

MEMÒRIA 2025 PERSONES





MEMÒRIA 2025 PERSONES



Contingut

Índex.....	5	Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.....	73	Annexos i Taules. CaixaBank, S.A.....	173
Pròleg.....	7	Principals indicadors.....	73	Taula 1 – Moviments de Plantilla.....	174
Pla Estratègic 2025-2027. Principals indicadors.....	9	Evolució de la plantilla 2021-2025.....	73	Taula 2 – Rotació de la Plantilla.....	175
Pla Estratègic 2025-2027.....	11	Evolució de la plantilla 2024-2025.....	74	Taula 3 – Estructura demogràfica.....	176
Pla Estratègic 2025-2027. Línies estratègiques.....	11	Estructura demogràfica.....	75	Taula 4 – Mosaic de Cultures.....	177
1a Acceleració del creixement.....	11	Estructura organitzativa.....	76	Taula 5 – Estructura organitzativa. Oficines a Espanya.....	178
2a Transformació i inversió en el negoci.....	12	Evolució funcional de la plantilla.....	77	Taula 6 – Estructura organitzativa i funcional.....	179
3a Posicionament diferencial en ASG.....	12	Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank.....	79	Taula 7 – Transformació del model de negoci.....	180
Contribució de la Direcció de Persones. Un equip preparat per a la transformació.....	13	Estructura del Grup.....	79	Taula 8 – Activitat formativa.....	181
Pla Director de Persones.....	14	Principals indicadors.....	80	Taula 9-I – Avaluació de la formació.....	182
Línies estratègiques de persones.....	15	Història del Grup CaixaBank.....	80	Taula 9-II – Avaluació de la formació.....	183
1. Talent.....	15	Evolució de la plantilla 2010-2025.....	82	Taula 10 – Gestió del coneixement.....	184
2. Lideratge.....	20	Evolució de la plantilla 2024-2025.....	85	Taula 11 – Mètodes d'avaluació.....	185
3. Experiència de l'empleat.....	41	Estructura demogràfica.....	85	Taula 12 – Evolució dels Beneficis Socials.....	186
4. Agilitat.....	59	Estructura organitzativa.....	87	Taula 13 – Beneficis Socials. Detall i beneficiaris.....	187
Línies transversals de persones.....	61	Estructura funcional.....	87	Taula 14 – Evolució de la Despesa de Personal.....	188
5. Transformació.....	61	Cadena de valor.....	88	Taula 15 – Estudi de Compromís i Satisfacció de l'Empleat, Cultura i Lideratge.....	189
6. Business partner de persones.....	68	Cicle de vida de l'empleat. Principals indicadors.....	92	Taula 16 – Resultats MercoTalent.....	190
Indicadors Pla Estratègic 2025-2027.....	70	Cicle de vida de l'empleat.....	93	Taula 17 – Absències.....	191
Resultats Pla Estratègic 2025-2027.....	71	Atreure i Seleccionar.....	93	Taula 18 – Promoció.....	192
		Atracció.....	93	Taula 19 – Promoció. Canvis de Nivell.....	193
		Selecció.....	100	Taula 20 – Promoció. Plans de carrera.....	194
		Acollir.....	101	Taula 21 – Promoció. Classificació d'oficines.....	195
		Onboarding.....	101	Taula 22 – Promoció. Cobertura de vacants.....	196
		Vincular.....	105	Taula 23 – Principals indicadors.....	197
		Desenvolupament i aprenentatge.....	105	Taula 24 – Gestió de persones en matèria de Drets Humans.....	199
		Avaluació.....	119	Taula 25 – Contribució de Recursos Humans a la sostenibilitat.....	200
		Retribució.....	122	Taula 26 – Resultat associat DJSI a les polítiques d'RH.....	201
		Àmbits professionals i vitals.....	136	Annexos i Taules. Grup CaixaBank.....	203
		Àmbits de comunicació i participació.....	141	Taula 27 – Moviments de Plantilla.....	204
		Entorn.....	153	Taula 28 – Estructura demogràfica.....	205
		Canvis i Mobilitat.....	165	Taula 29 – Mosaic de cultures.....	206
		Finalitzar.....	169	Taula 30 – Estructura funcional.....	207
				Taula 31 – Activitat formativa.....	208
				Taula 32 – Estudi de Compromís i Satisfacció de l'Empleat, Cultura i Lideratge.....	209

Pròleg

El primer any del Pla Estratègic 2025-2027 de CaixaBank ha estat marcat per un entorn econòmic domèstic dinàmic favorable, amb la incertesa geopolítica internacional i amb una acceleració de la transformació tecnològica.

En aquest entorn, CaixaBank progressa de forma positiva en la consecució dels objectius del Pla: creixement del negoci, transformació i sostenibilitat.

- L'activitat comercial ha tingut una evolució magnífica pel que fa a captació de clients, l'impuls de les contractacions digitals i el desenvolupament de productes i serveis al voltant de la sostenibilitat, i ha mantingut l'impuls internacional.
- En l'àmbit de la transformació, cal destacar que s'ha flexibilitzat el model d'atenció (Banca Personal), es disposa de processos i tecnologia diferencials i escalables palanquejades en capacitats cognitives (adopció del Cloud...), s'ha impulsat l'agilitat i simplicitat (catàleg de productes) i s'ha apostat per fidelitzar el millor talent accelerant la seva capacitat de transformació (formació per a empleats amb perfils crítics i desenvolupament directiu en programes de talent, tecnologia i agilitat).
- La sostenibilitat continua sent un eix transversal de l'estratègia del Banc i una palanca de creixement a llarg termini que permet avançar cap a una economia més sostenible, donar suport al desenvolupament econòmic i social de totes les persones i situar l'Entitat com un referent de la sostenibilitat (mobilització de 46.000 milions en finances sostenibles el 2025) amb objectius concrets de reducció de petjada de carboni de la cartera i acompanyant els clients en els seus processos de transició.

Des de la Direcció de Persones de CaixaBank, l'activitat que s'ha dut a terme durant el 2025 ha contribuït de manera directa a l'avenç del Pla Estratègic, ha reforçat una proposta de valor diferencial per als qui integren l'Organització i ha consolidat CaixaBank com a referència en la gestió del talent. El focus s'ha posat a tenir una plantilla preparada per a la transformació i alineada amb les necessitats del negoci.

Durant l'exercici, s'han aconseguit avenços rellevants en atracció, desenvolupament i vinculació del talent, amb impacte positiu en l'experiència interna i en el reconeixement extern. Aquest progrés ha anat acompanyat de l'impuls d'habilitats crítiques, de l'evolució de la cultura i del lideratge cap a models més pròxims i empoderadors i de la consolidació d'una organització més diversa i equilibrada, tant des de la perspectiva de gènere com generacional, fonamentada en una gestió de persones cada vegada més basada en dades.

La Memòria de Persones 2025 recull aquest recorregut i s'estructura al voltant de la contribució de Persones al Pla Estratègic 2025-2027, una visió de com som i com ens organitzem, i el detall de les principals iniciatives desenvolupades durant el cicle de vida professional, amb un objectiu clar: continuar construint un projecte sòlid, humà i atractiu que permeti avançar en l'ambició de ser el millor grup per treballar.

Pla Estratègic 2025-2027. Principals indicadors.

Contribució de Persones a la 2a línia del Pla Estratègic 2025-2027: Transformació.

"Ser ben a prop de les persones impulsant un equip preparat per a la transformació i amb l'ambició de ser el millor grup per treballar"

Línies estratègiques

1. Talent Development by Skills: - Arquitectura skills i perfils professionals. - Realització d'avaluacions: 1.252 Ahead Review (directius) 6.977 Skills Review (no directius) - Upskilling/Reeskilling - Actualització processos de Persones al model de skills - Adaptació de sistemes PeopleSkills Per al desenvolupament i gestió de skills Nova funcionalitat 2025: - comparador de perfils - Pla Dinamitza (talent emergent) i Pla Impulsa (successió i diversitat) - SelectIA (solució IA per atreure talent)	2. Lideratge Mesurament del model de cultura i lideratge AHEAD: Radar de compromís i satisfacció de l'empleat, cultura i lideratge 2025 (mostra 20 % de la plantilla) 73% Total favorabilitat (TF) 71% TF dimensió Cultura 83% TF dimensió Lideratge 21 eNPS Desenvolupament aplicant el model 70-20-10: 8.075 participants en accions de desenvolupament directiu 4,8 sobre 5 de valoració global en programes de desenvolupament directiu. 4,8 sobre 5 de valoració global en processos d'acompanyament (coaching i mentoring). 45% directius convocats en programes de talent, tecnologia i agilitat. <i>Inclusió promoguda a través del Pla Família, Pla Aflora (Vivofácil) i el Programa Incorpora de la Fundació "la Caixa".</i>	Diversitat i inclusió: Wengage Empowering DIVERSITY Programa de diversitat amb visió holística (gènere, funcional, generacional, LGTBI, cultural...) 44,0% Dones en posicions directives a partir de subdirecció d'oficines A i B (grans). 7a Edició Premis WONNOW (STEM amb >1.000 inscrites). 0,7% Bretxa salarial ajustada que garanteix la igualtat retributiva. Reconeixements: - Nivell A certificació efr (Empresa Flexible i Responsable) - Distintiu DIE, Igualtat en l'Empresa (Ministeri d'Igualtat) - Millor Banc en Diversitat i Inclusió a Europa (Euromoney 2025)	3. Experiència empleat Definició d'una experiència diferencial: - Canals de comunicació i escolta activa (estudi de compromís, touchpoints, enquesta de qualitat) Pla Nosaltres sorgit de l'escolta i millora de l'experiència empleat:     - Model de relació: Oficina de l'Empleat, Servei d'Atenció a l'Empleat (Pregunta'm) i Business Partners - Rànquing marca ocupadora:   92,7 Segell Top Employer Spain  7a Posició rànkung Merco Talento 2025 (2a del sector financer)	Organització saludable: Ecosistema en què cada persona crea el seu propi esquema de benestar 103 accions de benestar i salut - Certificats Sistema de Gestió d'Organització Saludable (SIGOS) i ISO 45001, acreditats per AENOR i AUDELCO - Plataforma Som Saludables - Model integral de benestar (emocional, social, financer, salut, alimentació saludable, activitat física i entorn de treball)	4. Agilitat 5 Principis vinculats al Pla d'Agilitat: - Centra't en el client - Contribueix al resultat final - Treballa en equip amb objectius compartits - Simplifica i actua amb rapidesa - Millora contínuament 6 Objectius del Pla d'Agilitat: - Incrementar la col·laboració, orientació a maximitzar el valor percebut pel client, reduir la complexitat, disposar d'un sistema de mesurament i instal·lar un sistema continu d'aprenentatge per implantar millores.
---	--	---	--	---	---

Línies transversals

5. Transformació Model de gestió de Persones més eficient i basat en dades: - Evolució dels sistemes de Persones (SuccessFactors, PeopleNow, Virtaula/Evoluciona a partir de 2026) - Transformació àgil i eines col·laboratives: Escola d'intel·ligència artificial 100 % de la plantilla amb desplegament de Copilot 3.000 empleats amb versió Copilot Pro Projecte People Analytics	6. Business Partners de Persones 4 Objectius principals en la implantació del model de relació amb el client intern: - Millorar la proposta de valor a través d'un servei de proximitat i visió holística de necessitats - Facilitar la tracció i iniciatives estratègiques de la Direcció de Persones - Incrementar el coneixement global - Gestionar la demanda amb decisió directa en àmbits delegats 119 Business Partners de Persones
--	--

Pla Estratègic 2025-2027

El 2024, CaixaBank va presentar el seu nou Pla Estratègic 2025-2027, dissenyat per accelerar el creixement, impulsar la transformació i reforçar la sostenibilitat.

Durant aquest nou Pla Estratègic, CaixaBank es proposa avançar cap a dos grans objectius per assegurar una rendibilitat sostinguda a llarg termini: d'una banda, consolidar la posició de lideratge en el mercat i, de l'altra, accelerar la transformació per preparar-se per a un entorn cada vegada més digital i competitiu. Tot això, amb el compromís de mantenir-se sempre a prop de les persones per a una societat més sostenible, amb un posicionament ASG diferencial.

El Pla Estratègic 2025-2027 se sustenta en tres línies estratègiques:

Pilars del Pla Estratègic 2025-2027 per assegurar una rendibilitat sostinguda en nivells alts

01. Acceleració del creixement

02. Transformació i inversió en el negoci

03. Posicionament diferencial en ASG

1a Acceleració del creixement

CaixaBank té com a objectiu accelerar el creixement del negoci tant a Espanya com a Portugal. Després de culminar amb èxit la integració amb Bankia, el Grup vol consolidar la seva posició de lideratge en el mercat, aprofitant les principals fortaleses per créixer en tots els segments de negoci actuant sobre les palanques següents:



La fidelització i la vinculació dels nostres clients, amb especial focus en la captació de clients.



El desenvolupament de productes i serveis al voltant de la sostenibilitat.



Mantenint l'impuls internacional.



Potenciant els ecosistemes i les solucions digitals pròpies.



La millora de la proposta de valor per a particulars i empreses.

En aquest sentit, des del llançament del Pla Estratègic, CaixaBank ha avançat en el desplegament d'iniciatives estratègiques en línia amb els objectius que es va marcar el Grup. Destaquen especialment l'impuls als ecosistemes i les solucions digitals pròpies amb el llançament de Facilitea Coches (portal digital per finançar vehicles d'ocasió) i Facilitea Casas (portal immobiliari per a compra i lloguer). Així mateix, s'ha avançat en el desenvolupament d'iniciatives destinades a la fidelització i la vinculació dels clients i en la millora de la proposta de valor, sempre mantenint un clar focus comercial en la captació.

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2025-2027
▪ Línies estratègiques
▪ 1a Acceleració del creixement
▪ 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 2025-2027
▪ Línies estratègiques
▪ 2a Transformació i inversió en el negoci
▪ 3r Posicionament diferencial ASG
▪ 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 2025 destaca el focus comercial en la captació de clients i nòmines, que s'ha traduït en un augment de la base de clients de +365k l'any i de la quota de nòmines de 28 pb fins al 36,3 % basat en els incentius i l'impuls d'Imagin (amb 50 % de les noves altes). Alhora, les plataformes Facilitea han evolucionat favorablement: Facilitea Casa va assolir 1,6 M de visites i Facilitea Coches va assolir una nova producció de 460 M€, un +16 % per sobre del que es preveia.

2a Transformació i inversió en el negoci

CaixaBank vol impulsar la transformació del negoci accelerant les inversions en tecnologia per donar suport al creixement en tots els segments, amb l'objectiu de preparar-se per a un entorn més competitiu. El Grup té la xarxa física més gran d'Espanya i especialitzada per segments, amb canals digitals i remots líders, i vol continuar construint capacitats diferencials per al futur.

Les ambicions principals d'aquesta línia són:

- **Optimitzar i millorar la plataforma de distribució.** Impulsant l'atenció especialitzada i personalitzada a través de la nostra plataforma de distribució única. Renovant els canals digitals per millorar l'experiència del client i maximitzar la capacitat comercial i d'absorció operativa.
- **Accelerar la inversió en digital i tecnologia.** Augmentant la inversió en tecnologia per donar suport a les iniciatives estratègiques, construint capacitats d'avantguarda i potenciant la qualitat del servei.
- **Impulsar la transformació del talent.** Promovent l'excel·lència a tota l'Organització, fomentant l'agilitat i la simplificació i maximitzant el potencial del talent existent.

En el marc d'aquesta línia del Pla Estratègic, que té en compte una inversió global en tecnologia i digitalització per al període 2025-2027 de 5.000 M€, CaixaBank ha posat en marxa el pla "Cosmos", el seu full de ruta en processos i tecnologia. Cosmos articula l'estratègia tecnològica del Grup en els pròxims anys al voltant de quatre grans objectius:

- Incrementar l'agilitat i la capacitat comercial de les àrees de Negoci.
- Desenvolupar nous serveis mitjançant capacitats d'avantguarda i la simplificació de processos.
- Potenciar l'excel·lència operativa millorant l'eficiència.

- Reforçar i evolucionar la plataforma tecnològica actual amb majors estàndards de resiliència i seguretat.

El pla pivota al voltant de tres palanques principals:



En el primer any del Pla Estratègic, la transformació tecnològica i del talent mostra una evolució positiva en relació amb els objectius marcats. Prova d'això és l'increment del percentatge d'absorció del cloud, que ha passat del 33 % al 39 %, i l'increment de talent jove (menors de 35 anys), que s'ha situat en el 10,2 % a finals de 2025 (+1,1 % sobre inici del Pla Estratègic).

3r Posicionament diferencial en ASG (Ambiental, Social i Governança)

CaixaBank vol mantenir la seva essència fundacional estant a prop de les persones per a una societat més sostenible, amb dos objectius clars:

- **Avançar cap a una economia més sostenible,** augmentant la mobilització de fons sostenibles i implementant els objectius de descarbonització de la cartera en línia amb els compromisos adquirits.
- **Impulsar la prosperitat econòmica i social** amb focus en tres grans àrees: la inclusió social i financera, l'ocupabilitat i l'ocupació, i sent un actor clau en el benestar financer i personal en una societat cada vegada més longeva.

Palanques per assolir aquests objectius:

- Desenvolupament de productes i serveis per donar suport a la transició dels nostres clients (p. ex. mobilitat, llar, assessorament per a empreses...).
- Gestió activa de palanques de descarbonització (perímetre Net Zero) - Pla de Transició.
- Seguir formant els equips comercials i de riscos.
- Pla d'engagement amb clients empresa (Banca Empreses, CIB i BPI).

Durant el 2025 s'ha continuat impulsant el finançament sostenible en els diferents segments de negoci amb nous productes sostenibles. Així mateix, la intermediació sostenible ha mantingut un ritme de creixement destacat, amb una participació significativa en la col·locació de bons sostenibles emesos per clients corporatius. La mobilització de finances sostenibles que té com a objectiu superar els 100.000 M€ (acumulat 2025-27) s'ha situat al tancament de l'any en els 46.167 M€ (a prop del 50 % previst per als tres anys del Pla Estratègic).

Paral·lelament, en el marc de les iniciatives orientades a promoure el desenvolupament econòmic i social, s'ha continuat fomentant l'ocupabilitat i l'emprenedoria mitjançant productes específics. Entre aquests, destaquen els préstecs dirigits a estudiants, autònoms i emprenedors, així com els microcrèdits per a col·lectius amb dificultats d'accés al finançament. Gràcies a aquestes solucions, més de 48.200 persones han pogut millorar les seves perspectives laborals i desenvolupar projectes empresarials, consolidant el paper de CaixaBank com a agent actiu en la generació d'impacte positiu en la societat.

Com a resultat del desplegament i de l'execució d'aquest nou Pla Estratègic 2025-2027, **CaixaBank es proposa assolir els objectius financers marcats per al 2027:**

- **Mantenir una rendibilitat sostenible mentre s'inverteix en el negoci.**
- **Creixement de la rendibilitat amb un criteri prudent.**
- **Elevada capacitat de distribució (dividends).**



En el primer exercici del Pla Estratègic 2025-2027, el Grup ha registrat una evolució positiva en les seves principals mètriques financeres, en línia amb els objectius establerts per al 2025. Destaca especialment el creixement de l'activitat amb un ROTE del 17,5 %, així com el manteniment d'una ràtio d'eficiència en nivells reduïts (39,4 %) i amb uns nivells sòlids de solvència i de liquiditat i amb una reduïda morositat (2,1 %).

Contribució de la Direcció de Persones. Un equip preparat per a la transformació

En el marc del Pla Estratègic 2025-2027, la Direcció de Persones va definir les palanques clau per aconseguir l'ambició de “ser el Grup financer favorit per treballar i disposar del millor talent per afrontar els reptes estratègics” en un context de transformació accelerada. Amb aquest objectiu, es va elaborar un Pla Director orientat a impulsar una cultura il·lusionant i col·laborativa, basada en un lideratge pròxim, la promoció de noves formes de treball, la integració de la diversitat i la igualtat en tots els processos i la transformació del model de desenvolupament, per tal de construir una proposta de valor diferencial per a l'empleat.

Aquest recorregut ha permès construir una base sòlida per afrontar amb ambició el nou Pla Estratègic 2025-2027, en què Persones s'alinea plenament amb la segona línia estratègica vinculada a la transformació. En aquest sentit, el Grup reafirma el seu compromís amb la plantilla, amb l'objectiu d'**estar a prop de les persones, impulsant un equip preparat per a la transformació i amb l'ambició de ser el millor Grup per treballar.**

Per aconseguir-ho, s'han activat i potenciat quatre línies d'acció:

1. Atreure i fidelitzar el millor talent.

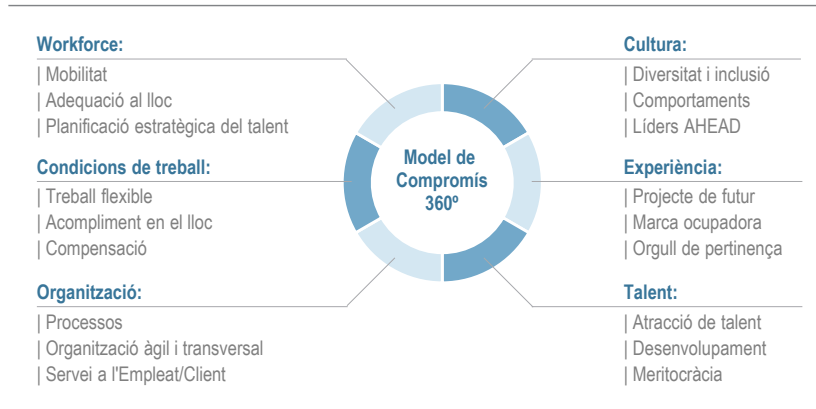
El Grup CaixaBank cerca **oferir una proposta de valor única a l'empleat**, gestionant la diversitat —amb especial focus en la generacional— i **generant oportunitats de desenvolupament i creixement professional.**

Les principals accions en aquest àmbit inclouen:

- Reforçar la proposta de valor per fer-la única i diferencial en cadascun dels àmbits que componen el **Model de Compromís 360º**. El Model de Compromís 360º permet identificar els factors que importen als empleats en la seva relació amb l'Entitat i és la guia per al disseny i seguiment de les accions que impacten en el compromís i la motivació de les persones.
- Impulsar el posicionament de marca ocupadora en línia amb l'estratègia de captació de nou talent.
- Ser referents en la gestió de la diversitat, amb especial focus en la generacional, i impulsar programes de benestar i salut.
- Visibilitzar les oportunitats de desenvolupament i creixement professional en el Grup.

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2025-2027
▪ 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 2025-2027
▪ Pla Director 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



2. Transformar el talent existent.

En el Grup no només se cerca atreure el millor talent, sinó que es vol implementar plans d'acció per **transformar el talent ja existent**. Per aquest motiu, es posa focus en:

- Reforçar el model de gestió del desenvolupament de les persones, a través del programa Development by Skills i incorporant noves skills clau per al desplegament del Pla Estratègic.
- Planificació estratègica de capacitats i recursos necessaris a futur, amb focus en perfils amb més rotació o amb més demanda interna i de mercat.
- Potenciar el desenvolupament de skills en intel·ligència artificial, gestió de projectes i agilitat, així com les necessàries per al nou model d'atenció.
- Programes d'upskilling/reskilling per als perfils que ho requereixin.

3. Impulsar una cultura pròxima, àgil i col·laborativa.

El Grup pretén **impulsar la cultura**, amb especial focus en la **proximitat**, la **col·laboració** i l'**agilitat**. Amb aquest objectiu, es persegueix:

- Impulsar comportaments que consolidin actituds pròximes i col·laboratives.
- Fomentar pràctiques i actituds que reforcin l'agilitat i simplifiquin els processos, que redundin en una millor experiència.

- Potenciar l'orgull de pertinença i l'actitud positiva davant el canvi.
- Excel·lència en l'atenció al client extern.

Tot això basant-se en el **Model de Lideratge**, impulsant programes de desenvolupament per a tots els directius, amb l'objectiu de:

- Situar el líder com a precursor del desenvolupament dels equips (cultura de retroacció i suport, situacional, per al creixement dels equips).
- Preparar el directiu perquè incorpori noves capacitats i comportaments, com ara noves tecnologies, hàbits per atreure i fidelitzar el talent i impulsar l'"agilitat" en l'Organització i en els seus equips.
- Incidir en aquells elements del lideratge que contribueixin a la fidelització i a l'atracció del talent.

4. Millorar l'equilibri generacional.

Un dels objectius del Grup CaixaBank és millorar l'equilibri entre l'experiència i la joventut. Per aquest motiu, posa el focus en:

- Definició de perfils i àrees clau per a la incorporació de talent.
- Integració d'aproximadament 3.000 joves durant el període 2025-2027.
- Posada en valor del talent sènior i aprofitament del seu potencial.

Pla Director de Persones

Des de l'àmbit de Persones s'ha definit el Pla Director amb una visió plenament alineada amb el Pla Estratègic 2025-2027, que situa les persones al centre de la transformació organitzativa. Aquesta visió es desplega mitjançant un pla ambiciós orientat a evolucionar en profunditat els processos, basant-se en tecnologies avançades per continuar posicionant el Grup CaixaBank com un referent en el mercat.

El Pla Director s'estructura al voltant de **quatre línies estratègiques** —**Talent, Lideratge, Experiència de l'Empleat i Agilitat**— i **dues línies transversals** —**Transformació i Business Partner de Persones**— que faciliten l'ordenació, la prioritització i l'execució coherent de les iniciatives, en alineació amb els objectius del Pla Estratègic 2025-2027.



Durant el primer trimestre de 2026, com a conseqüència de diversos canvis organitzatius, entre els quals la incorporació de la Direcció d'Agilitat a l'àmbit de Persones (anteriorment adscrita a Riscos) i la creació de la Direcció de Transformació de Persones, s'ha redefinit la quarta línia estratègica, que passa a incorporar el Pla d'Agilitat, mentre que el Pla de Benestar i Salut s'integra en la línia estratègica d'Experiència de l'empleat.

Línies estratègiques de Persones

1. Talent

Una gestió i un desenvolupament de talent més àgil i proactiu, orientat a capacitats, atraient el millor talent amb una proposta de valor que fomenta la meritocràcia i la transparència.

En aquesta primera línia estratègica s'inclouen programes relacionats amb la planificació estratègica del talent, la gestió proactiva d'aquest, el Talent Marketplace, l'experiència formativa, l'aposta pel talent jove i el nou model de gestió retributiva.

Pel que fa a la **planificació estratègica del talent**, es continuarà aprofundint en l'anticipació de capacitats crítiques mitjançant l'actualització contínua de l'arquitectura de skills i nous mesuraments integrades en l'enfocament **Development by Skills**. Sobre aquesta base, continua el desplegament del

projecte Development by Skills que impulsa l'evolució transversal del model, integrant progressivament les skills en els principals processos de Persones i consolidant una gestió del talent basada en dades i en les capacitats reals de l'Organització.

La gestió del talent evoluciona per transformar la manera com s'atreuen, es desenvolupen i es fidelitzen les persones, anticipant-se als reptes de l'entorn i reforçant el seu impacte en l'estratègia de CaixaBank. Aquest enfocament es basa en palanques clau com el model Development by Skills, que permet identificar, valorar i potenciar les capacitats de la plantilla des d'una lògica basada en skills o competències, i en la plataforma People Skills, que ofereix una experiència digital d'autogestió del desenvolupament professional, connectant cada persona amb les seves oportunitats de creixement.

Model de desenvolupament de persones - Development by Skills

Per tal de continuar donant resposta a les necessitats derivades de la transformació del sector financer i de continuar liderant les noves tendències del sector, CaixaBank ha continuat la implementació del seu model de desenvolupament basat en skills per impulsar la transformació de les habilitats de la plantilla (upskilling i reskilling). En conseqüència, és necessari tant estendre els mesuraments a tota la plantilla com mantenir actualitzada l'arquitectura de skills per continuar impulsant aquells coneixements i habilitats que són crítics per 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, i té impacte en gairebé tots els processos propis de la funció de Recursos Humans. Ha implicat la creació d'un model àgil i personalitzat de desenvolupament i ha posat 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.

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

- Portada
- Índex
- Pròleg
- **Pla Estratègic 2025-2027**
- **Línies estratègiques de Persones**
- **1. Talent**
- 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 2025-2027
- Línies estratègiques de Persones
- 1. Talent
- 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

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.

El 2025, els principals focus d'actuació han estat:

1. Procés de valoració per skills per a tota la plantilla, amb el llançament biennal d'avaluacions.

Aquest procés se segmenta en:

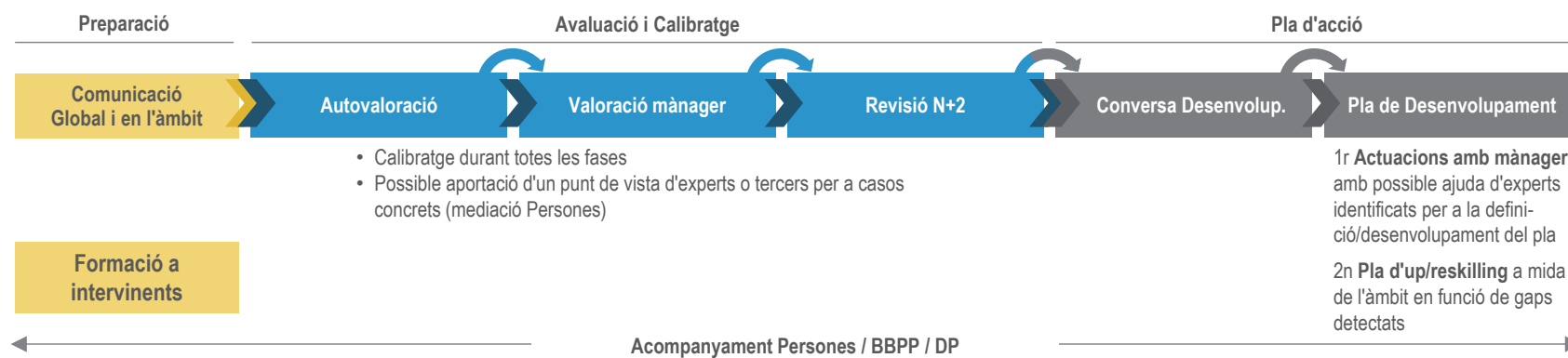
- **Skills Review** (destinat a tota la plantilla llevat de la Direcció). Durant el 2025, s'han dut a terme 6.977 avaluacions, corresponents principalment a valoracions pendents del cicle anterior i a avaluacions associades a processos de desenvolupament i plans de carrera, cosa que ha permès completar el procés iniciat l'any anterior i cobrir 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 de Skills Review inclou una autoavaluació inicial de l'empleat (N), una valoració del màner 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 els gaps detectats, fet que permet disposar d'un mapa de coneixements i habilitats a l'Organització.

- **AHEAD Review** (adreçada la Direcció). S'ha consolidat i impulsat el procés de valoració AHEAD Review, un procés 360º (multidimensional) completament integrat en el model de lideratge AHEAD de CaixaBank i centrat en l'avaluació de les soft skills directives. El procés continua reforçant el creixement i desenvolupament del lideratge mitjançant una valoració basada en comportaments observables i mesurables, i incorpora simultàniament la visió d'autoavaluació, entre iguals, d'equip i de responsable.

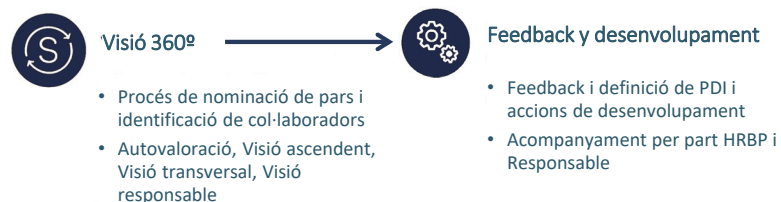
El 2025 s'ha aprofundit en la qualitat i l'efectivitat de les converses de feedback, així com en la definició dels plans de desenvolupament individual (PDI). Aquests PDI s'integren en un journey d'acompanyament dissenyat per guiar els directius en la identificació de les seves prioritats de desenvolupament, la planificació d'accions i el seguiment estructurat de la seva evolució, i proporcionar recursos i suport personalitzat per maximitzar el seu impacte.

Arquitectura Skills Review



El procés d'**AHEAD Review** es representa en el següent circuit:

Procés de valoració AHEAD REVIEW



Aquest any s'han valorat 1.252 directius, incloent-hi els 252 directors d'Àrea de Negoci i directors Centre Connecta que han participat també en el seu propi procés de desenvolupament sota el mateix marc de lideratge AHEAD. En aquest col·lectiu directiu associat a Negoci, la valoració 360º s'ha complementat amb entrevistes individuals fetes conjuntament per un expert intern i un consultor extern. Aquest enfocament permet orientar amb més precisió les converses de desenvolupament i la definició dels PDI.



El **model de lideratge AHEAD** desglossa cada lletra de l'acrònim AHEAD (Aliances, Humanisme, Empoderament, Anticipació i Diversitat) en comportaments específics, que constitueixen la referència comuna per a la valoració i les converses de desenvolupament.

Objectius de l'AHEAD Review:

- **Consolidar el model de lideratge AHEAD**, reforçant la seva presència en el dia a dia directiu i garantint que els comportaments del model s'integren com a referència comuna en la gestió i en la presa de decisions.
- **Impulsar el desenvolupament d'habilitats directives**, facilitant una valoració

basada en comportaments observables i contribuint a fer que cada directiu identifiqui amb claredat les seves fortaleces i àrees de desenvolupament.

- **Afermar una cultura de feedback i desenvolupament**, promovent converses de qualitat, regulars i orientades a la millora contínua.
- **Definir, implantar i acompanyar de manera continuada els plans de desenvolupament individuals (PDI)**, integrant un journey estructurat que guia la identificació, l'activació i el seguiment de les accions de desenvolupament, amb el suport coordinat de responsables i Business Partners.

Característiques del model:

- **Visió 360.** Amb la visió de tots els professionals que interactuen regularment amb el directiu, incloent-hi la visió transversal dels seus iguals.
- **100 % alineada amb el model de lideratge de l'Organització.** Assessment segons el marc de comportaments AHEAD, basat en la identificació d'evincències i en la recollida de valoracions qualitatives i nivells potencials.
- **Avaluadors preparats.** Preparació dels directius per a la valoració pròpia, a superiors i companys, d'acord amb el marc de comportament AHEAD a través de materials formatius, guies i processos de suport.
- **Màxima transversalitat.** Procés de calibratge que objectiva la valoració i assegura sistemàticament la visió transversal.
- **Completament digitalitzat.** Procés integrat en els sistemes de CaixaBank, amb dashboards per al seguiment i l'anàlisi dels resultats del procés de valoració.

2. Procés d'upskilling/reskilling (resposta als resultats de les skills i Ahead Review).

El procés de desenvolupament s'articula de manera integrada a partir de les necessitats identificades en els diferents processos de valoració que proporcionen una visió completa de les capacitats tècniques i comportamentals de la plantilla. A partir d'aquests diagnòstics, cada professional defineix un Pla de Desenvolupament Individual (PDI), que activa accions de desenvolupament específiques i es desplega a través d'un journey comú d'acompanyament, dissenyat per guiar l'activació del PDI i assegurar-ne la transferència al lloc.

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2025-2027
▪ Línies estratègiques de Persones
▪ 1. Talent
▪ 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 2025-2027
- Línies estratègiques de Persones
- 1. Talent
 - 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

En el cas de l'**Skills Review**, la valoració combinada de l'empleat, seu màner i l'N+2 permet identificar amb precisió els gaps en hard skills i en soft skills corporatives. Amb aquests resultats es defineixen accions de desenvolupament orientades al tancament d'aquests gaps, mitjançant els PDI treballats amb el màner i amb respostes formatives adaptades a les necessitats específiques de cada àmbit. Tot això es basa en la plataforma PeopleSkills, que facilita la gestió de les skills, recomana formació personalitzada en funció del job profile i permet comparar perfils per orientar converses de desenvolupament i detectar oportunitats professionals. Aquest procés garanteix una resposta de desenvolupament homogènia per a tota la plantilla i resulta clau per consolidar una arquitectura única de skills i job profiles en l'Organització.

D'altra banda, l'**AHEAD Review** impulsa el desenvolupament directiu a través d'una valoració 360º que recull de forma simultània l'autoavaluació, la visió del responsable, de l'equip i dels iguals. Aquests resultats permeten activar accions de desenvolupament centrades en les soft skills del model de lideratge AHEAD, incloent-hi tallers impartits per escoles de negoci de referència. Concretament, per al col·lectiu de directors d'Àrea de Negoci es despleguen accions específiques i un acompanyament individualitzat alineat amb les seves necessitats.

En conjunt, aquests processos permeten configurar un model de desenvolupament basat en dades, coherent amb l'arquitectura de skills de l'Organització i orientat a activar accions de desenvolupament ajustades a les necessitats reals de cada professional.

3. Revisió i adaptació dels processos de Persones al model basat en skills.

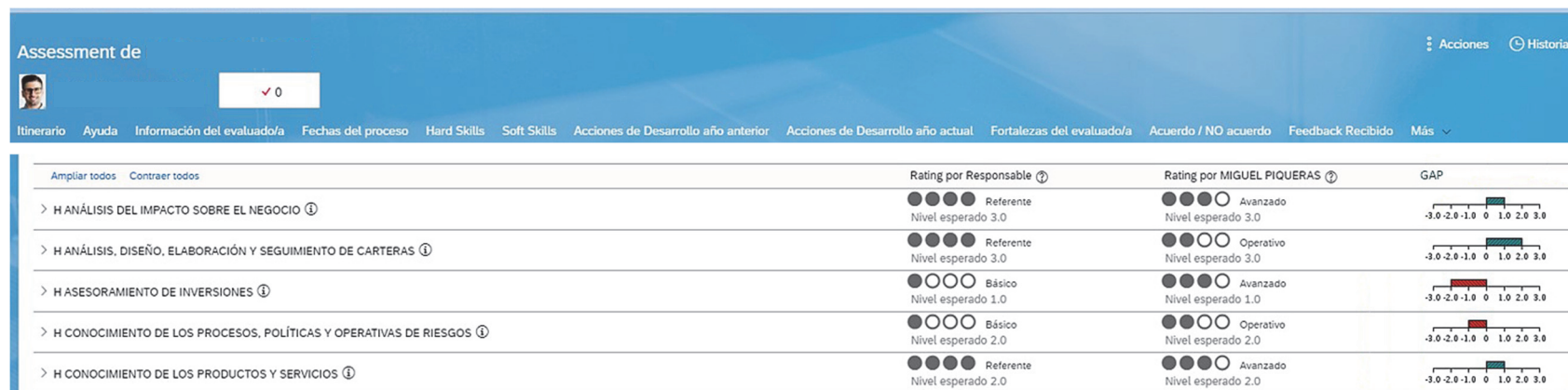
Adoptar un model de gestió per skills requereix l'actualització progressiva dels principals processos de Persones —avaluació, desenvolupament, formació i selecció— per assegurar-ne la coherència amb la nova arquitectura de capacitats. D'aquesta manera, els processos de selecció es beneficien de la definició de job profiles basats en skills, fet que permet més claredat sobre els requeriments de cada rol i millora l'atracció i la selecció del talent. De la mateixa manera, els processos de formació utilitzen els job profiles i els insights de l'AHEAD Review i de l'Skills Review per identificar gaps i orientar l'oferta formativa cap a les necessitats reals de cada perfil professional.

Aquest enfocament s'anirà estenent a la resta de processos de Persones, tot reforçant la coherència interna i permetent una gestió del talent més connectada, transversal i predictiva.

4. Adaptació dels Sistemes de Persones. S'avança en la integració del model basat en skills en els sistemes corporatius; destaca l'evolució del procés de valoració en SuccessFactors.

L'eina incorpora l'arquitectura de skills i permet visualitzar els gaps identificats en l'Skills i AHEAD Review, i en facilita el tractament dins del model de desenvolupament basat en capacitats.

Aquesta evolució reforça la capacitat de l'ecosistema de Persones per oferir una lectura més completa i accionable del desenvolupament professional, mantenint la diferenciació entre ambdós processos i la seva contribució.



Dates del procés

Creador	Gestió d'avaluacions (Persones_AVALUACIONS)
Període de revisió	2025

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.

5. Revisió i actualització de l'arquitectura de perfils i skills. A més dels canvis que es puguin introduir partint de les necessitats que sorgeixen en l'estructura de CaixaBank, s'ha iniciat un període d'actualització del model de skills per tal d'incorporar noves tendències en els perfils i d'actualitzar les necessitats de desenvolupament vinculades a aquests, així com revisar la identificació de perfils crítics per a CaixaBank.

People Skills, ecosistema de desenvolupament i gestió de skills de CaixaBank

PeopleSkills

Espai de desenvolupament professional

En el marc del projecte Development by skills i per reforçar la gestió i el desenvolupament de les skills, CaixaBank va llançar el juny de 2024 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.

Durant el 2025 s'ha desenvolupat la nova funcionalitat del Comparador de perfils, que permet:

- Oferir una nova manera d'enfocar l'autodesenvolupament, en permetre la comparació amb qualsevol perfil, tot identificant quins punts caldria treballar per poder adquirir les skills del perfil objectiu.
- Aportar informació de valor per a les converses de desenvolupament del màner i Business Partners, fet que permet identificar empleats que tenen determinades skills estratègiques, que presenten una elevada coincidència amb altres perfils i que s'estan formant per cobrir els gaps d'altres funcions, amb focus en perfils crítics.

Arran d'aquesta novetat, s'ha incorporat una nova tasca al CRM (Customer Relationship Management) de Persones als Business Partners, per poder estar informats si un dels empleats gestionats marca un perfil com a favorit. Aquesta informació porta el Business Partner a contactar amb la persona en qüestió per conèixer els seus interessos professionals i poder acompanyar-la en el seu creixement dins l'Organització.

De cara al 2026, està previst avançar en el desenvolupament de dues noves funcionalitats, concretament la identificació d'oportunitats dins l'Organització i la creació d'un entorn ludificat de formació orientada a les skills estratègiques. Aquestes capacitats ampliarien l'abast de PeopleSkills com a

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2025-2027
▪ Línies estratègiques de Persones
▪ 1. Talent
▪ 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 2025-2027
▪ Línies estratègiques de Persones
▪ 2. 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

ecosistema de desenvolupament i reforçaran la seva integració en el **Talent Marketplace** corporatiu, que s'ha concebut com una palanca per identificar oportunitats de creixement professional i facilitar trajectòries més fluides. Tot això, amb l'ajuda del paper dels comitès de talent per continuar avançant cap a decisions més homògenes, coherents i alineades amb les necessitats de l'Organització.



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 generen un impacte positiu en el negoci a través de les persones.

Pel que fa a la **gestió cada vegada més proactiva del talent**, es continua avançant progressivament cap a un mapa més dinàmic i una visió més completa del potencial. En aquest context, CaixaBank impulsa iniciatives orientades a acompanyar de forma més personalitzada el desenvolupament professional, com el **Pla Impulsa**, centrat en la definició de plans de desenvolupament de carrera en funció de criteris de successió i diversitat, i el **Pla Dinamitza**, enfocat a l'acompanyament del talent emergent, amb especial focus en directores d'oficina, mitjançant plans individuals alineats amb l'acompliment i les capacitats professionals.

A la planificació i gestió del talent s'hi suma la **nova experiència formativa**, que constitueix un altre element clau del model. Durant el 2025 s'ha avançat de manera significativa en l'evolució de l'entorn formatiu, preparant el llançament, a inicis de 2026, d'**Evoluciona**, la nova plataforma d'aprenentatge que substitueix Virtaula i que configura una experiència tipus LXP (Learning Experience Platform), amb una interfície moderna i intuïtiva, més personalització i recomanacions basades en intel·ligència artificial. Durant el 2026, Evoluciona anirà ampliant les seves capacitats, integrant aprenentatge adaptatiu, analítica avançada i noves dinàmiques d'interacció que permetran experiències més immersives i ajustades al rol de cada professional, conformant un ecosistema d'aprenentatge viu i alineat amb el desenvolupament per skills.

evoluciona

L'**atracció del talent** continua avançant cap a processos cada vegada més predictius, personalitzats i basats en dades per reforçar l'experiència del candidat. Aquest enfocament, ja en desenvolupament, es basa en solucions d'intel·ligència artificial com SelectIA, que contribueixen a millorar l'objectivitat i l'eficiència en la identificació dels perfils més adequats, mantenint sempre la decisió final a les mans de les persones per garantir processos justos i alineats amb els valors de l'Entitat. La incorporació de talent jove en el Grup permet la cobertura de les vacants existents en el *workforce planning* (anticipant necessitats presents i futures), el rejuveniment de la plantilla i, mitjançant l'execució dels Talent Programs (WONNOW, Dualiza, Becaris...), reforçar la marca ocupadora.

