MEMÒRIA 2024
PERSONES

CaixaBank

MEMÒRIA 2024
PERSONES

CaixaBank

Contingut

Índex 5
Pròleg 7
Pla Estratègic 2022-2024. Principals indicadors 9
Pla Estratègic 2022-2024 11
Pla Estratègic 2022-2024. Línies estratègiques 12
Impulsar el creixement del negoci 12
Mantenir un model d'atenció eficient i adaptat a les preferències dels clients 12
Ser un referent en sostenibilitat a Europa 12
Contribució de la Direcció de Persones com a habilitador dels objectius del Pla Estratègic 2022-2024 13
1a línia d'actuació. Evolucionem el Model de Cultura i Lideratge 14
2a línia d'actuació. Noves maneres de treballar, diversitat i inclusió i sostenibilitat 23
3a línia d'actuació. Model de desenvolupament de persones 48
4a línia d'actuació. Una Experiència Empleat única i diferencial 51
5a línia d'actuació. Data Driven: facilitem la presa de decisions basant-nos en evidències en matèria de persones 65
Indicadors Pla Estratègic 2022-2024 70
Resultats Pla Estratègic 2022-2024 71
Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A. 73
Principals indicadors 73
Evolució de la plantilla 2020-2024 73
Evolució de la plantilla 2023-2024 74
Estructura demogràfica 75
Estructura organitzativa 76
Evolució funcional de la plantilla 77
Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank 79
Estructura del Grup 79
Principals indicadors 80
Història del Grup CaixaBank 80
Evolució de la plantilla 2010-2024 82
Evolució de la plantilla 2023-2024 85
Estructura demogràfica 85
Estructura organitzativa 87
Estructura funcional 87
Cadena de valor 88
Cicle de vida de l'empleat. Principals indicadors 92
Cicle de vida de l'empleat 93
Atreure i Seleccionar 93
Atracció 93
Selecció 99
Acollir 100
Onboarding 100
Vincular 104
Desenvolupament i aprenentatge 104
Avaluació 118
Retribució 121
Àmbits professionals i vitals 134
Àmbits de comunicació i participació 139
Entorn 150
Canvis i Mobilitat 161
Finalitzar 164
Annexos i Taules. CaixaBank, S.A. 169
Taula 1 – Moviments de Plantilla 170
Taula 2 – Rotació de la Plantilla 171
Taula 3 – Estructura demogràfica 172
Taula 4 – Mosaic de Cultures 173
Taula 5 – Estructura organitzativa. Oficines a Espanya 174
Taula 6 – Estructura organitzativa i funcional 175
Taula 7 – Transformació del model de negoci 176
Taula 8 – Activitat formativa 177
Taula 9-I – Avaluació de la formació 178
Taula 9-II – Avaluació de la formació 179
Taula 10 – Gestió del coneixement 180
Taula 11 – Mètodes d'avaluació 181
Taula 12 – Evolució dels Beneficis Socials 182
Taula 13 – Beneficis Socials. Detall i beneficiaris 183
Taula 14 – Evolució de la Despesa de Personal 184
Taula 15 – Estudi de Compromís i Satisfacció de l'Empleat, Cultura i Lideratge 185
Taula 16 – Resultats MercoTalento 186
Taula 17 – Absències 187
Taula 18 – Promocions 188
Taula 19 – Promocions. Canvis de Nivell 189
Taula 20 – Promocions. Plans de carrera 190
Taula 21 – Promocions. Classificació d'oficines 191
Taula 22 – Promocions. Cobertura de vacants 192
Taula 23 – Principals indicadors 193
Taula 24 – Gestió de persones en matèria de Drets Humans 195
Taula 25 – Contribució de Recursos Humans a la sostenibilitat 196
Taula 26 – Resultat associat DJSI a les polítiques d'RH 197
Annexos i Taules. Grup CaixaBank 199
Taula 27 – Moviments de Plantilla 200
Taula 28 – Estructura demogràfica 201
Taula 29 – Mosaic de cultures 202
Taula 30 – Estructura funcional 203
Taula 31 – Activitat formativa 204
Taula 32 – Estudi de Compromís i Satisfacció de l'Empleat, Cultura i Lideratge 205

Pròleg

Un cop finalitzat el Pla Estratègic 2022-2024 de CaixaBank, podem afirmar que l'Entitat presenta una posició de lideratge, solvència i fortalesa, i que disposa del millor equip, la qual cosa ens permetrà encarar el futur amb confiança. Les tres prioritats estructurals que es van establir per al període 2022-2024 s'han aconseguit:

- **Ser rendibles de manera sostenible**, transformant la manera d'actuar, perquè la societat, els hàbits dels nostres clients i la tecnologia estan canviant l'entorn. S'ha aconseguit una forta millora de la rendibilitat (ROTE 18,1%) que, juntament amb la culminació de la integració, ha permès augmentar el pols comercial, recuperar el creixement de la base de clients i millorar el comportament de les quotes de mercat i, tot això, adaptant el model de relació a les preferències dels clients (69% de clients són digitals).
- **Oferir un servei excel·lent als nostres clients**, oferint qualitat de servei a llarg termini. S'ha posat el focus en la qualitat de servei, mitjançant el programa de Millora d'Atenció al Client (MAC), millorant l'indicador d'NPS relacional Retail intern (16%), i també millorant en el *benchmark* extern.
- **Aconseguir una satisfacció professional molt elevada dels empleats** de l'Entitat, amb l'impuls d'iniciatives dins el Pla Nosaltres i millorant en la manera de fer les coses. S'han millorat l'experiència de l'empleat, tal com reflecteixen els resultats de l'Estudi de Compromís publicats el novembre de 2024 (Total Favorabilitat: 69%|+5% s/2023), i s'han escalat posicions en el rànquing de Merco Talento de millors empreses per treballar (7a posició global), situant-nos en treballadors propis com a 3a posició global i 1a posició sectorial.

Per tant, s'ha aconseguit una dinàmica positiva en les ambicions de CaixaBank per ser líders en l'àmbit financer, ser el lloc on els clients volen ser-hi i ser el Grup financer favorit per treballar-hi.

Per aconseguir ser el Grup financer favorit 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 acompanyat el pilotatge de la transformació del sector i ha permès anar en la bona direcció en 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 això, s'ha treballat per disposar d'equips que siguin capaços d'adaptar-se a la realitat canviant, en què 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 Pla Estratègic han estat:

- Tenir les habilitats necessàries per fer front als canvis que cada cop es produeixen més ràpidament. Per tant, els processos formatius de *reskilling* i *upskilling* són imprescindibles.
- Incorporar persones amb nous perfils (perfils més tecnològics i analítics), competint per un factor molt escàs amb tots els sectors i adaptant la Cultura per acollir aquestes persones.
- Assentament de noves maneres de treballar: combinant el treball en remot i la presencialitat, tot vetllant per l'eficiència i els interessos personals, i millorant models de treball fent-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, era necessari observar des de diversos punts de vista per tal d'aconseguir ser més innovadors, competitius i sostenibles en el temps.
- Disposar de nous perfils de lideratge molt diferents als del passat (l'experiència no serveix tant), conduint 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 capacitació i amb el focus en *skills* crítiques, i l'adopció de la Cultura Data Driven per prendre decisions partint de les dades, han estat els eixos del Pla Director de Persones 2022-2024.

A la Memòria de Persones es presenta la informació en tres grans apartats: Contribució de Persones al Pla Estratègic 2022-2024, Informació sobre «Com som i com ens organitzem» i el Detall d'activitats, processos i projectes que es duen a terme 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 2024 (adreçat al 100% de la plantilla)

- **69%** Total Favorabilitat (TF)
- **68 %** TF dimensió Cultura
- 56% TF atribut Col·laboradors
- 69% TF atribut Responsables i Exigents
- **81%** TF dimensió Lideratge
- **72%** TF dimensió Engagement
- **3** eNPS

Pla Nosaltres

+ de **150** iniciatives dirigides a avançar en la millora de l'entorn professional.
Línies de treball:

- Impulsar el negoci i l'atenció (Programa MAC, Millor Atenció 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:

64,8% adhesió al treball en remot

Plataformes disponibles:
- SuccessFactors
- PeopleNow
- Virtaula

Adopció de metodologies Agile i ús de Microsoft Copilot

Diversitat:

Wengage
Empowering DIVERSITY

Programa de diversitat amb visió holística (gènere, funcional, generacional, LGTBI, Cultural...)

43,4% dones en posicions directives a partir de subdirecció d'oficines A i B (grans)

> 1.000 participants en mentoring femení

0,7% bretxa salarial ajustada que garanteix la igualtat retributiva (CaixaBank, S.A.)

Reconeixements:

- Nivell A Certificació efr (Empresa Flexible i Responsable)
- Distintiu DIE, Igualtat en l'Empresa (Ministeri d'Igualtat)
- Premi en la categoria de Top Intercultural Diversity Company, atorgat per INTRAMA.

Inclusió:

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

Sostenibilitat:

- Pla de Formació ASG 360º **30.037** empleats
- **227.891** hores de formació
- Programa Referents en Sostenibilitat

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

Development by Skills:

- Arquitectura Skills i perfils professionals
- Realització d'avaluacions Ahead Review (directius) i Skills Review (no directius), assolint-ne pràcticament el **100%** de la plantilla
- Upskilling / Reeskilling
- Revisió processos de Persones
- Adaptació de sistema

Plataforma PeopleSkills
(gestió del desenvolupament)

PeopleSkills
Espacio de desarrollo profesional

4,8 sobre 5 de valoració global en programes de desenvolupament directiu

4,9 sobre 5 de valoració global en processos d'acompanyament (*coaching* i *mentoring*)

12,6% de designacions directes en vacants obertes

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

Proposta de valor:

- Plataforma de PVE (PeopleXperience)
- Oficina de l'Empleat
- Nou Servei d'Atenció a l'Empleat (SAE)
- Consolidació del model de Business Partners de Persones

- Projecte d'Organització Saludable:

- Grup Expert Multidisciplinari d'Organització Saludable
- 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
- Plataforma Som Saludables

37,2% de la plantilla adherida al Pla Compensa+ (retribució flexible)

- Mesures de conciliació: **1.997** reduccions de jornada, **438** excedències i **2.233** 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
- Desenvolupament de Datalake corporatiu de Persones amb inici de 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 (MercoTalento)***"

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 ha mantingut 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.

Una cop finalitzat el Pla Estratègic 2022-2024, i malgrat que el context en què es va definir el Pla ha canviat significativament, podem afirmar que aquest ha evolucionat favorablement en termes dels objectius estratègics definits i que les principals tendències de mercat identificades continuen plenament vigents: canvis en els hàbits dels consumidors, l'entrada de noves tecnologies i la creixent rellevància de la sostenibilitat.

L'escenari macrofinancer ha resultat més favorable gràcies a uns tipus d'interès de referència més alts (EUR 12M en 2,7% a 2022-2024 vs. previsió d'1,1%) i a un creixement mitjà del PIB, que s'ha situat lleugerament per sobre de la previsió. Per part seva, els crèdits i dipòsits han crescut poc menys del que s'havia previst, mentre que els recursos no invertibles han crescut en gran manera.

L'Entitat tanca aquest Pla amb una dinàmica positiva en creixement del negoci i qualitat i prepara una evolució important en el model d'atenció i la tecnologia per al pròxim pla, alhora que es manté compromès a impulsar l'agilitat i millorar la satisfacció i el compromís dels empleats.

> La **visió estratègica** de CaixaBank per al període de 2022-2024 es pot sintetitzar 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, s'ha sustentat en 3 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. Durant el Pla, s'han expandit les capacitats d'aquest supermercat financer, incrementant la penetració dels nostres productes i serveis entre els clients, evolucionant l'oferta comercial i fent un salt quantitatiu i qualitatiu en la construcció d'ecosistemes. Les ambicions principals d'aquesta línia han estat:

- Impulsar els ecosistemes com a nova font d'ingressos; l'habitatge, la mobilitat, la salut, l'entreteniment, els negocis o el segment sènior.
- Enfortir el lideratge en banca detallista a través de nous productes en habitatge i consum per impulsar el negoci, així com 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 circulant i banca transaccional i el creixement del negoci en banca internacional.

Durant el Pla Estratègic, s'ha mantingut una dinàmica positiva en relació amb el creixement del negoci i la qualitat. La culminació amb èxit de la integració amb Bankia ha permès augmentar el pols comercial, estabilitzar i començar a fer créixer novament la base de clients i millorar el comportament de les quotes de mercat, sent especialment remarcable la millora de la quota de nova producció d'habitatge (+1,9 respecte de l'objectiu). Respecte als objectius marcats en el Pla, d'una banda, s'ha continuat afermant el seu lideratge en banca detallista amb una evolució favorable de les principals quotes de mercat. D'altra banda, destaca també l'evolució positiva del crèdit CIB, gràcies a un creixement significatiu de la cartera en Banca Internacional, que sobrepassa l'objectiu fixat per al tancament del Pla Estratègic el 2024 (x3,5 vs. desembre 2021 i x2 vs. objectiu).

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 principals ambicions d'aquesta línia han estat:

- 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.

Durant aquests tres anys, CaixaBank ha continuat evolucionant el model d'atenció amb l'objectiu de fer-lo més eficient i adaptat a les necessitats de cada client. S'ha registrat una bona evolució de la capacitat de venda digital, amb més de 13 milions de clients digitals a Espanya i Portugal, dels quals aproximadament la meitat són clients amb un ús intensiu dels canals digitals del Grup. Paral·lelament, s'han superat els 3,5 M de clients a Imagin, amb la qual cosa s'ha sobrepassat l'objectiu 2024 del Pla.

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.

Després de la finalització del Pla Estratègic, CaixaBank s'ha consolidat com un referent en sostenibilitat a Europa. S'ha establert una base sòlida —processos, sistemes i equips— per incorporar la sostenibilitat en la seva gestió global. En aquest sentit, la mobilització acumulada de fons sostenibles ha superat àmpliament l'objectiu fixat per a 2024 (+36%), mentre que 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 també incorporava dos habilitadors transversals que donaven suport a l'execució d'aquestes tres prioritats estratègiques: d'una banda, les persones i la cultura, i, de l'altra, la tecnologia i els processos.

Habilitadors clau:

Persones i Cultura **Tecnologia i processos**

CaixaBank ha posat especial el focus en les **Persones** i la **Cultura**, amb l'ambició de ser el millor Grup financer amb el qual treballar:

- Impulsant una cultura d'equip il·lusionant, compromesa, col·laborativa i àgil, que promogui un lideratge més pròxim i motivador.
- Potenciant els programes de desenvolupament i els plans de carrera dels seus empleats, amb un model de desenvolupament de les persones més proactiu en la capacitació dels equips i amb el focus en *skills* crítiques.
- Promovent noves formes de treball col·laboratiu, potenciant el treball en remot i ajudant els seus empleats a desenvolupar el seu potencial amb igualtat d'oportunitats a través d'una cultura basada en la meritocràcia i la diversitat.

Finalment, CaixaBank s'ha situat en la 7a posició global en el Rànquing Merco Talento 2024 (empreses més atractives per treballar-hi) i en la 2a dins el sector financer. A més, s'ha completat el procés d'identificació de skills crítiques per tal d'avaluar i planificar aquells processos i activitats estratègiques i definir accions d'*upskilling* i *reskilling* que millorin la proposta de valor per als empleats. També destaca l'evolució de dones en posicions directives, que, finalment, s'ha situat en un 43,4% el desembre de 2024 i que ha superat l'objectiu previst del 43%.

Pel que fa a **Tecnologia i processos**, CaixaBank disposa de capacitats tecnològiques excel·lents, en què continuarà 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 per mitigar el risc creixent en aquest àmbit.
- Avançar cap a la gestió de processos *end-to-end* a través d'identificar i redissenyar processos clau i la construcció de peces modulars reutilitzables d'arquitectura funcional.
- Fer més eficient l'assignació de recursos.

En tecnologia, s'ha avançat segons allò que es preveu en l'absorció del *cloud* (+1% de l'objectiu previst) i en el reforç de la ciberseguretat. El pla de transformació de processos ha avançat en la millora de la infraestructura i els processos *end-to-end*. A més, també s'han desplegat diversos casos d'ús d'IA (Intel·ligència Artificial).

En la presentació del Pla Estratègic, es van definir com a objectius financers del Grup CaixaBank 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* per sobre del 50% i va definir com a objectiu disposar de 9.000 M€ de capital per a 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 fortalesa en capital, amb un objectiu de gestió de CET1 sense ajustos transitoris NIIF9 d'entre l'11%-12%.

Al tancament del Pla, les mètriques financeres principals van mostrar resultats molt favorables i es va registrar una millora significativa de la rendibilitat amb un ROTE del 18,1% (objectiu >12%). Els costos es van mantenir pròxims al nivell del 2021 malgrat el xoc inflacionista. La ràtio d'eficiència va assolir mínims històrics (38,5%), i també la ràtio de morositat (2,6%). Finalment, s'ha continuat mantenint uns nivells de solvència i liquiditat molt sòlids i s'ha superat àmpliament l'objectiu de distribució de capital anunciat en el Pla Estratègic, fins a assolir els 12.000 M€ (objectiu de ~9.000 M€).

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

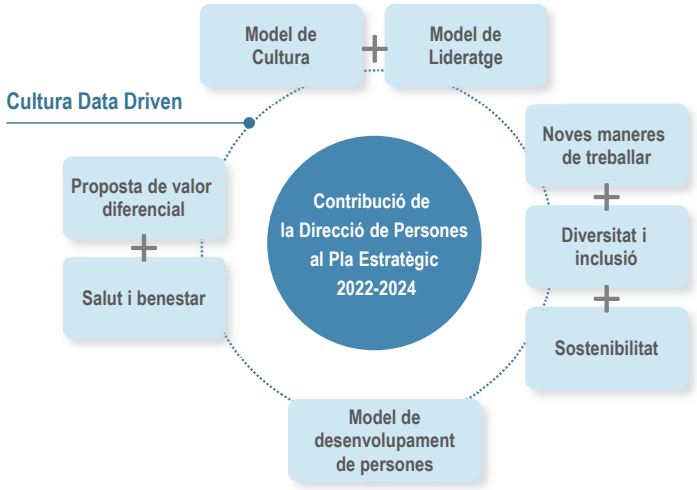
Les principals línies d'actuació o palanques definides en el Pla Director han estat:

- 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 capacitació 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 cinquena, 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 arribés a tota la plantilla del Grup, la Direcció de Persones s'ha basat 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 Business Partners de Persones, la Direcció de Persones de les Territorials i de les Filials de Grup, Mànagers i Directius, Trainers de Cultura, etc.



La contribució s'ha materialitzat en un Pla Director, que ha estat el full de ruta durant els tres anys del Pla Estratègic i que ha disposat d'un seguiment 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**, que col·loca l'empleat al centre:

Les persones, el primer. Engloba els atributs de *Compromís, Proximitat, Responsabilitat i Exigència, i Honestedat 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 Model de Cultura es defineix partint de 3 eixos fonamentals que es despleguen en 6 atributs i cadascun d'ells disposa d'uns 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.

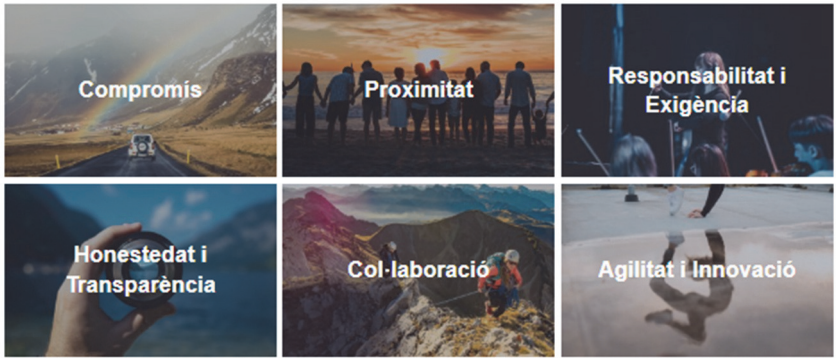
Coneixement de les persones / Humanització / Escolta / Estar

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

- 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

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.

CaixaBank | AHEAD
Un paso por delante en liderazgo

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.** Facilitem 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 inclusius. 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 d'un Estudi de Compromís i Satisfacció de l'Empleat, Cultura i Lideratge anualment (d'ara endavant, Estudi de Compromís). El 2024 s'ha escoltat la totalitat de la plantilla. Amb caràcter general, cada dos anys, l'Entitat fa un Estudi de Compromís a tota la plantilla i, durant els anys intermedis, es duu a terme un Radar a una mostra d'empleats representativa (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.

Pla Nosaltres

- Desenvolupament i implementació del **Pla Nosaltres**, un pla d'acció 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, es focalitza a reduir el gap entre la Cultura actual i la desitjada, i a desenvolupar els mànagers per alinear-los 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» per a directors d'àrea de negoci i directors d'oficina, en què es treballen 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 CaixaBank i els seus comportaments per a les noves incorporacions (dins el Programa First Experience).
- Formació en Cultura i Model de Lideratge AHEAD a professionals que accedeixen a posicions directives.

Proposta de valor empleat

- Creació d'una 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.
- 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, segmentant-la i adaptant-la als diversos col·lectius.
- Comunicació de la proposta de valor en l'àmbit extern i difusió en l'àmbit intern.

Ambaixadors

- Business Partners de Persones, 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 a recollir-ne el feedback.

Els **objectius** que es persegueixen amb **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 durant tot el seu cicle de vida a l'Entitat.

Per assolir aquests objectius, l'Entitat s'ha palanquejat en accions dirigides a tres col·lectius. El 2024, cal destacar-ne les següents:

1. **Accions a Directius** per comprometre'ls amb el 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.

- **Dinàmiques d'orgull de pertinença**
  - Implementació de dinàmiques participatives amb els Business Partners amb l'objectiu d'enfortir el Propòsit, la Cultura CaixaBank i l'orgull de pertinença. En els últims resultats de l'Estudi de Compromís, es posa de manifest una millora en la valoració de l'orgull de pertinença.
- **Comunitat Directiva.**
  - Pla de continguts recurrent.
  - Creació de continguts ad hoc de diverses tipologies (pòdcast, vídeos, articles i Talks). 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-los en el dia a dia dels directius, i també la recomanació de llibres inspiradors per a cadascuna de les dimensions.

- 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

- 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 material audiovisual amb discurs modelat als Business Partners de Persones de Serveis Centrals i Directors de Persones dels Territoris, per tal de poder declinar el Model de Lideratge AHEAD als directius 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 sessions de formació sobre el funcionament de l'avaluació i sobre la manera de dur-la a terme.

• **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 cap als seus equips, maximitzant l'orgull de pertinença i el compromís.
- Programa de Desenvolupament «Lideratge Comercial», per a totes les direccions d'oficina (incl. col·lectiu en oficines Store) i en què participen els DAN (Direccions d'Àrea de Negoci) com a recurs de suport a la sessió. El programa que 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, 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 poder ser agents de transformació que contribueixin a impulsar la Cultura Som CaixaBank a tots els professionals i recollir-ne feedback.

• **Formacions a Trainers de Cultura.**

- Els Trainers han rebut formació i materials sobre el Model de Cultura i el Model de Lideratge per garantir que el transmetin de manera eficaç en els seus àmbits d'influència.

• **Canal Teams Trainers**

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

• **Difusió Pla Nosaltres**

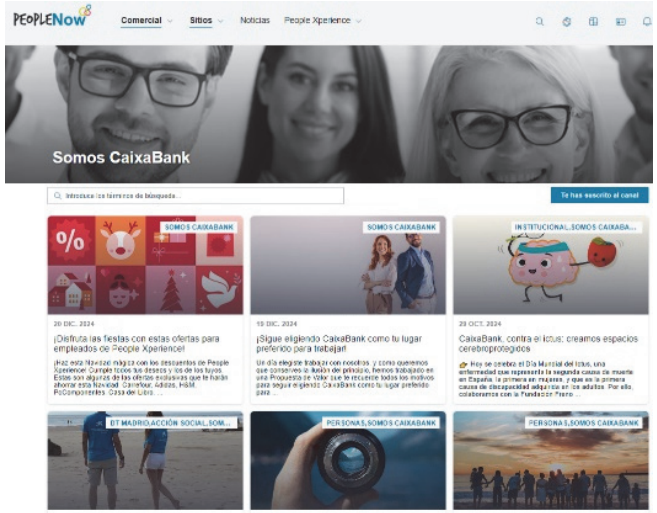
- Els Trainers són els principals impulsors del Pla Nosaltres, que agrupa les mesures implementades després de recollir les necessitats detectades en l'Estudi de Compromís. Cadascun dels Trainer visita les oficines més pròximes a la seva ubicació i comunica les accions adoptades en resposta a l'escolta de l'empleat per millorar la seva experiència a CaixaBank.

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.

• **Portals de Cultura Corporativa CaixaBank i Model de Lideratge AHEAD.** *Sites* explicatius del Model de Cultura i Lideratge a PeopleNow. La plataforma disposa de dos espais: un dedicat al Model de Cultura i un altre al de Lideratge. A cada espai, s'hi presenten ambdós models amb detall, juntament amb materials de suport, inclosos vídeos explicatius. També disponibles a l'espai People Xperience.

• **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.
- Proposta de Valor per a l'empleat.
  - Consolidació de People Xperience, espai a la Intranet de CaixaBank, que aglutina un conjunt únic de serveis, prestacions, avantatges i beneficis per als professionals de CaixaBank. Un espai per informar i reivindicar tot allò que significa treballar a CaixaBank.
  - Campanya de comunicació duta a terme durant tot l'any *#Per ser CaixaBank*, en què s'han transmès els beneficis socials amb els quals compta tota la plantilla per formar part de l'Entitat (55 notícies publicades el 2024).

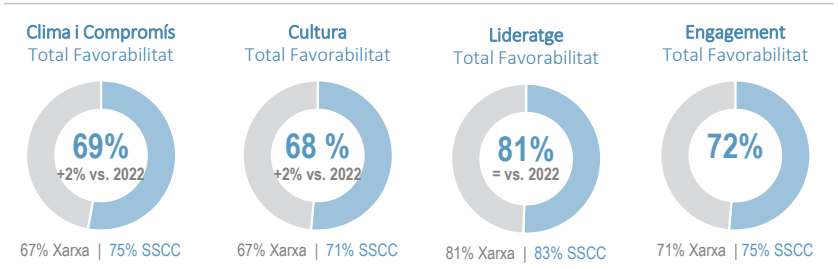
Per mesurar l'**evolució del model de Cultura i Lideratge**, es parteix de l'**Estudi de Compromís i Satisfacció de l'Empleat, Cultura i Lideratge 2022**, promogut a tota la plantilla després de la integració amb Bankia, que va permetre disposar d'una percepció de l'estil de lideratge per part dels equips,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

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

- Qüestionari de 64 preguntes que permet el mesurament del Compromís i Satisfacció de l'Empleat, els comportaments de Cultura, les skills del Lideratge, l'Engagement (des del 2024), l'eNPS (*employee net promoter score*), i que aporta informació d'uns altres aspectes com ara anàlisi de retenció, orgull de pertinença, el propòsit o la càrrega de feina/estrès. L'Estudi presenta resultats associats als índexs següents:
  - Compromís i Satisfacció (TF=Total Favorabilitat)
  - Cultura (TC=Total Cultura)
  - Lideratge (TL=Total Lideratge)
  - Engagement (TE=Total Engagement)
  - Segmentació per gènere, generació, antiguitat, Xarxa i Serveis Centrals, segments de negoci, tipologia d'oficina, funció, etc.

Els resultats principals de l'Estudi de Compromís 2024 han estat:

- Participació del 83% (34.964 persones), fet que suposa +8% respecte de l'Estudi de Compromís 2022.
- TF (Total Favorabilitat) del 69% (+2% sobre 2022). Els resultats del TF, si s'analitzen per àmbit organitzatiu, mostren els resultats següent: en Serveis Centrals TF del 75% (+4% sobre 2022) i en la Xarxa Territorial TF del 67% (+1% sobre 2022).
- TC (Total Cultura) del 68% (+2% sobre 2022).
- TL (Total Lideratge) del 81% (+0% sobre 2022).
- TE (Total Engagement) del 72%.

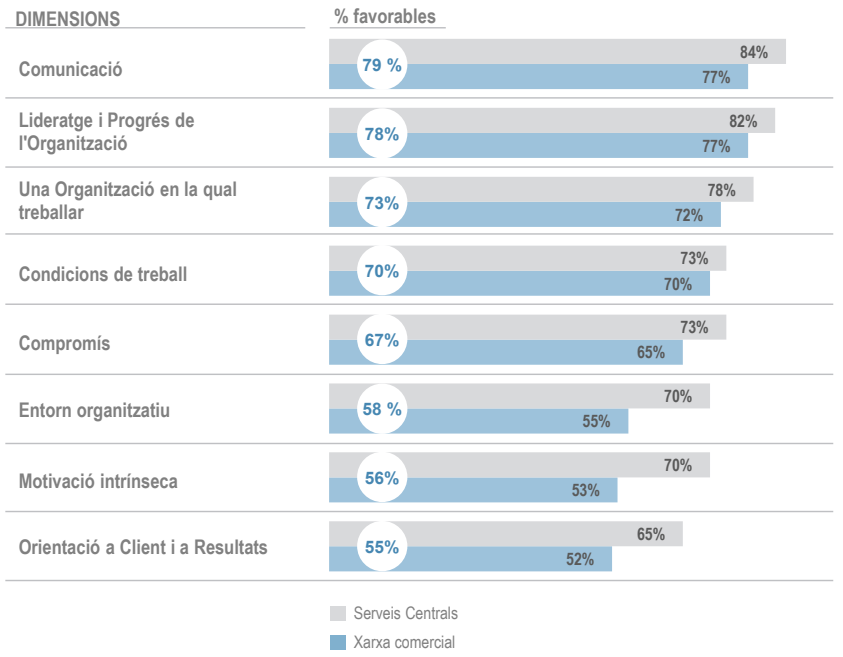


- Portada
- Índex
- Pròleg
- Pla Estratègic 2022-2024
  - 1a línia d'actuació. Model de Cultura i Lideratge
- Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
- Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
- Cicle de vida de l'empleat
- Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
- Annexos i Taules Grup CaixaBank

- 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

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

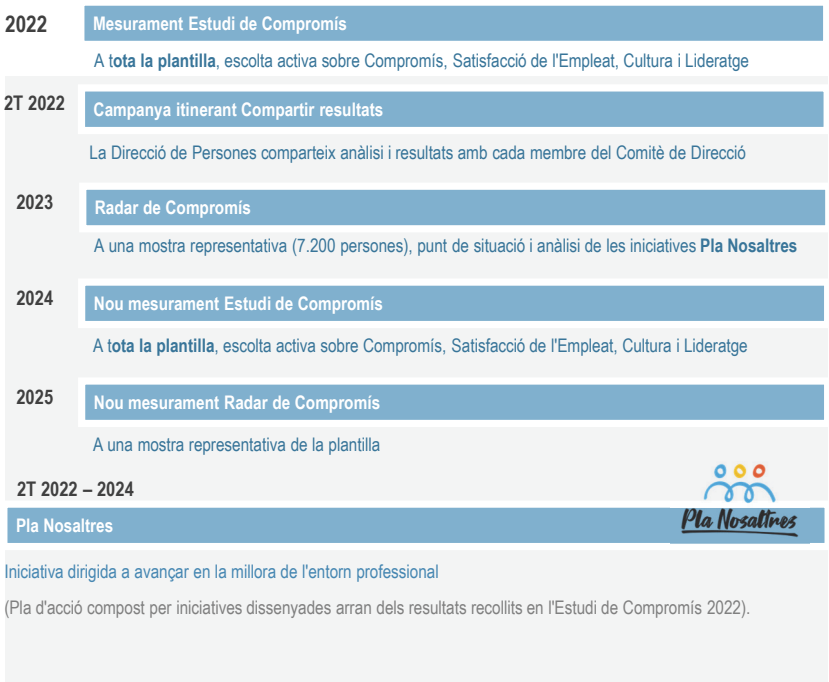
- La competitivitat de CaixaBank en el sector.
- El responsable immediat que, davant d'una necessitat personal, busca una solució.
- La solidesa de l'Entitat i la capacitat per avançar.
- La diversitat dels equips, la qual és valorada i reconeguda.
- La proximitat pel que fa a l'escolta activa a clients i companys.
- El reconeixement per part dels mànagers de l'èxit i l'esforç dels col·laboradors.
- 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 destaca que l'Honestedat i la Transparència són els atributs més ben valorats i que on hi ha més recorregut de millora és en la Col·laboració (objectiu comú entre diverses àrees, més pronunciat a la Xarxa).

El bloc de Lideratge ha estat molt ben valorat (81%) en totes seves dimensions, sense diferències significatives per àmbit organitzatiu (Serveis Centrals / Xarxa) ni per entitat d'origen. Tot això s'explica perquè es disposa d'un equip directiu amb un gran compromís i dedicació. 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.



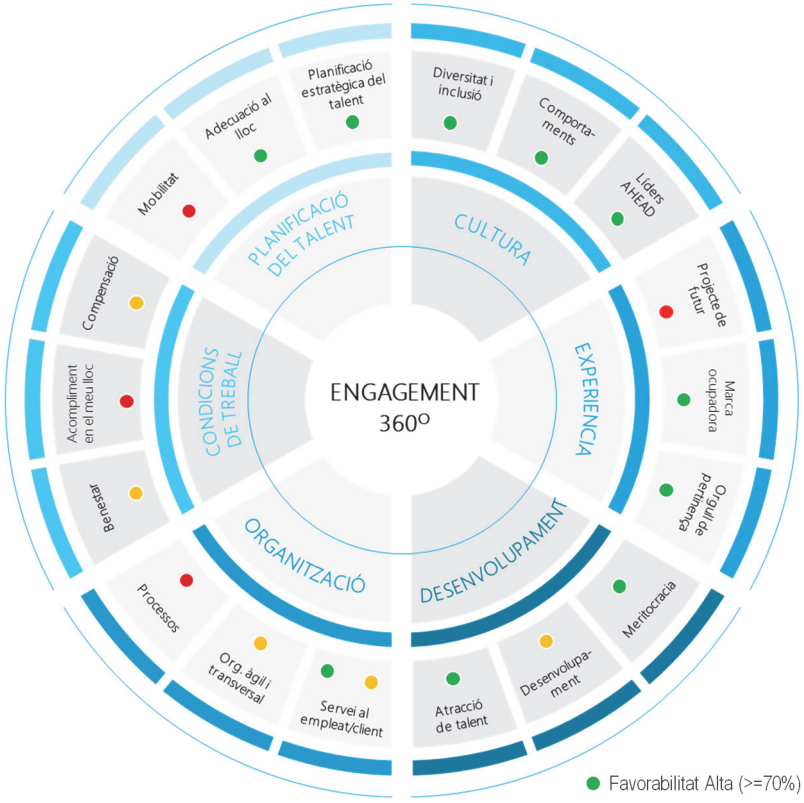
Per continuar millorant en l'estratègia d'escolta activa de l'empleat, i després del període d'escolta de 2022, es va iniciar una anàlisi profunda que va permetre identificar les palanques que milloren l'experiència de l'empleat. Arran d'aquesta anàlisi, es va començar a idear un model de compromís 360º 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 d'*«Estar 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 duran 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** permet 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 dels empleats. Aquest model té sis blocs diferenciats i divuit dimensions.

A continuació, es mostra el mapatge de les dimensions i preguntes de l'Estudi de Compromís 2024 (partint d'una escala de favorabilitat: alta, mitjana i baixa) amb el model d'*engagement* 360, destacant-ne els resultats més favorables i les oportunitats de millora.



- Favorabilitat Alta (>=70%)
- Favorabilitat Mitjana (55-70%)
- Favorabilitat Baixa (<=55%)

Resultats molt favorables en

- Totes les dimensions de Cultura
- Marca ocupadora
- Orgull de pertinença
- Meritocràcia
- Atracció del talent
- Servei a l'empleat
- Adequació al Lloc
- Planificació Estratègica de Talent

Oportunitats de millora en

- Projecte de Futur
- Desenvolupament
- Servei al client
- Organització Àgil i Transversal
- Processos
- Benestar
- Acompliment al meu lloc
- Compensació
- Mobilitat

- 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

El Pla d'acció o les línies de treball que persegueixen l'objectiu de millorar el compromís de la plantilla sorgeixen d'una escolta inicial de l'empleat, centrada en la millora contínua per assolir la seva millor experiència, i que permet, a posteriori, una anàlisi dels resultats tant quantitatius com qualitatius. Així mateix, també permet la identificació dels punts de dolor que, alhora, es complementa amb Focus Groups que permeten aprofundir en les àrees de millora.

El Pla d'acció desenvolupat el 2024 estableix les línies de treball següents:

- **Àmbit Comercial.** Fomentar accions i dinàmiques que facilitin la consecució dels objectius comercials i que promoguin la recerca de l'excel·lència en l'àmbit de servei al client.
- **Col·laboració, càrrega de treball i processos.** Treballar la càrrega de treball i les barreres materials (eines ofimàtiques) i immaterials (processos, sistemàtiques i maneres de treballar) per fomentar la col·laboració i incrementar l'agilitat.
- **Desenvolupament, mobilitat interna, compensació i benestar.** Promoure la mobilitat interna i el desenvolupament de carrera amb proactivitat i transparència, fomentant-ne el reconeixement i una gestió retributiva objectiva i transparent.
- **Propòsit i projecte de futur.** Treballar per millorar l'atractiu del propòsit i el projecte de futur de l'Entitat, i també l'ús de l'Obra Social i l'Acció Social en el discurs comercial.

El *governance* per a l'activació del projecte del pla d'acció inclou la creació d'un **SteerCo** format per membres del Comitè de Direcció de Negoci, Riscos, Mitjans, Persones i Transformació Digital, que es reuneix de manera periòdica per a la priorització 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. Actualment, planteja més de 150 iniciatives de millora en tres grans línies d'actuació. El Pla Nosaltres es va compartir inicialment amb tots els directius de l'Entitat per informar 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

- 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

Pla Nosaltres

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 bonifcacions 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

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.

MásTiempo

Más Tiempo. 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. 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.

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

Noves maneres de treballar continuen consolidant-se 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 potència 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).

- 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 treball en remot:

- Element de valor afegit per a les persones treballadores i com a element generador de compromís i millora de resultats (redueix 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.

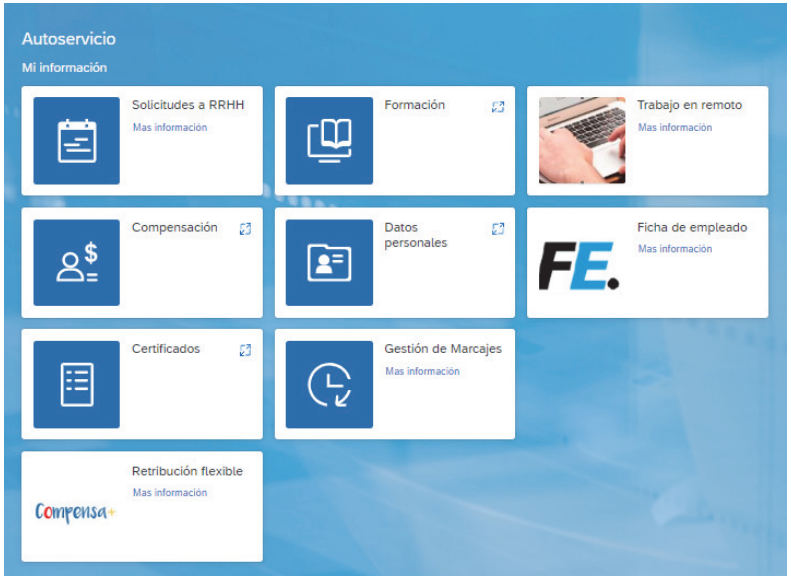
Els elements clau de l'actual model de treball flexible de CaixaBank són:

- 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 i Centres InTouch (20%) més flexibilitat la resta dels dies.
- Hi ha una avaluació del mànager 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 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 mànager.
- 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.

A més a més, es continuen analitzant les tendències de mercat per definir la possible evolució futura del model i impulsant la desconnexió 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 mànager en SuccessFactors) per automatitzar el procés d'adhesió i el registre horari.



- Programa de Lideratge i gestió d'equips híbrids i deslocalitzats amb sessions a tota la plantilla de Serveis Centrals per maximitzar el rendiment dels equips i assegurar l'engagement.
- 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-la en el canvi cultural que les noves maneres de treball impliquen, amb reclutament de noves persones, mitjançant campanya a PeopleNow i accions d'*onboarding*, i també continguts formatius exclusius.
- Comunicació a través de la intranet corporativa PeopleNow de les condicions del Treball flexible.

El 31 de desembre del 2024, a CaixaBank SA, existia un 64,8% d'adhesió al programa de treball en remot (6.201 empleats adherits sobre un potencial de 9.566).

Treball en Remot: % d'adhesió	**64,8**
Potencial: 9.566. Adherits 6.201 (46,0% Homes | 54,0% Dones)	

Aquest model s'ha implementat en la majoria de les filials del Grup, amb certs ajustaments en els percentatges per adaptar-se a les seves necessitats. La seva adopció respon a la demanda d'un model flexible que combinarà presencialitat i treball en remot, afavorint la retenció i l'atracció del talent, especialment en perfils digitals.

Empresa	Model de treball a distància	Adherits
CaixaBank Tech	Fins a 3 dies setmanals	1.166
VidaCaixa	Fins a 2 dies setmanals	468
CaixaBank Payments & Consumer (CPC)[1]	Fins a 2 dies setmanals	339
CaixaBank Asset Management	Fins a 2 dies setmanals	234
CaixaBank Advance Business Analytics	Fins a 2 dies setmanals	101
BPI Vida e Pensoes	Fins a 2 dies setmanals	72
Imagin	Fins a 2 dies setmanals	47
Facilitea	Fins a 2 dies setmanals	33
BPI Gestão de ativos	Fins a 2 dies setmanals	18
VidaCaixa Mediació OBS	Fins a 2 dies setmanals	17
CaixaBank Equipment Finance	Fins a 2 dies setmanals	1
Banco BPI	Fins a 6 dies mensuals	3.286
CaixaBank Operational Services (COPS)[1]	Fins a 6 dies mensuals	615
Building Center	Fins a 6 dies mensuals	201
CaixaBank Facilities Management (CFM)[1]	Fins a 6 dies mensuals	147
MicroBank	Fins a 6 dies mensuals	38
Credifimo	Fins a 6 dies mensuals	12
CaixaBank Titulización	Fins a 6 dies mensuals	9
Openwealth	Fins a 6 dies mensuals	1
CaixaBank Wealth Management Luxembourg	Fins a 4 dies mensuals	36

(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 COP i CFM).

Així mateix, CaixaBank disposa d'unes altres mesures de flexibilitat a les quals es podria adherir tota la plantilla. En concret, es poden instrumentar mesures ad hoc 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. Alhora, 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, han estat visibles a través del desenvolupament dels projectes següents, entre els quals hi 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.

a) SuccessFactors. Inclou PeopleSkills, per a la gestió del desenvolupament.

b) PeopleNow. Amb accés a People Xperience, que aglutina el conjunt d'informacions, serveis, prestacions, avantatges i beneficis per als empleats.

c) Virtaula. Plataforma d'aprenentatge en línia de CaixaBank. Una plataforma dissenyada per potenciar l'aprenentatge i per millorar l'experiència dels empleats.

Transformació Agile, adopció de pràctiques i valors àgils que fomenten la cultura de la millora contínua i l'eficiència en l'aportació de solucions, trencant sitges mitjançant el treball col·laboratiu. Això suposa treballar de manera iterativa, acceptant l'error amb el focus en l'entrega i millorant els fluxos de treball i la gestió de la demanda. S'han dut a terme actuacions com ara:

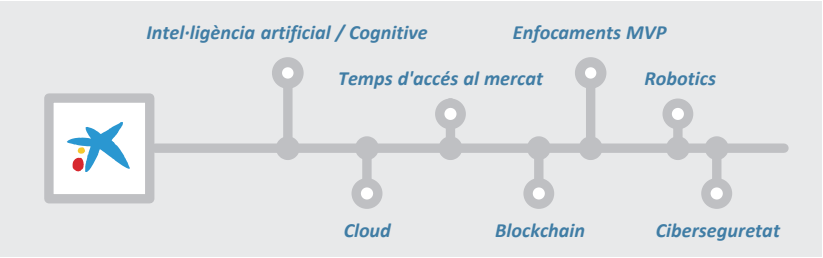
- Autoformació (dins l'itinerari de transformació digital).
- Formacions en els Serveis Corporatius (amb focus en fonaments d'agilitat).
- Integració de pràctiques d'agilitat empresarial en el dia a dia.
- Llançament dels Reptes des del projecte Agilitat CaixaBank.
- Creació d'11 Value Streams (Cadenes de Valor) com a model de treball col·laboratiu de Negoci i Tecnologia que incorpora bones pràctiques àgils per a una entrega de valor End-to-End.
- Creació d'un equip directiu estratègic d'impuls en agilitat en l'àmbit corporatiu.

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 2024 es reforça l'impuls del Projecte Changemakers, programa corporatiu amb més de 500 agents del canvi interns que, mitjançant dinàmiques, valors, pràctiques i eines, impulsen el canvi des de dins dels equips per evolucionar les 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 es disposen i de desenvolupar les habilitats per utilitzar-les.

  A més, en el seu llançament el 2022, es van posar a disposició els itineraris de Transformació en l'Era Digital, continguts formatius 100% online, dissenyats en col·laboració amb l'àrea de Negoci i altres departaments de Serveis Corporatius, per a tota la plantilla.

- **Eines col·laboratives Office 365 i Confluence,** la consolidació de l'ús d'eines col·laboratives amb les implantacions d'Office 365 i Confluence ha provocat una transformació cultural a l'Entitat que requereix la implementació d'un pla d'adopció i un acompanyament als empleats per preparar-los en les noves maneres de treballar.

  Els objectius d'aquest acompanyament són:

  - Fomentar la col·laboració interna entre empleats 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, el seu creixement intern i dinamitzar la captació de talent.

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

- **Microsoft 365 Copilot** és una 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. Aquest programa, actualment en fase d'anàlisi per avaluar la seva possible ampliació en els Serveis Centralitzats, va començar amb 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 aparèixer 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:

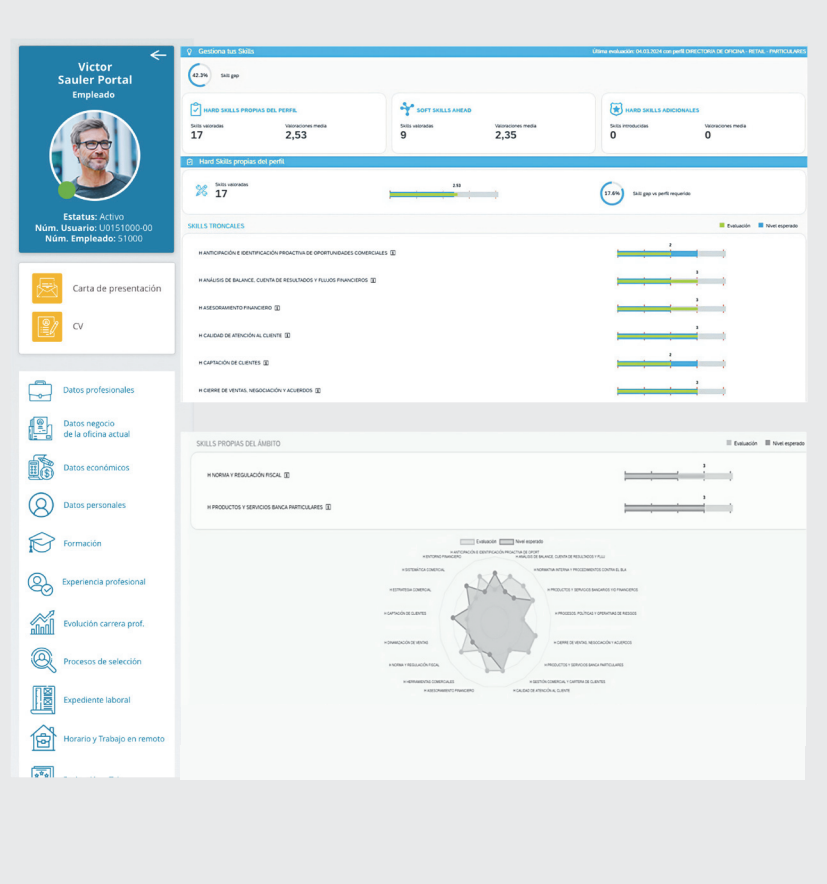
  - Equips Eficaços.
  - Col·laboració Documental.
  - Gestió de Tasques i planificació.
  - Reunions Efectives.

  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 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 2024 estan totalment desenvolupats:
  - Portals de l'Empleat i del Mànager.
  - App mòbil de SuccessFactors (en mòbils corporatius Android)
  - Avaluacions d'acompliment i competències: avaluació de reptes per a gestionar 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 de clients) i l'avaluació per a la 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, una millor usabilitat i més completa, en què s'incorporen dades de les dues plataformes (SAP i SuccessFactors), amb l'avantatge que es poden seleccionar les dades que es requereixin de totes dues plataformes i que, a més, inclou dades de negoci de l'oficina de l'empleat, per tal d'incorporar-les en un únic document, personalitzant les fitxes segons el rol de qui el visualitza amb quatre versions disponibles (Empleat, Mànager, Direcció de Persones i Direcció).

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

El 2024 s'ha ampliat la fitxa de l'empleat amb la integració de la visió de People Skills, proporcionant un desglossament detallat de les skills troncals i específiques de l'àmbit, avaluades pel responsable en comparació amb les expectatives per a cada perfil. A més, ara s'hi poden afegir skills adquirides durant la trajectòria professional de l'empleat (Skills addicionals), fins i tot aquelles que no estan definides en el seu *job profile*. També se suggereixen formacions per cobrir els gaps identificats a cada *skill*, i també unes altres formacions alineades amb el *job profile*. Aquesta visió està disponible tant per a l'empleat com per al mànager.



- 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

- 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.

1
- Publicació de vacants
- Processos de sol·licitud de noves vacants
- Aprovació de processos de selecció per vacants
- Recruiting posting

2
- Career site intern i extern

3
- Cerca de talent
- Cerca de candidats/es

4
- Grups de candidats/es i Recruiting marketing

5
- Gestió de candidats/es en un procés de selecció

6
- Gestió de renúncies
- Gestió de revocacions

7
- 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.

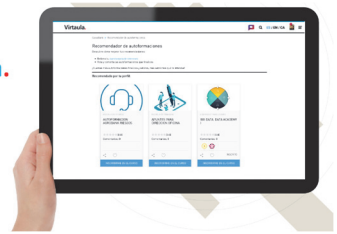
PEOPLENow

Des de la seva implantació progressiva iniciada a finals del 2020, PeopleNow s'ha consolidat com un espai de referència, tant en el banc com en la majoria de les Empreses del Grup, assolint més de 700.000 interaccions durant el 2024, amb 2 de cada 3 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 i el seu perfil.
  - Un qüestionari d'interessos formatius.
  - Possibilitat de recompensar el feedback dels empleats.
  - Facilitat d'interconnexió amb unes altres plataformes formatives externes (Education First i Cornerstone el 2024).

Virtaula.



Per millorar l'experiència de l'empleat, la plataforma disposa d'un disseny en constant evolució, incorpora un bot de conversa d'assistència i permet generar informes d'activitat individualitzats per a cada empleat, entre d'altres funcionalitats. A més, inclou contingut totalment integrat per a l'aprenentatge i la millora d'idiomes. Els continguts formatius són principalment en línia i es desenvolupen de manera transversal amb Negoci i amb altres àrees de Serveis Corporatius. Virtaula continua sumant nous desenvolupaments que maximitzen les oportunitats d'aprenentatge en l'entorn virtual i que flexibilitzen 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.

Wengage
Empowering DIVERSITY

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, funcional, generacional, LGTBI i Cultural. 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.

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.
- Sensibilització a tota l'Organització en termes d'inclusió i diversitat.
- Desenvolupament del talent i foment d'oportunitats professionals de les persones amb discapacitat.
- 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 LGBTI, normalitzant-la, visibilitzant-la i aportant coneixent de valor sobre la realitat d'aquest col·lectiu.

Programa de Diversitat Cultural

Objectius del programa:
- Enfortir relacions en un món interconnectat i fomentar respecte i tolerància a la feina.
- Reconèixer la varietat de cultures i promoure igualtat d'oportunitats.

- 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 2022 es va llançar el **Pla de Diversitat i Inclusió 2022-2024** per abordar els nous desafiaments, tant interns com externs, i continuar consolidant-se com una empresa líder en aquesta matèria en l'àmbit nacional i internacional. Aquest Pla, que ha finalitzat el 2024, ha destacat per portar el programa Wengage a una nova dimensió més estratègica i holística. Durant aquests tres anys, s'ha treballat en quatre reptes clau, des dels quals s'estructuren totes les iniciatives i línies d'acció de diversitat i inclusió desenvolupades el 2024.

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 43,4% a desembre 2024).

  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 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 l'experiència dels clients 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, entorn rural i esport, i també comunicar i sensibilitzar sobre diversitat i inclusió i consolidar el nostre posicionament.

  Les accions destacades el 2024 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 directives de referència, independents i vinculades a empreses líders en els seus sectors, i es reuneix amb una freqüència quadrimestral.

Pla Impulsa, creat el 2024 amb l'objectiu d'accelerar la presència de dones en posicions directives. El pla implementa accions acceleradores en les fases d'identificació del talent, desenvolupament i cobertura de vacants, que complementen les mesures ja existents en l'actual Pla d'Igualtat i que s'estan aplicant a l'Entitat.

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 1.000 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.

El 2023, després de l'obtenció 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'ha continuat amb el desplegament del programa de mentoring en la majoria de territoris. Aquest procés de certificació 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 la solvència del mentor, alhora que dona visibilitat i en reforça la seva figura.

5a edició 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 d'intercanvi d'experiències entre persones de diverses empreses i sectors. Durant sis mesos, una dona d'alt potencial (*mentee*) i un directiu o directiva de contrastada capacitat de lideratge i trajectòria professional (mentor).

Participants en la 5a edició

Amb el suport de: CaixaBank

Promogut per: amazon, AIRBUS, EMT Madrid, Naturgy

AGBAR (SUEZ)	CORPORACIÓN HIJOS DE RIVERA	GRUPO ONCE	REPSOL
AIRBUS	DELOITTE	GRUPO PLANETA	SABA
AENA	DRAXTON	HAVAS MEDIA GROUP	SARAH MARLEX
ALTIA	DOMINGO ALONSO GROUP	JOHNSON	SEAT
AMAZON	DXC TECHNOLOGY	KPMG	SEGURCAIXA
AMADEUS	EMT	KW GSI	STEELCASE
ATICOS BALHER	ENAGÁS	MC MUTUAL	TEATRO REAL
BANCO SABADELL	EXOLUM	MERCK	TELEFÓNICA
CAIXABANK	FORTINET	NATURGY	TMB
CAMPOFRÍO	GRUPO ADM	NTT DATA	UNITED BARCODE SYSTEMS
CELLNEX	GRUPO ISS	PENGUIN RANDOM HOUSE	VISTAGE
COFARES	GRUPO OESÍA	PORTAVENTURA	VW FINANCE SERVICES

48 EMPRESAS | **253 PAREJAS** | **506 PARTICIPANTES**

Programa de mentoring Closingap, mentoring creuat adreçat a dones de les organitzacions que, com CaixaBank, 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 ternes 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:**

Contingut del Programa Wengage a la intranet, amb un relat més enllà d'igualtat de gènere i enfocat a les distintes diversitats: funcional, generacional, LGTBI, cultural, etc.

Reforç de la diversitat de gènere en tots els àmbits

Setmana de la igualtat 2024 (associada al Dia Internacional de la Dona 8 març), s'han dut a terme multitud d'accions, tant en l'àmbit intern com extern.

