vinculats amb la funció recuperatòria i les habilitats i tècniques per millorar en la negociació. Aplicabilitat: els participants valoren com a útil i aplicable per sobre de 4 en una escala de 5. Resultats: l'experiència global del programa es valora per sobre de 8 sobre 10. Increment de la gestió comercial vinculada amb les recuperacions de crèdits impagats a partir d'un increment de les visites comercials i dels contactes telefònics realitzats (>30%), com a mostra de la millora de sistemàtica comercial i habilitats adquirides. La millora de la gestió en recuperacions haurà d'incrementar l'import de les recuperacions (>15%) i situar la ràtio de morositat per sota del sector.	<i>Impacte quantitatiu dels beneficis per al negoci (monetaris i no monetaris):</i> Valoració: els participants valoren la formació rebuda com a positiva amb un 4,7 en una escala de 5. Adquisició de coneixement: els participants valoren amb un 4,8 en una escala de 5 que han adquirit els coneixements vinculats amb la funció recuperatòria i les habilitats i tècniques per millorar en la negociació. Aplicabilitat: els participants valoren la formació com útil i aplicable amb un 4,7 sobre 5. Resultats: l'experiència global del programa es valora amb un 9,4 en una escala de 10. L'activitat dels gestors de recuperacions acredita un increment en el nombre de visites presencials (+53%) i de contactes telefònics (+182%) respecte del període anterior a la realització del programa. Pel que fa a l'apartat de recuperació de crèdits impagats, s'observa un increment de l'import recuperat (+22%) respecte del període anterior. La ràtio de morositat (2,8%) s'aconsegueix situar per sota del valor del sector (3,6%).	473 participants (98,7% de l'objectiu i 1,3% sobre el total CaixaBank) <i>Dirigit a:</i> Gestors de Recuperacions

▪ Portada

▪ Índex

▪ Pròleg

▪ Pla Estratègic 2022-2023

▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.

▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank

▪ Cicle de vida de l'empleat

▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.

▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

9-II. Avaluació de la formació

▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

- Portada
- Índex
- Pròleg
- Pla Estratègic 2022-2024
- Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
- Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
- Cicle de vida de l'empleat
- Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
- 10. Gestió del coneixement
- Annexos i Taules Grup CaixaBank

Taula 10. Gestió del coneixement

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

Formació normativa transversal:	Formació recomanada:	Autoformació:
Compliment de les exigències reguladores i cobertura de risc reputacional	Programes adaptats a necessitats específiques	Espais de referència d'un àmbit del coneixement
ASG	ASG	ASG
Informació i assessorament MiFID II • CIAF: curs de Postgrau d'Informació i Assessorament Financer ● • Formació contínua en MiFID II ● Col·lectius vulnerables Comercialitzar amb transparència assegurances i productes de previsió social Prevenició del Blanqueig de Capitals i del Finançament del Terrorisme Canvi climàtic, descarbonització i reporting ● Llei de Crèdit Immobiliari (LCCI) • Formació inicial • Formació contínua en LCCI Ètica i integritat Nova llei de discapacitat Formació Assegurances (IDD) • Diploma de Postgrau en Distribució d'Assegurances • Formació contínua en Assegurances ● Seguretat a CaixaBank FATCA/CRS i dret a la competència Comercialitzar amb transparència productes MiFID ● ASG i inversió responsable després d'un any d'implantació de la normativa europea ● L'impacte de l'ASG en la gestió (des del client fins a la gestió) ● Green MiFID ●	Onboarding i Crossboarding • Welcome Banca Premier • Welcome Banca Privada • Welcome Negoci • Welcome Microempresa • Welcome Empresa • Welcome Intouch • Welcome Agrobank • Welcome Holabank • Model Store • Model Store Negocis • Consellers sènior: Gerontologia Itineraris de Proximitat Digital • Gestió clients Un nou punt de partida • Gestió de clients en un nou entorn • Gestió de clients. Eines Omniexperiència • Gestió de clients. Habilitats comercials Cultura Comercial Direcció Oficina i Direcció d'Àrea Gestió d'Oficina amb equip remot Agile Serveis Centrals Rènting Cotxe Sistemes de seguretat i protecció sènior NPS/feedback and loops Curs Els meus Clients Curs Finançament i Inversió Sostenible ● Curs Inversions Sostenibles ● Aprofundiment en Sostenibilitat ●	Itineràries Transformació en l'era Digital: • Data Academy • Entorn Digital • Habilitats digitals • Agile Formació Office 365: • Teams • OneDrive • OneNote • SharePoint • Reunions efectives • Gestió de tasques • Equips eficaços • Col·laboració documental Postgrau Auditoria Postgrau Compliment normatiu Acadèmia d'Anglès EF Microformacions lligades a competències (80 cursos) CIAF Avançat ● Postgrau en anàlisi de riscos Banca Empreses Postgrau en anàlisi de riscos Banca Particulars Cursos a l'escola de Sostenibilitat: • Inversió Socialment Responsable, Drets Humans ● • Contribució a la millora del medi ambient ● • Finances Sostenibles, Formació en Sectors ● Postgrau d'expert en estalvi i previsió

- Accions formatives en què inclouen continguts d'ASG, entre d'altres.
- Accions formatives específiques d'ASG

ASG: Ambientals, Socials i de Governança. Formacions relacionades amb qüestions ambientals, socials i de governança

Impulsors:



Trainers.
Seguimos aprendiendo, seguimos compartiendo

Virtaula.

CaixaBank Change Makers

Consultories i institucions de prestigi reconegut

Taula 11. Mètodes d'avaluació

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

Nivell Directiu

①	Avaluació del Talent Directiu	Nre. d'avaluacions	
		2023	812
		Acumulat 2020-2023	3.171
②	Ahead Review + Feedback 180°	Nre. d'avaluacions	
		2023	705
		Acumulat 2020-2023	1.081
③	Avaluació del Rendiment	Han cobrat Bonus el 2023	
		Persones	1.202

Comportament

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

Rendiment

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

Nivell no Directiu

①	Converses per al desenvolupament / Skills Review	Nre. d'avaluacions	
		2023	30.981
		Acumulat 2020-2023	68.166
②	Avaluació del Rendiment	Han cobrat Bonus el 2023	
		Persones	33.658

Comportament

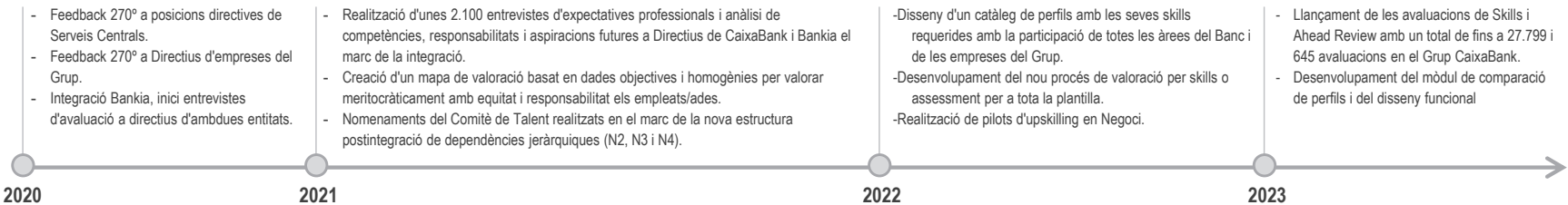
- 1 Eina per objectivitzar l'avaluació de l'acompliment, analitzant les competències professionals.
Espai de Diàleg entre els responsables immediats i els seus col·laboradors identificats.

Rendiment

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

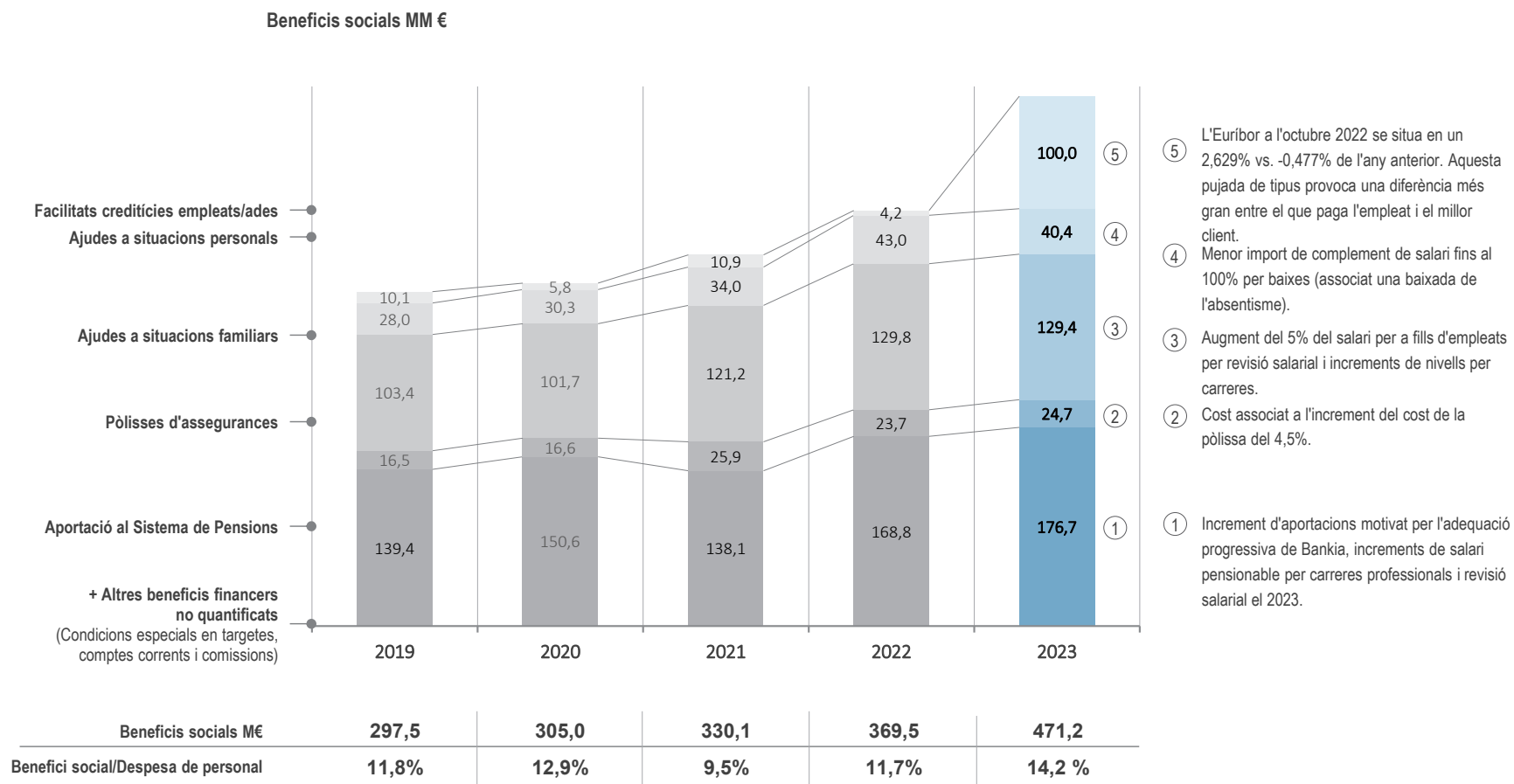
- Portada
- Índex
- Pròleg
- Pla Estratègic 2022-2024
- Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
- Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
- Cicle de vida de l'empleat
- Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
- 11. Mètodes d'avaluació
- Annexos i Taules Grup CaixaBank