Finalment, la transformació del model de talent s'acompanya de l'**evolució dels sistemes de reconeixement i compensació**, que han de reforçar una gestió basada en skills, la meritocràcia i la transparència. En aquesta línia, durant l'any 2025 s'ha iniciat la transició cap a un nou model retributiu alineat amb els principis d'equitat interna, competitivitat de mercat i neutralitat de gènere, en coherència amb la Política General de Remuneració i amb les noves exigències de transparència previstes per al 2027.

2. Lideratge

Un lideratge i un equip de Persones preparats per abordar i liderar canvis i fomentar un ambient divers de confiança, col·laboració i autonomia.

En aquesta segona línia estratègica, s'inclou el model de cultura i lideratge, així com programes de desenvolupament directiu i predirectiu, plans de formació per a una organització data driven i Gen AI-centric i programes de diversitat i inclusió.

La **cultura organitzativa** de CaixaBank i el seu **model de lideratge** constitueixen el marc estructural que aporta sentit, coherència i alineament a tota l'estratègia de Persones.

La cultura és el conjunt de percepcions, sentiments, actituds, hàbits, creences i valors de les persones que formen part de la nostra Organització. 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 posa l'empleat al centre:

- **Les persones, el primer.** Engloba els atributs de compromís, proximitat, responsabilitat i exigència, i honestetat 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 dels eixos fonamentals que es despleguen en sis atributs, cadascun dels quals disposa d'uns *comportaments específics*:

1. Les persones, el primer.

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

Propòsit / Diversitat / Participació / Sostenibilitat.

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

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

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

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

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

Ètica / Claredat / Humilitat / Reconeixement.

2. La col·laboració, la nostra força.

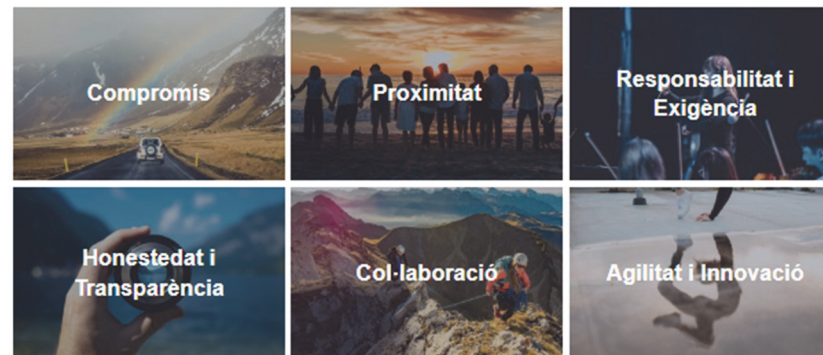
Col·laboradors: pensem, compartim i treballem transversalment com un sol equip.

Visió compartida / Transversalitat / Connexió / Generositat.

3. L'agilitat, la nostra actitud.

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

Flexibilitat / Adopció del canvi / Eficàcia / Creativitat.



El **model de lideratge** de CaixaBank s'aplica a tota la plantilla i persegueix més 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 on 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, inclusivament i amb mentalitat digital (oberts a la tecnologia i a la innovació).

El model de **lideratge AHEAD** s'ha dissenyat tenint en compte els següents factors clau: 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.

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2025-2027
▪ Línies estratègiques de Persones
▪ 2. 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 2025-2027
▪ Línies estratègiques de Persones
▪ 2. Lideratge
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Cicle de vida de l'empleat
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank



Els comportaments, les definicions i les *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 anual de l'estudi de compromís i satisfacció de l'empleat, cultura i lideratge (d'ara endavant, estudi de compromís). Amb caràcter general, l'Entitat fa aquest estudi amb tota la plantilla cada dos anys i, en els anys intermedis, duu a terme un radar sobre una mostra representativa del 20 % de la plantilla. Aquests mesuraments permeten conèixer la percepció dels empleats en relació amb el compromís, els atributs de la cultura CaixaBank i les dimensions del model de lideratge AHEAD.
- Desenvolupament i implementació del **Pla Nosaltres**, un pla d'acció per millorar l'experiència dels empleats després dels resultats extrets, i engloba

una sèrie d'iniciatives de millora dels gaps detectats en els mesuraments d'escolta activa efectuats. A més, es focalitza a reduir el gap entre la cultura actual i la desitjada, i a desenvolupar els mànagers per a la seva alineació amb el model de lideratge AHEAD.

- Implementació de dotze touchpoints d'escolta automatitzada en moments clau del cicle de vida de l'empleat. Aquests punts de contacte permeten recollir de forma contínua la percepció de la plantilla i millorar l'experiència laboral de forma proactiva.

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.
- Reforç del coneixement de la cultura corporativa i dels valors de CaixaBank des de la incorporació, a través del Welcome pack (continguts clau i vídeo de cultura corporativa), amb continuïtat mitjançant l'onboarding i durant la carrera professional de l'empleat (per exemple, en els actes de reconeixement de 25 i 35 anys de servei).
- Realització d'accions específiques en canals directius per traslladar el Model de Lideratge AHEAD.
- Impuls de la comunicació directiva com a peça clau del model de cultura i lideratge, reforçant la proximitat, la coherència i la capilaritat en la transmissió dels missatges estratègics de l'Organització. Aquesta línia d'actuació potencia el rol comunicador de directius i mànagers i contribueix a una comunicació més alineada, clara i coherent en tots els àmbits.

Desenvolupament directiu

- Elaboració 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.
- Programes de desenvolupament directiu en què es treballen el model de cultura i el model de lideratge AHEAD, incloent-hi professionals que accedeixen per primera vegada a posicions directives.
- CaixaBank Talks: xerrades en directe presencials i online sobre temes de cultura i lideratge.

Formació

- Sessions d'Onboarding *First Experience* dirigides a les noves incorporacions. S'hi presenten el propòsit, la cultura i els valors del Grup.
- Dinàmiques participatives, orientades a aprofundir en el propòsit, la cultura i l'orgull de pertinença.

Proposta de valor empleat

- Adaptació contínua d'una proposta de valor de l'empleat diferencial, alineada amb els atributs de la cultura CaixaBank, materialitzada a través del portal intern People Xperience, que recull de forma segmentada tots els avantatges per a la plantilla i contribueix a reforçar l'atracció i el compromís del talent en els diferents 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 empreses del Grup 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 professionals i 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 tingui impacte en la seva experiència durant tot el seu cicle de vida en l'Organització.

Per assolir aquests objectius, CaixaBank es basa en un conjunt de línies de treball consolidades, desenvolupades de manera progressiva i enfortides durant el temps al voltant dels següents tres col·lectius:

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2025-2027
▪ Línies estratègiques de Persones
▪ 2. 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 2025-2027
▪ Línies estratègiques de Persones
▪ 2. 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

En l'àmbit **Directiu**, les iniciatives s'orienten a comprometre els directius amb el model de cultura i lideratge, promovent-ne el paper com a líders transformadors, referents i impulsors de la cultura Som CaixaBank i del model de lideratge AHEAD. Per fer-ho, es combinen espais de sensibilització i reforç de l'orgull de pertinença, pla de continguts a la comunitat directiva, material audiovisual per als Business Partners amb discurs modelat per a comunicació del model als directius, sistemes d'avaluació 360º (AHEAD Review) i programes de desenvolupament i acompanyament, que permeten enfortir les competències crítiques i abordar els principals gaps detectats.

En relació amb els **trainers de cultura**, s'ha continuat impulsant el seu rol com a agents de transformació, dotant-los de formació, materials i canals específics (Canal Teams Trainers) que faciliten la difusió de la cultura Som CaixaBank, la difusió del Pla Nostres i la recollida estructurada de feedback des dels diferents territoris.

Finalment, per al **conjunt de la plantilla**, es desenvolupen iniciatives de caràcter transversal orientades a reforçar el coneixement i l'adopció dels comportaments culturals, basades en portals i canals digitals (Canal Som CaixaBank i portals de Cultura CaixaBank i del model de lideratge AHEAD), així com comunicar la proposta de valor a l'empleat, que inclou la campanya de comunicació dels beneficis socials #PerSerCaixaBank i l'espai People Xperience a la intranet corporativa, que posa en valor tot el que significa treballar a CaixaBank.



Per mesurar l'evolució del **model de cultura i lideratge** es parteix de l'**estudi de compromís i satisfacció de l'empleat, cultura i lideratge 2024** llançat a tota la plantilla (d'ara endavant, estudi de compromís). Aquest estudi permet disposar de les percepcions dels empleats, identificar les àrees de millora i activar plans

d'acció per àrees i territoris per avançar en la consecució dels objectius estratègics.

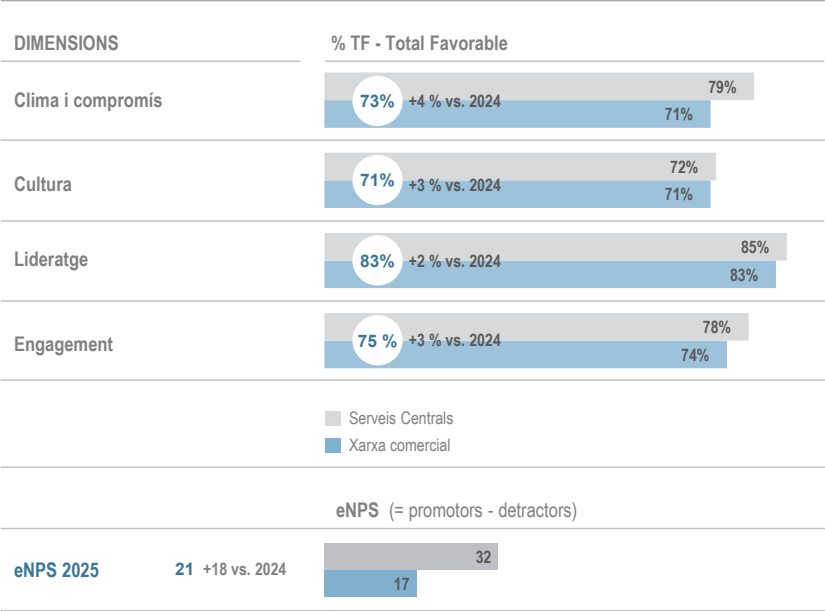
La **metodologia** utilitzada actualment en l'estudi de compromís es basa en un qüestionari de 64 preguntes, dissenyat per mesurar de forma integral el compromís i la satisfacció de l'empleat, així com els comportaments associats a la cultura i al lideratge, el nivell d'engagement i l'eNPS (Employee Net Promoter Score). Així mateix, el qüestionari aporta informació rellevant sobre altres àmbits clau, com la fidelització, l'orgull de pertinença, el propòsit o la percepció de la càrrega de treball/estrès. L'estudi proporciona resultats agregats en els següents índexs:

- Compromís i satisfacció (TF – Total Favorabilitat)
- Cultura (TC – Total Cultura)
- Lideratge (TL – Total Lideratge)
- Engagement (ET – Total Engagement)
- eNPS (Employee Net Promoter Score)
- Segmentació detallada per variables com gènere, generació, antiguitat, xarxa i Serveis Centrals, segments de negoci, tipologia d'oficina o funció, entre d'altres.

Els **principals resultats** de l'**estudi de compromís 2025** (radar al 20 % de la plantilla) han estat:

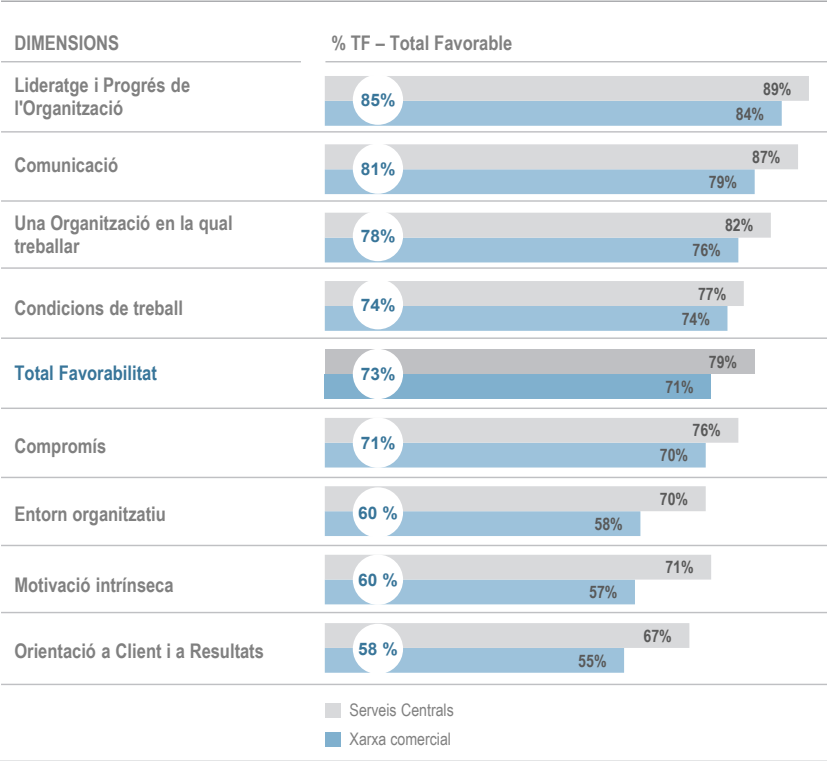
- La participació assoleix el 57 % (4.246 persones). Encara que és inferior a l'estudi de compromís 2024 —que es va adreçar a tota la plantilla—, resulta +1 % superior al radar de compromís 2023, una referència metodològicament comparable en estar també dirigida a una mostra representativa.
- TF (Total Favorabilitat) del 73 % (+4 % sobre 2024). Els resultats del TF, si s'analitzen per àmbit organitzatiu, mostren els resultats següents: en Serveis Centrals TF del 79 % i en la Xarxa Territorial TF del 71 % (en ambdós casos, un +4 % sobre 2024).
- TC (Total Cultura) del 71 % (+3 % sobre 2024).
- TL (Total Lideratge) del 83 % (+2 % sobre 2024).
- ET (Total Engagement) del 75 % (+3 % sobre 2024).
- eNPS de 21 punts (+18 sobre 2024)

Resultats radar de compromís 2025:



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

- Una empresa competitiva i sòlida que avança amb èxit.
- Ser una entitat que contribueix al benestar financer de la societat i tenir un projecte de futur atractiu són qüestions que generen orgull de pertinença.
- Un ambient d'agilitat i innovació no discriminatòria.
- Uns beneficis socials diferencials i satisfactoris.
- El reconeixement per part dels mànagers de l'èxit i l'esforç dels col·laboradors.
- La confiança i seguretat de treballar a CaixaBank que aporta estabilitat laboral.



En el bloc de Cultura (71 %) s'observa una pujada del +3 % respecte a 2024 i destaca l'atribut Compromesos com el més ben valorat (78 %). L'únic atribut on apareix recorregut de millora és el de Responsables i exigents per la tolerància a l'error (67 %).

El bloc de Lideratge (83 %) ha estat molt ben valorat, amb una pujada del +2 % respecte al 2024 i millores en totes les seves dimensions. A més, no s'observen diferències significatives ni per àmbit organitzatiu (Serveis Centrals/Xarxa) ni per entitat d'origen. Aquests resultats s'expliquen per l'existència d'un equip directiu amb un alt nivell de compromís i dedicació. Facilitar el desenvolupament i progrés de les persones basant-se en la meritocràcia és l'única qüestió que s'observa com a àmbit de millora.

- Portada
- Índex
- Pròleg
- [Pla Estratègic 2025-2027](#)
- [Línies estratègiques de Persones](#)
- [2. 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 2025-2027
▪ Línies estratègiques de Persones
▪ 2. 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

En relació amb l'impuls dels **programes de desenvolupament directiu i predirectiu**, cal destacar la seva vinculació amb la gestió estratègica del talent i amb la preparació de l'Organització per afrontar els reptes futurs. Durant el 2025 s'ha reforçat el desenvolupament del lideratge a través de programes dirigits a col·lectius directius i predirectius, en què han participat més de 1.000 líders, en col·laboració amb institucions acadèmiques de referència com IESE Business School, IE Business School (Institut d'Empresa) i Headspring, i aplicant el model 70-20-10 per afavorir un aprenentatge continu.

10 % Accions formatives

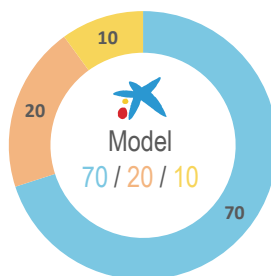
- El 10 % de l'aprenentatge prové de l'ús de recursos formatius com ara lectures, cursos, tallers...
- Les accions formatives permeten millorar utilitzant recursos que estan a l'abast de tothom.

20 % Accions col·laboratives

- El 20 % de l'aprenentatge prové de recursos com el feedback, el coaching, el mentoring i la col·laboració amb altres persones.
- Les accions col·laboratives permeten aprendre d'altres i millorar a partir de la visió dels altres.

70 % Accions en el lloc de treball

- El 70 % de l'aprenentatge es basa en l'experiència en el lloc de treball.
- Les accions en el lloc de treball permeten millorar les capacitats, prendre decisions, resoldre problemes...



Aquestes iniciatives contribueixen a enfortir la capacitat dels directius per anticipar i gestionar el canvi en entorns altament dinàmics, promovent cultures de confiança, col·laboració i agilitat, mentre que els itineraris predirectius permeten consolidar un planter preparat per assumir progressivament responsabilitats estratègiques.

Les principals línies d'actuació en matèria de desenvolupament directiu se centren en la continuïtat i l'evolució dels programes existents i en l'acompanyament del desplegament del Pla Estratègic. Així mateix, es reforcen els espais de reflexió i avaluació del lideratge mitjançant dinàmiques vinculades al model AHEAD, juntament amb altres iniciatives orientades a l'impuls de l'agilitat i al desenvolupament de col·lectius clau.

Paral·lelament, en l'equip de Persones s'ha avançat cap a una gestió més àgil i data-driven, basada en una integració més elevada de dades i en el desenvolupament de casos d'ús analítics. En aquest marc, s'aposta per la **capacitació dels equips de Persones** per adaptar-se a un entorn en constant evolució on es pugui treure partit de les dades disponibles i prendre decisions basades en aquestes. Al mateix temps s'ha ampliat la formació disponible per a tota la plantilla a través d'espais clau en la plataforma virtual, com l'Escola d'IA (adopció de Copilot, etc.) i les autoformacions en metodologies àgils.

Finalment, en relació amb els programes de **diversitat i inclusió** es destaca Wengage.

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

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

Manifest de Diversitat

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

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

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

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

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

Wengage és el programa de diversitat i inclusió de l'Organització que adopta una visió holística que comprèn la diversitat de gènere, la inclusió de persones amb discapacitat, la diversitat generacional, el col·lectiu LGTBI i la diversitat 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:

Diversitat de gènere:

- Reforçar el rol de les dones.
- Involucrar totes les persones.
- Contribuir des dels processos de persones.
- Visualitzar la diversitat.

Persones amb discapacitat:

- Inclusió i integració de les persones amb discapacitat.
- Acompanyament i sensibilització sobre discapacitat a tota l'Organització
- Desenvolupament del talent i foment d'oportunitats professionals de les persones amb discapacitat.

Diversitat generacional:

- Integració de la diversitat generacional en l'estratègia corporativa i l'experiència empleat.
- Sensibilitzar sobre el valor diferencial de cada persona, independentment de la seva edat.
- Identificació d'accions que afavoreixin la col·laboració de les diferents generacions en el Grup.
- Creació d'estratègies i programes adaptats a cada generació.

Diversitat LGTBI:

- Impuls d'una cultura inclusiva i respectuosa amb les persones del col·lectiu LGTBI dins el Grup.

- Sensibilització a tota la plantilla sobre la diversitat LGTBI, normalitzant-la i visibilitzant-la.

Diversitat cultural:

- Enfortiment de les relacions en un món interconnectat, fomentant el respecte i la tolerància a la feina.
- Reconeixement de la varietat de cultures i promoció de la igualtat d'oportunitats.

Durant el 2025, CaixaBank ha desenvolupat el nou **Pla Director de Diversitat i Inclusió (D&I) 2025-2027**, amb l'objectiu de consolidar una cultura corporativa més diversa, equitativa i inclusiva i evolucionar el **programa Wengage** cap a un projecte de més impacte en les persones i els equips. Aquest Pla Director respon al nou Pla Estratègic del Grup CaixaBank, a les tendències de mercat i al propòsit corporatiu, i estableix la diversitat com a eix estratègic.

El nou Pla Director de Diversitat i Inclusió (D&I) 2025-2027 persegueix dos reptes:

Repte 1 | Impulsar el talent únic de cada persona preparada per a la transformació.

Promovem la inclusió real de totes les persones i valorem la seva unitat, i impulsem el desenvolupament del seu talent en un entorn segur i de benestar.

Repte 2 | Potenciar una cultura inclusiva, que posicioni CaixaBank com a empresa referent per a les seves persones, clients i societat.

Fomentem l'orgull de pertànyer a una Organització (o ser-ne client) que promou una cultura inclusiva amb totes les persones.

Aquest enfocament integral ha estat reconegut amb el guardó **“Millor Banc en Diversitat i Inclusió a Europa”** (Euromoney 2025), la **Certificació EFR** en categoria excel·lent i el Distintiu DIE.



“Millor Banc en Diversitat i Inclusió a Europa” (Euro Money 2025) atorgat per Euromoney, que reconeix CaixaBank com l'entitat bancària europea més destacada en polítiques, pràctiques i resultats en matèria de diversitat, igualtat i inclusió.

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2025-2027
▪ Línies estratègiques de Persones
▪ 2. 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 2025-2027
▪ Línies estratègiques de Persones
▪ 2. 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



CaixaBank disposa del **Certificat Empresa Flexible i Responsable (EFR)** en el **Nivell d'Excel·lència A** en la certificació. Un certificat atorgat per la Fundació Més Família en reconeixement del 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**.

A continuació, es destaquen les **principals actuacions dutes a terme durant el 2025** per aconseguir els dos reptes establerts que componen el nou pla de diversitat i inclusió:

Repte 1 | Impulsar el talent únic de cada persona preparada per a la transformació.

CaixaBank entén la diversitat i la inclusió com a palanques estratègiques de transformació cultural que permeten aprofitar el talent únic de cada persona, fomentar entorns de treball equitatius i reforçar la preparació de l'Organització per als reptes presents i futurs. A través del programa Wengage, el Grup impulsa un marc comú que promou la igualtat d'oportunitats, la meritocràcia i el respecte a les diferències en totes les seves dimensions.

Sobre aquesta base comuna i amb caràcter transversal a tota la plantilla, CaixaBank impulsa un conjunt d'actuacions entre les quals destaquen les següents:

- **Formació en biaixos inconscients a tota la plantilla**, a través d'un curs disponible a Virtaula, format per vídeos, pòdcasts i exercicis pràctics, orientat a aprofundir en la comprensió dels biaixos inconscients, estereotips i prejudicis, així com en els conceptes de diversitat i inclusió, amb l'objectiu de generar consciència i contribuir a la construcció d'una organització més inclusiva i equitativa.
- **Accions recurrents de sensibilització i comunicació interna**, mitjançant cursos

sobre diversitat i inclusió a Virtaula i campanyes a PeopleNow, amb continguts especials i accions participatives, destinades a reforçar el coneixement, la sensibilització i el valor de la diversitat a tota l'Organització.

- **Foment i comunicació de les mesures de conciliació laboral** com una palanca clau per assegurar la igualtat de gènere, facilitant la corresponsabilitat i l'equilibri entre la vida personal i professional.
- **Impuls i difusió interna de la Guia de comunicació igualitària**, orientada a promoure una comunicació més empàtica, inclusiva i respectuosa tant en l'àmbit intern com en la relació amb els clients, com a element clau de sensibilització cultural.
- **Reforç de la meritocràcia i la igualtat d'oportunitats en els processos de desenvolupament i promoció**, mitjançant la consolidació de ternes diverses en els processos de promoció interna, la diversitat en els comitès de talent i la transparència en la publicació de vacants en posicions directives.
- **Marc comú de prevenció i actuació davant l'assetjament i la discriminació**, aplicable a tota la plantilla, que estableix mesures de sensibilització, formació i canals confidencials per a la detecció, prevenció i gestió de possibles situacions d'assetjament o conductes discriminatòries.

En coherència amb aquesta visió i els principis que la sustenten, **CaixaBank desenvolupa iniciatives específiques adaptades a les diferents tipologies de diversitat**, orientades a atendre les necessitats de cada col·lectiu i reforçar l'impacte de les seves polítiques de diversitat i inclusió.

Diversitat de gènere. A CaixaBank, la diversitat de gènere és essencial per garantir la igualtat d'oportunitats i promoure un entorn equitatiu en què dones i homes puguin desenvolupar el seu talent en igualtat de condicions.

A continuació es mostren les accions desenvolupades associades a la diversitat de gènere:

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

8a edició Premis WONNOW impulsats per CaixaBank en col·laboració amb Microsoft Ibèrica, ha reconegut l'excel·lència acadèmica i el talent d'estudiants de graus STEM (ciència, tecnologia, enginyeria i matemàtiques), i ha comptat amb la participació de més de 1.080 candidates. A través d'aquesta iniciativa, orientada a fomentar el talent femení en àmbits tecnològics, s'han concedit 15 beques remunerades de sis mesos a CaixaBank, un premi econòmic a la millor trajectòria acadèmica i personal, i programes de mentoratge professional amb Microsoft, que ha permès a les estudiants incorporar-se a àrees clau d'innovació, tecnologia i transformació digital del Grup CaixaBank i contribuint a la reducció de la bretxa de gènere en és-tos àmbits.

Dia de les dones i les nenes en la ciència. Amb motiu d'aquest dia commemoratiu, l'11 de febrer de 2025, externament, es van llançar continguts per donar visibilitat a les guanyadores dels Premis WONNOW com a referents STEM; internament, es van visibilitzar tres professionals STEM de CaixaBank i se'ls va entrevistar per conèixer l'origen del seu interès per aquestes disciplines, qui han estat els seus referents i altres preguntes inspiradores.

Projecte GIFT (Girls in Finance Talent): el 2025 s'ha dissenyat aquest programa d'alt valor, emmarcat dins la iniciativa estratègica "Dones en Finances", orientada a potenciar el talent femení en disciplines financeres. GIFT cerca despertar l'interès de joves universitàries per la Banca d'Inversió i Mercats i revertir la baixa representació femenina en aquest àmbit. Amb una durada de tres anys i llançament el març de 2026, el programa s'inicia amb 40 alumnes d'escoles de negoci i universitats de referència; després d'un repte hackathon, deu participants són seleccionades per a un internship d'estiu i pràctiques remunerades a CaixaBank, i culmina amb la seva incorporació al Programa New Graduate que crea un planter de talent femení en finances i mercats.



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.

Jornades Wengage, organitzades a les diferents 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.



Impuls a la cultura del mentoring a CaixaBank, el mentoring femení neix el 2017 a CaixaBank, dins del 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, CaixaBank es va convertir en la primera empresa espanyola a obtenir la certificació d'AENOR per al seu programa de mentoring.



5a edició WoMen Cross Mentoring amb AED (Associació Espanyola de Directius), que promou la presència de dones directives en empreses de referència a Espanya i utilitza la metodologia del mentoring per generar un espai d'aprenentatge i intercanvi d'experiències entre persones de diferents 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) comparteixen les seves experiències.

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2025-2027
▪ Línies estratègiques de Persones
▪ 2. 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 2025-2027
- Línies estratègiques de Persones
- 2. 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

Participants en la 5a edició

Amb el suport de:



Promogut per:



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
CAMPOFRIO	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 dirigit a dones de les organitzacions que, com CaixaBank, formen part de l'associació Closingap i que ha reunit més de 200 dones en la cinquena edició celebrada a la seu de la Fundació CEOE (Confederació Espanyola d'Organitzacions Empresarials). 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.

Adaptació a la 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 següents recursos i mesures per acompanyar les dones que es troben en aquesta situació:

- Llançament d'una formació normativa dirigida a tota la plantilla, inclòs el col·lectiu directiu, en el marc de la Llei de llibertat sexual, que imposa noves obligacions empresarials per prevenir conductes contra la llibertat sexual i la integritat moral a la feina, especialment en suport a les víctimes de violències sexuals. Aquesta formació, llançada el 2024 i 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.
- 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 el risc de violència sexual, si escau).
- Elaboració i difusió d'un recopilatori de drets laborals reconeguts a les víctimes de violència de gènere i víctimes de violència sexual per facilitar l'exercici d'aquests drets.
- Bústia centralitzada i confidencial perquè aquelles dones que puguin ser víctimes de violència de gènere o de violència sexual tinguin la possibilitat de comunicar la seva situació i, des de l'Entitat, es pugui gestionar la seva sol·licitud, reconèixer la seva condició i posar a la seva disposició tots els drets i mesures legalment i internament existents.

- 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 ha signat el 2025 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 així, continuar sumant esforços i aliances en aquesta matèria.

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.

Persones amb discapacitat. *CaixaBank està compromesa amb les persones amb discapacitat, la igualtat d'oportunitats i el talent, prioritza el respecte a les persones, les seves diferències i capacitats i garanteix la no-discriminació.*

Aquest compromís es reafirma amb la **Política inclusiva de persones amb discapacitat**, que CaixaBank té des del gener de 2020, acordada amb el 100 % de representació laboral dels treballadors. Els seus principis i compromisos estan orientats al respecte a les persones amb discapacitat i a afavorir la seva integració en l'Entitat en les mateixes condicions que la resta de la plantilla, establint una sèrie de beneficis socials.

- **Compromisos** a la feina i selecció de persones: millorar anualment, promovent la inclusió i la incorporació i integració de la plantilla amb discapacitat en l'Entitat, i fomentant la inclusió laboral de les persones amb discapacitat legalment reconeguda mitjançant aliances estratègiques amb fundacions i associacions.
- **Principis.** CaixaBank es regirà pels principis següents:

 **No-discriminació**

Foment d'actituds receptives

Lluita contra els estereotips i els prejudicis

Inclusió

Reconeixement de les capacitats, mèrits i habilitats

Accessibilitat

Entre les mesures d'aquest acord, figura una avaluació específica de cada lloc de treball a què s'incorpori una persona amb discapacitat per garantir que està adaptat a les seves necessitats, així com 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 el seu treball, com ara llenguatge de signes, braille, mitjans de comunicació accessibles o, fins i tot, si la discapacitat ho requereix, l'accés amb animals d'assistència.

Per al període del **Pla Estratègic 2025-2027**, es manté vigent el Pla iniciat el 2022 que dona continuïtat al compromís de CaixaBank amb les persones amb discapacitat, apostant per la igualtat d'oportunitats i el desenvolupament del talent, orientat a garantir el respecte a les persones, les seves diferències i capacitats, i a evitar qualsevol forma de discriminació. Aquest pla persegueix tres objectius i s'articula mitjançant diverses iniciatives que consoliden la inclusió, fomenten la igualtat i promouen la sensibilització en tota l'Organització sobre la discapacitat:

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

- Inicialment es va fer una *Fase Discovery* per analitzar la situació de la discapacitat en l'Organització; enquestes voluntàries, entrevistes i sessions de treball amb professionals i mànagers. A partir d'aquesta fase es va elaborar un informe de conclusions que va avaluar el grau de maduresa, va identificar àrees de millora i va proposar un pla d'acció transversal, incloent-hi la creació d'una unitat responsable per coordinar totes les iniciatives relacionades amb la discapacitat i l'accessibilitat. Paral·lelament, es va dur a terme una revisió contínua de processos per reduir barreres en totes les etapes de la carrera professional, des de la selecció fins a l'offboarding, incorporant mesures com a bústies de suggeriments i millores d'accessibilitat en entorns digitals i centres de treball amb el suport de l'Àrea de Prevenció.

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2025-2027
▪ Línies estratègiques de Persones
▪ 2. 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 2025-2027
▪ Línies estratègiques de Persones
▪ 2. 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

- **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 2025 se n'han beneficiat un total de 397 famílies (inversió 1,8 M€).
- Consolidació del **grup de treball transversal** que centralitza i capitalitza la gestió dels professionals amb discapacitat a CaixaBank per agilitzar les consultes i incidències que puguin sorgir.
- Impuls de la **bústia de persones amb discapacitat** per a l'enviament de consultes i peticions sobre discapacitat dels professionals de CaixaBank i les seves famílies.
- Creació de la **figura de referents de discapacitat visual**, professionals de CaixaBank amb aquesta realitat que actuen com a referents per acompanyar altres companys amb discapacitat visual.

Segon: acompanyament i sensibilització a tota l'Organització sobre discapacitat, amb les següents iniciatives:

- **Servei d'orientació i assessorament sobre discapacitat i dependència** per a empleats i els seus familiars, de la mà de Vivofácil, per acompanyar i assessorar en qualsevol situació o realitat vinculada a la discapacitat. Aquest servei s'adreça a les persones amb certificat de discapacitat per fer possible la detecció de ajudes a les quals poden recórrer persones que poden tenir alguna mena de discapacitat i que, per desconeixement o una 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.

- **Servei de consultes i sensibilització**, mitjançant el qual els equips poden sol·licitar una trucada o reunions online amb Vivofácil per rebre assessorament sobre tracte adequat i discapacitat.
- Amb motiu del **Dia Internacional de les Persones amb Discapacitat** (3 de desembre de 2025), es van destacar les següents activitats de visibilització i sensibilització de la discapacitat:
 - Publicació i campanya de difusió interna del **Manual de la discapacitat a CaixaBank**, tant la versió per a mànagers com la versió per a tota la plantilla. Un manual interactiu per conèixer els recursos, les iniciatives i els beneficis que l'Organització ofereix per acompanyar la discapacitat, tant dels professionals com de les seves famílies.
 - Publicació de nous capítols de la **minisèrie interna Talent sense etiquetes**, que comparteix històries inspiradores sobre la discapacitat: experiències de professionals de CaixaBank, testimonis de les seves famílies i la participació de l'Organització en programes per a joves amb autisme.
- Difusió de la **Guia de discapacitat i tracte adequat**, elaborada el 2024 amb la col·laboració de professionals de CaixaBank amb discapacitat.
- **Secció amb informació sobre discapacitat a People Xperience**, on es dona visibilitat als recursos, projectes, mesures i iniciatives vinculats la discapacitat.
- **Activitat formativa "Diversitat, discapacitat i tracte adequat" a Virtaula**. Curs online de realització voluntària, proporcionat per la Fundació Adecco, per conèixer sense estereotips ni biaixos la realitat de les persones amb discapacitat i la riquesa que aporten a les empreses i a la societat.
- **Comunicacions recurrents a PeopleNow**, amb continguts inspiradors i de valor.

Tercer: Desenvolupament del talent i foment de la igualtat d'oportunitats.

- Tercera edició del projecte d'**avaluació i orientació sociolaboral per a joves amb TEA** (trastorn de l'espectre autista): a través d'una donació vinculada a la LGD (Llei General de Discapacitat) es finança aquest projecte pioner per fomentar la inclusió laboral de les persones amb TEA. Disposa d'un curs d'avaluació de competències i orientació laboral per a joves, creat i liderat per l'organització internacional **SPECIALISTERNE** i de la mà del seu equip de coach laborals. El 2025, ha tingut lloc una nova

edició on els joves adquireixen un coneixement realista de si mateixos, dels seus interessos vocacionals, habilitats, competències, valors, metes, etc. Se'ls afavoreix el coneixement sobre l'entorn formatiu i professional i obtenen les habilitats necessàries per a l'obtenció d'una ocupació laboral, mitjançant accions individualitzades d'orientació.

- Projecte d'incorporació de **tres professionals amb TEA** a l'equip de **Control de Servei i Qualitat IT (Information Technology)** per a projectes de revisió de programa en modalitat subcontractació.
- Identificació de serveis per **contractar Centres Especials de Treball (CEE)**.
- **Donacions** a entitats que promouen la inclusió laboral de persones amb discapacitat.
- **Projecte Teresa** (TEchnology RESEARCH for Social Advance), l'organització Tasubinsa col·labora amb CaixaBank en el Suport a la Qualitat IT (Information Technology), en la gestió del compliment dels compromisos de tancament d'incidències, gestionant-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.
- **Impuls a la inclusió educativa i laboral** de persones amb discapacitat a través de dues iniciatives clau. D'una banda, el projecte **Fundació Randstad i CaixaBank 2025**, que ofereix deu beques de 1.000 € per a estudiants en l'últim any d'estudis superiors i tres places de pràctiques de nou mesos a Barcelona i Madrid. I de l'altra, la col·laboració amb la **Fundació Prevent** en el **programa Beques NOVA**, que connecta el talent universitari i de formació superior amb discapacitat amb les empreses, afavorint-ne la integració en el mercat laboral.
- **Foment de la contractació externa**, mitjançant la identificació de borses de treball en col·laboració amb Incorpora, programa de la Fundació "la Caixa" que impulsa la inserció laboral de persones en situació de vulnerabilitat, incloses persones amb discapacitat, a través del treball conjunt amb empreses i entitats socials.

incorpora
de "la Caixa"

Diversitat generacional. CaixaBank fa anys que consolida el seu compromís amb la diversitat com a eix estratègic de transformació cultural, fomentant la riquesa intergeneracional com un actiu clau i integrant experiències, aprenentatges i necessitats de cada generació.

Aquest compromís es tradueix en quatre objectius fonamentals:

- Respondre a les necessitats específiques de cada generació que està present a CaixaBank.
- Maximitzar i aprofitar el valor que aporta la diversitat generacional, reforçant el compromís dels empleats i convertint-la en un element diferencial per a l'Entitat mitjançant l'intercanvi de coneixements entre generacions.
- Impulsar l'ocupabilitat de totes les persones durant la seva carrera professional.
- Potenciar un model de lideratge inclusiu que integri la diversitat generacional, potencii el talent individual sense importar l'edat i s'adapti a les demandes de cada generació dins l'Organització.

Nou Pla de Diversitat Generacional orientat a promoure l'equilibri entre generacions, posant en valor el talent divers i fomentant les relacions intergeneracionals. S'impulsaran iniciatives centrades en l'aprenentatge continu, la col·laboració entre perfils sènior i júnior i l'acompanyament al talent acabat d'incorporar.

Principals iniciatives desenvolupades:

- **Realització d'una anàlisi interna** de la composició generacional de la plantilla i la seva evolució, complementat amb els resultats per generacions de l'estudi de compromís i els programes interns en marxa. Aquest diagnòstic ha permès identificar fortaleeses, àrees de millora i oportunitats clau com el relleu generacional i la integració de noves generacions. Així mateix, s'ha dut a terme un **benchmark** de bones pràctiques en empreses líders, amb comparatives sectorials i multisectorials que aporten referències útils per enriquir el nostre enfocament. Tot això ha facilitat un **contrast entre situació interna i benchmark**, orientat a detectar gaps, noves oportunitats i prioritzar línies d'acció estratègiques per impulsar la transformació cultural, el compromís i la convivència generacional.
- **Equips de treball transversals interns.** Les sessions de discovery amb Negoci, Generació+, VidaCaixa i Persones han aportat una visió compartida sobre els reptes generacionals.

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2025-2027
▪ Línies estratègiques de Persones
▪ 2. 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 2025-2027
▪ Línies estratègiques de Persones
▪ 2. 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

- **Programa Som Saludables** amb visió generacional que té en compte els diferents moments vitals i incorpora continguts i articles d'interès, tallers, webinar, reptes i rutines saludables.
- **Pla de Formació continuat per promoure l'ocupabilitat** de totes les persones durant la seva trajectòria professional.
- **Sensibilització** a totes les persones a través de contingut específic en **diversitat i inclusió i de biaixos inconscients** per combatre els prejudicis i eliminar les etiquetes associades a cada generació.
- **Programa de Reverse Mentoring:** on un col·lectiu de professionals joves amb talent digital actuen com a mentors d'un col·lectiu de mànagers o directius sèniors (Mentees), per ajudar-los a comprendre noves perspectives i tendències tant del món digital com del món de les generacions més joves.
- **Esdeveniments de reconeixement als 25 i 35 anys de servei a l'Entitat**, orientats a posar en valor la trajectòria professional, el compromís i l'aportació de les persones que han desenvolupat una carrera de llarg recorregut a CaixaBank. Aquestes iniciatives reforcen el reconeixement del talent sènior, l'orgull de pertinença i la transmissió de coneixement i valors dins l'Organització.
- **Participació en grups de treball per impulsar el valor del talent sènior:** Fundació SERS (missió promoure actuacions empresarials que contribueixin a la millora global de la realitat social generant valor tant a la societat com a l'empresa), TeamWork d'EFR (Empresa Flexible i Responsable de la Fundació MásFamilia) i EnClave de Personas d'AON (un think tank sobre talent i lideratge).



Diversitat LGTBI. A CaixaBank promovem i visibilitzem la diversitat LGTBI com a part del nostre compromís amb un entorn professional inclusiu, respectuós i lliure de discriminació, en què totes les persones puguin mostrar-se tal com són i desenvolupar el seu talent en igualtat de condicions.

El Pla d'Acció de Diversitat LGTBI té com a objectius principals:

- Avançar en l'impuls d'una cultura corporativa inclusiva i respectuosa amb les persones del col·lectiu LGTBI en l'Organització.

- Sensibilitzar tota la plantilla sobre la diversitat LGTBI, normalitzant-la, visibilitzant-la i aportant coneixement de valor sobre la realitat d'aquest col·lectiu.

El 2025, en el marc del Pla LGTBI, s'han dut a terme les següents iniciatives destacades:

- Desenvolupament d'una **Guia de diversitat LGTBI** en l'entorn laboral, amb un enfocament transversal, orientada a visibilitzar aquesta realitat, millorar-ne la comprensió i fomentar la sensibilització i la inclusió de totes les persones LGTBI en l'àmbit professional i en la societat.
- Impuls d'accions de sensibilització amb motiu del **Dia contra la LGTBI-fòbia i la Setmana de l'Orgull**, dirigides a tota la plantilla, a través de publicacions a la intranet PeopleNow, missatges temàtics en oficines i la tematització de pantalles i espais corporatius.



- Sensibilització i visibilitat de la diversitat LGTBI mitjançant **continguts en xarxes socials** corporatives.
- Disponibilitat per a tota la plantilla d'un **protocol per a la prevenció, tractament i eliminació de l'assetjament**, que des del 2023 inclou de forma explícita el col·lectiu LGTBI.

- **Consolidació del Grup de Diversitat LGTBI**, creat el 2023 i actualment integrat per més de 30 professionals, que actuen com a xarxa interna de referència i suport en matèria de diversitat i inclusió.

A més d'aquestes actuacions, el compromís de CaixaBank amb la diversitat LGTBI es materialitza amb les següents adhesions i aliances de referència:

- Adhesió, des de l'any 2020, als estàndards de conducta de Nacions Unides per frenar la discriminació del col·lectiu LGTBI (**Global LGBTI Standards for Business**), reforçant el compromís del Grup amb els drets humans i la igualtat d'oportunitats.
- Incorporació, des de l'any 2022, a **REDI**, l'associació espanyola sense ànim de lucre que fomenta un entorn laboral inclusiu i respectuós amb la diversitat LGTBIQ+, tot promovent l'intercanvi de bones pràctiques entre organitzacions.

Diversitat cultural. A través del coneixement i el respecte de les diferents cultures, s'impulsa una convivència basada en la inclusió, el respecte mutu i la tolerància, afavorint un entorn professional en què totes les persones puguin sentir-se valorades i acceptades.

El Pla d'Acció de Diversitat Cultural té com a objectiu reforçar la comprensió i el valor de la diversitat com a element clau en un context global i interconnectat. A CaixaBank, aquest compromís es concreta en la promoció d'un entorn laboral multicultural i inclusiu, que impulsa la igualtat racial i ètnica mitjançant accions de sensibilització i comunicació interna i externa.

Amb motiu del **Dia Mundial de la Diversitat Cultural** (21 de maig), es van impulsar iniciatives de sensibilització i visibilització a través de PeopleNow i de les xarxes socials corporatives.

Entre aquestes, cal destacar la difusió de:

- **Guia pràctica sobre diversitat cultural** en l'entorn professional, amb continguts orientats a promoure actituds i llenguatge inclusiu, identificar biaixos inconscients i abordar situacions quotidianes, amb l'objectiu de detectar estereotips i prejudicis racials o culturals i millorar les relacions interculturals amb 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 diferents països que, mitjançant una recepta, han ajudat a descobrir la diversitat cultural existent.

Finalment, CaixaBank continua avançant en el desenvolupament d'una línia de treball en matèria de **diversitat cognitiva**, que posa el focus en la diversitat “invisible” amb l'objectiu d'aprofitar la riquesa de les diferents perspectives, estils i processos de pensament. En aquest marc, es treballa en la sensibilització progressiva i en la identificació d'eines que permetin als professionals de CaixaBank comprendre i gestionar les diferències de comportament i comunicació en l'entorn de treball (com pensem, com ens comuniquem, què valorem, com ens relacionem...).

Repte 2 | Potenciar una cultura inclusiva, que posicioni CaixaBank com a empresa referent per a les seves persones, clients i societat.