En l'àmbit intern, cal destacar:

- Campanya participativa a PeopleNow #SetmanaDeLaIgualtat, que va incloure diverses accions com ara: la publicació de més de 50 notícies amb entrevistes a dones professionals del Grup CaixaBank, la pujada de més de 500 fotografies per visibilitzar el talent femení, la creació de publicacions en comunitats i la producció d'un vídeo corporatiu amb les claus de Wengage, presentat per professionals de CaixaBank.
- Jornada en col·laboració amb la Fundació Quiero Trabajo, enfocada en donar suport a dones en risc d'exclusió laboral, mitjançant formació, mentoring i accés a oportunitats que promoguin la seva integració en el mercat laboral.
- 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». El 2024 s'ha dut a terme un taller a la Direcció Territorial de Madrid.
- Xerrades sobre Diversitat amb Laia Palau (exjugadora espanyola de bàsquet) i Mercè Brey (experta en diversitat i lideratge).
- Canal Directiu. Creació d'un Kit per a la Direcció de comunicació, amb recursos per transmetre a les reunions internes amb l'objectiu de sensibilitzar els seus equips.

En l'àmbit extern, cal destacar:

- Personalització de les oficines All in One i edificis corporatius a Madrid i Barcelona amb motiu del Dia Internacional de la Dona i personalització a les oficines Store per commemorar la #SetmanaDeLaIgualtat.
- Publicació de continguts a les xarxes socials durant la *#SetmanaDeLaIgualtat*, centrats en dones directives, sobre la personalització d'oficines i cites inspiradores relacionades amb el #8M.

- 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

- Actes externs amb la participació d'empleades i clientes de CaixaBank. Hi destaca l'acte a València «Compromís amb nosaltres», amb l'objectiu de promoure la igualtat de gènere i que va disposar de destacades veus inspiradores de dones de diverses generacions i sectors professionals.

A més a més, en destaquen altres accions com ara:

Esmorzars amb Talent, trobades organitzades a les diverses Territorials que reuneixen professionals amb diversos rols d'oficina juntament amb responsables de Direcció. Aquests espais fomenten la col·laboració, l'intercanvi d'idees i el desenvolupament professional, enforteixen la connexió entre equips i promouen el talent intern.

Dia de les dones i les nenes en la ciència. Amb motiu d'aquesta celebració, el passat 11 de febrer del 2024, companys de les diverses Territorials van compartir publicacions a PeopleNow, van presentar les seves filles i van explicar els estudis STEM que aquestes duen a terme.

Jornades Wengage, organitzades a les diverses Territorials amb l'objectiu de difondre la cultura d'inclusió, promoure la igualtat d'oportunitats i fomentar el desenvolupament professional entre tots els col·laboradors.

Adaptació a la nova Llei de Llibertat Sexual. Suport a les víctimes de violència de gènere o de violència sexual.

CaixaBank manifesta el seu rebuig cap a qualsevol forma de violència contra les dones i mostra el compromís i suport a totes les víctimes. Per fer-ho, disposa dels recursos i mesures següents per acompanyar les dones que es troben en aquesta situació:

- Elaboració i difusió d'un recopilatori de drets laborals reconeguts a les víctimes de violència de gènere i víctimes de violència sexual, per tal de facilitar l'exercici d'aquests drets.
- Bústia centralitzada i confidencial perquè les dones que puguin ser víctimes de violència de gènere o de violència sexual tinguin la possibilitat de comunicar la seva situació i que, des de l'Entitat, es pugui gestionar la seva sol·licitud i reconèixer la seva condició, posant a la seva disposició tots els drets i les mesures legalment i internament existents.
- Realització d'accions de formació (cursos formatius per intentar erradicar tota mena de violència), 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 s'escau).
- El gener del 2024, i en el marc de la nova **Llei de Llibertat Sexual** que imposa noves obligacions empresarials per prevenir conductes contra la llibertat sexual i la integritat moral a la feina, especialment amb el suport a les víctimes de violències sexuals, CaixaBank va impulsar una **formació normativa dirigida a tota la plantilla**, incloent-hi el col·lectiu directiu. Aquesta formació, vinculada al Pla d'Igualtat, **aborda la prevenció de l'assetjament en l'entorn professional i els drets laborals de les víctimes de violència de gènere o sexual.**

- Publicació de continguts de sensibilització al canal intern PeopleNow amb motiu del dia Internacional de l'«Eliminació de la Violència contra la Dona» i el manifest intern per part de CaixaBank sobre el rebuig vers qualsevol forma de violència contra les dones i del compromís i suport a totes les víctimes.
- Protocol d'actuació per a la gestió de productes i serveis financers per a clients que són víctimes de violència de gènere, com un col·lectiu vulnerable que requereix un tracte i una atenció especials.
- 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.

Igualtat retributiva i processos de Recursos Humans

- Adaptació del Pla d'igualtat a les noves normatives. El 2023 es va actualitzar 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.

A més a més, el foment i la 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 duta a terme en matèria de diversitat, CaixaBank ha estat reconeguda amb:

Bloomberg

CaixaBank ha estat inclosa en el Bloomberg Gender Equality Score, el rànquing internacional que reconeix l'esforç en transparència i per aconseguir que les dones avancin en el món empresarial.

excelencia A efr certificado en conciliación 1000-1 ES – 103 / 2010 / DNV

A més, el 2024, CaixaBank ha renovat, per catorzè 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 Más Família 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.*

- 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

Pla de Diversitat funcional 2022-2024. El Programa de diversitat funcional consisteix en la sensibilització, integració i suport de treballadors 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 en 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 inicial de la discapacitat a l'Entitat: enquesta a persones amb discapacitat a PeopleNow (voluntària), reunió de grup professionals de l'equip de Persones dels territoris i l'equip de Selecció, entrevistes amb profunditat a empleats 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 de les persones amb discapacitat. Aquest primer diagnòstic qualitatiu sobre la discapacitat a CaixaBank va permetre posar de manifest la necessitat de crear d'un Pla d'acció transversal inicial que establís una unitat responsable per a la supervisió, gestió, implementació i seguiment de totes les accions relacionades amb les persones amb discapacitat, i que també inclogués les accions vinculades al coneixement de la discapacitat, de la composició de la plantilla, procediments interns, comunicació i participació i aspectes en l'àmbit de l'accessibilitat.
- En paral·lel, va tenir lloc 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 de treballadors 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. El 2024 se n'han beneficiat fins a un total de 364 famílies.
- **Continuïtat del projecte** que incorpora tres 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 en modalitat subcontractació.

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 i els seus familiars, a càrrec de Vivofácil, per acompanyar i assessorar en qualsevol situació o realitat vinculada a la diversitat funcional. Aquest servei va adreçat a les persones amb certificat de discapacitat per possibilitar 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.

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.

- Amb motiu del **Dia Internacional de les persones amb discapacitat** (3 de desembre de 2024), hi van destacar les activitats de visibilització i sensibilització de la discapacitat següents:
  - La publicació de la nova **Guia de discapacitat i tracte adequat**, elaborada amb la col·laboració de professionals de CaixaBank amb discapacitat.

  - El rodatge del primer capítol de la **nova minisèrie interna: *Talent sense etiquetes***, que va tenir lloc a Serveis Centrals Barcelona i en la qual es mostra com es viu la discapacitat a CaixaBank des de diverses perspectives.

Així mateix, tots els empleats 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: **Desenvolupament del talent i foment de la inclusió laboral de les persones amb discapacitat en la societat.**

- Segona edició del projecte d'**avaluació i orientació sociolaboral per a joves amb TEA**, a través d'una donació vinculada a l'LGD (Llei General de Discapacitat). Aquest projecte pioner es finança per fomentar la inclusió laboral de les persones amb TEA: un curs d'avaluació de competències i orientació laboral per a joves, creat i liderat per l'organització internacional **SPECIALISTERNE** i a càrrec del seu equip de *coach* laborals. El 2024 se n'ha celebrat una nova edició, en la qual els joves adquireixen un coneixement realista de si mateixos, dels seus interessos, vocacionals, habilitats,

- 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

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. En aquesta edició, els alumnes han visitat CaixaBank per apropar-se a la realitat professional d'una entitat financera.

- Identificació de diversos serveis per **contractar a Centres Especials d'Ocupació** (CEO).
- **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-lo 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.
- **Foment de 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.

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 a 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.
- 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).

Desenvolupament d'iniciatives de diversitat 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** (Xarxa empresarial per la Diversitat i Inclusió LGBTI) 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 LGBTI, 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 **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 LGBTI dins l'Entitat.
- Sensibilitzar tota la plantilla sobre la diversitat LGBTI, normalitzant-la, visibilitzant-la i aportant coneixement de valor sobre la realitat d'aquest col·lectiu.

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

- Elaboració d'una Guia de diversitat LGTBIQ+ en l'entorn laboral, amb l'objectiu de visibilitzar el col·lectiu i fomentar-ne la sensibilització i la inclusió.
- *Benchmark* de *best practices* en diversitat LGTBIQ+ en empreses de referència.
- Dia contra la LGTBI-fòbia (17 de maig), publicació a PeopleNow reafirmant el compromís amb el respecte i la igualtat de drets.
- Dia de l'Orgull LGTBI (28 de juny):
  - Tematització de l'oficina All in One de Colón (Madrid) en dues dates clau: el 28 de juny i el 6 de juliol (dia de la desfilada), coincidint amb l'acte central de Madrid Orgullo (MADO).

  - Publicació a PeopleNow amb el compromís de CaixaBank i enllaç a contingut de sensibilització.
  - Tematització a les oficines Store i en la programació general a les pantalles de l'oficina.
- Sensibilització i visibilitat de la diversitat LGTBIQ+ a través de continguts a les xarxes socials corporatives.
- Reunió de grup amb clients LGTBI per conèixer la seva experiència amb les entitats financeres i detectar-hi oportunitats de millora a CaixaBank.
- Disponibilitat per a tota la plantilla d'un **Protocol per a la prevenció, tractament i eliminació de l'assetjament**, que des del 2023 també inclou el col·lectiu LGTBI.

Diversitat cultural

El nou Pla d'Acció de Diversitat Cultural pretén fomentar la comprensió i el valor de la diversitat com a clau per construir relacions sòlides i harmonioses en un món cada cop més interconnectat. En conèixer i respectar les diverses cultures, promovem la inclusió i enriquim la nostra convivència a través de la diversitat de tradicions, costums i creences. A més, al nostre lloc de treball es fomenta el respecte mutu i la tolerància, creant un ambient en què tothom es pot sentir valorat i acceptat.

- 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 CaixaBank estem compromesos amb la diversitat cultural i és per això que volem vetllar per un entorn de multiculturalitat inclusiu que promogui la igualtat racial i d'ètnies amb accions de sensibilització i comunicació interna i externa. Coincidint amb el dia 21 de maig, **Dia Mundial de la Diversitat Cultural**, es van dur a terme per primera vegada diverses accions de sensibilització i comunicació a través de PeopleNow i de les xarxes socials corporatives. El 2024, hi destaca l'elaboració de:

- ***Guia pràctica sobre la diversitat cultural*** *en el nostre entorn professional* amb informació rellevant sobre actituds i llenguatge inclusiu, biaixos inconscients, situacions quotidianes..., per tal d'ajudar a detectar estereotips racistes i prejudicis respecte de persones d'altres cultures que contribueix a millorar les nostres relacions interculturals amb els nostres companys i clients.

- Llibre ***Receptes del Món***, que recull la diversitat de cultures de les persones que treballen a CaixaBank. Creat amb la participació de 20 empleats originaris de diversos països que, a partir d'una recepta, ha ajudat a descobrir la diversitat cultural existent.

Finalment, des de CaixaBank s'està desenvolupant un pla de **diversitat cognitiva** que posa el focus en la diversitat «invisible» per aprofitar la riquesa de les diverses perspectives, estils i processos de pensament. S'ha començat a treballar en la manera de sensibilitzar i oferir eines als professionals de CaixaBank en la gestió de la diversitat cognitiva amb diverses accions per comprendre i gestionar les diferències de comportament i comunicació en l'entorn de treball (com pensem, com ens comuniquem, què valorem, com ens relacionem...).

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

Empreses.

- **CaixaBank Premi Empresària, 8a edició** d'aquests premis que reconeixen el talent i l'excel·lència professional de 12 empresàries líders a Espanya referents per la seva trajectòria, visió estratègica, capacitat d'innovació i lideratge transformador, fomentant la seva visibilitat i participació en xarxes nacionals i internacionals (IWEC). 104 guanyadores territorials del 2017 al 2024.

- **Comunitat Premi 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**. 4a edició d'aquests premis que reconeixen el lideratge i el talent de dones professionals autònomes espanyoles. Amb 12 guanyadores regionals i 1 guanyadora nacional.

- **Nou acord amb l'Associació de Dones en el Sector Públic.**
- **AgroBank amb la dona rural**, s'impulsa l'empoderament de les dones en un sector en què 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.
- Impuls a la Igualtat de gènere en l'àmbit rural i científic. CaixaBank, a través d'AgroBank, reforça el seu compromís amb la igualtat d'oportunitats mitjançant dues iniciatives acadèmiques en col·laboració amb universitats:
  - Càtedra AgroBank «Dona, Empresa i Món Rural» (Universitat de Castella-la Manxa): Creada per fomentar la igualtat i el desenvolupament en entorns rurals, facilitant la transferència de coneixement i l'emprenedoria. El 2024 es va promoure el «Premi al Millor Treball de Fi de Màster», reconeixent investigacions que contribueixin al progrés del món rural amb enfocament de gènere.
  - IV Càtedra AgroBank «La Ciència en Femení» (Universitat de Lleida): Premia l'excel·lència de dones científiques en agricultura, ramaderia i alimentació i promou l'equitat en l'àmbit científic. El 2024 es va atorgar el «Premi al Millor Treball de Fi de Màster» a projectes innovadors en aquests sectors.
- 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, CaixaBank és membre de l'associació Closingap, que analitza el cost econòmic i social de les bretxes de gènere i de l'impacte de les iniciatives per reduir-lo. CaixaBank ha elaborat i liderat l'informe del clúster «Bretxa de gènere en el medi rural», i ha analitzat el cost d'oportunitat que representa aquesta desigualtat en l'àmbit rural.
- El projecte de Mentores Rurals «Creixem juntes» és un programa de desenvolupament professional a disposició de les dones emprenedores en el medi rural. Aquest projecte ha estat codissenyat 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 l'any passat i que, a més, compta amb la col·laboració de la consultora LeaderPlanet i s'alinea amb el compromís de CaixaBank de fomentar la igualtat d'oportunitats i l'empoderament femení en entorns rurals.

- **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: fer conèixer el nostre compromís i la nostra trajectòria als nostres clients.
- CaixaBank Seniors, proposta de valor orientada a atendre les necessitats del segment sènior, amb un model de relació «back to the basics», basat en quatre pilars:

- Gestor Sènior: gestor especialista dedicat de manera exclusiva a l'atenció i assessorament dels clients sènior, formats en gerontologia de la mà d'experts, amb el propòsit que coneguin els canvis que poden experimentar les persones amb l'edat i, d'aquesta manera, que siguin capaços d'atendre de la millor manera possible els clients sènior, sense tenir en compte prejudicis associats a l'edat, i adaptant-se a la situació de cada client. 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 millorar el seu dia a dia i, d'aquesta manera, aconseguir dotar-los de més autonomia. El 2022, CaixaBank va ser guardonada amb el **primer premi en la categoria a Inside Company dels IV Premis Generacció atorgats per l'Observatori Generació & Talent**, uns guardons que reconeixen les bones pràctiques en la sensibilització i gestió de la diversitat generacional en les organitzacions.

- 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

- 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 Seniors té presència en els mitjans i també en els principals fòrums d'opinió sobre el segment sènior: Fòrum Economia Sènior, categoria pròpia en els premis Emprenedor XXI, Càtedra Longevity Institute UB (Universitat de Barcelona), 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, que es va tornar a validar el 2024.

Ampliem el compromís amb els nostres clients sènior:
+ de 1.600 professionals especialitzats amb dedicació exclusiva
Caixers d'ús fàcil i adaptats per a llibretes
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 1.300 municipis)
Activitats de voluntariat adreçades a la gent gran

- **Esdeveniments a les Direccions Territorials.**
- **Compromís amb Nosaltres**. El passat 8 de març de 2024, Dia Internacional de la Dona, es va celebrar la jornada «Compromís amb Nosaltres» a la Territorial València, amb l'objectiu de promoure la igualtat de gènere. L'acte va començar amb la intervenció de l'Agent de Diversitat & Inclusió de CaixaBank a la Comunitat Valenciana i va comptar amb una taula rodona, moderada per Maribel Vilaplana, en la qual van participar professionals destacades de diversos sectors: M. Emilia Adán, degana dels Registradors d'Espanya, Natalia Vicente, estibadora del Port de València, M. Carmen Hurtado, paracaigudista de l'Exèrcit de l'Aire i de l'Espai, i Chelo Muñoz, comandant d'Air Nostrum.
- **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 s'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).
  - CaixaBank és el primer banc que promou un **servei de videointerpretació en llenguatge de signes** a les seves oficines. El servei SVisual, que està dirigit al

col·lectiu de persones amb discapacitat auditiva i és totalment gratuït, elimina la barrera de la comunicació, millora la transparència, evita errors gràcies a la fluïdesa en les converses i permet oferir propostes de valor d'inversió i finançament a aquest col·lectiu.

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. Amb el lema «Una mirada al futur», s'ha celebrat la sisena edició d'«Economic Equality Summit», un espai de debat centrat en el talent juvenil, l'emprenedoria i la tecnologia, com a motors clau per avançar en la igualtat de gènere, i s'ha posat un èmfasi especial en l'impacte econòmic de la desigualtat per al país. En aquesta edició, s'han lliurat els Premis ClosinGap, que reconeixen figures que, a través del seu acompliment professional i personal, han contribuït activament a reduir la bretxa de gènere. Els guardonats han estat destacats pel seu compromís i esforç a l'hora de promoure la igualtat d'oportunitats i han demostrat que l'avenç cap a una societat més equitativa és possible i necessari.

- 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 Wonnow i altres col·laboracions.

Iniciatives en Innovació i educació

- 7a edició Premis WONNOW 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 1.078 candidates inscrites. Les 16 guanyadores del premi de la beca es van incorporar al Grup CaixaBank l'octubre de 2024 i van iniciar el programa de mentoring amb Microsoft.
- #ChicasImparables, un programa de formació en lideratge per a joves d'entre 15 i 18 anys amb professorat de IE University promogut per CaixaBank.

- Donacions a projectes que impulsen la inclusió laboral de persones amb discapacitat.
- Donació per a un curs pioner d'orientació laboral per a joves amb TEA per part de Specialisterne. Desenvolupament del curs i captació de participants.
- Donació en forma de beques per a joves amb discapacitat, a càrrec de la Fundació Randstad i la Fundació Prevent.

- 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

Iniciatives en l'esport

- Reportatges i continguts d'igualtat de gènere en l'esport.
- Suport a l'esport femení a través del patrocini de la selecció femenina de bàsquet, més de la meitat dels clubs de futbol de la Lliga F, i també d'altres esports amb un fort arrelament territorial i amb participació femenina rellevant, reafirmant el compromís de CaixaBank amb la igualtat d'oportunitats en l'àmbit esportiu.
- 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 bàsquet 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'entrega i la superació.
- Patrocini del Sail Team BCN, l'equip femení i de joves promeses que va competir la 37a Copa Amèrica i presentació del llibre «Sentir la llibertat».

- Camí de París. A través d'aquest projecte es van impulsar múltiples accions per donar visibilitat i normalitzar la discapacitat, conscienciar la societat i acostar cadascun d'aquests atletes d'elit al territori. CaixaBank va crear un recorregut que simula el camí de la torxa paralímpica, que va passar per cadascuna de les Direccions Territorials en què l'Entitat té dividida 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.
- CaixaBank es va sumar al **Mes Europeu de la Diversitat 2024**, una iniciativa de la Comissió Europea i de la Plataforma de Cartes de la Diversitat de la UE que té com a objectiu celebrar i promoure la diversitat al lloc de treball.

  Els objectius són:
  - Celebrar i promoure la diversitat i la inclusió.
  - Augmentar la consciència sobre els seus beneficis.
  - Motivar les empreses i entitats a fer visibles 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.
- Realització de la sisena edició del programa ***Triomfa a la teva entrevista.*** Des de Wengage s'ha impulsat, juntament amb la Fundació Quiero Trabajo, i amb el suport de Voluntariat CaixaBank, la iniciativa «Triomfa a la teva entrevista», creada per ajudar a 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 de CaixaBank, que reben formació prèvia i que mentoritzen les dones beneficiàries i les acompanyen, posant en valor 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 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 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.

CaixaBank té el segell de Diversity Leading Company, un reconeixement d'Equipos & Talento, pel compromís amb el lideratge i el talent femení i l'impuls i la gestió de la diversitat. A més, també té el segell Empowering Women's Talent pel compromís en el desenvolupament del talent femení.

*CaixaBank ocupa el 6è lloc al II Rànquing Empreses Igualtat de gènere de la Fundació Woman Forward, que té com a objectiu promoure el lideratge femení en l'entorn empresarial. A més a més, es va rebre el Premi Bronze en la següent categoria: **Gran empresa amb Consell**, lliurat per Carme Artigas, Co-Chair AI Advisory Bodi United Nations.*

Adhesió a aquesta iniciativa promoguda per diverses xarxes de dones en l'àmbit de la banca espanyola i amb el suport i orientació estratègica de l'Associació Espanyola de Banca (AEB), el propòsit de la qual és liderar i impulsar el canvi conscienciant sobre el valor de la dona als llocs de decisió de la banca a Espanya.

Premi en la categoria de Top Intercultural Diversity Company, atorgat per INTRAMA a les empreses amb millor igualtat d'oportunitats.

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.

- 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

- Patrocina Intrama: esdeveniment FactorW Diversitat.
- 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 IWEC. La IWF promou el lideratge femení i la igualtat al món i la Fundació IWEC 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 una sèrie d'accions des de la seva implantació:

- 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 360º.
- Pla d'Acció amb stakeholders.

- 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

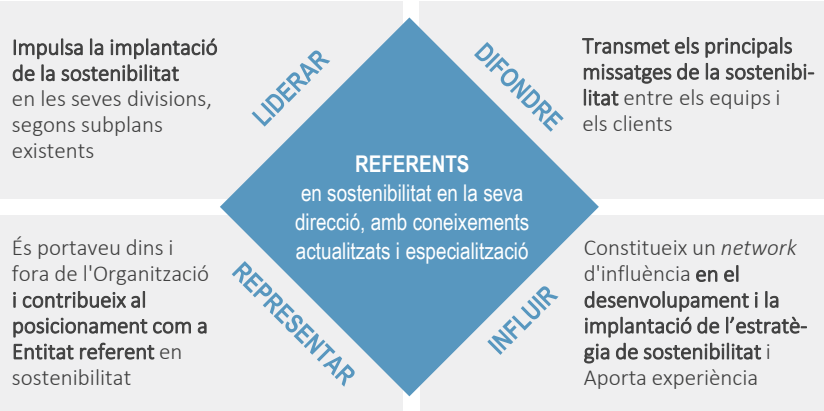
Programa Referents en Sostenibilitat.

L'evolució accelerada de la sostenibilitat requereix assegurar el coneixement actualitzat a tots els àmbits de l'Organització, raó per la qual es va crear la figura del Referent en Sostenibilitat en el Grup CaixaBank, a partir del grup de persones que ja exercien funcions relacionades amb la implantació de la sostenibilitat (aproximadament 50 persones designades i reconegudes, representant 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:

- 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 de suport per a la seva activitat de representació: presentació sobre sostenibilitat per a ús intern/extern disponible a PeopleNow, factsheet (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:
  - Webinars de seguiment del Pla de Banca Sostenible 2022-2024 i presentació en exclusiva del pròxim Pla de Sostenibilitat 2025-2027, que inclou l'aportació de la visió dels Referents de Sostenibilitat.
  - 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 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.

- 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

Mentre que el 2021 es van posar les bases per sensibilitzar la plantilla i garantir els conceptes bàsics de la matèria, durant els anys següents s'ha anat accelerant i incrementant l'activitat formativa en matèria de sostenibilitat, entre la qual destaquen els programes de formació següents:

- Curs d'Adaptació del test idoneïtat a MiFID II i proposta inversió.
- Curs d'Aprofundiment en matèria ASG.
- Curs de Desenvolupament de les Finances Sostenibles.
- Formació i certificació en Inversions sostenibles per a les gestores Banca Premier i els assessors de Banca Privada.
- Formació i certificació en Finançament i inversió sostenible adreçada a tots els directors d'Oficina i gestors de Negocis.
- 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 aborda el paper de la banca en la reducció d'emissions i els objectius de descarbonització de la cartera de préstecs i inversió.
- Formació especialitzada atenent sol·licituds puntuals en funció de necessitats concretes de determinats equips (Certified ESG Analyst CESGA, Sustainable Finance, etc.).
- 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.

El 2024 s'han fet 227.891 hores de formació amb 30.037 empleats formats i s'han impartit els continguts formatius següents:

Formació Generalista (obligatòria i troncal):

- Formació obligatòria per al col·lectiu d'assessors de clients de la xarxa Retail en normativa de sostenibilitat (nou test d'idoneïtat).
- Formació d'Aprofundiment, coneixements avançats sobre conceptes de sostenibilitat, el marc institucional, supervisor i regulador. Formació, amb una durada de 8 hores, adreçada a col·lectius de l'àmbit de Banca Corporativa.
- Formació Normativa de continuïtat per als col·lectius que estan subjectes a la recertificació d'MIFID i IDD (Insurance Distribution Directive).

Formació Recomanada especialista (recomanada per cobrir les diverses necessitats de segments o àrees):

- Curs de certificació en finançament i Inversió sostenible per a subdirectors d'Oficina, amb una durada de 25 hores, que incideix en el context actual de la sostenibilitat, l'impacte en el model econòmic tradicional i la comercialització de productes ASG. El 2024 es va arribar a la xifra de 12.411 persones certificades.
- Nou cicle formatiu sobre la transició energètica, de caràcter més tècnic, adreçat a equips de Riscos i Negoci.
- Programa de formació per als Referents de Sostenibilitat.
- Webinars formatives sectorials

Formació Especialista (peticions puntuals en funció de necessitats concretes dels equips):

- Certificació CESGA (Certified ESG Analyst) per a persones amb necessitats avançades de formació en sostenibilitat.
- Programes específics en obert.

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 que emplenen o revisen les empreses, en què cada analista o agència emet una qualificació o ràting per sector i l'informe respectiu. Altres, com ara les plataformes d'informació ASG, aboquen de manera automàtica la informació pública de les empreses en un repositori de dades 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 a millorar el seu futur acompliment 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.

Anualment, el pla d'acció d'analistes dut a terme per CaixaBank consisteix en una anàlisi de gaps identificats a partir de les respostes dels analistes que avaluen la sostenibilitat de l'Entitat i que, a més, té present les millors pràctiques del sector. Aquest Pla d'acció transversal de millora es duu a terme amb la participació de totes les àrees implicades.

- 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

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 d'altres accions. El 2024, hi han participat 85 empreses de la mà de CaixaBank i el 66% han acabat el programa.

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 a l'annex que inclou l'informe anual «SOSTENIBILITAT, IMPACTE SOCIOECONÒMIC I CONTRIBUCIÓ ALS ODS DE LES NACIONS UNIDES» que duu a terme CaixaBank.

A l'annex 24 de la Memòria de Persones, s'hi destaquen els indicadors amb afectació directa en les polítiques de Persones.

- 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

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 fer front a 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 que les habilitats requerides són molt demandades en el mercat i que determinats perfils cada cop són més escassos i demandats. En conseqüència, cal transformar i impulsar els coneixements i les habilitats que són crítics per tal d'assegurar la rendibilitat i la sostenibilitat del negoci.

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 està suposant una transformació en la gestió de Persones de CaixaBank i les seves empreses del Grup, fet que impacta en gairebé la totalitat dels processos propis de la funció de Persones. Ha implicat la creació d'un model àgil i personalitzat de desenvolupament, posant 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 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*.

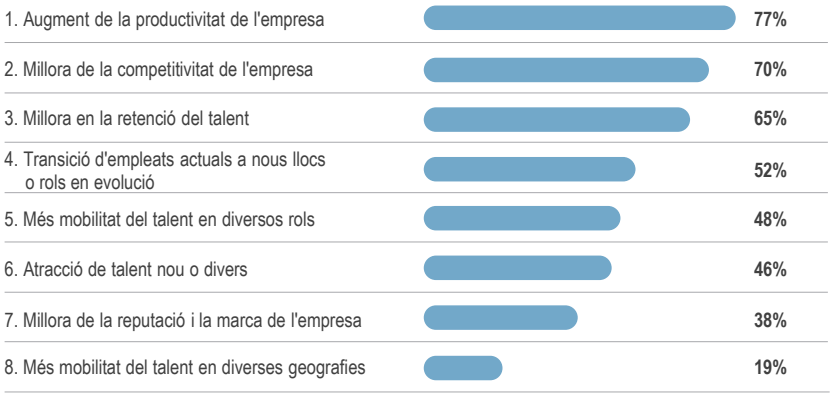
Què aporta el model de *job profiles* i *skills*

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 la 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.

Resultats esperats de la inversió en formació 2025-2030.

Proporció d'ocupadors que esperen els resultats següents de la inversió en programes de formació per a treballadors entre 2025 i 2030.



Font: Fòrum Econòmic Mundial, Enquestes sobre el Futur del Treball 2024

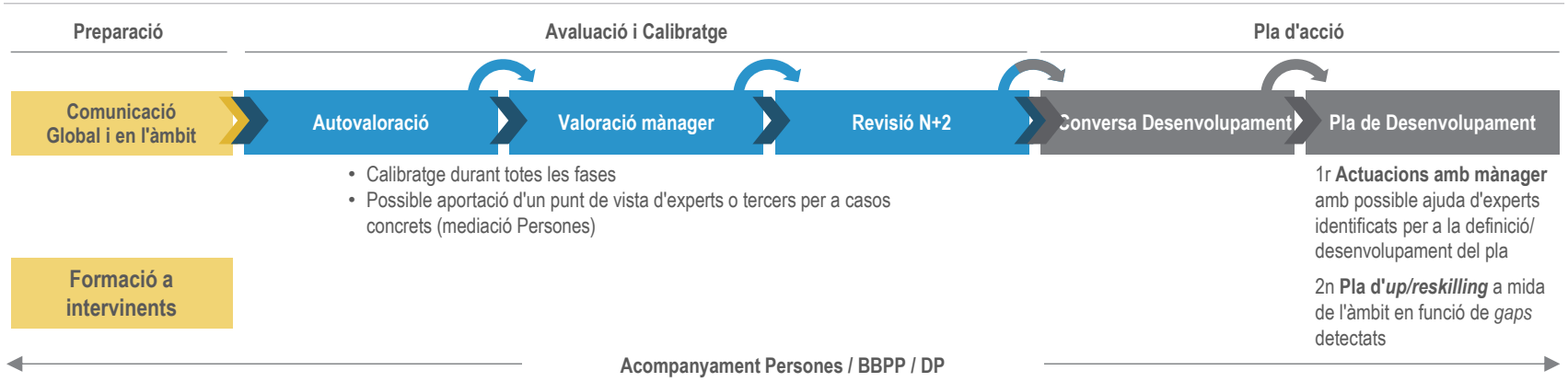
El projecte s'articula en cinc grans blocs:

- **Arquitectura única d'*skills* i perfils professionals**, involucrant totes les àrees del banc (Serveis Centrals i Xarxa Territorial) i empreses del Grup de manera transversal. Aquest catàleg de perfils amb les seves *skills* requerides, obert a necessitats futures de mercat, permet una gestió més eficient del talent i una planificació estratègica més precisa, fet que ha permès definir 224 *job profiles* a Serveis Centrals i Negoci i 185 a Empreses de Grup.
- **Procés de valoració per *skills*** per a tota la plantilla, amb el llançament d'avaluacions. Aquest procés se segmenta en:
  - **Skills Review** (destinat a tota la plantilla, llevat de la Direcció). Durant el 2024, s'han dut a terme 7.495 avaluacions, s'ha completat el procés impulsat l'any anterior i s'ha cobert aproximadament tot el col·lectiu.

    La definició d'una arquitectura única de competències i perfils de treball, juntament amb l'avaluació tant de les habilitats tècniques (*hard skills*) com de les personals i socials (*soft skills*), proporciona una visió completa del perfil professional. El circuit del procés d'Skills Review inclou una autoavaluació inicial de l'empleat (N), una valoració del mànager directe (N+1) i una revisió final per part de l'N+2. A partir d'aquí, es generen converses de desenvolupament i s'elabora un pla d'*upskilling* o ***reskilling*** basat en

- 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

els gaps detectats, fet que permet disposar d'un mapa de coneixements i habilitats a l'Entitat.



- AHEAD Review (adreçat a la Direcció). S'ha implementat un procés de valoració 360 (multidimensional), basat en el model de lideratge AHEAD de CaixaBank, centrat exclusivament en les *soft skills*. Aquest procés d'avaluació directiva, que contribueix al desenvolupament i creixement directiu, es basa en comportaments observables i mesurables. Durant el 2024, s'han dut a terme 338 avaluacions a directius, s'ha completat el procés impulsat l'any anterior i s'ha cobert aproximadament tot el col·lectiu.

El Model de Lideratge AHEAD desglossa cada lletra de l'acrònim AHEAD (Aliances, Humanisme, Empoderament, Anticipació i Diversitat) en comportaments específics, que serveixen com a base per al procés de valoració d'AHEAD Review.

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 el creixement directiu.

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% alineat 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 objectivitzi i asseguri 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.

El procés d'AHEAD Review, representat en el circuit següent, recull les diverses visions del procés de valoració. Un cop analitzats els resultats, es passa a la fase de *feedback* i disseny de plans de desenvolupament individualitzats amb l'objectiu de potenciar l'acompliment i el creixement de cadascun dels participants com a directius.

- 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

CaixaBank | AHEAD
Un paso por delante en liderazgo

Procés de valoració AHEAD REVIEW

Entrevistes > **Visió 360 º** > **Informe** > **Revisió**

- Entrevistes DP/BBPP amb participant
- Procés de nominació de parells i identificació de col·laboradors
- Autovaloració, visió ascendent i Visió transversal
- Anàlisi DP amb seguiment nivell directiu
- Visió *Top down*
- Elaboració de l'informe
- Procés de revisió de les valoracions

- **Procés d'*upskilling/reskilling*** a través d'una resposta formativa i dels plans de desenvolupament individual per als diversos professionals de l'Entitat per treballar en les *skills* en què s'ha detectat una àrea de desenvolupament en el procés de valoració.
- **Revisió i adaptació dels processos de Persones al nou model basat en *skills*.** Adoptar un model de gestió per *skills* implica adaptar processos de Persones, com ara avaluació, desenvolupament, formació o selecció en primera instància, sense perjudici que puguin haver-hi 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 oportunitats 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 Persones experimentin evolucions similars.
- **Adaptació dels Sistemes de Persones**. Destaca l'evolució del procés de valoració en SuccessFactors, adaptant-lo al nou model basat en *skills*, que permet observar el gap d'*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	02/06/2024 - 07/07/2024

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.

PeopleSkills

Espai de desenvolupament professional

En el marc del projecte Development by skills, i per a la Gestió i el Desenvolupament de les *skills*, el juny del 2024, CaixaBank va impulsar la plataforma **PeopleSkills**, que permet a tots els empleats:

- Gestionar les seves *skills*, consultar els resultats del procés d'Skills Review, identificar les seves àrees de millora i introduir *skills* addicionals al seu *job profile*.
- Desenvolupar les seves *skills* a partir d'una funcionalitat avançada que recomana formacions associades a cadascuna de les *skills* en funció dels gaps i del *job profile* de cada empleat.

A partir del 2025, es desenvoluparan noves funcionalitats que permetran a les persones comparar les seves *skills* amb les d'altres perfils, rebre recomanacions adequades als seus coneixements, habilitats i interessos professionals, o la possibilitat de conèixer *skills* i perfils crítics i d'accedir, de manera gammificada, a continguts formatius propis d'aquests.

CaixaBank impulsa la cultura de *feedback* continu i disposa d'eines, com ara Skills Review i AHEAD Review, per fomentar les converses per al desenvolupament, i permetre que l'organització tingui una visió integral de cada empleat i del seu potencial de creixement professional.

Development by Skills, guanyador del **Premi Global** en la vuitena edició dels **Premis Talent i Lideratge,** que reconeixen i valoren iniciatives que contribueixen a la transformació de les organitzacions i que generen un impacte positiu en el negoci, a través de les persones.

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

Amb la formulació del propòsit de marca de CaixaBank, *«Estar a prop de les persones per a tot allò que importa»*, i amb l'objectiu de continuar impulsant la proximitat cap a les nostres persones —els empleats de CaixaBank—, s'han dut a terme tot un seguit d'iniciatives encaminades a generar una experiència de l'empleat diferencial.

Diversos factors, com ara els resultats obtinguts en els Estudis de Compromís, la posició en rànquings de marca ocupadora (MercoTalento o Top Employer, entre d'altres), juntament amb el context del mercat laboral (lluita pel talent, gran renúncia, etc.), impulsen la millora contínua de la **Proposta de Valor a l'Empleat (PVE)**. Aquesta eina clau, juntament amb l'estratègia de marca ocupadora, pretén posicionar CaixaBank com un referent per atreure el millor talent del mercat, fidelitzar i crear orgull de pertinença amb l'equip actual, alineant-se amb el propòsit i amb el *claim*:

«Tria estar a prop de tot allò que importa. Tria 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

- 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

La proposta de valor de CaixaBank posa al centre el desenvolupament personal i professional dels seus empleats i promou una experiència laboral que combina benestar, creixement i flexibilitat. Aquest enfocament reforça el compromís de construir un entorn inclusiu i motivador, que inspiri els equips a donar el millor de si mateixos.

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

- Actualització i reorganització constant de la informació al portal de **PVE PeopleXperience**, estructurant la informació de manera clara perquè l'empleat 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 la diferència respecte dels seus competidors. El portal ha estat dissenyat amb 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-hi tendències del mercat laboral i del sector financer i per captar les sensibilitats de les noves generacions que accedeixen al mercat laboral (per exemple, l'impacte de l'activitat en la societat, l'aposta per la diversitat, etc.). En aquest sentit, s'han actualitzat diversos materials de comunicació per donar a conèixer aquesta proposta de valor als col·lectius interessats, amb un missatge adaptat al canal i al col·lectiu al qual ens adrecem.
- Anàlisi en paral·lel de diversos col·lectius externs (estudiants universitaris com a potencials empleats per al Grup CaixaBank, empleats d'altres empreses, experts en Recursos Humans, etc.) per tal de determinar les palanques que s'han de treballar i activar per millorar l'atractiu de la marca ocupadora de CaixaBank de cara a captar el millor talent del mercat. Així mateix, l'Entitat participa en diversos monitors de marca ocupadora que ens permeten posicionar-nos com el grup financer preferit per treballar-hi a Espanya.

La Proposta de Valor a l'empleat està alineada amb el Model de Cultura i Lideratge i té l'objectiu d'augmentar el compromís i fer més atractiva la marca ocupadora per tal de ser el millor Grup Financer amb el qual treballar. I també inclou el *claim* «Tria estar a prop de tot allò que importa. Tria CaixaBank» que es desenvolupa en quatre pilars.

Queremos que crezcas, que te desarrolles, que encuentres oportunidades para avanzar en tu carrera y que lo hagas en CaixaBank.

Queremos cuidar de ti. Contribuimos en tu bienestar financiero y personal, con una compensación competitiva y múltiples beneficios.

Ofrecemos diferentes medidas para tu conciliación en tus momentos vitales y para crear un ambiente de trabajo saludable en el que sientas seguridad y bienestar, desarrollándote en un entorno diverso e inclusivo.

En CaixaBank trabajamos para construir un camino sólido para ti, para nosotros, y para las próximas generaciones.

Juntos queremos innovar, transformar y prepararnos para los desafíos que están por venir.

Porque lo que hacemos trasciende y tiene impacto. No trabajamos solo para nosotros, trabajamos para un futuro sostenible y justo.

Cuidamos de nuestro entorno y contribuimos a mejorar la vida de las personas, porque sabemos que juntos podemos crear un impacto positivo al mundo que nos rodea.

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 percepció de meritocràcia, potenciar imatge de marca i homogeneïtzar experiència involucrant-hi 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 estandarditzats per a tot el Grup.
- Redisseny del Carreer Site extern en què es destaquen els beneficis socials i la cultura corporativa, millorant l'experiència del candidat i la visibilitat de la marca CaixaBank.
- Experiència del candidat extern. Es recull la seva experiència després d'una entrevista amb el mànager per tal de millorar l'experiència dels candidats.

Per millorar la marca ocupadora i, d'aquesta manera, atreure i fidelitzar el millor talent del mercat laboral, es treballa contínuament per:

- 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 d'ocupació.
- 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 2025,** 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 2024, al monitor de millors empreses amb les quals treballa de **MercoTalento**, CaixaBank s'ha situat en la **setena posició del rànquing global** i és la segona entitat financera favorita.

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

- ***Onboarding* i *Crossboarding*:** traçabilitat i acompanyament mitjançant un *buddy*. Optimitzar i homogeneïtzar la comunicació de directius i Business Partners.
  - ***Onboarding:*** té com a objectiu que els empleats que s'incorporen a l'Entitat tinguin una experiència d'empleat pròxima, diferencial i que se sentin acompanyats i acollits des del primer dia.

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.
- Creació de noves guies per ajudar els responsables a integrar els nous empleats.
- Millorar el procés d'assignació del Buddy i incorporació d'aquest per facilitar la integració en la dinàmica de l'Entitat.
- Assegurar que el responsable organitzatiu el guiï en l'àmbit tècnic i de negoci i l'acompanyi en el seu desenvolupament. (En tots dos casos, tant l'acompanyament del Buddy com el del responsable seran guiats per part dels 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 emplenar informació i la signatura digital de documentació, cal destacar els desenvolupaments en l'apartat de la comunicació amb el futur empleat, amb tota 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, etc.), i també una targeta amb la benvinguda institucional per part del President i del 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.

- 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

A partir dels 90 dies de la incorporació, es convida l'empleat a una setmana intensiva de formació que forma part del programa «CaixaBank First Experience» (que es duu a terme durant els dos primers anys a l'Entitat) i en el qual podrà ampliar el seu coneixement de l'Organització, a través de 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 en la mateixa situació.

Com a novetat, el 2024, s'hi afegeix la realització d'enquestes de seguiment als 6 i 12 mesos després de la incorporació amb l'objectiu de continuar recollint *feedback* i, d'aquesta manera, detectar possibles àrees de millora en la seva experiència.

- *CrossBoarding* per millorar l'experiència de tots els professionals que canvien de funció, centre o departament i generar un *engagement* i acompanyament més gran durant els primers mesos del procés.

  Les mesures implementades han estat:

  - El procés d'anàlisi i detecció de gaps entre l'experiència actual versus la desitjada. Es mesura, en l'àmbit intern, l'experiència dels candidats que no han superat el procés (experiència candidat intern).
  - 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 Protocol de cobertura de vacants en el marc del Projecte d'Agilitat que prioritza la mobilitat interna, la transparència i l'agilitat en els processos de selecció. S'ha creat l'Oficina Tècnica de Selecció per millorar l'experiència de candidats i mànagers, s'han reduït els temps de cobertura i s'ha assegurat un enfocament objectiu en l'avaluació competencial.
  - Redisseny del Career Site intern per facilitar l'accés a oportunitats laborals i oferir recursos que donin suport al desenvolupament professional (guies per a l'elaboració de currículums i preparació d'entrevistes), en què es disposa d'alertes de vacants i enllaços directes a FAQ.

- **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 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.

CaixaBank | People Xperience

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 360º

Punts clau principals:

- Tota l'oferta de serveis, productes, avantatges i beneficis, simplificada en un únic espai.
- Més claredat en els continguts i orientada a l'usuari.
- Organització de la informació més intuïtiva i estructurada a partir del cicle de vida de l'empleat.

- Experiència d'ús millorada, amb elements gràfics i continguts més personalitzats.
- Continguts innovadors: «Club de Compres» que integra i àmplia l'oferta d'avantatges 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, entre els quals hi ha: **l'Oficina de l'Empleat**, **els Business Partners** i **el Servei d'Atenció a l'Empleat (SAE)**.

- Model de relació amb l'empleat com a client: **Oficina Empleat**, 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, d'aquesta manera, els empleats esdevinguin prescriptors a través de la seva pròpia experiència.

  A partir del diagnòstic de situació inicial, es va identificar que l'experiència de l'empleat, en el seu rol com a client de CaixaBank, presentava àrees de millora. Per això, es va dur a terme una revisió del model actual d'atenció a l'empleat i es va concloure que calia impulsar un nou enfocament de relació centrat a oferir:

  Un referent en forma de gestor format i especialitzat en els beneficis socials per donar un servei 360 º. 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 serveis financers, en beneficis socials o en determinats processos de Persones.

  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 de l'empleat.

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

  Consultes i operativa:

  - Flexibilitat horària en gestions (de 8.30 a 18.30 hores de dilluns a dijous, i de 8.30 a 15.00 hores els divendres, vigílies de festius i durant el període d'estiu).
  - Servei d'atenció telefònica directe: 93 102 82 87 (horari 24/7).
  - Gestors formats en atenció a empleats de CaixaBank.
  - Atenció comercial, un gestor InTouch/Connecta cada 1.000 empleats aproximadament.
  - Atenció, contractació i assessorament per gestors especialistes.
  - Mur, WhatsApp Muro, Cita Prèvia i NPS com a eines clau per a la interacció, gestió de sol·licituds i mesurament de la satisfacció dels empleats.

  Gestió d'oportunitats personalitzades per a l'empleat i els seus familiars.

  - Informació i assessorament de productes disponibles.
  - Avantatges i ofertes exclusives.

  El 2024 s'han atès un total de 14.959 clients: 13.120 empleats i 1.839 familiars de primer grau, amb un total de 2.594 operacions d'actiu i un NPS del 97,89%. El servei d'Oficina Empleat, mensualment, rep de mitjana més de 1.600 trucades al telèfon exclusiu, més de 700 correus electrònics a la bústia i gestiona més de 8.700 murs per part dels seus professionals.

- Consolidació del model de **Business Partners de Persones**, tant als Serveis Corporatius com als diversos Territoris, inclosa 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 nexe entre les persones de cada àrea amb els especialistes de Persones.

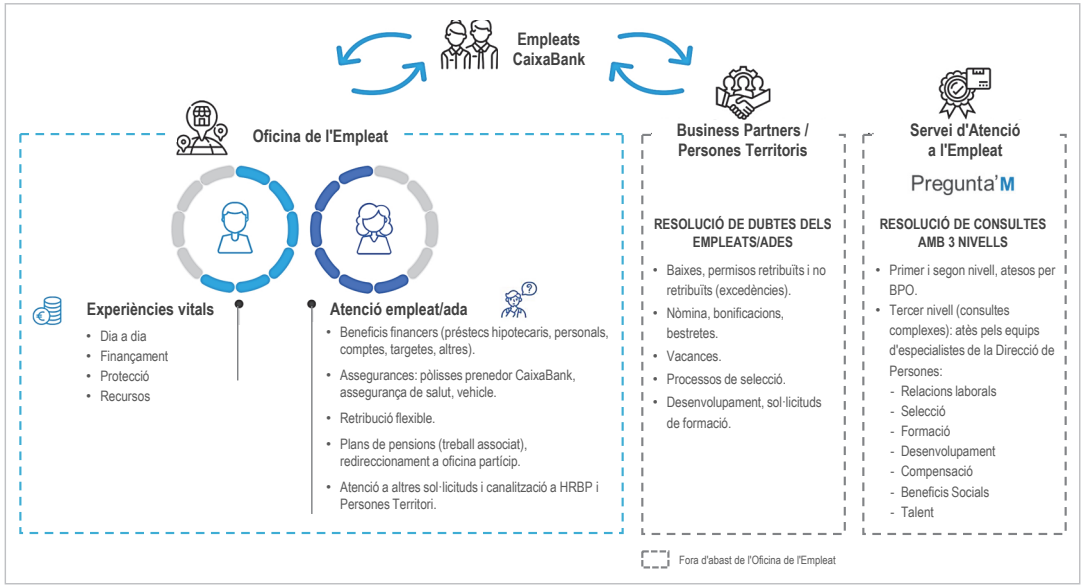
- Nou **Servei d'Atenció a l'Empleat** (SAE), desenvolupat al final del 2024. Aquest nou canal de consultes es basa en una eina de *ticketing* que agilitza la gestió de sol·licituds i que optimitza el temps dels Business Partners perquè s'enfoquin en el seu rol estratègic de proximitat, coneixement i desenvolupament de les persones. A més, aquest Servei permet recopilar informació clau mitjançant eines analítiques per identificar les principals preocupacions dels empleats.

Pregunta'M | *Perquè no et quedis amb el dubte*

- 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

Al gràfic següent, s'hi mostren les funcions de cadascun dels intervinents i l'àmbit de responsabilitat de cadascun d'aquests:



S'aposta per l'omnicanalitat per donar resposta a les necessitats específiques dels empleats. Gràcies al perfil altament digitalitzat, la majoria de l'operativa l'autogestionen els empleats a través dels canals existents (CaixaBank Now, PeopleNow, PeopleXperience, Compensa+, Servei d'atenció a l'empleat -SAE-, consultes a NOA, etc.).

- Actes de reconeixement als 25 i 35 anys de servei a l'Entitat. Després de la pausa obligada el 2020 a causa de la pandèmia, aquesta iniciativa s'ha reprès i se n'ha redissenyat el concepte per donar-li un enfocament renovat. Amb aquests actes, es pretén honrar la dedicació i el compromís d'aquells que hi han contribuït durant anys, fet que permet incrementar el seu sentit de pertinença i la seva motivació. Aquest reconeixement no tan sols reforça la cultura corporativa, sinó que també inspira companys i, en definitiva, contribueix a la fidelització del talent.

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

- *Offboarding:* CaixaBank prioritza l'acompanyament en el moment de la sortida i la vinculació posterior i disposa d'accions com ara:

- Un model d'entrevistes de sortida per conèixer els motius de la rotació i, d'aquesta manera, incorporar processos de millora en la gestió.

- Un procés per identificar el coneixement crític del col·lectiu amb possibilitat d'abandonar l'Entitat 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 Partícip, les funcions principals de la qual són:

  › Atendre les consultes de partícips, partícips en suspens i beneficiaris del Pla de Pensions per 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 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-hi a les reunions.

  › L'Oficina del Partícip és un òrgan que depèn de la Comissió de Control. Aquesta Comissió dirigeix i supervisa l'atenció realitzada als partícips i beneficiaris del Pla de Pensions.

El 2024, cal destacar la realització d'enquestes de sortida per a tots els empleats desvinculats de manera voluntària després dels set dies posteriors a la sortida i amb l'objectiu d'identificar possibles àrees de millora en el procés de sortida.

Salut i benestar

CaixaBank promou una **Cultura de Salut i Benestar**, que situa les persones al centre, i la diversitat d'accions per al foment de la salut, el benestar i la seguretat que permetin crear entorns de treball saludables, segurs i sostenibles.

Com a part de la creació d'una experiència d'empleat única i diferencial, CaixaBank treballa amb enfocament de millora contínua, amb un **Sistema de Gestió d'Organització Saludable (SIGOS)** centrat a promoure activament la salut i el benestar de la plantilla, de manera complementària i coordinada, i amb un **Sistema de Gestió de Prevenció de Riscos Laborals (ISO 45001)** que vetlla per la prevenció dels riscos associats a la feina.

Des del 2023, l'Entitat disposa de certificats **SIGOS i ISO 45001**, acreditats i auditats anualment per AENOR i AUDELCO, respectivament. Aquestes normes són voluntàries i van més enllà dels requisits legals, que posicionen l'Organització en un alt nivell, d'acord amb la integració de la prevenció i la perspectiva de Salut i Benestar en tots els seus processos.

La promoció de la cultura del benestar i la salut es materialitza en el desenvolupament del **Programa de Benestar Corporatiu «Som Saludables»**, amb el qual es pretén impulsar tots els factors i les variables que afecten el benestar de les persones i que influeixen en la seva motivació, la satisfacció personal, el seu estil de vida i el seu compromís amb CaixaBank.

L'objectiu és aconseguir treballadors, familiars, clients, proveïdors i resta de *stakeholders* més sans, motivats i satisfets. Des de l'atenció de la salut i el benestar de la plantilla, s'impacta de manera positiva en l'experiència dels empleats de CaixaBank amb l'objectiu d'aconseguir el seu màxim compromís i orgull de pertinença.

L'Alta Direcció exerceix el seu lideratge i promou la cultura del benestar i la salut. Ha establert i revisa, periòdicament, una **Política d'Organització Saludable** i una Política de Salut i Seguretat Laboral, aplicable a totes les operacions amb empleats, contractistes o persones sota supervisió, i defineix anualment els objectius a aconseguir, integrant els requisits del sistema de gestió d'organització saludable en els processos de negoci de l'Entitat.

Per a la difusió i la promoció de la cultura del benestar és clau la col·laboració i participació de diverses àrees transversals, i també la participació activa de representants de totes les Direccions Territorials, per tal d'obtenir una visió pròxima d'allò que requereix cada empleat. Per això, s'han creat els rols i grups de treball següents:

- **Grup Expert d'Organització Saludable (GEOS).**

  Consisteix en la creació i formalització d'una estructura organitzativa o òrgan decisori, 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. Hi estan representades totes les Territorials per actuar de manera coordinada i aprofitar les sinergies, amb un objectiu de benestar comú per a tota l'Organització.

- **Xarxa d'Ambaixadors de Benestar**.

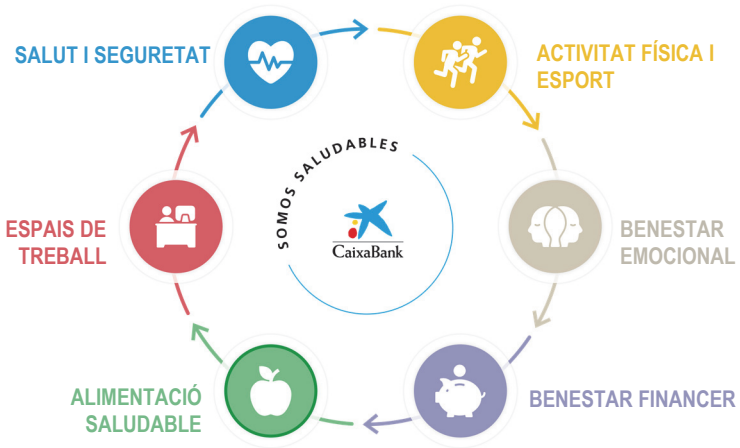
  Es defineix la figura de l'Ambaixador de Benestar per part de les Direccions Territorials que, juntament amb els Business Partners de Persones, és el nexe de connexió amb cada empleat per mantenir una escolta activa i un *feedback* continu que permeti recollir totes les necessitats i expectatives en matèria de benestar i, d'aquesta manera, assentar les bases per donar una resposta adequada a aquestes.

Pla Estratègic d'Organització Saludable 2022-2024

Amb el Pla Estratègic d'Organització Saludable 2022-2024 es va iniciar una nova etapa que suposa un salt qualitatiu per assolir l'objectiu que CaixaBank aconsegueixi la màxima excel·lència de la gestió de la Salut i el Benestar, i que esdevingui una organització referent. En aquesta etapa s'ha avançat cap a un model integral de benestar que s'estructura al voltant de 6 pilars, amb els objectius estratègics següents:

- 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 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 WellHub (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.

Per tal de posicionar **CaixaBank com a Organització líder i referent en matèria de Salut i Benestar**, s'estableixen els objectius següents:

- 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 la 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.