Cronograma de fets més rellevants del període 2020-2023



- Portada
- Índex
- Pròleg
- Pla Estratègic 2022-2024
- Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
- Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
- Cicle de vida de l'empleat
- **Annexos i Taules CaixaBank, S.A.**
- **12. Evolució dels Beneficis Socials**
- Annexos i Taules Grup CaixaBank

Taula 12. Evolució dels Beneficis Socials



Taula 13. Beneficis Socials. Detall i beneficiaris

Beneficis	2019 M€	Persones beneficiàries	2020 M€	Persones beneficiàries	2021 M€	Persones beneficiàries	2022 M€	Persones beneficiàries	2023 M€	Persones beneficiàries
Aportació al Sistema de Pensions	139,4		150,6		138,1		168,8		176,7	
(1) Aportacions d'estalvi	110,6		107,9		119,2		167,1		166,9	
(2) Prima de risc	28,9	36.631	42,7	37.074	18,9	57.527 *	1,7	55.791 *	9,8 ***	53.159 *
Assegurances	16,5		16,6		25,9		23,7		24,7	
(3) Pòlissa sanitària	16,4	32.118	16,6	31.579	25,8	66.594 **	23,6	45.984	24,4	44.859
(4) Automòbil - gestió de servei	0,1		0,0		0,1		0,1		0,3	
Ajudes a situacions familiars	103,4		101,7		121,2		129,8		129,4	
(5) Gratificació per naixement	2,1	943	1,8	770	1,7	796	1,8	834	1,6	748
(6) Ajuda per defunció	0,9	377	1,0	419	0,9	395	1,1	498	1,2	512
(7) Ajuda estudis - jardins d'infants	3,3	3.197	2,7	2.613	3,3	3.234	2,8	2.652	2,4	2.308
(8) Ajuda estudis - descendents	21,0	20.072	21,6	20.282	31,9	30.012	28,9	26.450	29,3	26.451
(9) Ajuda fills - 5% salari	73,9	20.075	72,5	19.153	80,9	27.955	92,5	26.452	92,3	25.553
(10) Complement de maternitat/paternitat	2,1	1.070	2,1	932	2,4	1.219	2,7	1.329	2,6	1.236
Ajudes a situacions personals	28,0		30,3		34,0		43,0		40,4	
(11) Gratificació per antiguitat	0,7	208	1,7	505	1,3	400	2,2	658	5,3	1.549
(12) Ajuda estudis - empleats/ades	1,8	2.059	1,4	1.612	1,6	1.552	1,3	1.391	1,5	1.403
(13) Complement de malaltia i accidents de treball	25,6	7.666	27,2	8.782	31,1	10.237	39,5	17.664	33,6	10.923
Facilitats creditícies als empleats	10,1		5,8		10,9		4,2		100,0	
(14) Préstecs en condicions avantatjoses	10,1	29.061	5,8	28.877	10,9	42.887	4,2	41.646	100,0	39.471
(15) Altres Beneficis financers, no quantificats										
Beneficis socials M€	297,5		305,0		330,1		369,5		471,2	
Beneficis socials / Despesa de personal	11,8%		12,9%		9,5%		11,7%		14,2 %	

- (1) Aportacions a la jubilació.
(2) Prestacions per a la cobertura del risc d'incapacitat i defunció.
(3) Pòlissa sanitària gratuïta, extensible a familiars directes a un preu molt avantatjós.
(4) Assegurança complementària en vehicle propi per desplaçaments en gestió de servei.
(5) Gratificació econòmica per naixement de fill/a.
(6) Despeses derivades de la mort d'un familiar de primer grau.
(7) Compensació per fills/es de menys de 3 anys.
(8) Compensació econòmica per a fills/es menors de 25 anys que estudiïn.
(9) Concepte salarial del 5% del salari percebut per cada fill, fins als 18 anys del fill/a.
(10) Complement fins al 100% del salari per situació de maternitat/paternitat.

- (11) Gratificació econòmica als 25 i 35 anys de servei.
(12) Compensació de fins al 90% de la matrícula - estudis universitaris.
(13) Complement fins al 100% del salari per situació d'incapacitat temporal transitòria i accident de treball.
(14) Tipus d'interès bonificats per a hipoteques i préstecs personals.
(15) Condicions especials en targetes, comptes corrents i comissions.

*Inclou personal passiu i actiu.

**Per al col·lectiu Bankia s'inclouen familiars en la pòlissa sanitària.

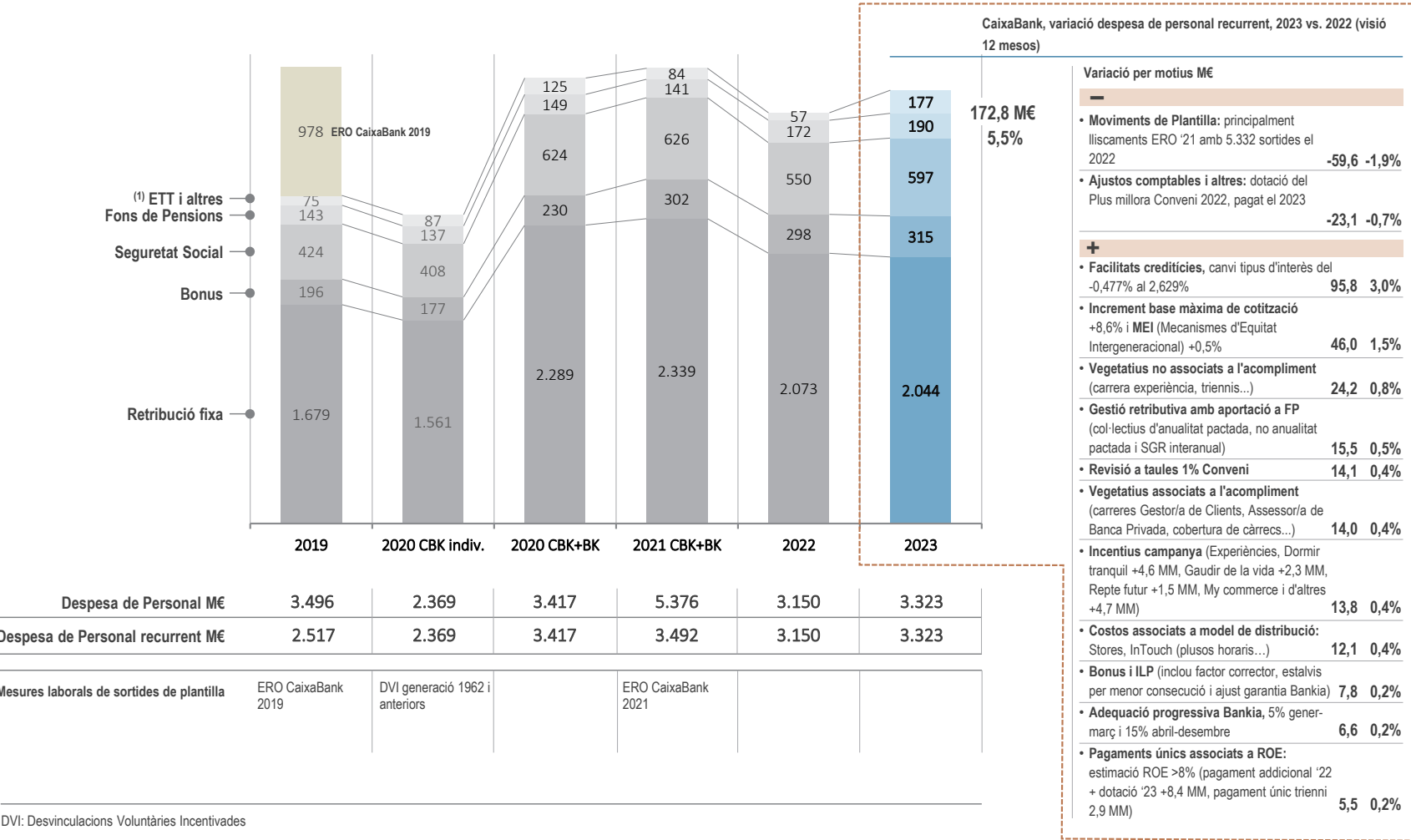
***Inclou menor participació en beneficis que l'any anterior.