Aquest compromís es tradueix en iniciatives que fomenten l'orgull de pertinença i reforcen el valor de formar part —com a professional o client— d'una organització que promou activament la diversitat, la igualtat d'oportunitats i el respecte per totes les persones.

Per ser referent en aquesta matèria, CaixaBank estructura les seves actuacions en **dos àmbits estratègics prioritaris**:

A. Impacte en segments i col·lectius clau. Dins d'aquest àmbit, CaixaBank actua tant sobre col·lectius interns que impulsen la cultura inclusiva com sobre segments de negoci i col·lectius de clients, amb l'objectiu d'integrar la diversitat en l'activitat diària de l'Organització.

Accions per a col·lectius interns com a palanca d'impacte:

Consolidació i ampliació de la Xarxa d'Agents de Diversitat i Inclusió, que assegura la difusió del programa Wengage a qualsevol plantilla. El 2025 s'ha ampliat la Xarxa d'Agents amb la incorporació de professionals de diferents àrees de Serveis Corporatius amb l'objectiu de generar més impacte i influència. Actualment, la Xarxa té 35 agents entre els territoris, àrees de serveis corporatius i empreses del Grup, que es reuneixen trimestralment per compartir bones pràctiques, impulsar noves iniciatives i promoure la diversitat i la inclusió en tota l'Organització.

El rol de l'agent de D&I promou entorns segurs i equitatius, difón les iniciatives del programa Wengage, canalitza peticions en aquesta matèria i proposa noves accions que afavoreixin la visibilitat i la inclusió de la diversitat en els seus àmbits d'actuació.

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2025-2027
▪ Línies estratègiques de Persones
▪ 2. 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 2025-2027
▪ Línies estratègiques de Persones
▪ 2. 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

Renovació del Comitè Assessor de Diversitat i Inclusió, la missió del qual és assessorar CaixaBank en la presa de decisions estratègiques en matèria de diversitat i inclusió, aportant diferents perspectives basades en l'experiència i el coneixement dels seus membres. Així mateix, el Comitè contribueix a la difusió externa del compromís de l'Organització amb la diversitat. El Comitè Assessor de Diversitat ha estat renovat el 2025 i, avui dia, està integrat per cinc professionals de referència en els seus respectius àmbits d'actuació:

- Ramon Bernat, cofundador de Specialisterne i president de la Fundació Lovaas.
- Óscar Muñoz, codirector general de l'Associació REDI. Xarxa Empresarial per la Diversitat i Inclusió LGBTI.
- María Ángeles Quesada, CEO & Cofounder d'Equánima.
- Irene Unceta, professora adjunta en el Departament d'Operacions, Innovació i Data Sciences a Esade.
- Krista Walochik, fundadora de Talengo i presidenta d'International Women's Forum (IWF) Spain.

Contingut del Programa Wengage a People Xperience, amb un relat més enllà de la igualtat de gènere i enfocat a les diferents diversitats: persones amb discapacitat, generacional, LGTBI, cultural, etc.

Igualtat de gènere i cultura inclusiva (iniciativa amb accions internes i externes).

Setmana de la Igualtat 2025 (associada al Dia Internacional de la Dona 8 de març), amb multitud d'accions tant internes com externes.

En l'àmbit intern cal destacar:

- Campanya participativa a PeopleNow **#SetmanaDeLlalgualtat**, que va incloure diverses accions com la publicació d'entrevistes a dones professionals del Grup CaixaBank, la campanya participativa a PeopleNow per visibilitzar el talent femení en què per cada post amb fotografia compartida es va fer una aportació econòmica a l'**Associació Alanna** (inclusió de dones en situació de greu vulnerabilitat), la creació de publicacions en comunitats i la producció d'un vídeo corporatiu amb professionals que citaven altres dones referents i influents en la seva carrera.
- Canal Directiu. Creació d'un kit de comunicació per a la Direcció, amb recursos per transmetre en les reunions internes amb l'objectiu de sensibilitzar els seus equips.

En l'àmbit extern, es destaquen:

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

Segments de negoci i col·lectius de clients.

Empreses i emprenedoria

CaixaBank Premi Empresària, en la seva 9a edició, reconeix el talent i l'excel·lència professional de dotze empresàries líders a Espanya, destacades per la seva trajectòria, visió estratègica, capacitat d'innovació i lideratge. A més, el premi contribueix a reforçar la seva visibilitat i participació en xarxes empresarials nacionals i internacionals, com IWECE (International Women's Entrepreneurial Challenge).



Comunitat CaixaBank Premi Empresària. 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.

Premi A professional autònoma. En la seva 5a edició, aquest premi reconeix el lideratge i el talent de dones professionals autònomes a Espanya, i posa en valor la seva contribució al teixit productiu i la seva capacitat d'emprenedoria. El guardó distingeix dotze guanyadores regionals i una guanyadora nacional, i afavoreix la visibilitat i el reconeixement de la feina de les professionals autònomes.



AgroBank amb la dona rural

A través d'**AgroBank**, CaixaBank impulsa l'empoderament de la dona en l'àmbit rural, un entorn en què persisteixen desigualtats significatives, mitjançant iniciatives orientades a promoure la igualtat d'oportunitats i la visibilitat del talent femení.

En aquest marc, s'han establert aliances estratègiques amb entitats de referència que treballen a favor de les dones en el medi rural, entre les quals destaquen FADEMUR (Federació d'Associacions de Dones Rurals), AFAMMER (Associació de Famílies i Dones del Medi Rural) i Cooperatives Agroalimentàries d'Espanya.

Així mateix, CaixaBank reforça el seu compromís amb la igualtat de gènere en l'àmbit rural i científic mitjançant iniciatives acadèmiques desenvolupades per

AgroBank en col·laboració amb universitats:

- Càtedra AgroBank – Universitat de Lleida, que impulsa el Premi al Millor Treball Final de Màster en temàtiques relacionades amb la qualitat o la innovació en els sectors agrari o alimentari.
- Càtedra AgroBank “Dona, Empresa i Medi Rural”, en col·laboració amb la Universitat de Castella - La Manxa, orientada al desenvolupament d'activitats de recerca, programes de formació dirigits a dones amb iniciatives emprenedores i accions de sensibilització, trobades i esdeveniments vinculats a la igualtat de gènere.

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 dissenyat entre equips de CaixaBank juntament amb el Ministeri d'Agricultura, Pesca i Alimentació, i s'alineja amb el compromís de CaixaBank de fomentar la igualtat d'oportunitats i l'empoderament femení en entorns 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”, analitzant el cost d'oportunitat que representa aquesta desigualtat en l'àmbit rural.

Segment Sènior

A CaixaBank, el llançament de **Generació +** constitueix una evolució de la proposta de valor dirigida al segment sènior i reflecteix el compromís de l'Organització per oferir una atenció pròxima i especialitzada a més de quatre milions de clients de més de 65 anys. Integrada en el Pla Estratègic 2025-2027, la iniciativa respon al repte de la creixent longevitat, i impulsa solucions que aporten benestar i seguretat financera en les diferents etapes de la jubilació.



El desenvolupament de Generació+ es basa en un esforç col·lectiu que combina formació, innovació i acompanyament personalitzat, amb més de 30.000 empleats formats per comprendre les necessitats específiques del col·lectiu sènior i oferir un servei diferencial en oficines i a través de canals digitals i mòbils.

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2025-2027
▪ Línies estratègiques de Persones
▪ 2. 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 2025-2027
▪ Línies estratègiques de Persones
▪ 2. 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 compromís de CaixaBank per a aquest col·lectiu sènior es posa de manifest en les següents iniciatives dutes a terme:

- Formació especialitzada a tota la plantilla de l'Entitat en atenció i bon tracte a la gent gran.
- Horari de caixa sense restriccions.
- Avançament del pagament mensual de les pensions al dia 24.
- Compromís de no abandonament de poblacions.
- Augment de presència en poblacions amb risc d'exclusió ampliant el servei d'ofibusos a més de 1.300 localitats a final d'any 2025.
- Ampliació del menú de caixers d'ús fàcil i evolució de la usabilitat en canals.
- Número d'atenció telefònica específic i servei de WhatsApp per a clients sèniors.
- Oferta formativa gratuïta en educació financera, ús de canals i protecció (llançada acció de prevenció del frau mitjançant la difusió de vídeos realitzats amb la col·laboració del Tricicle).
- Posada en marxa d'un centre de referència en col·laboració amb universitats de prestigi en investigació i difusió de bones pràctiques en l'atenció a les persones més grans.



CaixaBank disposa d'un **protocol d'inclusió financera de la gent gran** (signat el 2022) i, a més, ha aconseguit ser la primera entitat a obtenir la certificació d'AENOR d'organització compromesa amb la gent gran.

Clients vulnerables i amb discapacitat

Per donar resposta a la proposta de valor de clients vulnerables, CaixaBank disposa del Pla per a la igualtat de tracte i la no-discriminació en la presentació de serveis financers a clients (associat a l'entrada en vigor de la Llei 15/2022, que té per objectiu constituir una norma de garanties destinada a prevenir i, si escau, reparar situacions de discriminació). 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, ja sigui personal, educativa, social...), 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 discapacitat, atenent les seves múltiples realitats, investigant i coneixent les seves experiències i necessitats i desenvolupant solucions *Customer centric 100 %* que milloren el servei que presten els gestors.

- Oficines CaixaBank accessibles per a persones amb discapacitat. Disponibilitat d'accés a les oficines de CaixaBank en la zona de 24 hores adaptada amb rampes d'accés o elevadors i el model d'accessibilitat en els 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 llança 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 fruit de la

fluïdesa en les converses i permet oferir a aquest col·lectiu propostes de valor d'inversió i finançament.

B. Aliances estratègiques. CaixaBank impulsa **aliances estratègiques amb entitats especialitzades** que permeten reforçar, escalar i consolidar el seu compromís amb la diversitat, l'equitat i la inclusió, contribuint a generar un impacte social i econòmic positiu més enllà del perímetre de l'Organització.

En aquest marc, CaixaBank col·labora amb organitzacions de referència en àmbits com la igualtat de gènere, la inclusió social, la innovació, l'educació i l'esport, sumant capacitats, coneixement i experiència per avançar de manera conjunta cap a una societat més inclusiva.

En el marc de la col·laboració amb **ClosinGap** (clúster que analitza el cost d'oportunitat econòmic i social de les bretxes de gènere) i 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, posant 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 promoure la igualtat d’oportunitats, demostrant que l’avenç cap a una societat més equitativa és possible i necessari.

Taller ClosinGap & CaixaBank. El 20 de novembre vam fer el taller de creació “Desafiament Closingap” amb participació de prop de 80 professionals de CaixaBank i d’empreses associades a Closingap. Va ser una jornada dinàmica per compartir idees i avançar conjuntament en el disseny de noves accions relacionades amb la diversitat i la igualtat d’oportunitats.



FEDEPE (Federació de Dones Directives i Empresàries). CaixaBank participa com a entitat patrocinadora de FEDEPE, donant suport a iniciatives orientades a impulsar el lideratge femení i la presència de dones en posicions de responsabilitat, així com a promoure xarxes de col·laboració i visibilitat del talent directiu femení.

Projectes d’inclusió social i laboral. En l’àmbit de la inclusió, CaixaBank col·labora amb entitats socials que treballen en la integració laboral de col·lectius amb més dificultats d’accés al treball, amb focus en innovació, educació i ocupabilitat. Entre aquestes destaquen **Specialisterne** (persones amb trastorn

de l’espectre autista), Fundació Adecco (persones amb discapacitat) i Fundació Vull Treball (dones en risc d’exclusió social), que contribueixen al desenvolupament d’oportunitats professionals en entorns inclusius.

Aliances amb federacions, comitès i clubs esportius. CaixaBank impulsa l’esport com una palanca de visibilitat, inclusió i transmissió de valors compartits, reforçant la igualtat d’oportunitats, la normalització de la diversitat i la sensibilització social. En aquest context, es presenten a continuació les iniciatives més destacades desenvolupades en suport a l’esport femení, a l’esport per a persones amb discapacitat i a projectes esportius amb impacte social i territorial:

- Suport a l’esport per a persones amb discapacitat, amb el patrocini al Comitè Paralímpic Espanyol (CPE), 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 i el patrocini de la Selecció Espanyola de Bàsquet en Cadira. Tot això, amb la voluntat d’acompanyar els nostres esportistes en un camí ple de valors compartits com l’esforç, l’entrega i la superació. El 2025 es va llançar Empower Kids, que són trobades que es fan en centres educatius o clubs esportius entre esportistes paralímpics i nens que practiquen el mateix esport amb l’objectiu de normalitzar la discapacitat des de la base a través de l’esport.
- Suport al bàsquet femení a través del patrocini de la selecció espanyola de bàsquet tant absoluta com de categories inferiors. Impuls de la pràctica de l’esport femení, mitjançant el programa “Univers Dona Bàsquet” i el patrocini de quinze clubs de bàsquet a Espanya amb especial focus en les categories de formació.
- Patrocini de clubs de la lliga de futbol femenina, així com d’altres esports amb fort arrelament territorial i amb participació femenina rellevant; destaca la renovació del patrocini de la Lliga ACT Traineres, un dels més longeu del banc.
- Grades Solidàries CaixaBank en partits de la Selecció Espanyola de Bàsquet, que han acostat el bàsquet el 2025 com a eix d’integració social a més de 2.200 persones de 50 entitats socials de col·lectius vulnerables.



▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2025-2027
▪ Línies estratègiques de Persones
▪ 2. 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 2025-2027
- Línies estratègiques de Persones
- 2. 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

Adhesions i reconeixements d'entitats que promouen la diversitat, CaixaBank està adherida a 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.



TARGET
GENDER
EQUALITY



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.



Xàrter de la diversitat signat el 2011, el qual representa un compromís voluntari promogut en l'àmbit europeu 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.

closingap



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, reconeixements d'Equips & Talent pel compromís amb el lideratge i el talent femení, i l'impuls i gestió de la diversitat. També té el segell Empowering Women's Talent pel compromís en el desenvolupament del talent femení i Best Company for All Talent.



CaixaBank ocupa el 7è lloc en el III 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.



Certificació Top Diversity Company 2025, atorgat per Intraestima, un distintiu que posa en valor el nostre compromís real amb la diversitat, l'equitat i la inclusió en l'entorn corporatiu.



Primer premi en els VIII Premis de Diversitat, Equitat i Inclusió de la Fundació Adecco al millor pla estratègic de diversitat i inclusió.



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.
- 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 i que recull les millors pràctiques per conscienciar empreses, administracions públiques i la societat sobre el protagonisme que la força laboral sènior adquirirà en els pròxims anys.
- Coopera amb el Team work EFR Talent Sènior. Grup liderat per la Fundació MásFamilia i format 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 espònsor de la Fundació IWF (International Women's Forum), que promou

el lideratge femení i la igualtat al món, i de la Fundació IWEW (International Women's Entrepreneurial Challenge), que persegueix l'objectiu d'ajudar dones emprenedores a internacionalitzar els seus negocis i a expandir les seves empreses.



3. Experiència de l'Empleat

Una experiència hiperpersonalitzada, fluida i unificada, amb una millor atenció i més flexibilitat per a l'empleat.

En aquesta tercera línia es recullen els principals canals de comunicació i escolta activa, així com el model de relació entre l'Entitat i la plantilla, l'estudi de compromís, els touchpoints, l'enquesta de qualitat, el Servei d'Atenció a l'Empleat, l'Oficina de l'Empleat i la figura dels Business Partners, que constitueixen una font clau d'informació per identificar expectatives, necessitats i palanques de millora.

La informació obtinguda a través dels mecanismes anteriors, juntament amb els resultats en rànquings de marca ocupadora (MercoTalento, Top Employer, entre altres), ha facilitat la definició i l'evolució de la proposta de valor a l'empleat de CaixaBank, en coherència amb el seu propòsit de marca **"Ser a prop de les persones per a tot el que importa"** i orientada a oferir una **experiència de l'empleat diferencial**.

Canals de comunicació i escolta activa:

El principal canal d'escolta que permet identificar aquells factors que importen a l'empleat en la seva relació amb l'Entitat és l'**estudi de compromís** (Model de Compromís 360), a partir del qual es desenvolupa un pla d'acció (Pla Nostres) amb iniciatives per aconseguir la millor experiència per a l'empleat possible.

L'**estudi de compromís** ha evolucionat per millorar l'estratègia d'escolta activa de l'empleat després de la integració amb Bankia (més integració del sistema financer espanyol).

A continuació, es mostra el roadmap amb les diferents accions que s'han dut a terme i que es resumeixen a comunicar els resultats, treballar en els gaps detectats i fer nous mesuraments.

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2025-2027
▪ Línies estratègiques de Persones
▪ 3. Experiència de l'Empleat
▪ 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 2025-2027
- Línies estratègiques de Persones
- 3. Experiència de l'Empleat
 - 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

06/2022 Estudi de compromís a tota la plantilla	10/2022 Disseny del Model de Compromís 360º	01/2023 Pla d'acció	09/2023 Presentació del Pla Nosalres amb directius	10/2023 Radar 2023	04/2024 Escolta de l'evolució del Pla Nosalres (Focus Group)	10/2024 Estudi de compromís a tota la plantilla	07/2025 Pla d'acció	10/2025 Radar 2025
--	--	------------------------	---	-----------------------	---	--	------------------------	-----------------------

Comunicació Pla Nosalres. Comunicacions recurrents sobre iniciatives posades en marxa relacionades amb l'escolta.

Elaboració del nou Pla d'Acció

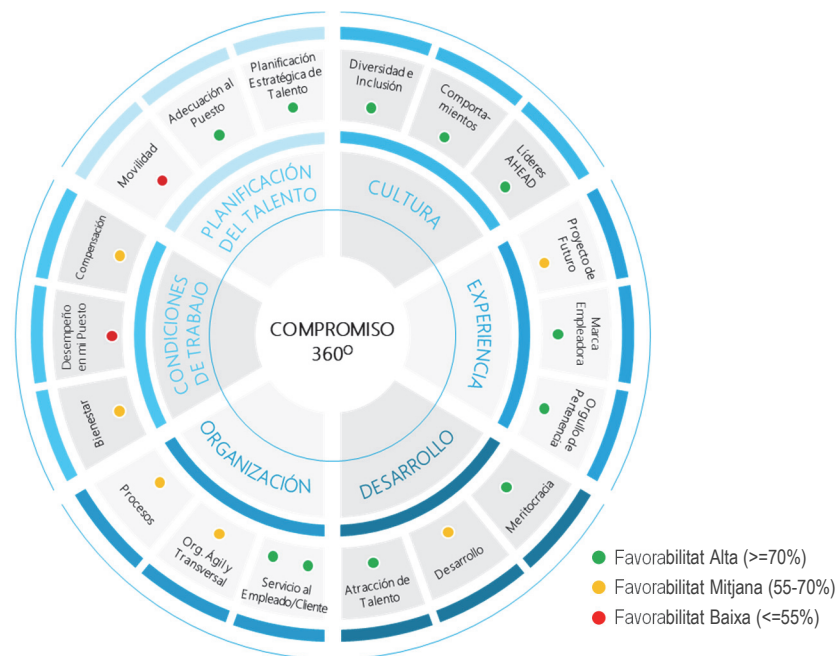
El 2022 es va iniciar una anàlisi profunda que va permetre identificar palanques que milloren l'experiència de l'empleat. Arran d'aquesta anàlisi, es va començar a idear el **Model de Compromís 360º** per mesurar aspectes que importen a l'empleat en la seva relació amb l'Entitat. Això permet guiar tant l'anàlisi com el disseny i seguiment d'accions que impacten en el compromís i la motivació de l'empleat.

Al costat, es mostra el Model de Compromís 360º, que té 6 blocs diferenciats i 18 dimensions, juntament amb el mapatge amb els resultats de l'estudi de compromís 2025 (partint d'una escala de favorabilitat: alta, mitjana i baixa); es destaquen els resultats més favorables i les oportunitats de millora.

Seguidament es va fer un pla d'acció transversal associat a l'estudi de compromís per a totes les empreses del Grup CaixaBank que pivota sobre el propòsit de l'Organització de "Ser a prop de les persones per a tot el que importa", generant d'aquesta manera un compromís més elevat en la plantilla.

El desenvolupament del pla d'acció transversal es va fer segons la metodologia següent:

- Analitzar els resultats obtinguts en els diferents 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 es posarà el focus en les següents fases.
- Dissenyar i prioritzar les accions que cal dur 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 ajustos abans d'escalar les accions.
- Escalar les accions de millora i ajustar els KPI que cal mesurar.
- Generar la comunicació que engloba totes les accions del Pla d'Acció.



El 2023 va néixer el **Pla Nosaltres** (pla d'acció), dirigit a avançar en la millora de l'entorn professional a CaixaBank, l'experiència diària i l'atenció al client i amb l'ambició de ser el grup financer favorit per treballar. Es tracta d'un programa orientat a millorar l'experiència de l'empleat que integra i prioritza les actuacions impulsades per l'Organització en aquest àmbit.

El pla parteix de les àrees de millora identificades del procés d'escolta activa a tota la plantilla i planteja una sèrie d'iniciatives per donar-hi resposta i transformar-les en accions concretes.

Des de l'inici del Pla Nosaltres (2023-2024), que actua com a paraigua integrant totes les iniciatives del MAC (Millor Atenció al Client), Més Temps i People Xperience, s'han implementat més de 150 iniciatives amb un clar impacte en la millora del clima i un avenç significatiu en els reptes i atenció al client, les càrregues de treball i processos i el desenvolupament i mobilitat de persones.

		
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.	<u>Oferta comercial</u> <u>Accions Comercials i Seguiment</u> <u>Reptes, Bonificacions i Incentius</u> <u>Millora Atenció Client</u>	Algunes iniciatives destacades: ○ Dinàmiques comercials de visió client vs. visió producte ○ Pla <i>Millora Atenció Client</i> (MAC) ○ Millora de l'esquema de bonificacions i incentius
SUPORT, ORGANITZACIÓ I PROCESSOS, per avançar en la progressiva simplificació de processos i en un entorn operatiu que promogui la col·laboració i l'agilitat i faciliti l'acompliment diari.	<u>Suport a Oficines</u> <u>Processos Interns</u> <u>Noves Maneres de Treballar</u> <u>Càrrega Administrativa</u>	Algunes iniciatives destacades: ○ Programa <i>Més Temps</i> 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.	<u>Desenvolupament de Persones</u> <u>Lideratge AHEAD</u> <u>Funció de Persones</u>	Algunes iniciatives destacades: ○ <i>Development by Skills</i> ○ Model de Lideratge AHEAD i avaluació directiva 360

El **Pla Nosaltres** es va compartir inicialment amb tots els directius de l'Entitat per fer participants els equips que la seva veu s'havia escoltat i s'estaven posant en marxa les accions necessàries per millorar la seva experiència a CaixaBank. Inicialment, el Pla contenia les següents tres grans línies d'actuació per:

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



- **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 donar més qualitat de servei i, a la vegada, descongestionar de càrrega operativa les oficines.
- **Més Temps**. Site que permet disposar del detall de les accions implantades relatives a la simplificació de processos i càrregues, i on es poden afegir propostes de millora als processos existents. En definitiva, persegueix l'objectiu de fer el dia a dia de les oficines més fàcil i àgil, descarregant la xarxa de tasques administratives, càrregues de treball i l'estrès associat, i d'aquesta manera, ajudar a posar el focus en el que de veritat importa, tenir més temps per donar una qualitat d'atenció excel·lent als clients.
- **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 de tot el que significa treballar a CaixaBank, amb visió experiència d'empleat, i donar-hi valor.

El 2024 es va dur a terme l'escolta de l'evolució del Pla Nosaltres que va consistir en una anàlisi quantitativa i qualitativa dels resultats de l'estudi de compromís de 2024 i en la identificació de les principals oportunitats de millora, complementat amb la realització de focus groups per aprofundir en l'anàlisi qualitativa. Tot això va permetre redefinir les línies d'actuació per mitjar els punts de dolor.

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2025-2027
▪ Línies estratègiques de Persones
▪ 3. Experiència de l'Empleat
▪ 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 2025-2027
- Línies estratègiques de Persones
- 3. Experiència de l'Empleat
- Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
- Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
- Cicle de vida de l'empleat
- Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
- Annexos i Taules Grup CaixaBank



Resultats quantitius i anàlisi d'insights sobre els comentaris de l'Estudi 2024.

Identificació de les principals oportunitats de millora, d'acord amb l'anàlisi de resultats.

Anàlisi qualitativa per aprofundir sobre les àrees de millora en què cal clarificar la resposta.



Disseny d'iniciatives per mitigar els punts de dolor identificats (evolució del Pla Nosaltres).

El 2025 s'han definit noves iniciatives en el marc del Pla Nosaltres, orientades a continuar millorant l'experiència professional i reforçar el clima laboral, en coherència amb el Pla Estratègic 2025-2027. La versió actualitzada del Pla inclou un total de 56 iniciatives desenvolupades per diferents equips i distribuïdes en tres àmbits principals, Negoci, Mitjans i Persones, amb l'objectiu de seguir avançant en la millora del dia a dia dels professionals i en la consolidació d'un entorn de treball més àgil, eficient i orientat a les persones.

El Pla d'Acció desenvolupat el 2025 estableix les següents línies de treball:

- **Àmbit Comercial.** Fomentar accions i dinàmiques que facilitin la consecució dels objectius comercials i promoguin la cerca de l'excel·lència en l'àmbit de servei al client.
- **Càrrega de treball i processos.** Treballar la càrrega de treball i les barreres materials (eines ofimàtiques) i immaterials (processos, sistemàtiques i formes 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 el reconeixement i una gestió retributiva objectiva i transparent.

El model de governança per a l'activació del Pla d'Acció inclou la creació d'un

Steering Committee (SteerCo), format per membres del Comitè de Direcció de Negoci, Riscos, Mitjans i Persones. Aquest òrgan es reuneix de forma periòdica per a la prioritització i el seguiment de les iniciatives, la coordinació de la seva comunicació i el monitoratge del seu impacte mitjançant indicadors (KPI).



Negoci

- Reptes comercials/Carterització**
- Millores en la comunicació del nou model de retribució variable.
 - Millorat el criteri de fixació i repartiment de reptes considerant ajust al mercat, re-balanceig entre oficines, ajustos morositat.
 - Creació d'agrupacions familiars i moviments de clients.

Exigència comercial

- Protocol de bones pràctiques per al seguiment comercial i coordinació de reunions.
- Millores en Les meves vendes i Els meus clients.
- Pack ajuda personalitzada després d'anàlitzar la sistemàtica comercial per oficina.

Col·laboració

- Equip per a resolució d'incidències que no resol el BAU (Business as usual).



Medios

- Càrrega administrativa**
- Reducció visites de baix valor a l'oficina.
 - Revisió procés Testamentaries i equips Back Office.
 - Cancel·lació modificació d'assegurances.
 - Comunitats de propietaris (digitalització, etc.).
 - Reclamació d'operacions fraudulentas (plataforma).
 - Subrogacions d'hipoteques i infraestructura de SIA (infraestructura associada).

Burocràcia i processos

- Enviament targetes a domicili.
- Accés bbdd públiques amb certificat digital.
- Millores procés de traspàs de clients.
- 3N Center Operatiu (model únic d'atenció i eina única d'escalat).
- Millores en terminal financer.
- SIREC (plataforma per a la gestió de la morositat). Millora disponibilitat d'informació.
- Revisió continguts NOA (assistent virtual cognitiu de CaixaBank).
- ServeNow millora traçabilitat petició.



Persones

- Mobilitat interna**
- Nou protocol de bones pràctiques i de comunicació sobre transparència.
 - SelectIA.
 - HBT (Eina de Cerca de Talent) Recomendador.
 - Protocol de trasllats.
 - Publicació vacants posicions directives.

Desenvolupament

- Programes de desenvolupament directiu i talent.
- Definició desenvolupament professional en SC.

Compensació i beneficis socials

- Argumentari desigualtat retributiva HRBP.
- Millores Adeslas.
- Campanya de comunicació de beneficis socials (préstecs empleats, etc.).
- Tramitació Llei dependència.

Benestar

- Capacitació mànagers segons PDI (Humanisme).
- Programes de formació i activitats de benestar.
- Reducció jornada horari singular.
- Acompanyament psicològic.
- Cobertures, pilot protocol per a DAN.

Propòsit i projecte de futur

- Comunicació en 3 eixos: Creixement, Transformació i Essència

A més de l'Estudi de Compromís, es disposa d'altres canals de comunicació i escolta activa a l'Entitat, com ara: les escoltes en els **moments de la veritat del cicle de vida de l'empleat o touchpoints**, els **polsos estratègics**, els **focus groups** o les **converses entre mànagers i col·laboradors**, que permeten obtenir una visió segmentada de l'experiència de l'empleat i orientar decisions basades en evidències. I finalment cal destacar l'**enquesta de qualitat, "Qualitat Interna, La teva veu"**, que és un espai de referència per a la recollida i l'anàlisi de la informació relativa a la qualitat dels serveis de CaixaBank des de la perspectiva de les persones empleades com a clients interns, permet avaluar de forma sistemàtica el grau de satisfacció global (SAT) de la plantilla i aporta una visió integral i complementària de l'experiència de l'empleat.

Model de relació amb els empleats:

Permet un acompanyament de qualitat per resoldre les necessitats integrals de la plantilla:

L'Oficina de l'Empleat impulsa un model de relació i atenció més pròxim i proactiu, orientat a millorar l'experiència de l'empleat i a reforçar la percepció del valor de la proposta que CaixaBank posa a la seu disposició, afavorint que l'experiència interna sigui coherent i consistent en tots els punts de contacte.

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 era necessari 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 360º. 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, indepen-

dentment 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 Connecta cada 1.000 empleats aproximadament.

Atenció, contractació i assessorament per gestors especialistes.

Mur, WhatsApp Mur, Cita Prèvia i NPS com 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 2025 s'han atès un total de 17.847 clients, majoritàriament empleats i alguns familiars de primer grau, amb un total de 4.094 operacions d'actiu i un NPS del 98,1 %.

La figura del **Business Partner** s'erigeix com una figura d'acompanyament que adquireix una posició d'assessor expert, és el nexa entre les persones de cada àrea amb els especialistes de Persones i es disposen tant en els serveis corporatius com en els diferents territoris, inclosa la xarxa Internacional d'oficines a l'estranger. Aquest model de relació es desenvolupa més àmpliament a l'apartat d'"Àmbits de comunicació i participació", dins l'apartat del Cicle de vida de l'empleat.

El Servei d'Atenció a l'Empleat (Pregunta'm), desenvolupat a finals de 2024, és un canal de consultes que es basa en una eina de ticketing, que agilitza la gestió de sol·licituds i optimitza el temps dels Business Partners perquè s'enfoquin en el seu rol estratègic de proximitat, coneixement

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2025-2027
▪ Línies estratègiques de Persones
▪ 3. Experiència de l'Empleat
▪ 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

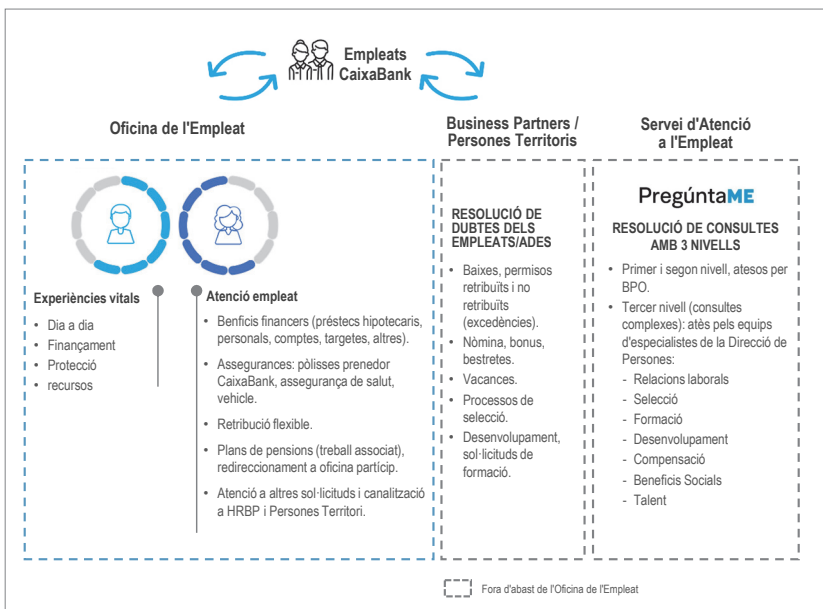
- Portada
- Índex
- Pròleg
- Pla Estratègic 2025-2027
- Línies estratègiques de Persones
- 3. Experiència de l'Empleat**
- Com som i com ens organitzem.
CaixaBank, S.A.
- Com som i com ens organitzem. Grup
CaixaBank
- Cicle de vida de l'empleat
- Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
- Annexos i Taules Grup CaixaBank

i desenvolupament de les persones. Aquest permet, a més, recopilar informació clau mitjançant eines analítiques per identificar les principals preocupacions dels empleats.

PregúntaME

Para que no te
quedes con la duda

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

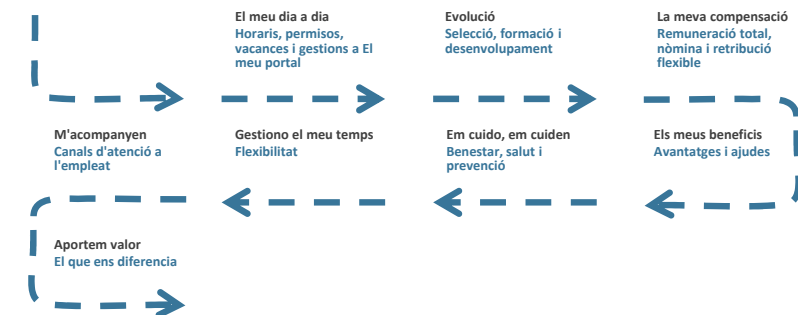


La Proposta de Valor a l'Empleat de CaixaBank que sorgeix de l'escolta activa es mostra a l'espai **People Xperience** que permet visualitzar les diferents iniciatives de què disposa CaixaBank en els diferents moments del cicle de vida. L'espai **People Xperience** és un punt de trobada que agrupa, en un únic lloc, tots els serveis, prestacions, avantatges i beneficis per als professionals de CaixaBank. Un espai dissenyat per informar, inspirar i posar en valor el que significa treballar a l'Organització, oferint una visió integral centrada en l'experiència de l'empleat.



Una vegada vas triar **CaixaBank per desenvolupar la teva carrera professional**, i ara volem recordar-te el que et va motivar a fer-ho, perquè continuïs sentint, amb orgull, que va ser una bona decisió. Treballar a CaixaBank significa compartir un mateix propòsit: **ser a prop de les persones per a tot el que importa.**

A **People Xperience** trobaràs al teu abast tot el que pot ajudar-te en el teu dia a dia com a professional i també en els teus projectes personals.



La proposta de valor a l'empleat es gestiona i comunica a través d'aquest espai mitjançant una actualització contínua de la informació, al mateix temps que es revisa periòdicament per incorporar-hi tendències del mercat i les expectatives de nous col·lectius professionals.

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 millor grup per treballar.

Els aspectes clau de la plataforma People Xperience són:

- Comunicació homogènia, intuïtiva, pròxima i transparent, amb una millora significativa dels continguts tant en format (look & feel, infografies, vídeos) com en missatge.
- Centralització en un únic espai de tota l'oferta de serveis, productes, avantatges i beneficis de la proposta de valor a l'empleat.
- Continguts clars i orientats a l'usuari, amb una organització de la informació més intuïtiva i estructurada segons el cicle de vida de l'empleat.
- Experiència d'ús millorada i més personalització dels continguts per a diferents col·lectius (Serveis Corporatius i Xarxa).
- Més traçabilitat en el seguiment de l'ús i el mesurament de les polítiques i avantatges de la proposta de valor a l'empleat.
- Incorporació de continguts diferencials, com el Club de Compres (que amplia l'oferta d'avantatges disponibles) i el mapa de beneficis per a l'empleat.

Durant el 2025, a People Xperience es van comunicar les principals novetats en beneficis i ajudes dirigides als professionals de CaixaBank i les seves famílies. En total, es van publicar 59 notícies que van sumar més de 380.000 accessos i van recollir les fites informatives de l'any.

Els temes més destacats van incloure:

- **Beneficis per a empleats.** Actualitzacions en avantatges, descomptes, ajudes i opcions de Compensa+ (retribució flexible), juntament amb eines com el mapa de beneficis.
- **Retribució variable i incentius.** Informació sobre els esquemes de l'any, els abonaments periòdics i els resultats dels incentius comercials.
- **Pla de pensions.** Novetats en productes, materials explicatius i recursos per facilitar la planificació financera.
- **Conciliació i suports familiars.** Canvis en permisos, ajudes per a estudis i altres mesures orientades a la conciliació.
- **Salut i benestar.** Campanyes i accions dirigides al benestar físic, emocional i social.
- **Reconeixement i desenvolupament professional.** Celebració de fites de trajectòria professional i materials que faciliten la comprensió de la compensació i el desenvolupament.

Proposta de valor del cicle de vida de l'empleat:

Es desplega durant tot el cicle de vida i s'identifiquen els quick wins amb impacte en els processos i en l'experiència de les persones.

Atreure i seleccionar (construint experiències que inspiren). Volem mostrar qui som i tot el que podem oferir al millor talent: una experiència professional que uneix desenvolupament, innovació i compromís amb les persones. La nostra cultura, beneficis i oportunitats reflecteixen un entorn on créixer i transformar junts.

Entre les principals accions destaquen:

- 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, garantint coherència i meritocràcia.
- Redefinició de l'entorn digital, millorant el trànsit i l'experiència de l'usuari, reforçant la connexió dels nostres sites de treball i assegurant transparència i claredat en la informació per oferir una navegació integrada que reflecteixi la proposta de valor i cultura corporativa de 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 tal de 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 què s'adreça al talent extern amb un llenguatge pròxim i senzill que expliqui què ofereix el Grup CaixaBank i què es demanda.

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2025-2027
▪ Línies estratègiques de Persones
▪ 3. Experiència de l'Empleat
▪ 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

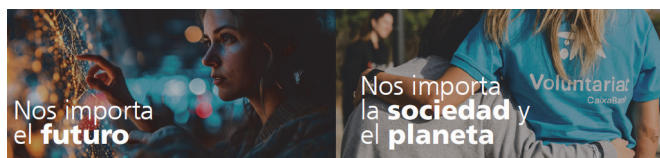


Queremos que crezcas, que te desarrolles, que encuentres oportunidades para avanzar en tu carrera y que lo hagas en CaixaBank.

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.

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2025-2027
▪ Línies estratègiques de Persones
▪ 3. Experiència de l'Empleat
▪ 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



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.

- Impulsar una xarxa d'ambaixadors de marca ocupadora que projectin l'orgull de pertinença i converteixin als empleats en referents capaços d'atreure el millor talent i connectar-hi.
- Incrementar la petjada ocupadora a través de la difusió de la proposta de valor en diferents canals online i offline, formant personal intern per potenciar la seva marca personal i capacitant-lo amb coneixements que li permetin impactar de manera eficient en xarxes socials.
- Potenciar la presència de l'Organització i capitalitzar la participació en esdeveniments de talent i fires de treball.
- Mesurar i analitzar els resultats d'estudis interns i externs que permetin la millora contínua de la proposta de valor a l'empleat i la comunicació d'aquesta.

CaixaBank ha estat distingida amb el segell **Top Employer Spain 2026** que reconeix l'excel·lència pel que fa a l'entorn professional. Aquesta certificació posiciona CaixaBank entre els ocupadors líders en l'àmbit mundial i com a líder en la gestió de persones. Alhora, el 2025 en el monitor de millors empreses on treballar **MercoTalento**, CaixaBank s'ha situat en la setena posició del rànquing global, i és la segona entitat financera favorita.



Acollir (acompanyant la incorporació). CaixaBank impulsa un model d'acollida orientat a facilitar una incorporació progressiva i coherent amb la cultura i la proposta de valor a l'empleat, assegurant una experiència inicial alineada amb els valors de l'Entitat i amb les expectatives de les persones que s'incorporen.

En aquest marc, l'onboarding té com a objectiu que els empleats que s'incorporen a l'Organització tinguin una experiència d'empleat pròxima, diferencial i que se sentin acompanyats i acompanyats des del primer dia. En els últims anys, en el **programa d'onboarding de CaixaBank**, s'han incorporat una sèrie de millores i es continua evolucionant el programa de forma contínua per generar l'efecte Wow i, d'aquesta manera, establir engagement amb el candidat i posterior empleat des del primer moment.

Les mesures dutes a terme consisteixen en:

- Dissenyar experiències diferencials des de la fase de pre-onboarding, amb accions que transmeten proximitat i preparen el futur empleat per a la seva integració.
- Crear moments memorables: Welcome pack, missatges institucionals i accés a continguts sobre cultura corporativa.
- Garantir la traçabilitat i l'acompanyament mitjançant la figura del tutor, optimitzant i homogeneïtzant la comunicació entre directius i Business Partners.
- Facilitar la integració amb guies per a responsables, assignació efectiva del tutor i circuits àgils per a l'entrega d'equips.
- Impulsar la formació intensiva amb el programa CaixaBank First Experience, que reforça el coneixement, la xarxa de contactes i el sentit de pertinença.
- Mesurar l'experiència amb enquestes al cap d'1, 6 i 12 mesos per evolucionar el programa de manera constant.

Després de l'acceptació de l'oferta, a més de l'accés a la plataforma d'onboarding a SuccessFactors per a l'aportació de dades i la signatura digital, s'han reforçat els elements de comunicació amb el futur empleat per transmetre proximitat i mostrar que l'Organització està preparada i il·lusionada davant la seva incorporació. El primer dia, la persona rep un Welcome Pack que inclou els equips de treball, material corporatiu i una tarja de benvinguda del president i del CEO, amb un codi QR que enllaça al vídeo de cultura corporativa de CaixaBank. Al cap de 30 dies, s'envia automàticament un qüestionari breu per avaluar l'experiència viscuda i continuar millorant el procés. A partir dels 90 dies, l'empleat participa en una setmana intensiva de formació dins del programa **CaixaBank First Experience**, on amplia el seu coneixement de l'Organització, rep la benvinguda d'un membre del Comitè de Direcció i estableix xarxes de contacte amb altres professionals en la mateixa etapa d'incorporació.

Vincular (reforçant la relació al llarg del temps). L'Organització treballa de manera continuada en l'enfortiment del vincle amb la plantilla durant la seva trajectòria professional amb l'objectiu de millorar de manera sostinguda l'experiència, el desenvolupament i el benestar.

En la fase de vinculació i en línia amb l'aposta pel talent intern, CaixaBank disposa del model de **Crossboarding**, que s'orienta a millorar l'experiència de les persones que canvien de funció, centre o departament, proporcionant més acompanyament durant els primers mesos del procés i reforçant el seu nivell d'engagement.

Les mesures implementades han estat:

- Homogeneïtzar comunicacions i assignar referents per guiar la transició.
- Prioritzar la mobilitat interna amb protocols transparents i àgils, ajudats per l'Oficina Tècnica de Selecció (per millorar l'experiència de candidats i mànagers, reduint els temps de cobertura i assegurant un enfocament objectiu en l'avaluació competencial).
- Redissenyar el Career Site intern per oferir recursos pràctics, alertes de vacants i eines que facilitin el desenvolupament professional.

Una altra eina per vincular la plantilla són els elements retributius; en aquest sentit, CaixaBank disposa d'un mapa de beneficis diferencial que contribueix a conformar una proposta de valor econòmica sòlida i competitiva.

Amb l'objectiu de facilitar el coneixement i la consulta d'aquests beneficis socials, el 2025 s'ha posat a disposició de tota la plantilla una guia visual i interactiva que reuneix en un únic espai la informació relativa als diversos avantatges associats a formar part de l'Organització. Aquest recurs ofereix una visió global, clara i accessible del conjunt de beneficis disponibles, i contribueix a una experiència de l'empleat més informada i homogènia.



El mapa de beneficis està disponible a People Experience, el portal corporatiu des del qual s'actualitza de forma contínua per garantir que la informació estigui sempre alineada amb l'oferta vigent.

Després de la publicació del nou mapa de beneficis a People Experience, el full de ruta s'orienta a la modernització dels canals de gestió, la millora i flexibilització del paquet de beneficis i l'actualització del marc regulatori. Les actuacions prioritzen la previsió social (pla de pensions i plataforma Aporta+), l'evolució de pòlisses i serveis associats i el reforç del benestar integral, la conciliació i l'acompanyament a la plantilla durant les seves diferents etapes professionals i vitals.