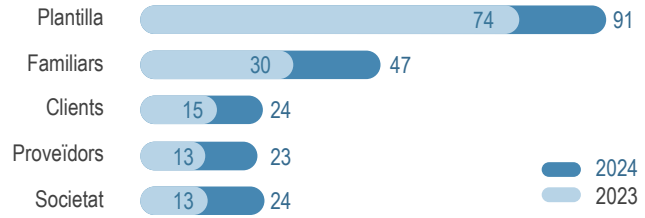
- **Plans d'Acció d'Organització Saludable 2024**

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 2024 ha estat planificat i desenvolupat pel GEOS (Grup Expert d'Organització Saludable) i està integrat per representants de totes les Direccions Territorials de CaixaBank que treballen en activitats que acaben impactant en algun dels pilars del Benestar. Per tant, és un programa transversal, integrador i col·laboratiu que cerca sinergies i maximitza l'eficàcia dels objectius com a Organització Saludable.

El 2024 han tingut lloc **un nombre d'accions important** dins el marc del Pla d'Acció, aproximadament un 20% més de les que es van desenvolupar l'any anterior, i s'ha incidit especialment en totes les que tenien un impacte en **la salut, l'alimentació i el benestar emocional**, prioritat per a CaixaBank. A continuació, es mostra el total d'accions segons el grup d'interès al qual han afectat, i també en base al pilar d'organització saludable sobre el qual han impactat.

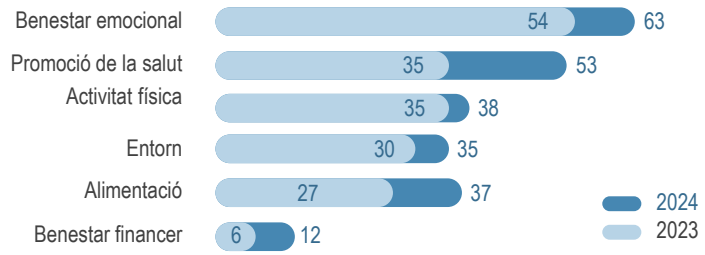
Nombre d'accions/programes que van dirigits a cada grup d'interès



Tot seguit, es mostra el detall del conjunt d'accions que s'han desenvolupat per al Pla d'Acció del 2024 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 o els programes d'acció social, entre d'altres, amb l'objectiu d'implementar un programa integral d'accions.

Prevenció, salut i benestar

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



- **Prevenció de riscos laborals i promoció de la salut**
  - Revisions mèdiques. Foment i millora de la comunicació a la plantilla, amb recordatoris a la intranet corporativa (PeopleNow, PeopleXperience i a la plataforma Som Saludables) per mirar de fer més reconeixements mèdics dels que s'han fet fins ara. Durant el 2024, s'han fet comunicacions al personal de totes les oficines, en les quals s'adjuntava la informació dels centres mèdics que hi ha més a prop dels seus llocs de treball. Aquest any, cal destacar la realització de més de 1.400 reconeixements i la posada en marxa d'un pilot amb una unitat mòbil de Quirón, que va fer fins a 65 reconeixements mèdics.
  - Observatori de Salut. Anàlisis d'indicadors vinculats a l'absentisme laboral (índex d'absentisme i incidència), els resultats de les quals són analitzats per Territori (província), gènere i grups d'edat, i que han permès analitzar les afeccions i les seves causes per planificar accions amb l'equip mèdic.
  - Campanyes de donació de sang a Madrid amb la Creu Roja i a Barcelona, en col·laboració amb el «Banc de Sang i Teixits», i de vacunació, per tal de prevenir els casos de grip.
  - Formació en prevenció de l'ictus a oficines All in One i oficines Store. El 2024, hi ha 1.140 persones formades i 98 oficines que han obtingut la certificació «Espacio cerebroprotegido» que atorga la Fundació Freno al Ictus.

  - Cura del son. Inclòs l'accés a l'APP SleepCycle dins el pla digital gratuït de Wellhub (anteriorment, Gympass) al qual poden accedir tots els empleats. Aquesta aplicació ajuda a monitorar i millorar la qualitat del son i del descans.
  - Programa terapèutic de menopausa. Realització de dues edicions del Programa d'Intervenció Terapèutica grupal per a la salut i el benestar de la dona, que consisteix en un acompanyament durant nou setmanes (una sessió per setmana), juntament amb la realització d'una dieta antiinflamatòria i l'acompanyament de professionals de la salut a la menopausa.
  - *Tips* preventius d'addiccions al portal Som Saludables. Nou espai de sensibilització al portal per a la prevenció d'addiccions, en què s'han publicat tres articles sobre aquesta temàtica: «Addicions a substàncies», «Addiccions conductuals» i «Què és una addicció?».
  - Comitè de Coordinació Interbancària de Prevenció de Riscos Laborals (PRL). Participació en les reunions trimestrals del comitè (ordinàries i extraordinàries) arran de la DANA de València. A més a més, CaixaBank també ha participat en cinc esdeveniments relacionats amb l'Associació PRL Innovació, en què s'han tractat diverses temàtiques sobre salut i benestar laboral.

- 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

- **Gestió emocional**
  - Servei d'atenció psicològica. Identificació d'oportunitats de millora i disseny d'un pla integral per al benestar emocional, que s'incorporarà al futur Pla Estratègic d'Organització Saludable 2025-2027. Aquesta estratègia ofereix un enfocament holístic de la salut emocional. Aquest 2024, a través del servei d'Atenció Psicològica 24/7, s'han atès 1.061 trucades i s'ha proporcionat un suport clau.
  - Servei addicional disponible per a tota la plantilla, a través de la plataforma Adeslas Salut i Benestar, que inclou orientació mèdica en medicina general i pediatria, i també atenció psicològica amb especialistes.
  - Accions de Prevenció psicosocial 2024. S'han dut a terme tres reunions del Comitè Extraordinari Psicosocial per al seguiment de l'estratègia preventiva psicosocial i una nova avaluació a través de Focus Groups.
  - CaixaBank Talks de Benestar emocional amb el psiquiatre Javier Quintero, titulada «Comprendre i gestionar les emocions: la importància del suport social», a la qual van assistir 205 persones, i altres xerrades amb experts, com ara la que va fer el xef Miguel Cobo, a la qual van assistir 200 persones. Durant la xerrada, el xef va compartir la seva inspiradora història personal i professional, titulada «Evolució», que tracta sobre aspectes com ara la importància de l'esforç, el treball en equip o la perseverança.
  - Tallers de gestió emocional per a tota l'àrea de riscos i morositat. L'equip intern de psicòlogues de Salut i Benestar de CaixaBank ha dissenyat un programa que combina una formació específica i totalment personalitzada amb una proposta que facilita eines de gestió emocional. A la primera edició que s'ha fet aquest any, s'hi han dut a terme fins a un total de 14 tallers, als quals han assistit 370 persones.
  - El 2024, incorporació de 124 nous recursos vinculats amb el benestar emocional a la plataforma digital Som Saludables.
  - Actes de reconeixement 25/35 anys. Realització de fins a 22 actes als Serveis Centrals i Xarxa Territorial per homenatjar 8.500 empleats que van complir 25 i 35 anys entre els anys 2020-2024, i recuperació retroactiva dels esdeveniments suspesos els anys anteriors com a conseqüència de la pandèmia.
  - Suport psicològic (grupal i personalitzat) amb motiu de l'emergència produïda per la DANA de València.

i familiars.

- **Promoció de l'activitat física i l'esport**
  - Foment dels plans Wellhub per a tota la plantilla. Aquest servei connecta els empleats amb les millors opcions de *fitnes*, *mindfulness*, nutrició, teràpia *online* i gestió del son mitjançant subscripcions amb descomptes importants. Amb les diverses accions de promoció i l'increment dels partners, s'ha duplicat el nombre de subscriptors de Wellhub respecte de l'any anterior i del tancament de 2024. Wellhub ja disposa amb més de 6.700 subscriptors, entre empleats i familiars.

  - Foment d'activitats al territori, a partir de l'escolta activa a les Direccions Territorials, per identificar necessitats i expectatives i, d'aquesta manera, impulsar esdeveniments esportius presencials adaptats a cada zona. Destaca Runners CaixaBank o Plaça 3x3 CaixaBank.
  - Disseny d'un *landing* per crear comunitats esportives al portal Som Saludables per tal de promoure la interacció amb persones que tenen interessos afins.
  - Espais polivalents: manteniment de les activitats col·lectives en sales adaptades per a l'exercici a Barcelona i a Madrid.
  - Repte de passos amb motiu del Dia Mundial contra el càncer de mama. Per cada 15.000 passos fets pels participants, es donaren 3 € a favor de l'Associació Espanyola Contra el Càncer. En total, en el repte, hi han participat activament 810 persones del Grup CaixaBank, amb un total de més de 37 milions de passos (26.163 km). Amb aquest repte s'han aconseguit recaptar 7.475 €, que es van donar per a la lluita contra el càncer de mama.

- **Alimentació saludable**
  - Menjadors corporatius saludables amb opcions de menús més saludables als edificis corporatius.
  - Programa terapèutic *Dieta antiinflamatòria «BeEnergy»*. Part del programa d'intervenció terapèutica grupal per a la salut i benestar de la dona.
  - Repartiment de fruita als edificis corporatius, aprofitant la Setmana del Benestar celebrada durant el mes d'abril.
  - Organització de xerrades amb nutricionistes, amb més de 600 assistents, i realització de tallers de nutrició a les Direccions Territorials.
- **Gestió i difusió de la cultura del benestar (Comunicació interna i externa)**
  - Redisseny de la plataforma digital «Som Saludables». Per adaptar-se a l'evolució del benestar duta a terme en el Pla Estratègic, als nous serveis i a l'organització per pilars. D'aquesta manera, s'ha aconseguit unificar la ubicació de tots els continguts, serveis i recursos en un únic lloc, millorant l'experiència de l'empleat en la cerca de respostes a les seves necessitats. El 2024, el nombre de visualitzacions arriba a les 63.894.

    A més, per tal de millorar la notorietat del Programa Som Saludables entre tots els grups d'interès (*stakeholders*), l'equip de Prevenció, Salut i Benestar, en col·laboració amb Comunicació Interna i Externa, ha generat 26 notícies institucionals a PeopleNow durant el 2024, de manera que suma un total de 74.541 visualitzacions en el seu conjunt.
  - Promoció del benestar: Creació i distribució d'un díptic informatiu a través de la xarxa d'Ambaixadors de Benestar per a la seva entrega durant visites a oficines. A més, es va difondre un nou vídeo del programa Som Saludables amb motiu de la Setmana del Benestar, utilitzant tots els canals disponibles per a la plantilla (PeopleNow, PeopleXperience, plataforma Som Saludables) i també les pantalles dels edificis corporatius.

  - Realització d'activitats per commemorar els dies mundials de l'Esport (6 d'abril), de la Salut (7 d'abril) i de la Seguretat i Salut a la feina (28 d'abril). Hi destaca l'organització de la Setmana del Benestar, que es va celebrar del 8 al 12 d'abril del 2024, amb una agenda que va incloure més de 80 activitats presencials de benestar i en la qual van participar 2.600 persones aproximadament a totes les Territorials.

  - Participació en fòrums i esdeveniments organitzats per entitats relacionades amb el benestar, entre els quals destaca l'organització d'un esdeveniment dut a terme en col·laboració amb Àgora Benestar Talks, celebrat al CaixaForum de València, en què es van presentar casos d'èxit i bones pràctiques en la implantació de programes integrals de benestar laboral a empreses.
  - Elaboració d'un Pla de comunicació interna d'Organització Saludable que incorpora l'estratègia transversal, les accions i les fites més rellevants dutes a terme el 2024 per tal de donar a conèixer la informació sobre Som Saludables a tota la plantilla: notícies, esdeveniments, activitats i recursos de promoció de la salut i el benestar disponibles.
  - Redifusió de comunicacions dutes a terme des d'organitzacions que han atorgat premis de Benestar i Salut, en les quals CaixaBank ha obtingut guardons.
  - El Programa Som Saludables va tenir cobertura per ràdio, mitjans *online* i agències, i va arribar a 2,7 milions de persones. La Setmana del Benestar va aparèixer a la premsa i als mitjans digitals amb 2.000 lectors diaris. La col·laboració CaixaBank i Wellhub es va difondre a *La Razón* i als mitjans digitals, i va arribar a 2,25 milions de persones.

- 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

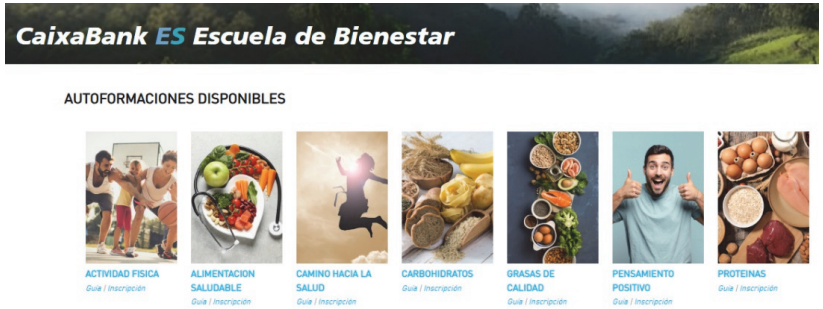
- Posicionament en xarxes socials (XS), difonent accions o fites corporatives d'Organització Saludable, alineades amb el propòsit de proximitat, i també amb l'estratègia de Marca i Canals Digitals. Tot això, per tal de generar una empremta digital que contribueixi a la millora de la reputació de CaixaBank com a marca ocupadora. En relació amb la Setmana del benestar, cal destacar diverses publicacions de *stories* a Instagram i LinkedIn, en què s'ha publicat un carrusel de fotos amb un post, amb una audiència potencial de 205.600 i 4.683 interaccions.

- Beneficis socials
  - Ampliació de la cobertura sanitària d'Adeslas dels empleats i incorporació anual de noves cobertures que milloren la prestació del servei.
  - Realització de publicacions amb continguts de salut i difusió amb fins a vuit webinars sobre temàtiques diverses, des de temes que afecten els fills (aprenentatge, alimentació, etc.) fins a continguts sobre la salut física (infart, càncer, etc.) o emocional (depressió).
  - 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 d'empleats als edificis corporatius, amb motiu de les festes nadalenques.
- Benestar financer
  - Signatura d'un nou Conveni Col·lectiu de Caixes i Entitats Financeres d'Estalvi que inclou millores salarials per a tota la plantilla (increment 11% en 3 anys).
  - 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+).
  - Oficina de l'Empleat. Servei financer que incorpora un model d'atenció més personalitzat, *online* i telefònic, i especialitzat en productes per a empleats. El 2024 s'ha treballat per ampliar el nombre d'empleats i familiars atesos i, d'aquesta manera, s'ha afavorit el seu benestar financer i s'han assolit gairebé 15.000 persones ateses, amb una valoració del servei molt positiva (NPS d'un 97,89).
  - Afectacions per la DANA a València. CaixaBank ha concedit bestretes excepcionals per un total superior als 1.665.000 €.

Cultura i diversitat

- Integració de la diversitat en la salut i el benestar
  - Anàlisi de la integració de les diverses perspectives de diversitat (gènere, generacional, funcional, etc.) des del punt de vista de la salut i el benestar. El 2024, cal destacar la identificació i l'anàlisi de les variables intergeneracionals que poden influir en les necessitats i expectatives en matèria de salut i el benestar de la plantilla, per tal de mapar les diferències existents entre les diverses generacions: Tradicionalistes, Baby Boomers, Generació X, Generació Y (Mil·lennista) i Generació Z.
  - Talent Sènior. Participació juntament amb altres empreses i AON, definint els reptes i les accions d'acord amb la gestió del talent sènior, a més de la col·laboració en l'elaboració de l'estudi d'AON «Oportunitats i reptes del Talent Sènior», en el qual s'analitzen els factors per impulsar-ne la gestió.
  - Accions de sensibilització sobre la discapacitat, com ara: la publicació de la nova Guia de discapacitat i tracte adequat o el rodatge del primer capítol de la nova minisèrie interna: Talent sense etiquetes.
  - Anàlisi interna de la situació de la discapacitat mitjançant la realització de *focus groups* amb professionals de Persones de tot l'àmbit territorial i amb l'equip de Selecció, a més d'entrevistes amb deteniment a treballadors amb discapacitat i a mànagers que tenen a càrrec seu col·laboradors amb diversitat funcional.
  - Realització d'un diagnòstic a partir del qual es pugui millorar l'accessibilitat digital de treballadors amb discapacitat visual.
- Evolució del Model de Lideratge AHEAD
  - En relació amb l'evolució del Model de Lideratge AHEAD (amb la inclusió en Humanisme de l'atenció del benestar i la salut i la promoció de l'equilibri entre la vida personal i la professional) es continuen desenvolupant 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 vídeos a la Comunitat Directiva per tal de sensibilitzar sobre el model; l'explicació del Model al Programa First Experience (nous empleats) i la visita a tots els Territoris impartint formació als Trainers de Cultura.

- Escolta Activa
  - Realització d'un Estudi de Compromís a tota la plantilla, que inclou un ítem relacionat amb el benestar a l'hora d'avaluar-ne el responsable immediat. A més, s'ha fet una enquesta del Pla Nosaltres (pla d'acció) per analitzar-ne els progressos.
- Formació
  - Realització de programes d'autoformació.



L'objectiu és aconseguir que tots els empleats, de manera gradual i pas a pas, esdevinguin 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.

En destaquen les autoformacions següents:

«Com recuperar el control de la teva salut», que comprèn des de les forces generadores de salut (alimentació, son, exercici, etc.), la nutrició i la prevenció de l'obesitat, fins a la gestió de l'estrès i del benestar emocional.

«Benestar emocional pas a pas», que consta de 16 píndoles de continguts i que ajuda a aprofundir en l'origen de l'ansietat, identificant-ne les pors i aprenent a fer-hi front per mitigar l'impacte de l'ansietat en la nostra ment.

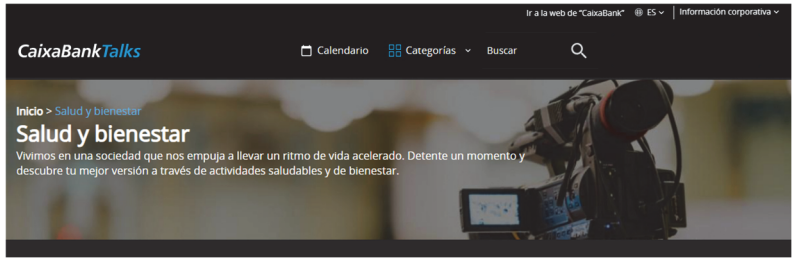
- Millora de l'entorn feina
  - Ergonomia: atenció al 100% de les sol·licituds d'adaptació ergonòmica, proporcionant equips com ara cadires ergonòmiques, reposapeus i reposa-canells. A més, s'han desenvolupat accions de sensibilització i for-mació postural a través de la plataforma Som Saludables (vídeos sobre la tècnica Alexander, microdescansos i altres articles), juntament amb sessions presencials per oferir eines d'ergonomia postural als col·laboradors.
  - Incorporació d'un nou mobiliari adaptat a la nova sistemàtica comercial del lloc de treball dels Responsables d'Atenció a Clients (RAC) i Atenció ràpida (AR) a les oficines Store. Suposa una millora ergonòmica important que respon a les necessitats del lloc segons la nova sistemàtica comercial.
  - Sales de lactància i primers auxilis. Actualment, ja es disposa de 42 sales habilitades als edificis amb més de 50 treballadors.
  - Realització de 77 mesuraments de gas radó als centres seleccionats per tal d'avaluar-ne la presència d'alts nivells a les zones geològicament amb més risc.
  - Realització de tasques de recondicionament a 38 oficines afectades per la DANA per tal de disposar d'unes condicions de treball saludables, i també mesuraments de la qualitat de l'aire i de la salubritat dels centres per l'acumulació d'aigua, fang i materials orgànics.
- Sostenibilitat
  - CaixaBank integra la protecció del medi ambient com una prioritat estratègica; per això, impulsa el finançament de projectes sostenibles, la gestió del risc climàtic i la reducció de l'impacte operatiu. En aquest marc, ha mobilitzat més de 86.800 milions d'euros en finances sostenibles per a la transició energètica, els microcrèdits i el suport a empreses. A més, avança en la descarbonització amb nous objectius en nou sectors i reforça el seu compromís amb iniciatives com ara el Grup de Mobilitat Sostenible i el Pla de Sensibilització.
  - Microcrèdits de CaixaBank. Se n'han beneficiat fins a un total de 424.522 persones en risc d'exclusió social, un 17% més que l'objectiu de l'Entitat.
- Acció social
  - Programa de Voluntariat, amb la col·laboració i coordinació de més de 2.500 entitats socials de tot Espanya, més de 20.000 voluntaris i més de 29.000 activitats, que ha beneficiat un total de 430.000 persones en situació de vulnerabilitat.

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

- Altres accions com ara: l'Arbre dels Somnis (en què s'han atès les il·lusions nadalenques de nens en situació de vulnerabilitat), el Projecte de tots (presentant-se projectes de diverses entitats socials, en què col·laboren els mateixos empleats de CaixaBank, i donant suport als projectes finalistes mitjançant donacions) o Reutilitza'm (programa per canalitzar excedents de material d'empreses a entitats socials).

- **Estratègia de màrqueting i patrocinis**
  - Realització de CaixaBank Talks per a clients, empleats i societat, relacionats amb Salut i Benestar. En total, s'han celebrat 25 esdeveniments amb impacte en Salut i Benestar, organitzats en les categories següents: Escola de Salut d'Adeslas, Diàlegs en família, Reflexions d'autònoms, Reflexions de Directius i Sèniors actius.



  - Foment d'activitats esportives. Amb la col·laboració de Patrocinis, s'han dut a terme accions com ara: Runners CaixaBank (patrocinant un total de 63 curses i més de 3.000 Runners) o també Plaça 3x3 CaixaBank, circuit de bàsquet itinerant (amb un total de 6.000 jugadors i 90.000 visitants que han anotat més d'11.000 Triples Solidaris per recaptar fons a favor d'associacions i entitats socials).

- **Suport a l'emergència de la DANA a València**
  - Arran de l'emergència de la DANA es va activar el Comitè de Continuïtat de Negoci, en què estan representats tots els departaments del banc, i es van fer actuacions ad hoc per al suport a empleats i als seus familiars. Entre les mesures més destacades hi ha: bestretes de nòmina de fins a 12 mensualitats, préstecs d'atencions diverses, moratòries en préstecs, permisos retribuïts, mesures per a la mobilitat, treball en remot i conciliació, assistència psicològica o acompanyament.

- **Reconeixements**

  Premis de Benestar Corporatiu. El 2024 CaixaBank ha aconseguit els guardons en matèria de benestar corporatiu següents:
  - Certificació Top Wellbeing Company 2024, que aglutina 50 Empreses amb millors pràctiques en Salut Laboral i Benestar Corporatiu amb una perspectiva 360 º.
  - Segon premi en Benestar nutricional als Wellbeing Awards 2024, organitzats per Intrama.
  - Premis MEES 2024 (Mi Empresa Es Saludable): Guardó de finalistes en dues categories: Benestar Social i Comunicació Saludable.
  - Premi Top 10 de salari emocional 2024 de DCH (Directius de Capital Humà), que reconeix les 10 empreses amb millors pràctiques de benestar.
  - Premi Àgora Benestar 2024 «Empresa compromesa amb el benestar» en la categoria de gran empresa.

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**, 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.

El projecte de People Analytics té com a objectiu principal fomentar l'ús de la tecnologia i l'anàlisi de dades per millorar la gestió de les persones. L'ús d'eines avançades, com ara la Intel·ligència Artificial (IA) i Machine Learning, facilita la presa de decisions basades en dades en matèria de persones. El projecte inclou la formació i capacitació dels empleats de la Direcció de Persones en l'ús d'aquestes noves tecnologies, i s'assegura que tots els membres de l'equip estiguin preparats per aprofitar les capacitats d'anàlisi de dades. El projecte també posa el focus en la integració de sistemes i plataformes per crear un entorn de treball més cohesionat i col·laboratiu.

D'aquest manera, la Direcció de Persones s'uneix a la transformació digital del banc. People Analytics és tant un projecte tecnològic com un projecte de transformació cultural que promou la cultura de la dada. Les noves tecnologies permeten conèixer millor les persones dins l'organització i canviar les maneres de treballar per proporcionar més autonomia i eficiència en l'ús de la informació. L'equip de Persones pretén prendre decisions basades en l'anàlisi i la interpretació de les dades, sempre 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. Un cop 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 netejar-les i preparar-les posteriorment, com a pas previ a la ingesta de dades al Datalake 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 perquè els equips augmentin la seva autonomia en l'accés a la informació (major autoservei).
- Avançar en una major automatització.

- 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

- S'ha de disposar d'un model únic d'informació de la Direcció de Persones que permeti:
  - 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 diversos equips de Persones per conèixer els seus processos i saber com 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 Datalake 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 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 d'un espai de Discovery dins el Datalake corporatiu i creació 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 al Datalake corporatiu.
- 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 va 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 al Datalake corporatiu. 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 es va fomentar l'esperit de comunitat Data Champions per tal de compartir bones pràctiques i novetats, i dotar els participants de píndoles formatives per millorar l'autonomia i l'ús d'aquestes eines.

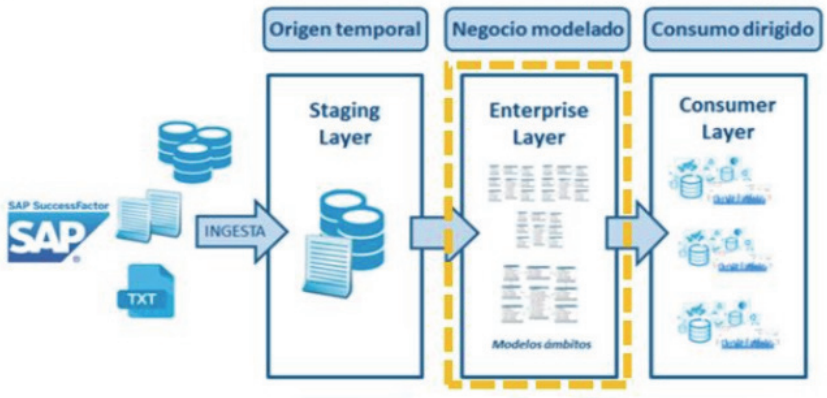
La Data Champion és la persona referent, dins cada àmbit funcional, en els temes relacionats amb l'accés, gestió, tractament i visualització de la informació departamental. És el coneixedor del model corporatiu d'informació i col·laborarà amb la resta dels companys, compartint els seus coneixements i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

- **Model de dades de Persones:**

L'objectiu de la ingesta de dades al Datalake corporatiu és donar suport a projectes d'IA i Analytics i també ajudar els usuaris funcionals i tècnics a consumir informació homogeneïtzada i validada. Per això, s'ha treballat en l'ampliació de la informació disponible al repositori comú de dades estructurades de la Direcció de Persones. Durant el 2024 s'han dut a terme

diverses fases d'ingesta de dades per dotar els diversos equips de la Direcció de Persones de la informació necessària per automatitzar les seves tasques i informes recurrents i elaborar Quadres de Comandaments.

Al final del 2023 i durant tot el 2024, s'ha treballat en la migració de la base de dades i de l'espai de treball 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. Al final del 2024, aquesta plataforma ja disposa de més de 300 taules amb informació.



- *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, amb dades agregades. Durant aquest període s'han desenvolupat diversos quadres de comandaments, entre els quals destaquen els següents: Quadre de Comandament Dades de Referència de Persones (Comitè de Direcció) i Dades de Referència Lite (Business Partners de Territoris i Serveis Centrals). 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 metodologia de visualització Data-UIX. La industrialització de les Dades de Referència de Persones per a la Direcció i de les Dades de Referència Lite van finalitzar l'últim trimestre del 2023 i el primer trimestre del 2024, respectivament. El 2024 s'ha iniciat el procés de creació d'un Quadre de Comandament per a les Empreses del Grup.

A més a més, als Quadres de Comandament que permeten una visió global dels principals indicadors en l'àmbit de Persones també es disposa de quadres de comandament per gestionar aspectes més concrets relacionats, per exemple, amb la planificació de plantilla. En aquest sentit, durant l'últim trimestre del 2022, es va començar a dissenyar el «Mapa de Calor», que va evolucionar en l'entorn de Sandbox durant tot el 2023 i que, finalment, s'ha industrialitzat durant el segon trimestre del 2024. El «Mapa de Calor» permet visualitzar la situació d'excedents i dèficits de plantilla amb 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 prenen 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.

Durant l'últim trimestre del 2024, s'ha començat a desenvolupar un Quadre de Comandament per a l'equip de Selecció, en què es mostren els principals KPI (processos de selecció oberts, nombre de vacants, temps de mitjana per cobrir una vacant, etc.).

3. Implementació del Pla Director de Casos d'Ús

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 dels departaments que intervenen en el *governance* del tractament i la seguretat de la informació (Relacions Laborals, Assessoria Jurídica Laboral, Assessoria Jurídica d'Innovació i Privacitat, IA Responsable i Seguretat de la Informació), s'han desenvolupat quatre casos d'ús per a la gestió de persones, que, en cap cas, són sistemes de decisió automatitzada, sinó algoritmes que ajuden en la presa de decisions, en què totes les decisions finals les duen a terme les persones.

Principals Casos d'Ús d'IA desenvolupats:

- 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

- ***Forecasting*** **de la rotació del talent:**

En aquest cas d'ús, es preveu la probabilitat de rotació dels empleats, fet que ajuda a identificar els empleats que corren el risc d'abandonar l'Entitat. L'objectiu és prevenir desvinculacions en posicions considerades «clau» (fuga de talent) i gestionar el desenvolupament professional per millorar el seu vincle i la seva satisfacció. El resultat de l'algoritme és una eina de suport a la decisió, que sempre la prendrà una persona. La tecnologia que utilitza l'algoritme és un Gradient Boosting Machine (GBM). És una tècnica d'aprenentatge automàtic emprada per analitzar la regressió i per a problemes de classificació estadística, que produeix un model predictiu basat en arbres de decisió.

- **Predicció d'absències per centre:**

Aquest cas d'ús identifica la probabilitat d'absències d'empleats per contingència comuna (malaltia) als centres de treball de la Xarxa Territorial en els pròxims tres mesos. El seu objectiu és planificar els recursos necessaris per a assegurar la continuïtat del negoci, mitjançant la gestió de les cobertures de la plantilla, i dur a terme plans de prevenció. L'algoritme no prediu des del punt de vista individual, sinó en termes d'un centre de treball. El resultat de l'algoritme és una eina de suport a la decisió, que sempre la prendrà una persona. La tecnologia que fa servir l'algoritme és Random Forest. Aquest és un algoritme d'aprenentatge automàtic supervisat que s'empra per a la classificació, regressió i altres tasques d'anàlisi predictiva.

- **Anàlisi de l'Estudi de Compromís i Satisfacció de l'Empleat, Cultura i Lideratge realitzat a la totalitat de la plantilla:**

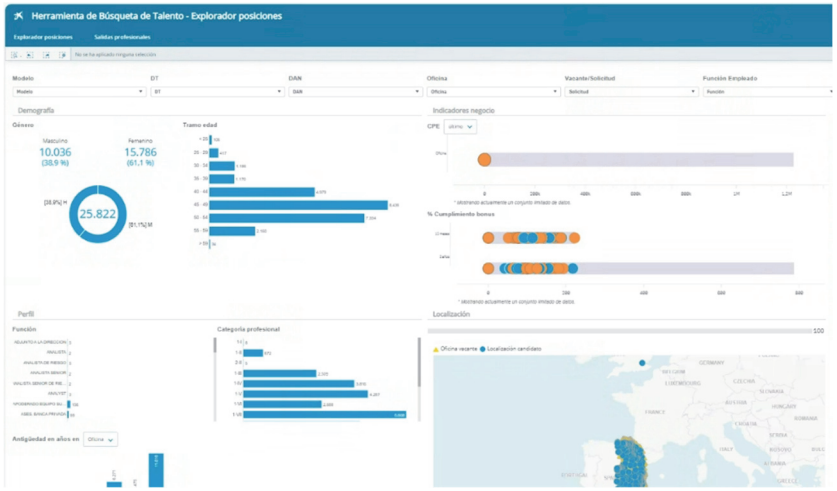
En aquest cas d'ús, s'implementen models analítics en 3 eixos:

- Identificació de temàtiques principals: desenvolupant 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 facilitant un QlikSense per a la seva exploració.
- Predicció de l'eNPS a través de les preguntes de l'Estudi de Compromís: s'ha desenvolupat un model Machine Learning que determina les preguntes de l'Estudi de Compromís que expliquen l'eNPS (Employee Net Promoter Score).
- Predicció de l'eNPS a través de variables internes: s'ha analitzat l'explicabilitat de l'eNPS, a partir d'indicadors de negoci o altres característiques de centre/oficina, i s'ha dissenyat un KPI sintètic per predir la percepció dels professionals.

Aquest cas d'ús es va desenvolupar per primera vegada el 2022, i el 2024 s'han tornat a analitzar els comentaris de l'Estudi de Compromís, però aquesta vegada s'ha fet servir Gemini. Aquesta tecnologia de Google pot processar grans volums de dades textuals i quantitatives i identificar tendències, sentiments i patrons en les respostes.

- **Eina de Cerca de Talent (HBT):**

L'objectiu d'aquest cas d'ús és desenvolupar un model per contribuir a agilitzar, simplificar i optimitzar els processos de selecció interna per a les oficines del segment de Banca Retail. Aquesta eina ajuda a identificar les persones treballadores més adequades per cobrir les potencials vacants de llocs de treball que hi ha a l'Entitat, sempre que formin part de les funcions cobertes per l'Eina (directors, subdirectors i especialistes de Banca Retail). El resultat de l'algoritme és una eina de suport a la decisió, que sempre la prendrà una persona. La tecnologia que fa servir l'algoritme és un Gradient Boosting Machine (GBM), tècnica d'aprenentatge automàtic emprada per analitzar la regressió i per a problemes de classificació estadística, que produeix un model predictiu basat en arbres de decisió. La interfície gràfica d'usuari per visualitzar els resultats del model és un Quadre de Comandament a Qlik Sense.



A més a més dels tres pilars comentats anteriorment, i des del punt de vista de l'analítica 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. Cal tenir en compte que aquesta planificació es fa amb dades agregades:

- 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 especialistes i càrrecs d'oficina (estructura de la plantilla per funcions), a partir de l'evolució de la concentració de clients i de les integracions d'oficines futures, per a la realització d'anàlisis econòmiques per donar suport a les negociacions amb la representació sindical.
- 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'altes, baixes i traspassos entre centres, amb un horitzó a 2 anys.

Anàlisis detallades sobre l'evolució de la plantilla. S'han dut a terme diversos estudis centrats en: rotació dels Gestors en Serveis Centrals, seguiment de vacants no cobertes, baixes de nous empleats, 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.

- 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
- 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

Indicadors del Pla Estratègic 2022-2024

A continuació, es detallen tots els indicadors de l'habilitador Persones i Cultura (primer i segon nivell) al tancament de l'últim any del Pla Estratègic 2022-2024.

	Mètrica de seguiment	Des. 2021	Des. 2022	Des. 2023	Des. 2024	
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**	**43,4**	**43,0** (abans 42,0)*
1r	**Nombre de casos d'ús de People Analytics implantats**	**--**	**--**	**6**	**10**	**8**
1r	**Nombre de rols crítics identificats. Evolució gap demanda/oferta d'aquests rols**	**--**	**--**	**--**	**--**	**Sense objectiu**
1r	**Lloc Rànquing Merco Talento - Sector Bancari**	**3r**	**3r**	**2n**	**2n**	**1r**
1r	**% Total Favorabilitat - Estudi de Compromís i Satisfacció de l'Empleat, Cultura i Lideratge**	**74**	**67**	**64**	**69**	**75**
2n	% de designacions directes en vacants obertes	--	11,9	9,9	12,6	Sense objectiu
2n	% d'empleats amb mesures de retribució flexible	25,9	30,0	33,5	37,2	Sense objectiu
2n	% de mànagers i directors que han fet formació en tendències de lideratge i gestió d'equips híbrids	--	52,8	52,8	52,8	Sense objectiu
2n	eNPS - Estudi de Compromís i Satisfacció de l'Empleat, Cultura i Lideratge	14	-15	-17	3	13
2n	% de dones en posicions directives estratègiques	34,8	37,2	38,4	38,8	Sense objectiu
2n	% Atribut Responsables i Exigents	69	64	61	69	70
2n	% Atribut Col·laboradors	70	57	51	56	72
2n	% Total Favorabilitat Cultura	72	66	62	68	75
2n	Valoració global de les eines d'acompanyament al desenvolupament directiu, *coaching* i *mentoring*	--	4,8	4,8	4,9	Sense objectiu
2n	Valoració global dels programes de desenvolupament directiu	4,6	4,9	4,5	4,8	Sense objectiu

* El 43% es va fixar arran del Pla d'Igualtat.

Resultats Pla Estratègic **2022-2024**

Grup financer favorit per treballar-hi

Al tancament del 2024, els resultats del Rànquing Merco Talento 2024 (publicats el mes de març de 2025) situen CaixaBank en la segona posició del rànquing d'entitats dins el sector financer, millorant una posició respecte del 2023 (s'havia fixat l'objectiu de ser els primers al tancament del 2024). El projecte de Proposta de Valor de l'Empleat i el posicionament de la Marca Ocupadora han contribuït de manera positiva a la percepció de CaixaBank com una de les millors empreses per treballar-hi (7a posició del rànquing global, amb una pujada de 4 posicions respecte del 2023).

El 2024, CaixaBank ha obtingut la certificació Top Employer per quart any consecutiu, millorant la puntuació respecte de l'any anterior (92,19 el 2024 vs. 91,98 el 2023). 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 en el 37,2%, el mes de desembre del 2024 (+3,7% sobre 2023). Això significa que fins a 13.726 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 del Total de Favorabilitat de l'Estudi de Compromís i Satisfacció de l'Empleat, Cultura i Lideratge, el resultat del 2024 ha estat del 69%, +5 punts respecte de l'estudi anterior (s'havia fixat l'objectiu del 75% al tancament del 2024). L'avenç s'ha aconseguit gràcies a l'anàlisi amb detenim-ment dels resultats del 2022 i la implantació d'un pla d'acció, que ens ha permès focalitzar i prioritzar les línies d'acció clau per enfortir el compromís de la plantilla.

Disposar del millor talent per fer front als reptes estratègics del Grup

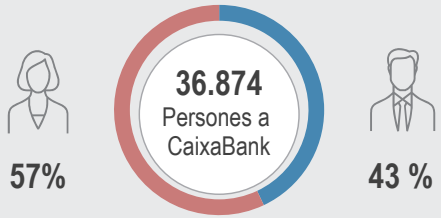
L'evolució de la representativitat de la dona en posicions directives a partir de subdirecció d'oficina gran (categories A i B) se situa en el 43,4% el mes de desembre del 2024 (+0,4% sobre 2023) i s'ha superat l'objectiu fixat del 43% per al 2024.

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'ha finalitzat el període del Pla Estratègic amb fins a 10 Casos d'Ús i Quadres de Comandament i, d'aquesta manera, s'ha superat l'objectiu fixat per al 2024 (8 Casos d'Ús).

- 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

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

Principals indicadors



Dones en posicions directives:	**43,4 %**
Edat mitjana, anys:	**47**
Antiguitat mitjana, anys:	**20**
Contractes indefinits:	**100,0 %** (99,99%)
Rotació externa (no inclou excedències voluntàries):	**0,8 %**
Rotació externa sense plans de reestructuració:	**0,8 %**
Rotació voluntària:	**0,3 %**
Procedència: Creixement orgànic | inorgànic:	**53 % | 47%**
Nacionalitat: Espanyola:	**97 %**
Altres països (80 diferents):	**3 %**
Distribució geogràfica de la plantilla: d'Espanya:	**99,3 %**
Altres països:	**0,7 %**
Plantilla formada:	**100 %** | 71 hores/persona
Promocions per canvi de nivell:	**6.132**
Remuneració mitjana per persona*:	**83.152 €**
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 i per als seus fills, pòlissa sanitària i altres complements extrasalarials.

Estructura organitzativa. Distribució de la plantilla:

Xarxa comercial	**80,0 %**
Serveis Centrals	**11,2 %**
Suport Xarxa	**8,8 %**
Direccions Territorials	**11**
Direcció Territorial InTouch (atenció remota)	**1**
Negoci Digital Imagin	**1**

Estructura organitzativa. Oficines per segment:

Banca Retail	**3.570**
Oficines convencionals	1.632
Oficines Store	783
Store Negocis	70
Store Pimes	73
AgroBank	829
HolaBank	183
Centres especialitzats	**542**
Xarxa internacional	**26**

Evolució de la plantilla 2020-2024

A desembre del 2024, la plantilla de CaixaBank se situa en 36.874 persones, 9.470 persones més que fa quatre anys, fet que representa un creixement del 35% de la plantilla, motivat sobretot per la integració de Bankia el passat 26 de març de 2021, amb un total de 15.485 persones, i per la internalització de funcions que anteriorment exercien filials corporatives. Cal destacar la incorporació de 171 persones procedents de neX (reforç visió omnicanal dels clients), CaixaBank Facilities (funció de Compres Grup), Servei de Prevenció Mancomunat i CaixaBank Operational Services (funció Recursos Humans Grup i nou Model d'Operacions).

- Portada
- Índex
- Pròleg
- Pla Estratègic 2022-2024
- **Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.**
  - **Principals indicadors**
  - **Evolució de la plantilla 2020-2024**
- 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 2023-2024
- 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

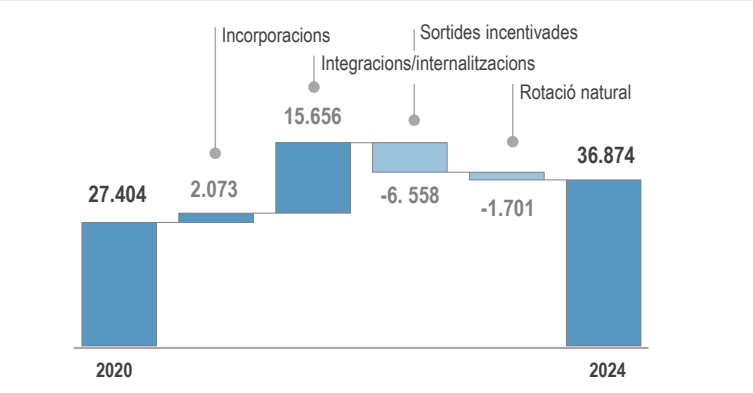
Durant els últims anys, l'Entitat ha dut a terme una gestió activa de la plantilla, centrada a optimitzar-la a les necessitats actuals de mercat i aconseguir un equilibri territorial.

Durant el període des del desembre del 2020 al desembre del 2024, pel que fa a la gestió de plantilla, cal destacar els plans de sortides massives, com ara: el Pla de Reestructuració del 2019, amb 3 sortides el 2021, i el Pla de Reestructuració signat el 2021, a través del qual van sortir, entre les finestres del novembre del mateix any fins al gener del 2023, un total de 6.550 persones (6.634 considerant excedents i altres situacions).

Alhora, s'han produït 5 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 rejoveniment de la plantilla i a una optimització dels costos de personal en existir reposició.

Pel que fa a la contractació, en els darrers quatre anys, s'hi han incorporat 2.073 persones: 804 en posicions específiques en Serveis Centrals o segments especialitzats i el 61% restant, 1.269 contractacions, a la xarxa d'oficines per cobrir la totalitat del dimensionament que s'havia previst.

La resta dels moviments del període s'expliquen per les baixes recurrents, -1.056 persones, de les quals -231 sortides corresponen a persones que es van incorporar a la Xarxa comercial i pel saldo net d'absències (-645 persones), que es calcula com el nombre de reincorporacions menys el nombre d'excedències.

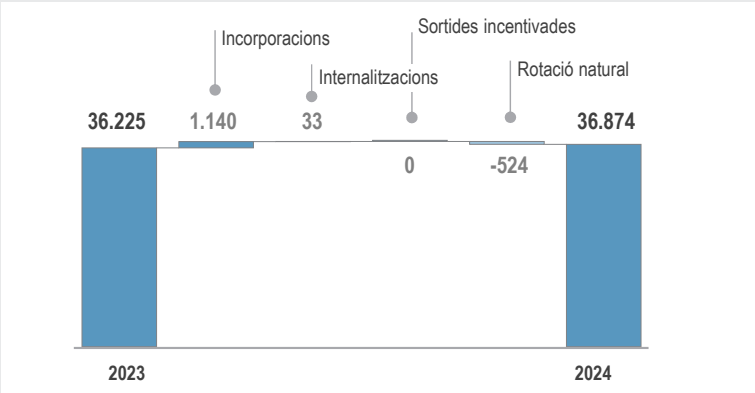


Dins d'aquest saldo net d'absències, hi ha incorporats els moviments de plantilla entre CaixaBank i les empreses del Grup que, durant aquest període de 4 anys, ha suposat una sortida neta de -405 persones. Hi destaca la sortida massiva que es va produir el 2021, amb 167 empleats recol·locats a diverses empreses del Grup CaixaBank (sobretot a BuildingCenter, CaixaBank Operational Services, CaixaBank Payments & Consumer i CaixaBank Advance Business Analytics), la sortida el 2022 de 296 persones a l'empresa CaixaBank Tech i la sortida el 2024 de 84 persones a BuildingCenter.

Evolució de la plantilla 2023-2024

En l'últim any, la plantilla de CaixaBank ha augmentat en 649 persones, motivada sobretot per les 1.140 incorporacions efectuades i per la internalització de 33 persones procedents de CaixaBank Operational Services, derivat del nou Model d'Operacions. El 28% de les incorporacions s'han dut a terme en posicions específiques, majoritàriament a Serveis Centrals (Riscos, Corporate & Institutional Banking, Digital Transform & Advanced Analytics, etc.) i oficines Internacionals. El 72% restant correspon a contractacions de la Xarxa Retail (sobretot a la Direcció Territorial Barcelona).

L'increment net de plantilla ha quedat atenuat per les baixes recurrents (-177 sortides) o associades a la rotació del col·lectiu de nova entrada a la xarxa d'oficines (-129 sortides).



Veure detall a taula 1 de l'Annex

El saldo net d'absències ha estat de -218, calculat restant les excedències a les reincorporacions. Respecte dels moviments intragrup, cal destacar que 124 persones han sortit en excedència a empreses del Grup (84 a BuildingCenter) i se n'hi han reincorporat 22. El 2024, la rotació global ha estat del 0,8% i la rotació voluntària s'ha situat en el 0,3%.

Veure detall a la taula 2 de l'Annex.

Estructura demogràfica

L'evolució dels darrers quatre anys 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 47,1 anys).

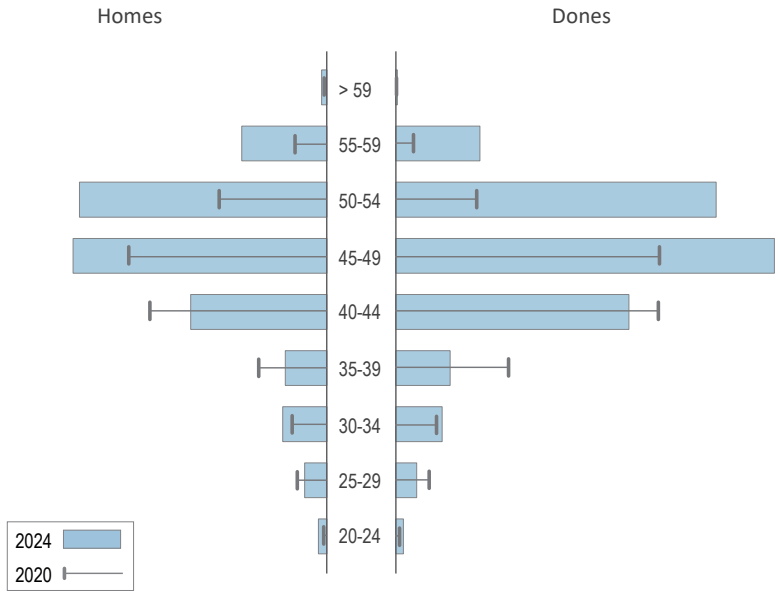
El percentatge de dones de la plantilla ha passat del 55,2%, el 2020, al 57,4%, el 2024, motivat sobretot per dos factors: en primer lloc, per més sortides d'homes, que s'han acollit als plans massius de sortides que s'han dut a terme a l'Entitat i, en segon lloc, pel percentatge de dones procedents de Bankia (56,3%).

En referència a l'edat mitjana de la plantilla durant el període 2020-2024, aquest valor ha crescut en 3,0 anys, des dels 44,1 anys, el 2020, als 47,1, el 2024. Per bé que el creixement s'ha produït sobretot pel 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 tres 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'increment de les noves contractacions el 2024, amb una edat mitjana de 31 anys.

L'envelliment de la plantilla queda palès amb l'augment d'empleats en el tram d'edat entre 50 i 59 anys, que ha passat d'un 16,2% de la plantilla, el 2020, a un 37,7% el 2024. 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 viscuda ara fa pocs anys, que ha provocat un retard en l'edat d'incorporació al mercat laboral (els joves allarguen 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.

- 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 2010-2024

Integracions a CaixaBank i nombre de persones

De la plantilla actual, un 46,6% procedeixen del creixement inorgànic, sobretot com a conseqüència de l'última integració amb Bankia el 2021 (10.692 empleats al tancament de desembre del 2024), fet que suposa un 29,0% de la plantilla.

El 97,0% de la plantilla de CaixaBank té origen espanyol (35.751 persones), d'acord amb el fet que el negoci es desenvolupa de manera majoritària en territori espanyol. Tanmateix, disposa de 1.123 empleats amb origen a 80 països diferents d'Espanya. En l'àmbit de continents, quedarien distribuïts de la manera següent: Resta d'Europa (515 persones), Amèrica del Sud (365), Àfrica (97), Àsia (78), Amèrica Central (39) i Amèrica del Nord (29).

Orígens de la plantilla per continents:

Espanya	35.751	97,0%
Resta d'Europa	515	1,4%
Amèrica del Sud	365	1,0%
Àfrica	97	0,2%
Àsia	78	0,2%
Amèrica Central	39	0,1%
Amèrica del Nord	29	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. El 2025, la Direcció Territorial inTouch s'ha transformat en la Direcció Territorial Connecta i ha passat a un únic model de gestió remota de clients sense diferenciar entre inTouch o Imagin.

En l'àmbit nacional, CaixaBank disposa de 4.112 centres (-51 respecte de l'any anterior) que es distribueixen en:

- 542 centres especialitzats que inclouen sobretot els centres de Banca d'Empreses (142 centres), Banca Privada (87 centres), InTouch (126 centres d'atenció remota), Imagin (45 centres) i Corporate & Institutional Banking (15 centres).
- 3.570 oficines de Banca Retail (-48 respecte de l'any anterior). S'ha reduït el nombre d'oficines degut a la integració de 52 centres per situar el dimensionament de la Xarxa en el nivell desitjat. Les oficines urbanes s'han reduït un -4% (-50 oficines respecte del 2023). 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 2024. D'aquesta manera, el nombre d'oficines Store ha crescut en +11 i se situa en 783, les oficines Store Negocis han crescut en +3 i se situen en 70 i les Store Pimes s'han mantingut en 73 oficines a desembre del 2024. Finalment, cal comentar que les oficines rurals s'han reduït un -1% (-12 oficines respecte del 2023).

Tipologia d'oficines Xarxa Territorial:	
Store	783
Store Negocis	70
Store Pimes	73
Rurals	1.385
Urbanes	1.259
Centres Especialitzats	371
InTouch	126
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 263 persones, distribuïdes en 22 països. A més, hi ha un total de 26 centres que es desglossen en: 17 oficines de representació, més 9 sucursals de CaixaBank.

Spanish Desk:

Centres aliens a CaixaBank amb personal propi

- **Ciutat de Mèxic**, Mèxic
- **Viena**, Àustria

Filials:

- **Banco Português de Investimento – BPI**
- **CaixaBank Wealth Management Luxembourg**

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

A més del col·lectiu de la Xarxa Comercial amb 29.509 persones, es disposa d'uns Serveis Centrals amb 4.129 persones i uns centres de Suport a la Xarxa (que inclouen el personal de les Direccions Territorials) que totalitzen 3.236 persones. *Veure detall a la taula 6 de l'Annex.*

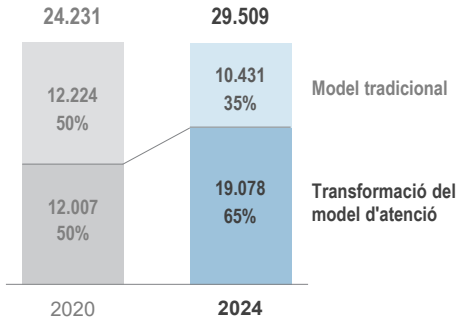
Evolució funcional de la plantilla

El canvi accelerat que s'està duent a terme en el model d'atenció al client queda palès 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 49,6%, el 2020, al 64,7%, el 2024.

La plantilla que hi ha als centres associats al nou model d'atenció (Store, Store Negocis, Store Pimes, centres InTouch, Day One, centre de Suport Banca Digital i Imagin Sales) és un total de 13.169 persones, fet que representa un 69,0% del total d'empleats inclosos en la transformació del model d'atenció.

A més a més, el 31,0% restant dels empleats que formen part de la transformació del model d'atenció està format per un col·lectiu d'especialistes en assesso-rament que es troben en els segments de Banca Empreses (1.121), Banca privada (1.291), Corporate & Institutional Banking (226) i Internacional (263), i també amb Gestors de Banca Premier (1.379) i Gestors de Negoci i Sènior (1.629) 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

1.217
CaixaBank Tech (100%)
Prestació de serveis informàtics

664
CaixaBank Operational Services (100%)
Serveis de *backoffice* d'administració

194
CaixaBank Facilities Management (100%)
Gestió d'obres, manteniment, logística i compres

133
CaixaBank Advanced Business Analytics (100%)
Desenvolupament de projectes digitals

» Activitat de negoci

682
CaixaBank Payments & Consumer (100%)
Finançament al consum i mitjans de pagament

40
Facilitea Selectplace [1] **SAU** (100%)
Comercialització de productes

8
Telefónica Consumer Finance (50%)
Finançament al consum

7
CaixaBank Equipment Finance (100%)
Arrendament de vehicles i béns d'equipament

312
Building Center (100%)
Tenidora d'actius immobiliaris

865
VidaCaixa (100%)
Assegurances de vida i gestió de fons de pensions

72
BPI Vida e Pensões (100%)
Assegurances de vida i gestió de fons de pensions

19
Vida Caixa Mediació OBS [2] (100%)
Operador de Banca d'Assegurances

4.234
Banco BPI (100%)
Entitat de crèdit Portugal

276
CaixaBank Asset Management (100%)
Gestió d'Institucions d'Inversió Col·lectiva

43
BPI Gestão de ativos (100%)
Gestió d'Institucions d'Inversió Col·lectives

9
CaixaBank Asset Management Luxembourg (100%)
Gestió d'Institucions de Inversió Col·lectives

36
CaixaBank Wealth Mgmt. Luxemburg (100%)
Entitat de crèdit Luxemburg

6
BPI Suisse (100%)
Entitat de crèdit Suïssa

66
Imaginersgen (100%)
Gestió del segment jove del Banc

45
Nuevo MicroBank (100%)
Finançament de microcrèdits

19
Openwealth (100%)
Consultoria patrimonial independent

10
CaixaBank Titulización (100%)
Gestora de fons de titulització

» Altres empreses del Grup

155
Inversiones Inmobiliarias Teguise 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) Canvi de denominació de Wivai SelectPlace, S.A.U. a Facilitea Selectplace, S.A.U. el mes d'octubre.
2) La societat Bankia Mediación Operador de Banca Seguros Vinculado, S.A. va absorbir VidaCaixa Mediació, Sociedad de Agencia de Seguros Vinculado, S.A.U. el juliol del 2024 i va donar com a resultat la denominada VidaCaixa Mediació OBS, S.A.U.