- Portada
- Índex
- Pròleg
- Pla Estratègic 2022-2024
- Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
- Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
- Cicle de vida de l'empleat
- Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
- 13. Beneficis Socials. Detall i beneficiaris
- Annexos i Taules Grup CaixaBank

Portada
Índex
Pròleg
Pla Estratègic 2022-2024
Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
Cicle de vida de l'empleat
Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
14. Evolució de la Despesa de Personal
Annexos i Taules Grup CaixaBank

Taula 14. Evolució de la Despesa de Personal

Despesa de Personal M€



DVI: Desvinculacions Voluntàries Incentivades

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

Despesa ETT desglossada per anys: 2019 - 14 MM | 2020 CBK indiv. - 19 MM| 2020 CBK+BK - 19 MM| El 2021 es va modificar el criteri comptable i va passar a despeses generals.

Taula 15. Radar Estudi de Compromís i Satisfacció de l'Empleat, Cultura i Lideratge realitzat el 2023

TF = Total favorable: Percentatge de «Totalment d'acord» i «D'acord»	Total CaixaBank										Serveis Centrals				Xarxa Territorial				
	Radar 2023	Variació 2023			Var. S/22	Gènere		Generacions				Radar 2023	Variació 2023			Radar 2023	Variació 2023		
		sobre 2022	sobre 2020	Var. S/22		Homes	Dones	Z post 1993	I 1982-1992	X 1971-1981	Baby Boomers ant. 1971		sobre 2022	sobre 2020	Var. S/22		sobre 2022	sobre 2020	Var. S/22
Total favorable	64%	-3%	-8%	▼	64%	64%	60%	61%	64%	60%	64%	-7%	-11%	▼	64%	-2%	-7%	▼	
% participació	56%	-19%	-14%	▼	63%	51%	46%	55%	56%	60%	73%	-7%	-7%	▼	53%	-22%	-15%	▼	
Resultats per dimensions (TF)																			
Lideratge i Progrés de l'Organització	77%	-2%	-8%	▼	77%	77%	73%	74%	78%	73%	77%	-4%	-9%	▼	77%	-2%	-8%	▼	
Comunicació	72%	1%	5%	▲	70%	73%	65%	71%	72%	65%	72%	-1%	5%	▼	72%	2%	6%	▲	
Una Organització en la qual treballar	68%	-6%	-17%	▼	69%	68%	57%	63%	69%	57%	68%	-8%	-18%	▼	68%	-6%	-17%	▼	
Condicions de treball	66%	-3%	-6%	▼	66%	65%	69%	63%	66%	69%	66%	-2%	-7%	▼	66%	-4%	-6%	▼	
Compromís	64%	8%	-1%	▲	63%	64%	62%	64%	67%	62%	64%	1%	-6%	▲	64%	9%	0%	▲	
Entorn Organitzatiu	53%	-1%	-7%	▼	52%	53%	50%	50%	53%	50%	53%	-13%	-19%	▼	53%	1%	-5%	▲	
Motivació Intrínseca	51%	0%	-4%	=	50%	52%	45%	49%	52%	45%	51%	-13%	-16%	▼	51%	2%	-2%	▲	
Orientació a Client i Resultats	46%	-4%	-12%	▼	45%	47%	45%	47%	46%	45%	46%	-16%	-21%	▼	46%	-2%	-10%	▼	

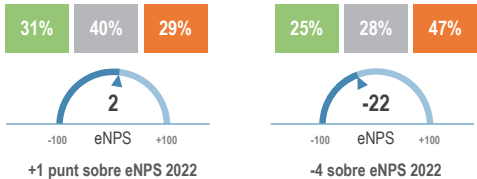
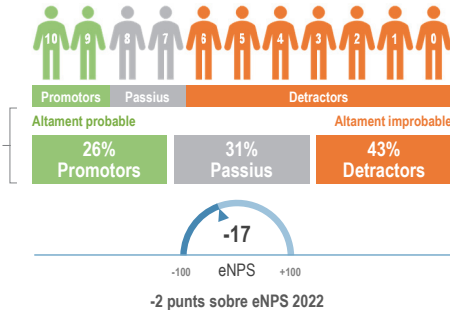
Els resultats de la Xarxa Territorial són els que marquen els resultats globals

- Portada
- Índex
- Pròleg
- Pla Estratègic 2022-2024
- Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
- Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
- Cicle de vida de l'empleat
- Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
- 15. Estudi de Compromís i Satisfacció de l'Empleat, Cultura i Lideratge
- Annexos i Taules Grup CaixaBank

eNPS - Employee Net Promoter Score

eNPS = % Promotors - % Detractors

Fins a quin punt recomanaries CaixaBank com a un bon lloc per treballar-hi?



Atributs de Cultura i Model de Lideratge

Cultura	%
 Total Cultura	62
Compromesos	64
Pròxims	64
Responsables i exigents	61
Honestos i transparents	67
Persones col·laboradores	51
Àgils i innovadors	64

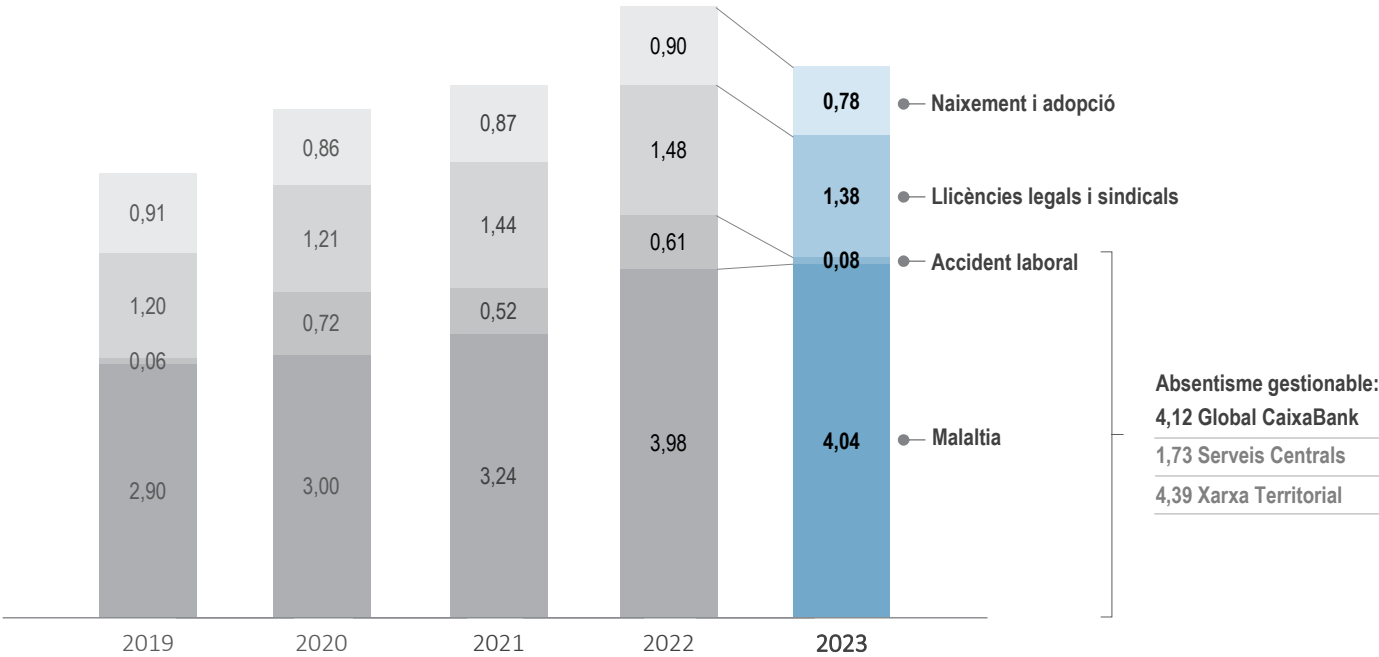
Model de Lideratge	%
 Total Lideratge	79
Aliances	79
Humanisme	77
Empoderament	80
Anticipació	81
Diversitat	80

- Portada
- Índex
- Pròleg
- Pla Estratègic 2022-2024
- Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
- Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
- Cicle de vida de l'empleat
- Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
- 16. Absències
- Annexos i Taules Grup CaixaBank

Taula 16. Absències

Índex d'absentisme. Jornades perdudes/jornades totals:

Índex	5,1%	5,8%	6,1%	7,0%	6,3%	Global CaixaBank	4,1% Serveis Centrals	6,5% Xarxa Territorial
Dies	531.174	587.283	891.006	937.232	828.961			



Índex d'absentisme gestionable. malaltia i accident:

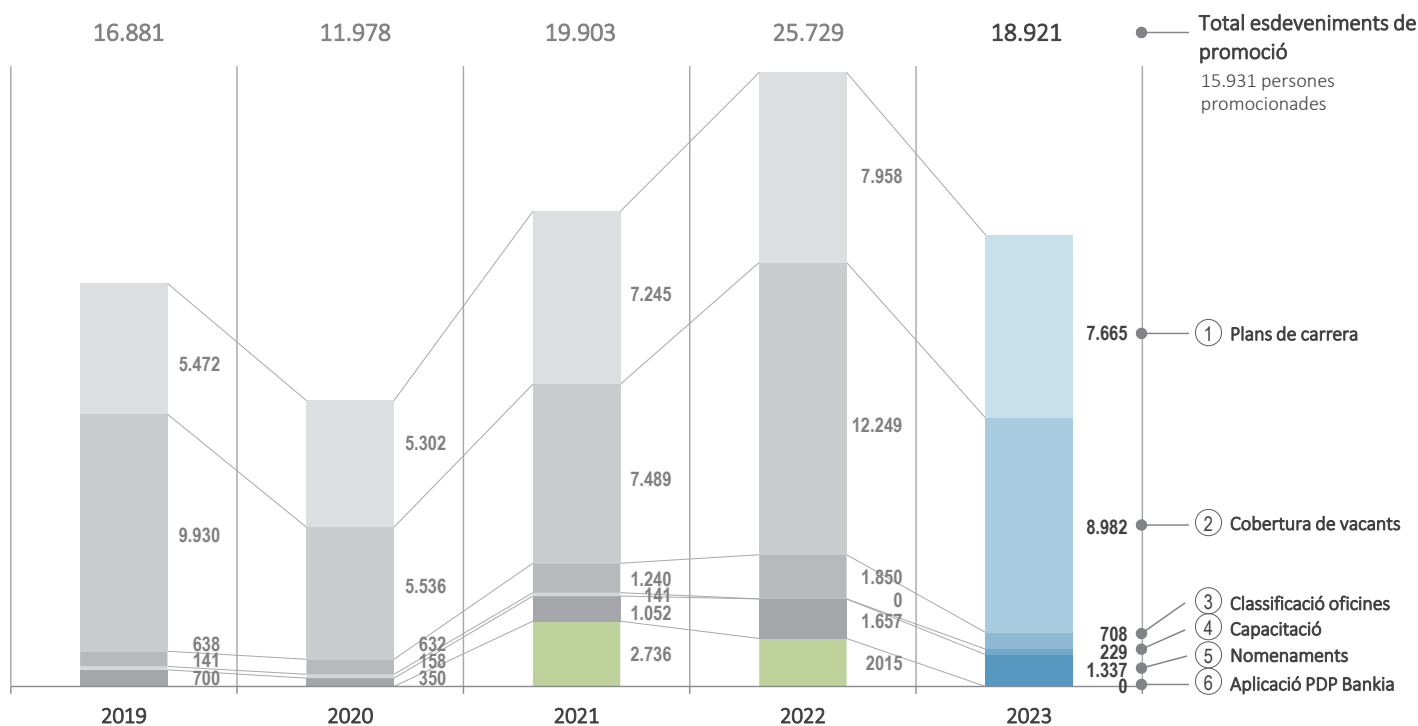
Índex	3,0%	3,7%	3,7%	4,6%	4,1%
-------	------	------	------	------	------

Malaltia en els darrers 12 mesos: 11.544 persones

Dies de durada	1 a 15	16 a 30	31 a 180	>180
de 17.560 casos	69%	7%	18%	6%
de 534.980 dies	9%	5%	43%	43%
Mitjana (dies)	3	21	73	303

Taula 17. Promoció

Tots els empleats i empleades disposen d'una carrera per experiència que els permet evolucionar des del nivell XIV al nivell VII en 23 anys. El 2023, 1.455 empleats i empleades han canviat de nivell professional per experiència.



- Portada
- Índex
- Pròleg
- Pla Estratègic 2022-2024
- Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
- Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
- Cicle de vida de l'empleat
- Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
- 17. Promoció**
- Annexos i Taules Grup CaixaBank

- ① Inclou: Carrera de GCI: Promoció a Nivell VI en 16 anys / Carrera de GCII: Promoció a Nivell V en 15 anys / Carrera d'ABP: Promoció a Nivell VI en 11 anys.
- ② Cobertura d'una vacant de càrrec en Xarxa (Director, Subdirector/GCII 2n Responsable d'oficina, Direccions de Centre de Banca Privada i Empreses, etc.).
- ③ Rànquing anual d'oficines que determina la promoció de Directors i Subdirectors d'oficina, partint de la categoria de la seva oficina.
- ④ Superació de proves de capacitació, promoció a Nivells VIII i X (segons Conveni cada 2 anys) i promoció a Nivell VII (acord CBK cada 3 anys).
- ⑤ Promoció de col·lectius de Serveis Centrals, Suport i Suport Xarxa.
- ⑥ Sistema de Promoció i Desenvolupament Professional (PDP), que millorava la carrera de Conveni, basat en la consecució d'objectius professionals i l'acompliment personal.

- Portada
- Índex
- Pròleg
- Pla Estratègic 2022-2024
- Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
- Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
- Cicle de vida de l'empleat
- Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
- 18. Promoció. Canvi de Nivell
- Annexos i Taules Grup CaixaBank

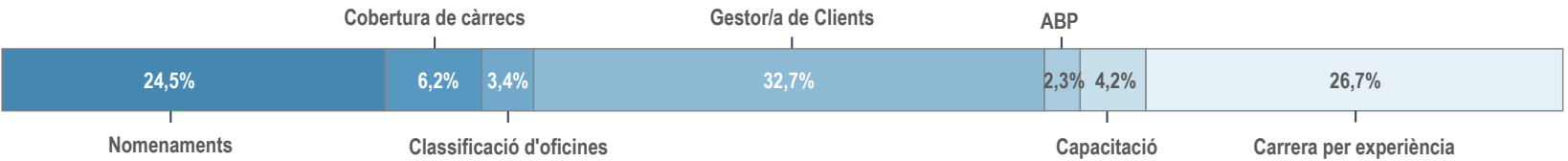
Taula 18. Promoció. Canvi de Nivell

Canvis de nivell retributiu per motius

	2022					2023				
	Total	Homes %		Dones %		Total	Homes %		Dones %	
Nomenaments	1.657	721	43,5	936	56,5	1.337	648	48,5	689	51,5%
Cobertura de càrrecs	475	234	49,3	241	50,7	339	149	44,0	190	56,0%
Classificació d'oficines	125	73	58,4	52	41,6	187	94	50,3	93	49,7%
Gestor/a de Clients	1.626	643	39,5	983	60,5	1.785	678	38,0	1.107	62,0%
ABP (promoció per canvi d'etapa)	125	64	51,2	61	48,8	125	60	48,0	65	52,0%
Capacitació	-	-	-	-	-	229	101	44,1	128	55,9%
Carrera per experiència (antiguitat)	1.577	523	33,2	1.054	66,8	1.455	460	31,6	995	68,4%
PDP Bankia*	2015	812	40,3	1.203	59,7	0	0	-	0	-
Total	7.600	3.070	40,4	4.530	59,6	5.457	2.190	40,1	3.267	59,9%

* PDP: Promoció i Desenvolupament Professional

Canvis de nivell any 2023



Renúncies i revocacions

	2022					2023				
	Total	Homes %		Dones %		Total	Homes %		Dones %	
Renúncies	1.221	566	46,4	655	53,6	872	381	43,7	491	56,3
Revocacions	523	253	48,4	270	51,6	293	142	48,5	151	51,5
Total	1.744	819	47,0	925	53,0	1.165	523	44,9	642	55,1

Taula 19. Promoció. Plans de Carrera

Gestor/a de Clients I

Any	Negoci	Sènior	Total
1	79	35	114
2	29	17	46
3	104	39	143
4	86	40	126
5	65	4	69
6	78	26	104
7	38	11	49
8	88	104	192
9	97	90	187
10	144	121	265
11	147	173	320
12	110	5	115
13	183	168	351
14	175	308	483
15	142	10	152
16	116	50	166
Pla carrera finalitzat	761	411	1.172
	2.442	1.612	4.054

Gestor/a de Clients II

Any	Banca Premier	Banca Empreses	2n Responsable Comercial	Total Persones
1	21	2	1	24
2	15	-	4	19
3	175	11	4	190
4	193	29	16	238
5	310	32	26	368
6	351	55	46	452
7	335	47	49	431
8	227	53	40	320
9	265	72	114	451
10	280	63	74	417
11	353	51	36	440
12	155	45	64	264
13	210	81	58	349
14	153	84	46	283
15	140	50	51	241
Pla carrera finalitzat	770	253	87	1.110
	3.953	928	716	5.597

Assessor/a de Banca Privada (ABP)

Etap	Any	Persones
1	1	-
2	2	-
	3	1
	4	1
3	5	4
	6	2
	7	29
4	8	113
	9	79
	10	67
Pla carrera finalitzat		2
		298

Assessor/a de Banca Privada:

Permet que els empleats i empleades que gestionen carteres de clients de Banca Privada puguin desenvolupar els seus coneixements i competències professionals i accelerar la seva retribució fins a promocionar a la funció de Direcció de Banca Privada si finalitzen amb èxit tot l'itinerari previst.

• Gestor/a de Clients:

Pla de carrera per a gestors/es comercials de la xarxa *Retail* d'oficines, associat a plans de formació específics que ofereix diversos nivells i velocitats de promoció retributiva, segons el segment de negoci al qual pertanyen.