	
Beneficis financers	Conciliació i vida personal
1 Pla de pensions d'ocupació 2 Pla Voluntari Associat 3 Préstecs 4 Targetes 5 Comptes 6 Bestreta de nòmina 7 Aval per a lloguer d'habitatge habitual 8 Assegurança de cotxe complementària 9 Retribució flexible	13 Dies de vacances o de lliure disposició addicionals per conveni 14 Excedències, permisos i variacions de jornada 15 Ajuda estudis i idiomes 16 Ajuda de llar d'infants i formació per a fills 17 Ajuda per fills 18 Ajuda despeses de sepeli de familiars
Salut i benestar	Altres avantatges per a empleats
10 Assegurança mèdica 11 Reconeixement mèdic 12 Programa de benestar Som Saludables	19 Club de compres 20 Targeta restaurant per a horaris singulars

L'últim gran bloc d'iniciatives de vinculació estan orientades a la promoció d'una cultura de **seguretat, salut i benestar** de les persones empleades, concebudes com un element clau de la proposta de valor a l'empleat i com un principi fonamental de la gestió de persones, orientat a la millora contínua de les condicions de treball i a la creació d'entorns laborals saludables, segurs i sostenibles.

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

Portada
Índex
Pròleg
Pla Estratègic 2025-2027
Línies estratègiques de Persones
3. Experiència de l'Empleat
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 2025-2027
▪ Línies estratègiques de Persones
▪ 3. Experiència de l'Empleat
▪ 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

Des del 2023, l'Entitat disposa de certificats **SIGOS** i **ISO 45001**, acreditats i auditats anualment per **AENOR** i **AUDELCO**, respectivament. Aquestes certificacions es basen en normes voluntàries que van més enllà dels requisits legals, que posicionen l'Organització en un alt nivell en relació 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 de la salut es materialitza en el desenvolupament del **programa de benestar corporatiu “Som Saludables”**, amb què es pretén impulsar tots els factors i variables que afecten el benestar de les persones i que influeixen en la seva motivació, satisfacció personal, el seu estil de vida i el seu compromís amb CaixaBank.

L'objectiu del programa és promoure la salut, els hàbits i estils de vida saludables construint un ecosistema en què les persones puguin crear el seu propi esquema de benestar en funció del moment vital en què es trobin, per millorar la seva qualitat de vida i oferir als equips unes condicions de treball segures, saludables i compromeses amb l'entorn. Des de l'atenció de la salut i el benestar de la plantilla se cerca impactar de manera positiva en l'experiència dels empleats de CaixaBank, fomentant el seu màxim compromís i orgull de pertinença. Amb això es pretén aconseguir que treballadors, familiars, clients, proveïdors i els altres grups d'interès estiguin més sans, motivats i satisfets.

L'Alta Direcció exerceix el seu lideratge impulsant de forma activa la cultura del benestar i la salut en l'Organització. Revisa periòdicament la política d'organització saludable i la política de salut i seguretat laboral, aplicables a totes les persones empleades, contractistes o sota supervisió, i defineix anualment els objectius que orienten la millora contínua del model. Ambdues polítiques integren els requisits del Sistema de Gestió d'Organització Saludable en els processos i dinàmiques de treball del Grup, i en garanteixen el seu alineament estratègic.

Així mateix, l'Alta Direcció estableix un compromís explícit amb totes les iniciatives que enforteixen la cultura del benestar, oferint el suport necessari per a la formació, sensibilització i participació activa de la plantilla. Aquest impuls consolida l'organització saludable com a part de la cultura corporativa i de la gestió diària dels equips. També assigna els rols i les autoritats necessaris i promou la creació de grups de treball específics que faciliten l'avenç i el compliment dels objectius com a empresa saludable.

La revisió i l'aprovació anual de l'informe del Sistema de Gestió d'Organització Saludable es fa al màxim nivell directiu, assegurant la presa de decisions pertinents per a l'evolució del model. A més, els llançaments més rellevants en matèria de benestar i salut són presentats i validats pel Comitè de Direcció, reforçant el seu seguiment, coherència i prioritat estratègica.

A més de la implicació de l'Alta Direcció, la difusió i consolidació de la Cultura del Benestar es basa en un model de col·laboració transversal que integra diferents àrees corporatives i la xarxa territorial. Aquest model s'articula a través del projecte **ImpulsantBenestar**, que estableix una estructura coordinada i participativa per garantir una implantació coherent de les iniciatives de salut i benestar a tota l'Organització. S'han definit els següents rols i responsabilitats:

- **Departament de Benestar i Prevenció de Riscos Laborals (PRL).** Unitat responsable de la gestió integral del benestar i de la prevenció de riscos laborals, encarregada de definir els plans estratègics i d'acció en aquesta matèria, així com de coordinar-ne el desplegament amb els diferents actors implicats.
- **Grup Expert d'Organització Saludable (GEOS).** Òrgan decisor designat formalment i promogut per l'Alta Direcció, amb funcions, responsabilitats i normes de funcionament definides en el seu reglament. Hi estan representades totes les direccions territorials, amb l'objectiu d'actuar de manera coordinada i aprofitar sinergies al voltant d'un enfocament comú de benestar, però mantenint les particularitats de cada territori.
- **Xarxa d'Ambaixadors de Benestar.** Figures designades per les direccions territorials que, juntament amb els Business Partners de Persones, actuen com a nexes de connexió amb els empleats, fomentant l'escolta activa i el feedback continu per identificar necessitats i expectatives en matèria de benestar.



- **Aliats de benestar.** Col·laboradors voluntaris que donen suport a la difusió d'iniciatives, la dinamització local i la recollida de necessitats, i contribueixen a estendre la cultura del benestar en el dia a dia dels equips.
- **Business Partners de Persones (HRBP).** Figura clau que assessora i acompanya els equips, canalitza dubtes i necessitats dels empleats i garanteix una comunicació fluida i alineada amb les àrees de negoci, disposant d'informació i materials actualitzats del programa.
- **Ambaixadors de marca CaixaBank.** Referents externs, líders d'opinió, que reforcen el compromís i la participació en iniciatives de benestar i salut, i aporten visibilitat i alineament amb els valors corporatius.
- **Grup de coordinació Beneficis Socials-Benestar.** Grup de treball amb reunions periòdiques per unir sinergies i establir col·laboracions entre ambdós equips. Entre les principals línies de treball, es duu a terme un exercici de prospectiva per a la millora en la gestió de la salut i el benestar, orientat a avançar cap a la personalització de beneficis i accions segons les necessitats de l'empleat, reforçar l'anàlisi de dades per a la construcció d'un model de Wellbeing Analytics i definir mètriques i KPI per a l'avaluació del Pla de Benestar.

Finalment, la comunicació té un paper essencial en l'extensió de la cultura del benestar, a través d'un model continu i bidireccional que combina canals corporatius, continguts específics i dinamització territorial, basat en eines i espais digitals propis.

Pla Estratègic d'Organització Saludable 2025-2027

Durant el primer Pla Estratègic d'Organització Saludable 2022-2024 es va aconseguir ordenar i sistematitzar la gestió de la salut i el benestar mitjançant un model integral, estructurat inicialment en sis pilars i basat en estàndards i normes que han afavorit la millora contínua i l'avenç cap a l'excel·lència.

Per continuar avançant en la consolidació del programa i aconseguir que el benestar s'integri plenament en la cultura de CaixaBank, el **Pla Estratègic d'Organització Saludable 2025-2027** estableix com a objectiu principal: **construir un ecosistema en què cada persona pugui crear el seu propi projecte de benestar**, fomentant que se senti motivada, compromesa, capaç d'assolir el seu màxim potencial i preparada per afrontar els reptes i canvis dels pròxims anys.

Tot això, basant-se en les palanques següents:

- 1 Potenciar la **PROXIMITAT** amb l'optimització de l'actual sistema de governança: **xarxa d'ambaixadors nova i ampliada.**
- 2 Millorar la **COMUNICACIÓ I SENSIBILITZACIÓ** amb més suport dels **MÀNAGERS**: Augment de la visibilitat i la involucració dels mànagers com a canalitzadors del compromís amb la salut i el benestar i impulsors d'aquesta cultura.
- 3 Treballar cap a la **HIPERPERSONALITZACIÓ** en l'oferta de recursos de benestar per donar suport i resposta al que **IMPORTA** a cada persona: primera fase, consolidar aliances ja iniciades en l'àrea de diversitat i segona fase, gestió amb el màxim nivell d'individualització.
- 4 Enfocament **DATA DRIVEN** per prendre decisions estratègiques i operatives basades en **ANÀLISI DE DADES**: Wellbeing analytics i sistema amb indicadors clau del benestar.
- 5 Concentrar els esforços en el **BENESTAR EMOCIONAL**: focus en accions que realment puguin suposar canvis significatius i tangibles en les percepcions de les persones.

En aquesta nova etapa s'ha avançat cap a un model integral de benestar que s'estructura al voltant de 7 pilars:

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2025-2027
▪ Línies estratègiques de Persones
▪ 3. Experiència de l'Empleat
▪ 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 2025-2027
- Línies estratègiques de Persones
- 3. Experiència de l'Empleat
- 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 7 pilars del benestar

El teu benestar emocional:

Estratègies i eines per gestionar l'estrès i fomentar el teu equilibri personal.

El teu benestar social:

Iniciatives per connectar amb els altres i contribuir a un impacte positiu.

La teva salut:

Consells per cuidar-te i protegir la teva salut en tot moment.

Els teus espais de treball:

Claus per crear entorns que impulsin el teu benestar i productivitat.

La teva alimentació saludable:

Receptes i recomanacions per menjar millor i sentir-te amb més vitalitat.

La teva activitat física:

Rutines i consells per moure't més i millorar la teva energia.

El teu benestar financer:

Orientació per organitzar la teva economia amb confiança i seguretat.

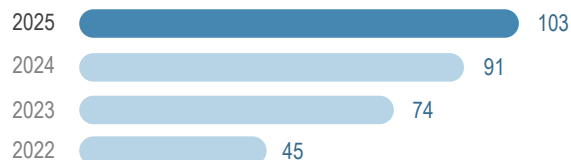


"El benestar és prioritari

Tant el personal com el professional. Inseparable del que més importa. Per això, el teu benestar ens importa i ens mou".

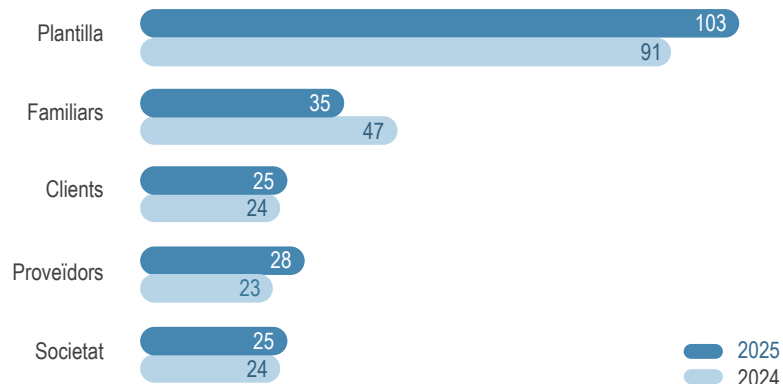
En coherència amb l'estratègia de benestar de l'empleat, el Pla Estratègic d'Organització Saludable 2025-2027 i el mateix Pla d'Acció d'Organització Saludable 2025 (que defineix les accions i iniciatives que es duen a terme, concebint el benestar amb una visió holística i de 360º, que integra totes les esferes que influeixen en la salut i l'experiència de les persones), s'ha continuat avançant en el desplegament d'actuacions orientades a reforçar el benestar integral de la plantilla. El 2025 es presenta un creixement significatiu en el nombre d'accions respecte a anys anteriors i un focus prioritari en aquelles actuacions amb més impacte en el benestar emocional i la promoció de la salut.

Nombre d'accions de benestar i salut (evolutiu)

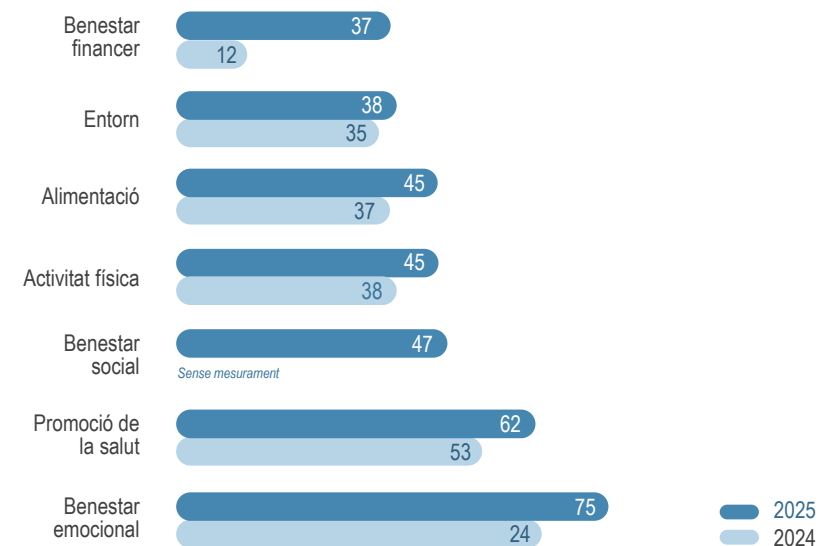


A continuació, es detallen el total d'accions classificades pel grup d'interès a què van dirigides, així com al pilar on han impactat:

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



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



Finalment, es detallen les principals accions desenvolupades durant el 2025 per àmbit de gestió:

Salut física i prevenció

- **Reconeixements mèdics i vigilància de la salut.** El 2025 s'han fet 2.626 reconeixements mèdics, fet que suposa un increment del 83 % respecte del 2024 i permet disposar de més i millors dades epidemiològiques per a la prevenció. Per facilitar l'accés al servei, s'han reforçat les accions de comunicació a PeopleNow i PeopleXperience, s'ha desplegat una unitat mòbil a l'edifici de Las Rozas (90 reconeixements) i s'han fet contactes proactius per correu electrònic amb empleats amb centres Quirón propers al seu centre de treball, així com recordatoris personalitzats a persones que havien causat baixa o no van poder anar a la seva cita.
- **Campanyes preventives de salut.** Desenvolupament de campanyes anuals de donació de sang (268 donacions), vacunació de la grip (906 vacunacions), salut visual (211 retinografies fetes i 36 derivacions preventives a oftalmologia) i prevenció del càncer de pell, mitjançant una campanya pilot amb 160 persones participants i 11 derivacions a dermatologia, acompanyada de continguts de sensibilització.



- **Prevenció de l'ictus i espais cerebroprotegits.** En el marc del compromís de CaixaBank amb la promoció de la salut i la prevenció, s'ha donat continuïtat a l'acord signat el 2023 amb la Fundació Fre a l'Ictus, orientat a la sensibilització, la formació i l'actuació primerenca davant d'aquesta malaltia. Durant el 2025 s'han dut a terme accions formatives per capacitar els empleats en la identificació precoç i la prevenció de l'ictus; s'han format 1.154 persones i s'han certificat 134 nous centres de treball com a "espais cerebroprotegits".

Així mateix, durant la Setmana de la Igualtat es van organitzar dues conferències sobre "Ictus i dona", amb la participació del president de la Fundació Fre a l'Ictus, juliol Agredano, i Sonia González, que va compartir la seva experiència en primera persona. Les conferències van arribar a les 1.189 reproduccions. A més, el 28 d'octubre passat es va celebrar una CaixaBank Talks sobre ictus, que va registrar 391 reproduccions.

- **Servei mèdic i fisioteràpia.** Reforç del servei mèdic i de fisioteràpia mitjançant l'ampliació de l'equip sanitari i el llançament del pilot de fisioteràpia digital RehBody, orientat a la prevenció i tractament del dolor musculoesquelètic, especialment en processos de reincorporació després de baixa o adaptació de lloc. Durant els dos primers mesos del pilot de fisioteràpia digital, s'ha donat servei a 260 persones, amb una valoració molt positiva (satisfacció 9,88).
- **Salut femenina i masculina.** Desenvolupament de campanyes de prevenció i sensibilització en el marc de la Setmana de la Igualtat i de la iniciativa Movember, amb accions divulgatives i formatives centrades en la salut femenina i masculina. Destaquen un webinar sobre salut hormonal femenina i campanyes de sensibilització sobre salut masculina i prevenció del càncer de pròstata a la plataforma Som Saludables.
- **Programa integral de menopausa.** Implementació d'un programa multidisciplinari d'acompanyament, amb dues edicions el 2025, que aborda nutrició, exercici, salut emocional, son i sòl pelvià, amb 189 dones participants i una valoració mitjana de 4,8/5 (NPS 96).
- **Prevenció d'addiccions.** Desplegament d'un enfocament preventiu integral mitjançant l'elaboració del protocol antiaddiccions, accions de sensibilització (dos articles sobre consum d'alcohol), suport a set persones en programes de deshabituació del tabac i execució del programa MONEO (iniciativa de prevenció d'addiccions en adolescents, dirigida a fills i filles d'empleats, que es desplega a través de l'Escola de Pares i Mares), amb dotze progenitors participants.



- **Observatori de Salut.** Anàlisi d'indicadors lligats a l'absentisme laboral (índex d'absentisme i incidència), els resultats de la qual són analitzats per província, gènere i grups d'edat i permet analitzar les afeccions i les seves causes per planificar accions amb l'equip mèdic.

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2025-2027
▪ Línies estratègiques de Persones
▪ 3. Experiència de l'Empleat
▪ 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 2025-2027
▪ Línies estratègiques de Persones
▪ 3. Experiència de l'Empleat
▪ 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 emocional i psicosocial

- **Estratègia preventiva psicosocial.** Desenvolupament continu del model preventiu mitjançant reunions periòdiques amb la representació legal dels treballadors i la realització de focus groups, els resultats dels quals han permès incorporar noves actuacions preventives el 2025 i actualitzar els plans d'acció en matèria de riscos psicosocials.
- **Servei d'atenció i acompanyament psicològic.** A través del servei d'acompanyament psicològic 24/7 (Vivofácil), amb 1.049 trucades ateses i un 72,6 % de valoracions excel·lent o molt bo.
- **Servei a través de la plataforma Adeslas Salut i Benestar,** que inclou orientació mèdica en medicina general i pediatria, així com atenció psicològica amb especialistes.
- **Servei d'acompanyament psicològic Inspira.** Desplegament d'un pilot de psicologia digital mitjançant sessions de videoconsulta i un xat amb el psicòleg assignat gratuït, amb fins a quatre sessions mensuals, que ha registrat 736 usuaris, 810 sessions efectuades i una valoració mitjana de 9,77. En aquest servei s'ha posat a disposició dels usuaris una guia de recursos d'autoajuda, podcasts i webinars de promoció del benestar emocional.
- **Capacitació de mànagers en benestar emocional.** Formació específica a 1.247 mànagers en la identificació de riscos psicosocials i senyals d'alerta en els equips, impartida per Teladoc Health (Inspira) i reforçada amb materials de sensibilització.
- **Seguretat psicològica.** Elaboració d'una guia específica i accions formatives dirigides a mànagers i Business Partners per fomentar entorns de treball psicològicament segurs.
- **Mindfulness i fortalesa emocional.** Desenvolupament de tres sessions de mindfulness i nou sessions de coaching dirigides a equips concrets, orientats a reforçar la resiliència i el benestar emocional.
- **Continguts de benestar emocional.** Publicació de 124 continguts de sensibilització, autocura i gestió emocional a la plataforma Som Saludables, facilitant així l'accés a recursos pràctics de suport al benestar psicològic.
- **Xerrades inspiradores de benestar emocional.** Organització de tres xerrades amb professionals de referència en psicologia i intel·ligència emocional, centrades en



la gestió emocional i el neuroempoderament. Dues CaixaBank Talks: amb Elsa Punset ("Ales per volar") i Rafa Guerrero ("Gestió emocional en família"), amb unes valoracions de 9,4 i 9,6, respectivament, i un webinar amb Beatriz García ("Neuroempowerment"), amb una valoració de 8,6.

Nutrició saludable

- **Promoció d'hàbits alimentaris saludables.** Desenvolupament de xerrades i webinars amb especialistes en nutrició i alimentació saludable, orientats a fomentar hàbits equilibrats i la prevenció des d'un enfocament pràctic. El 2025 s'han assolit 4.342 impactes a través de sessions divulgatives amb experts; destaquen les dues CaixaBank Talks amb FuturLife21 (explica el funcionament bioquímic del cos en relació amb l'alimentació i l'adopció d'hàbits saludables) i el d'Adeslas sobre dieta antiinflamatòria, així com Diàlegs en Família d'Adeslas i dos webinars (nutrició i compra saludable al súper).



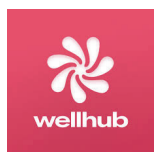
- **Nutrició integrada en programes de salut.** Incorporació transversal de continguts nutricionals en iniciatives de benestar i salut, com el programa integral de menopausa i la Setmana del Benestar, reforçant un enfocament preventiu i holístic que integra alimentació, exercici, salut emocional i descans.
- **Concurs de receptes saludables.** Durant la Setmana del Benestar es va impulsar un concurs de receptes obert a tota la plantilla, amb la col·laboració de Ferran Adrià com a ambaixador de marca, que va introduir el llançament mitjançant un vídeo motivacional.
- **Comunitat i sensibilització en nutrició.** Creació d'un fòrum de persones interessades en nutrició a la plataforma Som Saludables, amb 98 persones inscrites, com a espai d'intercanvi i aprenentatge al voltant d'hàbits alimentaris saludables.



- **Millora de l'oferta de restauració dels menjadors corporatius.** Realització de reunions amb CaixaBank Facilities Management i proveïdors de restauració per analitzar la satisfacció dels usuaris i definir millores en la qualitat nutricional, sostenibilitat i servei, a partir d'una enquesta específica.
- **Divulgació contínua en alimentació saludable.** Publicació mensual d'articles sobre alimentació saludable a Som Saludables per abordar temes com el reforç del sistema immunitari, nutrició i fertilitat, obesitat infantil o interpretació de l'etiquetatge d'aliments.

Activitat física i esport

- **Activitats esportives corporatives.** Organització d'un calendari anual d'activitats i esdeveniments esportius, amb una participació total de 2.259 persones, per fomentar hàbits de vida activa i la cohesió entre equips.
- **Running i carreres patrocinades.** Impuls de la pràctica del running mitjançant la publicació d'un mapa de carreres patrocinades per CaixaBank i la dinamització de comunitats de runners per direccions territorials, fet que facilita la participació en carreres emblemàtiques i esdeveniments esportius amb impacte social.



- **Wellhub, activitat física i benestar digital.** Consolidació de la plataforma Wellhub, palanca de promoció de l'activitat física. El 2025 ja es disposa de 8.780 subscriptors en l'àmbit de Grup (aproximadament el 20 % del col·lectiu potencial). S'ha registrat un increment de l'activitat del +56 % i s'ha ampliat la xarxa de gimnasos i estudis fins a 3.850.

- **Gym Virtual.** Consolidació del servei d'entrenament online mitjançant la publicació periòdica de nous vídeos de diferents disciplines i nivells, integrats en la plataforma Som Saludables com a recurs accessible per a la pràctica esportiva en qualsevol moment.
- **Reptes saludables i solidaris.** Organització de reptes de passos, vinculats a iniciatives d'acció social, com el repte solidari a favor de l'Associació Espanyola contra el Càncer, amb 289 participants i una donació total de 2.852 €.



- **Esdeveniments esportius corporatius.** Participació d'empleats i familiars en lliguets i circuits esportius; destaca l'organització del Circuit 3x3 CaixaBank, amb 104 participants, que reforça el vincle entre esport, valors i identitat corporativa.
- **Col·laboració amb "La Soci".** Desenvolupament d'activitats esportives i culturals en col·laboració amb l'Agrupació d'Empleats, amb tres iniciatives destacades (open day de pàdel en família, travessia esportiva i activitat cultural), per promoure la participació d'empleats i familiars.

Entorn de treball saludable i seguritat

- **Ergonomia del lloc de treball.** Atenció individualitzada al 100 % de les sol·licituds d'adaptació ergonòmica, incloent-hi la dotació d'equipament específic (cadires ergonòmiques, reposapeus, reposacanells, etc.), i difusió de bones pràctiques posturals mitjançant continguts informatius i vídeos d'estiraments a l'oficina.
- **Homologació de llocs en oficines.** Desenvolupament d'un programa d'homologació de llocs i equipaments alineat amb el nou model comercial, amb actuacions en 326 oficines, en coordinació amb els equips de Negoci, Serveis Generals i Facilities.

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2025-2027
▪ Línies estratègiques de Persones
▪ 3. Experiència de l'Empleat
▪ 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 2025-2027
▪ Línies estratègiques de Persones
▪ 3. Experiència de l'Empleat
▪ 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

• **Mesuraments ambientals.** Desplegament d'un programa pioner de mesurament de gas radó en centres de treball, avançant-se als requeriments normatius, amb mesuraments en 136 centres i definició d'actuacions preventives associades.

• **Sales de lactància i primers auxilis.**

• **Seguretat viària.** Realització d'un diagnòstic d'accidentabilitat i desenvolupament d'accions preventives, incloent-hi tallers de simulació de conducció, tallers de prevenció d'alcohol i drogues al volant i campanyes informatives de sensibilització a PeopleNow.

Cultura del benestar i difusió

• **Plataforma Som Saludables.** Consolidació de la plataforma com a hub únic de benestar de l'Organització, assolint 13.710 usuaris registrats i amb 113.150 visites l'any. El 2025 s'han programat 41 esdeveniments, amb una valoració mitja de 9,82 i un NPS de 96, s'han creat 21 comunitats amb 497 participants.

• **Storytelling i guia de serveis.** Desenvolupament d'un storytelling corporatiu, una guia interactiva de serveis de benestar i un kit de comunicacions per a mànagers, amb l'objectiu de reforçar la notorietat i comprensió de l'oferta de Som Saludables. Els materials s'han compartit amb els Business Partners de Persones i s'han difós a tota la plantilla a través dels canals de comunicació de l'Entitat. A partir del juliol de 2025 es presenta la Guia interactiva de benestar en el procés d'onboarding als candidats.



• **Xarxa d'Ambaixadors i Aliats de Benestar.** Evolució del model d'embaixadors de benestar i creació de la figura d'aliats de benestar, assolint 213 aliats actius, que redistribueixen iniciatives, canalitzen propostes i col·laboren en l'organització d'activitats als territoris.

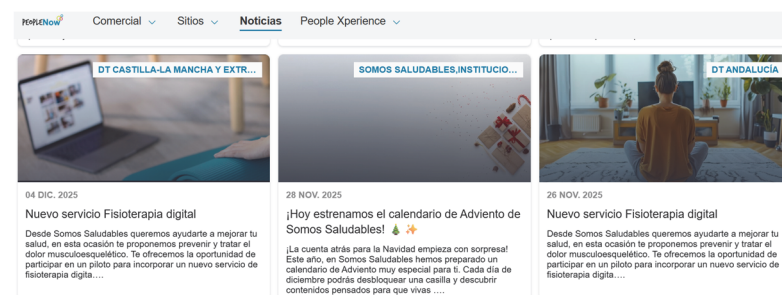
• **Setmana del Benestar.** Celebració anual amb un ampli programa d'activitats presencials i virtuals, amb 108 activitats i més de 9.000 participacions, la

captació de 2.000 nous usuaris a la plataforma i la generació de més de 15.000 visites; destaquen Talks, tallers, pauses actives, activitats esportives, accions de nutrició i campanyes de salut preventiva.

• Comunicació interna i externa:

- Pla de Comunicació Interna d'Organització Saludable. Pla Global de Comunicació Interna per al 2025, que integra estratègia, missatges i calendari de continguts de benestar i salut.

- Difusió de continguts vinculats als pilars de benestar i salut a través de notícies, bàners, suports digitals i accions de dinamització a la plataforma PeopleNow, amb l'objectiu de reforçar la sensibilització i la participació de la plantilla. El 2025 s'han publicat 110 notícies, que han assolit 96.741 visualitzacions. Entre les campanyes més destacades hi ha la Setmana del Benestar, amb 8.714 visites a les notícies de llançament i la publicació de 74 entrevistes amb el hashtag #Hàbits-MésSaludables, que han generat 7.535 visites, així com accions recurrents de recordatori de reconeixements mèdics, campanyes promocionals de Wellhub i la campanya de vacunació de la grip.



- Impuls de la visibilitat externa del programa Som Saludables mitjançant la participació en mitjans i canals digitals, tot reforçant el posicionament de CaixaBank com a referent en benestar corporatiu. Aquesta activitat ha inclòs el suport institucional a comunicacions externes (fòrums sectorials, programes de ràdio i televisió, notes de premsa i certificacions), la participació en el pòdcast especialitzat "Organitzacions en Benestar", on s'ha compartit el model de benestar de CaixaBank i el seu enfocament en diversitat i hiperpersonalització, així com la publicació de continguts en canals digitals externs, amb posts a LinkedIn i un vídeo a TikTok.

- **Escolta activa.** Realització d'una enquesta de satisfacció de la plataforma Som Saludables, reunions amb la representació legal dels treballadors i amb els directors de Persones dels territoris, així com focus groups amb empleats i entrevistes amb mànagers, les conclusions dels quals han servit de base per a la definició del Pla d'Acció de 2026.
- **Fòrums especialitzats i innovació en prevenció de riscos laborals (PRL).** Participació activa en iniciatives i fòrums especialitzats en prevenció i benestar corporatiu (PRL Innovació / BeOn), abordant temàtiques com l'avaluació psicosocial, la nutrició en menopausa, el gas radó, els fenòmens meteorològics adversos i innovació tecnològica aplicada a la PRL.
- **Col·laboració sectorial.** Participació en el Comitè de Coordinació Interbancària de PRL, com a espai d'intercanvi de bones pràctiques en salut i benestar en el sector bancari, tot reforçant l'aprenentatge col·lectiu i el posicionament de l'Organització.

Sostenibilitat

- CaixaBank integra la protecció del medi ambient com una prioritat estratègica i, el 2025, va mobilitzar 46.167 milions d'euros en finances sostenibles, superant l'objectiu anual i reforçant la seva contribució a la transició energètica, el finançament social i el suport a empreses i famílies.
- A través de MicroBank, el banc social del Grup CaixaBank, el 2025 es van fer 277.819 operacions de finançament amb impacte social, per un import superior a 2.400 milions d'euros, dirigides a col·lectius amb dificultats d'accés al finançament tradicional.

Formació

- **Realització de programes d'autoformació.** L'objectiu és aconseguir que tots els empleats, de forma gradual i pas a pas, es converteixin en gestors i promotors de la seva pròpia salut i benestar, i adquireixin els coneixements i les eines necessaris perquè integrin al seu dia a dia els actius i les palanques que els permetin moure la seva salut i benestar cap a estats òptims i sostenibles.



- **Realització del curs “Camí a la teva salut”,** aquesta acció formativa s'orienta a promoure hàbits de vida saludables i aborda de forma integral els principals factors generadors de salut, com l'alimentació, el descans, l'activitat física, la prevenció de l'obesitat i la gestió de l'estrès i del benestar emocional. El 2025, el curs ha tingut 176 inscrits.

Beneficis socials

- **Revisió de la cobertura sanitària Adeslas.** Negociació per incorporar noves cobertures, entre les quals destaquen el nou producte Primer Plus (modalitat similar a Adeslas Completa, amb primes més econòmiques en no incloure hospitalització), el reemborsament farmacèutic, lents tòriques, rehabilitació de sòl pelvià, proves d'esforç per a majors de 46 anys, la cobertura de prevenció del càncer de pulmó i la cirurgia robòtica per a pulmó, ginecologia i mama.
- **Webinars i continguts Adeslas a Som Saludables.** Publicació de sis webinars (salut emocional, dieta antiinflamatòria, insomni, càries infantils, tiroide, assetjament escolar) i posts associats.
- **Acompanyament en moments vitals.** Iniciativa orientada a reforçar el suport a les persones que es reincorporen després de permisos de naixement o d'altres permisos rellevants, mitjançant accions de comunicació específiques, com l'enviament de correus de felicitació a nous pares i mares, com a mostra d'acompanyament i reconeixement per part de l'Organització. En aquest marc, el 2024 es van dur a terme tallers online dirigits a mares i pares que es reincorporen al treball després del permís de naixement, com a iniciativa de suport en aquest moment del cicle de vida professional. De cara a la seva evolució, s'està analitzant la possibilitat d'integrar de manera permanent aquests continguts i recursos en l'espai corporatiu de serveis PeopleXperience, amb l'objectiu de facilitar l'accés a la informació i reforçar l'experiència de l'empleat.

Beneficis financers

- **Signatura del conveni col·lectiu** de caixes i entitats financeres d'estalvi 2024-2026 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 beneficines i el programa de retribució flexible (Compensa+).

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2025-2027
▪ Línies estratègiques de Persones
▪ 3. Experiència de l'Empleat
▪ 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 2025-2027
▪ Línies estratègiques de Persones
▪ 3. Experiència de l'Empleat
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Cicle de vida de l'empleat
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

- **Préstecs empleats – IBM** (interès bonificat màxim). Mesura orientada a millorar la contenció de la despesa associada al finançament de l'habitatge dels empleats. El 2025, s'han comptabilitzat 17.440 préstecs d'adquisició d'habitatge en condicions d'empleat, que han beneficiat el 47 % de la plantilla activa a través del model d'IBM aplicat a aquests préstecs.
- **Club de compres.** Reforç de la proposta de valor per a la plantilla mitjançant la incorporació de vuit nous proveïdors; s'han assolit els 7.327 usuaris i un estalvi total de 65.885 €, amb 13.193 cupons bescanviats i 10.957 € de cashback.
- **Oficina de l'Empleat.** Servei financer que incorpora un model d'atenció més personalitzada, online i telefònica, i especialitzada en productes per a empleats.

Acció social

- **Programa de Voluntariat.** Iniciativa que articula la participació solidària dels empleats del Grup CaixaBank, en col·laboració amb entitats socials de tot el territori, amb l'objectiu de generar impacte positiu en col·lectius en situació de vulnerabilitat. El 2025, el programa ha coordinat accions amb 2.422 entitats socials, amb la implicació de 23.800 voluntaris en 31.359 activitats, que han beneficiat 754.902 persones.
- **L'Arbre dels Somnis.** Iniciativa emblemàtica d'acció social que canalitza la implicació directa dels empleats per donar resposta a les il·lusions i als desitjos de nens i gent gran en situació de vulnerabilitat, en col·laboració amb entitats socials. El 2025, han participat 9.576 empleats de CaixaBank i 118 de filials, xifra que ha fet possible atendre 35.587 nens i 1.062 persones grans, juntament amb 404 entitats socials.
- **El projecte de tots.** Programa d'acció social i voluntariat de CaixaBank que canalitza el compromís social dels empleats mitjançant el suport econòmic i la implicació directa en projectes impulsats per entitats socials. El 2025, el programa ha tingut 361 projectes presentats, la participació de 1.310 voluntaris i la selecció de 165 projectes i ha generat impacte en 8.971 persones beneficiades, amb la implicació de més de 16.600 empleats en la difusió de les iniciatives.

Estratègia de màrqueting i patrocinis

- **CaixaBank Talks.** Clients i empleats. Iniciativa de divulgació i sensibilització que integra la salut i el benestar en la proposta de valor de CaixaBank cap a

empleats i clients, i fomenta la reflexió i el coneixement compartit. El 2025 s'han organitzat 25 Talks centrades en benestar i salut, fet que ha reforçat el posicionament de l'Organització com a agent actiu en la promoció del benestar en la societat.

- **Patrocinis esportius (circuit 3x3 i carreres).** El 2025 s'ha celebrat una nova edició del circuit 3x3 CaixaBank, en col·laboració amb la Federació Espanyola de Bàsquet, amb la participació de 3.856 jugadors. En el marc del circuit, 104 empleats han participat en la Lligueta Som Saludables i s'ha continuat impulsant el bàsquet en cadira de rodes, amb 21 equips i 90 participants. Així mateix, la Direcció de Patrocinis ha donat suport a l'esport popular mitjançant el patrocini de 74 carreres en 49 ciutats, ha consolidat una comunitat de més de 3.300 runners i s'ha incorporat una landing específica a Som Saludables per facilitar la consulta i les inscripcions.



Certificacions, premis i posicionament extern

- **Certificació Sports & Healthy Company.** Obtenció de la Sports & Healthy Company Certification, que reconeix les polítiques de l'Entitat en la promoció de la salut, l'activitat física i el benestar emocional, situa CaixaBank com a primer banc certificat i alinea el programa Som Saludables amb estàndards internacionals de bones pràctiques.

El reconeixement valida el programa Som Saludables, basat en un enfocament integral que comprèn la salut física, emocional i social, els hàbits de vida i el benestar financer, en línia amb estàndards internacionals d'empresa saludable.

El model certificat impulsa una gestió basada en dades, evidència i escolta



activa, mitjançant la revisió periòdica d'iniciatives, indicadors i resultats durant un cicle plurianual, així com la identificació i el seguiment de plans de millora derivats de les anàlisis externes fetes pel comitè avaluador. Així mateix, contribueix a integrar i donar coherència a les diferents polítiques i actuacions existents, connectant la promoció del benestar amb el sistema de seguretat i salut laboral.

El benestar emocional, un dels pilars més ben valorats en el procés de certificació, es consolida com un factor rellevant de l'acompliment i la vinculació de les persones en contextos d'alta exigència i transformació.

La certificació reforça, a més, la proposta de valor a l'empleat i el posicionament de CaixaBank com a ocupador de referència en el sector financer.

- **Altres certificacions i reconeixements.** Certificació Top Wellbeing Company 2025, segona posició en els Premis de Compensació Digital de RH Digital, Premi DCH (Directius Capital Humà) al Salari Emocional, tercera posició en els Awards Wellbeing d'Intrama sobre benestar emocional i guardó Solutia Global Health Solutions i AEDIPE (Associació Espanyola de Direcció i Desenvolupament de Persones) Empresa Saludable 2025.

Desvincular (acompanyament responsable i vincle que perdura).

A CaixaBank, el procés de desvinculació es concep com una etapa clau del cicle de vida de l'empleat i s'aborda des d'un enfocament d'acompanyament responsable, transparent i respectuós, que garanteix una experiència coherent i cuidada també en el moment de la sortida.

El model d'**offboarding** està orientat a acompanyar de forma estructurada les persones en el seu procés de desvinculació, facilitar la transició i preservar el coneixement crític, mantenint una relació sòlida i consistent entre l'empleat i l'Organització en aquesta etapa. Disposa d'accions com:

- Un model d'entrevistes de sortida, orientat a conèixer els motius de la rotació i identificar oportunitats de millora en la gestió de persones. Aquest model es complementa amb un sistema d'enquestes de sortida dirigit als empleats que causen baixa voluntària, enviades automàticament set

dies després de la sortida, amb l'objectiu d'identificar oportunitats de millora en el procés d'offboarding i continuar evolucionant l'experiència de l'empleat.

- Un procés específic per a la identificació i preservació del coneixement crític dels col·lectius amb possibilitat de sortida, que inclou accions com reunions de transferència, elaboració de documents de suport, mòduls formatius de relleu, manuals de procediments, comunitats de pràctica professional o rondes de contacte.
- L'acompanyament en la fase de desvinculació i l'atenció al col·lectiu passiu (empleats desvinculats) es gestiona a través de l'Oficina del Partícip, l'àmbit d'actuació del qual inclou:
 - Atendre consultes de partícips, partícips en suspens i beneficiaris del Pla de Pensions sobre el mateix pla i altres beneficis socials que mantenen, com la pòlissa de salut.
 - Gestionar i tramitar el cobrament i les modificacions de les prestacions derivades de les contingències cobertes pel pla de pensions: jubilació, bestreta de jubilació (inclosos processos de regulació de treball), incapacitat i defunció.
 - Facilitar a la Comissió de Control informació sobre el valor diari de la participació i estadístiques de prestacions, així com assistir a les reunions.
 - Actuar com a òrgan dependent de la Comissió de Control, que dirigeix i supervisa l'atenció als partícips i beneficiaris del pla de pensions.

4. Agilitat

Transformem la nostra forma de treballar per ser una organització més àgil, col·laborativa i orientada al valor, capaç de respondre amb rapidesa i precisió als reptes del negoci i a les necessitats de les persones.

El 2025, CaixaBank va crear la Direcció d'Agilitat amb l'objectiu d'accelerar i orquestrar l'adopció d'un model de treball més simple, col·laboratiu i orientat al client final en totes les direccions i empreses del Grup. Aquesta direcció actua com a referent transversal, impulsant un model de transformació homogeni, mesurable i orientat a l'impacte, en el marc del **Pla d'Agilitat del Grup**.

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2025-2027
▪ Línies estratègiques de Persones
▪ 4. Agilitat
▪ 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 2025-2027
▪ Línies estratègiques de Persones
▪ 4. Agilitat
▪ 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 d'Agilitat

Les actuacions desenvolupades el 2025 han permès establir les bases perquè CaixaBank avanci cap a un model més àgil, simple i orientat al client, facilitant que el Pla d'Agilitat escali el seu impacte, reforci l'eficiència operativa i continuï millorant l'experiència de clients i empleats.

El Pla d'Agilitat se centra en l'execució i l'escalat del model en tot el Grup, i articula un marc integral que comprèn organització, cultura i tecnologia. Des de la Direcció d'Agilitat es configura el model operatiu i s'accelera el canvi, acompanyant tot el Grup en la priorització d'iniciatives transformadores. Així mateix, el Pla integra diagnòstics, clima, dades operatives i feedback del Grup per identificar oportunitats de millora, consolidant un sistema comú de mesurament i seguiment mitjançant KPI homogenis i informes periòdics als òrgans de govern.

Els **objectius** del Pla d'Agilitat del Grup CaixaBank són els següents:

- Incrementar la col·laboració entre àrees amb visió end-to-end i objectius compartits.
- Orientar decisions, processos i prioritats a maximitzar el valor percebut pel client.
- Assegurar que les iniciatives i els esforços es tradueixen en resultats útils, mesurables i alineats amb els objectius del client i del Grup.
- Reduir complexitat innecessària (tasques, circuits, aprovacions) per guanyar velocitat i focus en el que és essencial.
- Disposar d'un sistema de mesurament de l'agilitat, que permeti valorar l'impacte en el client.
- Instal·lar un sistema continu d'aprenentatge i millora que converteixi impediments i errors en millores concretes, visibles i sostenibles.



Principis d'Agilitat

Durant el 2025, s'ha definit un marc comú d'agilitat, que fixa un llenguatge únic i homogeni per a tot el Grup, basat en cinc principis:

Principis d'agilitat



- 1. Centra't en el client**
Ofereix un servei excel·lent i resol les seves necessitats
- 2. Contribueix al resultat final**
Genera resultats útils, mesurables i alineats amb els objectius del client i del Grup CaixaBank
- 3. Treballa en equip amb objectius compartits**
Col·labora de manera transversal, comparteix informació i compromet-te amb el propòsit comú
- 4. Simplifica i actua amb rapidesa**
Prioritza l'essencial, elimina l'accessori, automatitza i pren decisions
- 5. Millora contínuament**
Qüestiona i transforma. Sigues ambiciós. L'agilitat comença en tu

Aquests principis s'han difós en tot el Grup i s'han treballat en pilots estratègics (VidaCaixa, Gestió de Riscos i Compliment), i en permeten l'aplicació pràctica en processos, persones, tecnologia i governança, consolidant l'agilitat com a marc comú per impulsar eficiència, experiència i transparència.

Entre les principals línies d'actuació del Pla es destaca:

- El desplegament progressiu del model a tot el Grup, mitjançant tallers, KPI específics i roadmaps d'implantació.
- L'impuls de la cultura i la comunicació de l'agilitat a través de: formació directiva, accions de sensibilització, processos d'onboarding i difusió de casos d'èxit.
- La maduració de l'Observatori de Pains i del sistema d'indicadors, que incorpora noves fonts d'informació, anàlítica avançada i quadres de comandament executius.

Formació i sensibilització. L'adopció del model d'agilitat s'ha basat en accions de capacitat i canvi cultural, entre les quals destaquen:

- Formació en desenvolupament directiu, amb focus en lideratge àgil per a comandaments i equips clau.
- Accions de sensibilització dirigides a tota l'Organització, a través de fòrums, sessions, vídeos i continguts de difusió, orientades a consolidar una comprensió compartida del model i dels seus principis.

Observatori de Pains (visió integrada dels reptes operatius). El 2025 s'ha posat en marxa l'Observatori de Pains, que integra informació procedent de múltiples fonts internes, fet que permet analitzar els reptes operatius end-to-end i prioritzar aquells amb més impacte.

L'Observatori sustenta amb dades qualitatives i quantitatives els principals reptes en agilitat del Grup i dona suport a la definició, als objectius comuns i als indicadors per mesurar la millora en agilitat.

Indicadors globals d'agilitat (un sistema robust i homogeni per mesurar l'avenç). Així mateix, el 2025 s'ha definit el sistema de KPI globals d'agilitat, que ofereix una visió clara del progrés del Grup i el mesurament dels quals permet assegurar l'impacte real de les iniciatives i orientar els recursos cap a les prioritats estratègiques. Aquest mesurament se centra a avaluar l'evolució dels pains prioritzats i incorpora indicadors de procés, eficiència i experiència, fet que permet evidenciar millores concretes en els principals punts de fricció del Grup. La Direcció d'Agilitat ha definit el marc de mesurament, el mapatge de fonts i els mecanismes de seguiment, i n'impulsa la revisió periòdica en els òrgans de govern.