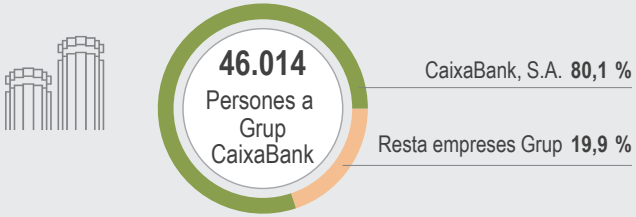
- Portada
- Índex
- Pròleg
- Pla Estratègic 2022-2024
- Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
- **Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank**
  - **Estructura del Grup**
- Cicle de vida de l'empleat
- Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
- Annexos i Taules Grup CaixaBank

- 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

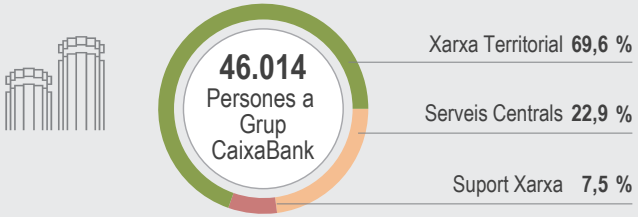
Principals indicadors

Edat mitjana, anys:	47
Antiguitat mitjana, anys:	19
Contractes indefinits:	99,6 %
Rotació externa (no inclou excedències voluntàries):	1,7
Rotació voluntària:	0,6
Nacionalitat:	
Espanyola	87 %
Altres països (92 diferents)	13 %
Distribució geogràfica de la plantilla:	
d'Espanya:	90 %
Altres països:	10 %
Plantilla formada:	100 %
Hores de formació per empleat:	66 | 92% online
Remuneració mitjana per persona (1):	77.952 €
Bretxa salarial (1):	1,0 %

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	3.570	260
Centres Especialitzats	542	33
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 i per als seus fills, 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 accionarials 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 Criteria (CaixaHolding, S.A.U. modifica la seva denominació social per la de Criteria CaixaCorp, S.A.). Sortida a Borsa de Criteria 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 português 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
  - 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 2010-2024
- Cicle de vida de l'empleat
- Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
- Annexos i Taules Grup CaixaBank

Evolució de la plantilla Grup CaixaBank 2010-2024

Capacitat integradora de CaixaBank. Evolució de Plantilla Grup CaixaBank 2010-2024

La plantilla del Grup CaixaBank, a desembre del 2024, se situa en 46.014 persones, 17.363 persones més que l'any 2010, fet que representa un increment del 61%. Aquest increment és degut 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 2010-2024*

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	
2024	46.014	9.140	36.874	

* 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
canx | CajaCanarias | Caja de Burgos | Cajasol | Caja de Guadalajara Grupo Cajasol

- **CaixaCard**, empresa que més endavant va passar a denominar-se **CaixaBank Payments** i que tenia com a objecte social les activitats relacionades amb la 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 multicanal. 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).

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.

- **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, 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.**

- 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 2010-2024
- 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 2010-2024
- Cicle de vida de l'empleat
- Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
- Annexos i Taules Grup CaixaBank

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. Al novembre del 2021, se'n va produir la compra per part de BuildingCenter.
- **SegurBankia**: filial que actua com a corredoria d'assegurances. La societat es va liquidar 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 prestació de serveis auxiliars, gestió i administració d'activitats i processos externalitzats 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 clients.

CaixaBank | neX

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.

OpenWealth
by Grupo CaixaBank

El 2023:

- Canvi de denominació de CaixaBank Business Intelligence, filial dedicada al desenvolupament de projectes digitals, a **CaixaBank Advance Business Analytics**.

CaixaBank
ADVANCED BUSINESS ANALYTICS

El 2024:

- Canvi de denominació de Wivai SelectPlace, filial dedicada a la comercialització de productes, a **Facilitea Selectplace**.
- **VidaCaixa Mediació OBS**: la societat Bankia Mediación Operador De Banca Seguros Vinculado, S.A. va absorbir VidaCaixa Mediació, Sociedad de Agencia de Seguros Vinculada, S.A.U. el juliol del 2024 i va donar com a resultat la denominada VidaCaixa Mediación OBS, S.A.U.

Evolució de la plantilla 2023-2024

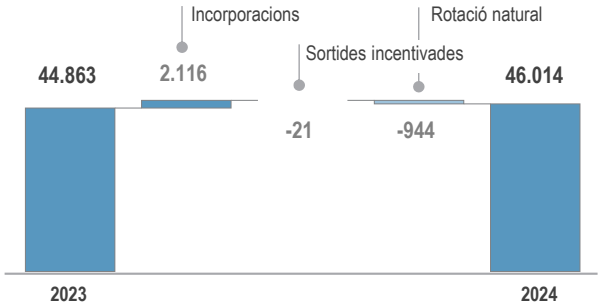
En l'últim any, la plantilla del Grup CaixaBank s'ha incrementat en +1.151 persones.

En el capítol de noves incorporacions i internalitzacions (+2.116 persones), un 55% es concentren a CaixaBank, S.A. i un 45%, a la resta de les filials. A CaixaBank, S.A. s'han dut a terme 1.173 contractacions i internalitzacions: 283 a Serveis Centrals, 46 a Oficines Internacionals, 11 a Oficines especials (Banca Digital i Imagin), 7 a Banca Privada, 1 a Banca d'Empreses, 1 a Suport Xarxa i 824 a Banca Retail. La resta de noves contractacions del Grup +943 altes s'han distribuït de la manera següent: CaixaBank Tech (+333), Banco BPI (+225), VidaCaixa (+80), CaixaBank Payments & Consumer (+75), CaixaBank Asset Management (+29), BuildingCenter (+24) i resta de Filials (+177).

En sentit contrari, s'han produït -21 sortides amb motiu de Programes de Sortides Incentivades dutes a terme al Banco BPI.

Un altre factor que explica la reducció de persones és la rotació natural en el conjunt del Grup (-944 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: -177 persones), es comptabilitzen la resta de les baixes (-767), desglossades en: voluntàries (-290), jubilacions (-139), acomiadaments (-124) i altres motius (-214).

El 2024, la rotació global (baixes totals sobre la plantilla mitjana) del Grup CaixaBank és de l'1,7% (2,0% si tenim en compte les baixes totals i les excedències voluntàries) i la rotació voluntària se situa en el 0,6%.



Veure detall a la taula 27 de l'Annex

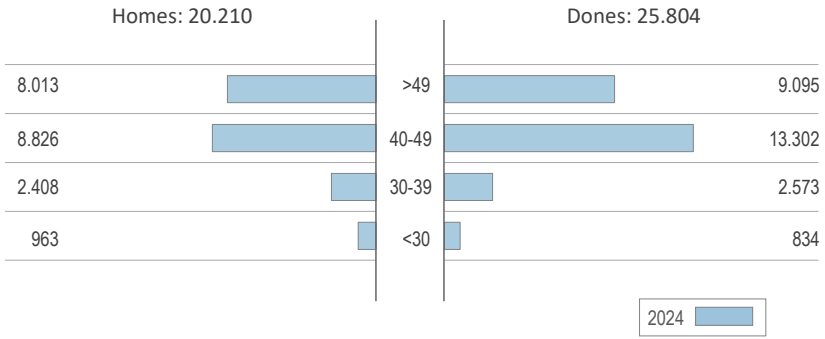
Estructura demogràfica

El percentatge de dones a la plantilla del Grup CaixaBank se situa en el 56,1%, -0,2% respecte de l'any 2023. L'edat i antiguitat mitjana de la plantilla són de 46,8 i 18,7 anys, respectivament. Aquests valors s'expliquen pel pes de les plantilles de CaixaBank, S.A. i Banco BPI en el total del Grup (89%).
Veure detall a taula 28 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.	15.694	21.180	**36.874**	57,4%
Banco BPI	1.804	2.430	**4.234**	57,4%
CaixaBank Tech	899	318	**1.217**	26,1%
VidaCaixa	410	455	**865**	52,6%
CaixaBank Payments & Consumer	307	375	**682**	55,0%
CaixaBank Operational Services	283	381	**664**	57,4%
BuildingCenter	194	118	**312**	37,8%
CaixaBank Asset Management	148	128	**276**	46,4%
CaixaBank Facilities Management	109	85	**194**	43,8%
CaixaBank Advance Business Analytics	68	65	**133**	48,9%
Resta de Filials	294	269	**563**	47,8%



Veure detall a la taula 28 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**
  - **Evolució de la plantilla 2023-2024**
  - **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.	1.094	3.451	18.551	13.778
Banco BPI	256	387	1.907	1.684
CaixaBank Tech	206	409	339	263
VidaCaixa	62	210	327	266
CaixaBank Payments & Consumer	32	139	277	234
CaixaBank Operational Services	8	63	254	339
BuildingCenter	6	59	104	143
CaixaBank Asset Management	27	43	90	116
CaixaBank Facilities Management	9	28	73	84
CaixaBank Advance Business Analytics	26	46	41	20
Resta de Filials	71	146	165	181

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	77,8%
Imagin	72,7%
CaixaBank Titulización	60,0%
CaixaBank Advance Business Analytics	54,1%
Facilitea	52,5%
CaixaBank Tech	50,5%

Mitjana d'antiguitat

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

El 87% de la plantilla del Grup CaixaBank té origen espanyol (40.236 persones) i el 9% és d'origen português (4.253 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 1.525 persones d'altres nacionalitats originàries de 91 països diferents. En l'àmbit de continents, que--darien distribuïts de la manera següent:

Espanya	40.236
Portugal	4.253
Resta d'Europa	608
Amèrica del Sud	497
Àfrica	231
Àsia	89
Amèrica Central	61
Amèrica del Nord	37
Oceania	2

Veure detall a la taula 29 de l'Annex

Estructura organitzativa

El Grup CaixaBank consta d'un total de 27 empreses que disposen de plantilla contractada, entre les quals destaquen, pel seu volum més gran de plantilla, CaixaBank S.A. (36.874) i el Banco BPI (4.234). Aquestes dues empreses disposen del 89% 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, es disposa de 4.112 centres (-51 respecte del 2023):

- 3.570 oficines de Banca Retail.
- 542 Centres Especialitzats: 142 Banca Empreses, 126 inTouch, 87 Banca Privada, 45 Imagin, 42 Digitals/Virtuals, 37 Centres de Recuperacions, 33 Agents Financers, 15 Corporate & Institutional Banking, 11 Promotors i 4 Monte de Piedad.

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 (Banco BPI i CaixaBank Wealth Luxembourg).

Al Banco BPI hi ha una Direcció de Negoci que inclou un total de 293 oficines (-24 respecte del 2023):

- 260 oficines de Banca Retail.
- 33 centres especialitzats (10 centres de Banca Privada i 23 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 backoffice d'administració), CaixaBank Facilities Management (gestió d'obres, logística, manteniment i compres), CaixaBank Advance Business Analytics (desenvolupament de projectes digitals) i CaixaBank Tech (prestació de serveis informàtics).
- «Activitat de Negoci», que engloba el Grup Payments & Consumer (dedicat al finançament del consum, mitjans de pagament, comercialització de productes 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 (Banco 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 Titulització (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 24 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, també es disposen de les 2 Spanish Desk (Mèxic i Àustria) i les 2 filials bancàries (Banco BPI i CaixaBank Wealth Luxemburg).

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 5.366 persones (11,7%)

-Comandaments intermedis 8.484 persones (18,4%)

-Resta d'empleats 32.164 persones (69,9%)

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.	13,1	20,0	66,9
Banco BPI	5,0	10,9	84,1
CaixaBank Tech	4,8	--	95,2
VidaCaixa	1,7	10,9	87,4
CaixaBank Payments & Consumer	16,3	26,2	57,5
CaixaBank Operational Services	2,9	16,7	80,4
Building Center	3,5	24,1	72,4
CaixaBank Asset Management	3,6	22,8	73,6
CaixaBank Facilities Management	5,7	22,7	71,6
CaixaBank Advance Business Analytics	12,0	23,3	64,7
Resta de Filials	10,3	10,7	79,0

Veure detall a la taula 30 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 2024, CaixaBank disposa d'un total de 2.305 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 5,7 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 77.235 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
ServiceNow	Gestió de compres i contractacions/externalitzacions amb proveïdors
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 regulador
Workiva	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
HFM	Consolidació comptable, prudencial i fiscal
Protocol	Operativa de tresoreria
CITRIX	Gestió d'accessos remots

b) Principals proveïdors de serveis de negoci:

Proveïdor	Principals serveis
Bloomberg	Valoració d'instruments financers
SAP RH	Gestió i pagament de nòmines
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 Auditores	Prevenció i Supervisió de Riscos de Blanqueig de Capitals i FT
Deloitte Asesores Tributarios	Gestió del risc regulador
EY TRANSFORMA serveis de consultoria	Prevenció 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	Motor de càlcul per al càlcul de l'XVA i altres components de riscos

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). A més, existeix la contractació mitjançant empreses de treball temporal d'Hostes/esses per ajudar en l'obertura de noves oficines.

Al tancament del 2024, a CaixaBank, S.A. hi havia un total de 752 empleats d'empreses de treball temporal (670,2 FTE durant el 2024). 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 a l'Entitat, cal que llegeixin i acceptin el Codi de Conducta de Proveïdors i dels Principis de Compres. Tot seguit, han d'emplenar les preguntes que es detallen a continuació i, en cas d'obtenir alguna resposta negativa, es bloqueja el procés de registre.

- 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

- Manifesta i declara complir amb el que estableix el Codi de Conducta i els Principis de Compres publicats l'any 2023?
- 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 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?

Un cop el proveïdor està registrat, se li sol·licita informació d'índole econòmica que s'ha de validar per poder continuar amb l'alta de l'empresa. Així mateix, i partint d'una classificació de continguts fonamentats en els criteris ASG (Ambiental, Social i de Governança), hi ha diversos qüestionaris tècnics que, a més a més, el proveïdor ha d'emplenar.

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, la 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), totes dues vinculades al tracte just dels treballadors, i també evidències sobre la implantació de requisits que garanteixin les condicions de treball, com ara BSCI (Business Social Compliment Initiative).

  Finalment, hi ha 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 afavoreixin la conciliació de la vida laboral i personal i que promoguin la flexibilitat i el respecte per als seus empleats, i també 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 a 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 a la qualitat (certificat ISO 9001), el compliment normatiu (disposició d'un codi ètic i d'uns principis ètics publicats per a la seva consulta interna i externa), la 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.), el pla de continuïtat de negoci i de relacions laborals (per a centres especials d'ocupació, sobretot, 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 sigui l'adjudicatari d'un projecte o servei concret, es podria requerir, si cal, informació addicional relativa al Registre d'Empreses Acreditades (REA), en el cas de ser proveïdor d'obres, o al Reglament General de Protecció de dades, si el servei adjudicat requereix tractament de dades.

Cicle de vida de l'empleat. Principals indicadors

Atreure i Seleccionar

34.700 currículums rebuts

94,9% atractivitat (currículums sobre plantilla mitjana)

2a millor empresa del sector amb la qual treballar, MERCO (7a al ànquing global)

CaixaBank distingida amb el segell **«Top Employer Spain 2025»** amb una puntuació de **92,19%**

- People Xperience Hub (visió Grup) - employer branding
- Recruitment Programs: Wonnow, New Graduates, Data Talent program, Formació professional dual i Programa Beca

Acollir

Itinerari formatiu d'*Onboarding* gammificat (DAC Digital Agent CaixaBank)

CaixaBank First Experience

Nombre de contractacions:

1.140 incorporacions

61 becaris

Vincular

- *Aprenentatge/Desenvolupament*

2,6 M hores de formació
100 % de la plantilla formada
95% formació *online*
303 € per persona (eficiència de costos)
1.168 Trainers (Formadors interns)

Premi GREF d'Or per «Development by Skills»

Desenvolupament professional:

16.606 participants, inclòs CaixaBank Talks
4,8 sobre 5 de valoració

- *Avaluació*

983 persones han fet l'avaluació **Ahead Review**
37.129 persones han fet l'avaluació **Skills Review**

Avaluació del rendiment:

35.808 persones han rebut Retribució variable partint d'avaluació

- *Retribució*

3.587 **M€ Despesa de Personal**
504 **M€ Beneficis Socials**
14,1% sobre Despesa de Personal

- Programa de Retribució flexible: Compensa +
- Retribució mètriques plurianuals al 100% del col·lectiu identificat

- *Àmbits professionals i vitals*

Mesures de conciliació

2.233 persones s'han acollit a permisos retribuïts
1997 reduccions de jornada
438 excedències

- *Àmbits de participació*

Estudi de Compromís i Satisfacció de l'Empleat, Cultura i Lideratge 2024:

69% Total Favorable
83% de participació

Voluntariat CaixaBank

20.201 persones

Absentisme gestionable:

4,10% malaltia i accident (-0,49% en el període 2022-2024)

- *Canvis i mobilitat*

16.697 esdeveniments de promoció
98,8 posicions directives cobertes internament
6.132 canvis de nivell professional

Fons de Pensions, principal Benefici Social:

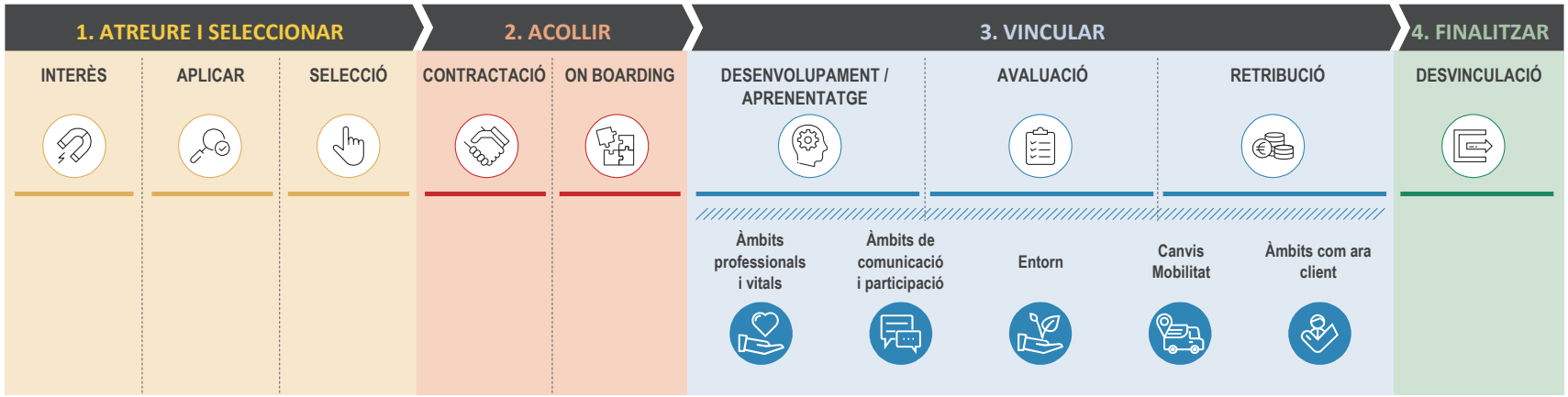
1r al Ànquing en Rendibilitat a Espanya a 1, 3, 5, 10 i 15 anys.

PC30 disposa de la màxima categoria en inversió socialment responsable (PRI A+) i la màxima qualificació en el seu mòdul més representatiu: Governança, Política i Estratègia.

Desvinculació

>15.000 sortides per plans massius des del 2012 al 2023, amb un cost mitjà aproximat de 345.000 €

Cicle de vida de l'empleat



- 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

El 2024 s'ha continuat fomentant la **Proposta de Valor a l'empleat**, ajustant-la al **Model de Cultura i Lideratge** i amb l'objectiu d'augmentar el compromís i d'impulsar la marca ocupadora per **ser el millor Grup Financer al qual treballar-hi a Espanya**. Aquest projecte s'ha desenvolupat d'acord amb el propòsit principal *«Tria estar a prop de tot allò que importa. Tria CaixaBank»* i consta de quatre pilars:

- **El teu progrés ens importa.** Volem que creixis, que et desenvolupis, que trobis oportunitats per avançar en la teva carrera i que ho facis a CaixaBank.
- **El teu benestar i la inclusió ens importen.** Volem cuidar de tu. Contribuïm al teu benestar financer i personal, amb una compensació competitiva i múltiples beneficis. Oferim diverses mesures per a la teva conciliació en els teus moments vitals i per crear un ambient de treball saludable amb el qual sentis seguretat i benestar, desenvolupant-te en un entorn divers i inclusiu.
- **El teu futur ens importa.** A CaixaBank, treballem per construir un camí sòlid per a tu, per a nosaltres i per a les pròximes generacions. Junts volem innovar, transformar i preparar-nos per als desafiaments que han d'arribar en el futur.
- **La societat i el planeta ens importen.** Perquè allò que fem transcendeix i té impacte. No treballem només per a nosaltres, sinó que també treballem per a un futur sostenible i just. Cuidem el nostre entorn i contribuïm a millorar la vida de les persones. Sabem que junts podem crear un impacte positiu al món que ens envolta.

La difusió duta a terme d'aquesta nova proposta de valor diferencial ha de millorar **l'experiència de l'empleat** 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 prescriptor, 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 les accions més significatives de cadascun dels moments del cicle de vida.

Atreure i Seleccionar

Atracció

Tot el que fem per seduir el millor talent i construir una imatge de marca atractiva.

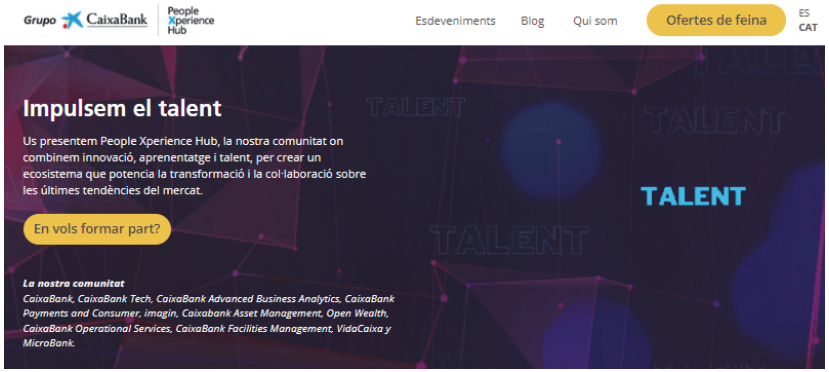
CaixaBank aposta per l'atracció del talent a través d'una proposta de valor diferencial. Amb aquest objectiu pretén incorporar processos que ajudin a construir una experiència que sigui atractiva, digital i memorable per als candidats i mànagers, amb l'objectiu d'atreure i retenir el millor talent, alhora que es construeix una imatge de marca atractiva (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

En aquest marc d'atracció, i amb una visió de Grup, durant el 2024, **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 dels candidats com el posicionament de la marca reclutadora Grup CaixaBank. Aquest ecosistema es gestiona a través de les iniciatives que es posen en marxa i 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 propostes que es duen a terme.

https://www.peoplexperiencehub.com/



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 30 *partnerships* estratègics
- + de 650 ambaixadors
- + de 21.000 membres
- + de 40 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 del Grup, continguts formatius 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 treballa en tres línies d'actuació:

- 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 que hi són 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 tres accions en funció de l'impacte i la complexitat:

- *Estem en contacte:*generar una experiència diferencial i d'alt impacte en els candidats. Posant un interès especial 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.
- *Impulsem la marca digital de l'Entitat*, mitjançant la celebració d'esdeveniments oberts al públic amb gurus interns i externs, i obrim un espai per aprendre i per connectar persones i organitzacions.
- *Construïm experiències per al candidat:* identificar candidats 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 (MWC) - Talent Arena. El Grup CaixaBank va reforçar el seu compromís amb el talent digital i l'emprenedoria, i va participar activament en el MWC Barcelona 2024, a través de la seva col·laboració com a *main partner* del nou espai **Talent Arena**. En aquesta primera edició, s'hi va oferir un programa complet amb xerrades, taules rodones i tallers centrats a connectar perfils digitals amb empreses líders. Aquest espai es va consolidar com un punt de trobada clau per descobrir oportunitats professionals, conèixer tendències del mercat laboral i aprendre d'experts internacionals en innovació, lideratge i transformació digital.

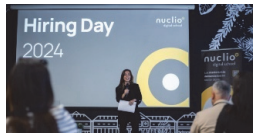
Entre les iniciatives impulsades, CaixaBank Tech va organitzar un taller de Visual Thinking, titulat *«Aprèn a pensar en imatges!»*, a càrrec d'Ana Fernández i Sonia Fernández, i va col·laborar amb un *hackathon*, que va permetre que els assistents poguessin explorar el potencial de les API (Application Programming Interfície) d'Open Gateway (interfícies obertes que faciliten i estandarditzen la comunicació entre diverses aplicacions). A més, es van celebrar dues taules rodones destacades: «Programa 2.0 al 2024: eines, models i marcs basats en Intel·ligència Artificial», amb la participació de Rosa Martínez (CaixaBank Tech), Bea Domench (Lufthansa), Gonzalo Goñi (Sales-force) i Laura Gil (Damm), i també «Simplificar ecosistemes de desenvolupament complexos: desfermar productivitat incondicional amb Ruby on Rails», amb Óscar Pérez (CaixaBank Tech), Carlos Valle (Wolters Kluwer) i Sergio González (HP).

Sondersland. CaixaBank Tech va participar com a partner a SONDERSLAND 2024, un dels esdeveniments més grans de talent jove del país, organitzat per TRIVU a Madrid. La trobada es va celebrar a Kinépolis Ciudad de la Imagen i va reunir joves i líders empresarials en un espai orientat a fomentar el desenvolupament professional i personal.

D'aquesta manera, l'esdeveniment es consolida com un referent en la connexió entre joves talents i el món empresarial, en què, a més del Grup CaixaBank, van participar altres companyies de primer nivell, a través de la col·laboració en ponències i experiències immersives enfocades a acostar noves oportunitats laborals als assistents.

Actuarial Days. VidaCaixa va participar activament en l'Actuarial Week de la Universitat Carles III de Madrid, fet que referma el seu compromís amb l'atracció de talent jove i especialitzat en ciències actuarials.

L'esdeveniment va oferir una excel·lent oportunitat per connectar amb estudiants del màster en un entorn pròxim i professional, acostar-los al dia a dia de la companyia i despertar el seu interès per desenvolupar-se en l'àmbit assegurador. L'experiència va ser molt positiva i va permetre que VidaCaixa reforces el seu posicionament com a ocupador de referència en el sector.



Hiring Day. Organitzat per Nuclio Digital School, aquest esdeveniment va reunir empreses i startups innovadores a Madrid per tal de connectar amb el talent tecnològic i digital. El Grup CaixaBank va participar-hi activament, fent entrevistes ràpides per identificar perfils alineats amb les seves necessitats i enfortint el seu *networking* amb altres professionals del sector. Aquesta presència referma el compromís amb la innovació i la transformació digital en l'àmbit financer.

24h d'Innovació de CaixaBank Dualiza. Organitzada per CaixaBank Dualiza i la Conselleria d'Educació de la Generalitat de Catalunya, la cinquena edició d'aquest esdeveniment va aplegar més de 1.280 participants entre estudiants, educadors i empreses, tant presencialment al Museu del Disseny Hub com de manera virtual. Aquest esdeveniment ha estat un punt de trobada clau per fomentar la col·laboració i la innovació entre l'àmbit educatiu i l'empresarial.

IQuest Esade. El Grup CaixaBank va reforçar el seu vincle amb el talent universitari, a través de la participació a l'IQuest d'ESADE, celebrat a Sant Cugat (Barcelona), a partir d'un repte estratègic en què es van convidar estudiants a aplicar el seu pen-sament analític i creatiu en la resolució d'un cas real.

Enric Fernández, director de Planificació Estratègica i Estudis, va presentar el desafiament i va acostar els participants a la realitat de l'Entitat. La jornada va destacar per l'alt nivell d'implicació, talent i interès mostrat pels alumnes.

- 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

Talent Week La Salle. El Grup CaixaBank va participar activament en el *Showroom* de la Talent Week de La Salle, celebrat el 21 de novembre a Barcelona, en què va compartir la seva visió sobre la rellevància de les competències digitals en els professionals. L'activitat va generar un gran interès entre els estudiants tecnològics, ja que es van destacar novament les oportunitats de talent que ofereix l'Entitat. Disposem de la participació d'un exalumne de la universitat i actual membre del programa New Graduates, el qual, amb la seva experiència, va atreure nombrosos assistents a l'estand i va mostrar com aplica els seus coneixements en el seu treball diari i com continua aprenent a través d'aquesta experiència professional.

Així mateix, el Grup CaixaBank ha estat present a les fires d'ocupació de l'àmbit nacional 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.

	1r trimestre	2n trimestre	3r trimestre	4t trimestre
Grup CaixaBank	uc3m – Actuarial Day – UC3M Institut de Formació Contínua IL3 – Speed Networking – IL3 Universitat de Barcelona MWC Barcelona – Ponències – Mobile World Congress Universidad de La Salle – Keynote & Inauguració Aula PXH – La Salle UAM – Fòrum d'Ocupació – EPS Universitat Autònoma de Madrid UAM – Fòrum d'Ocupació – CEE Universitat Autònoma de Madrid Universitat de Barcelona – Fòrum d'Ocupació – Universitat de Barcelona, Facultat d'Econòmiques i Empresarials	Afi Escuela – Afi4Talent – Afi Escola uc3m – Presentació PXH + Ponència IFRS17 – UC3M Nuclio – Hiring Day – Nuclio Barcelona Universidad de La Laguna – Fira Virtual Talent & Job - Universitat de La Laguna esade – Fira d'Ocupació – ESADE UPC – Fira d'Ocupació Presencial – Universitat Politècnica de Catalunya Nuclio – Hiring Day – Nuclio Madrid		uc3m – Fira d'Ocupació – UC3M CUNEF Universidad – Fira d'Ocupació – CUNEF Comillas – Fira d'Ocupació - Universitat Pontifícia Comillas Nuclio – Reptes – Nuclio IEB – Career Day – Institut d'Estudis Borsaris upf Universitat Pompeu Fabra Barcelona – Fira d'Ocupació - UPFeina esade – ESADE IQuest Universidad de La Salle – Talent Week – La Salle Nuclio – Presentació Nuclio Universidad de Navarra – Xerrada NG UNAV elEconomista.es Cadena SER
CaixaBank Tech	UAB Universitat Autònoma de Barcelona – Repte Data – Universitat Autònoma de Barcelona UAB Universitat Autònoma de Barcelona – Repte IA – Universitat Autònoma de Barcelona Satelec – ETSI Universitat Politècnica de Madrid womenhack – Speed Dating – WomenHack	UPC – FIB Visiona – Universitat Politècnica de Catalunya UAB Universitat Autònoma de Barcelona – MEMEnginy – Universitat Autònoma de Barcelona		IMMUNE – Madrid4Tech IMMUNE MADRID TECH SHOW – Madrid Tech Show Barcelona Digital Talent – Hackaton – BDT Sondersland NUWE – Datathon Nuwe aspasia – APP Day ASPASIA STEM Women Congress – STEM Woman Congress MIOTI – Talent Day MIOTI U-tad – Company Week UTAD

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 2024, hi 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 160 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 de treball**, 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.
  - Principis d'Actuació de Selecció. La voluntat de CaixaBank és disposar de les 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 allò que diem i allò que 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 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 a l'hora 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.

Meritocràcia, com a part de la cultura corporativa, per afavorir el talent i el desenvolupament de la igualtat d'oportunitats.

Objectivitat en tots els processos de selecció i en la presa de decisions.

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:

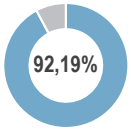
- Desenvolupar i potenciar el creixement professional del talent intern a través dels processos de selecció.
- Maximitzar la qualitat dels processos de selecció i garantir la política de confidencialitat i una plena orientació al servei.
- Generar la millor experiència al candidat i al mànager.
- Optimitzar els processos de selecció i integració, tenint en compte criteris d'eficiència i transparència.

Per quart any consecutiu, CaixaBank ha estat reconeguda per la seva gestió el 2024 i distingida amb el segell **«Top Employer Spain 2025»** 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.

top EMPLOYER España Spain 2025 FOR A BETTER WORLD OF WORK

«Top Employer Spain 2025»

Puntuació Global



Bench: 2.429 empreses a escala mundial, 138 en l'àmbit nacional i 9 del sector Banca

Dada mitjana

Mundial	Espanya	Banca
84,97%	85,02%	89,91%

96,87% Cultura empresarial

Valors, ètica i integritat
Sostenibilitat
Diversitat i inclusió

CaixaBank any anterior: 96,87% | **Sector Banca: 90,43%**

95,99% Atracció

Marca ocupadora
Adquisició de talent
Onboarding

CaixaBank any anterior: 94,83% | **Sector Banca: 87,86%**

95,50% Direcció

Estratègia empresarial
Estratègia de persones
Lideratge

CaixaBank any anterior: 93,89% | **Sector Banca: 93,64%**

92,93% Organització

Organització i Canvi
Digitalització RH
Ambient de treball

CaixaBank any anterior: 95,43% | **Sector Banca: 91,84%**

91,13% Compromís

Benestar
Compromís
Compensació i reconeixement

CaixaBank any anterior: 90,06% | **Sector Banca: 85,81%**

87,42% Desenvolupament

Acompliment
Carrera
Aprenentatge

CaixaBank any anterior: 87,58% | **Sector Banca: 91,23%**

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. Aquests programes permeten CaixaBank contractar nous empleats que són graduats universitaris i aprenents/formació professional i els ofereix un pla de desenvolupament que els permet posar en pràctica tots els seus coneixements.

Els programes són:

- **WONNOW.** 7a edició del programa de talent, dut a terme 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 7% el nombre d'inscripcions respecte de l'any anterior, amb un total de 1.078 dones inscrites en aquesta edició, de les quals n'han estat seleccionades 15 per incorporar-se durant sis mesos en projectes estratègics. S'han incorporat 11 WONNOW a CaixaBank, S.A. i 4 a Empreses del Grup (3 a CaixaBank Tech i 1 a Payments and Consumer).
- **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.

  El 2024, s'ha celebrat la 5a edició del Programa NGTP CIB (Corporate & Institutional Banking), en què 16 joves s'han incorporat als centres de Madrid i Barcelona per tal de participar en el desenvolupament de projectes estratègics, innovadors i disruptius en les àrees d'Equities i Corporate Finance.
- **Data Talent Program**. Programa dirigit a incorporar el millor talent de professionals experts en l'àmbit de la Data. Els participants s'han incorporat en diverses àrees de Serveis Corporatius de CaixaBank i d'Empreses del Grup i han col·laborat amb projectes estratègics i entorns dinàmics del món del 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). Aquest any 2024 s'ha celebrat la primera edició del Programa d'FP Dual, en què el centre educatiu i CaixaBank comparteixen la responsabilitat de la formació de l'alumnat. S'han incorporat 17 estudiants que combinaran els seus estudis amb pràctiques a CaixaBank fins al juny del 2025. Set alumnes, amb cicles formatius de Tecnologia i Dades, s'han integrat a les àrees de Mitjans i Auditoria dels Serveis Centrals, mentre que els deu restants, d'Administració i Finances, s'han sumat a les Direccions Territorials de Barcelona i de Catalunya.
- **Programa Beca.** El 2024, CaixaBank ha impulsat la primera edició del Programa de Pràctiques Universitàries: una oportunitat única perquè els estudiants apliquin la seva formació, millorin les seves habilitats i coneguin de prop el funcionament intern de l'Entitat. El programa pretén establir aliances duradores amb centres formatius de referència, anticipar-se a les necessitats de perfils crítics i posicionar CaixaBank com un referent entre els universitaris. Adreçat a estudiants de grau amb almenys 120 crèdits aprovats i disponibilitat des del mes de març a l'agost, el programa ha incorporat 35 persones en àrees estratègiques de Serveis Centrals. Ofereix un conveni de sis mesos, amb la possibilitat de renovació o incorporació definitiva a l'Entitat.

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.

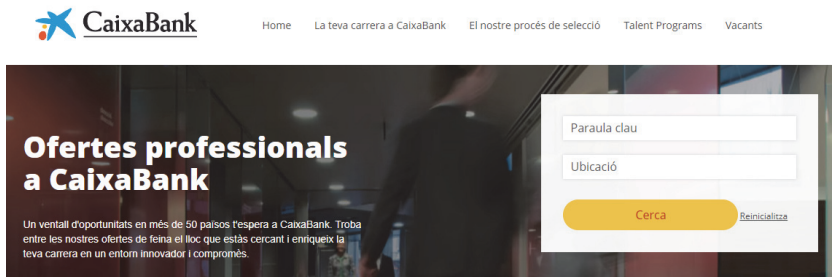
- Portada
- Índex
- Pròleg
- Pla Estratègic 2022-2024
- Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
- Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
- Cicle de vida de l'empleat
  - Atreure i seleccionar
  - Selecció
- Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
- Annexos i Taules Grup CaixaBank

- 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

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.

A més a més, es permet la sol·licitud al departament d'Organització d'una nova posició, de la qual el mànager pot fer-ne un seguiment de l'estat (aprovació o denegació), fet que permet millorar la traçabilitat i l'experiència d'usuari.



El 2024, hi destaca:

- Consolidació en l'ús d'eines, com ara el vídeo entrevista *(Visiotalent)*, que optimitza el procés de selecció gràcies a la digitalització i modernització dels processos habituals.
- Elaboració de cerques proactives en l'**eina de cerca de talent** de candidats 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	
Currículums rebuts	34.700
Atractivitat (Currículums sobre Plantilla mitjana)	94,9%

Contractació - Selecció externa	Nre. de Contractacions	% Homes	% Dones	Edat Mitjana
Contractació en Serveis Centrals	251	49,2	50,8	33,0
Contractació en Xarxa Comercial *	889	50,3	49,7	29,9
Becaris	61	57,4	42,6	22,3

**Inclou 824 contractacions a Banca Retail, 46 a Oficines Internacionals, 11 a Oficines Especials, 7 a Banca Privada i 1 a Banca Empreses.*

El 2024, CaixaBank ha contractat un total de 1.140 persones de diverses franges d'edat, en concret: 634 persones de menys de 30 anys, 370 de 30 a 39 anys, 125 de 40 a 49 anys i 11 de 50 o més anys.

Acollir

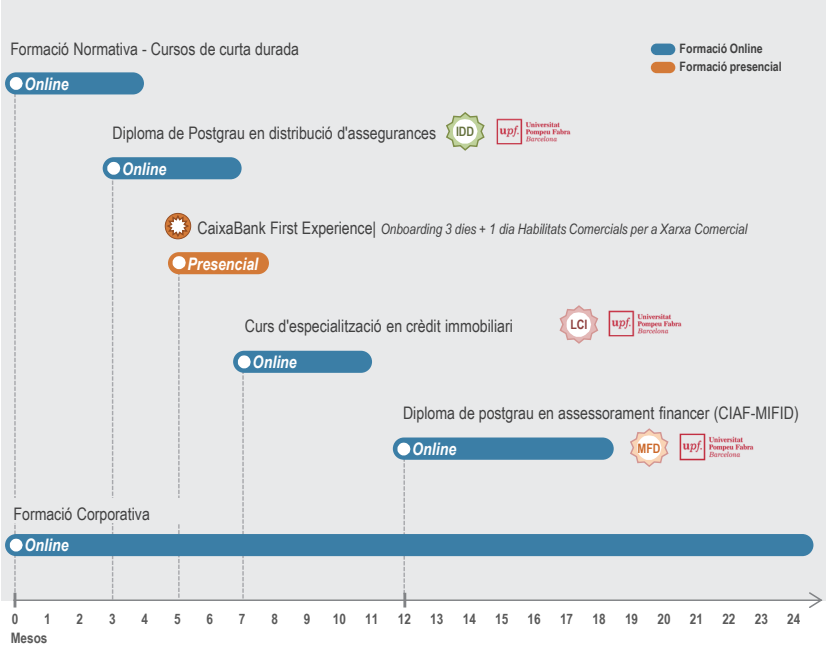
Onboarding

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 regulador, 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 permeten millorar tant l'obtenció de resultats com la integració dels nous empleats.

Cronograma Itinerari Formatiu d'Onboarding



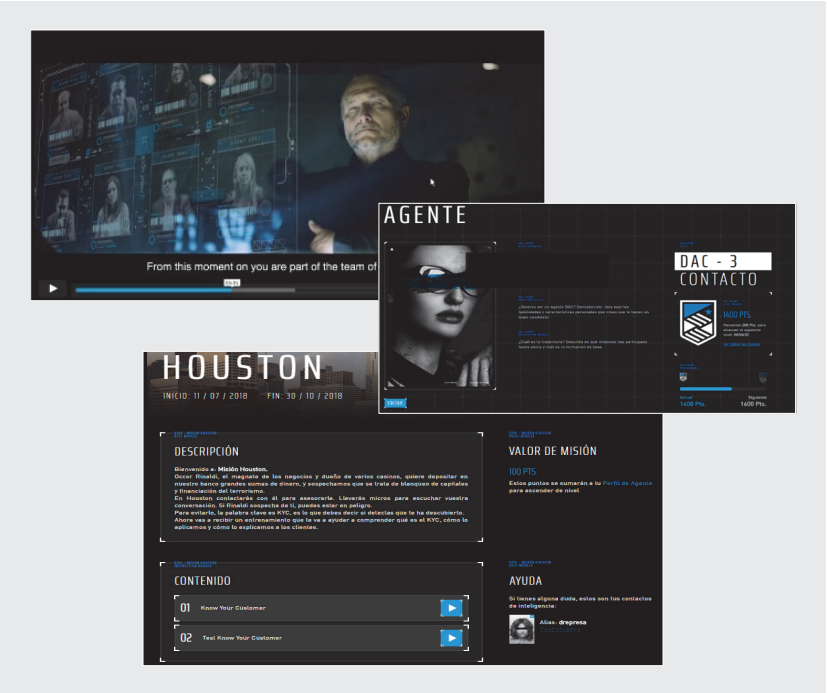
El programa s'estructura en dues fases:

- **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.
- **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 Corporativa*, adaptada al perfil i al rol de cada empleat dins l'Entitat, treballa les habilitats i els 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. És una solució completa i dinàmica, amb funcionalitat mòbil, col·laborativa, de suport a l'empleat i basada en un model 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 entren en una ficció creada especialment per a ells i elles i passen a ser aspirants de 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 sènior de l'Entitat, que 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 d'onboarding va ser premiat en l'àmbit internacional amb la categoria de bronze als Learning Awards 2019 com un dels millors programes d'onboarding a Europa. També va ser guardonat als premis que concedeix Brandon Hall Group, en què es reconeixen les millors pràctiques en Human Capital a escala mundial, i va guanyar el primer premi en la categoria «Excellence in Talent Acquisition» en la part 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 s'inclouen iniciatives específiques segons el moment professional:

- Un programa de **formació per a empleats que canvien la seva funció** dins l'Organització i que hi accedeixen per primera vegada en un segment de negoci nou. L'objectiu és accelerar la corba d'aprenentatge, facilitar la mobilitat interna i ajudar a la incorporació al nou lloc/segment per fer que les persones s'integrin 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.
- Un programa d'***onboarding*** **que acompanya els nous directius** en les seves noves funcions, els quals assumeixen per primera vegada 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 la intranet **People Xperience** es complementa el contingut informatiu relatiu al procés de noves incorporacions, s'hi inclou tota la informació necessària i també accions i recursos disponibles per a la nova incorporació, com ara 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.

Amb el **Projecte d'Onboarding** per a noves incorporacions, que té com a objectiu convertir el Grup CaixaBank en el grup financer preferit a qual treballar-hi, l'Entitat pretén generar engagement des de l'inici, acompanyar els nous empleats durant els seus primers anys, accelerar la corba d'aprenentatge i reduir els temps d'integració als equips. Per aquesta raó, l'experiència d'Onboarding ha anat evolucionant i ha incorporat:

Durant el preonboarding:

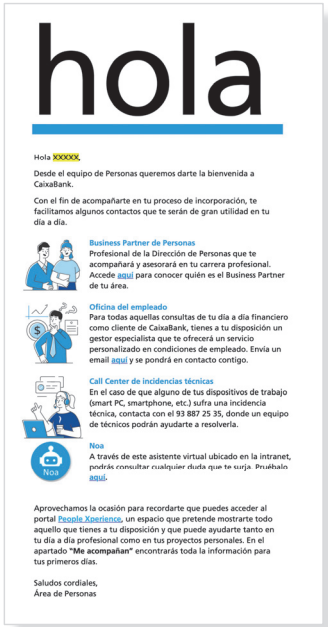
- Enviament de l'oferta de feina als candidats per part del departament de Selecció de la Direcció de Persones.
- Acceptació i signatura de l'oferta per l'*onboardee*.
- Recepció de credencials d'accés a la plataforma d'*onboarding*.
- Accés a contingut de cultura gammificat (reconeixement d'èxits).
- *Check list* amb la documentació que cal aportar i la documentació que s'ha de signar digitalment.
- Assignació del *Buddy* (tutor) i del Mànager (possibilitat d'interacció i presentació abans del primer dia).
- Possibilitat de conèixer els futurs companys.
- 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 el Business Partner de Persones.
- 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'*onboardees*.
- Seguiment amb el *Buddy* (tutor) a través de la 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 sessions presencials de CaixaBank First Experience.
- Incorporació d'un primer punt d'escolta automatitzat als trenta dies des de la incorporació per a la millora contínua del programa. El 2024, com a novetat, s'hi afegeix la realització d'enquestes de seguiment als 6 i 12 mesos després de la incorporació, amb l'objectiu de continuar recollint feedback i, d'aquesta manera, detectar possibles àrees de millora en la seva experiència.


hola

Hola XXXXX,

Desde el equipo de Personas queremos darte la bienvenida a CaixaBank.

Con el fin de acompañarte en tu proceso de incorporación, te facilitamos algunos contactos que te serán de gran utilidad en tu día a día.

Business Partner de Personas
Profesional de la Dirección de Personas que te acompañará y asesorará en tu carrera profesional. Accede aquí para conocer quién es el Business Partner de tu área.

Oficina del empleado
Para todas aquellas consultas de tu día a día financiero como cliente de CaixaBank, tienes a tu disposición un gestor especialista que te ofrecerá un servicio personalizado en condiciones de empleado. Envía un email aquí y se pondrá en contacto contigo.

Call Center de incidencias técnicas
En el caso de que alguno de tus dispositivos de trabajo (smart PC, smartphone, etc.) sufra una incidencia técnica, contacta con el 93 887 25 35, donde un equipo de técnicos podrán ayudarte a resolverla.

Noa
A través de este asistente virtual ubicado en la intranet, podrás consultar cualquier duda que te surja. Pruébalo aquí.

Aprovechamos la ocasión para recordarte que puedes acceder al portal People Xperience, un espacio que pretende mostrarte todo aquello que tienes a tu disposición y que puede ayudarte tanto en tu día a día profesional como en tus proyectos personales. En el apartado **"Me acompañan"** encontrarás toda la información para tus primeros días.

Saludos cordiales,
Área de Personas

- 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, l'Entitat posa a disposició un 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 continu, adaptat a cada funció, multidireccional, proactiu i que pot estar a tot arreu), amb el *claim* #Treu el Teu 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.

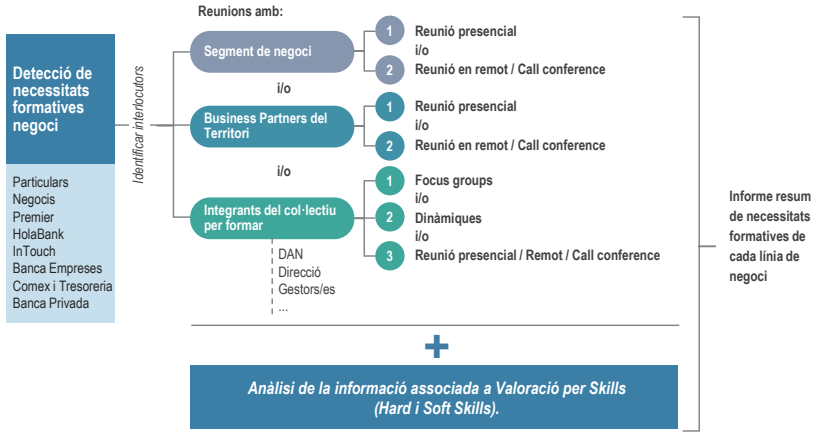
Aprenentatge continu

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.

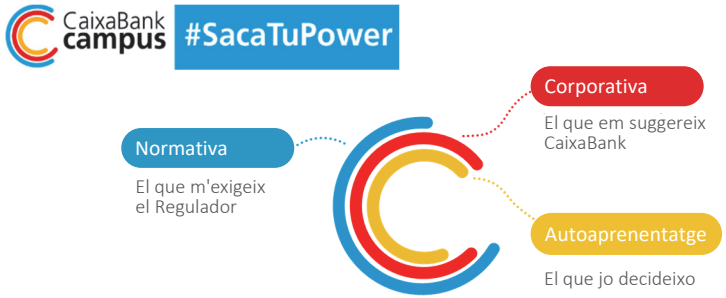
Sistema de detecció de necessitats formatives.

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 Business Partners del Territori i resultats de la valoració per skills (incorporant-se al 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 finalment es plasmen 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 tota la plantilla, independentment de la seva tipologia de contracte, fomentant una cultura d'aprenentatge continu i donant resposta als requisits del regulador (formació Normativa), als reptes del negoci o a allò que em suggereix CaixaBank (formació Corporativa) 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 reguladores 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 aproximadament 12 hores (aplicada la reducció de més del 40% de les hores amb motiu de les accions de millora impulsades pel Pla Nosaltres i l'escolta activa a la plantilla). Les temàtiques dutes a terme el 2024 són les següents: Riscos Reguladors, Seguretat en la informació i frau a clients, Riscos de conducta i mercats, Prevenció de blanqueig de capitals i finançament del terrorisme i, finalment, una formació específica sobre el Pla d'Igualtat de CaixaBank.
- Certificació d'IDD (Assegurances) per a la Xarxa que comercialitza productes d'assegurances. D'una banda, la formació inicial de 200 hores, duta a terme amb la col·laboració de la Universitat Pompeu Fabra (postgrau), VidaCaixa i SegurCaixa, és per a nous empleats i incorporacions a la Xarxa comercial, procedents d'altres àrees del Banc. D'altra banda, la formació contínua de 25 hores, duta a terme sobretot amb VidaCaixa i SegurCaixa, és per a totes les persones que comercialitzin aquesta mena de productes i que tinguin 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). 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 orientats cap a l'assessorament.

A 31 de desembre del 2024, l'Entitat tenia 30.867 professionals certificats en IDD (formació contínua de 25 hores); 29.676, en MIFID II, i 29.690, en LCCI. Majoritàriament, se centren en les funcions de Direcció i Subdirecció d'oficines, i també Gestors de Clients (Gestors de Negoci, de Banca Premier i d'Empreses) que ofereixen assessorament als clients dels diversos segments de negoci.

La Formació Corporativa és la que l'Organització dissenya per ajudar els empleats en el seu desenvolupament professional. En aquesta formació es troben, entre d'altres, els programes següents agrupats per temàtica:

- 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

- **Cultura i Diversitat**. Durant 2024 s'han consolidat els programes: «Liderant Líders», per a les Direccions d'Àrees de Negoci, i «Lideratge Comercial», per a les Direccions d'Oficina Store i Retail. També s'han dut a terme a les Direccions de Centre Intouch durant el segon semestre de l'any. Aquests programes volen estendre la Cultura CaixaBank, reforçar el model de sistemàtica comercial i potenciar el model de lideratge AHEAD (Aliances, Humanisme, Empoderament, Anticipació i Diversitat).
- **Sostenibilitat.** Pla de Formació ASG 360 º que inclou 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 ha estat completat per més de 12.900 professionals de l'Entitat, amb funcions de gestió de Banca Privada i Banca Premier, Direcció i Subdirecció d'Oficina, i 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 aconsegueixen un certificat emès per la Universitat Pompeu Fabra (UPF).
  - **Aprofundiment en Sostenibilitat.** Aquesta acció formativa 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 en la comprensió de les implicacions del nou paradigma de la sostenibilitat en el conjunt de l'economia, en el sector financer i a CaixaBank.
  - **Normativa de Sostenibilitat.** Formació que permet que els participants puguin incorporar en el seu dia a dia les actualitzacions normatives sobre el Test d'Idoneïtat, que han introduït els canvis legislatius més recents.
  - **Cicle de conferències per a la transició energètica** que ajuden a entendre les noves tecnologies energètiques, el seu impacte mediambiental i els nous models econòmics que s'incorporen arran de la implementació de la transició energètica.

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 360 º ASG

FORMACIÓ GENERALISTA. Formació obligatòria i Formació troncal.

2023
- **Formació obligatòria vinculada a bonus de Riscos associats al canvi climàtic.**
- **Formació d'Aprofundiment.**

2024
- **Formació sobre la normativa del Test d'Idoneïtat.**
- **Formació d'aprofundiment en Sostenibilitat.**
- **Formació normativa contínua per a col·lectius.**

FORMACIÓ RECOMANADA. recomanada per cobrir les diverses necessitats de segments i àrees.

2023
- **Formació en desenvolupament directiu.**
- **Formació i certificació Inversions sostenibles a nous col·lectius.**

2024
- **Formació i certificació en inversió i finançament sostenible.**
- **Webinars ad hoc.**
- **Programes de formació per a referents.**

FORMACIÓ ESPECIALISTA. Peticions puntuals en funció de necessitats concretes dels equips.

2023
- **CESGA,** Certified ESG Analyst.
- **SGARP,** Sustainability and Climate Risk Certificate.
- Referents de Sostenibilitat.

2024
- **CESGA,** Certified ESG Analyst.
- Programes específics en obert.

AUTOAVALUACIÓ. Escola de Sostenibilitat/Virtaula. Formació voluntària.

2023

Noves accions formatives:
- Agències i ràtings.

2024

Actualització i noves formacions en canvi climàtic:
- Agències i ràtings.
- Drets Humans.
- Inversió socialment responsable.
- Contribució a la millora del medi ambient.
- Política de riscos ASG.

35.489 empleats únics formats	30.037 empleats únics formats
199.519 hores	227.891 hores

Realització de +770.000 HORES entre 2022 i 2024

- **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. Hi destaquen programes com ara:
  - **Els meus clients (*Salesforce*).** L'objectiu és millorar l'eficiència comercial i tenir una visió 360 º 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 Sènior**. Formació que té com a objectiu principal conèixer què és CaixaBank Seniors (proposta de valor de l'Entitat dirigida a donar resposta a les necessitats del segment sènior) i destacar la importància del Gestor Sènior en la seva implementació. Aquest projecte va ser 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, com a 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, l'augment dels serveis a distància i online en entorns remots i la reducció del contacte personal.

CaixaBankSēniors

  - **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.
- **Negoci Bancari.** Programes per a la millora dels coneixements en Finances, Riscos, Assegurances, Gestió de la morositat, amb l'objectiu d'oferir un servei millor als clients. Hi 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 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 2024 s'ha celebrat la setena edició del Màster, en el qual han participat 43 professionals de totes les territorials.

- 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

- **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 formes més col·laboratives i transversals que empoderin l'empleat i que facilitin la presa de decisions. Dins d'aquest apartat, hi trobem 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 formatius amb la finalitat de divulgar la cultura de la dada a CaixaBank. Cal destacar, entre d'altres, formacions sobre Visualització de Dades, Analítica Avançada, Models predictius i Qualitat de la dada. A més, aquest any s'ha continuat amb el **programa de certificacions a Google Cloud**, enfocades en àrees clau com ara Ciberseguretat o Arquitectura de dades, entre d'altres, amb l'objectiu d'enfortir el coneixement i les habilitats dels empleats en aquestes àrees emergents. Finalment, s'ha continuat amb l'**itinerari DataNow Campus**, en coordinació amb l'àrea de Gestió de la Informació (CDO), amb formacions sobre Machine Learning, Intel·ligència Artificial, etc.

Durant el 2024, s'ha posat un focus especial en la **resposta formativa al procés de Skills Review**, implantant-la en dos grans àmbits.