- Portada
- Índex
- Pròleg
- Pla Estratègic 2022-2024
- Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
- Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
- Cicle de vida de l'empleat
- Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
- 19. Promoció. Plans de Carrera
- Annexos i Taules Grup CaixaBank

- Portada
- Índex
- Pròleg
- Pla Estratègic 2022-2024
- Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
- Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
- Cicle de vida de l'empleat
- Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
- 20. Promoció. Classificació d'oficines
- Annexos i Taules Grup CaixaBank

Taula 20. Promoció. Classificació d'oficines

Variables Rànquing	Segmentació	Classificació 31 d'octubre de 2023 (efectes gener 2024)	
	% Oficines	Categories ¹	Resultats
Recursos aliens 40%	1,5	A1	46
	2,1	A2	64
	3,1	B1	94
	4,6	B2	140
	4,6	C1	140
	7,1	C2	216
	6,6	D1	201
	11,1	D2	338
	12,3	E1	375
	17,3	E2	527
Inversions 25%	29,7	F1	905
			3.046 Classificades
	Altres oficines		
	Singulars		177
Marge ordinari 25%	S1		287
	S2		277
	Total		3.787
Clients vinculats 10%	Finestretes		450

Canvis de nivell d'oficina:	
Pugen	354
Baixen	836
Mantenen	1.856
Classificades	3.046
Ascensos any anterior (octubre 2023):	
925	
Consolidació parcial (categoria intermèdia)	232
No consoliden	182
Consoliden o ascendeixen	487
Integrades no classificades	24

¹Categories: A i B Oficines grans
C i D Oficines mitjanes
E i F1 Oficines petites
S1 Oficines singulars unipersonals
S2 Oficines singulars de 2 empleats/ades

Taula 21. Promocións. Cobertura de vacants

Moviments any 2023

	Total designacions								
	Sol·licituds		Designacions		Designacions / Sol·licituds		Designacions directes		
	Total	sol·licituds per plaça	Total	% dones	% homes	% dones	Total	% dones	% s/total funció
Direcció de l'oficina	4.180	4,2	1.002	47,5	21,7	27,0	238	45,8	19,2
Subdirecció oficina/2n Responsable	4.240	6,0	707	64,4	12,5	20,4	178	73,0	20,1
Dir. Banca Empr./Institucions/Privada	368	8,0	46	41,3	11,3	14,8	39	35,9	45,9
Gestió de Clients	13.666	4,0	3.418	63,8	21,4	27,7	166	61,4	4,6
Equips de suport/suplència	968	4,1	236	48,3	25,3	23,5	1	100,0	0,4
Posicions específiques	17.546	6,6	2.675	60,3	13,8	16,4	276	50,0	9,4
Total	40.968	5,1	8.084	60,1	17,3	21,7	898	55,0	10,0

- Portada
- Índex
- Pròleg
- Pla Estratègic 2022-2024
- Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
- Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
- Cicle de vida de l'empleat
- Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
- 21. Promocións. Cobertura de vacants
- Annexos i Taules Grup CaixaBank

- Portada
- Índex
- Pròleg
- Pla Estratègic 2022-2024
- Com som i com ens organitzem.
CaixaBank, S.A.
- Com som i com ens organitzem. Grup
CaixaBank
- Cicle de vida de l'empleat
- Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
- 22. Principals indicadors
- Annexos i Taules Grup CaixaBank

Taula 22. Principals indicadors

Com som?	2019	2020	2021	2022	2023	Target
Disposem d'una plantilla altament qualificada						
Professionals Certificats (MIFID) sobre Target	14.855	14.870	21.527	20.665	21.253	-
% Professionals Certificats sobre Target	95%	95%	98%	96%	97%	>85%
Hores formació per empleat, sobre plantilla al tancament de l'exercici	108	81	92	76	71	-
Inversió formació per empleat, en euros	468	414	231	300	303	-
Valoració de la formació, sobre 10	8,3	8,1	8,4	8,4	8,3	>=8
Empleats formats	27.527	27.404	41.602	36.089	36.225	-
% Empleats formats	100%	100%	100%	100%	100%	100%
% Formació online	96%	98%	99%	98%	98%	>90%
Formadors interns	1.958	1.043	1.163	1.162	1.155	-
% Empleats amb titulació universitària	97,1%	97,4%	90,8%	93,0%	93,3%	-
% Dones en posicions STEM i amb formació STEM	-	-	40,7%	39,9%	40,3%	>=45%
% Dones en el total de personal de tecnologia de la informació (TU)	39,6%	38,9%	38,4%	34,8%	35,8%	-
Potenciem la diversitat i la meritocràcia						
% Dones en plantilla	55,0%	55,2%	56,0%	57,5%	57,4%	>=50%
% Dones en posicions directives (a partir de Subdirecció oficina A i B)	41,3%	41,6%	41,3% ⁽¹⁾	41,8%	43,0%	43% el 2024
% Dones en posicions no directives	58,3%	58,2%	59,4%	60,2%	59,8%	
% Dones en Junior Management	42%	44%	42%	44%	46%	>=50%
% Dones en TOP Management	23%	22%	24%	31%	33%	>=35%
% Dones en Revenues positions	42%	43%	41%	43%	44%	>=45%
% Accés a posició directiva (1a vegada dones)	46,8%	44,7%	53,7%	48,2%	51,6%	>50%
% Designacions dones / Total Designacions	56,7%	56,0%	57,0%	58,4%	60,1%	>50%
% Designacions/Sol·licituds - homes	19,0%	18,4%	13,9 %	15,5%	17,3%	-
% Designacions/Sol·licituds - dones	22,7%	20,5%	17,3%	20,6%	21,7%	% superior a designacions/sol·licituds (homes)
% Posicions cobertes internament	98,0%	97,4%	99,4%	98,8%	96,8%	
% Posicions Directives cobertes internament	99,3%	99,1%	99,9%	100,0%	99,5%	>=95%
Treballadors amb discapacitat	213	222	433	407	425	-
% Generació Z (Posteriors al 1992)	2,1%	2,5%	1,7%	2,3%	3,1%	-
% Generació I (millennial, nascuts entre 1982 i 1992)	15,3%	15,5%	14,1%	15,6%	15,7%	-
% Generació X (nascuts entre 1971 i 1981)	65,2%	65,4%	61,2%	68,4%	67,9%	-
% Baby Boomer (anteriors al 1971)	17,4%	16,6%	23,0%	13,7%	13,3%	-
Assegurem un alt compromís i satisfacció / empoderem els nostres professionals						
% Satisfacció global ⁽²⁾	75%	71%	74 %	67%	64%	Tendència positiva
% Satisfacció desenvolupament professional ⁽²⁾	74%	71%	73%	69%	61%	-
% Nivell empowerment ⁽²⁾	70%	64%	67%	59%	60%	-
% Retenció del Talent	89,3%	86,1%	83,4%	73,5%	82,3%	>85%

Com ens organitzem?	2019	2020	2021	2022	2023	Target
Oficines/Centres	4.139	3.809	5.185	4.444	4.163	-
<i>Nombre d'oficines de Banca Retail</i>	3.918	3.571	4.615	3.818	3.618	3.425 el 2024
Convencionals	2.488	2.033	2.828	1.947	1.712	-
Store	458	548	608	705	772	-
Store Negocis	42	49	84	96	67	-
Store Pimes	-	-	-	-	73	-
AgroBank	784	801	959	900	828	-
HolaBank	146	140	136	170	166	-
<i>Nombre de Centres Especialitzats</i>	221	238	570	626	545	-
Digitals/Virtuals	21	23	37	25	29	-
InTouch	-	-	137	138	137	-
Banca Empreses	125	125	190	146	145	-
Banca Privada	53	68	127	88	86	-
CIB / Corporativa i institucions	16	15	16	15	37	-
Centres de Recuperacions	-	-	41	37	15	-
Imagin	-	-	-	124	45	-
Resta (Negoci de Promotors, Monte de Piedad...)	6	7	22	53	51	-
<i>Xarxa internacional</i>	27	27	27	26	26	-
Especialistes ⁽³⁾	7.122	7.504	10.020	10.874	11.187	
Gestors de Clients I (GCI) - Gestors de Negoci	1.962	2.129	2.689	2.534	2.442	2.577 el 2024
Gestors de Clients I (GCI) - Gestors Sènior	-	-	-	1.203	1.612	1.794 el 2024
Gestors de Clients II (GCII) - Banca Premier	2.499	2.676	4.248	4.083	3.953	4.031 el 2024
Gestors de Clients II (GCII) - Empreses	802	810	1.137	926	928	921 el 2024
Assessors de Banca Privada (ABP)	174	126	240	302	298	233 el 2024
Altres (Banca Privada, Banca Empreses, CIB i Internacional)	1.685	1.763	1.706	1.826	1.954	-
I contribuïm a les Dades Financeres	2019	2020	2021	2022	2023	Target
ROTE	7,7%	6,1%	7,6% ⁽⁴⁾	9,8%	15,6%	-
% Ràtio eficiència (sense despeses extraordinàries)	55,4%	54,5%	57,7%	49,8 %	40,8%	-
Retorn de la inversió en capital humà Grup (€)	3,59	3,67	3,64	4,63	6,90	-
Clients (inclou Espanya i Portugal) (M€)	15,6	15,2	20,7	20,2	20,1	-
Resultats Grup (M€)	1.705	1.381	5.226	3.129	4.816	-
Aportació Obra Social (M€)	545	560	510	515	538	-

- Portada
- Índex
- Pròleg
- Pla Estratègic 2022-2024
- Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
- Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
- Cicle de vida de l'empleat
- [Annexos i Taules CaixaBank, S.A.](#)
- [22. Principals indicadors](#)
- Annexos i Taules Grup CaixaBank

- 1) Perímetre CaixaBank preintegració. 39,9% amb perímetre incloent-hi Bankia.
- 2) El 2022 s'ha modificat l'estructura del qüestionari i se n'han reduït tant les dimensions com el nombre de preguntes. Es manté la sèrie històrica perquè en el cas d'haver-la adaptat a l'estructura actual del qüestionari, els números presentats haguessin estat similars i, per tant, la tendència que es mostra és correcta.
- 3) Gestor/a de Clients inclou la funció de Gestor/a de Clients Adjunt, però no és així en l'objectiu.
- 4) Aquesta ràtio no inclou en el numerador els resultats de Bankia generats abans del 31-03-2021 i associats a la fusió.