Línies transversals de Persones

5. Transformació

Un equip de Persones empoderat que pren decisions basades en dades en un entorn de sistemes evolucionat.

En aquesta cinquena línia, i en el marc del Pla Estratègic 2025-2027, la línia de Transformació impulsa un model de gestió de Persones més eficient i basat en dades, a través de l'evolució de sistemes i processos, l'impuls de metodologies àgils i eines col·laboratives, i el reforç del govern de la dada, juntament amb el desplegament progressiu de capacitats de People Analytics per donar suport a la presa de decisions i la gestió del talent.

L'evolució dels sistemes de Persones avança cap a un model més eficaç i coherent, i integra millores tant en els processos actuals com en el desenvolupament de capacitats futures. En el curt termini, l'activitat se centra en els evolutius i les tasques de manteniment necessaris per assegurar una operativa fiable (incloent-hi l'adaptació a canvis regulatoris). Paral·lelament, s'impulsa un full de ruta de transformació que incorpora iniciatives associades a aspectes com: la modernització de plataformes formatives, la digitalització de processos clau, l'evolució a entorns FIORI (capa d'experiència d'usuari de SAP), l'ampliació de fonts de dades, la millora de l'experiència de l'empleat mitjançant solucions més intuïtives i connectades, així com la incorporació de capacitats d'intel·ligència artificial. Aquest enfocament progressiu permet modernitzar la infraestructura de Persones, reforçar la qualitat de la dada i dotar els equips d'eines cada vegada més integrades i orientades a la presa de decisions.

Els principals sistemes de què es disposa actualment són:



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 els “Best practices” del mercat i millorant el temps d'accés al mercat en la implementació de les noves funcionalitats.

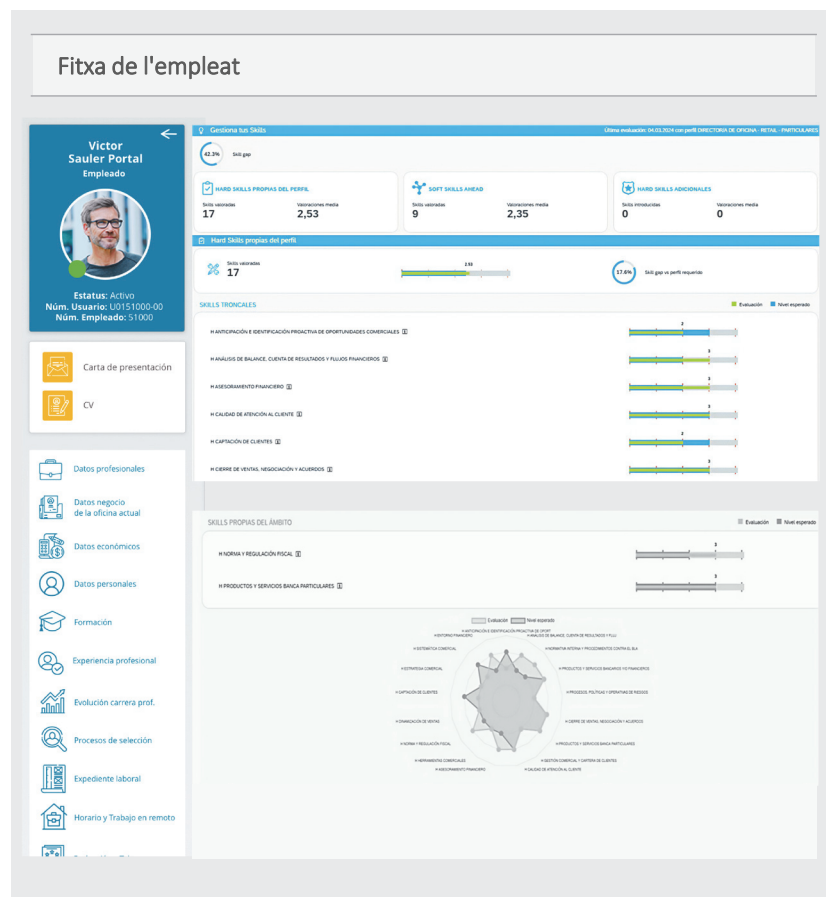
Entre els desenvolupaments més rellevants destaquen els portals de l'empleat i del màner, l'app mòbil per a dispositius corporatius, els processos d'avaluació d'acompliment i competències —incloent-hi reptes, skills (hard i soft), avaluació de nous empleats, plans de carrera i consolidació de càrrecs—, així com altres processos associats a l'avaluació del talent directiu (Pla de Successions, Ahead Review i entrevistes de talent extern), la planificació i gestió integral 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) i la fitxa de l'empleat (desenvolupaments a SAP Fiori).

La fitxa de l'empleat integra informació de SAP i SuccessFactors en un format més complet i adaptable a diferents perfils (empleat, màner, direcció de Persones i direcció). Aquesta fitxa aplega dades clau com informació professional, econòmica, formació, experiència, evolució de carrera, processos interns,

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2025-2027
▪ Línies transversals de Persones
▪ 5. Transformació
▪ 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 2025-2027
- Línies transversals de Persones
- 5. Transformació
 - 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

expedient laboral, horari, treball en remot, talent i competències. A més, incorpora la visió de People Skills, que proporciona un desglossament detallat de les skills troncales i específiques de l'àmbit, avaluades pel responsable en comparació de les expectatives per a cada perfil.



També s'han implementat a SuccessFactors mòduls essencials per gestionar tot el cicle de vida de l'empleat: selecció (Recruiting), incorporació (Onboarding), canvis de posició (Crossboarding) i sortida (Offboarding), juntament amb processos específics per a coaching i mentoring directiu.

Selecció a CaixaBank amb SuccessFactors

successfactors
An SAP Company

- 1 • Ofereix cobertura als diversos processos de selecció de CaixaBank: Interns, específics, externs, cobertura de càrrecs, etc.
 - Publicació de vacants
 - Processos de sol·licitud de noves vacants
 - Aprovació de processos de selecció per vacants
 - Recruiting posting
- 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 és la intranet social i participativa, és molt més que un canal de comunicació interna: actua com una palanca de transformació cultural que impulsa la comunicació bidireccional i transversal, el protagonisme de les persones i la proximitat entre equips. A través de PeopleNow es difon informació estratègica, novetats de negoci i continguts de referència, i es reforça el lideratge i la comunicació dels mànagers amb els seus equips.



Durant el 2025, PeopleNow ha continuat la seva evolució amb la migració a un nou entorn integrat a la suite de Microsoft 365 i allotjat al cloud, cosa que ha permès millorar l'experiència d'usuari, reforçar les funcionalitats socials i preparar la plataforma per a una major integració amb altres eines corporatives. Aquesta evolució s'ha desplegat de manera progressiva en el banc i en les principals empreses del Grup, i ha mantingut la continuïtat de continguts i comunitats.

Des de la seva implantació progressiva iniciada a finals de 2020, PeopleNow s'ha consolidat com un espai de referència en el Grup. El 2025 ha assolit fins a 322.428 interaccions amb el 50 % dels empleats interactuant o generant contingut a la plataforma, cosa que reflecteix el seu paper com a eix central de la comunicació interna i la participació de la plantilla.

Virtaula és la plataforma corporativa d'aprenentatge que consolida funcionalitats digitals orientades a potenciar el desenvolupament professional i millorar l'experiència de l'empleat, en línia amb les necessitats de la plantilla i l'evolució del model formatiu de CaixaBank.

Per impulsar l'aprenentatge, la plataforma ha posat a disposició dels professionals un conjunt ampli de recursos i funcionalitats, entre els quals destaquen:

- Un catàleg d'autoformació.
- Votacions i comentaris en les autoformacions.
- Un planificador anual de formació amb objectius.
- Eines de recomanació de continguts basades en intel·ligència artificial, partint de la funció i del perfil de l'empleat.
- Un qüestionari d'interessos formatius.
- Mecanismes de reconeixement i feedback per part dels empleats.
- Interconnexió amb plataformes formatives externes, com Education First i Cornerstone.

Així mateix, durant l'exercici s'han reforçat les funcionalitats orientades a l'experiència de l'empleat, mitjançant la millora del disseny i la usabilitat de la plataforma, la incorporació d'un chatbot d'assistència, la generació d'informes d'activitat individualitzats i la integració de continguts específics per a l'aprenentatge i la millora d'idiomes. L'oferta formativa, majoritàriament online, s'ha desenvolupat de manera transversal amb Negoci i altres àrees de Serveis Corporatius, flexibilitzant el pla d'aprenentatge i facilitant l'accés a la formació contínua.

En paral·lel, durant el 2025 s'ha avançat en l'evolució de l'entorn formatiu, preparant el llançament, a inicis del 2026, d'**Evoluciona**, la nova plataforma d'aprenentatge que pren el relleu de Virtaula i que marca una evolució cap a una experiència d'aprenentatge més simple, personalitzada i integrada. La plataforma ofereix un entorn més intuïtiu i connectat, integrat a People Xperience, que prioritza la recomanació de continguts, l'acompanyament

mitjançant agents d'IA i un seguiment més clar del progrés formatiu, facilitant així una presa de decisions més informada i alineada amb el desenvolupament continu de les persones.

evoluciona



A més de l'evolució dels sistemes de Persones i per accelerar la transformació digital s'han implantat **sistemes de treball àgils i col·laboratius, programes de capacitat** orientats a facilitar noves formes de treball i per millorar la productivitat en un entorn cada vegada més digital, i **eines digitals i col·laboratives**.

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

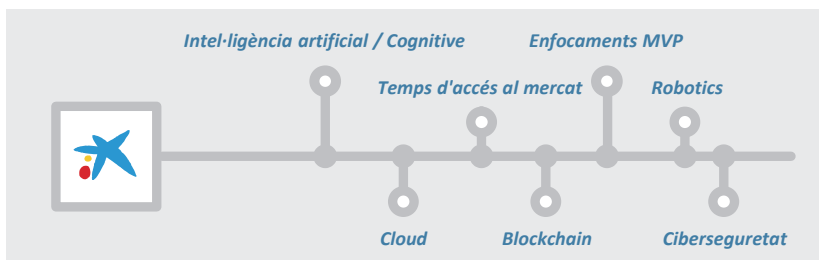
- Autoformació (dins l'itinerari de transformació digital).
- Formacions en els Serveis Corporatius (amb focus en fonaments d'agilitat).
- Integració de pràctiques d'agilitat empresarial en el dia a dia.
- Llançament dels Reptes des del projecte Agilitat CaixaBank.
- Creació de Value Streams (cadena 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.

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2025-2027
▪ Línies transversals de Persones
▪ 5. Transformació
▪ 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 2025-2027
- Línies transversals de Persones
- 5. Transformació
- 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

- Creació d'un equip directiu estratègic d'impuls en agilitat en l'àmbit corporatiu.
- 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.

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



CaixaBank ha impulsat la **capacitació digital** dels equips de la xarxa d'oficines a través del **Programa de Proximitat Digital**, dirigit a Direcció, Subdirecció, Gestors i Empleats, amb l'objectiu de reforçar el coneixement i l'ús de les eines digitals comercials i desenvolupar les habilitats necessàries per a la seva aplicació en el dia a dia. Aquest enfocament s'ha complementat amb els **itineraris de transformació en l'era digital**, continguts formatius 100 % online, dissenyats en col·laboració amb l'àrea de Negoci i d'altres àmbits de Serveis Corporatius, i llocs a disposició de tota la plantilla com a palanca transversal per al desenvolupament de competències digitals.

Cal destacar el 2025 que CaixaBank ha impulsat el desenvolupament de capacitats en dades i intel·ligència artificial a través d'iniciatives formatives transversals, amb especial focus en aquells àmbits i col·lectius amb més impacte en analítica, data i tecnologia. Aquest impuls es materialitza a través de l'Escola d'Intel·ligència Artificial (IA), integrada en la plataforma virtual d'aprenentatge, que centralitza continguts, itineraris i recursos formatius sobre IA i el seu ús responsable.

De forma paral·lela, l'Organització ha consolidat l'ús d'**eines col·laboratives** com Microsoft 365 i Confluence, fet que impulsa una transformació progressiva en la manera de treballar. Per acompanyar aquest canvi, s'ha desplegat un pla

d'adopció i acompanyament orientat a fomentar la col·laboració interna, incrementar l'eficiència en l'ús dels recursos, adaptar-se a modalitats de treball més àgils, col·laboratives i transversals i afavorir el desenvolupament professional, la mobilitat interna i l'atracció de talent.

Aquest acompanyament s'ha materialitzat en la posada a disposició de les eines de Microsoft 365, juntament amb accions formatives i de sensibilització que han permès estendre el seu ús efectiu a tota l'Organització.



Sobre aquesta base de maduresa digital i col·laboració, l'Organització ha avançat en la incorporació progressiva de la intel·ligència artificial en l'entorn de treball (Copilot), com a palanca per millorar l'eficiència i facilitar noves formes de col·laboració.

L'adopció de Copilot es va iniciar mitjançant una fase pilot, que va permetre identificar casos d'ús d'alt valor i recollir aprenentatges a partir de l'experiència de perfils diversos, molts d'aquests vinculats al programa Changemakers. El 2025, aquest enfocament ha evolucionat cap a un model de democratització de l'ús de la IA en el dia a dia, amb el desplegament universal de Copilot, consolidant la seva integració en les eines habituals de treball, i amb la incorporació de Copilot Pro per a més de 3.000 empleats.

Aquest desplegament ha anat acompanyat d'un model formatiu replicable, basat en funcionalitats i casos d'ús pràctics —equips eficaços, col·laboració documental, gestió de tasques i planificació i reunions efectives—, que ha permès a la Xarxa de Canvi (Trainer Digital) estendre el coneixement al conjunt de l'Organització. L'acompanyament continua a través dels **itineraris formatius d'Office 365 disponibles a la plataforma virtual de formació**, reforçant el treball col·laboratiu i l'adopció efectiva de les eines digitals.

Finalment, amb l'objectiu de fomentar l'ús de la tecnologia i l'anàlisi de dades per millorar la gestió de les persones, donant suport a la presa de decisions i la gestió del talent, s'impulsa el projecte de **People Analytics**. Aquest projecte incorpora l'ús d'eines avançades com la intel·ligència artificial (IA) i Machine Learning que faciliten 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, assegurant que tots els membres de l'equip estiguin preparats per aprofitar les capacitats d'anàlisi de dades. El projecte posa focus també en la integració de sistemes i plataformes per crear un entorn de treball més cohesionat i col·laboratiu.

La Direcció de Persones s'uneix així a la transformació digital de CaixaBank. 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 formes de treball 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.

Aquest Pla de People Analytics iniciat en l'anterior Pla Estratègic va ser estructurat en tres pilars complementaris, que continuen sent la base sobre la qual el model continua evolucionant:

1. Auditoria de qualitat de dades i full de ruta

En la fase inicial del projecte de People Analytics es va fer una auditoria de la dada per disposar d'una visió global de les necessitats d'informació i del reporting de l'àmbit de Persones. Es van inventariar informes i fonts, es va avaluar la qualitat de la dada (completitud, consistència, etc.) i es van definir accions de neteja i preparació com a pas previ a la ingesta en el Datalake corporatiu i a la seva incorporació en casos d'ús i quadres de comandament.

Les conclusions principals van ser: la qualitat de la dada és suficient per abordar els casos d'ús prioritzats, però és necessari reforçar l'autoservei, avançar en automatització i disposar d'un model únic d'informació que estandarditzi la interpretació de les dades, millori la qualitat i augmenti la freqüència d'actualització.

A partir de l'auditoria es va establir un **full de ruta transversal** que comprèn tots els àmbits i que ha permès avançar cap a una cultura Data Driven en Persones; aquesta inclou: la creació d'un Comitè de People Analytics per a priorització de necessitats i quadres de comandament; l'avaluació i incorporació de noves fonts d'informació; la creació d'un espai de Discovery i informació centralitzada en el Datalake; l'impuls de formació i comunitat Data Champions; la

definició de l'estratègia d'incorporació de dades d'empreses del Grup, i el reforç de la governança de la dada mitjançant rols i responsabilitats.

2. Model operatiu de Persones Data Driven

En aquest pilar es van incorporar tres iniciatives que consistien en:

Formació i creació de la comunitat Data Champions.

La formació es va fer amb l'objectiu d'impulsar la cultura Data Driven en l'equip de Persones i incorporar l'ús de l'analítica de dades en la forma de treballar i en els processos. Es va estructurar en dues fases: una primera fase de Data Literacy, en què va participar la totalitat de la plantilla de Persones de Serveis Centrals i Territorials, i una segona fase de Data Champions, dirigida als referents de cada àmbit funcional, amb continguts avançats de programació, visualització en QlikSense i estructura de dades en el Datalake corporatiu, en què van participar 46 professionals.

Aquesta Data Champions, com a persones referents en matèria d'accés, gestió, tractament i visualització de la informació i coneixedores del model corporatiu de dades, han actuat com a facilitadors de l'ús de la dada en els equips. A més, es van fer sessions online orientades a consolidar la comunitat i compartir bones pràctiques, reforçant progressivament l'autonomia dels equips en l'ús de la informació.

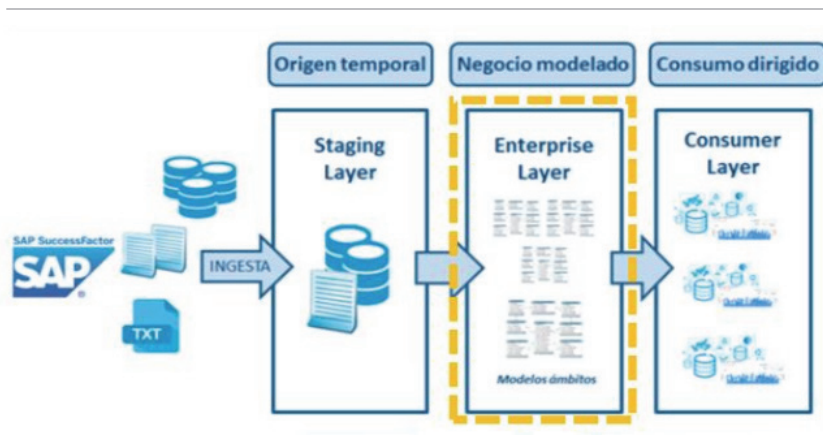
Model de dades de Persones.

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

En els últims anys s'ha avançat en la ingesta i l'estructuració progressiva de dades de Persones en l'entorn corporatiu de dades, amb l'objectiu de facilitar l'automatització d'informes recurrents, el desenvolupament de quadres de comandament i el suport a projectes d'analítica avançada i intel·ligència artificial. Aquest treball ha inclòs la migració a l'entorn cloud corporatiu en el marc del projecte estratègic DataNow, permetent disposar d'un repositori d'informació més ampli, homogeni i preparat per continuar evolucionant.

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2025-2027
▪ Línies transversals de Persones
▪ 5. Transformació
▪ 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 2025-2027
▪ Línies transversals de Persones
▪ 5. Transformació
▪ 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



Dashboarding per a la presa de decisions.

El principal objectiu és elaborar quadres de comandament que serveixin, a través dels indicadors clau de cada 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) o el **Quadre de Comandament per a les Empreses del Grup**. 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.

El 2025 s'ha iniciat el desplegament de la primera fase del **Quadre de Comandament de Selecció**, en què es mostren els principals KPI (processos de selecció oberts, nombre de vacants, temps mitjans per cobrir una vacant, etc.).

A més dels 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, el “**mapa de calor**”, industrialitzat des del segon trimestre de 2024, permet visualitzar la situació d'excedents i dèficits de plantilla amb diferents 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, així com la necessitat de convocar noves places internes d'especialistes que permetin la promoció de la plantilla.

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 seguretat de la informació (Relacions Laborals, Assessoria Jurídica i Laboral, Assessoria Jurídica d'Innovació i Privacitat, IA Responsable i Seguretat de la Informació) s'han desenvolupat els següents casos d'ús per a la gestió de persones, que en cap cas són sistemes de decisió automatitzada, sinó algorismes que ajuden en la presa de decisions; totes les decisions finals les prenen persones.

Principals Casos d'Ús d'IA desenvolupats:

Forecasting de la rotació del talent.

En aquest cas d'ús es preveu la probabilitat de rotació dels empleats, ajudant a identificar les persones que corren risc d'abandonar l'Organització. 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'algorisme és una eina de suport a la decisió, que serà sempre presa per una persona. La tecnologia que utilitza l'algorisme és un *Gradient Boosting Machine* (GBM). És una tècnica d'aprenentatge automàtic utilitzada per analitzar la regressió i per a problemes de classificació estadística, que produeix un model predictiu basat en arbres de decisió.

Predictió d'absències per centre.

Aquest cas d'ús identifica la probabilitat d'absències d'empleats per contingència comuna (malaltia) en 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'algorisme no prediu a nivell individual, sinó en termes d'un centre de treball. El resultat de l'algorisme és de suport

la decisió, que serà sempre presa per una persona. La tecnologia que utilitza l'algoritme és Random Forest, és un algoritme d'aprenentatge automàtic supervisat que s'utilitza 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 efectuat a la totalitat de la plantilla.

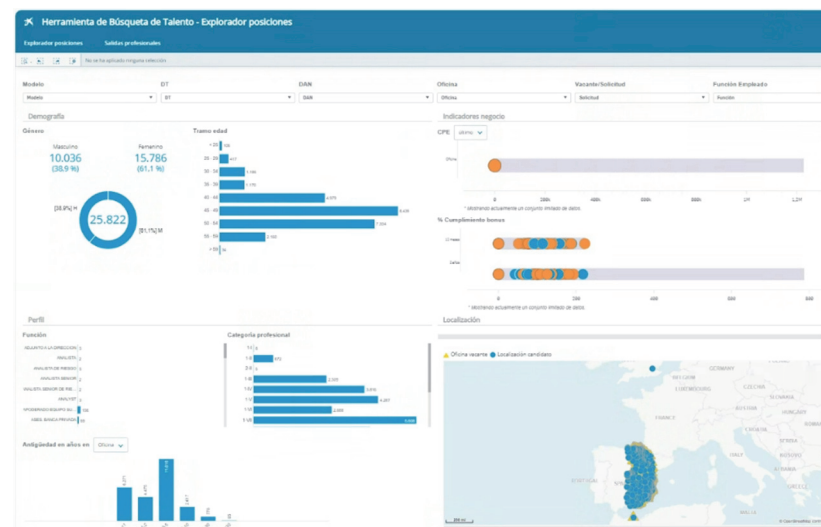
En aquest cas d'ús, s'implementen models analítics en 3 eixos:

- 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 quadre de comandament a 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 s'orienta a aprofundir en l'anàlisi dels comentaris de l'Estudi de Compromís mitjançant **Gemini**, una tecnologia de Google que facilita el tractament de grans volums d'informació textual i quantitativa i identifica 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 agilitar, simplificar i optimitzar els processos de selecció interna per a les oficines del segment de Banca Retail. Aquesta eina ajuda a identificar les persones més adequades per cobrir les potencials vacants de llocs de treball que hi ha en l'Organització, sempre que aquestes 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 utilitza l'algoritme és un *Gradient Boosting Machine* (GBM), tècnica d'aprenentatge automàtic utilitzada 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.



SelectIA - IA generativa aplicada a la selecció:

Es tracta d'un sistema de suport a la decisió, que extreu de forma automatitzada informació rellevant de currículums i descripcions de lloc i calcula el grau d'ajust al perfil d'èxit, combinant models de llenguatge (Gemini/Vertex AI) per a l'extracció semàntica amb un model clàssic per al rànquing de candidatures. Aquest cas d'ús s'ha documentat sota el marc corporatiu d'IA Responsable (System Card, Task Cards i Model Card). El 2025 s'ha completat la prova de concepte, la documentació Responsable AI, el disseny de l'arquitectura a Google Cloud Platform i el pla d'industrialització, que preveu la seva integració a Qlik i SuccessFactors durant el 2026.

A més, s'ha impulsat en l'àmbit de l'**analítica avançada** el càlcul de la bretxa salarial de CaixaBank i del Grup de 2025, fet el primer trimestre de 2026, i que ofereix un diagnòstic quantitatiu i comparatiu per a la definició de plans d'acció i el compliment dels compromisos interns i normatius en matèria retributiva.

Així mateix, 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 funció en els pròxims anys, s'han dut a terme tres tipus de

- Portada
- Índex
- Pròleg
- Pla Estratègic 2025-2027
- Línies transversals de Persones
- 5. Transformació
- 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 2025-2027
▪ Línies transversals de Persones
▪ 6. Business Partners 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

estudis que es fan de forma periòdica. 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 dos anys. Per tal de tenir actualitzada la comparativa del pressupost estimat amb la plantilla real, cada mes es revisa la previsió d'altres, baixes i traspassos entre centres amb un horitzó a dos 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 i baixes voluntàries de tota l'Organització, evolució de les carreres de la xarxa a les direccions territorials, l'anàlisi de la trajectòria professional per gènere, entre d'altres.

Com a punt final, la línia de Transformació preveu incorporar noves palanques tecnològiques que permetin simplificar l'operativa i avançar cap a models de gestió més predictius. Entre aquestes es té en compte l'exploració de solucions basades en intel·ligència artificial i agents intel·ligents, així com el desenvolupament de sistemes d'alertes que facilitin un acompanyament més anticipat en moments clau del cicle de Persones. Aquests desenvolupaments marcaran la següent fase d'evolució, i posaran les bases per a un model de gestió més àgil, proactiu i amb un valor afegit més elevat tant per als equips de Persones com per al conjunt de l'Organització.

6. Business Partners de Persones

De gestors a assessors i socis estratègics del negoci, homogeneïtzant la funció de l'HRBP.

En aquesta última línia, amb l'objectiu de continuar avançant en la transversalitat i oferir un servei de més proximitat, agilitat, proactivitat i qualitat al client intern, s'ha consolidat el **Model de Business Partners de Persones**, amb

l'assignació d'aquesta figura en tots els àmbits de Serveis Centrals i a la xarxa territorial, inclòs l'àmbit internacional.

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 temps d'accés al mercat.

El rol de Business Partner es continua transformant per consolidar-se com un veritable soci estratègic del negoci. Per fer-ho, s'impulsa un desenvolupament continu que reforça la seva capacitat d'assessorament a directius, l'anticipació de necessitats organitzatives, la gestió proactiva del talent, la potenciació de la mobilitat interna i l'ús avançat d'analítica i de la intel·ligència artificial en la presa de decisions.

En aquest marc, els eixos de desenvolupament clau per als Business Partners són:

- **Assessorament estratègic:** guia a directius en decisions de talent alineades amb el negoci.
- **Autonomia i decisió àgil:** capacitat d'actuar amb criteri en contextos complexos.
- **Gestió proactiva del talent:** identificació primerenca de riscos i oportunitats i foment d'accions preventives per assegurar la sostenibilitat del talent clau.
- **Mobilitat i desenvolupament del talent intern:** impuls d'experiències de creixement que permetin ampliar capacitats, accelerar carreres i augmentar el compromís.
- **Coaching equip de directors de Persones i Business Partners:** suport en desenvolupament i equips en converses crítiques.
- **Curiositat i visió de negoci:** anticipació a tendències i necessitats emergents.

- **Feedback d'impacte:** habilitat per donar i rebre feedback constructiu.
- **Adaptabilitat al canvi:** lideratge en entorns d'incertesa que afavoreixin la mobilitat i el desenvolupament del talent intern.
- **Comunicació efectiva:** influència i transparència en la interlocució del dia a dia amb directius i no directius.
- **Analítica i IA aplicada:** ús de dades i eines d'IA per anticipar necessitats i proposar solucions.
- **Aprenentatge continu:** adaptació constant a noves metodologies i tecnologies.

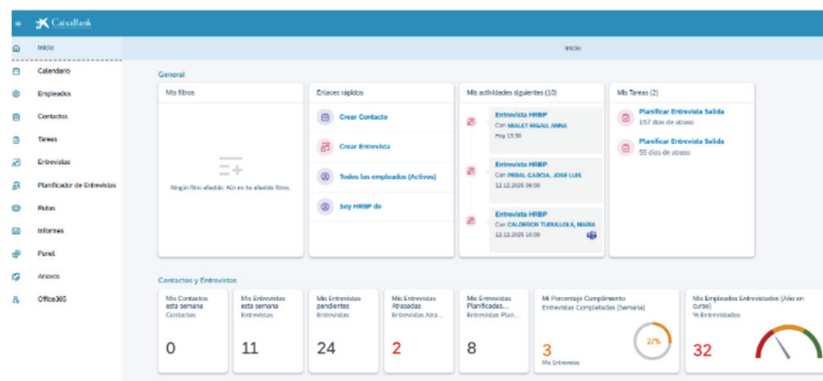
La consolidació del model de Business Partners de Persones ha anat acompanyada d'un avenç significatiu en l'elevació, la transformació i l'homogeneïtzació del rol del Business Partner, passant de gestor a assessor, perquè els empleats percebin que l'Organització coneix el seu talent, els ajuda a desenvolupar-se i els ubica en el millor lloc possible.

El 2025, la relació més pròxima i proactiva amb el client intern, amb una visió holística de les necessitats, ha permès dur a terme accions en els àmbits següents:

- **Gestió proactiva del talent.** Realització d'avaluacions estructurades, entrevistes i seguiment individualitzat que han permès anticipar necessitats i oferir solucions més àgils.
- **Protocols per a la mobilitat interna.** Garantint equitat, meritocràcia i anticipació de necessitats. Destaquen la identificació i gestió activa de moviments directius i plans de successió en posicions clau.
- **Formació i desenvolupament professional.** Implementació d'itineraris adaptats a cada àmbit, programes específics de coaching, lideratge, gestió del canvi i intel·ligència artificial aplicada, a més de continguts formatius online per facilitar l'accés a recursos rellevants.
- **Col·laboració entre equips.** La interacció entre els equips de Business Partners de Serveis Centrals i Territoris ha potenciat l'impacte de les iniciatives i ha afavorit l'intercanvi de bones pràctiques, la creació de grups de treball i espais de reflexió conjunta. Així mateix, s'ha incrementat l'elaboració d'informes, estadístiques i quadres de comandament per monitorar l'activitat i donar suport a la presa de decisions.

L'eina que permet planificar les accions per a la gestió dels Business Partners és el CRM, que actua com a repositori únic de talent i que centralitza la infor-

mació clau sobre empleats i aporta valor mitjançant recomanacions i informes personalitzats, facilitant la presa de decisions en àmbits com la successió, la mobilitat i el desenvolupament, i reforçant així el paper del Business Partner com a assessor de confiança i partner estratègic.



En la visió dels Business Partners en l'àmbit internacional, l'objectiu és avançar cap a un model més integrat de gestió de Persones, capaç d'unificar processos, dades i experiència de l'empleat en els diferents països on l'Organització està present. El treball se centra a definir una solució global que permeti millorar la coherència entre sistemes, simplificar l'operativa diària i disposar d'una visió consolidada que faciliti l'anàlisi i la presa de decisions. Aquesta evolució progressiva permetrà reforçar l'eficiència, millorar la qualitat de la dada i assegurar que els equips internacionals disposen d'eines alineades amb els estàndards corporatius.

Per tant, el 2025 s'ha demostrat la capacitat d'adaptació i col·laboració, i s'ha consolidat el model de Business Partner de Persones com a eix central de la gestió de talent a CaixaBank. Gràcies a la professionalització dels equips de Business Partners i a l'aposta decidida per la formació contínua, s'ha aconseguit avançar cap a una gestió més pròxima, àgil i alineada amb els objectius corporatius. El compromís és continuar evolucionant i enfortint un model que s'anticipi als reptes del sector i a les necessitats emergents de l'Organització, millorant processos, desenvolupant competències clau i incorporant eines innovadores per incrementar l'impacte de la Direcció de Persones en la consecució dels objectius estratègics de CaixaBank i en la sostenibilitat del talent.

- Portada
- Índex
- Pròleg
- Pla Estratègic 2025-2027
- Línies transversals de Persones
- 6. Business Partners 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 2025-2027
 - Indicadors Pla Estratègic 2025-2027
 - 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 2025-2027

A continuació, es detallen tots els indicadors relacionats amb Persones (primer i segon nivell) al tancament del primer any del Pla Estratègic 2025-2027:

Nivell	Perímetre	Mètrica de seguiment	Punt de partida Desembre 2024	2025	Objectiu 2027
1r	Grup CaixaBank	% de Plantilla de menys de 35 anys	9,1 %	10,2%	11,4%
1r	CaixaBank, S.A.	Rànquing Merco Talent. Posició global	11	7	Top 15
1r	CaixaBank, S.A.	Estudi de Compromís - Total Favorabilitat global	69%	73%	72%
1r	CaixaBank, S.A.	Estudi de Compromís - Total Favorabilitat cultura	68 %	71%	66%
1r	CaixaBank, S.A.	% de dones en posicions directives (a partir de subdirecció d'oficina gran)	43,4%	44,0%	45,0%
1r	CaixaBank, S.A.	% d'empleats de perfil crític convocats a formació	--	59%	90%
1r	CaixaBank, S.A.	% de directius participants en programes de talent, tecnologia i agilitat	--	45%	95%
2n	CaixaBank, S.A.	Top Employer. Puntuació CaixaBank	92,2	92,7	>90
2n	CaixaBank, S.A.	Rànquing Merco Talent. Posició en empleats potencials - universitaris	19	16	Sense objectiu
2n	CaixaBank, S.A.	Rànquing Merco Talent. Posició en empleats potencials - Alumni, escoles de negoci	22	26	Sense objectiu
2n	CaixaBank, S.A.	Rànquing Merco Talent. Posició en benchmarking de gestió de Persones	14	3	Sense objectiu
2n	CaixaBank, S.A.	Estudi de Compromís - eNPS	3	21	>=5
2n	CaixaBank, S.A.	Estudi de Compromís - Total Favorabilitat Col·laboració	56%	61 %	57%
2n	CaixaBank, S.A.	Estudi de Compromís - Total Favorabilitat Agilitat	68 %	71%	68 %
2n	CaixaBank, S.A.	Noves funcionalitats en PeopleSkills (comparador perfils i formació associada: descobreix noves oportunitats i skills estratègics)	--	1/3	Fita assolit (3)

Resultats Pla Estratègic 2025-2027

Un equip preparat per a la transformació

Les actuacions dutes a terme durant l'exercici 2025 dins l'àmbit de Persones han contribuït decisivament a l'avenç en l'execució del nou Pla Estratègic 2025-2027, han consolidat una proposta de valor diferencial per a l'empleat i han reforçat el posicionament del Grup CaixaBank com a referent en gestió del talent.

Durant aquest període, s'han aconseguit progressos significatius com a marca ocupadora, fet que permet atreure i fidelitzar el millor talent. En l'àmbit de monitors externs, s'ha escalat posicions en el rànquing de Millors Empreses per Treballar - MercoTalentó (s'ha passat del lloc 11 al 7) i s'ha millorat la puntuació en la certificació Top Employer 2026 que mesura les polítiques i processos de persones de què disposa l'Entitat (s'ha passat de 92,2 a 92,7 punts). A nivell intern, es mostra un compromís més elevat de la plantilla amb la millora de l'indicador de Total Favorabilitat (TF) de l'Estudi de Compromís, que ha millorat del 69 % al 73 % (superant l'objectiu 2027) i del TF de Cultura, que passa del 68 % al 71 %; alhora, l'eNPS (indicador que mesura la disposició dels empleats a recomanar l'empresa com a lloc per treballar) ha passat de +3 a +21 punts. Els mesuraments dels atributs d'Agilitat i Col·laboració també presenten evolucions positives i passen del 68 % al 71 % i del 56 % al 61 %, respectivament.

La ràtio de dones en posicions directives a partir de subdirecció (oficines A i B) ha millorat del 43,4 % al 44,0 % en línia amb el previst, cosa que mostra el compromís clar de CaixaBank d'impulsar el talent femení en posicions directives.

L'eina de People Skills mitjançant l'ampliació de funcionalitats permet a cada empleat tenir una visió integral del seu potencial de creixement professional i orientar el seu propi desenvolupament. El 2025 s'ha posat en marxa el comparador de perfils, primera de les tres funcionalitats previstes en aquest Pla Estratègic.

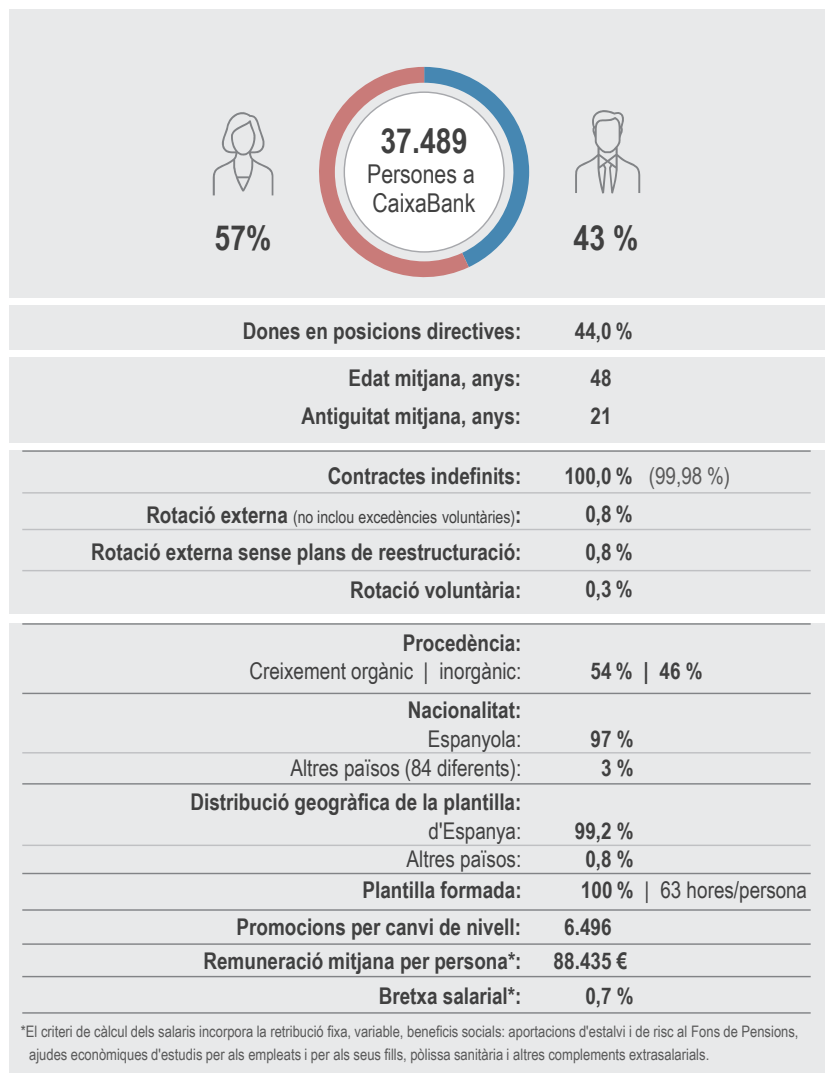
En l'àmbit del desenvolupament dels perfils crítics i del col·lectiu Directiu, cal destacar que: el percentatge d'empleats de perfil crític convocats a formació va assolir el 59 %. Dels 32 perfils crítics identificats (2.833 persones), 1.684 han estat convocades a formació; i el percentatge de directius participants en programes de talent, tecnologia i agilitat va assolir el 45,2 %.

Finalment, s'ha reforçat l'equilibri generacional amb el creixement de la plantilla de menys de 35 anys, i s'ha passat del 9,1 % al 10,2 %, amb un total de 1.567 noves incorporacions de menys de 35 anys. S'ha consolidat un equip divers, preparat per afrontar els reptes futurs i alineat amb els valors del Grup CaixaBank.

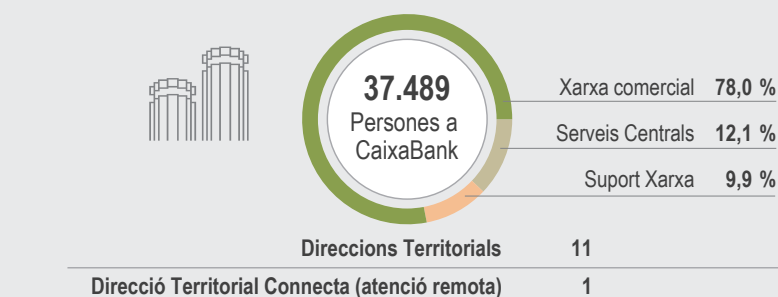
▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2025-2027
Resultats Pla Estratègic 2025-2027
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Cicle de vida de l'empleat
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

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

Principals indicadors



Estructura organitzativa. Distribució de la plantilla:



Estructura organitzativa. Oficines per segment:

Banca Retail	3.542
Convencionals	1.608
Store	783
Store Negocis	68
Store Pimes	72
AgroBank	818
HolaBank	193
Centres especialitzats	498
Xarxa internacional	26

Evolució de la plantilla 2021-2025

La plantilla de CaixaBank a desembre de 2025 se situa en 37.489 persones, 4.113 persones menys que a desembre de 2021, cosa que representa una reducció del 10 % de la plantilla. L'evolució registrada en aquests quatre anys s'explica en gran mesura pel procés de reestructuració dut a terme amb posterioritat a la integració de Bankia, formalitzada el 26 de març de 2021, que va suposar la incorporació de 15.485 persones. És important destacar que, durant els últims anys, l'Entitat ha fet una gestió activa de la plantilla, centrada a optimitzar-la a les necessitats actuals de mercat i aconseguint un equilibri territorial adequat.

- Portada
- Índex
- Pròleg
- Pla Estratègic 2025-2027
- Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
- Principals indicadors
- Evolució de la plantilla 2021-2025
- 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 2025-2027
- Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
- Evolució de la plantilla 2024-2025
- 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 el període comprès entre el desembre de 2021 i el desembre de 2024, en el marc del Pla de Reestructuració acordat el 2021, s'ha produït la desvinculació d'un total de 5.420 persones.

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

Pel que fa a la contractació, s'han incorporat 2.835 persones en els últims quatre anys, 1.143 en posicions específiques a Serveis Centrals o segments especialitzats i el 60 % restant, 1.692 contractacions, a la xarxa d'oficines (Banca Retail) per cobrir la totalitat del dimensionament previst.

Per la internalització de funcions que abans es desenvolupaven en filials corporatives, s'han incorporat 246 persones procedents de CaixaBank Facilities (funció de Compres Grup), Servei de Prevenció Mancomunitat, CaixaBank Operational Services (funció de Recursos Humans Grup i nou Model d'Operacions) i, en el cas de CaixaBank Advanced Business Analytics (desenvolupament de projectes digitals), com a conseqüència de la integració de la societat a CaixaBank.

La resta dels moviments del període s'expliquen per les baixes recurrents, -1.128 persones, de les quals - 323 sortides corresponen a persones que es van

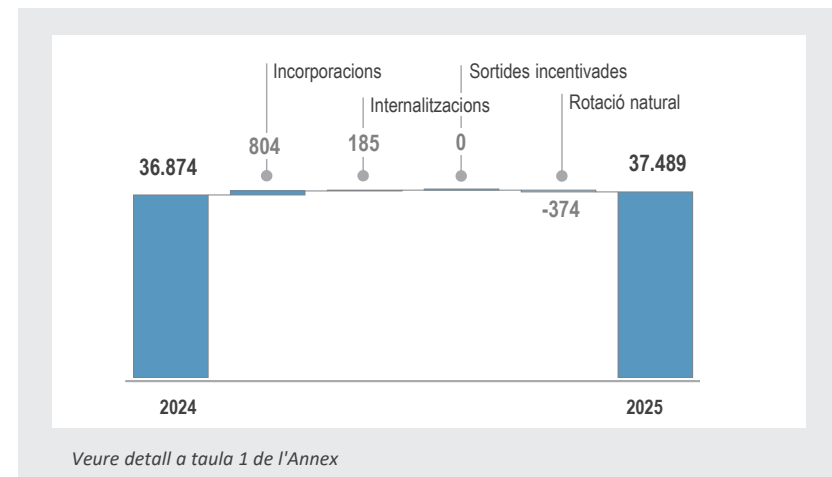
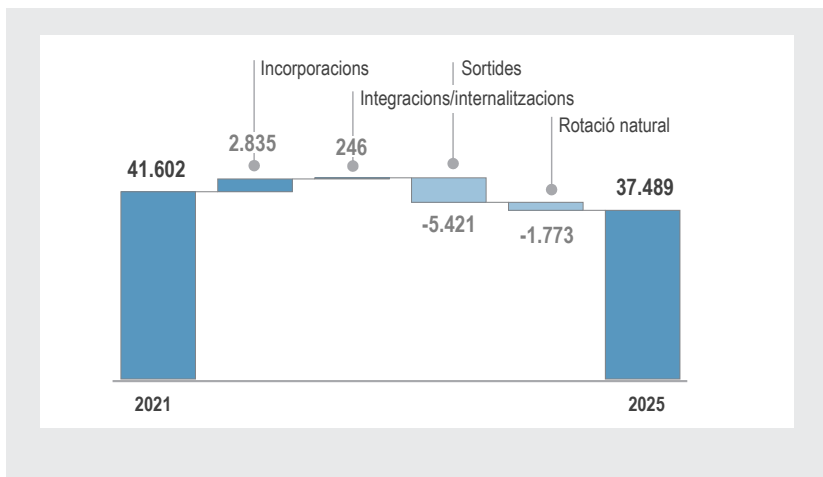
incorporar a la xarxa comercial i pel saldo net d'absències (- 645 persones) que es calcula com el nombre de reincorporacions menys el nombre d'excedències.