- En primer lloc, s'ha dissenyat una resposta adaptada a cada Direcció General de CaixaBank, a partir d'una anàlisi individualitzada del seu gap.
- En segon lloc, juntament amb els responsables, s'ha definit i implementat una formació personalitzada per a cada equip, que s'ha alinea amb les seves prioritats i temps específics. D'aquesta manera, se n'ha garantit l'efectivitat i l'adequació estratègica.

El 26 de novembre del 2024 es va celebrar a la «XXXIII JORNADA GREF: CONNECTA, INSPIRA, TRANSFORMA». L'entrega dels PREMIS GREF 2024 a les millors iniciatives desenvolupades, en què CaixaBank, S.A. va ser guardonada amb el **GREF d'Or** per **«Development by skills»**.

D'altra banda, el nou ecosistema formatiu **PeopleSkills**, que complementa Virtaula, incorpora diverses funcionalitats clau. Aquesta plataforma permet revisar el *gap skill* individual i afegir-hi skills més enllà del *job profile*, fent visibles capacitats ocultes del talent intern. A més, facilita el desenvolupament d'*skills* mitjançant un entorn personalitzat, amb recomanacions adaptades a cada perfil i a necessitats específiques. També ofereix formació complementària per reforçar coneixements associats a cada *job profile*, amb un ampli catàleg de continguts que impulsen el creixement professional.

Finalment, l'**Autoaprenentatge** depèn exclusivament de l'empleat, 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 Education First que permet l'aprenentatge d'anglès, francès, alemany i portuguès).

En concret, l'Acadèmia Education First està disponible per a tota la plantilla i ofereix la possibilitat d'aprendre o millorar el nivell d'idiomes, 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.

En autoaprenentatge, CaixaBank disposa dels programes següents associats a Transformació Digital, disponibles per a tota la plantilla:

- **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 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'ha continuat desenvolupant una **formació específica per a directius** 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

Normativa	Corporativa + Autoaprenentatge
Hores totals	Hores totals
1.923.517	684.278
Nre. Participants	Nre. Participants
36.929	29.438

Hores totals 2.607.795 | Hores per persona 71

Veure detall CaixaBank, S.A. a la taula 8 de l'Annex i detall Grup CaixaBank a la taula 31 de l'Annex

« La formació va dirigida a la totalitat de la plantilla, independentment de la tipologia del seu contracte »

El 2024, s'ha ofert formació al 100% de la plantilla, amb un total de 2.607.795 hores de formació. El 95% de la formació s'ha fet a través de metodologia online i el 5% restant a través de presencial i webinar síncrona. El 2024, el total d'hores de formació per empleat es va mantenir en les 71 hores (igual que el 2023), malgrat la reducció de la càrrega de la formació normativa associada al projecte d'agilitat (Pla Nosaltres), ja que es compensa per un major enfocament en la formació derivada del procés d'Skills Review (Development by Skills).

La formació en el Grup va més enllà de la impartida a la mateixa plantilla. N'és una prova el fet que, 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. A més a més, en matèria de prevenció de riscos laborals es duu a terme una coordinació d'activitats empresarials per assegurar, 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 (292 persones) per assolir acords grupals des del lideratge, que impactin en les àrees de millora del clima laboral. La satisfacció general del projecte ha estat de 4,6/5 de mitjana de tots els grups realitzats.
- Consolidació del programa Early Talent amb el llançament de la segona edició el 2024, per al desenvolupament del talent emergent, que ha comptat amb la participació de 46 persones i d'un NPS mitjà del 83%.
- 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 1.482 persones (+15% respecte del 2023) 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 altres plataformes externes (com ara Cornerstone).

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 per millorar l'experiència dels empleats. Durant l'any 2024, 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:

- Redisseny de l'inici per millorar els accessos i la visualització de cursos pendents de fer.
- Creació de la pàgina People Skills, en què es mostren formacions recomanades per cobrir els gaps detectats en l'avaluació Skills Review, i es permet la consulta i l'accés a la formació d'altres Job Profiles d'interès per als empleats.
- Creació de cursos i continguts amb connexió LTI (Learning Tools Interoperability) que permeten la connexió a altres plataformes externes a Virtaula, sense perdre el registre de seguiment a la mateixa plataforma.

- Millora de la informació disponible a la pàgina que permet un seguiment dels cursos vinculats a bons (formació obligatòria per rebre retribució variable), tenint en compte les particularitats i especificitats que caracteritzen cada empleat.
- Millora de la visualització de la pàgina d'Incentius per incloure informació sobre la Formació inicial i Formació contínua associada a: MiFID (Markets in Financial Instruments Directive), IDD (Insurance Distribution Directive) i LCCI (Llei de Contractes de Crèdit Immobiliari).
- Incorporació de noves enquestes de valoració a les formacions, amb possibilitat d'extreure'n la informació de manera integral.

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 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.
- Millora de l'experiència empleat: bot de conversa, informe per a cada empleat i Aula de formació.

2024		
Valoracions totals en cursos d'autoformació	nombre de valoracions	117.877
	mitjana de valoració sobre 5	4,3
Aptes totals en cursos d'autoformació		34.819
Respostes a consultes del chatbot		1.712
Accessos a Virtaula		996.173
Plantilla activa que ha accedit a Virtaula		97%

Dins de **Virtaula**, cal destacar la consolidació, el 2024, de **Social Point**: un espai dissenyat per fomentar el treball en equip i el desenvolupament de xarxes entre empleats de CaixaBank, i també l'aprenentatge col·laboratiu, el coneixement compartit i el sentiment de comunitat. A través de més de 40 comunitats temàtiques, obertes i privades, els professionals poden interactuar, aprendre conjuntament i participar en debats sobre sostenibilitat, benestar, agilitat o experiència de client. Amb un mur actiu i un canal de vídeos amb continguts corporatius o generats per usuaris, moderats per l'oficina tècnica, es crea un entorn dinàmic i participatiu. A més, iniciatives, com ara concursos informals de fotografia o d'escriptura, reforcen la vinculació i la creativitat, amb una àmplia participació. Tot això converteix Social Point en una eina clau per impulsar el desenvolupament continu, la cultura corporativa i la innovació des del compromís de les persones.

Trainers.
Seguim aprenent, seguim compartint

Trainers CaixaBank, la comunitat d'aprenentatge de Trainers (anteriorment formadors interns/*change makers*), disposa, el desembre del 2024, de 1.168 persones, i és la millor garantia de l'excel·lència formativa i del 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 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 adotpers».
	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 innovadores amb el focus en les necessitats de desenvolupament d'equips i persones.
Organitzacional	Ser catalitzadors de la 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 que els siguin sol·licitades 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 2024, la seva activitat s'ha centrat en:

- Realització dels processos de tutorització interna en molts dels programes de formació (amb focus en l'àmbit normatiu), impartits per a les persones de la Xarxa Comercial.
- Fer un procés de validació d'accions formatives que s'ha inclòs a la nova biblioteca de continguts, que està associada a People Skills.
- Validar i implementar sessions formatives internes associades a la resposta formativa derivada del procés d'Skills Review en matèria d'auditoria, finances, riscos, jurídic, etc.

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 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 2024 *(Veure detall a la taula 9-I i 9-II de l'Annex)*:

Programa

Programa de Lideratge Comercial a Oficines Retail

CaixaBank impulsa el desenvolupament i l'aprenentatge dels empleats a través del projecte ***Development by Skills***, orientat a enfortir el talent intern. Aquest programa facilita un espai perquè els directors d'oficina comparteixin coneixements i experiències, i perquè homogeneïtzin les seves pràctiques en la funció, tot promovent una evolució professional basada en habilitats i competències clau per al futur.

El col·lectiu de **Directors d'Oficines Retail** és un perfil crític a l'Entitat i **CaixaBank** posa un focus especial a reforçar les seves *Soft* i *Hard Skills*, per tal de consolidar la implantació de la sistemàtica comercial del Banc i el seu Model de lideratge AHEAD. Tenint en comte el volum d'oficines, i per tal d'impactar sobre el màxim nombre d'empleats del segment Retail —després de l'èxit del programa a les oficines Store—, es continua amb el desplegament del programa a la resta dels centres, fins a superar les 2.600 oficines.

És un programa de Formació dissenyat per aportar beneficis a l'Entitat mitjançant l'entrenament i el desenvolupament d'habilitats clau per al lideratge en el negoci de la xarxa d'oficines Retail, que impacta de manera directa en l'activitat comercial d'aquest segment. En el programa es treballen: l'organització i la gestió de l'oficina retail, la implantació de la sistemàtica comercial i el lideratge dels equips. El programa també serveix com a punt de trobada entre les mateixes funcions de Direcció 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 aquest programa, hi intervenen els responsables de la Direcció de Negoci i de Persones de cadascuna de les Territorials.

La metodologia del programa s'estructura en la realització de les activitats següents desenvolupades durant dues jornades:

- Prework sistemàtica comercial
  - Previ a la presencialitat de les Masterclass i Tallers, es treballa la sistemàtica comercial d'una oficina retail en format online.
- Masterclass:
  - Intervenció de la Direcció de Negoci de les Territorials, amb l'exposició dels principals reptes presents i futurs del Banc i l'estratègia per fer-hi front.
  - Intervenció de la Direcció de Banca Retail de les Territorials, per al coneixement de les claus del negoci, la situació del sector i el model de sistemàtica comercial del Banc.
  - Intervenció de les Direccions de Persones de les Territorials per a l'exposició i el coneixement dels Models de Lideratge AHEAD de CaixaBank.
- Tallers:
  - Gestió d'equips, sistemàtica comercial i qualitat relacional (Sistemàtica comercial en les accions comercials, Pla de contactes, Qualitat relacional a través d'entrevistes 360º per conèixer el client i generar confiança i seguiment de l'activitat comercial).
  - Feedback, sistemàtica comercial i organització d'oficina (Bon dia comercial, Tancament Comercial, Acompanyament Comercial Individual i Reunió Comercial Setmanal).
  - Lideratge a l'Oficina (aplicació del lideratge AHEAD, la posada en pràctica del lideratge dia a dia i situacions reals i complexes que requereixen un lideratge efectiu).

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 de banca retail i en l'homogeneïtzació de la implantació del model de sistemàtica comercial de l'Organització. Tots dos són aspectes clau per a la consecució dels objectius i reptes de negoci fixats per CaixaBank. Aquests objectius 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.

- ***Qualitat dels continguts:*** els participants valoren per sobre de 4 en una escala de 5 la qualitat dels continguts, de les habilitats i de les competències de la sistemàtica comercial per aplicar-les en la gestió diària.
- ***Aplicabilitat/Utilitat:*** 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 (>10%), assegurances de vida (>5%) i sistemes de seguretat (>2,5%).

- 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
  - 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

En el marc del ferm compromís de CaixaBank amb el creixement professional del seu equip i amb independència del seu tipus de contracte, la Direcció de Desenvolupament de Persones completa i articula l'oferta formativa de l'Entitat en l'exercici 2024 i promou actuacions al voltant de dos eixos:

- Pla Estratègic 2025-2027.
- Nou Model de Talent CaixaBank.

Aquestes iniciatives reforcen el posicionament de CaixaBank com a referent en matèria de desenvolupament de talent i lideratge organitzatiu.

Amb el lema **«no deixis mai d'aprendre... i de ser un referent en aprenentatge per al teu equip»** es promou una cultura de millora contínua i de lideratge compartit a tots els nivells de l'organització, que es combina amb una aposta contínua pel talent intern amb el model de desenvolupament 70/20/10. Aquest model parteix d'un enfocament àmpliament emprat en el desenvolupament professional i organitzacional, que proposa que les persones aprenguin i desenvolupin habilitats de la manera següent: el 70% de l'aprenentatge prové de l'experiència pràctica; el 20%, de la interacció amb altres (com mentors o companys), i el 10%, de la formació formal (com ara cursos o tallers).

CaixaBank impulsa de manera activa programes de desenvolupament professional adreçats, entre d'altres, a perfils directius, predirectius i col·lectius crítics. Durant l'exercici 2024, aquests programes van tenir 16.606 participacions, amb una qualificació mitjana de satisfacció de 4,8 sobre 5. Aquests indicadors posen de manifest tant l'abast de la iniciativa com l'excel·lència percebuda per les persones beneficiàries.

Els continguts del **Pla Director de Desenvolupament** s'orienten a:

- Enfortir les competències de lideratge d'equips.
- Fomentar una visió estratègica i transversal, alineada amb els objectius corporatius.
- Impulsar el nou model de Talent a CaixaBank.
- Impulsar la implantació del Model de Lideratge AHEAD, format per cinc pilars fonamentals: Aliances, Humanisme, Empoderament, Anticipació i Diversitat.

Les accions desenvolupades pel Departament de Desenvolupament de Persones s'integren en les categories següents:

- Tallers AHEAD Review.
- Programes de Desenvolupament i Talent.
- Eines d'Acompanyament.
- TALKS (conferències i xerrades especialitzades).
- Formació en Idiomes.

A continuació, es descriuen amb detall les característiques i els objectius de cada categoria.

Tallers AHEAD REVIEW.

Dins el marc de treball d'AHEAD Review (Valoració 360 º per a directius CaixaBank), s'ha dissenyat una proposta de valor que ajuda els nostres directius a millorar com a Líders AHEAD. L'objectiu fonamental d'aquesta proposta és focalitzar els comportaments associats a cada Soft Skill per treballar-los globalment i oferir eines pràctiques per a la millora sistemàtica.

Aquesta proposta de valor disposa de 9 accions de desenvolupament, focalitzades en el Model AHEAD. El Model AHEAD consta de 5 dimensions, **Aliances, Humanisme, Empoderament, Anticipació i Diversitat,** que, alhora, es desglossen en 9 grups de comportaments, que es coneixen com a *Soft Skills*. Cadascuna de les *Soft Skills* es divideix en diversos comportaments, que formen el Model AHEAD amb total de 28.

Cada Taller està enfocat a cadascuna de les *Soft SKills* del model i els imparteix un Partner de primer nivell, que aporta un gran valor afegit.

Les accions de desenvolupament tenen unes característiques comunes que aconsegueixen maximitzar l'aportació de valor als directius:

- Format presencial.
- Un dia de durada.
- Pràctiques i útils: amb eines que ajudin a garantir que s'aconsegueix el màxim aprenentatge i aplicabilitat.
- Amb l'entrega d'un certificat d'aprofitament emès pel Partner i per CaixaBank.

D'aquesta manera, volem ajudar els Directius de l'Entitat a ser Líders AHEAD, d'una manera sostenible, aconseguint un sentiment més gran de pertinença a l'Entitat i maximitzant la contribució de tothom als resultats globals. Els Tallers duts a terme són els següents:

AHEAD
Un paso por delante en liderazgo

Aliances. Líders capaços de crear **Aliances** des de la col·laboració i el propòsit comú.

Deusto Business School
IESE Business School University of Navarra
headspring executive development

Humanisme. Líders **Humanistes** referents, amb ètica i proximitat, que situen les persones al centre.

headspring executive development
esade Executive Education

Empoderament. Líders **Apoderats** i compromesos en la consecució de resultats sostenibles.

esade Executive Education
ISDI DIGITALENT GROUP

Anticipació. Líders que s'**Anticipen**, promouen el canvi, són flexibles i aprenen de manera contínua.

ISDI DIGITALENT GROUP

Diversitat. Líders amb mentalitat **Diversa** i **Inclusiva**, oberts a la tecnologia i a la innovació.

ISDI DIGITALENT GROUP

Programes de Desenvolupament.

Aquests programes estan centrats en el desenvolupament de les habilitats i competències per al lideratge d'equips i fomenten l'estratègia i transversalitat de l'Entitat, i reforcen el Model de Lideratge AHEAD. Els objectius d'aquests programes varien segons el target al qual s'adrecen (directius, predirectius o col·lectius crítics).

El contingut acadèmic dels diversos programes conté aspectes de gran rellevància i actualitat relacionats amb l'entorn geopolític i els horitzons estratègics en el sector financer, la irrupció de la IA generativa, aspectes de competències relacionals bàsiques en el lideratge, com ara l'autoconeixement, la influència, l'assertivitat o la comunicació, la gestió del compromís i de les emocions. En funció del col·lectiu al qual s'adrecin, poden incloure mòduls sobre presa de decisions, Big Data i Analytics i lideratge positiu.

Durant l'exercici 2024, i preparant el desplegament global durant el període 2025-2027, s'han impartit diversos programes de desenvolupament, enfocats a consolidar líders més capaços, més eficaços i motivats per a l'impuls dels projectes actuals, futurs, coneixedors i difusors del Model de Lideratge de CaixaBank. Hi destaquen els següents:

1. Programa de Desenvolupament Directiu CaixaBank: en el marc del nou model de talent directiu, es té com a meta aportar i reforçar una visió estratègica i global, potenciant les habilitats de lideratge i de presa de decisions en entorns canviants. El contingut formatiu posa especial focus en el talent i la tecnologia, promovent la cerca d'oportunitats amb agilitat i mentalitat de creixement.

Els objectius del Programa són els següents:

- Preparar directius, reforçant el lideratge i preparant-los per a reptes futurs.
- Comprendre i analitzar l'entorn econòmic i geopolític actual i els seu potencial impacte al Banc.
- Treballar sobre el disseny d'escenaris de negoci que impulsin el creixement sostenible i que fomentin la innovació.
- Reflexionar sobre el paper del líder d'equips, identificant les claus per a una gestió efectiva que enforteixi la cultura del banc, potenciï el compromís dels equips i reforci l'agilitat en el procés de presa de decisions.

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

2. Programa «Thinking AHEAD»: adreçat a Predirectius i inclosos en el col·lectiu de Talent de l'Entitat, té com a objectiu capacitar sobre les tendències que poden influir en la transformació de la nostra entitat, i també potenciar les habilitats i competències necessàries per fer front a nous reptes, tot promovent una cultura d'innovació i adaptació que impulsi la transformació.

Per fer-ho, cal Impulsar els objectius que preveu el Pla Estratègic 25/27, a través de la potenciació de capacitats crítiques per a CaixaBank, com ara l'Agilitat, la Sostenibilitat i els nous reptes de l'entorn.

Aquest programa s'articula al voltant de tres eixos temàtics enfocats en l'estratègia de transformació: Tendències i Tecnologia, Innovar i impulsar el Negoci i Impulsar les relacions.

3. Programa «Liderant la Transformació»: s'ha iniciat el desplegament inicial d'aquest programa, vinculat al Pla Estratègic 25/27, i adreçat a la totalitat dels directius de l'Entitat. Està estructurat en dues o tres jornades presencials completes, segons el nivell de responsabilitat.

El seu objectiu és proporcionar una visió estratègica i global als participants i reforçar les habilitats de lideratge i la presa de decisions en entorns canviants, i també desenvolupar competències clau, com ara l'agilitat, l'impuls del talent i el coneixement tecnològic. El programa promou la comprensió de tendències rellevants per a la transformació de l'Entitat, reforça el model de lideratge AHEAD i contribueix a l'avenç del Pla Estratègic, mitjançant el desenvolupament de capacitats crítiques, com ara l'adaptació a nous reptes de l'entorn, la incorporació de la intel·ligència artificial generativa i les habilitats directives requerides en el nou context.

4. Formació sobre el procés d'avaluació i feedback 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 360 º i formació per als valoradors ascendents (membres dels equips) i col·laterals, que intervenen per primer cop en aquest procés.

5. Programes de desenvolupament directiu en Negoci, en què cal destacar:

- *Programa de Lideratge Comercial* (Store, Retail i Intouch), amb sessions en les quals es posa de manifest la importància de les posicions de Direcció d'Àrea de Negoci (DAN), Direcció d'Oficina (incloent Store) i Direcció de Centre InTouch a l'Organització, alhora que es fan diversos tallers d'habilitats de negoci i d'estratègia comercial. En aquestes sessions intervenen les Direccions de Negoci i de Persones, que posen en valor el nou Model de Lideratge AHEAD.
- *Programa de Desenvolupament Directiu DAN*: dissenyat i impartit en col·laboració amb ESADE, facilita l'entrenament de les competències i habilitats de lideratge d'equips essencials al col·lectiu dels Directors d'Àrea de Negoci (DAN) de la xarxa Retail, per a l'èxit en la direcció d'equips comercials a la xarxa d'oficines.

Eines d'acompanyament.

Com a part del compromís de CaixaBank amb el desenvolupament continu dels seus professionals, s'han consolidat les eines d'acompanyament, com ara el ***coaching*** i el ***mentoring***, fonamentals per accelerar el creixement professional i potenciar el lideratge.

El *coaching* ofereix un espai confidencial i personalitzat en què professionals especialitzats ajuden els directius a identificar oportunitats de millora, superar reptes i assolir objectius concrets, tot fomentant l'autoconsciència, la proactivitat i el rendiment sostenible.

Per la seva banda, el mentoring proporciona l'acompanyament de perfils externs de referència, que comparteixen la seva experiència i visió estratègica per guiar el directiu en el seu desenvolupament, tot ampliant la seva perspectiva més enllà de l'entorn intern. Ambdues metodologies complementen els itineraris formatius i reforcen el model de lideratge de l'Entitat.

Els processos més destacats són els següents:

***Coaching* associat als Programes de Desenvolupament**: com a continuació als diversos programes de Talent, s'associa un procés de *coaching* de 3 sessions de durada per a les persones que ho necessitin.

***Coaching* de Transició:** és un procés estructurat en 3 sessions i enfocat als professionals que accedeixen per primer cop a una funció directiva. Aquest *coaching* s'enfoca al lideratge centrat en un mateix, a assentar bases del negoci i a disposar del coneixement crític per a l'acompliment de funcions específiques amb responsabilitat sobre equips.

***Coaching* Ad Hoc:** en aquells casos que existeix una petició puntual concreta, es posa a disposició un *coach* que ajudi a aconseguir els objectius fixats, tot aprofundint en el coneixement i augmentant-ne el rendiment.

Coaching de 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. Per fer-ho, es posa a disposició de determinats col·lectius un coach especialitzat en comunicació i marca personal, que ajuda a desenvolupar i perfeccionar les habilitats en aquest àmbit i a millorar la capacitat d'impacte en els interlocutors.

Mentoring intern: amb la participació de directius experimentats, es pretén accelerar el desenvolupament del professional, alhora que es transmet el coneixement organitzatiu i 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

Els objectius bàsics per a la persona mentorada es poden resumir en els següents:

- Reforça la proposta de valor del col·lectiu, identificat en el Talent Review i enfocat en el desenvolupament del talent excepcional.
- Contribueix al desenvolupament professional, la transferència de coneixements i l'alineament estratègic del talent clau amb els objectius de l'empresa.
- Accelera el desenvolupament i la carrera de persones amb alt potencial.
- Respon als seus objectius i a les seves necessitats individuals.
- En fomenta la visibilitat i contribueix a la xarxa de *networking*.

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. CaixaBank disposa d'un col·lectiu de més de 200 mentores certificades mitjançant un programa de formació específic, que ha permès consolidar el domini de la tècnica i que, d'aquesta manera, garanteix la seguretat i solvència i, a més, dona visibilitat i reforça la figura del mentor.

AENOR
EXCELENCIA EN MENTORING

Talks (conferències i xerrades especialitzades).

Les CaixaBank Talks són espais d'aprenentatge i inspiració dissenyats per acostar a l'organització les principals tendències i novetats en àmbits clau, com ara el negoci, la transformació digital, el desenvolupament d'habilitats i la sostenibilitat. Aquestes sessions disposen de la participació de ponents de primer nivell, experts de reconegut prestigi en les seves respectives àrees, que aporten una visió actualitzada, pràctica i estratègica, facilitant la reflexió i l'alineament amb els reptes presents i futurs de l'entorn empresarial. El seu objectiu és fomentar una cultura organitzativa oberta al canvi, al coneixement i a la innovació constant.

Formació en Idiomes.

En un entorn global i en constant transformació, el domini d'idiomes ha esdevingut una competència clau per afavorir la projecció professional, facilitar la comunicació efectiva i accedir a noves oportunitats de desenvolupament. En aquest context, CaixaBank posa a disposició de tota la plantilla una eina de formació lingüística orientada a millorar progressivament les competències idiomàtiques, d'acord amb les exigències de l'entorn actual.

A través de l'Escola d'idiomes a Virtaula, desenvolupada en col·laboració amb EF Education First, els empleats tenen accés a una plataforma d'aprenentatge flexible, amb classes online asíncrones, continguts adaptatius i disponibilitat 24/7. Quan fa falta, es duen a terme altres accions més específiques.

Indicadors més destacats:

Indicadors 2024	Participants	Qualitat mitjana sobre 5
Programes de Desenvolupament	12.039	4,8
Accions d'acompanyament	1.408	4,9
CaixaBank Talks	1.180	4,6
Idiomes	1.979	--
TOTAL	**16.606**	**4,8**

Programes de desenvolupament directiu en les Empreses del Grup.

El 2024 hi han participat 2.334 empleats 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, adreçat a nous directors amb menys d'un any en el rol directiu. Té l'objectiu d'acompanyar el nou rol en la transició,

- 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

dotant de visió estratègica i transversal sobre el lideratge i el posicionament intern.

Programes de desenvolupament directiu en les Empreses del Grup.

El 2024 hi han participat 2.334 empleats 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, adreçat 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.
- Programa de Lideratge Continu (Pathfinder), adreçat a persones que lideren equips amb l'objectiu d'acompanyar-les i dotar-les de més eines que els permetin continuar evolucionant en la gestió d'equips.
- Altres programes amb visió Grup CaixaBank, com ara els vinculats a: AHEAD (per implantar el model corporatiu de lideratge), LEADS VidaCaixa «Referents construint camí» (perquè els *leads* de VidaCaixa desenvolupin els coneixements i el *mindset* per adoptar comportaments i hàbits que facilitin la innovació, desafiar creences, compartir coneixement, acompanyar i impulsar la transformació) 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 (contribucions per al desenvolupament professional que construeix el mapa de talent/potencial). A CaixaBank, cada any es duen a terme avaluacions de comportament i de rendiment, uns processos que s'apliquen a tota la plantilla.

Avaluació directiva

Veure detall a la taula 11 de l'Annex

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 comporta una revisió periòdica 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 claus, actualment identificades fins a la data.
  - Revisió de l'estructura organitzativa per identificar noves posicions clau.
  - Identificació de pool de successors.

  Al tancament del 2024, el Pla de Successions té identificades 195 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 a una vacant directiva (sempre potenciant que hi hagi candidats de tots dos 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 disposa de la col·laboració de consultores externes especialitzades en l'avaluació de soft skills/comportaments dels professionals de l'Entitat. El procés consta de diverses fases i eines per avaluar el potencial de la persona:

- Una primera entrevista de *soft skills*/comportaments en què s'avaluen totes les capacitats 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 s'escau, de referències, es genera un informe amb tota la informació rellevant respecte del Talent Directiu de la persona.
- Freqüència: Per a nomenaments, seguiments o similars, ad hoc.
- Un cop finalitzat el procés de Talent, els consultors externs fan el feedback a la persona avaluada, tot 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 fer front als 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 º (multidimensional), dels professionals que interactuen regularment amb els directius, la recurrència de la qual és anual. 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 270º (valoració pròpia, ascendent i transversal).
- Llançament posterior de la visió del responsable, que completa la visió 360 º.
- Un cop finalitzat el procés de recollida d'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 de mínim cinc valoradors, tant en la recollida de la visió d'equip com en els transversals (parells) que n'assegurin la confidencialitat.
- Antiguitat al centre o funció d'avaluats i d'avaluadors superior a 3 mesos.

Avaluació del Rendiment directiu

Per al mesurament del rendiment i en l'avaluació dels resultats s'empren factors anuals, amb criteris individuals i criteris corporatius: quantitatius (financers) i qualitatius (no financers). La combinació adequada de criteris quantitatius i qualitatius 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 el 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 tot 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:

- 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

- 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 d'acord amb els reptes vinculats a 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 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

El 2024, les accions lliurades estan subjectes a un període de retenció d'un any des de la seva entrega (tres anys en el cas del Conseller Delegat), durant el qual l'empleat no en podrà 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) o en els casos que recull la normativa en vigor, a la qual estan subjectes les entitats financeres.

El nombre d'avaluacions directives associades a comportaments ha estat de 1.031 durant el 2024. Així mateix, 1.171 persones han rebut retribució variable, d'acord amb 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.

Veure detall a la taula 11 de l'Annex

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, dut a terme a tota la plantilla de manera biennal, 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 d'*skills* i *job profiles*, permet disposar d'una visió completa del perfil professional.

Activitat 2023-2024	
Direcció d'oficina	3.443
Subdirecció d'oficina	2.126
Direcció de Banca Empreses/Privada/Institucions	1.092
Gestors de Clients/Assessors de Banca Privada (Incloses les avaluacions de pla de carrera de gestors de clients i Assessors de Banca Privada).	15.765
Resta empleats i altres funcions	14.753
Total	**37.179**

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

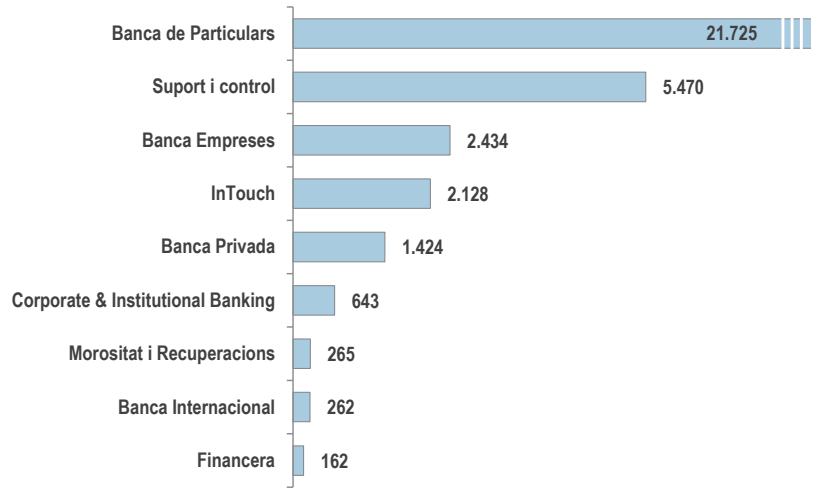
Es tracta d'un model objectiu i transparent per a la valoració de la consecució dels reptes individuals i d'equip/corporatius, que genera motivació i estimula la cooperació en els equips.

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.

El nombre d'avaluacions no directives associades a comportaments ha estat 37.179 durant els dos anys de durada del procés d'Skills Review. Així mateix, durant el 2024, un total de 34.637 persones han rebut retribució variable, partint de l'avaluació del rendiment. *Veure detall a la taula 11 de l'Annex.*

Avaluació del rendiment. Col·lectius potencials



Retribució

El juny del 2024, el Consell d'Administració de CaixaBank va aprovar una actualització de la **Política General de Remuneració de CaixaBank**, la qual detalla les característiques principals de cada element retributiu i 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 de CaixaBank i als de les filials del Grup. Entre d'altres objectius, principalment, pretén impulsar comportaments que assegurin la generació de valor a llarg termini i la sostenibilitat dels resultats en el temps, garantint en tot 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 donar compliment a la normativa vigent.

▪ 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

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, per a tots els seus empleats, independentment de la seva tipologia de contracte, s'estructuren prenent en consideració el context de conjuntura i resultats, i inclouen principalment:

Components de la Remuneració a CaixaBank

- Remuneració fixa
- Remuneració variable
- Beneficis Socials (financers)
- Beneficis Socials (ajudes a situacions familiars/personals)
- Pla de Pensions

a) Remuneració fixa basada en el nivell de responsabilitat i la trajectòria professional de l'empleat, 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 bonus o d'incentius vinculats a la consecució d'objectius prèviament establerts i definida de manera que eviti els possibles conflictes d'interès i que tingui en compte no tan sols la consecució dels reptes (el què), sinó també la manera en què s'assoleixen (el com). És per això que els reptes no tan sols són 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/*soft skills*, 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 de les àrees de Serveis Centrals de la consecució de reptes associats al Pla Operatiu. S'acorden entre l'empleat i el mànager a inici d'any i la percepció de Bonus depèn un 65% de l'acompliment individual i un 35% d'una sèrie de mètriques organitzatives.

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, la mobilització de finances sostenibles i els reptes de conducta i compliment.

A continuació, es detallen les mètriques, la ponderació, l'objectiu i els resultat dels reptes vinculats a factors ASG per a aquest any 2024:

- 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

Mètriques de mesurament de factors anuals 2024

		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 Serveis Centrals
Qualitat	Satisfacció del client en una mètrica combinada de recomanació i experiència client.	15 %	10%	NPS relacional 6% NPS transaccional 70% NPS digital 65%	NPS relacional 16% NPS transaccional 79,4% NPS digital 64,5 %	115%	100%
Sostenibilitat	Mobilització de finances sostenibles.	10 %	5%	29.891 M€	35.957 M€	120%	100%
Compliance		S'inclou un ajust negatiu del 5% en el cas que se superi un determinat nombre de gaps de compliment de criticitat alta i mitjana amb més de 6 i 12 mesos d'antiguitat, respectivament, al tancament de l'exercici 2024				No aplica ajust	

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, tant de CaixaBank com de les Empreses del Grup.

Amb l'objectiu d'alinear 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 Qualitat, Sostenibilitat i Conducta i Compliment) en els esquemes de retribució variable, tant anualment 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.

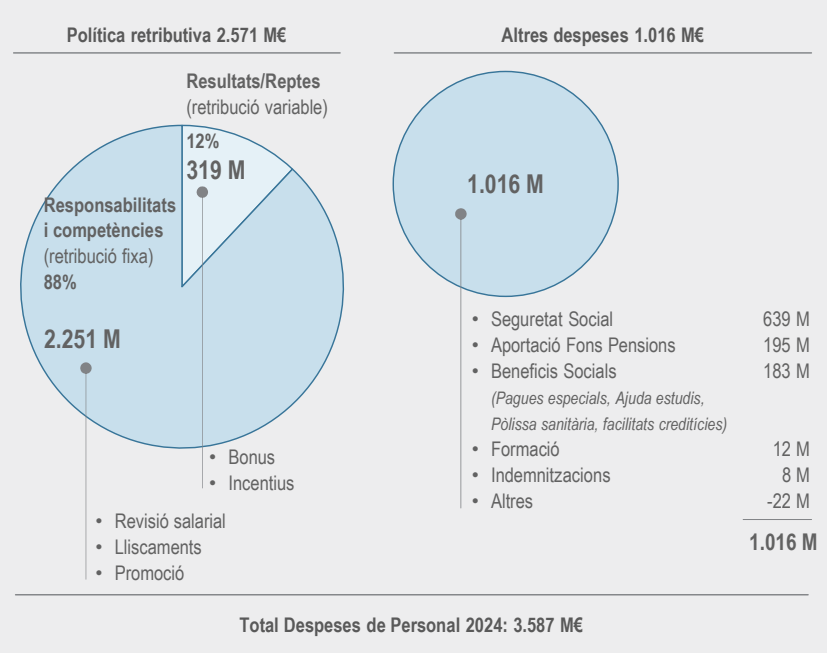
El 2024, tots els empleats tenen vinculada la percepció de la retribució variable a la realització i superació de cursos de formació obligatòria sobre àmbits reguladors o d'especial sensibilitat, des del punt de vista de conducta i pràctiques responsables.

Formació el 2024	Vinculada a remuneració
La protecció de dades a CaixaBank	✓
Seguretat de la informació i prevenció del frau a clients	✓
Riscos de conducta i mercats	✓
Prevenció del blanqueig de capitals i del finançament del terrorisme	✓

A més, les certificacions en MIFID II (29.676), la Llei de Crèdit Immobiliari (29.690) o l'àmbit de les assegurances de la Insurance Distribution Directive (30.867) es complementen mitjançant altres cursos vinculats a les pràctiques responsables i al coneixement de productes i serveis per part dels empleats. Això és clau per garantir que la informació que es transmet als clients sigui clau i completa.

Els programes de Bonus i incentius de l'any 2024 s'estimen en uns 319 milions d'euros i suposen el 9% de les despeses de personal del banc (i un 12% 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



Durant el 2024, s'ha analitzat la possibilitat d'incrementar la freqüència dels mesuraments de l'acompliment de la plantilla. Per fer-ho, el personal dedicat al negoci comercial disposa, a partir del 2025, d'una avaluació quadrimestral que reforça el seguiment de l'acompliment. En aquest context, des del 2025, CaixaBank ha millorat els models de retribució variable, tot apostant per un enfocament *ongoing* que permet un seguiment més dinàmic i adaptat al negoci. Amb aquesta evolució, els models s'han fet més simples, transparents i eficients. L'avaluació quadrimestral introdueix quatre canvis clau:

- **Unificació d'esquemes:** integrant els models de bonus i d'incentius en un únic esquema per a Retail, Connecta, Pimes i Empreses, unificant els models i les mètriques de manera que siguin més clars i enfocats.
- **Més meritocràcia:** eliminant els rànquings i ampliant el grau d'individualització dels esquemes de bonus per tal d'aconseguir recompensar l'excel·lència.
- **Major freqüència:** reduint la periodicitat de la liquidació a un esquema quadrimestral que permeti més agilitat en els canvis del mercat i oferint recompenses a l'esforç de manera més immediata.
- **Enfocament a llarg termini:** adoptant un criteri basat en el valor del client durant el temps, més enllà de la visió de producte.

Esquema de remuneració variable amb Mètriques Plurianuals

La remuneració variable dels directius principals del Grup CaixaBank consisteix en un esquema basat en el mesurament del rendiment anual amb un ajust a llarg termini, a través de l'establiment de mètriques de caràcter plurianual, que ajusten, com a mecanisme de reducció, el pagament de la part diferida subjecta a factors plurianuals. Aquest esquema s'aplica al 100% dels directius elegibles, segons els criteris establerts per CaixaBank, i d'acord amb la política retributiva vigent, i està basat, únicament, en el compliment de reptes corporatius amb objectius fixats a 3 anys, que ponderen com a màxim un 100%.

Integra criteris ASG entre les seves mètriques, fomenta la sostenibilitat a llarg termini i alinea la remuneració variable de tot el personal clau del Grup amb els interessos d'accionistes i clients de l'Entitat.

Les característiques principals són:

- Horitzó plurianual que fomenta la visió a llarg termini. Reptes fixats a 3 anys amb mètriques ASG integrades.
- Ajornament fins al 60% i pagament en accions.
- Pagament diferit, subjecte a mètriques plurianuals entre 4 i 5 anys des de la meritació de la retribució variable.

Col·lectiu	% i anys de pagament ajornament	Pagament en efectiu i en instruments
Consellers Executius*	60% i 5 anys	Data de pagament inicial: 50% efectiu i 50% accions Pagaments diferits: 30% efectiu i 70% accions
Comitè de Direcció*	50% i 5 anys	Data de pagament inicial: 50% efectiu i 50% accions Pagaments diferits: 30% efectiu i 70% accions
Resta del Col·lectiu Identificat*	40% i 4 anys	Data de pagament inicial: 50% efectiu i 50% accions Pagaments diferits: 30% efectiu i 70% accions
Altre Personal Clau	20% i 4 anys	Data de pagament inicial: 90% efectiu i 10% accions Pagaments diferits: 30% efectiu i 70% accions

**Esquema RV subjecte a la normativa en vigor. Per a més detalls, consulteu l'Informe Anual de Remuneració del Consell i l'Informe amb Rellevància Prudencial disponibles a www.caixabank.com*

A la pàgina 45 de l'Informe Anual de Remuneracions 2024 estan disponibles les mètriques de mesurament de factors plurianuals per al període 2025-2027.

c) **Beneficis socials i financers** que suposen instruments d'atracció i vinculació, tant per als nous empleats com per a la plantilla en actiu. Els beneficis socials són elements diferenciadors en l'oferta presentada als candidats respecte de 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 senda 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: les aportacions seran del 4,5%, entre el mes 2 i el 12; a partir del mes 13 i fins al mes 84 (ambdós inclosos), del 6% i, a partir del mes 85, del 7,5%.
- **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 d'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 defunció en cas que no tinguin dret de viduïtat o d'orfandat, o que 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 €).

- **Pla Col·lectiu Associat** és un pla individual de tipus associat exclusiu i voluntari per a tots els treballadors en actiu de CaixaBank, persones en situació d'excedència en empreses de grup, desvinculats, prejubilats i jubilats parcials; permet la possibilitat de fer aportacions voluntàries. Aquest Pla ofereix la possibilitat de tenir un nivell més alt d'ingressos futurs, a partir de la jubilació, i ofereix cobertura als riscos d'incapacitat i de defunció.
- **Pòlissa sanitària Adeslas** gratuïta per als empleats en actiu i personal passiu desvinculat de l'Entitat, amb una cobertura de salut millorada respecte del mercat, i que inclou assistència en viatge, també a l'estranger. Hi ha la possibilitat de donar cobertura a familiars (cònjuge/parella de fet, fills) 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'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
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

Durant els últims anys, s'ha millorat el servei i la cobertura de salut, incorporant-hi tractaments de nova generació (com ara la cirurgia robòtica, els implants i la pròtesi quirúrgiques, 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 o la 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 (vídeo consulta, xat mèdic i atenció telefònica), accés no presencial al quadre mèdic (consultes per vídeo/telèfon; 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 (Targeta MyCard Or i ViaT, sense quota d'emissió ni de manteniment), comptes corrents i exempció de 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 d'un primer habitatge d'ús propi), préstec addicional A (complement del préstec A, un cop superats els límits), préstec B (finançament d'una segona residència d'ús propi) i préstec addicional B i préstec de millora d'habitatge (finançament d'obres de reforma).

  El desembre del 2024, la cartera viva és de 4.420 milions, amb uns 63.129 beneficiaris; hi destaca un 83% corresponent a préstecs per a habitatge i un 7% a préstecs d'atencions diverses i de millora d'habitatge. El 10% restant correspon a préstecs addicionals A i B.

  Amb la intenció de pal·liar l'impacte de la pujada de l'Euríbor en els preus dels préstecs d'habitatge de la plantilla de CaixaBank, durant l'any 2024 s'ha aplicat un interès bonificat màxim (IBM) de l'1,50% i el 2,00%, depenent de la tipologia de préstec en condicions d'empleat vigent.

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 regulats 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 menors de 3 anys i per a fills entre els 3 i els 21 anys d'edat (fins als 25, acreditant que continuï estudiant). També es disposa d'un concepte salarial del 5% del salari percebut per cada fill fins als 18 anys d'edat, així com 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 al 33% o superior) 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 de CaixaBank i per a les seves famílies.

  A través d'aquest programa, s'ofereix als fills amb discapacitat dels empleats de l'Entitat l'assessorament, l'orientació i la posada en marxa d'un pla d'acompanyament personalitzat, segons l'edat i les característiques personals, a través del qual se li 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 mateixos empleats de fins al 90% de la matrícula per a estudis universitaris en universitats públiques, formació d'idiomes en llengües oficials del territori espanyol o altres idiomes (com ara anglès, francès, alemany i portuguès), i un complement de fins al 100% del salari en situacions de baixa per incapacitat temporal transitòria i accident de treball.

Beneficis Socials	M€ 2024
Aportació al Sistema de Pensions	182,1
Pòlissa d'assegurances	27,2
Ajuda a situacions familiars	130,9
Ajuda a situacions personals	44,3
Facilitats creditícies a empleats	119,6
Total	**504,1**

Veure detall a la taula 12 i 13 de l'Annex

e) **Retribució flexible** com a complement als components ja esmentats. 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 nous béns i serveis disponibles per al 100% de la plantilla.

Oferta retributiva atractiva i personalitzada Compensa+

Per a empleats

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. **Compensa+** permet que els empleats puguin 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, i s'adapta a les circumstàncies i preferències individuals, mitjançant un acord subscrit entre l'Empresa i els empleats.

A 31 de desembre del 2024, un total de 13.726 empleats havien subscrit 1 o més productes dins el Pla de Retribució Flexible. La totalitat de la plantilla té a la seva disposició el següent:

- Assegurança Mèdica de Familiars: l'empleat pot contractar l'Assegurança Mèdica de Familiars o traspassar la pòlissa actual que tingui amb Adeslas, per al seu cònjuge (casats legalment) i per als fills, menors de 25 anys o amb discapacitat reconeguda legalment del 33% o superior.

- Millora Assegurança Mèdica d'Empleat: l'empleat que tingui reconeguda una discapacitat igual al 33% o superior pot contractar les cobertures de la pòlissa extra (o modalitat reemborsament), o traspassar la pòlissa extra actual que tingui amb Adeslas.

- Targeta Transport: targeta de prepagament que es pot destinar únicament al pagament del transport públic entre el domicili i el centre de treball de l'empleat.

- Jardí d'infants: si l'empleat té un fill de fins a 3 anys, té la possibilitat de contractar el Servei de Jardí d'infants.

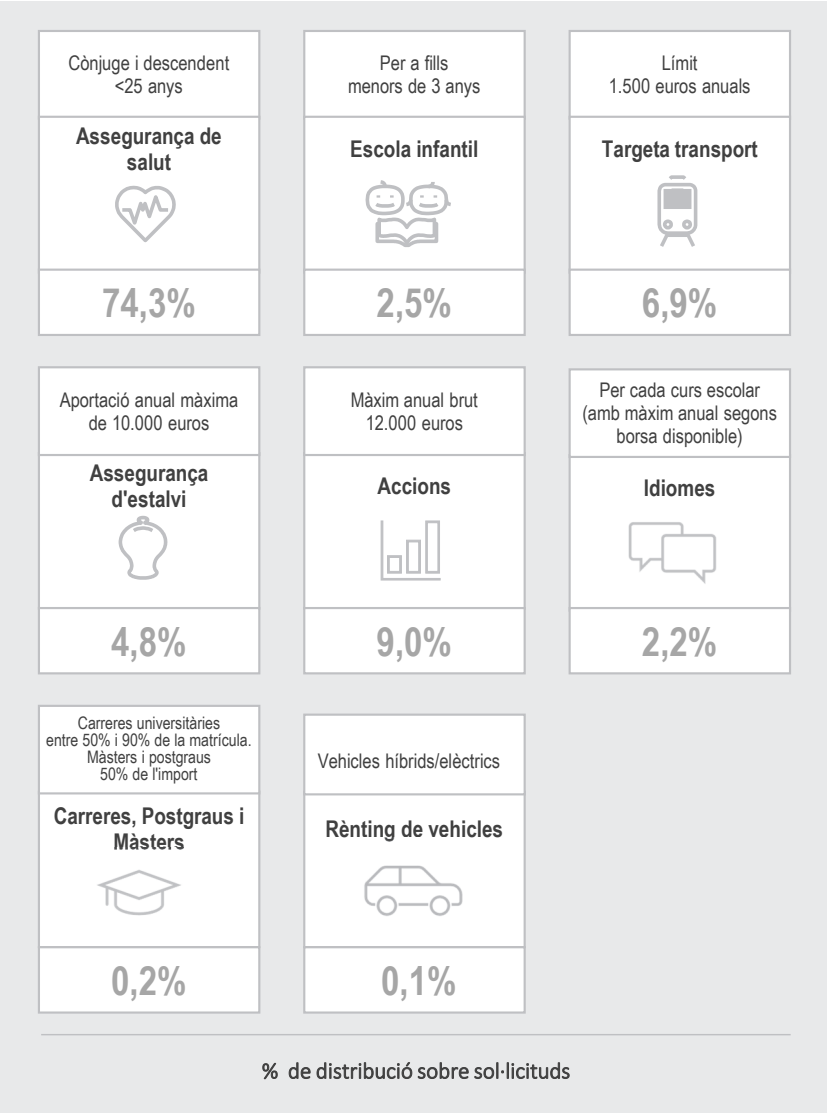
- Assegurança d'estalvi: possibilitat de contractar, dins el Pla de Retribució Flexible, una Assegurança d'estalvi per a la jubilació, amb un límit màxim anual de 100.000 €. El 2024 s'hi han introduït millores, efectives a partir de l'1 de gener del 2025, que inclouen dues opcions de pòlisses noves amb cistelles d'inversió diferenciades: Compensa+ Conservador i Compensa+ Dinàmic. Cada empleat pot escollir l'opció que millor s'adapti a les seves necessitats, amb un límit màxim d'aportacions de 100.000 €/any (ajustat en cas que l'Entitat faci aportacions a la pòlissa d'excessos) i limitant-les a una sola opció dins un mateix exercici fiscal.

- 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

- 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 poden destinar fins a un màxim de 12.000 € bruts anuals a l'adquisició d'accions, i l'import està exempt de tributació fiscal en l'IRPF, sempre que l'empleat 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 el 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 pot 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 té el mateix tractament fiscal que el que s'ha indicat al punt anterior.
- Formació cursos superiors (carrera, postgraus i màsters): l'empleat pot destinar part de la seva retribució a l'actualització, capacitació o reciclatge formatiu per millorar el desenvolupament de les seves activitats i les capacitats relacionades amb el seu lloc de treball. L'empleat pot triar on vol fer la formació en cursos superiors, Màsters, Postgraus o Carreres, que 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.
- 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:



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!

f) Altres beneficis socials.

- Bestreta de nòmina, possibilitat de sol·licitar una bestreta de nòmina per causes justificades (com ara l'adquisició d'equips informàtics, despeses d'hospitalització, entre d'altres), amb un import màxim d'entre una i dotze mensualitats (Euríbor + 0,00% amb una amortització a raó del 9% de la retribució bruta mensual).
- Club de Compres, que inclou:

- *Ofertes PeopleXperience*: diverses ofertes i descomptes en nombrosos comerços i empreses, disponibles exclusivament per a empleats.
- *Facilitea*: ofereix ofertes específiques per a empleats amb descomptes en productes i serveis.
- *Avantatges Moments*: ofertes per a empleats a través de CaixaBank Now.
- *Productes sostenibles:* oferta de productes i solucions sostenibles que milloren el nostre impacte en la societat i en el planeta, com ara productes de mobilitat, eficiència energètica i inversió.
- *Descomptes en assegurances:* diverses ofertes i descomptes en assegurances VidaCaixa i segurCaixa per ser empleat de CaixaBank.

Posant el focus en el principal benefici social que disposen els empleats en actiu de CaixaBank, comentat anteriorment a l'apartat de beneficis socials i financers, trobem el Pla de Pensions. El 2024, cal destacar que continua sent líder en patrimoni i en rendibilitat, entre els fons de pensions d'ocupació nacionals més importants.

El 2024, el **Fons de Pensions dels Empleats de CaixaBank (PC30)** ha obtingut una rendibilitat anual del 8,67%. A 5 anys, el rendiment anualitzat d'aquest Fons es va situar en el 5,14% 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 en el 4,14%.

Comparativa principals Fons de Pensions d'empleats a Espanya

Dades a 31 de desembre del 2024, font: Inverco

	Patrimoni en M€ a 31-12-2024	Rendibilitats anualitzades%				
		15 anys	10 anys	5 anys	3 anys	1 any
CAIXABANK *	8.652	5,40	4,47	5,14	2,33	8,67
ENDESA	3.170	3,81	3,19	2,82	0,91	7,16
TELEFÓNICA	2.948	2,55	2,45	2,26	1,56	7,12
BBVA	1.804	2,84	1,71	1,19	1,11	5,83
BANCO SANTANDER	1.034	2,86	2,55	2,93	2,01	8,61
RÀNQUING (posició CBK)	-	1r	1r	1r	1r	1r
Subtotal Fons Ocupació (+/- 1.000 M€)	17.609	3,49	2,87	2,87	1,58	7,47
TOTAL Fons Treball	38.542	2,84	2,15	2,21	1,59	7,45

** 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*

- 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

Dins el context del Fons de Pensions d'Empleats, el desenvolupament de l'actual Pla Estratègic 2024-2026 és clau, atès que se centra a adaptar el fons als diversos perfils poblacionals que es disposen, intentar aprofitar les exigències reguladores per millorar la comunicació amb els partícips, i aprofundir en els aspectes de sostenibilitat del fons, com ara 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 aquesta mena d'aspectes.

Dades econòmiques a 31/12/2024
Pla de Pensions d'Ocupació de CaixaBank

Partícips:

Subplà A	51.669
Subplà B	6

Beneficiaris:

16.107	Jubilació.
1.468	Invalidesa
3.848	Defunció

Compte de posició del Fons de Pensions en M€:

Subplà A	8.652,1
Subplà B	36,6

Aportacions M€:

202,99	Jubilació.
21,87	Risc

Prestacions M€:

416,09	Jubilació.
9,71	Invalidesa
9,45	Defunció

El desembre del 2023 es va aprovar el nou Pla Estratègic 2024-2026 del «Pensions Caixa 30, Fons de Pensions», que té com a missió respondre de manera responsable i sostenible a les necessitats a llarg termini de tots els partícips del Pla de Pensions d'Ocupació de CaixaBank. El fons pretén ser un referent europeu en Fons de Pensions d'Ocupació i destaca pel seu compromís amb el col·lectiu, la innovació i la sostenibilitat.

El nou Pla Estratègic es fonamenta en tres pilars:

1. 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.

El web del PC30 disposa d'un disseny que ofereix una experiència interactiva i dinàmica a l'usuari i, alhora, integra la informació relativa al Pla Col·lectiu Associat.

Plan de pensiones de empleo de CaixaBank — Plan colectivo asociado de CaixaBank

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 maig del 2024 va tenir lloc el tercer esdeveniment anual de partícips i beneficiaris del Pensions Caixa 30, Fons de Pensions (PC30). Durant la jornada, s'hi va analitzar l'evolució de les inversions del 2023, i també les expectatives i l'anàlisi de la conjuntura del 2024, a més de conscienciar sobre la importància de l'estalvi i la Previsió Social Complementària i de resoldre alguns dels dubtes més freqüents dels assistents que acostumen a sorgir.

Continuant en aquesta línia de conscienciació, l'octubre i el novembre del 2024 es van celebrar, de manera telemàtica, les jornades **«Planifica el teu Futur»**, dissenyades per presentar les novetats principals del Pla d'Ocupació de CaixaBank, fomentar la conscienciació sobre la importància de l'estalvi i aprofundir en el procés d'aportacions voluntàries. Aquestes sessions es van celebrar amb la participació de 10.715 persones, fet que reflecteix un alt interès per optimitzar la planificació financera per a la jubilació.

Com a resultat d'aquest interès creixent, i per oferir una millor flexibilitat als partícips, el 4 de novembre del 2024 es van ampliar les opcions de cobrament del Pla, fet que va permetre una millor adaptació a les necessitats individuals en el moment de la jubilació. I al desembre, es va fer un pas més amb el llançament del projecte d'aportacions voluntàries en el Pla de d'Ocupació de CaixaBank, que permet que els partícips puguin ampliar el límit d'aportació anual de 1.500 euros i incrementar-lo en 8.500 euros més en pla de pensions d'ocupació, sempre que aquest augment provingui de contribucions empresarials o d'aportacions voluntàries del treballador. El límit global és de 10.000 euros anuals. Aquestes aportacions addicionals ofereixen la possibilitat d'aprofitar els beneficis de l'ajornament fiscal d'aquest any i de planificar la jubilació d'una manera més efectiva.

2. Assolir sosteniblement una rendibilitat compatible amb els nostres objectius. Aquest pilar se centra a mantenir un enfocament cautelós per assolir les metes i reduir 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 per tal de consolidar el compromís amb la lluita contra el canvi climàtic i assegurar un seguiment efectiu de les inversions, mitjançant noves eines de monitorització.

El PC30 com a promotor de sostenibilitat:

El 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 tan sols en una actitud més responsable com a posseïdor d'actius, sinó també en un nivell més elevat de rendibilitat a llarg termini.

Per tot el que s'ha 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 i és pioner en la inversió sostenible. El fons Pensions Caixa 30 és signant del PRI (Principis d'Inversió Responsable), des del 2008, any en què es van registrar per primer cop signants espanyols. El 2024 s'ha rebut la màxima qualificació en el seu mòdul més representatiu: Governança, Política i Estratègia. 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.

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.