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2022-2024
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Cicle de vida de l'empleat
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
23. Gestió de persones en matèria de Drets Humans
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

Taula 23. Gestió de persones en matèria de Drets Humans

	2019	2020	2021	2022	2023
Bloc I. Igualtat i no-discriminació					
Total de contractacions	431	353	42	256	635
Contractacions - homes	222	190	16	138	351 (55,3%)
Contractacions - dones	209	163	26	118	284 (44,7%)
Contractacions Directius/ves	13	12	1	0	8
Contractacions Comandaments Intermedis	41	21	15	29	75
Contractacions Resta d'Empleats/ades	377	320	26	227	552
Nomenaments i processos de selecció interns ⁽¹⁾					
Total de nomenaments	10.261	5.708	7.569	12.352	9.098
% Nomenaments - homes	44,3	45,1	44,1	42,5	40,7
% Nomenaments - dones	55,7	54,9	55,9	57,5	59,3
Flexibilitat horària					
Empleats/ades amb flexibilitat horària	17.896	18.262	26.389	24.612	25.299
% sobre total plantilla tancament de l'exercici	64,9	66,6	63,4	68,2	69,8
Empleats amb flexibilitat horària - % homes	48,8	48,3	48,9	46,1	45,6
Empleades amb flexibilitat horària - % dones	51,2	51,7	51,1	53,9	54,4
Reduccions de jornada, permisos retribuïts i Excedències ⁽²⁾					
Total de reduccions de jornada	1.727	1.080	2.166	2.326	2.017
% sobre total plantilla mitjana de l'exercici	6,1	3,9	5,4	6,3	5,6
Reduccions de jornada - % homes	7,6	8,1	8,9	9,2	9,4
Reduccions de jornada - % dones	92,4	91,9	91,1	90,8	90,6
Total de permisos retribuïts	2.555	2.344	3.059	3.081	2.492
% sobre total plantilla mitjana de l'exercici	9,0	8,5	7,6	8,4	6,9
Permisos retribuïts - % homes	27,3	37,8	41,5	44,7	47,3
Permisos retribuïts - % dones	72,7	62,2	58,5	55,3	52,7
Total d'excedències	555	769	615	526	507
% sobre total plantilla mitjana de l'exercici	1,9	2,8	1,5	1,4	1,4
Excedències - % homes	9,0	9,2	11,9	11,4	13,6
Excedències - % dones	91,0	90,8	88,1	88,6	86,4
Gaudi del període mínim per naixement ⁽³⁾					
% Homes	95,0	90,2	95,6	97,1	99,4
% Dones	99,2	99,3	98,6	98,6	100,0
Acomiadaments desglossats per edat i sexe					
Total d'acomiadaments	60	48	53	77	92
Acomiadaments - homes	36	24	27	38	50
Acomiadaments - dones	24	24	26	39	42

(1) Es consideren tots els nomenaments per Talent i Selecció Interna (COBE).

(2) Les reduccions de jornada incorporen els motius següents: atenció de fills, atenció de familiar, atenció de fill malalt. Els permisos retribuïts incorporen els motius següents: maternitat, ampliació de maternitat, paternitat, ampliació de paternitat, acumulació de lactància i adopció. Les excedències incorporen els motius següents: atenció de fills/es, atenció de familiar, atenció de persones dependents, manteniment de la convivència, solidària, estudis, raons personals no especificades i violència de gènere. El 2023, el 99,6% de les dones que van demanar un permís per naixement van seguir vinculades a l'empresa.

(3) La informació podria patir alteracions en els registres atès que, fora de les setmanes obligatòries ininterrompudes, de la resta, se'n pot gaudir durant l'any següent.

(4) El 2023, l'índex de freqüència d'accidents és de l'1,14 (0,42 per als homes i 1,66 per a les dones). L'índex de gravetat és del 0,12 (0,10 per als homes i 0,14 per a les dones).

	2019	2020	2021	2022	2023
Bloc II. Condicions laborals					
% Plantilla adherida a Conveni Col·lectiu	100	100	100	100	100
Membres en els comitès d'empresa	759	759	924	957	957
% de representació sindical					
Membres CC.OO.	308	308	349	293	293
% representació CC.OO.	40,58	40,58	37,77	30,62	30,62
Membres SECB	284	284	296	395	395
% representació SECB	37,42	37,42	32,04	41,27	41,27
Membres UGT	136	136	167	176	176
% representació UGT	17,92	17,92	18,07	18,39	18,39
Membres resta	31	31	112	93	93
% representació resta	4,08	4,08	12,12	9,72	9,72
Indicadors de riscos psicosocials					
Índex incidència (accidents en jornada de treball amb baixa/mitjana anual d'afiliats a la Seguretat Social *1000)	2,38	1,27	1,44	2,20	1,75
% Índex atracaments (nombre d'atracaments/oficines *100)	0,35	0,25	0,21	0,42	0,25
Nombre d'agressions a empleats/ades	19	22	21	13	17

Bloc III. Entorn i lloc de treball					
Accidents (tipologia d'accidents)					
Total d'accidents	400	227	363	350	367 ⁽⁴⁾
Accidents mortals (<i>fatalities</i>)	0	0	1	1	0
Accidents greus	1	0	0	0	0
Accidents no greus o lleus	399	227	362	349	367
% Accidents no greus o lleus	99,8	100	99,7	99,7	100,0
Absentisme					
Hores d'absentisme gestionable (malaltia i accident)	1.356.617	1.647.500	2.416.421	2.690.834	2.369.326
% Índex d'absentisme gestionable (malaltia i accident)	2,96	3,72	3,75	4,59	4,12

Persones que fan el curs de Seguretat i Salut anualment	872	613	1.098	315	1.113
Participants en els cursos de formació en Seguretat i Atracaments	747	25.932	40.451	400	33.216
Campanyes fetes de millora de la salut	27	11	24	27	74
Oficines modernitzades per a la prevenció d'atracaments	1.000	450	467	403	380
Centres de treball avaluats en l'àmbit de riscos	638	186	483	663	1.010
Activitats i iniciatives de manteniment i revisió de centres	8.119	6.067	5.036	12.483	14.393

Taula 24. Contribució de Recursos Humans a la Sostenibilitat (ASG-Ambiental, Social i de Governança)

Les polítiques de Recursos Humans impacten en la part Social i en la part de Governança

Social (impacte de l'Organització en el seu entorn social, en la comunitat)

8 Treball decent i creixement econòmic:	
Desenvolupament professional per a empleats de CaixaBank - Total empleats/ades	36.225
% de contractes indefinits	100,0
% homes	43
% dones	57
% Posicions directives cobertes internament	99
M€ en sous i salaris	2.346
% de retribució variable lligada a qualitat en el servei	99,4
M€ en tributs de l'Entitat a càrrec de la Seguretat Social	597
% de la plantilla adherida a algun Conveni Col·lectiu	100
4 Educació de qualitat	
Formació de la plantilla	
M€ d'inversió en formació	>10
M€ d'hores de formació	2,6
Hores de formació per empleat	71
% de formació online	98
Professionals certificats en MIFID II	29.528
Professionals certificats en LCCI	29.189
Empleats que han superat la formació ASG	35.489
Principals cursos en pràctiques responsables:	
• Transparència en la comercialització de productes d'assegurances i plans de pensions	✓
• Prevenció de Blanqueig de Capitals i del Finançament del Terrorisme	✓
• Canvi climàtic, descarbonització i Reporting	✓
• Protecció al Client: Col·lectius vulnerables	✓
• Ètica i Integritat	✓

5 Igualtat de gènere	
Programa Wengage	
Pla d'Igualtat, % d'acord amb la representació sindical:	
Excedències	507
Permisos retribuïts	2.492
Reduccions de jornada	2.017
% de dones en posicions directives	43,0
% de dones en plantilla	57
Treballadors amb discapacitat	425
Comitè de Diversitat (primer nivell), trimestral	✓
Adhesió a Women Empowerment – Principis de les Nacions Unides	✓
Programa Diversitat AgroBank, nre. oficines rurals en poblacions de <10.000 habitants	1.416
Líder en diversitat de gènere a Europa. % dones gestores de fons.	39,5
% brexa Salarial CaixaBank, S.A.	0,7
Certificació EFR, Fundació MásFamilia. Primera Entitat financera espanyola a obtenir el nivell d'excel·lència A	✓
Bloomberg 2023. CaixaBank top 3 del món en l'índex d'igualtat de gènere	✓
Suport a les principals associacions de dones (Igualtat en l'empresa: Xàrter de la Diversitat, Més Dones, EJE&CON, etc.)	✓
3 Salut i benestar	
Programa Som Saludables	✓
Escola de Rendiment Sostenible	✓

Governança (compliment de normes i reglaments externs o propis de la Companyia)	
Creació de la Direcció de Sostenibilitat el 2021.	✓
% de dones en el Consell d'Administració	40
Política General de Remuneracions s'ha vinculat als Riscos ASG.	✓

- Portada
- Índex
- Pròleg
- Pla Estratègic 2022-2024
- Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
- Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
- Cicle de vida de l'empleat
- Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
- 24. Contribució de Recursos Humans a la Sostenibilitat
- Annexos i Taules Grup CaixaBank

Dimensions alineades amb els Objectius de Desenvolupament Sostenible de Nacions Unides



- Portada
- Índex
- Pròleg
- Pla Estratègic 2022-2024
- Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
- Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
- Cicle de vida de l'empleat
- Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
- 25. Resultat associat DJSI a les polítiques de Recursos Humans
- Annexos i Taules Grup CaixaBank

Taula 25. Resultat associat DJSI a les polítiques de Recursos Humans

Reconeixement per part de Standard & Poor's Global (DJSI) a les mesures adoptades des de l'equip de Persones, que queda reflectit en els resultats de la dimensió social i que contribueix de manera positiva a l'índex global.