Dins d'aquest saldo net d'absències, estan 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 - 364 persones. Destaca 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 2024-2025

En l'últim any, la plantilla de CaixaBank ha augmentat 615 persones, fet motivat principalment per les 804 noves incorporacions fetes, de les quals el 47 % correspon a contractacions en posicions específiques, majoritàriament en Serveis Centrals (Mitjans, Corporate & Institutional Banking, Riscos, Transformació Digital i Advanced Analytics, entre altres) i en oficines internacionals, i el 53 % restant a la xarxa d'oficines de Banca Retail; així com per les 185 persones procedents de la integració de la societat CaixaBank Advanced Business Analytics i de la internalització de part de l'activitat de CaixaBank Operational Services (derivada del nou Model d'Operacions).

L'increment net de plantilla ha quedat atenuat per les baixes recurrents (-184 sortides) o associades a la rotació del col·lectiu de nova entrada a la xarxa d'oficines (-120 sortides).



Veure detall a taula 1 de l'Annex

El saldo net d'absències ha estat de -70, calculat com a reincorporacions menys excedències. Respecte als moviments intragrup, cal destacar que 40 persones han sortit en excedència a empreses del Grup i 76 s'han reincorporat. El 2025, 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 de la piràmide demogràfica en els últims quatre anys es caracteritza per una elevada presència de la dona i per un progressiu envelliment de la plantilla. A tancament de 2025, les dones representen el 57,3 % de la plantilla, mentre que l'edat mitjana se situa en 47,8 anys.

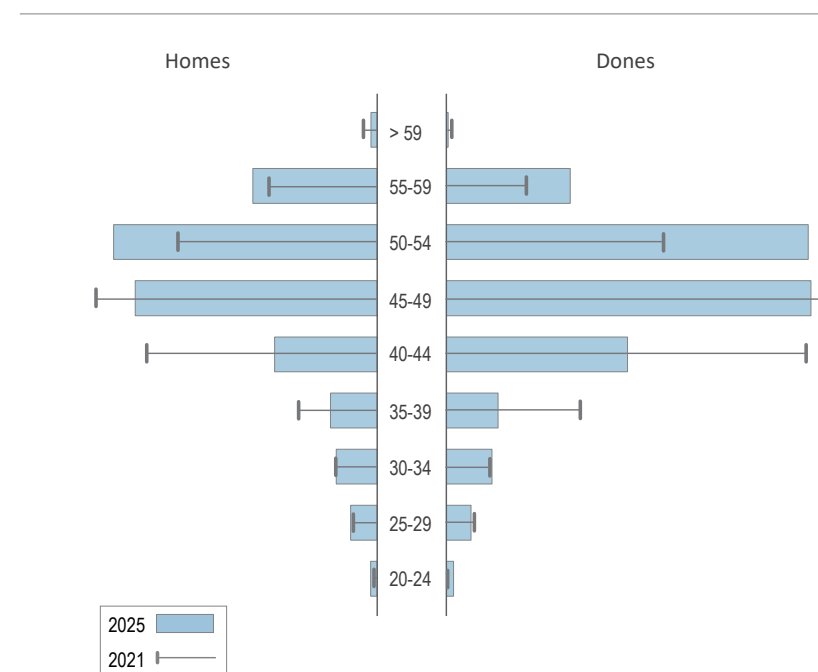
El percentatge de dones en la plantilla ha passat del 56,0 % el 2021 al 57,3 % el 2025 motivat, principalment, per dos factors; en primer lloc, per més sortides d'homes, que s'han acollit als plans de sortides massius que s'han dut a terme a l'Entitat i, en segon lloc, pel percentatge de dones procedents de Bankia (56,3 %).

En referència a l'edat mitjana de la plantilla, durant el període 2021-2025 s'ha produït un increment d'1,8 anys, passant de 46,1 anys el 2021 a 47,8 anys el 2025. Per bé que el creixement ha vingut principalment pel personal integrat de Bankia amb edats mitjanes de 47,5 anys i per l'evolució natural de la plantilla, és important destacar que la contenció de l'edat mitjana ha estat possible per dos efectes:

- La sortida massiva de gent gran de 50 anys mitjançant el Pla de Reestructuració 2021.
- L'increment de les noves contractacions el 2025, amb una edat mitjana de 32 anys.

L'envelliment de la plantilla queda de manifest en l'augment d'empleats en el tram d'edat entre 50 i 59 anys, que ha passat d'un 27,1 % de la plantilla el 2021 a un 43,2 % el 2025. Aquesta situació no és exclusiva de l'Entitat, sinó que és homogènia amb les estimacions fetes de la població general, tant en un context europeu com espanyol. Els principals motius que expliquen l'envelliment de la població general són la baixa natalitat de les últimes dècades i l'increment de l'esperança de vida.

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



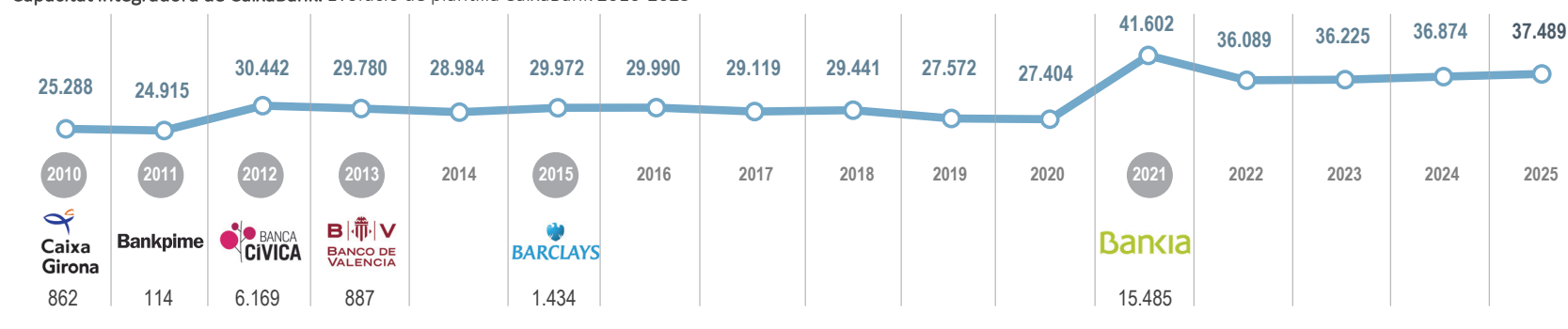
Veure detall a la taula 3 de l'Annex

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

- Portada
- Índex
- Pròleg
- Pla Estratègic 2025-2027
- 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 2025-2027
- 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 2010-2025



Integracions a CaixaBank i nombre de persones

De l'actual plantilla, un 46,3 % procedeix de creixement inorgànic com a conseqüència, principalment, de l'última integració amb Bankia el 2021 (10.662 empleats al tancament de desembre de 2025), que suposa un 28,4 % de la plantilla.

El 98,3 % de la plantilla de CaixaBank té origen espanyol (36.246 persones); això concorda amb el fet que el negoci es desenvolupa de forma majoritària en territori espanyol. Tanmateix, disposa de 1.243 empleats amb origen en 84 països diferents d'Espanya. En l'àmbit de continents, quedarien distribuïts de la manera següent: Resta d'Europa (574 persones), Amèrica del Sud (410), Àfrica (105), Àsia (73), Centreamèrica (45), Amèrica del Nord (34) i Oceania (2).

Orígens de la plantilla per continents:

Espanya	36.246	98,3%
Resta d'Europa	574	1,6%
Amèrica del Sud	410	1,1%
Àfrica	105	0,3%
Àsia	73	0,2%
Centreamèrica	45	0,1%
Amèrica del Nord	34	0,1%
Oceania	2	0,0%

Veure detall a la taula 4 de l'Annex

Estructura organitzativa

CaixaBank organitza el territori nacional en onze direccions territorials i una Direcció Territorial Connecta (atenció remota).

En l'àmbit nacional, CaixaBank disposa de 4.040 centres (-72 respecte a l'any anterior) que es distribueixen en:

- 498 centres especialitzats que inclouen, principalment, els centres de Banca d'Empreses (142 centres), Wealth Management (86 centres), Connecta (119 centres d'atenció remota) i Corporate & Institutional Banking (14 centres).
- 3.542 oficines de Banca Retail (-28 respecte a l'any anterior). S'ha reduït el nombre d'oficines per la integració de 30 centres per situar el dimensionament de la xarxa en el nivell desitjat. En aquest context, les oficines urbanes s'han reduït un -1 % (-16 oficines respecte al 2024). Les oficines Store, Store Negocis i Store Pimes, que són els motors de la transformació del model de distribució de CaixaBank, han registrat una lleugera reducció el 2025; el nombre d'oficines Store s'ha mantingut en 783, les Store Negocis s'han situat en 68 (-2 respecte al 2024) i les Store Pimes en 72 oficines (-1 respecte al 2024). Finalment, les oficines rurals s'han reduït un -1 % (-9 oficines respecte al 2024).

Tipologia d'oficines Xarxa Territorial:

Banca Retail	3.542
Rurals	1.376
Urbanes	1.243
Store	783
Store Negocis	68
Store Pimes	72
Centres Especialitzats	379
Connecta	119

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 304 persones, distribuïdes en 22 països. A més, hi ha un total de 26 oficines que es desglossen en: 17 oficines de representació i 7 sucursals internacionals (9 oficines). A partir de gener de 2026, l'oficina de CaixaBank a Portugal passa a integrar-se al Banc BPI (filial bancària del Grup CaixaBank a Portugal).

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



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

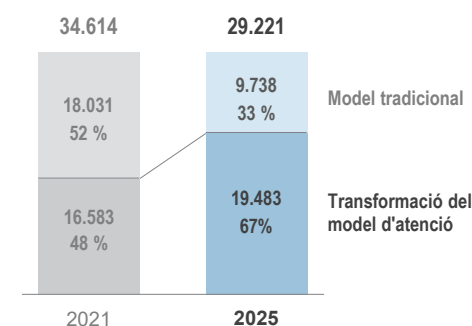
A més del col·lectiu de la Xarxa Comercial amb 29.221 persones, es disposa d'uns Serveis Centrals amb 4.539 persones i uns centres de suport a la xarxa (que inclouen el personal de les direccions territorials) que totalitzen 3.729 persones. *Veure detall a la taula 6 de l'Annex.*

Evolució funcional de la plantilla

El canvi accelerat que s'està duent a terme en el model d'atenció al client es posa de manifest en el fet que el col·lectiu de persones de la Xarxa Comercial que forma part del nou model s'està incrementat notablement en els últims quatre anys: ha passat del 47,9 % el 2021 al 66,7 % el 2025.

La plantilla que està als centres associats al nou model d'atenció (Store, Store Negocis, Store Pimes, centres Connecta i Day One) són un total de 12.978, cosa que representa un 66,6 % del total d'empleats inclosos en la transformació del model d'atenció.

A més, el 33,4 % restant dels empleats que formen part de la transformació del model d'atenció està format per un col·lectiu d'especialistes en assessorament que es troben en els segments de Banca Empreses (1.127), Wealth Management (1.339), Corporate & Institutional Banking (230) i Internacional (304), així com gestors de Banca Premier, de Negoci i Agro (2.398) i gestors de Banca Personal (1.107) que no estan adscrits a centres Store, Store Negocis, Store Pimes, centres Connecta i Day One.

Total Plantilla Xarxa Comercial

Veure detall a la taula 7 de l'Annex

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2025-2027
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
▪ Evolució 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 negoci¹

	1.632 CaixaBank Tech (100 %) Prestació de serveis informàtics
	554 CaixaBank Operational Services (100 %) Serveis de backoffice d'administració
	185 CaixaBank Facilities Management (100 %) Gestió d'obres, manteniment, logística i compres

» Activitat de negoci

	796 CaixaBank Payments & Consumer ² (100 %) Finançament al consum i mitjans de pagament		37 Facilitea Selectplace, S.A.U. (100 %) Comercialització de productes		5 CaixaBank Equipment Finance (100 %) Arrendament de vehicles i béns d'equipament		348 BuildingCenter (100 %) Tenidora d'actius immobiliaris		Bankia Habitat (100 %) Explotació, gestió i administració d'actius immobiliaris
	919 VidaCaixa (100 %) Assegurances de vida i gestió de fons de pensions		77 BPI Vida e Pensões (100 %) Assegurances de vida i gestió de fons de pensions		15 Vida Caixa Mediació OBS (100 %) Operador de Banca de Seguros		4.476 Banco BPI (100 %) Entitat de crèdit Portugal		Living Center (100 %) Promoció immobiliària
	287 CaixaBank Asset Management (100 %) Gestió d'Institucions d'Inversió Col·lectiva		48 BPI Gestão de ativos (100 %) Gestió d'Institucions d'Inversió Col·lectives		10 CaixaBank Asset Management Luxembourg (100 %) Gestió d'Institucions de Inversió Col·lectives		38 CaixaBank Wealth Mgmt. Luxemburg (100 %) Entitat de crèdit Luxemburg		2 BPI Suisse (100 %) Entitat de crèdit Suïssa
	86 Imaginergen (100 %) Gestió del segment jove del Banc		49 Nuevo MicroBank (100 %) Finançament de microcrèdits		24 Openwealth (100 %) Consultoria patrimonial independent		11 CaixaBank Titulización (100 %) Gestora de fons de titulització		

» Altres empreses del Grup

	14 Credifimo (100 %) Finançament hipotecari i personal		8 Puerto Triana (100 %) Tenidora d'actius immobiliaris i promoció immobiliària		8 Líderes de Empresa Siglo XXI (100 %) Serveis de vigilància i protecció		2 Web Gestió 4 (100 %) Gestió i administració de la propietat immobiliària
---	--	---	--	---	--	---	--

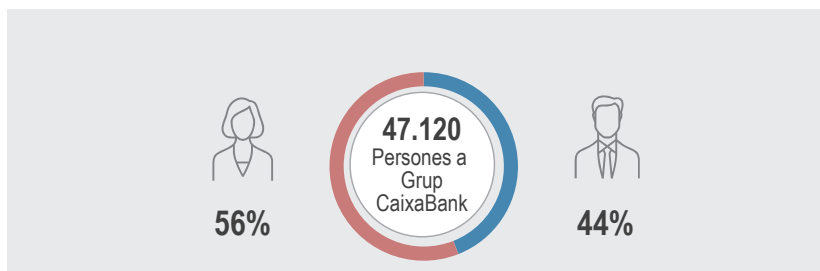
1) S'ha integrat la filial CaixaBank Advanced Business Analytics a CaixaBank, S.A. l'abril de 2025.

2) Fusió de CaixaBank Payments & Consumer (absorbent) amb Telefónica Consumer Finance (absorbida) el novembre de 2025.

- Portada
- Índex
- Pròleg
- Pla Estratègic 2025-2027
- 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 2025-2027
- 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 global:	1,9 %
Rotació externa (sense plans de reestructuració):	1,9 %
Rotació voluntària	0,7 %

Pais d'origen:	
Espanya	87 %
Altres països (88 diferents)	13 %
Distribució geogràfica de la plantilla:	
d'Espanya:	89 %
Altres països:	11 %
Plantilla formada:	100 %
Hores de formació per empleat:	60 92% online
Remuneració mitjana per persona ⁽¹⁾ :	82.214 €
Bretxa salarial ⁽¹⁾ :	1,1 %

Estructura organitzativa. Distribució de la plantilla:



Estructura organitzativa. Distribució de la plantilla:



	CaixaBank	BPI
Direccions Territorials:	12 ⁽²⁾	1
Estructura organitzativa. Oficines per segment:		
Banca Retail	3.542	259
Centres Especialitzats	498	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 Connecta.

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.

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

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

Principals fites de la història del Grup CaixaBank:

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

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

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2025-2027
▪ 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 2025-2027
- Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
- Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
- Evolució de la plantilla 2010-2025
- Cicle de vida de l'empleat
- Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
- Annexos i Taules Grup CaixaBank

Evolució de la plantilla Grup CaixaBank 2010-2025

Capacitat integradora de CaixaBank. Evolució de Plantilla Grup CaixaBank 2010-2025



La plantilla del Grup CaixaBank a desembre de 2025 se situa en 47.120 persones, 18.469 persones més que l'any 2010, cosa que representa un increment del 64 %. Aquest increment es deu sobretot a les integracions inorgàniques d'altres entitats financeres dutes a terme a Espanya i Portugal. S'hi han incorporat més de 30.000 persones de Caixa Girona, Bankpime, Banca Cívica, Banc de València, Barclays, BPI i Bankia; de totes aquestes, més de 21.000 encara formen part de la plantilla del Grup.

Evolució plantilles 2010-2025*				
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	

Any	Grup CaixaBank	Filials	CaixaBank	Integracions
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	
2025	47.120	9.631	37.489	

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

Durant els últims anys, s'han incorporat diverses organitzacions al perímetre del Grup CaixaBank, que amplien i completen les activitats de negoci que s'hi duen a terme. Cal destacar les incorporacions següents:

El 2012:

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



- **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 2025 s'ha fusionat amb CaixaBank P&C.



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 2025-2027
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Evolució de la plantilla 2010-2025
▪ Cicle de vida de l'empleat
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2025-2027
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Evolució de la plantilla 2010-2025
▪ 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 de 2021, CaixaBank va comunicar un acord amb el Grup Mapfre per a l'adquisició del 51 % de Bankia Vida. Sociedad Anónima de Seguros y Reaseguros. 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.



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 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.



El 2023:

- Canvi de denominació de CaixaBank Business Intelligence, filial dedicada al desenvolupament de projectes digitals, a **CaixaBank Advanced Business Analytics**. L'abril de 2025 s'integra a CaixaBank, S.A.



El 2024:

- Canvi de denominació de Wivai SelectPlace, filial dedicada a la comercialització de productes, a **Facilitea Selectplace**.
- **VidaCaixa Mediación OBS**: la societat Bankia Mediación Operador De Banca Seguros Vinculado, S.A. va absorbir VidaCaixa Mediación, 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.

El 2025:

- **Web Gestió 4**: dedicada a l'assessorament, la planificació, el disseny i la intermediació en operacions immobiliàries. Constituïda el 2001 i reactivada el 2025 pel context del mercat immobiliari, que requereix una major gestió directa i professional dels actius, des d'una perspectiva de gestió i assessorament.

Evolució de la plantilla 2024-2025

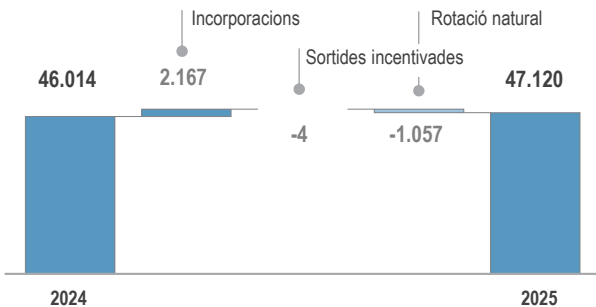
En l'últim any, la plantilla del Grup CaixaBank s'ha incrementat en +1.106 persones.

En el capítol de noves incorporacions (+2.167 persones), un 37 % es concentren a CaixaBank, S.A. i un 63 % a la resta de les filials. A CaixaBank, S.A. s'han fet 804 contractacions: 296 a Serveis Centrals, 59 en oficines internacionals, 12 en oficines especials (Banca Digital), 9 a Wealth Management, 1 a Banca d'Empreses, 1 a la xarxa CIB, 3 a Suport Xarxa i 423 a Banca Retail. La resta de noves contractacions del Grup, +1.363 altes, s'han distribuït de la manera següent: CaixaBank Tech (+518), Banc BPI (+481), CaixaBank Payments & Consumer (+115), VidaCaixa (+90), BuildingCenter (+33), Imagin (+33), CaixaBank Asset Management (+27) i resta de filials (+66).

En sentit contrari, s'han produït -4 sortides amb motiu de programes de sortides incentivades fetes al Banc BPI.

Un altre factor que explica la reducció de persones és la rotació natural en el conjunt del Grup (-1.057 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: -60 persones), es comptabilitzen la resta de les baixes (-897), desglossades en: voluntàries (-318), acomiadaments (-121), jubilacions (-103) i altres motius (-355).

El 2025, la rotació global (baixes totals sobre la plantilla mitjana) del Grup CaixaBank és de l'1,9 % (2,1 % si tenim en compte les baixes totals i les excedències voluntàries) i la rotació voluntària se situa en el 0,7 %.



Veure detall a la taula 27 de l'Annex

Estructura demogràfica

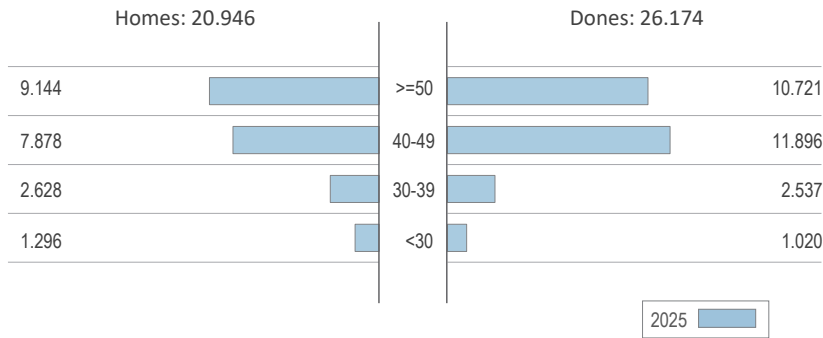
El percentatge de dones a la plantilla del Grup CaixaBank se situa en el 55,5 %, -0,6 % respecte a l'any 2024. L'edat i l'antiguitat mitjana de la plantilla és de 47,2 i 19,1 anys, respectivament. Aquests valors s'expliquen pel pes de les plantilles de CaixaBank, S.A. i Banco BPI en el total del Grup (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.	15.990	21.499	37.489	57,3%
Banco BPI	1.924	2.552	4.476	57,0%
CaixaBank Tech	1.265	367	1.632	22,5%
VidaCaixa	451	468	919	50,9%
CaixaBank Payments & Consumer	371	425	796	53,4%
CaixaBank Operational Services	240	314	554	56,7%
BuildingCenter	222	126	348	36,2%
CaixaBank Asset Management	155	132	287	46,0%
CaixaBank Facilities Management	101	84	185	45,4%
Resta de Filials	227	207	434	47,7%
Total Grup	20.946	26.174	47.120	55,5%



Veure detall a la taula 28 de l'Annex

▪ Portada

▪ Índex

▪ Pròleg

▪ Pla Estratègic 2025-2027

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

▪ Com som i com ens organitzem. Grup
CaixaBank

▪ Evolució de la plantilla 2024-2025

▪ Estructura demogràfica

▪ Cicle de vida de l'empleat

▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.

▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

- Portada
- Índex
- Pròleg
- Pla Estratègic 2025-2027
- 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

	<30	30-39	40-49	>=50
CaixaBank, S.A.	1.206	3.435	16.499	16.349
Banco BPI	465	428	1.748	1.835
CaixaBank Tech	384	588	368	292
VidaCaixa	66	238	313	302
CaixaBank Payments & Consumer	60	178	292	266
CaixaBank Operational Services	4	35	197	318
BuildingCenter	15	56	108	169
CaixaBank Asset Management	35	48	77	127
CaixaBank Facilities Management	7	32	50	96
Resta de Filials	74	127	122	111

La major concentració d'empleats es dona en el tram d'edat >=50 anys, amb valors molt similars al de 40 a 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.

<40 anys

CaixaBank Asset Management Luxembourg	80,0%
Imagin	76,7%
Facilitea	62,2%
CaixaBank Tech	59,6%
CaixaBank Titulización	54,5%
BPI Gestão de Ativos	50,0%

	Masculí	Femení	Total
CaixaBank, S.A.	20,3	20,9	20,7
Banco BPI	18,8	19,1	19,0
CaixaBank Tech	3,5	3,8	3,5
VidaCaixa	9,3	12,7	11,0
CaixaBank Payments & Consumer	9,0	10,3	9,7
CaixaBank Operational Services	8,9	10,7	9,9
BuildingCenter	4,3	4,3	4,3
CaixaBank Asset Management	12,9	14,8	13,8
CaixaBank Facilities Management	12,2	14,6	13,3
Resta de Filials	7,8	7,9	7,8

El 87 % de la plantilla del Grup CaixaBank té origen espanyol (41.005 persones) i el 10 %, origen portuguès (4.528 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 1.587 persones amb altres nacionalitats originàries de 87 països diferents. En l'àmbit de continents, quedarien distribuïts de la manera següent:

Espanya	41.005	87,0%
Portugal	4.528	9,6%
Resta d'Europa	673	1,4%
Amèrica del Sud	526	1,1%
Àfrica	211	0,4%
Àsia	83	0,2%
Centreamèrica	56	0,1%
Amèrica del Nord	36	0,1%
Oceania	2	0,0%

Veure detall a la taula 29 de l'Annex

Estructura organitzativa

El Grup CaixaBank consta d'un total de 25 empreses que disposen de plantilla contractada, entre les quals destaquen, pel seu volum més gran de plantilla, CaixaBank, S.A. (37.489) i el Banc BPI (4.476). 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 Connecta (atenció remota). En l'àmbit nacional, es disposa de 4.040 centres (-72 respecte al 2024):

- 3.542 oficines de Banca Retail.
- 498 centres especialitzats: 142 Banca Empreses, 119 Connecta, 86 Wealth Management, 37 centres de recuperacions, 33 oficines mòbils, 26 agents financers, 17 Imagin, 14 Corporate & Institutional Banking, 11 promotors, 9 Digitals/Virtuals i 4 Mont de Pietat.

En l'àmbit internacional, es disposa d'un total de 17 oficines de representació, 7 sucursals internacionals (9 oficines), 2 Spanish Desk (Mèxic i Àustria) i 2 filials bancàries (Banc BPI i CaixaBank Wealth Luxembourg).

Al Banc BPI, hi ha una Direcció de Negoci que inclou un total de 292 oficines (-1 respecte al 2024):

- 259 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) i CaixaBank Tech (prestació de serveis informàtics).
- “Activitat de Negoci”, que engloba el Grup Payments & Consumer (dedicat al finançament al 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 (Banc BPI, BPI Vida y Pensiones i BPI Gestión de Activos) i sis empreses més com: Imaginersgen (gestió del segment joves del Banc), nuevo MicroBank (dedicat al finançament de microcrèdits), CaixaBank Wealth Management Luxembourg (entitat de crèdit a Luxemburg), BPI Suisse (entitat de crèdit a Suïssa), CaixaBank Titulización (gestora de fons de titulització) i Openwealth (servei de consultoria independent de patrimoni global).

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

En l'àmbit de presència internacional, el Grup CaixaBank disposa d'una plantilla distribuïda en centres de 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 i 7 sucursals internacionals (9 oficines).

A més, també es disposa de les 2 Spanish Desk (Mèxic i Àustria), les 2 filials bancàries (Banc BPI i CaixaBank Wealth Luxembourg).

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

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

- Directius 5.586 persones (11,8 %).
- Comandaments intermedis 8.948 persones (19,0 %).
- Resta d'empleats 32.586 persones (69,2 %).

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

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2025-2027
▪ 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 2025-2027
- 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.	13,0	21,6	65,4
Banco BPI	5,0	10,2	84,8
CaixaBank Tech	3,3	2,6	94,1
VidaCaixa	10,9	7,7	81,4
CaixaBank Payments & Consumer	12,3	12,9	74,8
CaixaBank Operational Services	2,5	15,9	81,6
BuildingCenter	12,9	15,5	71,6
CaixaBank Asset Management	20,6	2,4	77,0
CaixaBank Facilities Management	17,9	9,7	72,4
Resta de Filials	16,1	6,5	77,4

El 2025 s'ha reajustat la classificació funcional de determinades empreses del grup com a conseqüència de l'homogeneïtzació del model organitzatiu.

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 de 2025, CaixaBank té un total de 2.248 proveïdors actius, incloses totes les categories de Compres (IT-Information Technology, Serveis Professionals, Màrqueting, Obres i Serveis Generals i Facilities), i amb fins a un total de 5,3 M€ de volum adjudicat a centres especials d'ocupació, fet que li permet ser una de les entitats amb més volum a Espanya. A més, es comptabilitzen 80.574 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	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
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	Suport operatiu de servei de valors
Assurance	Gestió d'incidències en continuïtat operativa
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
Randstad	Gestió de compres i contractacions/externalitzacions amb proveïdors
BDO Auditors	Prevenició i Supervisió de Riscos de Blanqueig de Capitals i FT

Deloitte Asesores Tributarios	Gestió del risc regulatori
EY TRANSFORMA serveis de consultoria	Prevenició i Supervisió de Riscos de Blanqueig de Capitals i FT
Allfunds	Contractació de fons d'inversió
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 2025, a CaixaBank, S.A. es disposava d'un total de 1.030 empleats d'empreses de treball temporal (757,7 FTE durant el 2025). La ràtio de personal no directe en el Banc, entesa com a contractes d'ocupació de treball temporal sobre plantilla contractada, és del 3 %.

Tots els proveïdors, per tal d'iniciar el procés de registre en l'Entitat, cal que llegeixin i acceptin el Codi de Conducta de Proveïdors i dels Principis de Compres. Tot seguit, han d'emplenar les preguntes que es detallen a continuació i, en cas d'obtenir alguna resposta negativa, es bloqueja el procés de registre.

- 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 que no es fa servir mà d'obra infantil en tota la seva cadena de valor?

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2025-2027
▪ 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 2025-2027
▪ 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

- 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?

Una vegada el proveïdor està registrat, se li sol·licita informació d'índole econòmica que s'ha de validar per fer la posterior homologació de l'empresa. A més, i partint d'una classificació de continguts fonamentals en els criteris ASG (Ambiental, Social i de Governança), hi ha diversos qüestionaris tècnics que, independentment del procés d'homologació, ha d'emplenar el proveïdor.

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

51.010 currículums rebuts

137% atractivitat (currículums sobre plantilla mitjana)

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

CaixaBank, distingida amb el segell "Top Employer Spain 2026" amb una puntuació de 92,7 %

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

Acollir

Itinerari formatiu d'Onboarding gamificat (DAC Digital Agent CaixaBank)

CaixaBank First Experience

Nombre de contractacions:

804 incorporacions
78 becaris

Vincular

• Aprenentatge/Desenvolupament

2,3 M hores de formació
100 % de la plantilla formada
96% formació online
348 € per persona (eficiència de costos)
1.150 Trainers (Formadors interns)

Premi GREF d'Or per «Development by Skills»

Desenvolupament professional:

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

• Avaluació

1.252 persones han fet l'avaluació Ahead Review
6.977 persones han fet l'avaluació Skills Review

Avaluació del rendiment:

37.111 persones han rebut Retribució variable partint d'avaluació

• Retribució

3.774 M€ Despesa de Personal
515,6 M€ Beneficis Socials
13,7 % sobre despesa de personal
15.308 adherits al Programa de Retribució flexible Compensa +
100 % del col·lectiu identificat amb Retribució mètriques plurianuals

Fons de Pensions, principal Benefici Social:

1r en el rànquing en rendibilitat a Espanya a 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.

• Àmbits professionals i vitals

Mesures de conciliació

2.146 persones s'han acollit a permisos retribuïts
2013 reduccions de jornada
414 excedències

• Àmbits de participació

Radar Estudi de Compromís i Satisfacció de l'Empleat, Cultura i Lideratge 2025:

73% Total Favorable
57% de participació

Voluntariat CaixaBank

23.800 persones

Absentisme gestionable:

4,00% malaltia i accident
(-0,6 % en els últims 4 anys)

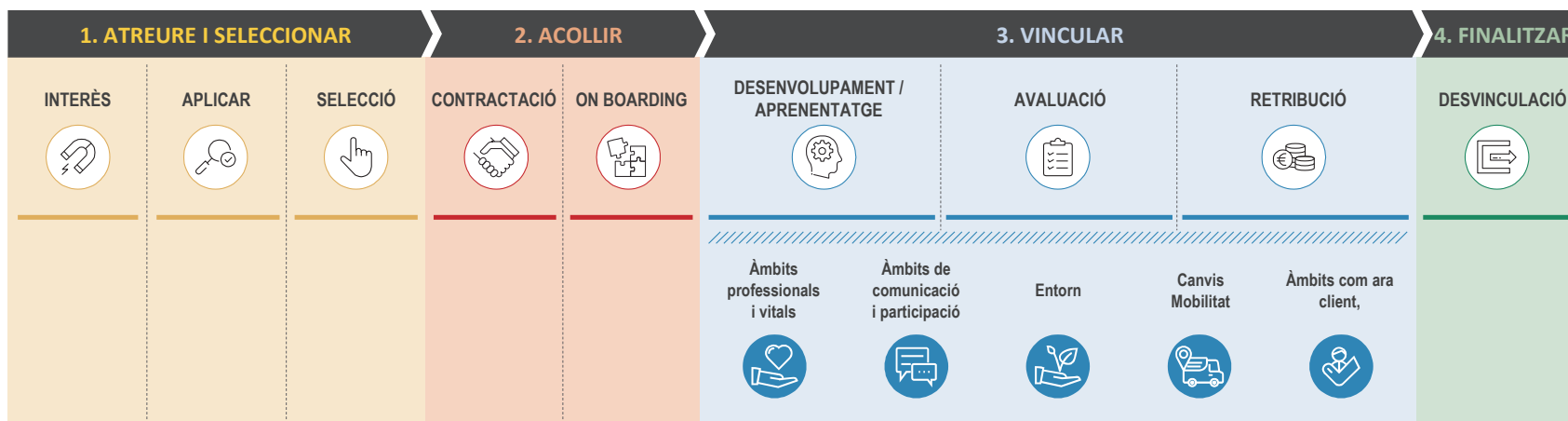
• Canvis i mobilitat

17.658 esdeveniments de promoció
97,8 posicions directives cobertes internament
6.496 canvis de nivell professional

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 2025-2027
- 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 2025, 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 impulsar la marca ocupadora per **ser el millor Grup en què treballar per atreure i fidelitzar el talent**. Aquest projecte s'ha desenvolupat d'acord amb el propòsit principal “*Tria estar a prop de tot el 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 diferents mesures per a la teva conciliació en els teus moments vitals i per crear un ambient de treball saludable en 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 del 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 feta sobre aquesta proposta de valor diferencial cerca continuar millorant l'**experiència de l'empleat** i activar les palanques internes que facilitin que la plantilla compregui, conegui i apreciï l'oferta integral que l'Entitat posa a la seva disposició. Al seu torn, es potencia el rol de l'empleat com a prescriptor, fet que contribueix a atreure i fidelitzar talent en un entorn altament competitiu per comptar amb els millors professionals.

Amb l'objectiu d'impulsar de forma proactiva l'experiència de l'empleat, a través d'iniciatives que impacten en el model de relació amb l'Entitat i generen una vivència diferencial, a continuació es presenten les accions més rellevants en cada etapa del cicle de vida.

Atreure i Seleccionar

Atracció

Tot el que fem per atreure i fidelitzar el millor talent i projectar una imatge de marca sòlida i diferenciadora.

CaixaBank reforça el seu posicionament com a ocupador de referència mitjançant una proposta de valor innovadora, orientada a captar perfils altament qualificats. Per fer-ho, s'han dissenyat iniciatives que transformen l'experiència de selecció en un procés digital, personalitzat i memorable, tant per als candidats com per als mànagers. Aquesta estratègia contribueix a atreure i vincular

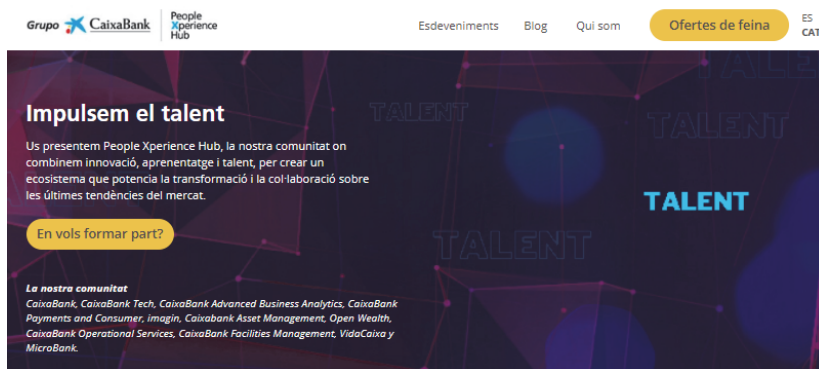
▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2025-2027
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Cicle de vida de l'empleat
Atreure i seleccionar
Atracció
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

el millor talent i, alhora, construir una imatge de marca atractiva (Employer Branding).

En aquest marc d'atracció i amb visió Grup, **People Xperience Hub** ha continuat impulsant iniciatives amb l'objectiu de crear una comunitat de talent tant interna com externa, on es comparteixen coneixement i experiències del Grup CaixaBank.

L'objectiu principal que es persegueix és construir un ecosistema disruptiu d'innovació, aprenentatge i talent al voltant de la marca Grup CaixaBank, que contribueixi a potenciar tant l'experiència dels candidats, membres de la comunitat People Hub i empleats 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 diferents filials del Grup, així com les diferents 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 700 ambaixadors
- + de 43.000 membres
- + de 50 esdeveniments

L'activitat de People Xperience Hub comprèn:

- Esdeveniments: fires d'ocupació, masterclasses, hackatones, webinars, programes de mentorship, etc.
- Ofertes de feina: oportunitats professionals actives del Grup. El Grup CaixaBank disposa d'un servei de Subcontractació per poder cobrir els objectius de reclutament i selecció dins de People Xperience Hub.
- Blog: es comparteixen projectes del Grup, contingut formatiu i esdeveniments en què s'ha participat.

Amb l'objectiu de ser referents en l'atracció del talent i per garantir un posicionament de lideratge en el mercat, es treballa en tres línies d'actuació:

- Generar notorietat.
- Compartir coneixement.
- Gestionar talent.

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 del Grup, celebrant esdeveniments oberts al públic amb referents interns i obrint un espai per aprendre i connectar.

- *Construïm experiències per al candidat:* identificar candidats que encaixin amb les nostres necessitats i presentar el Grup CaixaBank oferint una experiència digital i ludificada.

En aquests àmbits destaquem les iniciatives dutes a terme l'últim any:



WomenHack. El 2025, CaixaBank Tech va reforçar el seu compromís amb la diversitat i l'atracció de talent digital participant a WomenHack Madrid, que va tenir lloc el 20 de febrer de 2025. Aquesta trobada internacional, basada en el format speed dating, connecta dones professionals de l'àmbit tecnològic

amb empreses líders per fomentar la igualtat d'oportunitats en el sector. Com a espònsor de l'esdeveniment, CaixaBank Tech va presentar els seus projectes tecnològics i oportunitats professionals en àrees com ara desenvolupament de software, dades i plataformes digitals, ampliant la seva xarxa de talent i visibilitzant la seva aposta per equips diversos i inclusius. La participació s'alinea amb l'estratègic del Grup CaixaBank per promoure la presència de dones en rols STEM i enfortir l'ecosistema d'innovació.



Talent Arena. El Grup CaixaBank va tenir una presència destacada a Talent Arena 2025, celebrat en el marc del Mobile World Congress. Durant tres dies, es van compartir coneixements sobre cibere-seguretat, intel·ligència artificial i innovació, i es va reforçar el compromís amb la transformació digital.

A més, es van fer xerrades com “L'ús de la IA en l'era del ciberfraud” i “CaixaBank i la IA: un viatge d'innovació”, que van acostar els assistents als reptes tecnològics del sector financer. La participació va incloure un espai de networking per connectar amb talent jove especialitzat en perfils digitals.



4YFN. En el marc del Mobile World Congress (que va tenir lloc del 3 al 6 de març de 2025), CaixaBank va participar activament en 4YFN (4 Years From Now), l'esdeveniment internacional que reuneix start-ups, inversors i corporacions per impulsar la innovació i el talent emprenedor. A través de DayOne, la divisió especialitzada en empreses tecnològiques i els seus

inversors, CaixaBank va disposar d'un estand propi en què van tenir lloc més de 20 sessions inspiradores, taules rodones i activitats de networking al costat de partners estratègics com SpainCAP, Endeavor, MIT, Acció i Tech Barcelona.

Durant l'esdeveniment es van abordar tendències clau en intel·ligència artificial, sostenibilitat i transformació digital. En aquest context, es van impulsar iniciatives com l'Investors Matchmaking, que va connectar més de 15 start-ups amb inversors, així com debats centrats en el finançament de scale-ups (empreses que ja han superat la fase inicial de start-up i es troben en una etapa de creixement ràpid i sostingut), la salut digital i el suport institucional al creixement empresarial. A més, va tenir lloc el lliurament del Premi Emprèn XXI Catalunya, reforçant el compromís del Grup CaixaBank amb l'ecosistema emprenedor i l'atracció de talent innovador.



Trobades inspiradores CaixaBank amb talent jove.

CaixaBank rebé els guanyadors de l'IQest d'ESADE i de la Hackathon de Nuclio Digital School, en jornades que van fomentar l'intercanvi d'idees i la connexió amb el talent emergent. Els participants van conèixer de primera mà el Pla Estratègic 2025-2027,

van explorar reptes del sector financer i van compartir inquietuds sobre innovació i desenvolupament professional. A més, van gaudir d'experiències úniques com la visita a l'Insights Center (centre d'R+D de CaixaBank especialitzat en l'anàlisi de les necessitats dels clients i el disseny de solucions innovadores) i sessions amb l'equip de CaixaBank Payment & Consumer, i van descobrir com la tecnologia impulsa la transformació digital i millora l'experiència del client. Aquestes trobades van reforçar el compromís del Grup amb la formació, l'emprenedoria i l'atracció de talent jove.



Hackathon WIN: innovació i talent en la formació professional (FP).

Més de 150 estudiants d'FP procedents de deu centres asturians van participar en la Hackathon WIN, organitzada per CaixaBank Dualiza en col·laboració amb el Govern del Principat d'Astúries. Durant dues jornades, els equips van treballar en reptes reals vinculats a la innovació i la

transformació digital, aplicant els seus coneixements tècnics i fomentant la creativitat. L'esdeveniment es va convertir en un espai clau per impulsar la col·laboració entre l'àmbit educatiu i empresarial, va acostar els estudiants a la realitat del mercat laboral i va reforçar la seva preparació per als desafiaments del futur. Amb iniciatives com aquesta, CaixaBank Dualiza reafirma el seu compromís amb la formació professional i amb la generació d'oportunitats per al talent jove.

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2025-2027
▪ 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 2025-2027
- 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



IT Academy de Barcelona Activa. El 2025, el Grup CaixaBank va reforçar el seu compromís amb la usabilitat i la formació tecnològica participant en la iniciativa IT Academy, el programa de Barcelona Activa que ofereix bootcamps (programes de formació intensiva orientats a l'adquisició d'habilitats pràctiques molt concretes, normalment vinculades a perfils tecnològics i digitals) gratuïts en programació, anàlisi de dades i ciberseguretat. Aquesta col·laboració s'emmarca en l'estratègia de CaixaBank per fomentar la inclusió digital i l'atracció de talent especialitzat en perfils tecnològics, un dels àmbits amb més demanda en el mercat laboral. La implicació de CaixaBank en aquest projecte, que presenta una elevada taxa d'inserció laboral i participació femenina, reforça la seva aposta per la innovació i el desenvolupament professional, i ofereix oportunitats perquè nous perfils s'incorporin a l'ecosiste-

ma digital i tecnològic del Grup.

Durant el 2025, el Grup CaixaBank ha participat activament en els **principals fòrums i fires d'ocupació universitaris** a tot Espanya, i ha reafirmat el seu compromís amb l'atracció i el desenvolupament del talent jove. Aquestes trobades han estat espais clau per acostar la realitat del sector financer, presentar programes de desenvolupament professional i generar oportunitats de networking. Entre els esdeveniments més destacats el 2025 hi ha **FOREMPLEO UC3M** (1 i 2 d'octubre), el **Fòrum Ocupació CUNEF** (14 d'octubre) i la **Fira d'Ocupació Virtual UCA** (12 i 13 de novembre), a més d'altres fòrums en universitats com ESADE, Comillas i La Salle. En tots aquests, CaixaBank ha mostrat la seva aposta per la innovació i la formació oferint dinàmiques interactives i recursos del People Xperience Hub per impulsar el creixement professional i personal dels estudiants.