PRI Principles for Responsible Investment
MÁXIMA PUNTUACIÓN EN ESTRATEGIA Y BUEN GOBIERNO A+

Està adherit a **Diàlegs Col·laboratius**, com ara **Advance** (iniciativa col·laborativa pels drets humans, promoguda per les Nacions Unides, que permet que els inversors institucionals puguin treballar junts per fer front a problemes socials), **Climate Action 100+** (més iniciativa global d'inversors davant el canvi climàtic), **Votis Against Slavery** (campanya de col·laboració per garantir que l'esclavitud moderna no té lloc en els negocis) o **Spring** (iniciativa col·laborativa per la naturalesa i la biodiversitat).

advance — A stewardship initiative for human rights and social issues | Climate Action 100+ — Global Investors Driving Business Transition | spring — A PRI stewardship initiative for nature

- 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

A més, des del 2023, el fons de pensions dels empleats de CaixaBank (PC30) està adherit a la **Net Zero Asset Owners Alliance** (NZAOA), iniciativa impulsada per les Nacions Unides, que implica un compromís de descarbonització de la cartera del fons de pensions fins a arribar a unes emissions netes zero a partir de l'any 2050.

3. 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, tot promovent, d'aquesta manera, una presa de decisions més efectiva. A més, pretén reforçar la nostra posició d'influència en la indústria a través de la internacionalització del Fons de Pensions.

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.

El Fòrum de Comissions de Control, celebrat el 12 de novembre del 2024, juntament amb VidaCaixa, en una edició presencial, amb el lema «Donant sempre el primer pas, Unexplored». Promogut per la Comissió de Control del Pla d'Ocupació de CaixaBank, és un punt de trobada per a professionals del sector, en què es debaten temes d'actualitat en l'àmbit de la previsió social. Fins a un total de 354 inscrits per a aquesta edició (262 assistents en presencial), amb una valoració mitja del 9,18 sobre 10, indicativa de l'alt grau de satisfacció dels assistents.

Alhora que s'actualitza el Pla Estratègic, es revisa la missió, la visió i els valors, els quals són:

- **Missió:** Respondre a les necessitats i els objectius a llarg termini del col·lectiu, d'una manera responsable i sostenible, per part de 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.

Tot seguit, es mostren les candidatures presentades per Pensions Caixa 30, Fons de Pensions:

- **Investment & Pensions Europe (IPE) Awards 2024**: celebrats el 20 de juny del 2024, Pensions Caixa 30, Fons de Pensions va rebre el reconeixement Highly Commended en la categoria «Public Markets Investments».
- **World Pension Summit 2024**: en la 15a edició del P&I WorldPensionSummit, que es va celebrar del 5 al 7 de novembre del 2024 a La Haia, el PC 30 va ser nomenat finalista en la categoria «Excellence & Innovation Awards 2024».
- **IPE Awards 2024**: celebrats el 2 i 3 de desembre del 2024 a Praga, els IPE Awards 2024 han nominat Pensions Caixa 30 com a finalista en les categories «Millor Pla de Pensions Espanya» i «Portfolio Construction and Diversification».

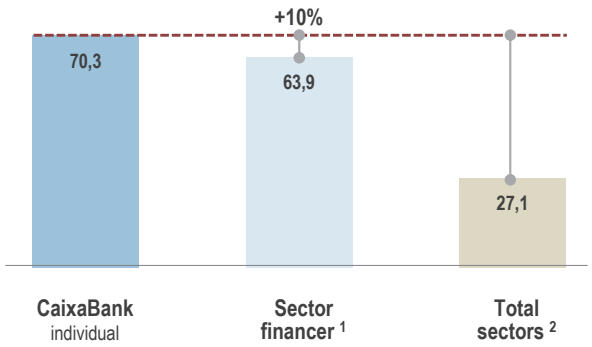
És important recordar que el Touch point associat a «em retribueixen» és un moment Wow o diferencial i, per tant, un dels principals *gains*. Això està motivat perquè a CaixaBank es retribueix els empleats per sobre del sector financer i de la resta de sectors, i perquè existeix igualtat retributiva en els dos gèneres.

Al gràfic següent, s'hi 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 202 en milers d'euros.

Enquesta trimestral de Cost Laboral (INE). Dades FY2023 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

La bretxa salarial ajustada de gènere permet comparar treballs similars, i es calcula comparant salaris entre empleats amb la mateixa antiguitat a l'Entitat, els quals fan la mateixa funció i tenen el mateix nivell professional, del 0,7% el 2024. Per al càlcul de la bretxa salarial, s'ha tingut en compte el salari ampliat que incorpora la retribució fixa i variable, beneficis socials: aportacions d'estalvi i de risc al Fons de Pensions, ajudes econòmiques d'estudis per als empleats i per als seus fills, 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 14%. Aquest càlcul, que ha tingut en compte la mitjana de les remuneracions, situa la bretxa salarial bruta en el 8%.

El 2024, les dades de bretxa en l'àmbit de Grup CaixaBank se situen en:

- Bretxa ajustada: 1,0%
- Bretxa bruta (mitjana): 14%
- Bretxa bruta (mitjana): 7%

Tot seguit, es presenta la retribució mitjana (de salari ampliat i fix) a CaixaBank, S.A. per gènere i per classificació funcional:

	Masculí		Femení		Total	
	R. ampliada	Salari fix	R. ampliada	Salari fix	R. ampliada	Salari fix
Directius	137.069	96.446	115.641	84.494	128.069	91.426
Comandaments intermedis	102.539	76.734	92.088	70.960	97.104	73.732
Resta d'empleats	71.903	56.924	69.125	54.648	70.175	55.508
Total general	**90.501**	**68.479**	**77.723**	**60.447**	**83.152**	**63.860**

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-hi 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.

- 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
  - Àmbits professionals i vitals
- Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
- Annexos i Taules Grup CaixaBank

CaixaBank disposa d'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 puguin explicar les diferències retributives totals que, de mitjana, puguin 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.

A l'annex es mostra l'evolució de les despeses de personal i dels beneficis socials per al període 2020-2024, 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 de CaixaBank (moment WOW) i, en concret, es destaca 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, en la seva gran majoria, es recullen al Protocol de Conciliació annexat al Pla d'Igualtat, que va ser adaptat el febrer del 2023 per tal de donar compliment a l'actual normativa vigent en aquesta matèria. Les mesures són consultables per la plantilla a la intranet corporativa a l'espai People Xperience (Gestiono el meu temps). Les mesures de conciliació, disponibles per a la totalitat de la plantilla, 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 del que recull el Conveni Col·lectiu o l'Estatut dels Treballadors.

A l'apartat de les **excedències**, hi distingim les tipologies següents: mesures per a l'Atenció de fills (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 de 1r grau: fills, pare/mare i parella), Manteniment de la convivència (des d'1 a 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 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 a l'Entitat. Finalment, l'excedència per motius personals t'ofereix la possibilitat de gaudir de temps per als teus assumptes personals, sempre que no impliquin la realització de treballs remunerats.

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 fins als 12 anys (sense límit d'edat per a fills 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 quatre 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.
- Violència de gènere i sexual, amb un tractament personalitzat.

A més, l'Entitat disposa de nombrosos permisos retribuïts. També cal destacar-ne les millores respecte dels permisos per maternitat i paternitat (naixement, adopció o acollida) i l'acumulació de lactància:

- El temps de les absències per naixement o per adopció a CaixaBank s'amplia fins a un total de 20,5 setmanes, per tant se superen els mínims legals establerts. Aquest període consta de 16 setmanes corresponents al permís legal de maternitat o paternitat (de les quals 6 s'han de gaudir, obligatòriament, després del naixement o de l'adopció), a les quals se sumen 1,5 setmanes addicionals (equivalents a 10 dies naturals), establertes en el Protocol de Conciliació de l'Entitat. A més a més, s'hi afegeixen 3 setmanes més (equivalents a 15 dies hàbils), derivades de l'acumulació del permís de lactància.
- En casos de fills amb discapacitat o part múltiple, el permís s'incrementa a un mínim de 26 setmanes. En aquest cas, el temps d'absència consta de 16 setmanes, corresponents al permís legal de maternitat o paternitat (de les quals 6 s'han de gaudir, obligatòriament, després del naixement o de l'adopció), més 2 setmanes addicionals en cas de naixement de fill amb discapacitat o per cada fill/a diferent del primer, a les quals se sumen 2 set-manes addicionals (equivalents a 14 dies naturals), establertes en el Protocol de Conciliació de l'Entitat. A més a més, s'hi afegeixen 6 setmanes més (equivalents a 30 dies hàbils), derivades de l'acumulació del permís de lactància.

Tot seguit, es mostra una comparativa de les millores CaixaBank respecte de 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 menor de fins a 12 anys poden sol·licitar una **reducció de jornada exclusiva de dijous d'hivern a la tarda** (fet que suposa una **reducció inferior a 1/8 de la jornada**). Per al col·lectiu amb fills/es amb una discapacitat, **es permet 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 fills/es del 5% del salari,** fins als 18 o 21 anys del fill.
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 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.

- 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

Des de la Direcció de Persones, un cop es disposa de la notificació del naixement del fill d'un empleat, 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.

La resta de **permisos retribuïts** són: vacances, dies de lliure disposició, matrimoni, constitució de parella de fet, permís especial fill 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 a l'assistència mèdica fills menors d'edat a càrrec (màxim de deu hores anuals amb caràcter recuperable) i un permís addicional (d'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 a la 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), permís extraordinari sense sou (fins a 6 mesos) i permís parental (8 setmanes per fill, fins que el menor compleixi 8 anys).

Tot seguit, es mostra el detall dels principals casos registrats l'any 2024 per a excedències, reduccions de jornada i permisos:

Mesures de conciliació. Casos 2024	Nre. de casos	% Homes	% Dones
Excedències			
Atenció de fills	288	9,4	90,6
Atenció de familiar	59	32,2	67,8
Manteniment de la convivència	15	20,0	80,0
Estudis	22	40,9	59,1
Solidària	5	20,0	80,0
Raons personals no especificades	39	38,5	61,5
Violència de gènere	--	--	--
Atenció de persones dependents	10	30,0	70,0
TOTAL	**438**	**17,6**	**82,4**
Reduccions de jornada			
Atenció de fills	1.727	8,9	91,1
Atenció directa familiar fins a 2n grau	34	23,5	76,5
Atenció de fill malalt	236	15,3	84,7
TOTAL	**1997**	**9,9**	**90,1**
Permisos retribuïts			
Suspensió per naixement	961	53,6	46,4
Ampliació suspensió per naixement i acumulació lactància	1.272	44,2	55,8
Adopcions i acolliments	--	--	--
TOTAL	**2.233**	**48,2**	**51,8**
Permisos parental no retribuït			
TOTAL	**187**	**16,6**	**83,4**

En el **Pla d'Igualtat** es recullen **millores en matèria de conciliació,** les quals es mostren 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 menors de 12 anys: 2 setmanes de coincidència.
- Fills 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 a l'FdP 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'incloguin en l'estatut dels treballadors.

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 de donar compliment a 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, **el qual s'ha superat amb un 43,4%**.

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 extern com a mesura addicional de solució de conflictes. I s'introdueixen garanties addicionals de confidencialitat.

  Aquest protocol de gestió s'inicia quan, prèviament a la denúncia d'una persona treballadora, per part de la gestora externa, es determina que hi ha indicis d'assetjament. Llavors, a l'Entitat, s'activa un procediment intern d'investigació dels fets per part d'Assessoria Jurídica Laboral, que acaba amb una conclusió sobre l'existència o no de situació d'assetjament. Durant el 2024, s'han rebut 15 denúncies formals referides a possibles comportaments d'assetjament laboral i sexual. Els gestors externs van determinar que no existia cap cas amb possibles indicis d'assetjament. En cas d'haver-se conclòs l'existència d'assetjament, les actuacions s'eleven al Comitè d'Incidències, que és qui decideix la sanció disciplinària que s'ha d'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 a Serveis Centrals (30%), i en fins a 4 dies al mes a Serveis Territorials i Centres InTouch (20%), a més de flexibilitat la resta dels dies. El percentatge d'adherits a aquesta mesura, a 31 de desembre del 2024, se situa al 64,8% del col·lectiu potencial.

	Potencial	% Adhesió	% Homes	% Dones
Adhesió a les mesures de treball en remot	**6.201**	**64,8**	46	54

- 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

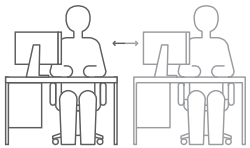
- Portada
- Índex
- Pròleg
- Pla Estratègic 2022-2024
- Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
- Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
- Cicle de vida de l'empleat
  - Àmbits professionals i vitals
- Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
- Annexos i Taules Grup CaixaBank

El model de treball en remot és de caràcter voluntari, flexible, consensuat amb el mànager 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.
- 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 s'han de convocar reunions que finalitzin més tard de les 18.30 hores i s'han de convocar per escrit, amb indicació expressa de la seva voluntarietat, amb una antelació mínima de 48 hores, indicant-hi 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:
  - La reducció del nombre de reunions, tant com sigui possible, i la minimització dels desplaçaments, potenciant l'ús de videoconferències i d'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.

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 a l'Entitat de persones amb una discapacitat igual al 33% o superior i facilitar-ne la 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 facilita la utilització del llenguatge de signes, el Braille, els modes, mitjans i formats augmentatius i alternatius de comunicació i tots els altres modes, mitjans i formats de comunicació accessibles.
- Es fomenta 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 fomenta i es facilita la flexibilitat horària, sempre que sigui possible organitzativament.
- En qualsevol negociació, incloses aquelles en què es plantegin millores de les condicions financeres, es tenen en compte les persones amb discapacitat per establir condicions més beneficioses, com ara en 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 consolidant un model de relació amb el client intern, mitjançant la figura del Business Partner. Tot seguit, es detallen els canals principals

«Qualitat interna, La teva veu», és l'espai online en què es recull la informació i els continguts relacionats amb la qualitat sobre els serveis de CaixaBank (mesuraments, resum de resultats, palanques de suport disponibles per a la millora de qualitat i iniciatives desplegades per les àrees, etc.) i, a més a més, el portal incorpora un espai, **«Les teves idees»**, per publicar-hi aportacions espontànies de qualsevol empleat, que es traslladen a cada departament responsable perquè les analitzi i valori.

El departament de Qualitat interna, a través del Model de mesuraments de Serveis de l'Entitat amb els empleats, vetlla per la qualitat i pel coneixement del grau de satisfacció global (SAT) amb cadascun dels serveis que la plantilla utilitza en el dia a dia.

Des de l'àmbit de la Direcció de Persones, es mesura la Qualitat Interna, 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

Objectiu: recollir la valoració dels empleats 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.

Com a complement a les enquestes, es fan servir altres metodologies qualitatives per complementar i aprofundir en serveis mal valorats per entendre millor les necessitats requerides (ex. reunió de grup, entrevistes, 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
  - 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

A més a més, l'equip de Qualitat Interna disposa del programa **AproximaT**, 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 seu dia a dia per tal de millorar, posteriorment, el servei i el suport prestat.

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, fomentant una cultura de seguretat global a tota l'Entitat.

InfoProtect pretén ajudar a entendre quins són els riscos als quals ha de fer front l'Organització, pensar-ho bé 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 de CaixaBank poden participar en el Club InfoProtect, que és una xarxa d'ambaixadors en cultura de seguretat global. L'ambaixador 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 i 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, Empleats (incloent-hi el 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 el **Data Community**, entre d'altres, en què els empleats que exerceixen funcions similars es troben (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 el qual construir nous projectes. Aquestes sessions online, que organitza de manera periòdica l'equip de Formació de CaixaBank, tenen un objectiu clar de compartir informació sobre l'àmbit de Data entre professionals del Grup CaixaBank.

Social Point, un espai dissenyat per fomentar el treball en equip i el desenvolupament de xarxes entre empleats de CaixaBank, està present a la plataforma d'aprenentatge Virtaula.

Site Més 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 Córner, portal de notícies relacionades amb novetats en el dia a dia del lloc de treball, i sempre vinculades amb temàtiques d'IT (Information Technology).

A banda dels canals comentats anteriorment, en els processos de gestió de persones a CaixaBank es generen múltiples moments de comunicació. Per fer-ho, l'Entitat impulsa l'**escolta activa** i la comunicació eficaç com a pilars estratègics per enfortir un entorn col·laboratiu. Es disposa d'un marc integral amb eines innovadores i espais de diàleg, i s'assegura que totes les veus siguin escoltades en la presa de decisions. L'estratègia d'escolta activa es basa en estàndards internacionals i disposa del suport de la Direcció de Persones i els Business Partners per reforçar el compromís amb la millora contínua de l'experiència de l'empleat, mitjançant una comunicació interna sòlida i un diàleg fluid amb la representació legal dels treballadors.

L'estratègia d'Escolta activa de l'empleat s'està transformant per tal de ser:

- **Dinàmica**. Identificar de manera recurrent i sistemàtica les àrees de millora en l'ambient laboral, la cultura i el lideratge.
- **Segmentada**. Recollir informació segmentada per als diversos col·lectius (gènere, generació, antiguitat, origen, funció, segment de negoci, tipus d'oficina, etc.) i a tots els nivells de la jerarquia de la companyia, baixant a tots els centres sempre que disposin de prou respostes per mantenir la confidencialitat.
- **Holística**. Escoltem per diverses fonts i en diversos moments i, de manera permanent, posem en marxa accions que ens permetin millorar l'experiència de l'empleat en temps real.
- **Contínua i àgil**. Davant d'una necessitat estratègica, desenvolupar diverses enquestes ad hoc al col·lectiu que participa en el procés, creant una escolta contínua i àgil, tant a l'hora de formular qüestions com en la implantació de millores.
- **Qualitativa.** Millorar la informació qualitativa mitjançant Focus Groups sistemàtics a una mostra representativa d'empleats, que permeten aprofundir sobre els punts de millora identificats en les diverses fonts d'escolta i, d'aquesta manera, dissenyar les iniciatives concretes per al Pla d'acció.
- **Analítica.** Millorar l'analítica creuant amb dades de satisfacció de clients i dades extretes en Casos d'Ús de People Analytics i connectant diverses fonts d'escolta. Les dades de Compromís es creuen amb dades recollides en l'escolta automàtica dels moments de la veritat, fet que ens permet disposar d'informació més completa de: eNPS, Compromís, Clima, Cultura, Lideratge, Retenció, Efectivitat, etc.
- **Resultats.** Enquestes online i consolidació de dades a través d'una plataforma que permet a l'equip de treball i als mànagers de cada àrea la consulta dels seus resultats en temps real. Es disposa tant de dades quantitatives com qualitatives.
- **Confidencial.** CaixaBank garanteix la confidencialitat de l'empleat, obtenint només resultats globals i agrupats per col·lectius.
- **Pla d'Acció en constant transformació** i millora en funció de l'escolta recurrent, amb un Governance que recull, analitza i dissenya, a través d'un grup de treball transversal, les iniciatives que mitiguen els punts de dolor detectats, fent-ne un seguiment.
- **Comunicació periòdica** de les accions derivades de les iniciatives posades en marxa per augmentar la confiança i el compromís dels empleats. Això inclou actualitzacions sobre els avenços duts a terme, els canvis implementats i els beneficis obtinguts, utilitzant diversos canals externs i interns.
- **Mantenir al dia i millorar la Proposta de Valor de l'Empleat** (segmentada) i els missatges força que cal emprar per a les accions de comunicació de marca ocupadora. Identificant àrees de la PVE a millorar, com ara oportunitats de desenvolupament professional o polítiques d'inclusió, garantint que siguin rellevants i atractives per als talents actuals i potencials.

Tot seguit, detallem alguns de moments d'escolta més destacats:

- Entre la plantilla i l'Entitat es fa l'**Estudi de Compromís i Satisfacció de l'Empleat, Cultura i Lideratge** que mesura el compromís i la satisfacció dels empleats i que s'elabora biennalment per a tota la plantilla. El 2024, s'ha dut a terme un nou Estudi de Compromís a tota la plantilla amb l'objectiu d'estar més a prop dels empleats, i amb una participació del 83% (+8% s/2022) i un resultat (TF) Total Favorabilitat del 69% (+2% s/2022). Per als anys intermedis, i amb l'objectiu de conèixer tant l'evolució del compromís dels empleats com de les mesures adoptades en els plans d'acció, es duu a terme un Radar dirigit a una mostra representativa de la plantilla (aproximadament el 20%, fet que permet la participació de més de 7.000 persones).

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 planti-

- 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

lla. Per a les empreses amb una plantilla inferior als 250 empleats, l'Estudi de Compromís es fa a la totalitat de la plantilla de manera anual.

- **Escoltes en Moments de la Veritat.** Permeten mesurar i millorar els moments vitals del cicle de vida de l'empleat de manera sistemàtica. D'aquesta manera, es detecten les fortaleses i els punts de dolor per tal de posar en marxa plans d'acció que permetin millorar l'experiència de l'empleat en el moment de la veritat. Dins els moments de la veritat de l'empleat, es posa el focus en els diversos *touchpoints*: experiència candidat intern i extern, *onboarding* (moment d'incorporació i posteriorment als 6 i12 mesos d'estar a l'Entitat), *crossboarding*, naixement/adopció, avaluació directiva o d'*skills* i *offboarding*.
- **Polsos Estratègics Ad hoc.** Permeten identificar les percepcions d'un tema concret a un col·lectiu específic.
- **Focus Groups:** Escolta qualitativa per aprofundir sobre els punts de millora identificats (*insights*).
- 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.

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

2024

Nou mesurament. Estudi de Compromís Cultura i Lideratge 2024. Tota la Plantilla activa

eNPS - *Employee Net Promoter Score*

eNPS = **% Promotors** – **% Detractors**

34.964 respostes

Escolta Activa 2024

Enquesta de qualitat de Serveis

Diàriament. Valoracions dels serveis de suport a la xarxa, disponibles a través de diversos canals i eines per recollir *feedback* en temps real: resolució d'avaries IT, consultes oficines, etc. **219.000 respostes**

Mensualment. Enquestes *Touch Point,* mesurant processos de contractació de productes, processos legals i jurídics, de riscos, etc. **12.000 respostes**

Semestralment. Enquestes sobre serveis prestats de les àrees i filials que impacten al 100% en la xarxa comercial. **17.200 respostes**

Anualment. Estudis sobre el servei prestat per les àrees als seus interlocutors d'altres àrees, i entre Territoris i les oficines del seu àmbit. **2.400 respostes**

7,9 respostes/persona el 2024

(+18% d'impactes sobre 2023)

Moment de la veritat. *Touch points* automàtics

Touch points* a *onboarding*, experiència candidat intern/extern, *crossboarding*, naixement o adopció, *offboarding

2.200 respostes

Ahead / Skills Review (Avaluació per Competències)

I, 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 i la cultura de l'Entitat, potenciant l'orgull de pertinença com a element diferencial.
- Difondre i acompanyar els reptes del Pla Estratègic i les prioritats de Negoci.
- Enfortir el lideratge i la comunicació dins els equips, a través d'un impuls permanent a la comunicació directiva.
- Reconèixer i reforçar les bones pràctiques professionals.
- Impulsar i dinamitzar la intranet social corporativa PeopleNow, facilitant la comunicació bidireccional, la conversa entre professionals i la proximitat entre els equips.

Durant el 2024, l'activitat de Comunicació Interna s'ha centrat en l'impuls de la proximitat i el reconeixement entre tots els professionals de CaixaBank, i també en el seguiment de l'actualitat informativa de l'Entitat, oferint nous formats amb el màxim protagonisme dels equips, partint del nostre propòsit de marca *«Estar a prop de les persones per a tot allò que importa»*.

El pla d'actuació de l'activitat de Comunicació Interna durant el 2024 s'ha centrat en:

- **Acostar el Pla Estratègic 2025-2027 a tots els professionals de CaixaBank**. Amb motiu de la presentació del nou Pla Estratègic 2025-2027, es va presentar *«Amb Nosaltres»*: el nou pòdcast de vídeo dels professionals de CaixaBank, que ha esdevingut el contingut amb més visualitzacions publicat a PeopleNow (+ de 50.000).

En la seva primera edició, Gonzalo Gortázar, el nostre conseller delegat, va desgranar les claus del nou pla que se centra en el creixement del negoci i en la transformació digital com a pilars fonamentals. Tot això, amb el compromís de mantenir-nos sempre a prop de les persones per a una societat més sostenible. A més a més, 50 professionals que van participar en l'elaboració de Pla Estratègic van assistir-hi de públic com a reconeixement a la seva tasca.

- **Impulsar i visibilitzar la proximitat entre tots els professionals.** L'Alta Direcció de CaixaBank també ha fet un gran esforç de mobilització i proximitat, incrementant de manera molt elevada les seves trobades amb professionals de totes les funcions i àmbits geogràfics.

En aquest sentit, cal destacar la difusió interna de totes les mesures de suport que es van activar per a clients i empleats amb motiu de la DANA a la Comunitat Valenciana, i també els missatges de suport a través de PeopleNow a tots els companys afectats.

- 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

- **Difondre els projectes estratègics de Recursos Humans**. Durant aquest any, s'han continuat comunicant intensament els programes impulsats des de l'àmbit de Persones, a través de continguts informatius i testimonials.

  Alguns dels més destacats han estat el programa de desenvolupament professional **Development by Skills** i la nova plataforma **PeopleSkills**, l'**Estudi de Compromís** i tota la **Proposta de Valor de l'Empleat** que es recull a la plataforma **People Xperience**, l'espai que reuneix tota la informació sobre els serveis, productes, beneficis i operatives de Recursos Humans de què disposen els professionals de l'Entitat.

También s'ha comunicat el **Pla Nosaltres**, que pretén avançar en la millora de l'entorn professional, amb 273 notícies publicades a **PeopleNow**, que sumen més de 700.000 visualitzacions, i també fitxes de suport per tal de donar suport a la comunicació directiva de les iniciatives desplegades.

- **Reconeixement a 8.500 companys pels seus 25 i 35 anys de carrera professional.** Una fita especialment emotiva que ha comportat l'organització de 22 actes de reconeixement i homenatge, a totes les nostres Direccions Territorials i Serveis Corporatius, per celebrar i felicitar els companys que van complir els seus 25 i 35 anys de carrera professional.

- **Nous formats pròxims i participatius a PeopleNow**. Aquest 2024 també cal destacar les accions participatives d'impacte social, com ara el Dia Internacional de la Dona, el Mes Social del Voluntariat corporatiu, la Setmana del Benestar o el Dia Internacional contra el Càncer de Mama, que va mobilitzar tot el Grup i que va dotar de protagonisme i reconeixement els nostres professionals.

Tota aquesta activitat ha permès assolir una participació del 78% de la plantilla, amb més de 60.000 interaccions mensuals a PeopleNow, la nostra xarxa social interna.

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.
- Es posa en valor el reconeixement, les bones pràctiques i els comportaments positius.

PEOPLENow

Models de treball més àgils i transversals

Noves maneres de treballar 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 el 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 l'evolució 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 capacitació 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.

Aquests últims anys s'han realitzat 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 la implantació de diversos cursos Agile, amb persones formades en tot el Grup (Fonaments Agile, Scrum Master, Product Owner i 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 diferents àmbits dels Serveis Corporatius, i també en l'àmbit de Grup, avançant en diferents iniciatives amb èxit.
- Projecte Changemakers, programa corporatiu d'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'escalatge 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:

- La implementació del portal People Xperience, els portals de l'Empleat i del Mànager, l'app mòbil de Successfactors (en mòbils corporatius Android), les avaluacions d'acompliment i competències (Skills / Ahead Review), així com la nova plataforma PeopleSkills (per a la gestió i el desenvolupament de les skills) per millorar l'experiència de l'usuari que serà més positiva, prenent les *best practices* del mercat i millorant el *time to market*.

- 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

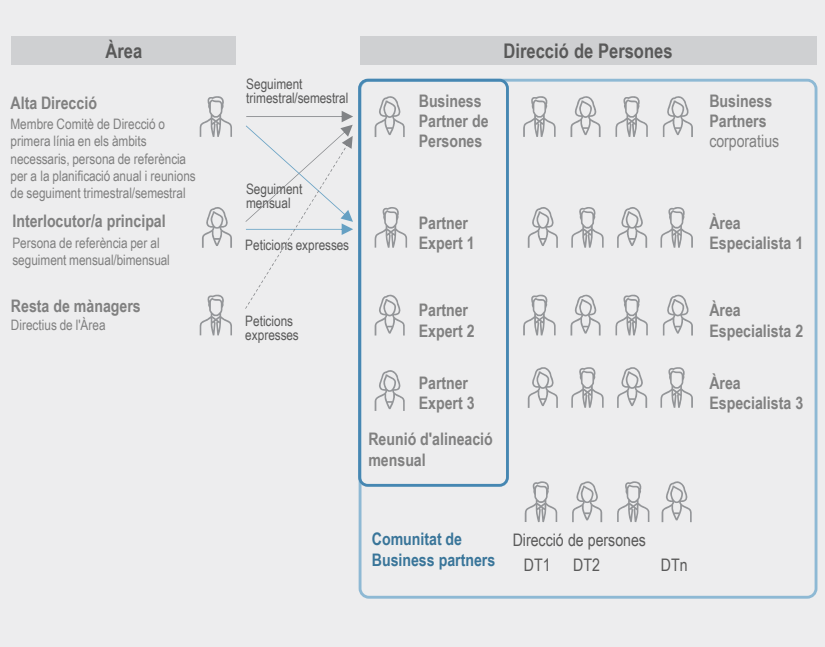
- El desenvolupament del projecte de People Analytics, amb l'objectiu d'implantar de manera progressiva una cultura Data Driven que permeti prendre decisions partint de les dades obtingudes en l'elaboració dels casos d'ús. Aquests casos d'ús que s'estan desenvolupant permeten adaptar els processos, i també les maneres de treballar i prendre millors decisions, amb l'objectiu de ser més eficients i poder extreure més valor a les dades. El client intern pot visualitzar els resultats dels casos d'ús als quadres de comandament que es desenvolupen a 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.

A més, durant tot el 2024 s'ha treballat en la migració de la base de dades i de l'espai de treball 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.

Amb l'objectiu de continuar avançant en la transversalitat i aconseguir un servei de major proximitat, agilitat, proactivitat i qualitat amb el client intern, s'ha consolidat el Model de Business Partners de Persones, assignant aquesta figura en tots els àmbits de Serveis Centrals (membres del Comitè de Direcció i els seus equips dependents) i també a la Xarxa Territorial (inclòs l'àmbit internacional, el 2024 la figura de Business Partner internacional ha experimentat un creixement significatiu incorporant la figura a les Sucursals d'Alemanya i el Marroc). A més a més, aquest model disposa de la figura del Middle Office que cerca un replantejament continu dels processos de Persones per 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*.



L'evolució i implantació del model de Business Partners durant els dos darrers anys ha comportat un procés d'ampliació i reestructuració d'equips, amb el propòsit de generar un acompanyament més pròxim i de més qualitat, amb la qual cosa s'ha reduït la ràtio de persones assessorades per cada Business Partner. Amb la consolidació i incorporació del rol a 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 com la d'un assessor expert per a cadascun dels àmbits gestionats.

El model de **Business Partners de Persones 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, participa en projectes i processos propis de l'àrea de Persones, com ara:

- **Selecció:** amb accions com ara la participació en 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. Alhora, es fa un seguiment de l'ús de l'«Eina de Cerca de Talent Intern (HBT)».

- **Selecció:** amb accions com ara la participació en 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. Alhora, es fa un seguiment de l'ús de l'«Eina de Cerca de Talent Intern (HBT)».
- **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 de suport i assessorament a mànagers en el procés de fixació d'objectius i avaluació de reptes, i també en el procés de gestió retributiva. La figura del Business Partner 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. I també seguiment del Programa CaixaBank First Experience.
- **Ahead Review i Development by Skills:** impuls i implementació adaptada a cada àrea, juntament amb el suport i l'assessorament expert al client durant tot el procés i un calibratge de qualitat en cadascuna de les fases.
- **Identificació del talent directiu i predirectiu.** El 2024 s'ha continuat amb la realització d'entrevistes basades en el Model de Lideratge AHEAD per conèixer amb deteniment les persones en posicions directives i predirectives de l'organització, identificant i actualitzant el talent existent i implementant iniciatives que n'impulsin el desenvolupament. Adoptar un enfocament proactiu per retenir el talent clau i prevenir-ne la fuga. Així mateix, identificar i monitorar l'acompliment dels perfils destacats no directius, creant una base de candidats potencials per a futures posicions directives, amb un major enfocament estratègic en la diversitat generacional.

El 2024, s'ha continuat amb les anomenades «estades». Es tracta de períodes de permanència del Business Partner en les diferents 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 de **Business Partners de Persones** dels Territoris, s'ha continuat aprofundint i evolucionant els processos i controls interns per potenciar la resposta als equips de Persones de les Direccions Territorials i s'ha posat el focus en les activitats següents:

- **Reforç del rol de director de Persones** (DP) i del Business Partner a les Direccions Territorials, mitjançant un procés de selecció interna que va incrementar el dimensionament de l'equip de Business Partners. A aquest col·lectiu, se li van fer sessions de formació i desenvolupament i es van dur a terme jornades conjuntes per definir rols, reconèixer èxits i fomentar el treball en equip. A més, es van actualitzar guies de processos, es van desenvolupar píndoles formatives *online* i es van implementar calendaris i protocols d'*onboarding* específics.
- **Col·laboració en projectes clau de Persones**, com ara el desplegament i el coneixement del Pla Nosaltres, les contractacions externes, les reubicacions entre empreses del Grup, la correcta ubicació de les persones als dimensionaments proposats per Organització (HUB de Testamentàries, Hipoteques, etc.), gestió de trasllats o els processos de gestió del talent. Hi destaca la coordinació entre diverses àrees per maximitzar l'impacte de les iniciatives impulsades pels Business Partners.
- **Desenvolupament de talent.** Participació activa en el Pla de Desenvolupament de Directiu (dirigit a Direccions d'Àrea de Negoci i Direccions de Centre Intouch). Aquestes iniciatives van incloure entrevistes i sessions de feedback per identificar àrees de millora i potenciar habilitats amb el propòsit d'assegurar un equip directiu capacitat i alineat amb els objectius estratègics.
- **Disseny i implementació d'eines analítiques** per optimitzar processos interns, com ara la Fitxa d'oficina, que permet disposar de la informació necessària per al Business Partner en les seves converses amb Negoci.
- **Coordinació de reunions de treball amb el CEO** amb la participació de diversos perfils funcionals per fomentar un diàleg directe i col·laboratiu.

Finalment, ja en l'àmbit més social i com un dels valors diferencials que distingeixen CaixaBank, 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 i que afecten en gran manera col·lectius vulnerables o amb necessitats d'atenció especials.

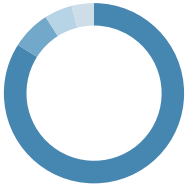
Focalitzada a estar a prop dels que més ho necessiten, es presta una atenció especial als joves i a la gent gran.

- 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

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 capacitació per respondre als 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 adreçades als empleats del Grup CaixaBank i Fundació "la Caixa", tot i que la invitació a participar-hi també es fa extensiva a familiars, amics i clients, i a la societat en general.

Perfil dels voluntaris



84% empleats

7% amics i familiars

5% clients

4% exempleats

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 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 les quals manté una relació estreta.

Voluntariat CaixaBank

La missió de Voluntariat CaixaBank se centra a:

- Oferir opcions de voluntariat per a qui desitgi un món millor, més just i sostenible.
- Desenvolupar la solidaritat en 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 i a apostar pel futur desitjat.

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 es vulguin comprometre per tal d'accelerar la construcció d'una societat més justa i inclusiva

Durant l'any 2024, i gràcies a l'inestimable esforç dels 20.201 voluntaris, des de Voluntariat CaixaBank es va col·laborar amb gairebé 2.500 entitats socials, a través de més de 29.900 activitats, per millorar el benestar de més de 433.500 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	Reputació i Responsabilitat Social Corporativa (RSC)
Ampliació d'horitzons	Atracció de Talent
Desenvolupament d'habilitats i empatia	Retenció d'empleats
Connexió amb la comunitat	Millora de la cultura corporativa
Professionals:	Desenvolupament de lideratge intern
Desenvolupament d'habilitats transferibles i de lideratge	
Creixement de xarxes professionals	
Compromís i motivació	

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 dels joves i la gent gran o la bretxa digital, actuant en 12 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 en 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 en 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. Aquest 2024, a més de continuar fent accions d'ajuda humanitària derivades del conflicte a Ucraïna, ha estat marcat pel pas de la DANA a diverses zones del país, tot i que ha estat a València on més se n'han sofert les conseqüències. Voluntariat CaixaBank ha desplegat tots els seus mitjans per donar el suport necessari als voluntaris de la zona, prestar suport a la captació de donatius per a la causa i canalitzar la solidaritat de voluntaris i plantilla de l'Entitat de la resta del país. 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 empreses 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 de responsabilitat social corporativa, ajudant a trobar professionals 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 futurs emprenedors; *Reincorpora*, creant segones oportunitats per a persones privades de llibertat; *Salut Mental*, eliminant barreres en 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 professionals que treballem a l'Entitat, els clients i la societat— i potencia una manera de treball col·laborativa i àgil. Per fer-ho, a CaixaBank, Entitat que té com un dels seus pilar 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 destinades 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.

CaixaBank estableix acords específics per garantir el respecte i la protecció dels drets humans en l'entorn laboral, alineant-se amb les normes internacionals i assegurant que cap d'aquests drets sigui vulnerat. Això inclou la prohibició absoluta de qualsevol forma de treball forçós o infantil als països on opera, així com un ferm compromís per evitar qualsevol classe de contractació irregular. A més, l'Entitat garanteix la igualtat d'oportunitats i l'absència de grups en situació d'exclusió social entre els seus empleats i promou condicions laborals justes, inclusives i segures per a tots.

És aplicable el Conveni Col·lectiu de Caixes i Entitats Financeres d'Estalvi 2024–026 a la totalitat de la plantilla de CaixaBank, i també hi ha acords que desplegen i milloren les condicions que s'hi regulen. Amb caràcter general, es fan acords laborals específics amb la representació laboral dels treballadors (RLT), quan es donen casuístiques excepcionals. Aquest marc regulador contribueix a garantir el compromís en matèria de drets laborals: la percepció d'un salari digne, la regulació d'una jornada efectiva màxima anual (1.680 hores), l'establiment d'horaris, torns de treball, hores extraordinàries i la seva cotització, els temps de descans i vacances (25 dies hàbils retribuïts són els que estableix el Conveni). I a promoure el principi d'igualtat d'oportunitats entre dones i homes en tots els àmbits (formació, desenvolupament, retribució, etc.), entre altres aspectes.

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 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.

En la taula següent es mostra la representativitat sindical a CaixaBank que va resultar després de les eleccions sindicals que es van celebrar al final de 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 2024-2026, l'activitat de Relacions Laborals presenta una visió interna i una d'externa.

En la ***visió interna*** s'ha implementat tot un seguit d'acords laborals, entre els quals destaquen:

Acord de condicions de préstecs a empleats. El novembre de 2023 es va assolir un nou acord en què s'estableix, de manera conjuntural, un tipus d'interès bonificat màxim (IBM), a aplicar durant el 2024 als préstecs per a l'adquisició o la millora d'habitatge per pal·liar els efectes de la ràpida i important pujada dels tipus d'interès. Aquest acord és aplicable als préstecs de: la plantilla activa, excedències o permisos no retribuïts amb manteniment de les condicions financeres, o bé persones que hagin extingit la seva relació laboral i que mantinguin per acord exprés les condicions d'empleat en els seus préstecs. En concret, s'aplica:

a) IBM de l'1,50% als préstecs amb tipus d'interès corresponent al primer tram del préstec d'adquisició d'habitatge habitual (modalitat A) i del préstec de millora d'habitatge, regulats en l'acord laboral de préstecs, mentre li siguin aplicables condicions d'empleat.

b) IBM del 2% a la resta de préstecs d'adquisició regulats en l'acord laboral de préstecs: segon tram del préstec d'adquisició d'habitatge habitual (modalitat A), préstec addicional A, préstec d'adquisició de segona residència (modalitat B) en els seus dos trams i préstec addicional B.

Així mateix, s'amplia i es milloren les condicions de l'oferta comercial Casa Fàcil (préstec en condicions de client), amb dues modalitats: tipus fix i tipus mixt (primers cinc anys a tipus fix i a partir del cinquè any euríbor +0,45%), adreçada a les persones treballadores de CaixaBank.

Acord per a la modificació de les especificacions del Pla de pensions d'ocupació de CaixaBank (PC30). En aquest acord signat el mes de maig de 2024, hi destaquen, entre altres aspectes, la incorporació de millores en relació amb les aportacions per a la plantilla de nova entrada: les aportacions seran durant entre el mes 2 i el 12 del 4,5%; a partir del mes 13 i fins al mes 84 (tots dos inclosos), del 6%, i, a partir del mes 85, del 7,5%. Així com la possibilitat de fer aportacions voluntàries al PC30, que permet que els partícips puguin ampliar el límit d'aportació anual de 1.500 euros, i incrementar-lo en 8.500 euros més en el pla de pensions d'ocupació, sempre que aquest augment provingui de contribucions empresarials o aportacions voluntàries del treballador. El límit global és de 10.000 euros anuals.

- 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

Amb l'objectiu d'adaptar el nostre model de distribució als desafiaments i al context que tindrà lloc durant els anys que venen, s'han signat els acords següents:

Acord de Gestors de Clients. El novembre de 2024, s'adapta l'acord que regula les condicions del col·lectiu de Gestors de Clients, que millora els plusos associats a la carrera establerta. Més en concret, hi destaca:

- Creació de la nova figura del Gestor de Banca Personal, que s'engloba dins la carrera de GCI, tant a la xarxa física com a inTouch.
- La figura del Gestor Sènior evoluciona a Gestor de Banca Personal i se n'amplia la cobertura en la gestió i atenció individualitzada a un col·lectiu més ampli de clients (cobreix la totalitat dels clients Sènior).
- La figura del Gestor de Negocis evolucionarà a la carrera de GCII, tant a la Xarxa com a inTouch, i millorarà l'expectativa professional de les persones que n'exerceixin la funció, ja que podran assolir el Nivell V per carrera de GCII.
- Els Referents Agro actuals també se situaran en la carrera de GCII sota la nova figura de Gestor AgroBank, que s'ampliarà per donar lloc a noves oportunitats professionals.
- Millores en l'import del complement de GCII.

Acord de Centres In Touch. El novembre de 2024 es regula la possibilitat de fer treball en remot als Centres InTouch de fins a 4 dies al mes (20%), concentrats en divendres. Els aspectes més destacats de l'acord són:

- Es crea la figura del Gestor de Banca Personal, amb cartera individualitzada en carrera de GCI, així com equips de gestió compartida de Banca de Particulars, depenent de la volumetria i la carteterització dels clients, optimitzant el model de gestió.
- S'habilitarà la possibilitat de dur a terme les funcions de gestió compartida en horari laboral singular o en horari general, a raó d'un 50% de persones en gestió compartida en cada horari per centre.

Acord de treball en remot i horaris a les Oficines Store i Centres In Touch:

- Treball en remot divendres: a partir de l'1 de gener de 2025, s'habilita la possibilitat de fer treball remot divendres a tota la plantilla d'inTouch, de caràcter reversible per la persona treballadora i per CaixaBank.
- Horaris a InTouch i Oficines Store: l'inici de l'horari d'estiu s'anticipa al 16 de juny i fins al 15 de setembre; de la mateixa manera, l'última i la primera setmana de l'any es fa jornada intensiva.

Pel que fa a la ***visió externa***, cal destacar els acords següents:

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. A més, es va acordar un pagament únic el 2024 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 té 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 les iniciatives i actuacions que afavoreixin unes condicions de treball adequades, segures i saludables, defineix, difon i assegura la implantació i el manteniment, per tots els nivells de l'organització, de la Política de Prevenció de Riscos Laborals 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 subscrigui 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 gradualment 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 els empleats i els 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.

D'acord amb aquests compromisos, CaixaBank i les seves filials associades al Servei de Prevenció Mancomunat disposen 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 (en centres o de tipus organitzatiu) i seguiment dels indicadors de riscos psicosocials, així com els d'atracament en oficines.

- Avaluació dels centres de treball i de les condicions ambientals d'aquests.

- Realització de les investigacions dels accidents que es 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 altres.

- Revisions dels plans d'emergències dels edificis singulars, la formació dels equips d'emergències i sensibilització de la plantilla en la realització de simulacres.

- Seguretat per a la prevenció d'atracaments i actualització de les instal·lacions de seguretat. L'Entitat disposa d'un protocol d'actuació per fer front al 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 es precisa, 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 disposa d'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, 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 situacions excepcionals.

- 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 que estableix el Ministeri de Sanitat).

- Manteniment de sistemes contraincendis.

- Adaptació del manual, els 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.

- Potenciació de la intervenció preventiva en els centres internacionals, coordinant amb Quirón (i/o partners de cada país) per homogeneïtzar les condicions preventives de totes les oficines situades a l'estranger.

- 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

Pla Anual Preventiu del sistema de gestió de prevenció de Riscos Laborals

Mètriques a aconseguir	Indicador de mesurament	Acumulat 2024	Objectiu 2024	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 SGPRL (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	1.405	800	●
	Nre. de manteniments instal·lacions clima, presa de terra, etc.	12.258	12.000	●
	Manteniment contra incendis Xarxa d'oficines	✓	✓	●
	Nre. d'edificis amb manteniment contra incendis	33	33	●
4. Coordinació activitats empresarials	Implantació instrucció ISST-01/04 (segons detecció de necessitats)	✓	✓	●
5. Participació de la Representació Legal dels Treballadors (RLT)	Reunions ordinàries i extraordinàries (CUSSL)	4+5	4+5	●
6. Actualització documental	Elaboració de la memòria anual d'activitats	✓	✓	●
	Elaboració de la memòria de vigilància de la Salut	✓	✓	●
	Informe de sinistralitat laboral	✓	✓	●
	Certificació de seguiment del Sistema de Gestió de Seguretat i Salut a la Feina.	✓	✓	●
Objectiu 2: Integració de la Seguretat, Salut i Benestar en l'Organització: promoció de la cultura, sensibilització i conscienciació de la plantilla.				
1. Promoció del benestar i salut	Índex d'incidència sinistralitat < Sector	2,1	1,64 (sector)	●
	Reconeixements mèdics	1.442	1.442	●
	Campanyes / tallers de Salut i Benestar	447	447	●
	Valoració mèdica PES (personal especial sensibilitat)	192	192	●
	Desenvolupament del Pla d'Acció d'Organització Saludable 2024	✓	✓	●
	Certificació de seguiment del Sistema de gestió d'Organització Saludable	✓	✓	●
	Llançament de la nova plataforma Som Saludables (visites)	64.556	64.556	●
2. Millorar la sensibilització i formació de la plantilla	Formació en Seguretat i Salut Laboral (aprovats) (1)	1.216	1.510	●
	Formació en Seguretat als edificis CaixaBank	388	1.210	●
	Formació en Seguretat a les oficines CaixaBank	1.441	2.955	●
	Formació en PRL (treball en remot) (aprovats) (1)	2.460	2.670	●
	Formació a delegats de PRL	✓	✓	●
	Formació en PRL per a referents en Territoris	✓	✓	●
	Formació en PRL per a la Direcció (aprovats) (1)	227	242	●
	Formació sobre benestar emocional	400	400	●
	Formació sobre salut global	206	400	●
	Servei de fisioteràpia digital	✓	✓	●
	Formació Ictus	1.140	1.000	●
	Tallers de gestió emocional en centres de recuperació	16	16	●
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	38	3	●
	Modernització de les instal·lacions	677	677	●
2. Millora de les condicions de l'entorn i de les seves instal·lacions	Nre. d'actuacions d'adequació / substitució de la il·luminació	104	100	●
	Nre. d'actuacions d'adequació / substitució de màquines de climatització	600	350	●
	Nre. d'actuacions realitzades en centres derivats d'Avaluació de Riscos	1.326	850	●
	Nre. de millores d'accessibilitat (barreres arquitectòniques)	29	30	●
	Sales de lactància i primers auxilis	42	44	●
	Campanya de renovació de cadires	296	300	●
	Revisió de les escales a les oficines Store	249	200	●
	Instal·lació de mobiliari de Benvinguda	684	684	●
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	8	3	●
	Nre. d'avaluacions de riscos realitzats a la xarxa	1.220	850	●
2. Preparació davant emergències	Nre. de revisions de plans d'autoprotecció o d'emergència	38	38	●
	Nre. de formacions en emergències	44	44	●
	Nre. de simulacres d'emergència	38	38	●
3. Revisió. Avaluació de riscos psicosocials	Nre. d'informes/actes reunions	9	4	●
Objectiu 5: Gestió d'infeccions respiratòries agudes				
1. Adaptació condicions entorn de treball a causa d'infeccions respiratòries agudes	Neteja desinfectant d'instal·lacions i represa de l'activitat després de la detecció de contagis (a demanda)	2	2	●

(1) No s'han examinat la totalitat dels empleats convocats.

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** i es va passar d'una sistemàtica basada en la norma OHSAS 18001 a la nova norma ISO 45.001. El 2023, un cop superades les auditories, tant internes com a externes del Sistema, es va obtenir la certificació ISO 45001.

Durant el 2024 s'han dut a terme les auditories de seguiment establertes i s'ha obtingut la conformitat corresponent en totes dues. Per tant, el sistema de CaixaBank en relació amb la prevenció de riscos laborals es revisa de manera periòdica a través d'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.

Més enllà d'aconseguir una certificació, això implica situar-se en un nivell superior, per sobre del legalment establert, 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 de Prevenció de Riscos Laborals per al control i el seguiment eficaç del Sistema.

Es fan reports de manera recurrent depenent de la periodicitat amb què es reuneixen els diversos comitès que intervenen en el procés de prevenció de riscos laborals i que garanteix la seguretat i la salut de la plantilla:

- **Comitè de Direcció:** es reuneix un mínim de dues vegades a l'any, tot i que la norma estableix una periodicitat anual, i existeix la possibilitat que davant necessitats concretes el Comitè pugui convocar reunions addicionals per tractar temes que es considerin rellevants. 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**, es reuneix amb caràcter semestral. Actua com a representant de la Direcció per al Sistema de Gestió de Seguretat i Salut en el Treball (SGSST) i la manté informada de l'evolució d'aquest, les responsabilitats dels qual es recullen al document de l'SGSST. Aquest Comitè defineix les polítiques en matèria de prevenció 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 siguin assolits, els quals es presenten en el **Pla Anual Preventiu** del sistema de gestió de prevenció de Riscos Laborals, comentat anteriorment (seguiment d'unes 50 mètriques en 5 capítols diferenciats amb revisió trimestral periòdica).

- **Comitè Únic de Seguretat i Salut Laboral**: es reuneix amb caràcter ordinari trimestral i amb caràcter extraordinari, sempre que la situació excepcional així ho requereixi. Es tracta d'un Comitè paritari compost per una representació de la Direcció i els Representants dels Treballadors, on es fa 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.

- **Comitès d'Emergències** (continuïtat de Negoci). Amb reunions sempre que les situacions extraordinàries o d'emergències ho requereixin, es constitueix un Comitè format per les Direccions de tots els àmbits de presa de decisió, entre els quals està representat el Departament de Prevenció de Riscos Laborals. El 2024, aquest Comitè ha gestionat el seguiment de les mesures que s'han d'adoptar en virtut de la DANA a València.

De manera 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.

- 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

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 es pot iniciar pel mateix centre, pels sindicats o per 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.

Principals temàtiques de gestió de riscos en matèria de seguretat i salut:

- Suport en l'elaboració de contractes amb proveïdors respecte de les clàusules de coordinació d'activitats empresarials.
- Accions de formació i sensibilització en matèria de Prevenció de Riscos Laborals.
- Identificació i resolució d'incidències als centres de treball.
- Adaptacions, recomanacions i limitacions amb informes de Vigilància de la Salut sobre empleats, als quals cal adaptar, d'una manera o altra, 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 a les filials i a les oficines internacionals.
- Nomenament i coordinació amb els referents de Prevenció de Riscos Laborals i Benestar dels Territoris.

Anualment es recullen totes les ac-cions preventives i iniciatives de l'any a la **«Memòria d'activitats preventives»**. Aquestes activitats es determinen en la planificació anual d'activitats preventives i es desenvolupen d'acord amb els principis que estableix el manual de gestió. El Servei de Prevenció Mancomunat (que està integrat al Banc des del 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.

Dins l'estratègia comunicativa en matèria de prevenció de riscos laborals, es duen a terme dues iniciatives, tant en l'àmbit intern per a la totalitat de la plantilla de CaixaBank, com extern per als proveïdors de l'Entitat.

- *En l'àmbit intern* els empleats 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, el 2022, **CaixaBank va obtenir el Premi Prever a la categoria d'Empreses i Institucions**, atorgat pel Consell General de Relacions Industrials i Ciències del Treball, al si de les XXIII Jornades tècniques de prevenció de riscos laborals.

Riscos Psicosocials.

Amb motiu de l'última **avaluació de riscos psicosocials** duta a terme, i a partir dels resultats obtinguts, es va fer 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. De l'estudi i l'anàlisi duts a terme es van determinar 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, 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 a la Xarxa, aplicacions i eines, supervisió de la relació entre la Xarxa i els Serveis Centralitzats, etc.
- **Gestió i desenvolupament de persones.** Accions amb impacte en el total de la plantilla, com ara: la revisió de la càrrega de formació reguladora, 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.

Addicionalment, 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. Durant el 2024, han tingut lloc fins a cinc *focus groups* per mantenir el pols de la plantilla en aquest aspecte.
- 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 en els 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 en què es proporciona informació preventiva respecte 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
  - 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

diverses malalties, com ara la hipertensió, deshabituació del tabac, la qual està disponible a la intranet corporativa per poder consultar-la. 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 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. En aquest sentit, i amb l'objectiu de potenciar la realització dels reconeixements per part de la plantilla, el 2024 s'ha efectuat una prova pilot a la Direcció Territorial Catalunya a través d'una unitat mòbil que va fer fins a 65 reconeixements mèdics.

- 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 (el 2024 s'ha creat un nou procés mitjançant el qual es facilita acompanyament psicològic personalitzat en cas d'haver de fer front a situacions excepcionals o traumàtiques), que es reporten trimestralment al Comitè Únic de Seguretat i Salut Laboral (CUSSL).
- Plataforma Som Saludables i Escola de Benestar: la Plataforma Som Saludables 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...). En l'àmbit de la gestió dels riscos psicosocials, cal destacar no tan sols el contingut formatiu disponible a la plataforma Som Saludables, sinó també els cursos inclosos a l'Escola de Benestar (Virtaula). En matèria de gestió de l'estrès, tota la plantilla disposa d'un seguit de cursos, entre els quals destaquen: «Saps identificar el Microestrès?», i «Tecnoestrès, aprèn a desconnectar», a més de dos vídeos inspiradors protagonitzats per personatges famosos que parlen sobre la gestió de l'estrès i la pressió.

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-ne l'impacte en el benestar i, d'aquesta manera, generar confiança per a totes les parts interessades.

El model d'Organització Saludable és una estratègia de lideratge col·lectiu, que parteix de la cultura i valors empresarials i 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, es va establir un Pla Director que es completa amb plans anuals que despleguen 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 quanti-tativa. 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**, amb tasques i funcions definides, que han estat fomentats i designats formalment per l'Alta Direcció. Entre les seves responsabilitats hi ha:

- Construcció de l'estratègia global d'Organització Saludable i del full de ruta a futur.
- Definició d'un Pla General en què es recullin i prioritzin les grans línies d'actuació.