	CaixaBank						Dow Jones Sustainability Index		
	Puntuació 2022	Puntuació 2023	Variació	Percentil 2022	Percentil 2023	Variació	Mitjana 2022	Mitjana 2023	Variació
Total Sustainability Score	80	82	2	90	95	5	84	80	-4
Social Dimension	81	85	4	87	93	6	88	85	-3
Labour Practice Indicators ¹	86	91	5	92	93	1	88	89	1
Human Capital Development ²	53	100	47	35	96	61	89	88	-1
Talent Attraction & Retention ³	92	81	-11	97	93	-4	85	80	-5
Occupational Health & Safety ⁴	63	75	12	86	87	1	73	81	8
Human Rights ⁵	98	98	-	98	97	-1	91	92	1

1 KPI de diversitat de la plantilla i d'igualtat de remuneracions.
2 Formació a empleats i empleades que desenvolupen les seves «skills», inversió realitzada i consecució d'objectius.
3 Programa d'incentius per retenir el talent, taxa de rotació, evolució resultats enquesta de clima.
4 Taxa d'absentisme, iniciatives per assegurar el benestar i salut de la plantilla.
5 Política de Drets Humans, assessment intern i publicació de resultats.

MEMÒRIA 2023
PERSONES

Annexos i Taules

Grup CaixaBank



- Portada
- Índex
- Pròleg
- Pla Estratègic 2022-2024
- Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
- Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
- Cicle de vida de l'empleat
- Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
- **Annexos i Taules Grup CaixaBank**
- **26. Moviments de Plantilla**

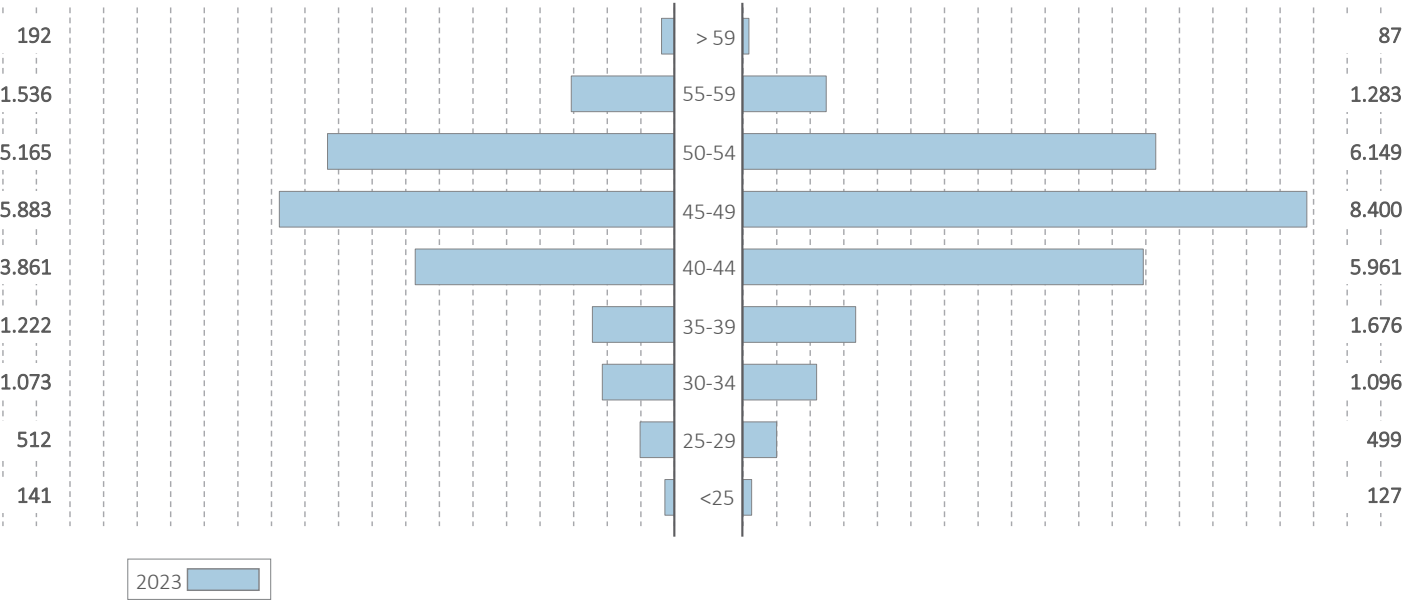
Taula 26. Moviments de Plantilla

	2022	2023	Variació neta
Plantilla Grup CaixaBank	44.625	44.863	238
Moviments any 2023			
Altes i reingressos	1.881	Baixes i absències	- 1.643
Noves contractacions	1.295	Baixes definitives	- 924
CaixaBank, S.A.	635	Jubilació	-163
Suport al Negoci	220	Defunció	-22
Activitat de Negoci	325	Acomiadament	-153
Altres empreses	115	Baixa voluntària	-280
		Finalització de contracte	-78
		No superació període de prova	-30
		Invalidesa permanent	-25
		Altres baixes recurrents	-25
		Desvinculacions incentivades	-47
		Pla de Reestructuració	-101
Reincorporacions i altres	586	Absències (excedència i altres)	-719

Taula 27. Estructura demogràfica

persones
edat mitjana
antiguitat mitjana

Homes	Total	Dones
2023	2023	2023
19.585 (43,7%)	44.863	25.278 (56,3%)
47	46	46
18	19	19

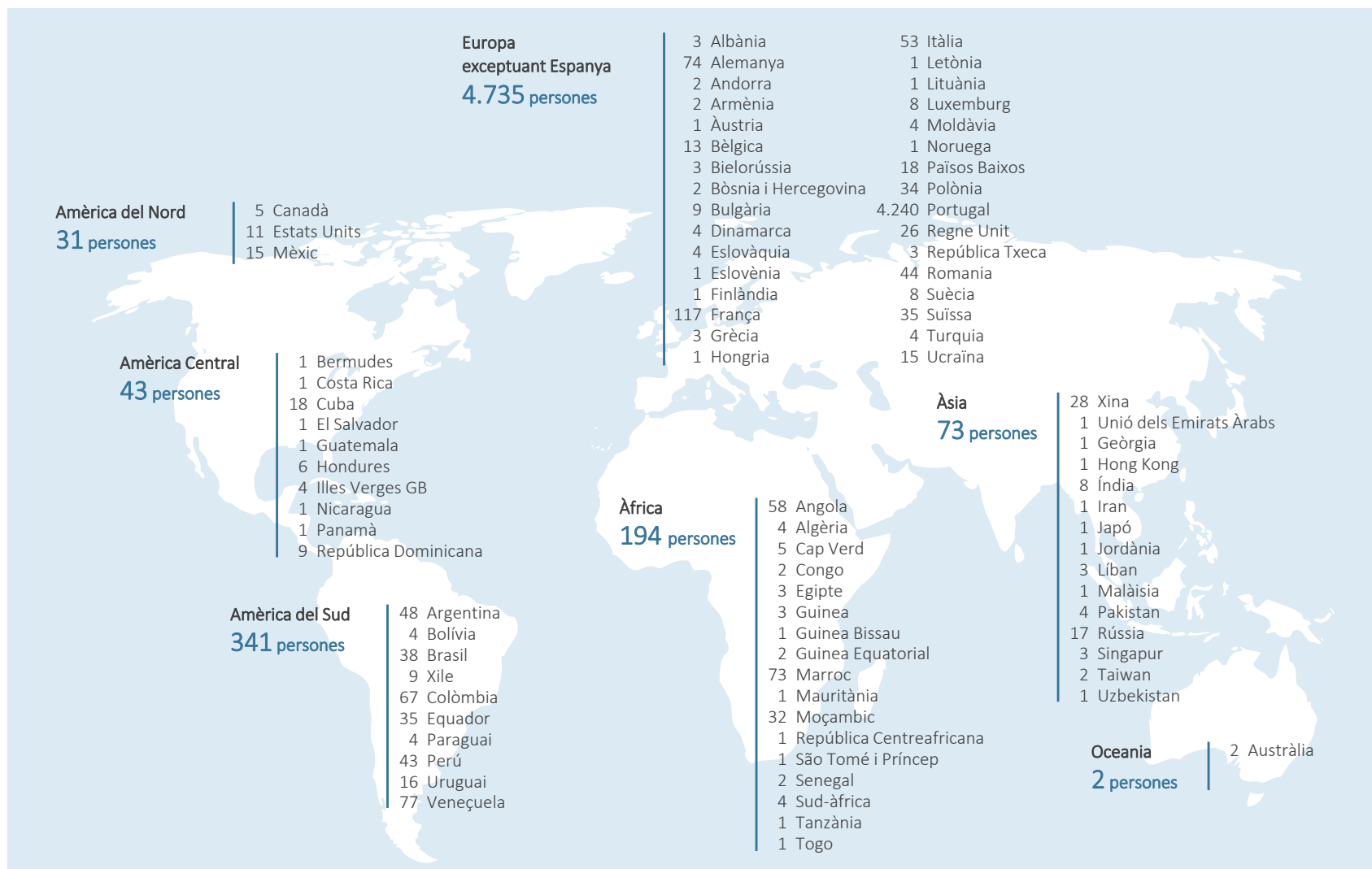


- Portada
- Índex
- Pròleg
- Pla Estratègic 2022-2024
- Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
- Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
- Cicle de vida de l'empleat
- Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
- Annexos i Taules Grup CaixaBank
- 27. Estructura demogràfica