	1r trimestre	2n trimestre	3r trimestre	4t trimestre		
Grup CaixaBank	• 8/01 Formació sobre rodes. Pilar Gil. • 28/01 Actuarial Day – UC3M. VidaCaixa • 28/1 Speed Dating. BDT. • 7/02 Presentació ràdio programa becaris • 18/02 XXI Fòrum d'Ocupació. UAM • 17/02 Present. màster Diplomàcia i Org. Internacional. UB. • 18/02 Fòrum de Talent Enginyeries TIC. UPF. • 28/02 AFI4Talent. AFI. • 3-5/03 Talent Arena. • 4/03 Career Forum. IE (Tech i finanz.). • 3-6/03 MWC.	• 5/03 Formació sobre rodes. Paula Heras. • 5/03 Fòrum Treball IEB. • 6/3 4FYN. Formació WONNOW • 11/03 Fira treball UC-Mpleo25. UCM • 11/03 Fira de talent Universitat de Balears. UIB. • 12/03 Early Talent Career Fair. ESADE. • 12/03 Fira UdL Treball. UdL. • 25/03 Fòrum d'Ocupació. UB Economia i Empresa.	• 20/05 Xerrades Career Plan alumnes enginyeria. La Salle. • 03/06 Sessió assessoria jurídica alumnes. Esade.	• 30/09 Burgos Emplea. Cambra de Comerç Burgos.	• 1 i 2/10 Fòrum d'ocupació UC3M • 15/10 Banca d'inversió ICADE • 10/10 ESADE Careers • 14/10 Fòrum d'ocupació CUNEF • 16/10 IT Academy Hackathon i Marketplace BCN Activa • 21/10 Dia del Talent 3.0 SIPPE i el programa Empreses Amigues Alumni USAL (EAA). • 22/10 Fòrum d'ocupació ICADE Comillas	• 30-31/10 Fira Virtual d'Ocupació Universitària i de Formació Professional Talent and Job. FYDE CajaCanarias • 3/11 IQ ESADE • 6/11 Career Day. IEB • 12/11 Fòrum d'Ocupació UPFeina. UPF • 19 i 20/11 Fòrum treball. U. P. Gran Canària • 20/11 TalentWeek. La Salle
	CaixaBank Tech	• 30/1 Fira pràctiques ETSII. US. • 4/02 Fòrum Treball Connectant talent STEM. U. Loyola. • 20/02 Speed Dating. WomenHack. • 25-26/02 SATELEC. UPM. • 26/02 Job Ven ETSI UHU. • 11/03 Fira U. Rovira i Virgili.	• 5/04 Commit Conf 2025. • 9/04 Fòrum Industrial. U. Girona. • 24/04 MEMEnginy. UAB. • 30/04 Fira d'empreses FIBVIsiona. UPC. • 6/05 STEM Women in Congress. Madrid. • 14/05 Fòrum Telecom. UPC. • 16/05 IT.Nerary Day MWC + Ayto. BCN. • 28 i 29/05 Fòrum d'Ocupació UPV.	• 25/09 Fira treball US.	• 7/10 Trobada empreses. ESPC. • 7/11 VIII Jornades Professionals amb Futur. UPO. • 12 i 13/11 Fira Virtual. UCA. • 14/11 Welcome IT Day 2025. MWC. • 19/11 Job Day Business & Tech. UAX.	

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.

El programa s'articula en sessions formatives dirigides a diferents àrees del banc, assessories personalitzades per reforçar la identitat digital i auditories periòdiques dels perfils de la xarxa d'ambaixadors.

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		Web corporatiu: Actualitat i Esfera	
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 per potenciar la seva presència en

aquestes plataformes mitjançant la publicació de contingut atractiu i la promoció d'ofertes de feina, que arriba a professionals que consulten habitualment aquests canals per descobrir noves oportunitats.

- **Ús de xarxes socials** com LinkedIn, des d'on es publiquen ofertes d'ocupació, s'expliquen resultats corporatius o es comparteixen 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 fer més eficient 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.



▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2025-2027
▪ 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 2025-2027
▪ 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

• **Principis d'actuació de selecció.** La voluntat de CaixaBank és comptar amb aquelles persones que millor s'ajustin a l'Organització, al projecte empresarial, a l'equip i al lloc de treball, dotant l'Entitat d'uns principis d'actuació que permeten la gestió de la cobertura de vacants, alineada amb els valors, la cultura i l'estratègia de CaixaBank. Per fer-ho, el model de selecció es basa en els principis següents:

Agilitat per a la cobertura de les vacants de manera eficient i àgil.

Coherència entre el que diem i fem, dins i fora de CaixaBank.

Compromís entre CaixaBank i les persones. Anar més enllà per marcar la diferència.

Confiança, parlant clarament i escoltant activament, amb un estil pròxim i professional.

Confidencialitat en la participació en tots els processos de selecció.

Excel·lència en la qualitat del procés a través d'indicadors de seguiment.

Desenvolupament del Talent, prioritzant la selecció interna per afavorir les oportunitats del talent existent a CaixaBank.

Diversitat en la gestió d'oportunitats per impulsar la inclusió de tots els col·lectius.

Innovació en eines i metodologies de selecció, tenint en compte els diferents perfils professionals.

Integració en l'estratègia de selecció dels segments de negoci i 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 la igualtat d'oportunitats.

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

Transparència per explicitar i comunicar el model mateix.

Transversalitat, promovent una visió transversal que permeti una gestió integral del talent dins l'Organització.

Els principis d'actuació s'apliquen en els processos de selecció, tant interns com externs, que duen a terme els equips interns de Persones de l'Entitat, així com aquelles empreses externes que donin suport a aquests processos.

Des de l'equip de Selecció es vetlla pel compliment dels nostres principis per tal de:

- Desenvolupar el talent mitjançant processos de selecció que eliminin barreres i garanteixin equilibri en les plantilles.
- Optimitzar la selecció i incorporació amb criteris de meritocràcia, eficiència i transparència.
- Garantir qualitat i principis ètics en totes les fases, assegurant confidencialitat i gestió de conflictes d'interès.
- Promoure la participació interna i la diversitat, tot fomentant que els empleats comparteixin les seves dades per a futures oportunitats.
- Impulsar la cerca proactiva i crear pools de candidats per a posicions crítiques, utilitzant eines innovadores.
- Oferir la millor experiència a candidats i mànagers, amb processos personalitzats i pròxims.
- Alinear perfils amb la cultura corporativa, difonent valors per atreure talent.
- Aplicar tecnologia avançada per modernitzar processos i establir SLA (Acord de Nivell de Servei) que assegurin qualitat i temps de resposta.

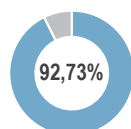
Per cinquè any consecutiu, CaixaBank ha estat reconeguda per la seva gestió el 2025 i distingida amb el segell **"Top Employer Spain 2026"** per Top Employers Institute, autoritat global en el reconeixement de l'excel·lència respecte a l'entorn professional que les organitzacions creen per als seus empleats.



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.

“Top Employer Spain 2026”

Puntuació Global



Bench: 2.395 empreses certificades al món,
139 en l'àmbit nacional i 8 del sector Banca

Dada mitjana		
Mundial	Espanya	Banca
86,00%	85,93%	92,00%

99,68% Cultura empresarial

Valors, ètica i integritat
Sostenibilitat
Diversitat i inclusió

CaixaBank any anterior: 96,87% | Sector Banca: 88,50%

96,44% Atracció

Marca ocupadora
Adquisició de talent
Onboarding

CaixaBank any anterior: 95,99% | Sector Banca: 85,05%

95,71% Direcció

Estratègia empresarial
Estratègia de persones
Lideratge

CaixaBank any anterior: 95,50% | Sector Banca: 89,55%

92,00% Organització

Organització i Canvi
Digitalització RH
Ambient de treball

CaixaBank any anterior: 92,93% | Sector Banca: 88,34%

91,28% Compromís

Benestar
Compromís
Compensació i reconeixement

CaixaBank any anterior: 91,13% | Sector Banca: 80,56%

88,55% Desenvolupament

Acompliment
Carrera
Aprenentatge

CaixaBank any anterior: 87,42% | Sector Banca: 87,04 %

CaixaBank disposa de **Talent Programs**, programes diferencials, disruptius i innovadors que cerquen transformar el sector a través del talent jove, la diversitat i el compromís social. Amb aquests programes es pretén identificar i

desenvolupar el talent aviat, a través d'experiències úniques per tal de crear planter i anticipar necessitats futures. Aquests programes permeten a CaixaBank contractar nous empleats que són estudiants de grau, màster, postgrau i formació professional, així com graduats universitaris, i oferir-los un pla de desenvolupament que els permeti posar en pràctica tots els seus coneixements.

Els programes són:

- **WONNOW.** 8a 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 han participat 1.080 dones, de les quals han estat seleccionades 15 d'elles per incorporar-se durant sis mesos en projectes estratègics del Grup CaixaBank. S'han incorporat 11 WONNOW a CaixaBank, S.A. i 4 en filials 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 contribuir al seu desenvolupament.
- **Data Talent Program.** Programa dirigit a incorporar el millor talent de professionals experts en l'àmbit del Data. Els participants s'incorporen a diferents àrees de Serveis Corporatius de CaixaBank i de filials del Grup, i col·laboren en 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 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.

▪ Portada

▪ Índex

▪ Pròleg

▪ Pla Estratègic 2025-2027

▪ 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 2025-2027
▪ 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

- **Programa de formació professional Dual** (a través de CaixaBank Dualiza). El 2024 es va posar en marxa la primera edició del Programa de Formació Professional Dual, basat en un model de corresponsabilitat formativa entre el centre educatiu i CaixaBank. Aquesta edició va tenir 17 participants i va finalitzar el juny de 2025. La segona edició s'iniciarà el 2026 i tindrà 36 estudiants, que compatibilitzaran els seus estudis amb pràctiques a CaixaBank fins al juny de 2027. El programa està dirigit a estudiants de grau superior en modalitat intensiva, que cursen cicles com Administració i Finances, Desenvolupament d'Aplicacions i Sistemes Informàtics.

- **Programa Beca.** El 2025, CaixaBank ha llançat la segona 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 cerca 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. Dirigit a estudiants de grau amb almenys 120 crèdits aprovats i disponibilitat des de març a agost, el programa ha incorporat 61 persones en àrees estratègiques de Serveis Centrals.

Ofereix un conveni de sis mesos, amb possibilitat de renovació o incorporació definitiva a l'Entitat.

- **Summer Internship.** Programa de pràctiques professionals remunerades, per tal d'oferir als estudiants de grau l'oportunitat d'adquirir experiència laboral durant els mesos d'estiu en els edificis corporatius de Madrid i Barcelona. El 2025 s'ha llançat la primera edició amb un grup de 7 estudiants universitaris que es van incorporar a les àrees de Wealth Management, CIB & Internacional Banking, Planificació Estratègica i Estudis o Negoci, entre d'altres.

- **Programa de beques Fundació Randstad i CaixaBank.** En col·laboració amb Fundació Randstad, s'ha llançat el programa de beques per al curs acadèmic 2025-2026, dirigit a estudiants de graus universitaris, postgraus i formació professional en àmbits com Administració i Gestió, Comerç i Màrqueting, Informàtica i Comunicacions i Imatge i So, entre d'altres. El programa està orientat a persones amb discapacitat, en situació en desocupació o amb una jornada laboral que els permeti compatibilitzar-ho, per donar suport al seu

desenvolupament acadèmic i professional. S'han concedit 10 beques de 1.000 € i la possibilitat que dos estudiants facin pràctiques a l'equip de Servei i Qualitat IT durant nou mesos. Aquesta iniciativa reforça el nostre compromís amb la diversitat, la inclusió i la igualtat d'oportunitats.



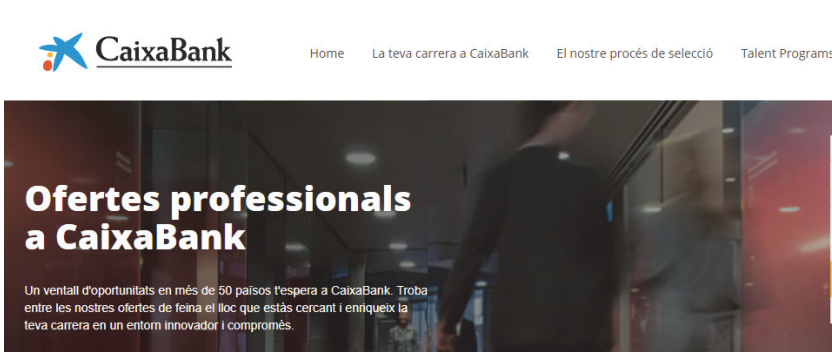
Iníciate en el mundo profesional a través de unas prácticas en una empresa líder en el sector bancario

El programa de prácticas universitarias está diseñado para brindar a **JÓVENES ESTUDIANTES** de grado la oportunidad de realizar unas **prácticas profesionales remuneradas en el sector bancario**. Buscamos perfiles diversos que se ajusten a cada una de las becas ofertadas.

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.).

CaixaBank continua avançant en la transformació digital dels seus processos de selecció, amb l'objectiu de millorar l'eficiència operativa, l'experiència del candidat i la traçabilitat de cada procés. La tecnologia es consolida com un aliat estratègic en l'atracció, la fidelització i la gestió del talent, i incorpora solucions innovadores que reforcen l'objectivitat i la transparència.



Entre els principals avenços destaquen:

- **Integració d'eines d'intel·ligència artificial (IA)** en els processos de selecció: el Cercador de Talent Intern (HBT), ja desenvolupat i en fase pilot, juntament amb SelectIA, encara en desenvolupament, són solucions internes dissenyades per reforçar l'objectivitat, la qualitat i l'agilitat en la identificació de candidats. Aquestes eines facilitaran la selecció dels perfils que millor s'ajustin a cada vacant i ens permetran fer cerques proactives que anticipin les necessitats de CaixaBank.
- **Noves metodologies d'avaluació:** incorporació de dinàmiques grupals, entrevistes telefòniques i hackatons en processos de la xarxa.
- **Quadre de comandaments per a selecció:** reporting detallat i seguiment de l'estat dels processos i temps associats, facilitant la identificació d'oportunitats de millora.
- **Automatització en SuccessFactors:** inclusió de l'opció d'enviament de cartes d'oferta en totes les tipologies de processos, agilitzant la gestió administrativa.
- **Renovació integral del Career Site:** millores en accessibilitat, usabilitat i disseny, alineades amb la nova proposta de valor a l'empleat, reforçant el posicionament de CaixaBank com a ocupador de referència.

El 2025 CaixaBank ha contractat un total de 804 persones en diferents trams d'edat, concretament: 390 persones de menys de 30 anys, 287 de 30 a 39 anys, 101 de 40 a 49 anys i 26 de 50 o més anys.

Atracció				
Currículums rebuts		51.010		
Atractivitat (Currículums sobre Plantilla mitjana)		137,0 % (incr. >40 % respecte al 2024)		
Contractació - Selecció externa	Nre. de Contractacions	% Homes	% Dones	Edat Mitjana
Contractació en Serveis Centrals	299	55,2	44,8	36
Contractació en Xarxa Comercial *	505	48,5	51,5	29
Becaris	78	61,5	38,5	23

**Inclou contractacions en segments de: Banca Retail (423), Oficines Internacionals (59), Oficines Especials (12), Wealth Management (9), Banca d'Empreses (1) i CIB (1).*

Acol·lir

Onboarding

Experiència d'acollida i d'integració per aconseguir una adaptació d'èxit a l'Organització o en el nou rol.

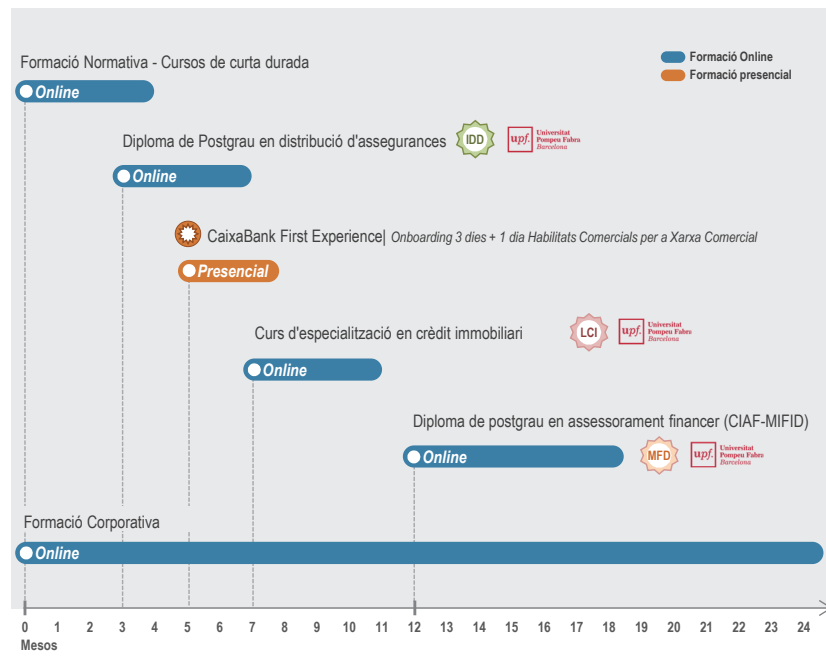
L'aposta de CaixaBank per l'atracció i fidelització del talent durant els últims anys ha consolidat l'itinerari formatiu d'onboarding. Aquest programa va néixer davant la necessitat de canviar la proposta de formació als nous empleats per adaptar-se als canvis de la societat i a les necessitats de les noves generacions, sense perdre de vista els requisits formatius i de compliment normatiu regulatori que permeten un acompliment laboral amb seguretat. CaixaBank sap que tenir els millors professionals compromesos és primordial per poder aportar la millor experiència al 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 qual-sevol moment i facilita que s'integrin i se sentin part de l'Entitat, s'identifiquin amb els seus valors i objectius i rebin una formació d'alt valor. L'enfocament adoptat en aquest programa és incorporar metodologies formatives innovadores que permeten millorar tant l'obtenció de resultats com la integració dels nous empleats.

- Portada
- Índex
- Pròleg
- Pla Estratègic 2025-2027
- Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
- Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
- **Cicle de vida de l'empleat**
 - Acol·lir**
 - Onboarding**
 - Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
 - Annexos i Taules Grup CaixaBank

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2025-2027
▪ 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

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.

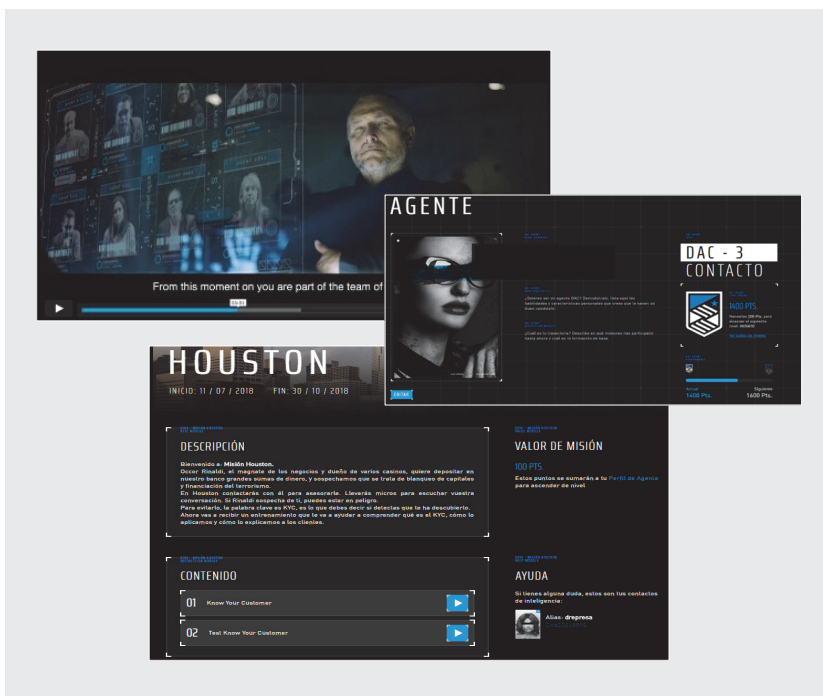
- *Formació Normativa en Assegurances (IDD)*, destinada a complir amb la directiva de la DGSFP (Direcció General d'Assegurances i Fons de Pensions), que implica 200 hores de formació inicial i 25 hores de formació contínua anual. Per cobrir la formació inicial, CaixaBank, de manera conjunta amb la Universitat 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 forma conjunta amb la Universitat Pompeu Fabra, ha elaborat el «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.



Durant els dos anys que dura el programa, disposen de l'ajuda d'un tutor, que és un empleat sènior de l'Entitat i que els acompanya i en diferents moments s'interessa per la seva situació. Durant aquest acompanyament es recull feedback sobre la seva situació personal en l'àmbit laboral, així com de les seves aspiracions 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 fidelització 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.
- Mapa de beneficis disponibles per a l'empleat, que inclou el detall dels beneficis financers (com l'adhesió al pla de pensions), la informació en matèria de salut i benestar (assegurança mèdica, reconeixements mèdics i el programa de benestar Som Saludables), les mesures de conciliació i vida personal, així com altres avantatges (com el Club de Compres).
- 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 en el nou lloc/segment, fent que les persones s'integrin d'una manera àgil i eficaç. Està format per vuit Welcome específics per segment: Banca Premier, Wealth Management, AgroBank, HolaBank, Negoci, Microempresa, Banca Empresa i Connecta.
- 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.

- Portada
- Índex
- Pròleg
- Pla Estratègic 2025-2027
- 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 2025-2027
▪ 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

La implantació dels processos de preonboarding i onboarding existents actualment, conjuntament amb el Portal d'Onboarding (disponible a Success-Factors), ha permès la millora de l'experiència de l'usuari. A més, a la intranet, a l'apartat People Xperience, es complementa el contingut informatiu relatiu al procés d'onboarding i s'hi inclou tota la informació necessària i accions i recursos disponibles per a la nova incorporació, el buddy (tutor) i el màner. 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 millor grup per treballar, se cerca generar engagement des de l'inici i acompanyar els nous empleats durant els seus primers anys, accelerar la corba d'aprenentatge i reduir els temps d'integració en els 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'onboarder.
- Recepció de credencials d'accés a la plataforma d'onboarding.
- Accés a contingut de cultura gamificat (reconeixement d'èxits).
- Check list amb la documentació que cal aportar i la documentació que s'ha de signar digitalment.
- Assignació del tutor i del màner (possibilitat interacció i es donen a conèixer abans del primer dia).
- Possibilitat de conèixer els futurs companys.
- Recepció de l'agenda de la primera setmana.

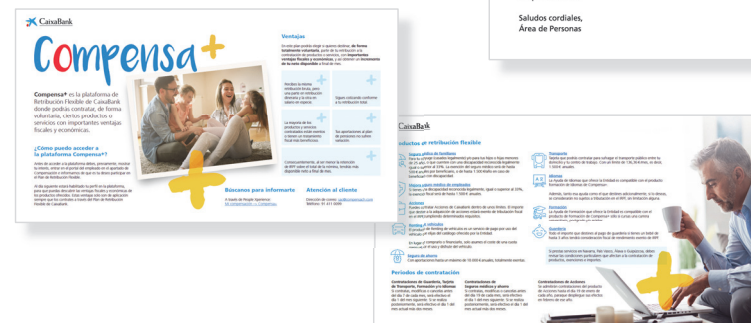
En el moment de l'onboarding:

- 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 Màner 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 tutor 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.
- Accés a Virtaula per fer el Pla de formació d'acollida i configurar el seu avatar digital.
- Formació operativa per al col·lectiu de la xarxa (Terminal Financer TF9).
- Accés a la comunitat online d'onboarders.
- Seguiment amb el tutor mitjançant la plataforma a 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. Posteriorment, i des del 2025, s'estableix també la realització d'enquestes de seguiment al cap de 6 i 12 mesos després de la incorporació, amb l'objectiu de seguir recollint feedback i detectar així possibles àrees de millora en la seva experiència.



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 (aprenentatge continu, adaptat a cada funció, multidireccional, proactiu i que pot estar a tot arreu), amb el claim **#Treure 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 continu, en què i 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 sorgeixen de les reunions i reflexions conjuntes amb cada segment de negoci, feedback dels Business Partners i dels resultats de la valoració per skills (s'incorpora al Projecte Development by Skills l'anàlisi de gaps de les Soft i Hard Skills). Seguidament es fa un diagnòstic i es dissenya una resposta formativa acord d'acord amb les necessitats detectades que es plasmen finalment en el Pla Anual de Formació (upskilling i reskilling).

A continuació, es mostra el flux d'activitat en el procés entre la detecció de les necessitats formatives i l'elaboració dels programes formatius.

▪ Portada

▪ Índex

▪ Pròleg

▪ Pla Estratègic 2025-2027

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

▪ Com som i com ens organitzem. Grup
CaixaBank

▪ **Cicle de vida de l'empleat**

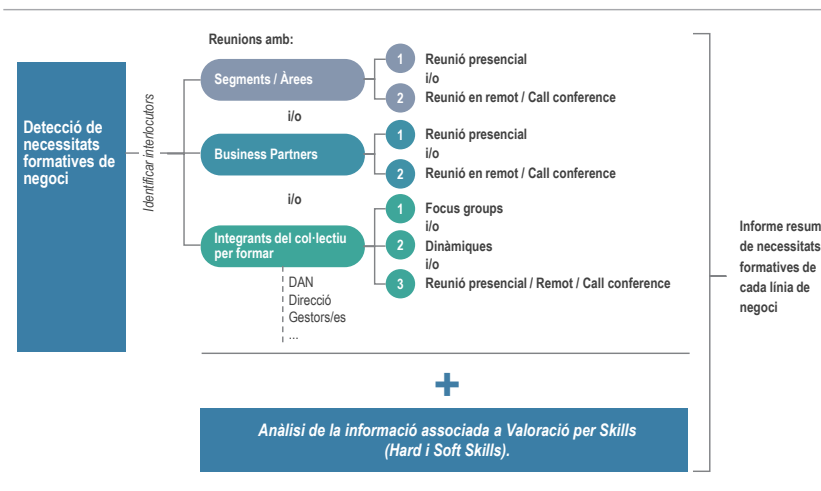
Vincular

Desenvolupament i aprenentatge

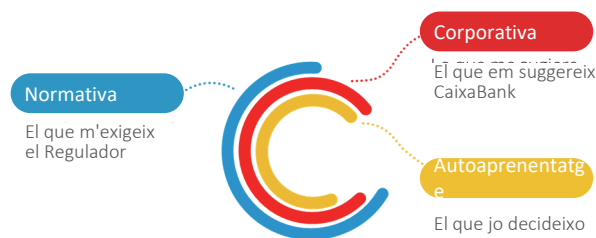
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.

▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

- Portada
- Índex
- Pròleg
- Pla Estratègic 2025-2027
- Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
- Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
- Cicle de vida de l'empleat**
- Vincular
- Desenvolupament i aprenentatge
- Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
- Annexos i Taules Grup CaixaBank



El **pla 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).



Estrategia de aprendizaje CaixaBank Campus

Basada en estos pilares:

- Conocimiento conectado.
- Oportunidades de aprendizaje.
- Calidad y excelencia.

Plan de aprendizaje

Las personas que trabajan en CaixaBank, en CaixaBank Campus, pueden acceder a:

- Formación normativa:** según lo que exige el ente regulador.
- Formación recomendada:** según sugerencias de CaixaBank.
- Autoaprendizaje:** según los intereses personales.

Impulsores: personas y herramientas

Disponemos de la plataforma **Virtaula**, una herramienta que **potencia el aprendizaje** y **mejora la experiencia de los/as profesionales** en CaixaBank, a través de:

- Escuelas de autoaprendizaje.
- Planificador anual de formación con objetivos.
- Herramienta IA para recomendar autoformaciones por función y perfil.
- Aulas de formación.

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 de l'escolta activa a la plantilla). Les temàtiques dutes a terme el 2025 són les següents: Riscos Reguladors, Llei d'accessibilitat, Seguretat en la informació i frau a clients, Riscos de conducta i mercats i Prevenció de blanqueig de capitals i finançament del terrorisme.
- **Certificació en 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 hi ha 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 de 2025, l'Entitat tenia 31.252 professionals certificats en IDD, 30.463 en MIFID II i 30.672 professionals certificats en LCCI. Majoritàriament se centren en les funcions de Direcció i Subdirecció d'oficines, així com gestors i assessors de clients (Banca Personal, Negocis, Banca Premier, Empreses i Wealth Management) que ofereixen assessorament als clients dels diferents 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:

- **Itineraris per a perfils crítics.** Itineraris de desenvolupament per als rols crítics a l'Entitat (amb rellevància actual o creixent i, per tant, d'escassetat en el mercat i possible risc de fuga) llançats durant el 2025 per a assessors patrimonials, Project Manager, Data Analyst, Data Scientist, Trader de mercats i Comunicació Externa.
- **Itineraris formatius per a la transformació del negoci.** Per ajudar a la transformació del negoci, durant el 2025 s'han fet 164 tallers presencials en els segments de Banca Retail i Connecta, per acompanyar al voltant de 3.900 gestors de Banca Personal en el seu rol i estratègia. Paral·lelament, s'han fet diversos webinars i formacions sobre economia conductual i tècniques de venda, així com formacions online per impulsar la transformació en aquests dos segments.

A més, i per fomentar el model d'omnicanalitat de l'Entitat, s'han fet 89 tallers presencials per a Banca Premier per acompanyar

prop de 2.100 gestors en el millor ús dels canals disponibles, posant un èmfasi especial en les videoconferències amb els clients i l'ús del Mur (canal de comunicació digital entre el banc i els seus clients, que permet intercanviar missatges de manera segura i estructurada).

- **Sostenibilitat.** A CaixaBank, la formació en sostenibilitat es concep com una palanca clau de desenvolupament per reforçar capacitats i consolidar unes formes de fer comunes a tota l'Organització, en línia amb l'ambició de ser referents en sostenibilitat i amb el **Pla de Banca Sostenible** integrat en el Pla Estratègic. Aquest enfocament es desplega a través d'un **Pla de Formació en Sostenibilitat** que combina formació general i especialitzada —incloent-hi àmbits com la descarbonització i el risc climàtic—, itineraris i continguts adaptats a col·lectius i àrees, així com formació avançada sota demanda.

- **Programa de Certificació** en Finançament i Inversió Sostenible. Aquest programa, que va començar la seva impartició l'any 2021, ja l'han completat més de 13.200 professionals de l'Entitat, amb funcions d'assessors de Wealth Management, gestors de Banca Premier i directores i subdirectors d'oficina. La formació 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, el programa té associat un procés de certificació en què els participants que superen l'examen extern aconsegueixen un certificat emès per la Universitat Pompeu Fabra.

- **Programa d'especialització en noves tecnologies energètiques.** Aquest programa de formació ofereix als participants un alt coneixement en les noves tecnologies energètiques i posa el focus en els seus beneficis, els seus riscos i la seva gestió contractual. El programa va dirigit fonamentalment a un col·lectiu de persones que pertanyen a les direccions de Negoci i de Riscos.

- **Cicle de conferències per a la transició energètica**, que ajuden a entendre les palanques de la transició, el seu impacte mediambiental i els nous models econòmics.

- **Altres formacions**, que incideixen en l'impacte de la sostenibilitat i en la regulació, així com certificacions internacionals en matèria ASG (Ambiental, Social i Governança) per a col·lectius específics del Banc.

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2025-2027
▪ 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 2025-2027
- 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

PLA DE FORMACIÓ 360º ASG - 2025

FORMACIÓ GENERALISTA. Formació obligatòria i Formació troncal.

- > Formació contínua de MIFID i IDD:
 - Entorn normatiu en les finances sostenibles
 - Primers passos en la sostenibilitat i les finances
 - L'energia sostenible com a font de rendibilitat
- > Formació Generació+ (col·lectiu sènior)
- > Formació en accessibilitat

FORMACIÓ RECOMANADA ESPECIALISTA. Inclou formació recomanada per cobrir les diferents necessitats de segments o àrees.

- > Formació i certificació inversions sostenibles
- > Programa d'especialització en noves tecnologies energètiques
- > Cicle per a la transició energètica
- > Programa de formació referents

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

- > CESGA en 3 edicions formatives
- > Inscripcions externes

AUTOFORMACIÓ ESCOLA DE SOSTENIBILITAT / VIRTUAULA. Formació voluntària disponible a Virtaula.

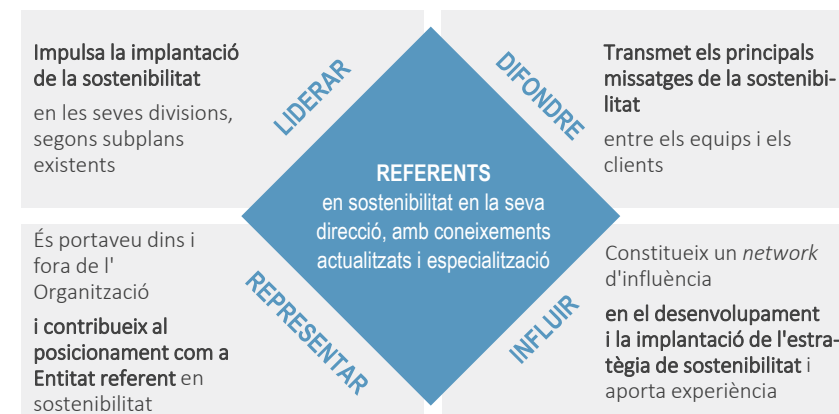
- > Actualització i noves formacions en canvi climàtic:

Formació d'impacte
Prevençió *greenwashing* i *socialwashing*
Finances a les llars
Tendències geopolítiques en energia i clima
conseqüència de la longevitat

2024	2025
30.037 empleats únics formats	36.645 empleats únics formats
227.891 hores	215.462 hores
Realització de +985.000 hores entre 2022 i 2025	

Com a mostra del compromís de CaixaBank en qüestions ambientals, socials i de governança (ASG), adicionalment es presenta un quadre il·lustratiu que mostra que part de la formació efectuada incorpora continguts ASG. *Veure detall a la taula 10 de l'Annex.*

En el marc del compromís del Grup CaixaBank amb la sostenibilitat i amb l'objectiu d'assegurar un coneixement actualitzat i homogeni a tota l'Organització, s'impulsa la figura del **referent en sostenibilitat**. Aquesta iniciativa permet institucionalitzar una xarxa interna de referència, reforçar la seva proposta de valor per facilitar l'acompliment del rol i incorporar la seva perspectiva com a palanca de millora i evolució de l'estratègia, sense suposar una càrrega de treball addicional. El programa s'orienta a consolidar una xarxa amb visió de Grup, enfortir el coneixement del context global de sostenibilitat, afavorir l'intercanvi i l'engagement i assegurar la transmissió de missatges i prioritats a tots els nivells. Per fer-ho, s'articula una proposta de valor que combina informació i autoformació periòdica (newsletter quinzenal i webinars), material de suport per a l'activitat de representació —incloent-hi una presentació sobre sostenibilitat per a ús intern i extern disponible a PeopleNow, un factsheet amb el resum executiu de l'estratègia de sostenibilitat i una infografia amb missatges i indicadors clau, així com statements o document sintètic amb el relat de sostenibilitat— i mecanismes d'escolta activa i millora contínua (enquestes, focus groups i espais de contrast). Tot això es complementa amb formació especialitzada segons les necessitats detectades, amb el suport de l'equip de Persones.



Aquesta aposta per l'alineació interna i la millora contínua s'estén també a la relació amb els grups d'interès externs. En aquest sentit, i en el marc del **Pla d'Acció amb Stakeholders**, CaixaBank impulsa una relació estructurada amb analistes ASG, agències de qualificació i plataformes d'informació, les avaluacions dels quals es basen en qüestionaris i informes/rating, amb l'objectiu d'oferir als grups d'interès —especialment a inversors— una visió transparent de l'acompliment en matèria ASG i, alhora, identificar oportunitats de millora a partir de les millors pràctiques del sector.

Aquest Pla es concreta en una anàlisi anual de gaps a partir del feedback dels analistes que avaluen la sostenibilitat de l'Entitat i el seu contrast amb les best practices sectorials, desenvolupant un pla transversal de millora amb la participació de les àrees implicades. En paral·lel, es reforça l'acompanyament a la cadena de subministrament mitjançant iniciatives de capacitat i sostenibilitat per a proveïdors. Destaca el programa “Proveïdors Sostenibles” (impulsat pel Pacte Mundial de Nacions Unides juntament amb Fundació ICO i ICEX), orientat a formar pimes sota els Deu Principis i l'Agenda 2030.

- **Comercial.** Programes amb l'objectiu de dominar les habilitats de venda i conèixer les eines i la sistemàtica per aproximar-se de la millor manera possible al client, transformant l'oferta de valor en Negoci. Destaquen programes com ara:

- **Els meus Clients (Salesforce).** L'objectiu és millorar l'eficiència comercial i tenir una visió 360º dels clients. Amb el coneixement del maneig d'aquesta eina, els empleats de CaixaBank treuen el màxim profit al seu dia a dia i, d'aquesta manera, es genera una experiència d'ús òptima des de l'inici.
- **Model Store Negocis, Store Retail i Store Pimes.** Formació per al desenvolupament de relacions de confiança a llarg termini amb els clients mitjançant un assessorament expert i l'aportació de solucions integrals per a la seva activitat empresarial. Un equip seleccionat per les seves altes capacitats, a través de l'especialització i d'una excel·lent sistemàtica i gestió, que ha de ser referent en activitat comercial i rendibilitat en la seva Direcció d'Àrea de Negoci. El pla de formació té com a objectiu que els empleats coneguin les característiques i el funcionament del model Store:
- Garantir l'experiència de client, ja sigui a través dels canals digitals, a casa del client o fent servir els diferents espais de l'OficinaStore.

- 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.

- **Formació comercial per a Segments:** Formació per sobre de les regulacions de MIFID II, LCCI i IDD en les matèries de finances, riscos, assegurances i comercial, segons les necessitats dels diferents segments: Banca Retail, Banca Premier, Wealth Management, Banca Empreses, CIB & International Banking, AgroBank, HolaBank i Connecta.

- **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 hi ha les formacions vinculades als programes de Welcome dels diferents 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.

- **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 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 2025 s'ha fet la vuitena edició i han participat en el màster 127 professionals de totes les territorials.

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2025-2027
▪ 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 2025-2027
▪ 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

- **Analytics i Intel·ligència Artificial (IA).** La formació en dades i intel·ligència artificial s'articula a través de l'Escola d'IA, orientada a impulsar l'ús sistemàtic d'eines analítiques i tecnologies d'IA per donar suport a la presa de decisions i millorar els processos. Així mateix, té com a objectiu garantir un nivell adequat d'alfabetització en IA a tota l'Organització, en un marc ètic, segur i alineat amb la normativa vigent, en particular, amb el Reglament Europeu d'Intel·ligència Artificial (UE AI Act), que estableix l'obligació d'assegurar competències suficients en matèria d'IA.

El programa s'estructura en diferents nivells d'aprofundiment:

- Fonaments i conscienciació, centrats en conceptes bàsics, impacte en la indústria financera, ètica, riscos i governança de la IA.
- Ús operatiu i tècnic, orientat al coneixement de les eines disponibles i a la seva aplicació pràctica en l'entorn laboral.
- Especialització experta, enfocada en tècniques avançades, algorismes i casos d'ús complexos.



- **Formació de llarg recorregut i alta especialització,** mitjançant un ecosistema consolidat de diplomes d'especialització, programes superiors i titulacions de màster, en àmbits clau com Riscos (Retail i Empresa), Estalvi i Previsió o Gestió de la Recuperació, articulats a través d'itineraris acadèmics progressius que permeten l'obtenció del títol de màster després de la finalització de diversos programes i un treball final acreditat.

Així mateix, es disposa d'una oferta formativa dirigida a equips de Serveis Centralitzats i Serveis Territorials, que inclou diplomes d'especialització en compliment normatiu i auditoria, orientats als nous rols i competències derivats d'una estructura més plana i àgil. El diploma de compliment normatiu s'adreça a àrees vinculades, mentre que el diploma d'auditoria és exclusiu de la funció d'Auditoria.

- **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 i juntament amb els responsables, s'ha definit i implementat una formació personalitzada per a cada equip, alineant-la amb les seves prioritats i els temps específics, garantint-ne així 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 autoaprenentatge, CaixaBank disposa dels següents programes 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, està disponible per a tots els empleats la **Data Community**. 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.

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2025-2027
▪ 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 2025-2027
- 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

- 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.

El 2025 s'ha donat formació al 100 % de la plantilla amb un total de 2.338.264 hores de formació. El 96 % de la formació ha estat a través de metodologia online i el 4 % restant a través de presencial i webinar síncrona. El 2025, les hores de formació per empleat es van situar en 63 hores (71 el 2024), a causa, principalment, de la menor càrrega de formació normativa associada al projecte d'agilitat (Pla Nosaltres) i menys volum de formació derivada de l'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.



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 «

CaixaBank cerca l'excel·lència de l'aprenentatge a través de reconeixements acadèmics oficials, amb les principals escoles de negoci i universitats, com són IESE Business School, ESADE Business School, ISDI, IMD, la Universitat Pompeu Fabra, la Universitat de Barcelona i la Universitat Oberta de Catalunya, i basant-se en un conjunt d'impulsors clau: persones i eines que permeten implementar de manera efectiva l'estratègia i el pla d'aprenentatge.

Els principals impulsors són:



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, dissenyada per potenciar l'aprenentatge i millorar l'experiència dels empleats. Centralitza la formació normativa, corporativa i d'autoaprenentatge, i facilita l'accés als continguts i el seguiment del progrés formatiu.

La plataforma incorpora funcionalitats de cerca i planificació, recomanacions personalitzades basades en People Skills i Skills Review, així com la integració amb continguts externs mitjançant connexió LTI (Learning Tools Interoperability), mantenint el registre del seguiment formatiu.

Així mateix, permet el seguiment específic de les formacions vinculades a la retribució variable, millora la recollida de feedback a través d'enquestes de valoració i completa l'experiència amb un suport tipus chatbot, amb la disponibilitat d'informes individuals i de recursos d'aula. A més, Virtaula integra la funcionalitat de videoconferència amb Microsoft Teams.

2025		
Valoracions totals en cursos d'autoformació	nombre de valoracions	47.216
	mitjana de valoració sobre 5	4,4
Aptes totals en cursos d'autoformació		55.019
Respostes a consultes del chatbot		1.324
Accessos a Virtaula		951.721
Plantilla activa que ha accedit a Virtaula		97%

El 2025 es va iniciar el procés de migració de Virtaula cap a la nova plataforma d'aprenentatge del Grup CaixaBank, **Evoluciona**, que va prendre el relleu a partir de febrer de 2026 amb l'objectiu de:

- Millorar l'experiència de l'empleat, mitjançant una navegació més simple, moderna i intuïtiva.
- Millorar el servei a l'empleat, proporcionant més informació i assistents d'IA que permetin resoldre de manera àgil les consultes que puguin generar els empleats.
- Gestionar de forma integrada la formació, centralitzant en una única plataforma (LMS o Learning Management System) tant la formació online, com fins ara, com la formació presencial, amb un punt únic de gestió.



Trainers CaixaBank, la comunitat d'aprenentatge de Trainers (formadors interns), té el desembre de 2025 1.150 persones, que són la millor garantia de l'excel·lència formativa i el valor diferencial del model d'aprenentatge de CaixaBank. El seu paper és clau, ja que es reconnecta amb la seva essència com a acompanyants i facilitadors dels processos d'aprenentatge dels seus companys. El propòsit i el rol dels Trainers és «Acompanyar per inspirar i créixer junts».

- *Acompanyant*. Estant a prop per ajudar en el dia a dia.
- *Inspirant*. Promovent la passió per l'aprenentatge.
- *Creixent*. Desenvolupant les persones per ajudar a obtenir la seva millor versió.

Tipologia de Trainers:

Trainer Negoci.

Especialitat: formació en producte. Centrat en negoci. Dinamització d'aules virtuals. Sessions presencials.

Trainer de Cultura.

Especialitat: cultura i integració. Centrat en atributs culturals de CaixaBank. Generador de clima i escolta activa, acompanyament a noves incorporacions.

Trainer Digital.

Especialitat: digitalització. Centrat en transformació digital i suport al canvi. Aplicació de les noves eines i transmissió de bones pràctiques.

Trainer de Riscos i Morositat.

Especialitat: riscos de negoci. Centrat en financer i operacional. Formació en els diversos tipus de riscos. Sessions presencials i virtuals.

Els comportaments clau que caracteritzen la figura de Trainer CaixaBank s'engloben en tres dimensions (Personal, Professional i Organitzacional):

Dimensió	Comportament clau	Abast i significat
Personal	Tenir i transmetre passió	Treballar amb ganes, energia i il·lusió, gaudint d'allò que es fa.
	Ser humils	Acceptar les opinions i aportacions dels altres com a base per a l'aprenentatge col·laboratiu.
	Mostrar empatia	Impulsar l'Escolta activa per comprendre les emocions i necessitats dels companys.
	Donar exemple	Impulsar el canvi a través de l'exemple propi, assumint el rol d'"Early adopters".
	Generar, influir	Basar-se en el Lideratge «natural» i en l'experiència per influir en els companys. Generar, impulsar i promoure iniciatives i bones pràctiques.
Professional	Motivar	Impulsar l'autodescobriment per generar la inquietud per l'aprenentatge en els companys, facilitant-ne l'aplicabilitat.
	Comunicar	Convertir el nostre interlocutor en protagonista. Escoltar activament, fomentant el diàleg i compartint els missatges de manera clara i concisa.
	Ser creatius	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.