La Direcció de CaixaBank, mitjançant la **Política d'Organització Saludable**, està sensibilitzada a potenciar totes les iniciatives i actuacions que afavoreixin la cultura del benestar, i també unes adequades condicions de treball segures, saludables i compromeses amb l'entorn, protegint i promovent activament la salut i el benestar de les persones. Es reitera en les accions que ja venia desenvolupant en el Programa Empresa Saludable i declara el seu ferm compromís, a més dels ja definits en la Política de Seguretat i Salut en el Treball (aplicable a empleats i stakeholders), de:

- Promocionar la salut, els hàbits i els estils de vida saludables per millorar la qualitat de vida de les persones que formen part dels seus grups d'interès: personal i el seu entorn familiar, clients, accionistes, inversors, proveïdors, la comunitat local i la societat en general.
- Complir les disposicions legals i normatives en matèria de Prevenció de Riscos Laborals, i també amb la resta dels aspectes vinculats al capital humà, com ara l'equitat de tracte, la igualtat de gènere, la conciliació, la diversitat i la inclusió de persones.
- Millorar de manera contínua l'organització, les condicions de treball de la plantilla i les relacions amb altres parts interessades en tots els aspectes en què hi hagi una repercussió en el benestar físic, mental i social de les persones.
- Contribuir a l'Objectiu de Desenvolupament Sostenible ODS 3 (Salut i Benestar) de les Nacions Unides, amb accions dirigides a potenciar la salut i el benestar de les persones.
- Formar i sensibilitzar tot el personal, fent-lo partícip de la política d'Organització Saludable i prioritzant la comunicació i informació, de manera que la gestió en matèria d'Organització Saludable formi part de la cultura de tots els membres de l'organització.
- Establir i mantenir al dia un Sistema de Gestió d'Organització Saludable.
- Posar la «Política d'Organització Saludable» a disposició de les parts interessades.
- Per a la concreció i el desenvolupament d'aquest compromís, anualment es fixaran els objectius que marcaran el grau d'avançament en la millora continuada de la gestió com a «Organització Saludable».

L'estratègia com Organització Saludable permet que l'Entitat sigui ser referent en Salut i Benestar en l'àmbit nacional i internacional, amb:

- Activitats i campanyes a la plataforma virtual «Som Saludables», en què es genera conscienciació i s'ofereixen recursos i beneficis per a una salut global i el benestar dels empleats i 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 arribar, així, de 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, 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 i de les seves famílies.

L'abril de 2024, la plataforma Som Saludables es va actualitzar unificant tots els recursos i serveis de salut i benestar a l'abast de tots els professionals de l'Entitat. La comunicació va tenir lloc coincidint amb la celebració de la primera **#SemanaDelBenestar** (del 8 al 12 d'abril), en què amb motiu del Dia Internacional de l'Esport (6 d'abril) i del Dia Mundial de la Salut (7 de **abril),**

- 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 van fer diverses activitats i iniciatives amb l'objectiu d'impulsar i millorar la salut dels professionals de CaixaBank.

La **plataforma Som Saludables** proposa un nou impuls per posar en forma els professionals de CaixaBank, disposar de recursos d'autoconeixement emocional, cuidar 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 calendaritzada.

Els sis pilars del benestar en què figuren totes les propostes de Som Saludables, partint 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 webinars amb experts i programes de salut nutricional.
- **Activitat física i esport**, iniciatives com ara Wellhub (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 (tips, tallers, recomanacions de llibres i Talks sobre benestar emocional i informació sobre el servei 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...) com a element que impacta en el benestar global.

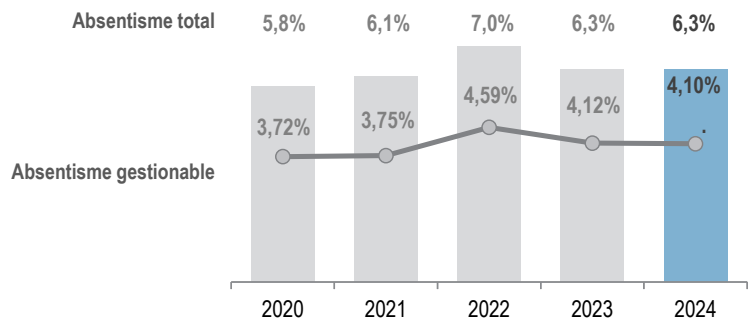
En l'àmbit d'activitat presencial, els espais físics següents estan a disposició de tots els empleats: sala de lactància, servei de consulta de fisioteràpia i servei d'assessorament mèdic, tant a Barcelona, com a Madrid.

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 a l'Entitat.
- Informació dels àmbits en què cal fer actuacions específiques.
- Informació derivada dels reconeixements mèdics de vigilància de la salut que tenen com a finalitat orientar l'activitat preventiva en aquest àmbit.
- Disponibilitat d'una eina predictiva de l'absentisme a tres mesos (en el marc del projecte People Analytics) que ens permet anticipar-nos i establir accions preventives.
- 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 2024, CaixaBank presenta un total de 90 hores perdudes per empleat, la mateixa dada que es va registrar el 2023 i que es va situar per sota de la mitjana d'Espanya del mateix any, que durant el segon semestre de 2023 va ser de 113 hores (en tots els sectors). Aquesta comparativa s'ha fet emprant el **13è Informe d'Adecco sobre Absentisme** (dades 2023), publicat durant el segon semestre de 2024, 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 17 de l'Annex

La Direcció de Persones, juntament amb Mutua Universal i Umivale, analitzen conjuntament cada mes l'evolució del conjunt dels absentismes i en els 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.
- Gestionant les baixes prematernals 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 es posa de manifest en una normativa interna que possibilita als empleats la promoció i el desenvolupament de la seva carrera, i en el fet que davant l'existència d'una vacant primer se cerquen candidats interns que la puguin ocupar.

Tots els empleats de CaixaBank disposen d'una **carrera per experiència**, associada al transcurs del temps, que els permet evolucionar des del nivell XIII al nivell VII en 22 anys. El 2024 han canviat de nivell professional per experiència 1.424 persones.

Aquesta carrera està millorada respecte a la que recull 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 19 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 18 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 2024	
Plans de carrera	7.257
Cobertura de vacants	7.834
Classificació d'oficines	368
Capacitació	0
Nomenaments	1.238
Total	16.697

Veure detall a la taula 18 de l'Annex

- **Pla de carrera per a Gestors 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 pertanyin. 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 de negoci i gestors sènior): promoció a Nivell VI en 16 anys.
  - *Carrera de Gestors de Clients II* (Gestors 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 taula 20 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, els empleats tenen la possibilitat de postular-se a aquestes places. Aquest és un mecanisme de promoció interna que ha permès que, el 2024, 7.834 empleats hagin pogut fer un canvi en la seva carrera professional (aproximadament el 71% han accedit a Direccions o Subdireccions d'oficines i a posicions de Gestors de client). *Veure detall a taula 22 de l'Annex*

El model de selecció interna (cobertura interna) ofereix una experiència atraciva, digital i memorable a empleats (candidats) i mànagers.

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, fomentant 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 tres projectes:

- **Cercador de candidats a SuccesFactors**, eina de cerca de candidats per als processos de Selecció i de Mobilitat interna de l'Entitat, a través de la informació disponible a la plataforma.
- **Eina de cerca de talent intern**. L'objectiu d'aquest cas d'ús és desenvolupar un model per contribuir a agilitzar, simplificar i, en definitiva, optimitzar els processos de selecció interna per a les oficines del segment de Banca Particulars. Aquesta eina ajuda a identificar les persones treballadores més adequades per cobrir les potencials vacants de llocs de treball que hi ha a l'Entitat, sempre que aquestes s'enquadrin entre les categories de llocs de treball coberts per l'eina (Direccions i Subdireccions d'oficina i Gestors especialistes). El resultat de l'algoritme és una eina de suport a la decisió, que sempre la prendrà una persona. 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.
- **Mobilitat Interna**, a través de la figura del Business Partner es pretén millorar l'experiència del candidat i del mànager durant tot el procés de selecció, des de la detecció de la necessitat de publicar una vacant, voluntat de participació dels empleats en qualsevol procés, fins a l'acompanyament en la incorporació de la seva nova funció.

Aquests projectes de mobilitat interna tenen com a objectiu:

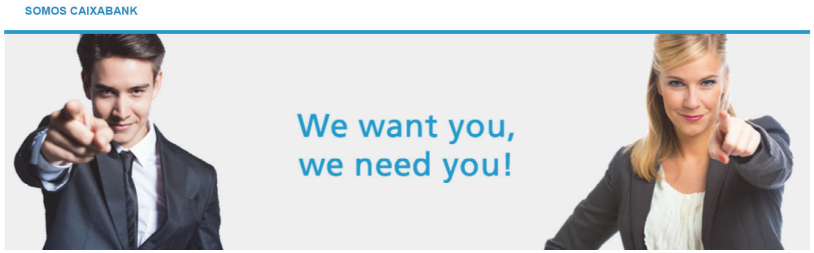
- **Fidelitzar el talent.** Les tendències que jugaran un paper decisiu en l'àrea de Persones, en són quatre: l'experiència d'empleat, l'explotació i l'anàlisi de dades, la mobilitat interna i les persones que pertanyen a cada generació (multigeneracional). Les empreses que tinguin facilitats per promoure 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 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 és clau per reivindicar i donar visibilitat al talent que ja tenim incorporat a l'Entitat i motivar al continu creixement i superació dels empleats.
- **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 l'empleat com 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) amb detall del *jobprofile* del lloc i també 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 una setmana de les sol·licituds de vacants als 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).
- Millora en l'agilitat del procés intern i en el termini de la incorporació: màxim 15 dies naturals després de l'elecció del candidat.
- Participació del Director 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 pot fer un seguiment al procés de selecció vinculat a aquesta vacant (saber si ha estat aprovada o denegada).
- Possibilitat d'accés al mòdul de selecció per a Business Partners i mànagers que fan la contractació per fomentar la transversalitat i l'alineació en el procés.



El Career Site de CaixaBank aporta més informació del model de selecció per a la millora de la transparència i el coneixement.

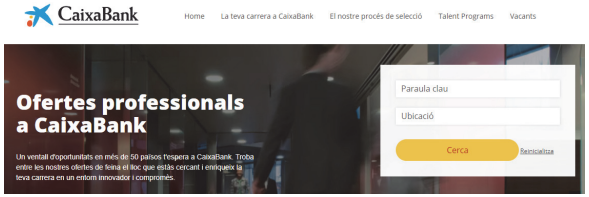
Aquesta plataforma, que està suportada per tecnologia SAP SuccessFactors, disposa les millores següents:

- 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.

▪ 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

- 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).
- Permet pujar el teu currículum com a arxiu a la fitxa interna de l'empleat.
- 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 Business Partners es poden llançar processos, que no seran públics, per a posicions més estratègiques per d'aquesta manera cobrir vacants directives.
- Publicació de manera automàtica per a determinades vacants de la Xarxa d'oficines (càrrecs i posicions específiques).
- Es poden 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 el que regula el Conveni Col·lectiu de Caixes i Entitats Financeres d'Estalvi. La categoria de l'oficina en què exerceixen 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 a la confecció del rànquing i els seus pesos són: Recursos d'altri (40%), Inversions (25%), Marge ordinari (25%) i Clients vinculats i consolidats (10%). El 2024 s'han classificat 2.986 oficines (això suposa un decrement de 60 oficines respecte de l'any anterior, motivat sobretot pel volum d'integracions d'oficines) i el nombre d'oficines de cada categoria s'estableixen per uns percentatges que estableixen els pactes interns.
  Veure detall a taula 21 de l'Annex.
- **Nomenaments:** promoció de col·lectius de Serveis Centralitzats.
- **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 2024, un total de 6.132 empleats han tingut un increment del nivell retributiu, fet que suposa gairebé un 17% de la plantilla.

Canvis de nivell: 6.132, any 2024. Distribució		
Gestor de clients	2.665	43,5%
Carrera per experiència	1.424	23,2 %
Nomenaments	1.238	20,2%
Cobertura de Càrrecs	359	5,9%
Classificació d'Oficines	293	4,8%
Assessor de Banca Privada	153	2,5%

Veure detall a la taula 19 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 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, ja sigui mitjançant programes de desvinculacions voluntàries incentivades com mitjançant processos d'expedients de regulació d'ocupació. En tots els casos, l'adhesió ha estat voluntària i el cost unitari global s'ha situat al voltant dels 345.000 €/empleat. En els Plans esmentats s'ha preavisat la plantilla, a partir de la seva representació legal, que ha participat en el procés de negociació previ a l'aprovació d'aquests programes. A més, en tots els casos, per a les persones que voluntàriament es van adherir a mesures d'extinció previstes, s'han respectat els terminis de preavís individual que regula l'Estatut dels Treballadors. Els empleats 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, CaixaBank, en el marc del Pla de Reestructuració de 2021 després de la integració de Bankia, va implementar un **Pla de Recol·locació garantida** per mitigar l'impacte de les sortides per a tots els empleats que s'hi volguessin adherir. Amb aquest Pla s'oferia consultoria individualitzada i il·limitada, formació, orientació laboral (tallers de treball), suport a l'emprenedoria i reskilling/upskilling amb focus en competències digitals i *mindset* digital; en general, suport durant aquest període de transició. Va comptar amb consultors exclusius per a la cerca individualitzada d'ofertes de feina i amb el Programa Talent Sènior per incentivar la recol·locació dels més grans de 50 anys. Basat en una plataforma tecnològica per connectar oferta i demanda i orientar la capacitació dels perfils. La durada del Pla era de 12+6 mesos, amb possibilitat d'extensió indefinida si no s'aconseguia la recol·locació.

A tall il·lustratiu, es presenta l'itinerari del Pla de Recol·locació Garantida:

Itinerari Pla de recol·locació garantida

Comença amb nosaltres!
- Registre a la plataforma
- Pujar foto al perfil la plataforma
- Donar-se d'alta a ELLA - Assistent virtual
- Explorar la plataforma

Servei de branding
- Sol·licitar cita amb l'expert
- Actualitzar CV i pujar-ho a la plataforma
- Participar en la formació de branding
- Actualitzar LinkedIn
- Explorar recursos en la plataforma relacionades amb el branding, webinars, documents, etc.

Readiness career transition i formació
- Consultoria individualitzada
- Definició de l'objectiu professional
- Formació
- Estratègia de comunicació
- Pla de màrqueting

Acció
- Empresa diana, intermediaris, networking
- Equips de treball per a la cerca de treball

Connecta amb l'ocupació
- Prospecció específica per al candidat
- Presència en xarxes socials
- Preparar entrevista
- Moure el networking
- Assistir a esdeveniments i activitats de treball
- Mitjançar contínuament en el mercat

Recol·locació
- Captació d'ofertes de feina
- Gestió dels processos de selecció
- Acompanyament fins a la recol·locació

Brindem pel teu èxit!

Aquest moment de sortida per desvinculació és un dels moments WoW que es van determinar en el cicle 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.

A 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 a fer un cop finalitzada la relació laboral, com ara el voluntariat o altres activitats d'oci, mitjançant l'Associació de Personal de l'Entitat.

CaixaBank | People Xperience

Pel que fa als nous empleats que es contracten per a la Xarxa d'oficines i que decideixen sortir de l'empresa, la seva decisió sobretot ve motivada perquè consideren que reben una retribució per sota del que s'esperaven o perquè no veuen complertes les seves expectatives.

A més a més, alguns d'aquests empleats 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 a l'Entitat, que l'activitat comercial no els atrau i que, per tant, no es cobreixen les seves expectatives. A aquests empleats se'ls fa un model d'entrevista de sortida per saber quins són els motius de la rotació i poder incorporar processos de millora en la gestió de l'*onboarding*. En l'actualitat, l'entrevista es fa a tots els empleats que es desvinculen de manera voluntària, després dels set dies posteriors a la sortida.

- 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

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, 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» (persones desvinculades) es fa posant a disposició 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 Partícip, les funcions principals de les quals són:

- Atendre les consultes dels partícips, partícips en suspens i beneficiaris del Pla de Pensions, per aspectes relacionats amb el Pla de Pensions.
- 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 Partícip és un òrgan que depèn de la Comissió de Control. Aquesta Comissió dirigeix i supervisa l'atenció realitzada als partícips i beneficiaris del Pla de Pensions.

https://www.fpecaixa.info/ca/

L'Oficina del Partícip manté relació amb VidaCaixa:

- Com a gestora del Pla de Pensions: enviant els expedients per a la contractació i el pagament de les prestacions. A més a més, atén les consultes de partícips i beneficiaris 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 partícips estan de manera permanent informats del Pla de Treball de CaixaBank a través del web del Pla, CaixaBank Now i del terminal financer.

MEMÒRIA 2024
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

	2023	2024	Variació neta
Plantilla CaixaBank	36.225	36.874	649

Moviments any 2024

Altes i reingressos	**1.607**	**Baixes i absències**	**-958**
Noves contractacions	**1.140**	**Baixes definitives**	**-306**
Serveis Centrals	250	Jubilació	-1
Banca Particulars	824	Defunció	-14
Banca Empreses i Banca Privada	8	Acomiadament	-70
Oficines Estranger i Banca Internacional	46	Baixa voluntària	-125
Oficines especials	11	Finalització de contracte	-1
Direccions Territorials/ Suport Xarxa	1	No superació període de prova	-90
		Invalidesa permanent	-5
Internalitzacions procedents de Grup (1)	**33**		
Reincorporacions	**434**	**Absències**	**-652**
Excedència	265	Excedència	-406
Altres	169	Altres	-246

1) Internalització de 33 persones procedents de CaixaBank Operational Services derivat del nou Model d'Operacions.

- 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

Taula 2. Rotació de Plantilla

	2020	2021	2022	2023	2024
Baixes totals [1]	442	1.369	5.539	400	306 [1]
Baixes totals (sense Plans de Reestructuració)	423	236	220	299	306
Baixes voluntàries	95	123	90	126	125
Plantilla mitjana anual	27.454	40.023	36.731	36.091	36.559
Plantilla tancament d'exercici	27.404	41.602	36.089	36.225	36.874

% de rotació de plantilla	2020	2021	2022	2023	2024
Rotació Global (baixes totals/plantilla mitjana) [2]	1,6%	3,4%	15,1%	1,1%	0,8%
Rotació (baixes sense Plans de Reestructuració/plantilla mitjana)	1,5%	0,6%	0,6%	0,8%	0,8%
Rotació voluntària (baixes voluntàries/plantilla mitjana)	0,3%	0,3%	0,2%	0,3%	0,3%

2024
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)	0,8%	1,1%	0,6%	23,7%	10,3%	3,3%	1,2%	0,5 %	0,3%	0,2%	0,3%	4,5%
Rotació (baixes sense Plans de Reestructuració/plantilla mitjana)	0,8%	1,1%	0,6%	23,7%	10,3%	3,3%	1,2%	0,5 %	0,3%	0,2%	0,3%	4,5%
Rotació voluntària (baixes voluntàries/plantilla mitjana)	0,3%	0,5 %	0,2%	14,2 %	4,7%	1,2%	0,5 %	0,1%	0,1%	0,1%	0,0%	1,8%

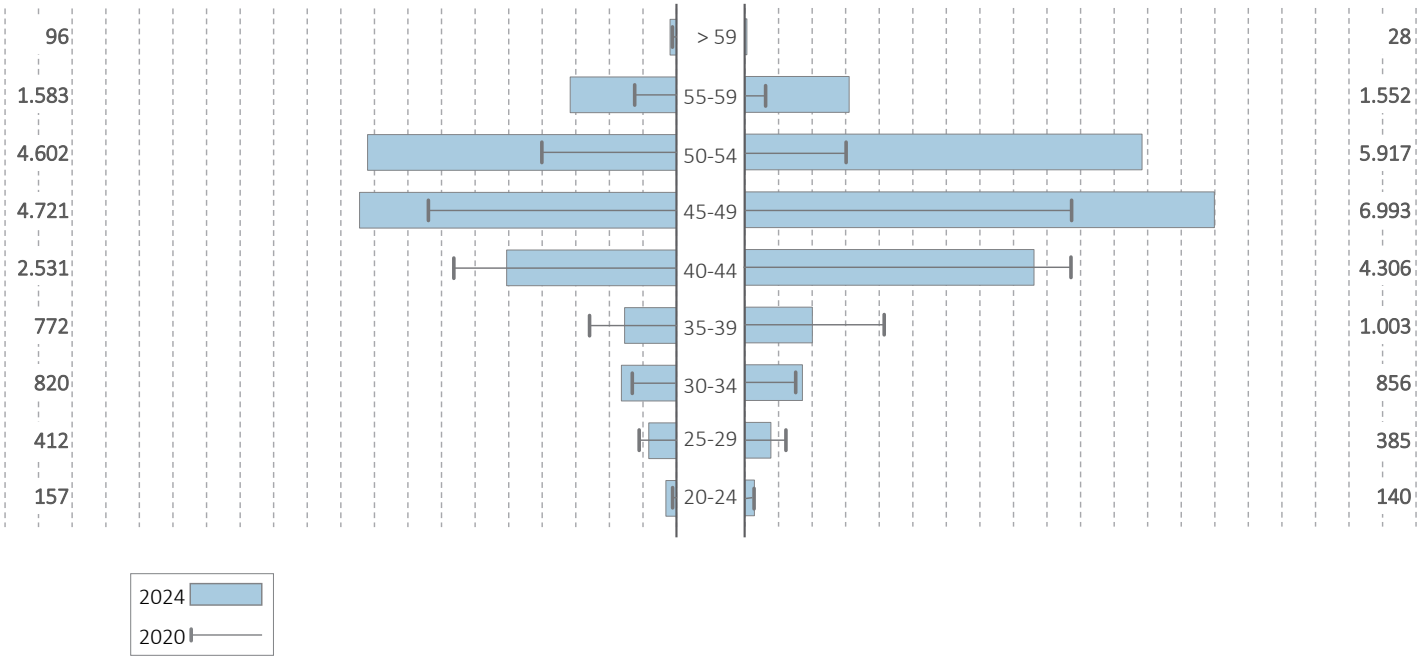
1) El 2024, de les 306 baixes totals, 178 són homes (58%) i 128, dones (42%).

2) No inclou excedències voluntàries.

- 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	
	2020	2024	2020	2024	2020	2024
persones	12.271 (44,8%)	**15.694 (42,6%)**	27.404	**36.874**	15.133 (55,2%)	**21.180 (57,4%)**
edat mitjana	45	**47**	44	**47**	44	**47**
antiguitat mitjana	17	**20**	17	**20**	17	**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
- **Annexos i Taules CaixaBank, S.A.**
  - **4. Mosaic de cultures**
- Annexos i Taules Grup CaixaBank

Taula 4. Mosaic de cultures

1.123 persones originàries de **80** països diferents d'Espanya

Europa, exceptuant Espanya
515 persones

3	Albània
67	Alemanya
2	Andorra
1	Armènia
1	Àustria
11	Bèlgica
3	Bielorússia
2	Bòsnia i Hercegovina
11	Bulgària
3	Dinamarca
3	Eslovàquia
1	Eslovènia
1	Finlàndia
96	França
4	Grècia
58	Itàlia
1	Letònia
1	Lituània
1	Luxemburg
5	Moldàvia
1	Noruega
18	Països Baixos
36	Polònia
43	Portugal
24	Regne Unit
3	República Txeca
54	Romania
1	Sèrbia
8	Suècia
30	Suïssa
3	Turquia
19	Ucraïna

Amèrica del Nord
29 persones

3	Canadà
12	Estats Units
14	Mèxic

Amèrica Central
39 persones

1	Costa Rica
13	Cuba
1	El Salvador
2	Guatemala
6	Hondures
4	Illes Verges GB
2	Nicaragua
1	Panamà
9	República Dominicana

Amèrica del Sud
365 persones

61	Argentina
7	Bolívia
23	Brasil
10	Xile
59	Colòmbia
41	Equador
3	Paraguai
55	Perú
16	Uruguai
90	Veneçuela

Àfrica
97 persones

5	Algèria
2	Egipte
2	Guinea
3	Guinea Equatorial
73	Marroc
1	Mauritània
2	Moçambic
1	Nigèria
4	Senegal
3	Sud-àfrica
1	Tanzània

Àsia
78 persones

31	Xina
1	Unió dels Emirats Àrabs
17	Federació Russa
1	Geòrgia
1	Hong Kong
8	Índia
1	Iran
1	Japó
1	Jordània
3	Líban
2	Malàisia
3	Singapur
5	Pakistan
2	Taiwan
1	Uzbekistan

Un total de 35.751 persones tenen nacionalitat espanyola (97%), ja que la concentració del negoci es troba majoritàriament a Espanya. Després de la nacionalitat espanyola, s'hi troba la francesa, la veneçolana, la marroquina i l'alemanya, amb 96, 90, 73 i 67 empleats respectivament. El percentatge de posicions directives, a partir de Subdirecció d'oficina gran, amb nacionalitat espanyola és un 98,30% i respecte de les nacionalitats: francesa, alemanya, veneçolana i marroquí suposa un 0,25%, 0,23%, 0,12% i 0,02% de les posicions directives.

- 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	362	30	9	5	141	149	28
Plantilla	1.794						

Castella i Lleó

Oficines	230	26	4	3	122	51	24
Plantilla	1.148						

Madrid

Oficines	498	147	12	16	50	234	39
Plantilla	4.349						

Castella-la Manxa - Extremadura

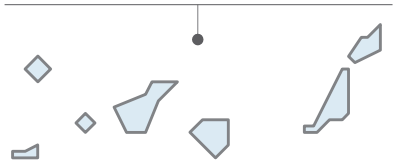
Oficines	176	15	2	3	63	71	22
Plantilla	1.041						

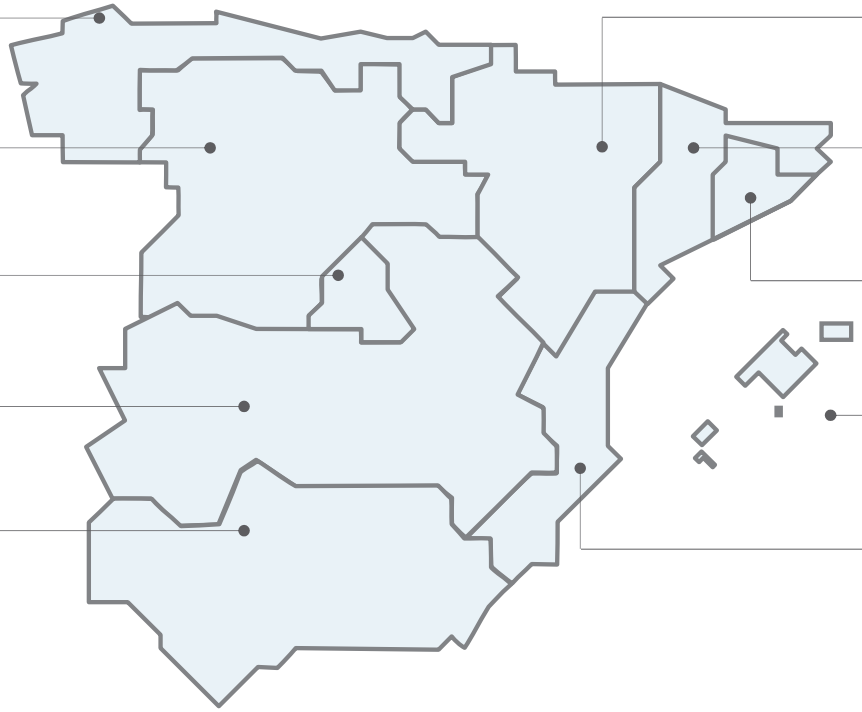
Andalusia

Oficines	674	82	-	6	257	272	57
Plantilla	4.013						

Canàries

Oficines	221	33	5	2	89	82	10
Plantilla	1.429						





Ebre

Oficines	246	27	1	2	137	62	17
Plantilla	1.218						

Catalunya

Oficines	421	110	8	9	235	26	33
Plantilla	2.863						

Barcelona

Oficines	370	206	13	13	29	79	30
Plantilla	3.957						

Balears

Oficines	171	23	5	4	78	51	10
Plantilla	1.085						

Comunitat Valenciana i Regió de Múrcia

Oficines	508	84	11	10	184	182	37
Plantilla	3.659						

InTouch

Oficines	126
Plantilla	2.177

	2023	2024
TOTAL Oficines	4.163	4.112
Store	772	783
Store Negocis	67	70
Store Pimes	73	73
Rurals	1.397	1.385
Urbanes	1.309	1.259
Centres especialitzats [1]	363	371
InTouch	137	126
Imagin	45	45
TOTAL Plantilla [2]	29.625	29.509

[1] *Inclou centres de: Banca d'Empreses, Privada, Corporate & Institutional Banking, Promotors, Agents Financers, Monte de Piedad i altres.*

[2] *Inclou Negoci Digital Imagin (79) i MicroBank – Montes de Piedad (27).*

Taula 6. Estructura organitzativa i funcional

Xarxa Territorial	Homes	%	Dones	%	Total
Alta Direcció	52	65,8	27	34,2	79
Plantilla Direcció Territorial	264	42,4	359	57,6	623
Direcció/Direcció Segment	58	63,7	33	36,3	91
Responsables/Especialistes/Tècnics	163	39,5	250	60,5	413
Empleats	43	36,1	76	63,9	119
Banca de particulars	10.167	39,2	15.800	60,8	25.967
DAN-Direcció d'Àrea de Negoci	138	61,6	86	38,4	224
Direcció de l'oficina	2.016	55,1	1.640	44,9	3.656
Subdirecció oficina/2n Responsable	958	33,0	1.946	67,0	2.904
Gestor de Clients II - Banca Premier	1.288	34,9	2.406	65,1	3.694
Gestor de Clients II - Empreses	332	55,7	264	44,3	596
Gestor de Clients I - Gestor Negocis	944	39,9	1.420	60,1	2.364
Gestor de Clients I - Gestor Sènior	403	25,3	1.190	74,7	1.593
Equips de suplència/suport	511	57,5	378	42,5	889
Empleats i altres funcions	2.745	34,8	5.150	65,2	7.895
Funcions inTouch	832	38,7	1.320	61,3	2.152
Banca Privada	724	56,1	567	43,9	1.291
Direcció de Centre de Banca Privada	54	64,3	30	35,7	84
Direcció de Banca Privada (inc. Coord. Equip)	536	60,6	349	39,4	885
Assessor de Banca Privada	108	56,0	85	44,0	193
Altres funcions	26	20,2	103	79,8	129
Banca d'Empreses	799	60,1	531	39,9	1.330
Direcció de Centre d'Empreses	108	76,6	33	23,4	141
Direcció de Banca d'Empreses	269	70,8	111	29,2	380
Gestor de Clients II - Empreses	185	56,4	143	43,6	328
Altres funcions	237	49,3	244	50,7	481
CIB - Corporate & Institutional Banking	144	62,1	88	37,9	232
Monte Piedad	8	29,6	19	70,4	27
Oficines Especials	160	40,1	239	59,9	399
Estranger	153	58,2	110	41,8	263
Suport Xarxa	974	42,8	1.303	57,2	2.277
Riscos	131	51,0	126	49,0	257
Total Xarxa Territorial	13.576	41,5	19.169	58,5	32.745

Serveis Centrals	Total
Plantilla per àrees	
Presidència	12
Conseller Delegat	28
Negoci	578
Riscos	717
Financera	169
Corporate & Investment Banking	424
Comptabilitat, Control de Gestió i Capital	348
Mitjans	668
Persones	186
Compliment i Control i Public Affairs	223
Sostenibilitat	48
Assegurances	8
Secretaria General	193
Comunicació i Relacions Institucionals	79
Auditoria Interna	224
Digital Transformation & Advanced Analytics	216
Payments & Consumer	8
Total Serveis Centrals	4.129

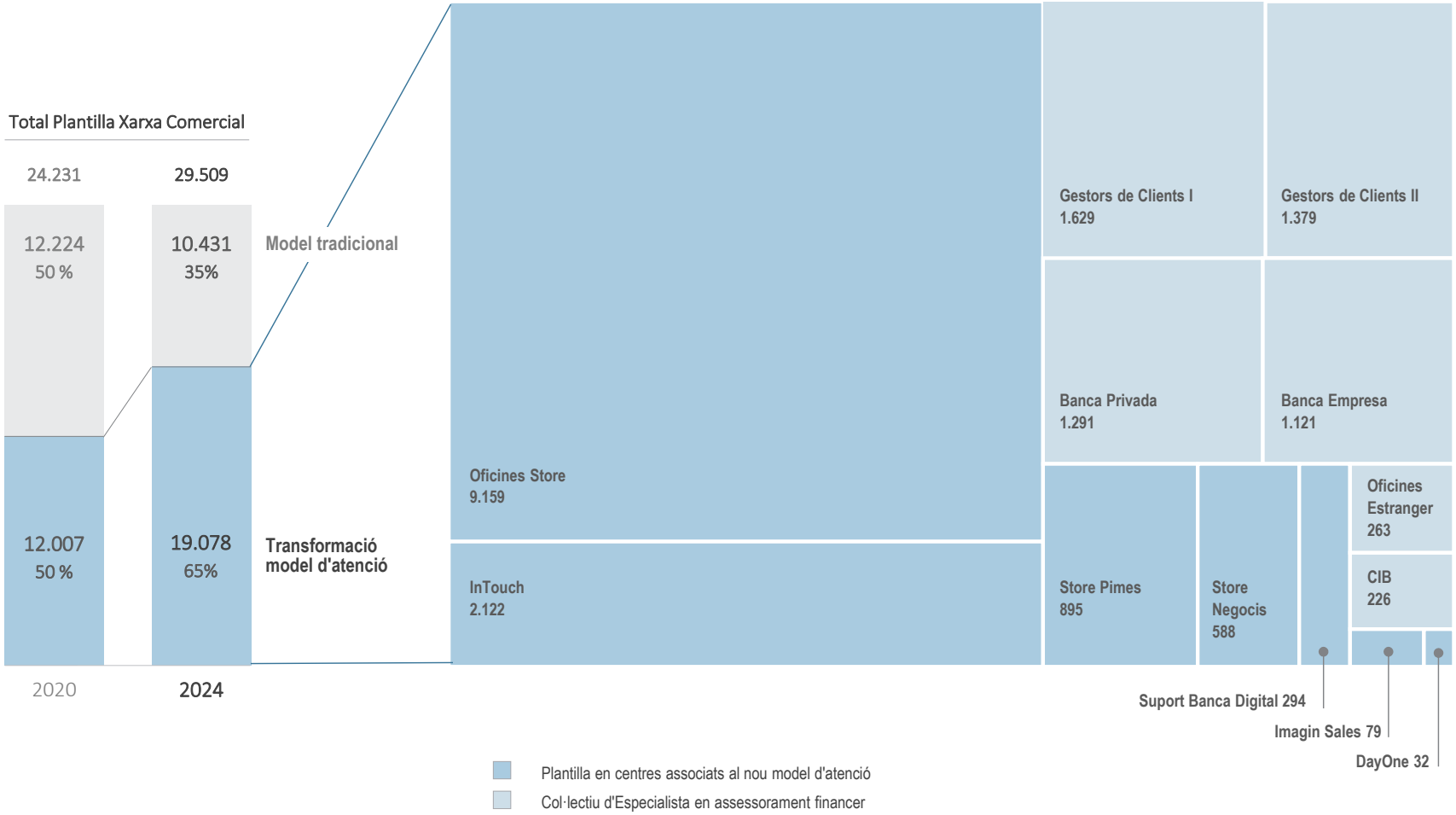
Plantilla per funcions	Homes	%	Dones	%	Total
Comitè de Direcció*	14	82,4	3	17,6	17
Direcció	322	65,1	173	34,9	495
Gerència	568	52,4	515	47,6	1.083
Gestors	679	46,5	780	53,5	1.459
Empleats i altres funcions	535	49,8	540	50,2	1.075
Total Serveis Centrals	2.118	51,3	2011	48,7	4.129

* *Comitè de Direcció inclou el President*

- 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



Taula 8. Activitat formativa

Indicadors clau Desenvolupament professional 2024

Normativa · **Corporativa** + **Autoaprenentatge**

Informació global:

Formació virtual
95% 2.489.477 hores

Formació presencial
5%

Inversió per persona
303 € Total 11.080.617 €
Mitjana del sector 431 € [1]

Quantitat percebuda per a formació del FORCEM a Espanya: 4.210.668 €

Hores de formació
2.607.795

Hores de formació per persona (sobre plantilla mitjana)
71 (10 dies a l'any)

Empleats que han fet formació durant el 2024
100% de la plantilla

Satisfacció
3,30 Sobre 4

Aplicabilitat
3,29 Sobre 4

Normativa

Hores totals
1.923.517
Participants
36.929

	Empleats certificats sobre col·lectiu objectiu		Col·lectiu objectiu per certificar (Comitè de transparència)
Finances, MIFID	21.214 [2]	96,8%	21.918
Assegurances, IDD	28.792 [3]	97,9%	29.407
Crèdit immobiliari, LCCI	27.087 [4]	97,0%	27.931

Corporativa + Autoaprenentatge

Hores totals
684.278
Participants
29.438

Principals Programes formatius:

	Hores
R Diploma Especialització en Distribució d'Assegurances	152.638
R Diplomes Postgrau anàlisi de Riscos (Empreses i Retail)	126.728
R Postgrau en Informació i Assessorament Financer (CIAF)	102.517
R Certificació en finances i inversió sostenible	79.807
R Recuperacions	26.586
A Big Data: Transformació massiva de dades	21.621
A Reptes del negoci bancari	17.063
A ASG i inversió responsable després d'un any	15.018
A La IA en la personalització de l'Assessorament Financer	7.947
A Assessorament Financer Green MIFID	5.757

Classificació professional [5]
Hores de formació per persona

Directius	45
Comandaments Intermedis	35
Resta d'Empleats	87
Total general	**71**

Acumulat hores de formació, 2.607.795, per edat i gènere:

Edat	Homes	Dones	Total
> 49	326.629	368.516	695.145
40-49	561.870	838.725	1.400.595
30 - 39	147.864	164.999	312.863
<30	103.052	96.140	199.192
Total	**1.139.415**	**1.486.380**	**2.607.795**

1) Font: Enquesta 2023 del Grup de Responsables de Formació d'Entitats Financeres - GREF.
2) CaixaBank disposa de 29.676 empleats amb certificació en Finances MIFID.
3) CaixaBank disposa de 30.867 empleats amb certificació en Assegurances IDD.
4) CaixaBank disposa de 29.690 empleats 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. La 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.
8. Activitat formativa
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.
  - 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 Retail

Descripció del Programa	Beneficis per al negoci (objectius inicials)	Impacte/Resultat	Participants
CaixaBank impulsa el desenvolupament i l'aprenentatge dels empleats a través del projecte **Development by Skills**, una iniciativa orientada a enfortir el talent intern. Aquest programa facilita un espai perquè els directors d'oficina comparteixin coneixements i experiències, i perquè homogeneïtzen les seves pràctiques, tot promovent una evolució professional basada en habilitats i competències clau de futur. El col·lectiu de **Directors d'Oficines Retail** és un perfil crític a l'Entitat i **CaixaBank** vol posar un focus especial a reforçar les seves Soft i Hard Skills per tal de garantir la implantació de la sistemàtica comercial del Banc i el seu Model de lideratge AHEAD. Lideratge Comercial en Oficines Retail és un programa dissenyat per aportar beneficis a l'Entitat mitjançant l'entrenament i el desenvolupament d'habilitats clau per liderar el negoci de la xarxa d'oficines Retail, que impacta en l'activitat comercial d'aquest segment. En el programa, s'hi treballen: l'organització i gestió de l'oficina retail, la implantació de la sistemàtica comercial i el lideratge dels equips. El programa també serveix com a punt de trobada i facilita l'intercanvi de coneixements, bones pràctiques, coneixement de la sistemàtica comercial i l'estratègia del negoci. La metodologia del programa s'estructura en la realització de les activitats següents desenvolupades durant dues jornades: **Prework sistemàtica comercial:** - Es treballa la sistemàtica comercial d'una oficina retail en format *online*. **Masterclass:** - Exposició dels principals reptes presents i futurs del Banc i l'estratègia per fer-hi front per part de la Direcció de Negoci. - Coneixement de les claus del negoci, la situació del sector i el model de sistemàtica comercial del Banc per part de la Direcció de Banca Retail. - Exposició i coneixement dels Models de Lideratge AHEAD de CaixaBank per part de les Direccions de Persones de cada Territori. **Tallers:** - Gestió d'equips, sistemàtica comercial i qualitat relacional (Sistemàtica comercial en les accions comercials, Pla de contactes, Entrevista 360: Qualitat Relacional: conèixer el client i generar confiança i Seguiment de l'activitat comercial). - Feedback, sistemàtica comercial i organització d'oficina (Bon dia comercial, Tancament Comercial, Acompanyament Comercial Individual i Reunió Comercial Setmanal). - Lideratge a l'Oficina (aplicació del lideratge AHEAD, la posada en pràctica del lideratge dia a dia i situacions reals i complexes que requereixen un lideratge efectiu).	El programa se centra en el desenvolupament dels coneixements i les habilitats directives clau per al lideratge de l'equip d'una oficina de banca retail i en l'homogeneïtzació de la implantació del model de sistemàtica comercial de l'Organització. Tots dos són aspectes clau per a la consecució dels objectius i reptes de negoci fixats. A més a més, aquests objectius estan associats a l'increment de la qualitat de servei percebuda pel client i la venda de productes comercialitzats per la Xarxa d'oficines.	*Impacte quantitatiu dels beneficis per al negoci (monetaris i no monetaris):*	**2.390 participants** (91% del target), 6,5% sobre plantilla total. *Dirigit a:* **Direcció d'Oficina Retail**
	Valoració: els participants valoren la formació rebuda com a positiva (rellevant i motivadora) per sobre de 4 en una escala de 5.	***Valoració:*** els participants valoren la formació rebuda com a positiva amb una **nota global de 4,8 en una escala de 5**. A més a més, l'**NPS del programa obté el 88%.**	
	Qualitat dels continguts: els participants valoren per sobre de 4 en una escala de 5 la qualitat dels continguts, habilitats i competències de la sistemàtica comercial per aplicar-les en la gestió diària.	***Qualitat dels continguts***: els participants valoren amb un **4,8 en una escala de 5** la qualitat dels continguts, habilitats i competències de la sistemàtica comercial per aplicar-les en la gestió diària.	
	Aplicabilitat/Utilitat: els participants valoren la formació com a útil i aplicable per sobre de 4 en una escala de 5.	***Aplicabilitat/Utilitat***: els participants valoren la formació com a útil i aplicable amb un **4,8 en una escala de 5**.	
	Resultats: l'augment del 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 (>10%), assegurances de vida (>5%) i sistemes de seguretat (>2,5%).	***Resultats:*** ha permès augmentar la base de clients vinculats (**+7,3%**), els recursos dels clients (**+8,7%**) i el crèdit al consum (**+2,0%**). A més a més, es destaca un increment en la contractació d'assegurances generals (**15,3%**), assegurances de vida (**11,3%**) i en sistemes de seguretat (**3,4%**).	

Taula 9-II. Avaluació de la formació

Model KIRKPATRICK

Programa de Desenvolupament Directiu DAN (Direcció d'Àrea de Negoci)

Descripció del Programa	Beneficis per al negoci (objectius inicials)	Impacte/Resultat	Participants
A CaixaBank, impulsem el *Programa de Desenvolupament Directiu DAN* com un habilitador clau per a la millora del negoci i alineem la formació i el desenvolupament directiu amb els reptes estratègics de l'Entitat. El programa està dissenyat per enfortir les competències de lideratge i direcció d'equips comercials, fet que permet que els directius puguin maximitzar el seu impacte en l'Organització i millorar l'eficiència comercial. El programa ofereix una visió integral basada en quatre dimensions clau: - **Coneixement CaixaBank**: Incorporació d'experiències internes i estratègies comercials, a través de la participació dels nostres directius i experts. - **Pràctiques diferencials i comportaments DAN**: Entrenament en 9 pràctiques clau i 51 comportaments essencials identificats per a l'execució excel·lent de la funció. - **Soft Skills i Hard Skills**: Desenvolupament progressiu d'habilitats de lideratge, comunicació i presa de decisions per potenciar l'impacte dels directius. - **El futur de la banca**: Anàlisi de l'entorn financer i tendències del sector per enfortir la perspectiva estratègica dels participants. El programa s'ha dissenyat amb la col·laboració d'ESADE Executive Education, que aporta la perspectiva acadèmica necessària per al reforç de l'excel·lència del programa. Té una durada de quatre jornades presencials a les seus de l'Escola de Negocis, amb exercicis, casos d'estudi i metodologies innovadores.	El Programa impacta en la millora de la rendibilitat i l'eficiència del negoci, i assegura un retorn de la inversió en formació. Beneficis clau: **Optimització de la presa de decisions**: homogeneïtzació de criteris dins el col·lectiu, reduint la variabilitat i augmentant l'eficàcia estratègica. **Increment en productivitat i gestió comercial**: millora de la planificació i direcció d'equips, potenciant el rendiment i l'eficiència operativa. **Desenvolupament de competències clau**: formació de líders capacitats per anticipar-se als reptes del sector bancari i maximitzar l'impacte en el negoci. S'adquireix una formació integral que permet fer front als desafiaments del negoci amb una visió estratègica i una execució efectiva, cosa que consolida el lideratge de CaixaBank en el sector i assegura un alt retorn de la inversió en talent. Aquest programa ha generat engagement en la funció. També ha permès homogeneïtzar la sistemàtica comercial, sobretot en l'ús de les eines de seguiment comercial.	*Impacte quantitatiu dels beneficis per al negoci (monetaris i no monetaris):*	**222 participants de 224 convocats** (99,1% del target), 0,6% sobre el total de la plantilla. *Dirigit a:* **Direcció Àrea de Negoci (DAN)**
	Valoració: els participants valoren la formació rebuda com a positiva per sobre de 4 en una escala de 5.	***Valoració:*** els participants valoren la formació rebuda com a positiva amb un **4,8 en una escala de 5**.	
	Adquisició de coneixement: els participants valoren per sobre de 4 en una escala de 5 que la metodologia ha permès adquirir nous coneixements i l'entrenament i desenvolupament de competències i habilitats per a la direcció dels equips comercials de la xarxa d'oficines.	***Valoració metodologia del programa:*** els participants valoren amb un **4,5 en una escala de 5** que s'han adquirit els nous coneixements i l'entrenament i desenvolupament de competències i habilitats per a la direcció dels equips comercials.	
	Aplicabilitat: els participants valoren com a útil i aplicable per sobre de 4 en una escala de 5.	***Aplicabilitat***: els participants valoren com a útil i aplicable amb **un 4,7 sobre 5.**	
	Resultats: l'experiència global del programa es valora per sobre de 80 sobre 100, en termes d'NPS. La rendibilitat i l'eficiència del negoci impulsat pel creixement del benefici net, el marge d'interessos i els ingressos per serveis han de mostrar una tendència creixent. A més a més, cal concretar una millora (>3%) en la usabilitat de l'eina de seguiment comercial «Els meus clients» i del report comercial diari, amb la qual cosa s'optimitzarà la gestió i el seguiment d'oportunitats.	***Resultats:*** l'experiència global es valora amb un NPS de **86 en una escala de 100**. El programa impulsa la rendibilitat i eficiència del negoci, i assegura un retorn tangible de la inversió en formació. L'homogeneïtzació de criteris i la millora en la gestió comercial han contribuït al creixement del benefici net atribuït **(+20,2%)**, del marge d'interessos **(+9,8%)** i dels ingressos per serveis **(+4,6%)**, la qual cosa ha enfortit el lideratge de CaixaBank en el sector financer.A més a més, es constata un increment en l'adopció de l'ús de l'eina «Els meus clients» **(+5,5%)** i del report després de l'entrevista diària **(+10,0%)**.	

- 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.
  - 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:

Compliment de les exigències reguladores i cobertura de risc reputacional

	ASG
Informació i assessorament MiFID II	
• CIAF: curs de Postgrau d'Informació i Assessorament Financer	🟢
• Formació contínua en MIFID II	🟢
Formació pla d'igualtat	
La protecció de dades a CaixaBank 2024	
Prevenció del Blanqueig de Capitals i del Finançament del Terrorisme	
Riscos de conducta i mercats	
Llei de Crèdit Immobiliari (LCCI)	
• Formació inicial	
• Formació contínua en LCCI	
Seguretat de la informació i prevenció del frau a clients'24	
Consideracions ASG en la construcció de carteres i Benchmark ASG	🟠
Formació Assegurances (IDD)	
• Diploma de Postgrau en Distribució d'Assegurances	
• Formació contínua en Assegurances	🟢
Codi de bones pràctiques	
Consideracions per a una cartera hipotecària i immobiliària sostenible	🟠
Inversió Social en mercats cotitzats	🟢
Normativa en sostenibilitat'24	🟠
Riscos climàtics	🟠
Riscos no financers o transversals	

Formació corporativa:

Programes adaptats a necessitats específiques

	ASG
Onboarding i Crossboardoing	
• 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	
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	🟠
Cicle de sessions per a la transició energètica	🟠

Autoformació:

Espais de referència d'un àmbit del coneixement

	ASG
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, Agències i Ràtings	🟠
• Drets Humans, Contribució a la millora del medi ambient • Política de Riscos ASG, 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: CaixaBank | 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**	
	2024	307
	Acumulat 2021-2024	2.839
2 Ahead Review + Feedback 180º	**Nre. d'avaluacions**	
	2024	724
	Acumulat 2021-2024	1.615
3 Avaluació del Rendiment	**Han cobrat Bonus el 2024**	
	Persones	1.171

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**	
	2024	7.495
	Acumulat 2021-2024	53.622
2 Avaluació del Rendiment	**Han cobrat Bonus el 2024**	
	Persones	34.637

Comportament

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

Rendiment

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

Cronograma de fets més rellevants del període

2021
- Realització d'unes 2.100 entrevistes d'expectatives professionals i anàlisi de competències, responsabilitats i aspiracions futures a Directius de CaixaBank i Bankia en el marc de la integració.
- Creació d'un mapa de valoració basat en dades objectives i homogènies per valorar meritocràticament amb equitat i responsabilitat els empleats/ades.
- Nomenaments del Comitè de Talent realitzats en el marc de la nova estructura postintegració de dependències jeràrquiques (N2, N3 i N4).

2022
- Disseny d'un catàleg de perfils amb les seves skills requerides amb la participació de totes les àrees del Banc i de les empreses del Grup.
- Desenvolupament del nou procés de valoració per skills o assessment per a tota la plantilla.
- Realització de pilots d'upskilling en Negoci.

2023
- Llançament de les avaluacions de Skills i Ahead Review amb un total de 27.799 i 645 avaluacions en el Grup CaixaBank.
- Desenvolupament del mòdul de comparació de perfils i del disseny funcional

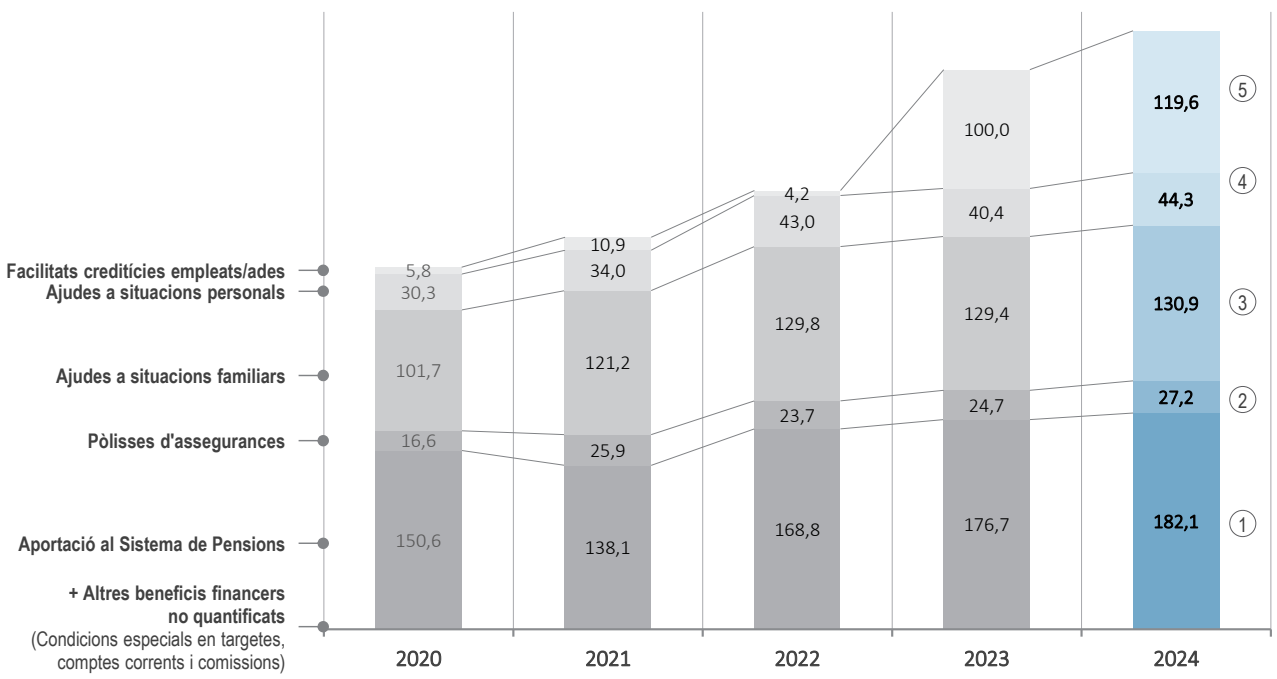
2024
- Llançament de 7.495 avaluacions de Skills Review i 338 d'Ahead Review a CaixaBank per completar el procés promogut l'any anterior i cobrir aproximadament tot el col·lectiu.
- Nova plataforma PeopleSkills: permet gestionar i desenvolupar skills als empleats.

- 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.
  - 11. Mètodes d'avaluació
- 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.
  - 12. Evolució dels Beneficis Socials
- Annexos i Taules Grup CaixaBank

Taula 12. Evolució dels Beneficis Socials

Beneficis socials M€



	2020	2021	2022	2023	2024
Beneficis socials M€	305,0	330,1	369,5	471,2	504,1
Benefici social/Despesa de personal	12,9%	9,5%	11,7%	14,2 %	14,1%

(5) FC Euríbor octubre 2023 es va situar en un 4,16% vs. el 2,63% aplicat l'any anterior. Aplicació d'IBM durant el 2024 que topa el tipus màxim dels préstecs a l'1,5% i 2% depenent del tipus de conveni.

(4) Principalment, increment del complement fins al 100% del salari per baixes (associat al fet que el col·lectiu que ha causat absentisme presenta salaris més elevats).

(3) Augment del 5% del salari per a fills d'empleats per revisió salarial i increments de nivells per carreres.

(2) Cost associat a un increment del cost de la pòlissa del 9%.

(1) Increment d'aportacions motivat per l'adequació progressiva de Bankia, increments de salari pensionable per carreres professionals i revisió salarial el 2024.