- Portada
- Índex
- Pròleg
- Pla Estratègic 2022-2024
- Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
- Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
- Cicle de vida de l'empleat
- Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
- **Annexos i Taules Grup CaixaBank**
- 28. Mosaic de cultures

Taula 28. Mosaic de cultures

5.419 persones originàries de 88 països diferents d'Espanya



Taula 29. Estructura funcional

Grup CaixaBank	Directius					Comandaments intermedis					Resta empleats/ades					
	Total	Total	Homes %	Dones %		Total	Homes %	Dones %		Total	Homes %	Dones %				
CaixaBank, S.A.	36.225	4.857	2.845	58,6	2012	41,4	7.014	3.350	47,8	3.664	52,2	24.354	9.228	37,9	15.126	62,1
Suport al negoci	1.942	104	71	68,3	33	31,7	193	111	57,5	82	42,5	1.645	960	58,4	685	41,6
CaixaBank Operational Services, S.A.U.	703	21	9	42,9	12	57,1	115	63	54,8	52	45,2	567	234	41,3	333	58,7
CaixaBank Tech	915	56	45	80,4	11	19,6						859	609	70,9	250	29,1
CaixaBank Facilities Management, S.A.	190	11	9	81,8	2	18,2	46	30	65,2	16	34,8	133	71	53,4	62	46,6
CaixaBank Advance Business Analytics	134	16	8	50,0	8	50,0	32	18	56,3	14	43,8	86	46	53,5	40	46,5
Activitat de Negoci	6.525	492	322	65,4	170	34,6	1.000	537	53,7	463	46,3	5.033	2.064	41,0	2.969	59,0
CaixaBank Payments & Consumer	612	104	70	67,3	34	32,7	153	74	48,4	79	51,6	355	139	39,2	216	60,8
Wiwai SelectPlace	52	8	4	50,0	4	50,0	16	8	50,0	8	50,0	28	5	17,9	23	82,1
Telefónica Consumer Finance, E.F.C., S.A.	8	2			2	100,0	3	1	33,3	2	66,7	3	1	33,3	2	66,7
CaixaBank Equipment Finance, S.A.	8	2	2	100,0			2			2	100,0	4	1	25,0	3	75,0
Banco BPI	4.263	285	190	66,7	95	33,3	595	324	54,5	271	45,5	3.383	1.306	38,6	2.077	61,4
BPI Suisse	9	2	2	100,0			6	3	50,0	3	50,0	1	1	100,0		
VidaCaixa, S.A.	815	17	8	47,1	9	52,9	85	50	58,8	35	41,2	713	327	45,9	386	54,1
BPI Vida e Pensões, S.A.	68	13	4	30,8	9	69,2	5	4	80,0	1	20,0	50	18	36,0	32	64,0
Bankia Mediación	20						5	3	60,0	2	40,0	15	6	40,0	9	60,0
VidaCaixa, S.A. Mediació	1											1			1	100,0
CaixaBank Asset Management, SGIIC, S.A.	260	11	9	81,8	2	18,2	61	31	50,8	30	49,2	188	101	53,7	87	46,3
BPI Gestão de ativos	42	12	10	83,3	2	16,7	1	1	100,0			29	17	58,6	12	41,4
CaixaBank AM Luxembourg	8	2	2	100,0			1			1	100,0	5	3	60,0	2	40,0
Imaginersgen	62	5	3	60,0	2	40,0	15	10	66,7	5	33,3	42	16	38,1	26	61,9
Nuevo MicroBank, S.A.U.	44	13	7	53,8	6	46,2						31	14	45,2	17	54,8
CaixaBank Wealth Management	18						1			1	100,0	17	11	64,7	6	35,3
CaixaBank Titulización, S.G.F.T, S.A.	9	4	2	50,0	2	50,0						5	3	60,0	2	40,0
Building Center, S.A.U.	217	11	9	81,8	2	18,2	50	28	56,0	22	44,0	156	91	58,3	65	41,7
Openwealth, S.A.U.	9	1			1	100,0	1			1	100,0	7	4	57,1	3	42,9
Altres empreses	171	6	5	83,3	1	16,7	12	7	58,3	5	41,7	153	85	55,6	68	44,4
Invers. Inmobiliarias Teguisse Resort, S.L.	143	3	2	66,7	1	33,3	8	5	62,5	3	37,5	132	69	52,3	63	47,7
Credifimo, E.F.C., S.A.U.	14	2	2	100,0			1			1	100,0	11	8	72,7	3	27,3
Líderes de Empresa Siglo XXI, S.L.	6											6	6	100,0		
Puerto Triana, S.A.U.	8	1	1	100,0			3	2	66,7	1	33,3	4	2	50,0	2	50,0
Total Grup CaixaBank	44.863	5.459	3.243	59,4	2.216	40,6	8.219	4.005	48,7	4.214	51,3	31.185	12.337	39,6	18.848	60,4

- Portada
- Índex
- Pròleg
- Pla Estratègic 2022-2024
- Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
- Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
- Cicle de vida de l'empleat
- Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
- Annexos i Taules Grup CaixaBank**
- 29. Estructura funcional**

- Portada
- Índex
- Pròleg
- Pla Estratègic 2022-2024
- Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
- Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
- Cicle de vida de l'empleat
- Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
- Annexos i Taules Grup CaixaBank
- 30. Activitat formativa

Taula 30. Activitat formativa

Principals indicadors 2023:

Formació virtual
94% 2.769.009 hores

Formació presencial
6%

Inversió Total
15,1 M€

Inversió per persona
338 €
Mitjana del sector 241 € ⁽¹⁾

Hores de formació
2.955.351
Dones 56,9%
Homes 43,1%

Hores de formació per
persona (sobre plantilla
mitjana)
66,1

Segmentació per classificació professional

	Homes	Dones	Total
Directius	203.557	146.404	349.961
Comandaments Intermedis	253.469	275.450	528.919
Resta empleats	815.940	1.260.531	2.076.471
Total	1.272.966	1.682.385	2.955.351

Segmentació per trams d'edat

	Homes	Dones	Total
< 30 anys	71.111	75.668	146.779
30-39 anys	169.175	191.383	360.558
40-49 anys	627.224	957.474	1.584.698
> 49 anys	405.456	457.860	863.316
Total	1.272.966	1.682.385	2.955.351

1) Font: Enquesta 2022 del Grup de Responsables de Formació d'Entitats Financeres – GREF.

Taula 31. Estudis de Compromís i Satisfacció de l'Empleat, Cultura i Lideratge realitzats el 2023

	BPI Vida e Pensões	BPI Gestão de ativos	CaixaBank Asset Management	CaixaBank Asset Management Luxembourg	Building Center	CaixaBank Facilities Management	CaixaBank Operational Services	MicroBank	Credifimo	Telefónica Consumer Finance	CaixaBank Payments & Consumer	CaixaBank Equipment Finance	Wivai	CaixaBank Tech	CaixaBank Advanced Business Analytics	Puerto Triana	CaixaBank Titulización	Imagin	VidaCaixa	Bankia Mediación	Openwealth
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Participació	82	100	93	100	90	97	88	95	85	100	89	86	90	90	95	88	80	92	86	100	100
TF - Total Favorable	73	86	74	74	70	77	70	83	93	75	71	74	67	75	79	83	58	72	76	92	94
Neutre	16	12	17	9	17	15	17	12	6	18	16	19	19	15	11	16	19	19	15	6	5
Desfavorable	11	2	9	17	13	8	13	5	1	7	13	7	14	10	10	1	23	9	9	2	1
Cultura																					
Favorable	78	92	76	80	70	84	75	83	94	86	69	58	55	74	87	93	56	72	74	93	98
Neutre	15	6	17	6	20	11	17	13	6	6	18	31	26	17	7	7	17	19	19	6	2
Desfavorable	7	2	7	14	10	5	8	4	0	8	13	11	19	9	6	0	27	9	8	1	0
Lideratge																					
Favorable	81	94	78	88	77	89	76	89	94	93	85	82	82	84	92	95	40	87	15	95	99
Neutre	13	6	15	8	15	8	13	8	6	3	9	7	14	11	4	5	17	9	15	4	1
Desfavorable	6	0	7	4	8	3	11	3	0	4	6	11	4	5	4	0	43	4	10	1	0
Empowerment																					
Favorable	65	93	71	89	74	76	62	84	88	71	75	78	63	75	80	71	29	71	75	96	100
Neutre	22	7	18	6	15	14	20	11	12	29	14	17	15	14	10	0	29	19	15	4	0
Desfavorable	13	0	11	5	12	10	18	5	0	0	11	5	22	11	10	29	42	10	10	0	0
eNPS	19	47	16	0	10	33	21	59	91	13	19	17	-2	33	33	57	-50	31	29	81	100
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Promotors	31	50	36	33	33	50	41	69	91	38	37	33	26	48	49	57	13	45	75	88	100
Passius	57	47	44	33	44	33	40	21	9	38	44	50	46	38	35	43	25	41	15	6	0
Detractors	12	3	20	33	23	17	19	10	0	24	19	17	28	14	16	0	63	14	10	6	0



eNPS - Employee Net Promoter Score

$$\text{eNPS} = \% \text{ Promotors} - \% \text{ Detractors}$$

- Portada
- Índex
- Pròleg
- Pla Estratègic 2022-2024
- Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
- Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
- Cicle de vida de l'empleat
- Annexos i Taules CaixaBank, S.A.

Annexos i Taules Grup CaixaBank

31. Estudi de Compromís i Satisfacció de l'Empleat, Cultura i Lideratge



MEMÒRIA 2023 PERSONES



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