Taula 13. Beneficis Socials. Detall i beneficiaris

Beneficis	2020 M€	Persones beneficiàries	2021 M€	Persones beneficiàries	2022 M€	Persones beneficiàries	2023 M€	Persones beneficiàries	2024 M€	Persones beneficiàries
Aportació al Sistema de Pensions	**150,6**		**138,1**		**168,8**		**176,7**		**182,1**	
(1) Aportacions d'estalvi	107,9		119,2		167,1		166,9		174,2	
(2) Prima de risc	42,7	37.074	18,9	57.527 *	1,7	55.791 *	9,8 ***	53.159 *	7,9	51.669 *
Assegurances	**16,6**		**25,9**		**23,7**		**24,7**		**27,2**	
(3) Pòlissa sanitària	16,6	31.579	25,8	66.594 **	23,6	45.984	24,4	44.859	27,0	43.947
(4) Automòbil - gestió de servei	0,0		0,1		0,1		0,3		0,3	
Ajudes a situacions familiars	**101,7**		**121,2**		**129,6**		**129,4**		**130,9**	
(5) Gratificació per naixement	1,8	770	1,7	796	1,8	834	1,6	748	1,4	619
(6) Ajuda per defunció	1,0	419	0,9	395	1,1	498	1,2	512	1,3	562
(7) Ajuda estudis - jardins d'infants	2,7	2.613	3,3	3.234	2,8	2.652	2,4	2.308	2,1	2007
(8) Ajuda estudis - descendents	21,6	20.282	31,9	30.012	28,7	26.450	29,3	26.451	29,9	26.531
(9) Ajuda fills - 5% salari	72,5	19.153	80,9	27.955	92,5	26.452	92,3	25.553	94,1	25.127
(10) Complements de maternitat/paternitat	2,1	932	2,4	1.219	2,7	1.329	2,6	1.236	1,9	995
Ajudes a situacions personals	**30,3**		**34,0**		**43,2**		**40,4**		**44,3**	
(11) Gratificació per antiguitat	1,7	505	1,3	400	2,2	658	5,3	1.549	5,4	1.551
(12) Ajuda estudis - empleats/ades	1,4	1.612	1,6	1.552	1,5	1.391	1,5	1.403	1,7	1.366
(13) Complements de malaltia i accidents de treball	27,2	8.782	31,1	10.237	39,5	17.664	33,6	10.923	37,2	11.151
Facilitats creditícies als empleats	**5,8**		**10,9**		**4,2**		**100,0**		**119,6**	
(14) Préstecs en condicions avantatjoses	5,8	28.877	10,9	42.887	4,2	41.646	100,0	39.471	119,6	38.241
(15) Altres beneficis financers, no quantificats										
Beneficis socials M€	**305,0**		**330,1**		**369,5**		**471,2**		**504,1**	
Beneficis socials / Despesa de personal	12,9%		9,5%		11,7%		14,2 %		14,1%	

(1) Aportacions a la jubilació.
(2) Prestacions per a la cobertura del risc d'incapacitat i defunció.
(3) Pòlissa sanitària gratuïta, extensible a familiars directes a un preu molt avantatjós.
(4) Assegurança complementària en vehicle propi per desplaçaments en gestió de servei.
(5) Gratificació econòmica per naixement de fill/a.
(6) Despeses derivades de la mort d'un familiar de primer grau.
(7) Compensació per fills/es de menys de 3 anys.
(8) Compensació econòmica per a fills/es 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.

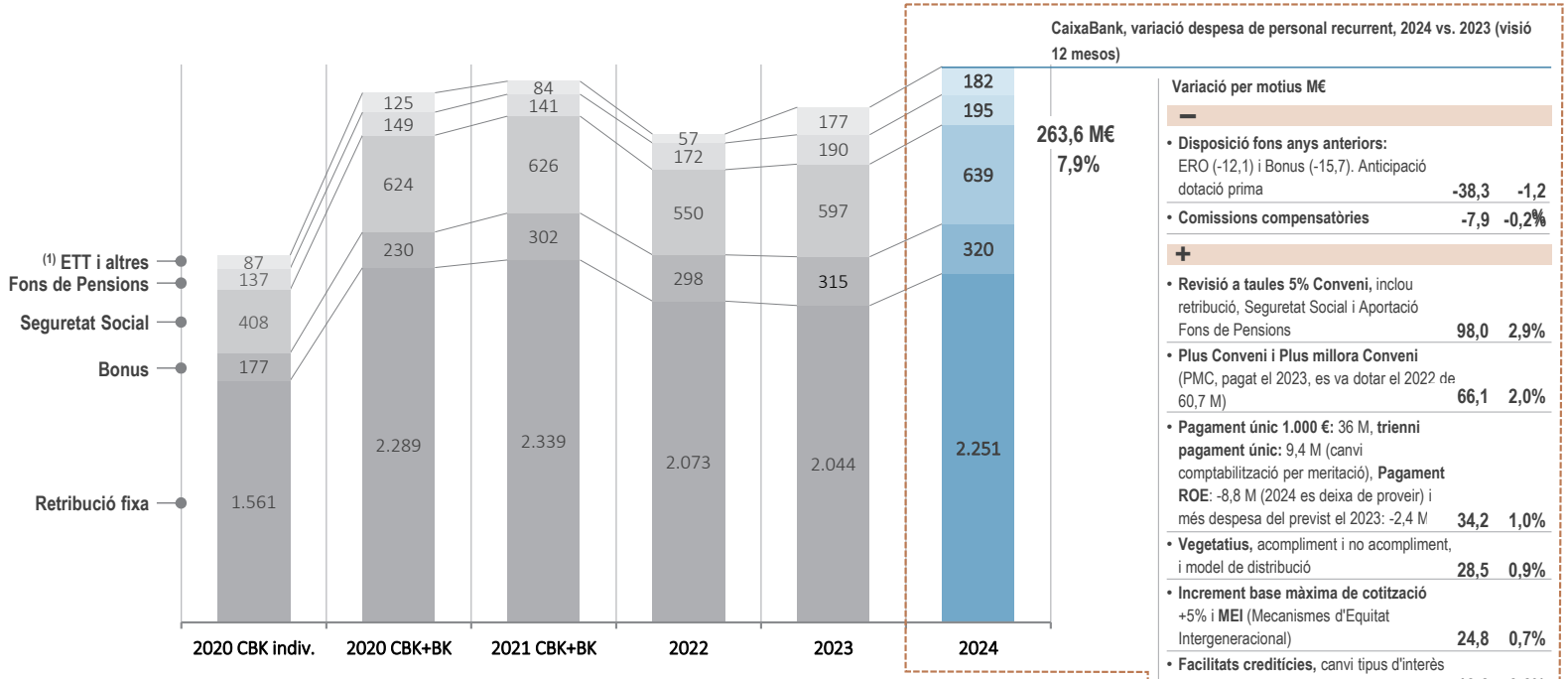
* Inclou personal passiu i actiu.
** Per al col·lectiu Bankia s'inclouen familiars en la pòlissa sanitària.
*** Inclou menor participació en beneficis que l'any anterior.

- 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€



	2020 CBK indiv.	2020 CBK+BK	2021 CBK+BK	2022	2023	2024
Despesa de Personal M€	2.369	3.417	5.376	3.150	3.323	3.587
Despesa de Personal recurrent M€	2.369	3.417	3.492	3.150	3.323	3.587
Mesures laborals de sortides de plantilla	DVI generació 1962 i anteriors		ERO CaixaBank 2021			

DVI: Desvinculacions Voluntàries Incentivades.

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

Despesa ETT desglossada per anys: 2020 CBK individual - **19** MM | 2020 CBK+BK - **19** MM | El 2021 es va modificar el criteri comptable i va passar a despeses generals.

Taula 15. Estudi de Compromís i Satisfacció de l'Empleat, Cultura i Lideratge, realitzat el 2024

TF = Total favorable: Percentatge de «Totalment d'acord» i «D'acord»	Total CaixaBank										Serveis Centrals				Xarxa Territorial			
		Variació 2024			Gènere		Generacions					Variació 2024				Variació 2024		
	2024	sobre 2023 Radar	sobre 2022	Var. S/'22	Homes	Dones	Z post 1993	I, 1982-1992	X 1971-1981	Baby Boomers ant. 1971	2024	sobre 2023 Radar	sobre 2022	Var. S/'22	2024	sobre 2023 Radar	sobre 2022	Var. S/'22
Total favorable	**69%**	**5%**	**2%**	▲	**68 %**	**69%**	**76%**	**69%**	**69%**	**66%**	**75%**	**11%**	**4%**	▲	**67%**	**3%**	**1%**	▲
% participació	**83%**	**27%**	**8%**	▲	**85%**	**80%**	**84%**	**85%**	**82%**	**80%**	**83%**	**10%**	**3%**	▲	**82%**	**29%**	**7%**	▲
Resultats per dimensions (TF)																		
Lideratge i Progrés de l'Organització	78%	1%	-1%	▼	78%	78%	83%	78%	78%	75%	82%	5%	1%	▲	77%	0%	-2%	▼
Comunicació	79%	7%	8%	▲	78%	79 %	84%	81%	78%	76%	84%	12%	11%	▲	77%	5%	7%	▲
Una Organització en la qual treballar	73%	5%	-1%	▼	73%	74%	74%	72%	74%	70%	78%	10%	2%	▲	72%	4%	-2%	▼
Condicions de treball	70%	4%	1%	▲	71%	70%	79%	70%	70%	68%	73%	7%	5%	▲	70%	4%	0%	=
Compromís	67%	3%	11%	▲	66%	67%	78%	72%	68%	51%	73%	9%	10%	▲	65%	1%	10%	▲
Entorn Organitzatiu	58%	5%	4%	▲	59%	58 %	64%	58%	58%	58%	70%	17%	4%	▲	55%	2%	3%	▲
Motivació Intrínseca	56%	5%	5%	▲	56%	56%	66%	58%	55%	55%	70%	19%	6%	▲	53%	2%	4%	▲
Orientació a Client i Resultats	55%	9%	5%	▲	54%	55%	65%	58%	54%	50%	65%	19%	3%	▲	52%	6%	4%	▲

eNPS - *Employee Net Promoter Score*

eNPS = % Promotors – % Detractors

Fins a quin punt recomanaries CaixaBank com a un bon lloc per treballar-hi?

Altament probable — Altament improbable

Total CaixaBank	Serveis Centrals	Xarxa Territorial
36% Promotors	41%	34%
32% Passius	37%	30%
33% Detractors	22%	35%
eNPS: 3	eNPS: 20	eNPS: -1
+18 punts sobre eNPS 2022	+19 punt sobre eNPS 2022	+17 sobre eNPS 2022

Els resultats de la Xarxa Territorial són els que marquen els resultats globals

Atributs de Cultura i Model de Lideratge

Cultura	%
Total Cultura	**68**
Compromesos	69
Pròxims	71
Responsables i exigents	69
Honestos i transparents	72
Persones col·laboradores	56
Àgils i innovadors	68

Model de Lideratge	%
Total Lideratge	**81**
Aliances	82
Humanisme	80
Empoderament	82
Anticipació	83
Diversitat	81

- 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

- 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. Resultats MercoTalento 2024
- Annexos i Taules Grup CaixaBank

Taula 16. Resultats MercoTalento 2024 (treballadors propis)

Posició Rànquing general i sectorial

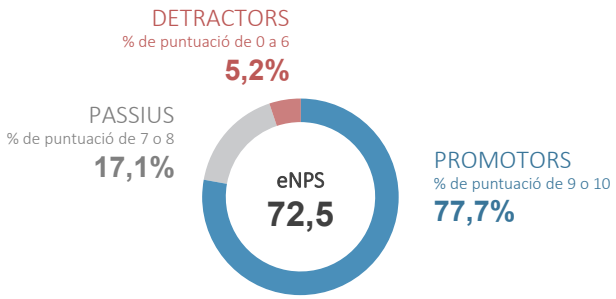
	2023	2024	Evolució		2023	2024	Evolució
Rànquing general	7è	3r	+4	Rànquing sectorial	2n	1r	+1

Valoració global en les 15 variables de percepció

		CaixaBank	Diferència amb Merco Talento
Qualitat laboral	Salari	8,63	1,28
	Desenvolupament professional	8,83	1,46
	Motivació i reconeixement	8,61	1,23
	Relació amb els caps immediats	9,21	0,76
	Conciliació/balanç	9,01	1,16
	Mitjana Qualitat laboral	**8,86**	**1,18**
Marca ocupadora	Sector atractiu	8,88	0,60
	Admirada per valors i resultats	9,06	0,68
	Capacitat d'atreure talent	8,89	1,03
	Recomanació	8,91	0,84
	Acreditació/reconeixement	9,05	0,72
	Mitjana Marca ocupadora	**8,96**	**0,77**
Reputació interna	Valors ètics i professionals	9,16	0,80
	Igualtat i diversitat	9,50	0,99
	Lideratge alta direcció	9,24	0,98
	Identificació amb el projecte empresarial	8,95	0,94
	Orgull de pertinença	9,19	0,78
	Mitjana Reputació interna	**9,21**	**0,90**
	Valoració global	**9,03**	**0,94**

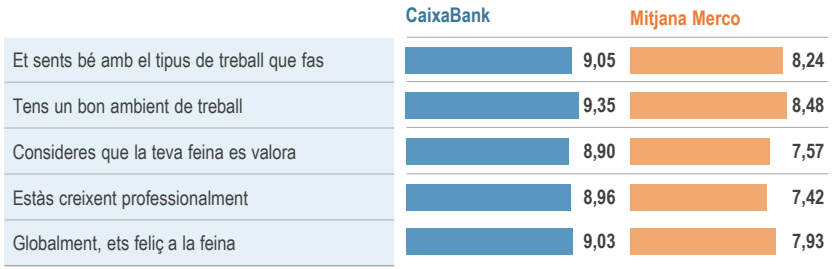
Employee net promoter score

	Els nostres treballadors	Total treballadors
eNPS = Promotors - Detractors	72,5	37,9



Pregunta del qüestionari:

En una escala del 0 al 10, en què 10 és la millor valoració, diries que...

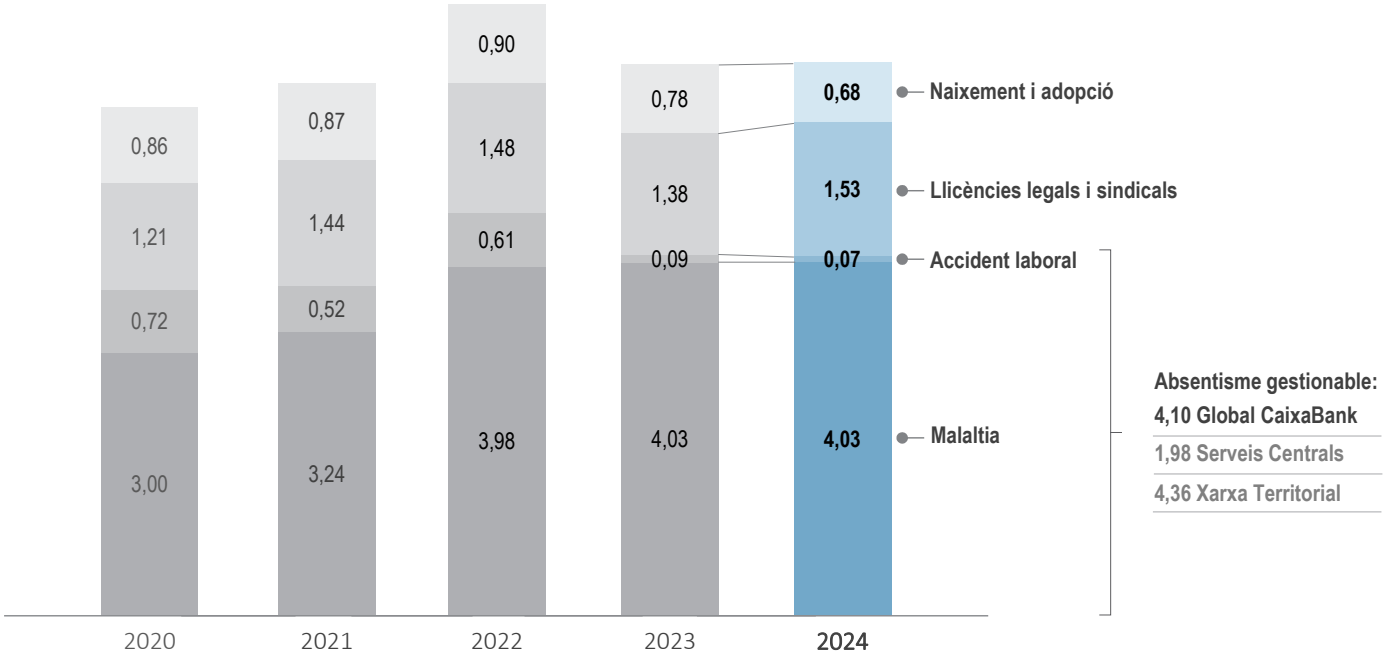


CaixaBank, S.A. presenta uns resultats per sobre del sector, tant en les variables de percepció com en l'eNPS i en la variable de felicitat.

Taula 17. Absències

Índex d'absentisme. Jornades perdudes/jornades totals:

Índex	5,8%	6,1%	7,0%	6,3%	6,3%	Global CaixaBank	4,4% Serveis Centrals / 6,5% Xarxa Territorial
Dies	587.283	891.006	937.232	828.961	844.504		



Absentisme gestionable:
4,10 Global CaixaBank
1,98 Serveis Centrals
4,36 Xarxa Territorial

Índex d'absentisme gestionable. Malaltia i accident:

Índex	3,7%	3,8%	4,6%	4,1%	4,1%

Malaltia en els darrers 12 mesos: 11.629 persones

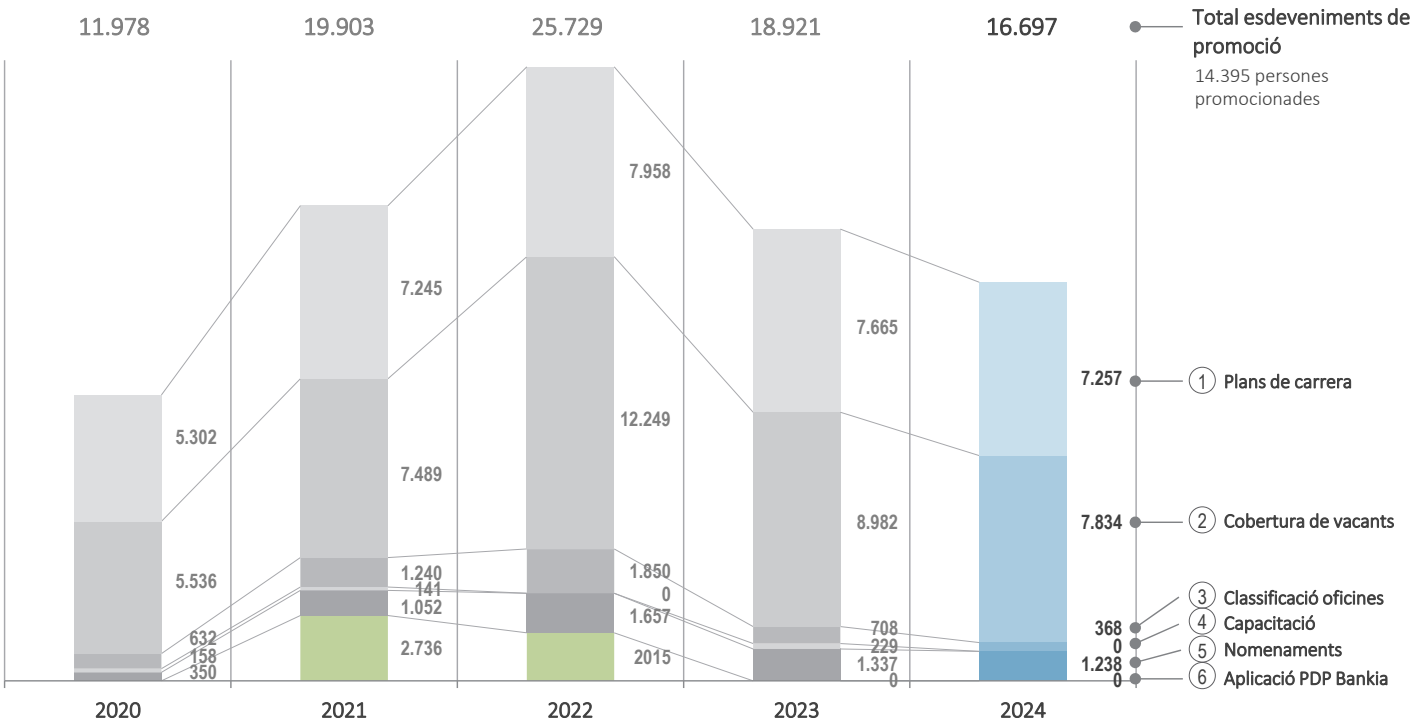
Dies de durada	1 a 15	16 a 30	31 a 180	>180
de 18.235 casos	70%	8%	16 %	6%
De 538.292 dies	9%	6%	37%	48%
Mitjana (dies)	4	22	79	349

- 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. Absències
- 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.**
  - **18. Promocions**
- Annexos i Taules Grup CaixaBank

Taula 18. Promocions

Tots els empleats disposen d'una carrera per experiència que els permet evolucionar des del nivell XIV fins al nivell VII en 23 anys. El 2024, 1.424 empleats han canviat de nivell professional per experiència.



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. Ànquing 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.

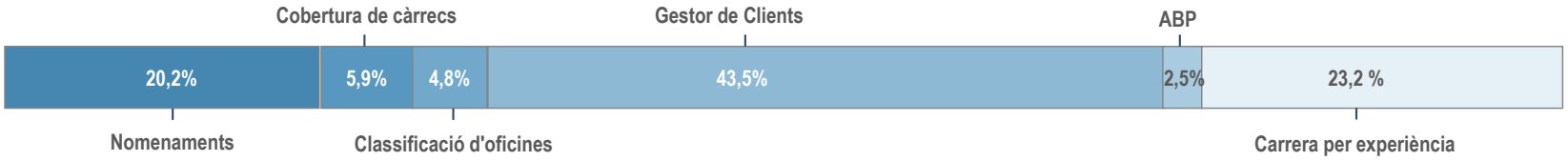
Taula 19. Promocions. Canvis de Nivell

- 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. Promocions. Canvi de Nivell
- Annexos i Taules Grup CaixaBank

Canvis de nivell retributiu per motius

	2023					2024				
	Total	Homes | %		Dones | %		Total	Homes | %		Dones | %	
Nomenaments	1.337	648	48,5	689	51,5	**1.238**	625	50,5	613	49,5
Cobertura de càrrecs	339	149	44,0	190	56,0	**359**	155	43,2	204	56,8
Classificació d'oficines	187	94	50,3	93	49,7	**293**	114	38,9	179	61,1
Gestor de Clients	1.785	678	38,0	1.107	62,0	**2.665**	1.047	39,3	1.618	60,7
ABP (promoció per canvi d'etapa)	125	60	48,0	65	52,0	**153**	85	55,6	68	44,4
Capacitació	229	101	44,1	128	55,9	**0**	0	-	0	-
Carrera per experiència (antiguitat)	1.455	460	31,6	995	68,4	**1.424**	461	32,4	963	67,6
Total	**5.457**	**2.190**	**40,1**	**3.267**	**59,9**	**6.132**	**2.487**	**40,6**	**3.645**	**59,4**

Canvis de nivell any 2024



Renúncies i revocacions

	2023	Homes | %		Dones | %		2024	Homes | %		Dones | %	
Renúncies	**872**	381	43,7	491	56,3	**603**	265	43,9	338	56,1
Revocacions	**293**	142	48,5	151	51,5	**241**	117	48,5	124	51,5
Total	**1.165**	**523**	**44,9**	**642**	**55,1**	**844**	**382**	**45,3**	**462**	**54,7**

- 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. Promocions. Plans de Carrera
- Annexos i Taules Grup CaixaBank

Taula 20. Promocions. Plans de Carrera

Gestor de Clients I

Any	Negocis	Sènior	Total
1	184	67	251
2	44	14	58
3	72	22	94
4	62	18	80
5	48	28	76
6	65	17	82
7	56	12	68
8	44	22	66
9	48	43	91
10	166	172	338
11	115	82	197
12	117	142	259
13	180	81	261
14	146	102	248
15	135	292	427
16	166	33	199
Pla carrera finalitzat	**811**	**446**	**1.257**
	2.459	**1.593**	**4.052**

Gestor de Clients II

Any	Banca Premier	Banca Empreses	2n Responsable Comercial	Total Persones
1	42	2	5	49
2	8	2	-	10
3	136	14	13	163
4	157	13	9	179
5	150	20	11	181
6	364	45	51	460
7	300	45	41	386
8	242	41	38	321
9	332	73	81	486
10	217	61	95	373
11	226	54	48	328
12	395	60	46	501
13	124	49	61	234
14	179	59	47	285
15	185	96	35	316
Pla carrera finalitzat	857	**290**	**110**	**1.257**
	3.914	**924**	**691**	**5.529**

Assessor de Banca Privada (ABP)

Etapa	Any	Persones
1	1	1
2	2	-
	3	-
	4	1
3	5	1
	6	1
	7	5
4	8	37
	9	68
	10	76
Pla carrera finalitzat		**3**
		193

- **Gestor de Clients:**

  Pla de carrera per a gestors 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 pertanyin.

Assessor de Banca Privada:

Permet que els empleats 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.

Taula 21. Promocions. Classificació d'oficines

Variables Rànquing
Recursos aliens 40%
Inversions 25%
Marge ordinari 25%
Clients vinculats 10%

Segmentació

% Oficines	Categories [1]	Resultats
1,5	A1	45
2,1	A2	63
3,1	B1	93
4,6	B2	137
4,6	C1	137
7,1	C2	212
6,6	D1	197
11,1	D2	331
12,3	E1	367
17,3	E2	517
29,7	F1	887
		2.986 Classificades

Altres oficines	
Singulars	192
S1	295
S2	281
Total	**3.754**
Finestretes	450

Classificació 31 d'octubre de 2024 (efectes gener 2025)

Canvis de nivell d'oficina:	
Pugen	184
Baixen	310
Mantenen	2.492
Classificades	**2.986**

Ascensos any anterior (octubre 2024):	**354**
Consolidació parcial (categoria intermèdia)	3
No consoliden	81
Consoliden o ascendeixen	267
Integrades/no classificades	3

[1]Categories:

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

- 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. Promocions. Classificació d'oficines
- 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. Promocions. Cobertura de vacants
- Annexos i Taules Grup CaixaBank

Taula 22. Promocions. Cobertura de vacants

Moviments any 2024

	Sol·licituds		Total designacions						
			Designacions		Designacions / Sol·licituds		Designacions directes		
	Total	sol·licituds per plaça	Total	% dones	% homes	% dones	Total	% dones	% s/total funció
Direcció de l'oficina	3.339	4,6	733	46,9	20,8	23,4	339	45,4	31,6
Subdirecció oficina/2n Responsable	3.522	6,2	565	63,7	11,7	20,4	178	64,6	24,0
Dir. Banca Empr./Institucions/Privada	325	6,6	49	38,8	14,8	15,6	81	39,5	62,3
Gestió de Clients	11.836	3,3	3.565	63,5	27,6	31,8	169	59,2	4,5
Equips de suport/suplència	710	3,9	182	40,1	29,0	21,9	0	-	0,0
Posicions específiques	11.503	6,7	1.728	58,6	14,9	15,1	245	53,9	12,4
Total	**31.235**	**4,6**	**6.822**	**59,7**	**20,0**	**23,2**	**1.012**	**52,7**	**12,9**

Taula 23-I. Principals indicadors

Com som?	2020	2021	2022	2023	2024	Target
Disposem d'una plantilla altament qualificada						
Professionals Certificats (MIFID) sobre Target	14.870	21.527	20.665	21.253	21.214	-
% Professionals Certificats sobre Target	95%	98%	96%	97%	97%	>85%
Hores formació per empleat, sobre plantilla a tancament de l'exercici	81	92	76	71	71	-
Inversió formació per empleat, en euros	414	231	300	303	303	-
Valoració de la formació, sobre 10	8,1	8,4	8,4	8,3	8,2	>=8
Empleats formats	27.404	41.602	36.089	36.225	36.874	-
% Empleats formats	100%	100%	100%	100%	100%	100%
% Formació *online*	98%	99%	98%	98%	95%	>90%
Formadors interns	1.043	1.163	1.162	1.155	1.168	-
% Empleats amb titulació universitària	97,4%	90,8%	93,0%	93,3%	92,7%	-
% Dones en posicions STEM i amb formació STEM	-	40,7%	39,9%	40,3%	41,1%	>=45%
% Dones en el total de personal de tecnologia de la informació (TU)	38,9%	38,4%	34,8%	35,8%	37,7%	-
Potenciem la diversitat i la meritocràcia						
% Dones en plantilla	55,2%	56,0%	57,5%	57,4%	57,4%	≈ 50%
% Dones en posicions directives (a partir de Subdirecció oficina A i B)	41,6%	41,3%	41,8%	43,0%	43,4%	45% (2027)
% Dones en posicions no directives	58,2%	59,4%	60,2%	59,8%	59,7%	-
% Dones en Junior Management (1)	44%	42%	44%	46%	46%	>=50%
% Dones en TOP Management (1)	22%	24%	31%	33%	33%	>=35%
% Dones en Revenues positions (1)	43 %	41%	43 %	44%	45%	>=45%
% Accés a posició directiva (1a vegada dones)	44,7%	53,7%	48,2%	51,6%	54,4%	>50%
% Designacions dones / Total Designacions	56,0%	57,0%	58,4%	60,1%	59,7%	>50%
% Designacions/Sol·licituds - homes	18,4%	13,9 %	15,5%	17,3%	20,0%	-
% Designacions/Sol·licituds - dones	20,5%	17,3%	20,6%	21,7%	23,2%	% Superior al de designacions/sol·licituds (homes)
% Posicions cobertes internament	97,4%	99,4%	98,8%	96,8%	95,8%	-
% Posicions Directives cobertes internament	99,1%	99,9%	100,0%	99,5%	98,8%	>=95%
Treballadors amb discapacitat	222	433	407	425	463	-
% Generació Z (posteriors al 1992)	2,5%	l'1,7%	2,3%	3,1%	4,5%	-
% Generació I (millennial, nascuts entre 1982 i 1992)	15,5%	14,1%	15,6%	15,7%	16,1%	-
% Generació X (nascuts entre 1971 i 1981)	65,4%	61,2%	68,4%	67,9%	66,5%	-
% Baby Boomer (anteriors al 1971)	16,6%	23,0%	13,7%	13,3%	12,9%	-
Assegurem un alt compromís i satisfacció / empoderem els nostres professionals						
% Satisfacció global	71%	74%	67%	64%	69%	Tendència positiva
% Satisfacció desenvolupament professional	71%	73%	69%	61%	67%	-
% Nivell empowerment	64%	67%	59%	60%	65%	-
% Retenció del Talent	86,1%	83,4%	73,5%	82,3%	84,1%	>85%

- 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. Principals indicadors
- 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.
  - 23. Principals indicadors
- Annexos i Taules Grup CaixaBank

Taula 23-II. Principals indicadors

Com ens organitzem?	2020	2021	2022	2023	2024	Target
Oficines/Centres	**3.809**	**5.185**	**4.444**	**4.163**	**4.112**	-
Nombre d'oficines de Banca Retail	*3.571*	*4.615*	*3.818*	*3.618*	3.570	3.520 el 2025
Convencionals	2.033	2.828	1.947	1.712	1.632	
Store	548	608	705	772	783	
Store Negocis	49	84	96	67	70	
Store Pimes	-	-	-	73	73	
AgroBank	801	959	900	828	829	-
HolaBank	140	136	170	166	183	-
Nombre de Centres Especialitzats	*238*	*570*	*626*	*545*	542	
Digitals/Virtuals	23	37	25	29	42	-
InTouch	-	137	138	137	126	
Banca Empreses	125	190	146	145	142	-
Banca Privada	68	127	88	86	87	-
CIB / Corporativa i institucions	15	16	15	37	37	
Centres de Recuperacions	-	41	37	15	15	-
Imagin	-	-	124	45	45	
Resta (Negoci de Promotors, Monte de Piedad...)	7	22	53	51	48	-
Xarxa internacional	*27*	*27*	*26*	*26*	26	-
Especialistes (2)	**7.504**	**10.020**	**10.874**	**11.187**	**11.212**	
Gestors de Clients I (GCI) - Gestors de Negoci	2.129	2.689	2.534	2.442	2.459	2.577 el 2024
Gestors de Clients I (GCI) - Gestors Sènior	-	-	1.203	1.612	1.593	1.794 el 2024
Gestors de Clients II (GCII) - Banca Premier	2.676	4.248	4.083	3.953	3.914	4.031 el 2024
Gestors de Clients II (GCII) - Empreses	810	1.137	926	928	924	921 el 2024
Assessors de Banca Privada (ABP)	126	240	302	298	193	233 el 2024
Altres (Banca Privada, Banca Empreses, CIB i Internacional)	1.763	1.706	1.826	1.954	2.129	-
I contribuïm a les Dades Financeres	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**Target**
ROTE	6,1%	7,6% (3)	9,8%	15,6%	18,1%	-
% Ràtio eficiència (sense despeses extraordinàries)	54,5%	57,7%	49,8%	40,8%	38,5%	-
Retorn de la inversió en capital humà Grup (€)	3,67	3,64	4,63	6,90	7,09	-
Clients (inclou Espanya i Portugal) (M€)	15,2	20,7	20,2	20,1	20,3	-
Resultats Grup (M€)	1.381	5.226	3.129	4.816	5.787	-
Aportació Obra Social (M€)	560	510	515	538	600	-

1) **Top Management** (línia de report dos nivells per sota del CEO), **Middle Management** (dos nivells per sota de l'Alta Direcció) i **Revenue Positions** (funcions generadores d'ingressos).

2) Gestor de Clients inclou la funció de Gestor de Clients Adjunt, però no és així en el target.

3) Aquesta ràtio no inclou en el numerador els resultats de Bankia generats abans del 31-03-2021 i associats a la fusió.

Taula 24. Gestió de persones en matèria de Drets Humans

	2020	2021	2022	2023	2024
Bloc I. Igualtat i no-discriminació					
Total de contractacions	**353**	**42**	**256**	**635**	**1.140**
Contractacions - homes	190	16	138	351 (55,3%)	570 (50%)
Contractacions - dones	163	26	118	284 (44,7%)	570 (50%)
Contractacions Directius/ves	12	1	0	8	17
Contractacions Comandaments Intermedis	21	15	29	75	74
Contractacions Resta d'Empleats/ades	320	26	227	552	1.049
Nomenaments i processos de selecció interns (1)					
Total de nomenaments	**5.708**	**7.569**	**12.352**	**9.098**	**8.027**
% Nomenaments - homes	45,1	44,1	42,5	40,7	41,7
% Nomenaments - dones	54,9	55,9	57,5	59,3	58,3
Flexibilitat horària					
Empleats/ades amb flexibilitat horària	**18.262**	**26.389**	**24.612**	**25.299**	**25.805**
% sobre total plantilla tancament de l'exercici	66,6	63,4	68,2	69,8	70,0
Empleats amb flexibilitat horària - % homes	48,3	48,9	46,1	45,6	45,1
Empleades amb flexibilitat horària - % dones	51,7	51,1	53,9	54,4	54,9
Reduccions de jornada, permisos retribuïts i excedències (2)					
Total de reduccions de jornada	**1.080**	**2.166**	**2.326**	**2.017**	**1997**
% sobre total plantilla mitjana de l'exercici	3,9	5,4	6,3	5,6	5,5
Reduccions de jornada - % homes	8,1	8,9	9,2	9,4	9,9
Reduccions de jornada - % dones	91,9	91,1	90,8	90,6	90,1
Total de permisos retribuïts	**2.344**	**3.059**	**3.081**	**2.492**	**2.233**
% sobre total plantilla mitjana de l'exercici	8,5	7,6	8,4	6,9	6,1
Permisos retribuïts - % homes	37,8	41,5	44,7	47,3	48,2
Permisos retribuïts - % dones	62,2	58,5	55,3	52,7	51,8
Total d'excedències	**769**	**615**	**526**	**507**	**438**
% sobre total plantilla mitjana de l'exercici	2,8	1,5	1,4	1,4	1,2
Excedències - % homes	9,2	11,9	11,4	13,6	17,6
Excedències - % dones	90,8	88,1	88,6	86,4	82,4
Gaudi del període mínim per naixement (3)					
% Homes	90,2	95,6	97,1	99,4	99,3
% Dones	99,3	98,6	98,6	100,0	100,0
Acomiadaments desglossats per edat i sexe					
Total d'acomiadaments	**48**	**53**	**77**	**92**	**70**
Acomiadaments - homes	24	27	38	50	38
Acomiadaments - dones	24	26	39	42	32

	2020	2021	2022	2023	2024
Bloc II. Condicions laborals					
% Plantilla adherida a Conveni Col·lectiu	100	100	100	100	100
Membres en els comitès d'empresa	759	924	957	957	957
% de representació sindical					
Membres CC.OO.	308	349	293	293	293
% representació CC.OO.	40,58	37,77	30,62	30,62	30,62
Membres SECB	284	296	395	395	395
% representació SECB	37,42	32,04	41,27	41,27	41,27
Membres UGT	136	167	176	176	176
% representació UGT	17,92	18,07	18,39	18,39	18,39
Membres resta	31	112	93	93	93
% representació resta	4,08	12,12	9,72	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)	1,27	1,44	2,20	1,75	2,12
% Índex atracaments (nombre d'atracaments/oficines *100)	0,25	0,21	0,42	0,25	0,11
Nombre d'agressions a empleats/ades	22	21	13	17	12
Bloc III. Entorn i lloc de treball					
Accidents (tipologia d'accidents)					
Total d'accidents	227	363	350	367	361 (4)
Accidents mortals *(fatalities)*	0	1	1	0	0
Accidents greus	0	0	0	0	4
Accidents no greus o lleus	227	362	349	367	357
% Accidents no greus o lleus	100	99,7	99,7	100,0	98,9
Absentisme					
Hores d'absentisme gestionable (malaltia i accident)	1.647.500	2.416.421	2.690.834	2.369.326	2.393.498
% Índex d'absentisme gestionable (malaltia i accident)	3,72	3,75	4,59	4,12	4,10
Persones que fan el curs de Seguretat i Salut anualment	613	1.098	315	1.113	1.443
Participants en els cursos de formació en Seguretat i Atracaments	25.932	40.451	400	33.216	1.867
Campanyes fetes de millora de la salut	11	24	27	74	91
Oficines modernitzades per a la prevenció d'atracaments	450	467	403	380	677
Centres de treball avaluats en l'àmbit de riscos	186	483	663	1.010	1.228
Activitats i iniciatives de manteniment i revisió de centres	6.067	5.036	12.483	14.393	16.950

(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 2024, el 100% de les dones que van demanar un permís per naixement van continuar vinculades a l'empresa.
(3) La informació podria patir alteracions en els registres atès que, fora de les setmanes obligatòries ininterrompudes, la resta se'n pot gaudir durant l'any següent.
(4) El 2024, l'índex de freqüència d'accidents és de l'1,36 (0,66 per als homes i 1,88 per a les dones).

- 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. Gestió de persones en matèria de Drets Humans
- 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.
  - 25. Contribució de Recursos Humans a la Sostenibilitat
- Annexos i Taules Grup CaixaBank

Taula 25. 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	36.874
% de contractes indefinits	100
% homes	43
% dones	57
% Posicions directives cobertes internament	99
M€ en sous i salaris	2.559
% de retribució variable lligada a qualitat en el servei	99,8
M€ en tributs de l'Entitat a càrrec de la Seguretat Social	639
% 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*	95
Professionals certificats en MIFID II	29.676
Professionals certificats en LCCI	29.690
Empleats que han superat la formació ASG	30.037
Principals cursos en pràctiques responsables:	
La protecció de dades a CaixaBank	√
Seguretat de la informació i prevenció del frau a clients	√
Riscos de conducta i mercats	√
Prevenció de Blanqueig de Capitals i del Finançament del Terrorisme	√

5 Igualtat de gènere	
Programa Wengage	
Pla d'Igualtat, % d'acord amb la representació sindical:	
Excedències	438
Permisos retribuïts	2.233
Reduccions de jornada	1997
% de dones en posicions directives	43,4
% de dones en plantilla	57
Treballadors amb discapacitat	463
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	1.403
% bretxa Salarial CaixaBank, S.A.	0,7
Certificació EFR, Fundació MásFamilia. Primera Entitat financera espanyola a obtenir el nivell d'excel·lència A	√
Bloomberg 2024. CaixaBank ha estat inclosa en el Bloomberg Gender Equality Index.	√
Suport a les principals associacions de dones (Igualtat a l'empresa: Xàrter de la Diversitat, Més Dones, EJE&CON, etc.)	√
3 Salut i benestar	
Programa Som Saludables	√
Escola de Sostenibilitat	√

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.	√

Dimensions alineades amb els Objectius de Desenvolupament Sostenible de Nacions Unides

Taula 26. 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						Indústria					
	Puntuació 2023	**Puntuació 2024**	Variació	Percentil 2023	**Percentil 2024**	Variació	Mitjana 2023	**Mitjana 2024**	Variació	Màxima Puntuació 2023	**Màxima Puntuació 2024**	Variació
Total Sustainability Score	82	86	4	95	97	2	43	37	-6	85	92	7
Social Dimension	**85**	**88**	**3**	**93**	**95**	**2**	**42**	**34**	**-8**	**93**	**97**	**4**
Labour Practice Indicators [1]	91	92	1	93	95	2	49	38	-11	99	100	1
Human Capital Management [2]	100	82	-18	98	91	-7	64	42	-22	100	98	-2
Occupational Health & Safety [3]	75	75	0	87	90	3	31	22	-9	100	100	0
Human Rights [4]	98	98	0	97	96	-1	35	25	-10	100	100	0

1 KPI de diversitat de la plantilla i d'igualtat de remuneracions.

2 Formació a empleats que desenvolupen les seves «skills», inversió realitzada i consecució d'objectius. Programa d'incentius per retenir el talent, taxa de rotació, evolució resultats de l'Estudi de Compromís i Satisfacció de l'Empleat, Cultura i Lideratge.
Les preguntes Human Capital Development i Talent Attraction and Retention del qüestionari 2023 s'han incorporat a la pregunta Human Capital Management.
Si comparem la puntuació del 2024 (82) amb una suma ponderada de les 2 dimensions, el 2023 (89) la variació seria de -7.

3 Taxa d'absentisme, iniciatives per assegurar el benestar i la salut de la plantilla.

4 Política de Drets Humans, assessment intern i publicació de resultats.

- 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.
  - 26. Resultat associat DJSI a les polítiques de Recursos Humans
- Annexos i Taules Grup CaixaBank

MEMÒRIA 2024
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
  - 27. Moviments de Plantilla

Taula 27. Moviments de Plantilla

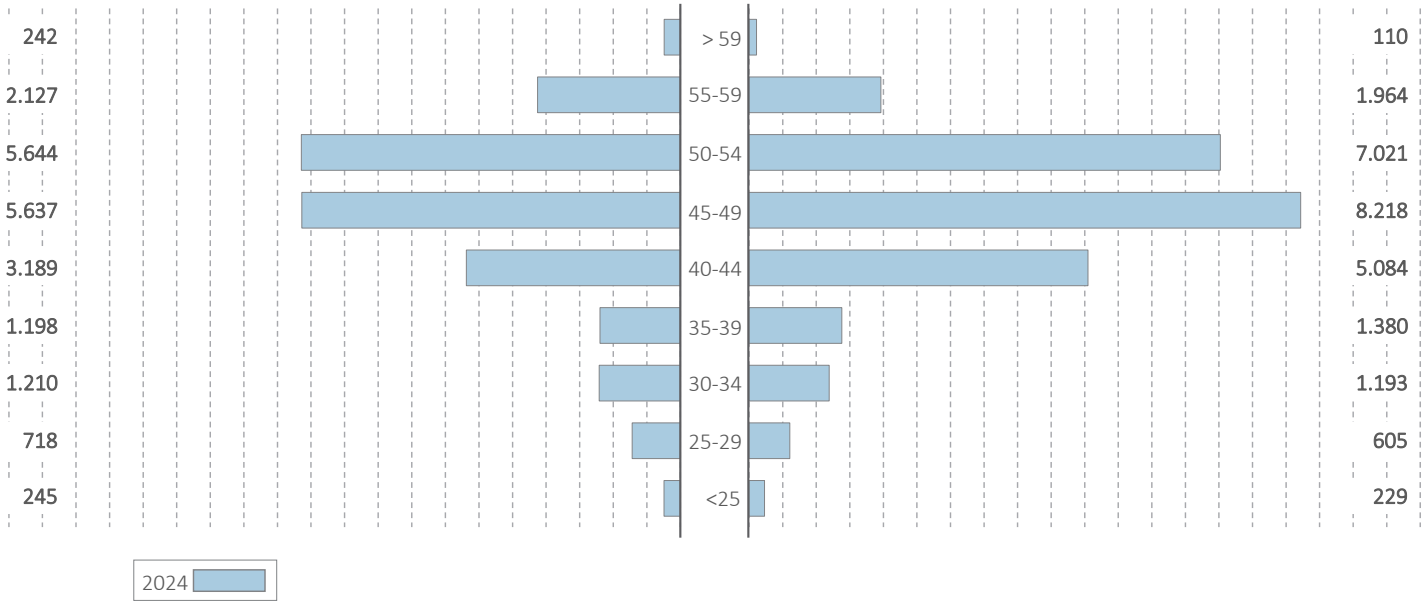
	2023	2024	Variació neta
Plantilla Grup CaixaBank	**44.863**	**46.014**	1.151

Moviments any 2024

Altes i reingressos	**2.801**	**Baixes i absències**	**- 1.650**
Noves contractacions	**2.116**	**Baixes definitives**	**- 788**
CaixaBank, S.A.	1.140	Jubilació	- 139
Suport al Negoci	370	Defunció	- 19
Activitat de Negoci	477	Acomiadament	- 124
Altres empreses	129	Baixa voluntària	- 290
		Finalització de contracte	- 60
Reincorporacions i altres	**685**	No superació període de prova	- 104
		Invalidesa permanent	- 5
		Altres baixes recurrents	- 26
		Desvinculacions incentivades	- 21
		Absències (excedència i altres)	**-862**

Taula 28. Estructura demogràfica

	Homes	Total	Dones
	2024	2024	2024
persones	20.210 (43,9%)	46.014	25.804 (56,1%)
edat mitjana	47	47	47
antiguitat mitjana	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
  - 28. 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
  - 29. Mosaic de cultures

Taula 29. Mosaic de cultures

5.778 persones originàries de **92** països diferents d'Espanya

Europa, exceptuant Espanya
4.861 persones

3	Albània
76	Alemanya
2	Andorra
1	Armènia
1	Àustria
11	Bèlgica
3	Bielorússia
2	Bòsnia i Hercegovina
11	Bulgària
4	Dinamarca
4	Eslovàquia
1	Eslovènia
1	Finlàndia
146	França
4	Grècia
1	Hongria
108	Itàlia
1	Letònia
1	Lituània
2	Luxemburg
5	Moldàvia
1	Noruega
20	Països Baixos
39	Polònia
4.253	Portugal
27	Regne Unit
3	República Txeca
62	Romania
1	Sèrbia
8	Suècia
34	Suïssa
3	Turquia
22	Ucraïna

Amèrica del Nord
37 persones

5	Canadà
13	Estats Units
19	Mèxic

Amèrica Central
61 persones

1	Bermudes
2	Costa Rica
25	Cuba
1	Dominica
1	El Salvador
3	Guatemala
9	Hondures
4	Illes Verges GB
2	Nicaragua
1	Panamà
12	República Dominicana

Amèrica del Sud
497 persones

78	Argentina
8	Bolívia
50	Brasil
12	Xile
98	Colòmbia
44	Equador
4	Paraguai
73	Perú
17	Uruguai
113	Veneçuela

Àfrica
231 persones

68	Angola
5	Algèria
9	Cap Verd
2	Congo
3	Egipte
2	Guinea
1	Guinea Bissau
3	Guinea Equatorial
1	Mali
89	Marroc
1	Mauritània
33	Moçambic
1	Nigèria
1	República Centreafricana
1	Sàhara
1	São Tomé i Príncep
4	Senegal
5	Sud-àfrica
1	Tanzània

Àsia
89 persones

39	Xina
1	Unió dels Emirats Àrabs
1	Geòrgia
1	Hong Kong
9	Índia
2	Iran
1	Japó
1	Jordània
3	Líban
2	Malàisia
5	Pakistan
18	Rússia
3	Singapur
2	Taiwan
1	Uzbekistan

Oceania
2 persones

2	Austràlia

Taula 30. Estructura funcional

Grup CaixaBank		Directius					Comandaments intermedis					Resta empleats				
	Total	Total	Homes	%	Dones	%	Total	Homes	%	Dones	%	Total	Homes	%	Dones	%
CaixaBank, S.A.	**36.874**	**4.846**	**2.812**	**58,0**	**2.034**	**42,0**	**7.368**	**3.557**	**48,3**	**3.811**	**51,7**	**24.660**	**9.325**	**37,8**	**15.335**	**62,2**
Suport al negoci	**2.208**	**105**	**68**	**64,8**	**37**	**35,2**	**186**	**109**	**58,6**	**77**	**41,4**	**1.917**	**1.182**	**61,7**	**735**	**38,3**
CaixaBank Operational Services, S.A.U.	664	19	9	47,4	10	52,6	111	60	54,1	51	45,9	534	214	40,1	320	59,9
CaixaBank Tech	1.217	59	43	72,9	16	27,1	--	--	--	--	--	1.158	856	73,9	302	26,1
CaixaBank Facilities Management, S.A.	194	11	9	81,8	2	18,2	44	29	65,9	15	34,1	139	71	51,1	68	48,9
CaixaBank Advance Business Analytics	133	16	7	43,8	9	56,2	31	20	64,5	11	35,5	86	41	47,7	45	52,3
Activitat de Negoci	**6.749**	**410**	**266**	**64,9**	**144**	**35,1**	**919**	**492**	**53,5**	**427**	**46,5**	**5.420**	**2.295**	**42,3**	**3.125**	**57,7**
CaixaBank Payments & Consumer	682	111	69	62,2	42	37,8	179	85	47,5	94	52,5	392	153	39,0	239	61,0
Facilitea Selectplace, SAU	40	5	3	60,0	2	40,0	14	7	50,0	7	50,0	21	4	19,0	17	81,0
Telefónica Consumer Finance, EFC, SA	8	2	1	50,0	1	50,0	3	1	33,3	2	66,7	3	1	33,3	2	66,7
CaixaBank Equipment Finance, S.A.	7	3	3	100,0	- -	0,0	--	--	--	--	--	4	1	25,0	3	75,0
Banco BPI	4.234	210	139	66,2	71	33,8	459	246	53,6	213	46,4	3.565	1.419	39,8	2.146	60,2
BPI Suisse	6	2	2	100,0	- -	0,0	1	1	100,0	-	0,0	3	1	33,3	2	66,7
VidaCaixa, S.A.U. Seguros i Reaseguros	865	15	8	53,3	7	46,7	94	52	55,3	42	44,7	756	350	46,3	406	53,7
BPI Vida e Pensões, S.A.	72	7	3	42,9	4	57,1	4	2	50,0	2	50,0	61	22	36,1	39	63,9
VidaCaixa Mediació OBS S.A.U.	19	--	--	--	- -	--	5	3	60,0	2	40,0	14	6	42,9	8	57,1
CaixaBank Asset Management, SGIIC, S.A.	276	10	7	70,0	3	30,0	63	33	52,4	30	47,6	203	108	53,2	95	46,8
BPI Gestão de ativos S.A.	43	6	5	83,3	1	16,7	3	2	66,7	1	33,3	34	21	61,8	13	38,2
CaixaBank AM Luxembourg S.A.	9	2	2	100,0	- -	0,0	1	--	0,0	1	100,0	6	4	66,7	2	33,3
Imaginersgen S.A.	66	5	3	60,0	2	40,0	13	9	69,2	4	30,8	48	19	39,6	29	60,4
Nuevo MicroBank, S.A.U.	45	13	7	53,8	6	46,2	--	--	--	--	--	32	15	46,9	17	53,1
CaixaBank Wealth Management S.A.	36	3	3	100,0	- -	0,0	4	3	75,0	1	25,0	29	18	62,1	11	37,9
CaixaBank Titulización, S.G.F.T, S.A.	10	4	2	50,0	2	50,0	--	--	--	--	--	6	4	66,7	2	33,3
Building Center, S.A.U.	312	11	9	81,8	2	18,2	75	48	64,0	27	36,0	226	137	60,6	89	39,4
Openwealth, S.A.U.	19	1	--	0,0	1	100,0	1	--	0,0	1	100,0	17	12	70,6	5	29,4
Altres empreses	**183**	**5**	**4**	**80,0**	**1**	**20,0**	**11**	**6**	**54,5**	**5**	**45,5**	**167**	**94**	**56,3**	**73**	**43,7**
Inversiones Inmobiliarias Teguise Resort S.L.	155	2	1	50,0	1	50,0	7	4	57,1	3	42,9	146	78	53,4	68	46,6
Credifimo, E.F.C. S.A.U.	14	2	2	100,0	--	0,0	1	--	0,0	1	100,0	11	8	72,7	3	27,3
Líderes de Empresa Siglo XXI, S.L.	6	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	6	6	100,0	--	0,0
Puerto Triana, S.A.U.	8	1	1	100,0	--	0,0	3	2	66,7	1	33,3	4	2	50,0	2	50,0
Total Grup CaixaBank	**46.014**	**5.366**	**3.150**	**58,7**	**2.216**	**41,3**	**8.484**	**4.164**	**49,1**	**4.320**	**50,9**	**32.164**	**12.896**	**40,1**	**19.268**	**59,9**

- 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. 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
  - 31. Activitat formativa

Taula 31. Activitat formativa

Principals indicadors 2024:

Formació virtual
92% 2.768.211 hores

Formació presencial
8%

Inversió Total
15,4 M€

Inversió per persona
339 €
Mitjana del sector 431 € (1)

Hores de formació
2.992.780
Dones 55,8%
Homes 44,2%

Hores de formació per persona (sobre plantilla mitjana)
65,9

Segmentació per classificació professional

	Homes	Dones	Total
Directius	129.154	105.608	234.762
Comandaments Intermedis	147.914	161.033	308.947
Resta empleats	1.045.769	1.403.302	2.449.071
Total	**1.322.837**	**1.669.943**	**2.992.780**

Segmentació per trams d'edat

	Homes	Dones	Total
< 30 anys	127.378	122.121	249.499
30-39 anys	180.788	194.560	375.348
40-49 anys	559.273	835.257	1.394.530
> 49 anys	455.398	518.005	973.403
Total	**1.322.837**	**1.669.943**	**2.992.780**

1) Font: Enquesta 2023 del Grup de Responsables de Formació d'Entitats Financeres – GREF.

Taula 32. Estudis de Compromís i Satisfacció de l'Empleat, Cultura i Lideratge realitzats el 2024

	BPI Vida e Pensoes	BPI Gestao de activos	CaixaBank Asset Management	CaixaBank Asset Management Luxembourg	Building Center	CaixaBank Facilities Management	CaixaBank Operational Services	MicroBank	Credifimo	Agrupat CaixaBank Payments & Consumer	CaixaBank Tech	CaixaBank Advanced Business Analytics	Puerto Triana	CaixaBank Titulización	Imagin	VidaCaixa	VidaCaixa Mediació OBS	Openwealth
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Participació	81	74	94	100	92	97	88	95	100	94	91	95	100	100	93	88	90	100
TF - Total Favorable	76	86	84	80	74	82	73	88	88	78	79	78	90	74	82	79	78	91
Neutre	15	11	11	12	15	11	17	9	10	13	14	11	9	16	13	14	11	6
Desfavorable	9	3	5	9	11	7	10	4	2	8	7	11	1	10	5	7	11	3
Cultura																		
Favorable	79	87	88	81	76	89	80	89	93	77	77	88	91	72	85	79	85	97
Neutre	15	8	9	13	15	8	14	8	7	14	16	7	8	24	11	15	8	2
Desfavorable	6	5	3	6	8	3	6	3	0	9	7	5	1	4	4	6	7	0
Lideratge																		
Favorable	85	85	88	88	81	89	78	89	87	88	86	90	95	91	84	86	65	98
Neutre	11	10	8	9	12	8	14	9	13	8	10	5	5	9	9	10	15	2
Desfavorable	4	5	4	3	8	2	9	2	0	4	4	5	0	0	7	4	21	0
Empowerment																		
Favorable	76	90	83	93	75	80	65	86	96	79	80	78	88	81	86	79	72	91
Neutre	15	8	10	7	14	14	20	12	4	13	13	11	13	13	7	13	6	6
Desfavorable	9	2	8	0	11	6	15	3	0	8	8	11	0	6	7	8	22	3
eNPS	35	68	60	43	23	59	35	69	64	49	45	37	75	0	55	42	28	88
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Promotors	40	74	64	71	40	67	50	72	64	60	55	53	75	25	61	51	50	88
Passius	55	19	32	0	42	25	35	26	36	29	35	31	25	50	34	40	28	12
Detractors	5	6	4	29	18	8	15	3	0	11	10	16	0	25	6	9	22	0

eNPS - *Employee Net Promoter Score*

eNPS = % Promotors – % 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
  - 32. Estudi de Compromís i Satisfacció de l'Empleat, Cultura i Lideratge

MEMÒRIA 2024
PERSONES

CaixaBank

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