▪ Portada

▪ Índex

▪ Pròleg

▪ Pla Estratègic 2025-2027

▪ 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 2025-2027
▪ 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

Avaluació de la formació.

CaixaBank avalua la formació aplicant el model de KirkPatrick que determina quins objectius es volen obtenir i mesura l'impacte del 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 2025 (*Veure detall a taula 9-I i 9-II de l'Annex*):

Programa

Programa per a Gestors Banca Personal

Com a part de l'evolució del model d'atenció a clients de Banca Personal, l'any 2025 es crea la figura del gestor de Banca Personal (GBP) per atendre un col·lectiu de clients que fins ara no disposava d'un gestor de referència. En aquest context, es desenvolupa un **programa formatiu ad hoc estructurat en dos blocs**: un **mòdul online de benvinguda**, orientat a alinear els gestors amb el nou segment de Banca Personal, el seu model de relació i el rol del gestor en la proposta de valor de l'Entitat; i un **taller presencial “Rol i estratègia per a gestors de Banca Personal”**, enfocat a acompanyar la implantació del nou model comercial basat en la segmentació per valor i una gestió híbrida.

El col·lectiu de gestors de Banca Personal (inclòs l'àmbit Connecta) gestiona carteres de clients de més valor i el 2025 té objectius comercials quadrimestrals, per la qual cosa el seu rol resulta clau per a la generació de negoci sostenible i la qualitat de la relació amb el client. En aquest context, el programa té com a objectiu reforçar el coneixement del client, la sistemàtica comercial, les habilitats comercials i relacionals i la qualitat de la presa de decisions, incorporant principis d'economia conductual i neurociència aplicada.

El programa es concep com un espai d'aprenentatge experiencial que combina reflexió, pràctica i aplicació directa al lloc, afavorint l'homogeneïtzació de bones pràctiques i el desenvolupament d'hàbits professionals alineats amb el nou model.

El mòdul online de benvinguda facilita la comprensió i l'aplicació del model comercial en el dia a dia, amb especial èmfasi en el rol del gestor, la planificació de l'activitat, l'ús d'eines i la correcta execució del model d'atenció.

El taller presencial “Rol i estratègia per a gestors de Banca Personal” s'estructura en una jornada organitzada en sis blocs, que replica un dia a l'oficina del gestor:

- Introducció i contextualització del nou model comercial
- Bon Dia Comercial
- Preparació de l'entrevista
- Espai trucada
- Entrevista amb el client
- Tancament comercial

La metodologia combina dinàmiques grupals, exercicis individuals, casos pràctics i rols, juntament amb materials específics, per facilitar la transferència al dia a dia comercial.

Beneficis previstos inicialment per al negoci:

El programa se centra en el desenvolupament dels coneixements i de les habilitats comercials i relacionals clau del gestor de Banca Personal, així com en l'homogeneïtzació de la implantació de la sistemàtica comercial associada al nou model de Banca Personal. Ambdós aspectes contribueixen a la millora de la qualitat de la relació amb el client i a una major eficàcia en la gestió de l'activitat comercial.

- **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, materials i eines de la sistemàtica comercial per a la seva aplicació en la gestió diària.
- **Aplicabilitat/Utilitat:** els participants valoren la formació com a útil i aplicable al seu lloc per sobre de 4 en una escala de 5.
- **Resultats:** definir un marc de referència per a l'adopció de les eines comercials i la intensificació de l'activitat, fixant com a objectiu una adopció superior al 85 % i un mínim de 50 accions per gestor i setmana. Així mateix, establir com a referència un creixement dels ingressos per serveis superior al 3 %, alineat amb el model d'assessorament especialitzat i de gestió de relacions de més valor, juntament amb una millora de l'efectivitat comercial, amb més de 3 cites per gestor i dia i una taxa de tancament superior al 60 %.

En el marc del ferm compromís de CaixaBank amb el creixement professional del seu equip i independentment del seu tipus de contracte, la Direcció de Desenvolupament de Persones completa i articula l'oferta formativa anual per a **directius, predirectius i col·lectius crítics** de l'Entitat promovent actuacions al voltant de dos eixos:

- Pla Estratègic 2025-2027.
- 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 **“Mai no deixis d'aprendre... i de ser un referent en aprenentatge per al teu equip”** es promou una cultura de millora contínua i lideratge compartit en tots els nivells de l'Organització, combinant l'aposta 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 (mentors o companys) i el 10 % de la formació formal (cursos o tallers).

CaixaBank ha impulsat de manera activa programes de desenvolupament professional que han tingut, durant l'exercici 2025, 8.075 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 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 impulsades pel Departament de Desenvolupament de Persones s'integren en les següents categories:

- 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 ° 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-se en els comportaments associats a cada soft skill, per treballar-los globalment oferint eines pràctiques per a la millora sistemàtica.

Aquesta proposta de valor s'articula a través de nou accions de desenvolupament, orientades a l'enfortiment de les soft skills del Model AHEAD i impartides per partners de primer nivell, que aporten un elevat valor afegit al procés formatiu.

El **Model AHEAD** s'estructura en cinc dimensions —**Aliances, Humanisme, Empoderament, Anticipació i Diversitat**— que es concreten en nou grups de comportaments, identificats com a soft skills. Al seu torn, cada soft skill es desglossa en diferents comportaments observables, i sumen un total de 28 comportaments que conformen el model.

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.

Cada taller que es fa està enfocat en una de les soft skills del model i és impartit per un partner de primer nivell que aporta un gran valor afegit.

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2025-2027
▪ 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 2025-2027
- 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

D'aquesta manera volem ajudar els directius de l'Entitat a ser líders AHEAD d'una manera sostenible, aconseguint un major sentiment de pertinença a l'Entitat i maximitzant la contribució als resultats globals. A continuació es mostren els principals partners que participen amb tallers en cadascuna de les dimensions del Model AHEAD:



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



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



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



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



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



Programes de Desenvolupament i Talent.

Aquests programes estan centrats en el desenvolupament de les habilitats i competències per al lideratge d'equips, i a fomentar l'estratègia, l'agilitat i la transversalitat de l'Entitat, reforçant el model de lideratge AHEAD. Els objectius d'aquests programes varien segons l'objectiu a què s'adrecen (directius, predirectius i col·lectius crítics).

El contingut acadèmic dels diferents 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 l'autoconeixements, la influència, la comunicació o 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 2025, en el marc del Pla Estratègic 2025-2027, s'han impartit diversos programes de desenvolupament, tots ells enfocats a afermar líders més capaços, més eficaços i motivats per a l'impuls dels projectes actuals i futurs, alhora que han de ser coneixedors i difusors del model de lideratge de CaixaBank. Hi destaquen els següents:

1. Programa de Desenvolupament Directiu CaixaBank. En el marc del model de talent directiu té com a objectiu principal 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.

Aquest enfocament es concreta en els següents eixos de treball:

- Preparar directius, reforçant el lideratge i preparant-los per a reptes futurs.
- Comprendre i analitzar l'entorn econòmic i geopolític actual i el 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.

2. Programa “Thinking AHEAD”. Dirigit a predirectius 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, així com potenciar les habilitats i competències necessàries per afrontar nous reptes, 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”. Aquest programa, vinculat al Pla Estratègic 25/27 i dirigit 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 procés AHEAD Review d'avaluació 360º i formació per als valoradors ascendents (membres dels equips) i col·laterals que intervenen per primera vegada en aquest procés.

5. Programes de desenvolupament directiu en Negoci. On cal destacar:

- *Programa de Desenvolupament Directiu Direccions Comercials:* dissenyat i impartit en col·laboració amb ESADE, facilita al col·lectiu de direccions comercials de les xarxes Retail i Empreses coneixements i habilitats per a la visió estratègica de l'entorn i per al lideratge d'equips comercials.

- *Programa de Desenvolupament Directiu DAN:* dissenyat i impartit en col·laboració amb ESADE, facilita al col·lectiu dels directors d'Àrea de Negoci (DAN) de la xarxa Retail l'entrenament de les competències i habilitats de lideratge d'equips essencials per a l'èxit en la direcció d'equips comercials a la xarxa d'oficines.

- *Programa de Desenvolupament Directiu Direccions de Centre Connecta:* dissenyat i impartit en col·laboració amb ESADE, facilita al col·lectiu dels directors de Centre Connecta l'adquisició de competències i habilitats per al lideratge d'equips presencials i remots a la Xarxa Connecta.

- *Programa de Desenvolupament Direccions All In One:* dissenyat i impartit en col·laboració amb ESADE i NEXE per a l'impuls del Model All In One, el desenvolupament de les competències directives dels seus responsables i la creació de sinergies entre aquests centres emblemàtics de la xarxa comercial Retail. Les oficines All in One responen a un model integral que aplega en un únic espai diferents serveis, segments i especialitats del banc.

Eines d'acompanyament: coaching i mentoring.

Com a part del compromís de CaixaBank amb el desenvolupament continu dels seus professionals, l'Entitat impulsa un model d'acompanyament al desenvolupament directiu que integra de forma coherent el coaching i el mentoring com a eines clau per potenciar el lideratge, facilitar la gestió del canvi i reforçar l'acompliment professional. Ambdues es conceben com a palanques complementàries del model de persones, alineades amb el model de talent i lideratge de l'Entitat.

Des d'enfocaments diferents però complementaris, el coaching i el mentoring contribueixen a acompanyar els directius en el seu creixement professional, complementant els itineraris formatius i enfortint la connexió entre el desenvolupament individual, el context organitzatiu i els reptes estratègics de CaixaBank.

Coaching. El coaching es concep com un instrument estratègic d'acompanyament al desenvolupament directiu, basat en un procés confidencial i personalitzat, facilitat per professionals externs especialitzats. Proporciona un espai de reflexió i treball individual que complementa els programes corporatius de desenvolupament i els itineraris de talent, afavorint l'alineació entre el rol directiu, el context organitzatiu i el model de lideratge de l'Entitat.

Els principals objectius del coaching són:

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2025-2027
▪ 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 2025-2027
▪ 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

- Acompanyar el directiu en la identificació d'oportunitats de millora i en la gestió de reptes associats a l'exercici del seu rol.
- Facilitar l'avenç cap a objectius concrets de desenvolupament, definits de forma individual.
- Impulsar l'autoconsciència, la proactivitat i un rendiment sostenible en el temps.
- Reforçar el lideratge i la capacitat d'adaptació en contextos de canvi.

El coaching s'articula a través de diferents àmbits d'aplicació, en funció del moment professional i de les necessitats de desenvolupament:

- **Coaching vinculat a programes de desenvolupament**, com a continuïtat de l'itinerari associat als programes de talent.
- **Coaching de transició**, dirigit a professionals que accedeixen per primera vegada a una funció directiva.
- **Coaching ad hoc**, per donar resposta a necessitats específiques de desenvolupament individual o grupal, a partir d'objectius concrets.
- **Coaching vinculat a projectes**, com a palanca d'acompanyament en contextos de transformació.

Mentoring. El mentoring s'emmarca dins l'aprenentatge social corporatiu, com una eina d'aprenentatge relacional que complementa el coaching individual i els programes formatius. A través de l'acompanyament de directius i perfils interns de referència, el mentoring facilita la transferència de coneixement organitzatiu, reforça la cultura corporativa i potencia el desenvolupament transversal del talent. L'Entitat té experiència en programes de mentoring dirigits a col·lectius específics i avança cap a un enfocament més ampli i transversal, alineat amb el nou model de talent i orientat a col·lectius identificats després dels programes de desenvolupament directiu.

Els principals objectius del mentoring són:

- Enfortir la proposta de valor dels col·lectius identificats en els processos de talent.
- Contribuir al desenvolupament professional i a la transferència de coneixement i experiència.

- Accelerar el desenvolupament i la progressió professional de persones amb alt potencial.
- Afavorir l'alineament estratègic del talent clau amb els objectius de l'Entitat.
- Impulsar la visibilitat interna i l'ampliació de xarxes de relació i aprenentatge.

L'Entitat impulsa diferents programes de mentoring, en funció de la finalitat i del col·lectiu destinatari, incloent-hi programes orientats al desenvolupament de determinats col·lectius i iniciatives de tutorització específiques, amb l'objectiu de maximitzar el seu impacte i assegurar la seva coherència amb el model de talent.

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. Aquest procés es basa en un programa de formació específic que garanteix el domini de la metodologia, la qualitat de l'acompanyament i reforç del rol del mentor.



CaixaBank té un col·lectiu ampli de mentors certificats, entre els quals destaquen més de 200 dones mentores, cosa que contribueix a donar visibilitat al lideratge femení i a reforçar referents interns dins l'Organització.

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 el negoci, la transformació digital, el desenvolupament d'habilitats i la sostenibilitat. Aquestes sessions compten amb la participació de ponents de primer nivell, experts de reconegut prestigi en les seves respectives àrees, que aporten una visió actualitzada, pràctica i estratègica i faciliten 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 s'ha convertit en 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. Avui dia, la plataforma ofereix programa d'anglès, francès, alemany i portuguès. De forma addicional, es treballen propostes ad hoc per atendre necessitats puntuals.

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.

Indicadors més destacats:

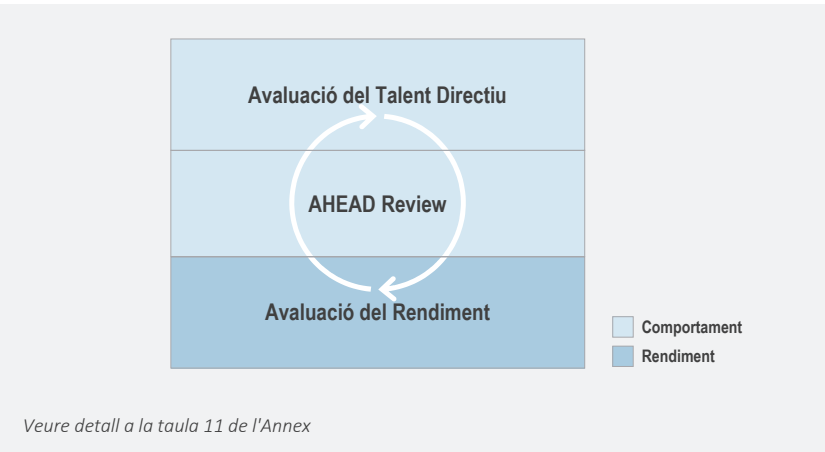
Indicadors 2025	Participants	Qualitat mitjana sobre 5
Programes de Desenvolupament	3.933	4,8
Accions d'acompanyament	816	4,8
CaixaBank Talks	1.646	4,7
Idiomes	1.680	--
TOTAL	8.075	4,8

El 2025, un total de 2.607 empleats de les empreses del Grup van participar en programes de desenvolupament que comprenen iniciatives d'onboarding directiu, coaching executiu i de transició al rol directiu, mentoring transversal entre empreses, autoaprenentatge, lideratge continu, el programa Acció Ahead amb focus en el lideratge i tallers de desenvolupament de soft skills.

Avaluació

Moment de converses per al desenvolupament professional que construeix el mapa de talent (competències i potencial). A CaixaBank, cada any es duen a terme avaluacions de comportament i de rendiment/acompliment, processos que s'apliquen a tota la plantilla.

Avaluació directiva



El model d'avaluació directiva s'estructura al voltant de tres àmbits, l'avaluació del Talent Directiu, l'AHEAD Review i l'avaluació del Rendiment i, a partir de la informació disponible a la plataforma SuccessFactors, es desencadenen una sèrie de processos:

- La determinació del mapa de talent.
- L'elaboració del Pla de Successions comporta una revisió periòdica basada en cinc línies de treball:
 - Revisió de la normativa existent per garantir-ne l'actualització.
 - 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.

El Pla de Successions té identificades 195 posicions clau, distribuïdes en tres àmbits: Negoci, Transformació i Serveis i Llocs de control i Regulació.

- 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.

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2025-2027
▪ 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 2025-2027
▪ 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

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 diferents 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 afrontar els reptes que té l'Entitat en l'acompliment 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 AHEAD Review es desenvolupa en diferents fases i es basa en la recopilació de valoracions des de diverses perspectives organitzatives, proporcionant una visió multidimensional (360º) de l'acompliment dels professionals, amb caràcter anual. El procés s'estructura en:

- Una primera entrevista on l'equip de Persones aprofundeix en el coneixement sobre el directiu. Posteriorment, l'acompanya i l'assessora durant tot el procés.
- Identificació dels valoradors que participaran en el procés d'avaluació, tant en visió ascendent com transversal.
- Recollida de valoracions simultània mitjançant un enfocament 360º que inclou

l'autovaloració, la visió de l'equip, dels iguals i del responsable. Per assegurar que el procés de recollida d'avaluacions sigui coherent, es requereix la participació d'un nombre mínim de valoradores i una antiguitat mínima al centre o en la funció.

- Finalitzat el procés de recollida d'avaluacions, s'elaboren els informes individuals i es dona pas a les converses de feedback i definició dels plans de desenvolupament individual (PDI) que tenen un seguiment continu (ongoing).
- Aquests plans incorporen una definició clara de les iniciatives de desenvolupament i de les mètriques associades, amb l'objectiu de facilitar el seguiment de la seva implantació. Per fer-ho, s'ha definit un journey d'acompanyament que reforça el paper del màner i del Business Partner de Persones durant els mesos posteriors, promovent un seguiment continu del desenvolupament del directiu.

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 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:

- Els reptes corporatius es fixen per a cada exercici, i la seva ponderació es distribueix entre diferents mètriques en funció dels principals objectius de la unitat de negoci.
- Els reptes individuals es distribueixen globalment partint dels reptes vinculats amb l'estratègia de la unitat de negoci.

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

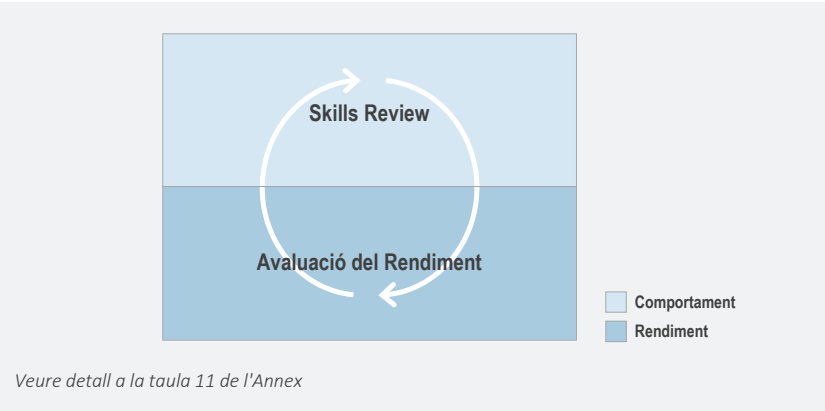
Les accions lliurades el 2025 estan subjectes a un període de retenció d'un any des de la seva entrega (tres anys en el cas del conseller delegat), durant el qual l'empleat no podrà disposar-ne, llevat de les accions lliurades als empleats que no siguin membres del col·lectiu identificat que no tenen 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 aquells casos recollits per la normativa en vigor a què les entitats financeres estan subjectes.

El nombre d'avaluacions directives associades a comportaments ha estat de 1.448 durant el 2025. A més, 1.275 persones han rebut retribució variable partint de l'avaluació del rendiment. *Veure detall a la taula 11 de l'Annex*

Avaluació no directiva

El model d'avaluació no directiva s'estructura al voltant de dos àmbits: Skills Review i l'avaluació del rendiment.



Skills Review

Procés de valoració per skills fet a tota la plantilla biennalment, que permet configurar el mapa de coneixement i 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 competències corporatives (soft skills), cosa que, unit a haver definit una arquitectura única de skills i job profiles, permet disposar d'una visió completa del perfil professional.

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:

- Portada
- Índex
- Pròleg
- Pla Estratègic 2025-2027
- 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 2025-2027
- 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

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

Durant el 2025 s'han fet 6.977 avaluacions, corresponents tant a valoracions pendents com a avaluacions vinculades a plans de carrera, completant així el cicle d'avaluació iniciat en exercicis anteriors i arribant a la totalitat del col·lectiu. Durant el primer semestre de 2026 s'ha iniciat un nou període d'avaluació dirigit a tot el col·lectiu no directiu de CaixaBank.

Activitat 2025	
Direcció d'oficina	-
Subdirecció d'oficina	-
Direcció Banca Empreses / Wealth / Institucions	-
Gestors de Clients / Assessors Wealth Management*	6.319
Resta empleats i altres funcions	658
Total	6.977
* Inclou les avaluacions de pla de carrera.	

Avaluació del Rendiment no directiva

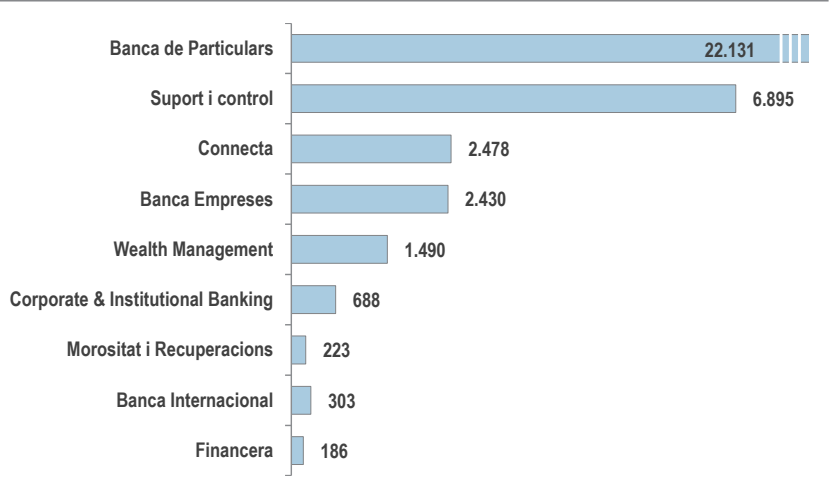
Es tracta d'un model objectiu i transparent per a la valoració de la consecució dels reptes individuals i d'equip/corporatius, que genera motivació i estimula la cooperació en els equips.

Hi ha diversos programes de reptes que es detallen a l'apartat de Retribució:

- Programa de Reptes en Serveis Centrals i Serveis Territorials.
- Programa de retribució variable a la xarxa territorial, adaptat a cada segment de negoci.

El nombre d'avaluacions no directives associades a comportaments (procés de Skills Review) ha estat de 6.977 durant el 2025. A més, un total de 35.836 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 Consell d'Administració de CaixaBank va aprovar el mes de gener de 2026 una actualització de la política general de remuneració de CaixaBank, la qual detalla les principals característiques 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.

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 tenint en compte el context de conjuntura i resultats, i inclouen principalment:

Components de la Remuneració a CaixaBank

- Remuneració fixa
- Remuneració variable
- Beneficis socials:
 - Pla de Pensions
 - Pla voluntari associat
 - Pòlissa sanitària
 - Condicions avantatjoses en productes financers
 - Beneficis per a situacions familiars o personals
 - Retribució flexible
 - Altres beneficis socials



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 vinculada a la consecució d'objectius prèviament establerts i definida de manera que eviti els possibles conflictes d'interès i que tingui en compte no només la consecució dels reptes (el què), sinó també la forma en què aquests s'assoleixen (el com). Per això, els reptes no són només quantitatius, també inclouen uns principis de valoració qualitativa que tenen en compte l'alineació als interessos del client i les normes de conducta, així com 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 retribució variable objectiu per a totes les persones. La seva valoració és en funció de l'avaluació del rendiment, complementada per la valoració del comportament/soft skills permet fer la gestió de la retribució variable anual. Hi ha dos models d'avaluació:

- Avaluacions basades en les consecucions dels reptes de negoci, estructurats mitjançant plans comercials diferenciats per segment, que a més permeten a la plantilla fer un seguiment mensual en línia amb els resultats actualitzats.
- 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 màrger 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 en el sistema de retribució variable plurianual, ja que s'inclouen també factors específics en aquesta matèria.

En línia amb el model de gestió responsable del Grup CaixaBank, els esquemes de retribució variable (anual i a llarg termini) dels empleats de l'Entitat es vinculen a factors ASG, com: 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 el resultat dels reptes vinculats a factors ASG per a aquest any 2025:

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2025-2027
▪ 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 2025-2027
- 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		Ponderació Consellers Executius	Ponderació membres del Comitè de Direcció	Ponderació SC	Ponderació ST	Objectiu	Nivell de consecució Consellers executius i Comitè de Direcció	Nivell de consecució Serveis Centrals i Serveis Territorials
Qualitat	Satisfacció del client en una mètrica que combina clients que recomanen l'Entitat des de diferents àmbits	15,00%	10,00%	7,50%	5,00%	NPS relacional 21 % NPS transaccional 67 %	101,8%	100,0%
Sostenibilitat	Mobilització acumulada de Finances Sostenibles (25 %)	10,00	5,00%	5,00%	2,50%	33.928 M€	117,0%	100,0%
	Fer engagement amb el 90 % de les empreses amb exposició creditícia de sectors sota el perímetre Net Zero a tancament de 2024 (25 %)					90%		
	Reconeixement per damunt de la mitjana en almenys 3 de 5 agències dels principals ratings de sostenibilitat entre els peers de l'Eurostoxx Banks (25 %)					≥3		
	% dones en posicions directives (25%)					43,9%		
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, a tancament de l'exercici 2025		S'inclou un 5 % ajust negatiu del 5 % vinculat a l'indicador de conducta, i compliment 2025	5,00%	--	No aplica ajust	No aplica ajust

Des de l'any 2024 s'inclouen factors de sostenibilitat 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 d'informe, tant de CaixaBank com de les empreses del Grup.

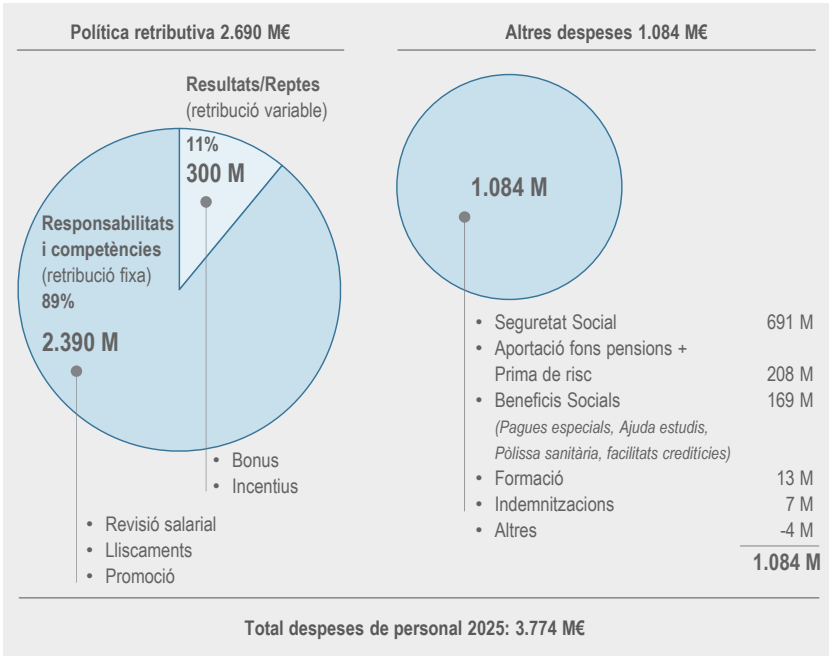
Amb l'objectiu d'alinear la retribució variable amb els objectius de sostenibilitat i bon govern corporatiu, s'ha mantingut l'increment del pes de les mètriques vinculades a factors ASG (com ara Qualitat, Sostenibilitat i Conducta i Compliment) en els esquemes de retribució variable, tant anualment com 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 2025 tots els empleats (independentment de la seva tipologia) tenen vinculada la percepció de la retribució variable a la realització i superació de cursos de formació obligatòria sobre àmbits regulatoris, d'especial sensibilitat des del punt de vista de conducta i pràctiques responsables i orientats a la protecció del consumidor.

Formació el 2025	Vinculada a remuneració
Generació+ (centrada en l'atenció responsable i adequada al client sènior)	✓
Codi ètic, anticorrupció i canal de denúncies	✓
Llei d'accessibilitat (centrada en l'atenció inclusiva i l'eliminació de barreres en la relació amb clients)	✓
Prevenió del blanqueig de capitals i del finançament del terrorisme	✓

Amb aquest objectiu, a més de les certificacions en MIFID II (30.463), a la Llei de crèdit immobiliari (30.672) o en l'àmbit de les assegurances de la Insurance Distribution Directive (31.252), es complementa 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 retribució variable de l'any 2025 s'estimen en uns 300 milions d'euros i suposen el 8 % de les despeses de personal del banc (i un 11 % de la retribució).



El 2025 s'han millorat els models de retribució variable, 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 principals directius del Grup CaixaBank es basa en el mesurament del rendiment anual amb un ajust a llarg termini per mètriques de caràcter plurianual, 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 criteris establerts per CaixaBank, 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 elegible	% 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 detall, consultar l'informe anual de remuneració del Consell i l'informe amb rellevància prudencial disponibles a www.caixabank.com.

- Portada
- Índex
- Pròleg
- Pla Estratègic 2025-2027
- 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 2025-2027
- 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 la pàgina 48 de l'[Informe anual de remuneracions 2025](#) hi ha 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 per a tota la plantilla. Els beneficis socials són elements diferenciadors en l'oferta presentada als candidats respecte a la competència, atès el seu valor de salari en espècie i en concepte emocional:

1. Pla de pensions d'ocupació

- **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 (a partir de l'1 de gener de 2022): les aportacions seran entre el mes 2 i el 12 del 4,5 %, a partir del mes 13 i fins al mes 84 (tots dos inclosos) seran 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 següents anualitats de salari pensionable en funció de la contingència i del col·lectiu:

Col·lectiu origen CaixaBank

Defunció ⁽¹⁾		Incapacitat		
Viduitat	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 càlcul 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 viduitat o d'orfandat, o en cas que aquestes siguin inferiors a dues anualitats.

Col·lectiu origen Bankia

	Defunció ⁽¹⁾		Incapacitat		
	Viduitat	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 càlcul 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 viduitat 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 viduitat 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 càlcul dels límits anteriors, cada anualitat serà com a màxim de 100.000 €).

2. Pla Voluntari 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.

3. Pòlissa sanitària Adeslas, gratuïta exclusivament per empleats en actiu i també per al personal que ha cessat en l'Entitat, sempre que es trobi dins del període establert d'acompanyament, durant el qual manté la cobertura sense cost. Aquesta pòlissa ofereix una cobertura de salut millorada respecte al mercat i inclou assistència en viatge, també a l'estranger. Hi ha la possibilitat d'incloure familiars (cònjuge o parella de fet i fills dependents), a un preu inferior a l'habitual i sense període de carència ni qüestionari de salut en la pòlissa de familiars, si l'adhesió es fa dins dels 3 mesos següents a la incorporació de l'empleat.

Així mateix, el personal passiu pot mantenir la seva cobertura i la dels seus familiars directes en condicions especials si la tramitació d'alta a la pòlissa de familiars es fa dins dels tres mesos posteriors al canvi de situació.

El 2025 s'incorporen importants novetats a la pòlissa, entre les quals destaquen noves cobertures mèdiques, com els implants digestius per a patologies neoplàstiques malignes, els implants oclusors cardíacs i, en l'àmbit de l'embaràs, l'accés a mitjans diagnòstics d'alta tecnologia en ginecologia. A més, s'amplia el quadre mèdic amb la incorporació de l'Hospital Universitari Fundación Jiménez Díaz i l'Hospital Universitari HM Madrid Río, i es millora la modalitat Adeslas Extra, elevant el capital assegurat a 150.000 €, augmentant el reemborsament al 80 % i reforçant tots els sublímits (importos màxims que la pòlissa reemborsa per cada tipus concret de servei). Finalment, s'ha mantingut la prima de Dental Activa i s'han habilitat dues finestres extraordinàries de lliure adhesió el gener i juliol de 2025 sense qüestionari de salut ni períodes de carència per a les modalitats Adeslas Completa i Adeslas Extra. Des del gener de 2026 destaca com a novetat la cobertura de reemborsament del 50 % en medicaments finançats pel Sistema Nacional de Salut (SNS), fins a 200 € per assegurat i any, sempre que siguin prescrits per un especialista d'Adeslas per a patologies incloses en la pòlissa.



4. Condicions avantatjoses en tota mena de productes financers, entre els quals s'inclouen préstecs (tipus d'interès bonificats per a hipoteques i préstecs personals), així com condicions especials en targetes (Targeta MyCard Or i ViaT, sense quota d'emissió ni de manteniment), comptes corrents, exempció de comissions i aval amb garantia personal per al lloguer de l'habitatge habitual.

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 adicional A (complement del préstec A, una vegada superats els límits), préstec B (finançament d'una segona residència d'ús propi) i préstec adicional B i préstec de millora d'habitatge (finançament d'obres de reforma).

La cartera viva al desembre 2025 és de 4.271 milions, destaquen un 83 % corresponent a préstecs per a habitatge i un 7 % a préstecs d'atencions diverses i 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'EURIBOR en els preus dels préstecs d'habitatge de la plantilla de CaixaBank, durant l'any 2025 s'ha aplicat un interès bonificat màxim (IBM) del 2,00 % en la cartera de préstecs en condicions d'empleat vigent.

A més, es disposa d'una oferta comercial a tipus fix en condicions de client per a operacions d'adquisició de l'habitatge i consum, incloent-hi una modalitat eco/verda per als qui aposten per un finançament més sostenible, que ajudi a cuidar el medi ambient. El 2025 s'ha potenciat aquesta oferta, incorporant nous bonificadors per a habitatge i ajustant els tipus de conformitat amb l'evolució de mercat mitjançant un esquema de revisió periòdica, que ha permès l'ajust de preu a la baixa en el tipus fix. En l'àmbit fiscal, ha tancat un nou acord previ de valoració amb l'Agència Tributària, que ha permès reduir la retribució en espècie aplicable a la cartera de préstecs d'habitatge en condicions d'empleat, vigent de l'1 de juliol de 2025 al 30 de juny de 2026.

A més, es van habilitar mesures extraordinàries per la DANA per a empleats afectats, incloent-hi una moratòria en els préstecs en condicions d'empleat, i la constitució de finançament de consum al 0 % a través del préstec d'atencions diverses DANA.

5. 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, gratificació derivada de la mort de familiar de primer grau, ajuda d'estudis: per a fills de menys de 3 anys (llar d'infants) i per a fills entre els 3 i els 21 anys d'edat o fins als 25 acreditant que continuï estudiant (ajuda a formació fills). 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.

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2025-2027
▪ 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 2025-2027
- 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 de les ajudes comentades, es disposa del **Pla Família** (atenció a empleats amb fills amb discapacitat igual o superior al 33 %) i en col·laboració 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. 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 edat i característiques personals, a través del qual se li proporcionaran aquells 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€ 2025
Aportació al Sistema de Pensions	205,6
Pòlissa d'assegurances	34,4
Ajuda a situacions familiars	131,8
Ajuda a situacions personals	46,2
Facilitats creditícies a empleats	97,5
Total	515,6

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

6. Retribució flexible: com a complement als components ja comentats, hi ha 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 de 2025, un total de 15.308 empleats havien subscrit 1 o més productes dins del 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 traspasar la pòlissa actual que tingui amb Adeslas, per al seu cònjuge (casats legalment) o per a fills de menys 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 traspasar 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 Llar d'Infants.
- **Assegurança d'estalvi:** possibilitat de contractar una assegurança d'estalvi per a la jubilació, amb un límit màxim anual de 100.000 €. A partir de l'1 de gener de 2025, s'inclouen dues noves opcions de pòlisses amb cistelles d'inversió diferenciades: Compensa+ Conservador i Compensa+ Dinàmic. Cada empleat pot triar 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-se aquestes aportacions a una sola opció dins d'un mateix exercici fiscal.
- **Compra d'accions de CaixaBank:** destinat a tots els empleats, els quals tenen la possibilitat de contractar aquest servei en qualsevol moment de l'any. El canvi de titularitat de les accions es fa efectiu una única vegada a l'any, sempre amb efectes del mes de febrer següent al de la sol·licitud d'adquisició. Els empleats podran destinar fins a un màxim de 12.000 € bruts anuals a l'adquisició d'accions, i l'import estarà exempt de tributació fiscal en l'IRPF, sempre que l'empleat mantingui en propietat les accions durant un mínim tres anys. Aquest producte equival a un “Employee Stock Purchase Plan” (ESPP) en ser un programa que s'ofereix a la totalitat dels empleats dins del seu paquet de compensació i beneficis, amb el qual poden comprar accions de CaixaBank.
- **Formació en idiomes:** quantitat destinada a l'actualització o reciclatge personal d'idiomes, on l'empleat pot triar el centre formatiu concertat i tot l'import que destini la persona treballadora en la contractació d'aquest producte no estarà subjecte a tributació. L'empleat podrà destinar a aquest producte la borsa econòmica que l'Entitat posi a la seva disposició en cada curs escolar, segons la normativa laboral per a la formació en idiomes.
- **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 podrà triar on fer la formació, sempre 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 i fins a 120 € per assignatura per a la compra de llibres.
- **Carreres en Universitats Privades:** 50 % de la matrícula de les assignatures i de les quotes administratives i fins a 120 € per assignatura per a la compra de llibres.
- **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:** servei de pagament per ús del vehicle que es triï dins del 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 gaudi del vehicle.

Els productes actualment oferts per l'Entitat, el límit conjunt dels quals no pot superar el 30 % de la retribució anual total brut, ja sigui dinerària o en espècie i descomptant d'aquest percentatge els imports que ja tinguin la consideració de retribució en espècie, són els següents:

% de distribució sobre sol·licituds	Cònjuge i descendent <25 anys	Per a fills menors de 3 anys
	Assegurança de salut	Jardí d'infants
	73,0%	2,1%
Límit 1.500 euros anuals	Aportació anual màxima de 10.000 euros	Màxim anual brut 12.000 euros
Targeta transport	Assegurança d'estalvi	Accions
5,7%	4,0%	13,7%
Per cada curs escolar (amb màxim anual segons borsa disponible)	Carreres universitàries entre 50% i 90% de la matrícula. Màsters i postgraus 50% de l'import	Vehicles híbrids/elèctrics
Idiomes	Carreres, Postgraus i Màsters	Rènting de vehicles
1,0 %	0,1%	0,4%

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2025-2027
▪ 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 2025-2027
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Cicle de vida de l'empleat
Retribució
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

Per incentivar l'adhesió al Pla de Retribució Flexible per a la totalitat de la plantilla, es disposa de:

- Una plataforma online, Compensa+ i una APP, accessibles únicament des de dispositius corporatius. Des d'aquesta plataforma es poden fer tantes simulacions de contractacions com es desitgi, i també efectuar les contractacions de productes.
- Una campanya de comunicació per fomentar l'interès en el Pla de Retribució Flexible de l'Entitat. Per poder accedir a Compensa+, prèviament, la plantilla ha de donar la seva acceptació al Pla de Retribució Flexible Compensa+ i autoritzar la cessió de les seves dades a aquesta plataforma.



Nous productes disponibles en el teu Pla de Retribució Flexible!

7. Altres beneficis socials.

- Bestreta de nòmina: possibilitat de sol·licitar una bestreta per causes justificades (com l'adquisició d'equips informàtics, despeses d'hospitalització, tractaments de fertilitat o circumstàncies familiars crítiques, entre d'altres), per un import comprès entre una i dotze mensualitats depenent de la tipologia de la bestreta. Es tracta de préstecs sense interès, que tenen la consideració de retribució en espècie d'acord amb la legislació vigent en cada moment, i l'amortització dels quals es fa mitjançant un descompte mensual del 9 % de la retribució bruta mensual, llevat en el cas de la bestreta

per a l'adquisició d'equipament informàtic, que s'amortitza mitjançant una quota fixa mensual de 83 € fins a la seva liquidació total.

- Club de Compres, que inclou:
 - *Ofertes PeopleXperience*: accés a ofertes i descomptes en una àmplia varietat de comerços i empreses, disponibles de manera exclusiva per a la plantilla a través de l'ecosistema PeopleXperience, que ofereix fins a 19 categories diferents com: oci, tecnologia i electrodomèstics, salut, restaurants i delivery, llibres, joguines i regals, i solidaritat, entre d'altres.
 - *Facilitea*: plataforma digital del Grup CaixaBank que permet als empleats accedir a una àmplia oferta de productes i serveis, principalment en àmbits com tecnologia, llar i mobilitat, en condicions avantatjoses, amb la possibilitat de finançament sense interessos i una experiència de compra àgil i segura, adaptada a les seves necessitats personals i familiars.
 - *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.
 - *Xperience CaixaBank*: plataforma d'avantatges i experiències que permet a clients i empleats accedir, a través de CaixaBankNow (plataforma de banca digital de CaixaBank), a descomptes, promocions i propostes exclusives en àmbits com la música, la cultura, la gastronomia i l'esport.

Xperience

Sorteos y descuentos
Music
Sports
Gastro
Culture
Contenidos
CA

Sorteos y descuentos activos

35% de DESCUENTO en PortAventura Park y Ferrari Land

SPORTSXPERIENCE

10% de DESCUENTO en hoteles de PortAventura World

SPORTSXPERIENCE

DESCUENTO en Copos, en Baqueira

SPORTSXPERIENCE

El principal benefici social per a la plantilla activa de CaixaBank és el pla de pensions d'ocupació, ja esmentat a l'apartat de beneficis socials i financers. El 2025, aquest pla es va situar com a líder en patrimoni i en rentabilitat entre els fons de pensions d'ocupació més importants a 5, 10 i 15 anys.

El **fons de pensions dels empleats de CaixaBank (Pensions Caixa 30 o PC30)** ha obtingut el 2025 una rendibilitat anual del 4,8 %. A 5 anys, el seu rendiment anualitzat s'ha situat en el 5,0 % anual (per damunt de l'objectiu d'inversió, de l'EURIBOR a 3 mesos més 2,75 % durant el mateix període). El rendiment anual des de la constitució del fons ha estat del 4,2 %.

Comparativa principals Fons de Pensions d'empleats a Espanya

Dades a 31 de desembre de 2025, font: Inverco

	Patrimoni en M€ a 31-12-2025	Rendibilitats anualitzades%				
		15 anys	10 anys	5 anys	3 anys	1 any
CAIXABANK *	8.909	5,2	4,6	5,0	6,7	4,8
ENDESA	3.246	4,2	3,4	3,5	6,7	5,4
TELEFÓNICA	3.037	2,9	2,8	3,6	6,4	5,8
BBVA	1.837	3,2	2,1	2,8	6,3	6,4
BANCO SANTANDER	1.103	3,4	3,0	3,9	8,5	7,0
RÀNQUING (posició CBK)		1r	1r	1r	2n	5è
Subtotal Fons Ocupació (+/- 1.000 M€)	18.132	3,8	3,2	3,8	6,9	5,9
TOTAL Fons Treball	40.577	3,2	2,5	3,4	7,1	6,3

* Des del 12/03/2022, el Pla de Pensions d'Empleats CaixaBank inclou la part de l'empresa Bankia que correspon al Pla de Pensions de Grup Bankia

Dins del 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 diferents perfils poblacionals, aprofitar les noves exigències regulatòries per millorar la comunicació amb els partícips i aprofundir en la integració de criteris de sostenibilitat. En aquesta línia, el fons continua avançant en la seva política d'inversió sostenible mitjançant objectius associats a mètriques de petjada de carboni, l'aplicació de polítiques ASG i el reforç de processos d'engagement amb gestores i empreses. Aquestes línies, implantades ja des del 2021, permeten al fons consolidar una estratègia d'inversió alineada amb els Objectius de Desenvolupament Sostenible considerats prioritaris.

El 2025 es va produir una modificació en l'estructura del pla de pensions d'ocupació de CaixaBank com a conseqüència de la dissolució del subplà B. En haver-se fet efectives les prestacions definides de la totalitat dels partícips d'aquest subplà B, el 12 de novembre de 2025 se'n va acordar la dissolució i la integració del patrimoni romanent en el subplà A, de conformitat amb el que estableix l'acord dotzè de l'acord laboral de 13 de maig de 2024. Com a resultat d'aquest procés, a tancament del 2025 el pla queda estructurat exclusivament en un únic fons de pensions.

Dades econòmiques a 31/12/2025
Pla de Pensions d'Ocupació de CaixaBank

Partícips: 51.457

Beneficiaris:

	16.097	Jubilació.
	1.449	Invalidesa
	3.964	Defunció

Compte de posició del Fons de Pensions en M€: 8.908,8

Aportacions M€:

	199,23	Jubilació.
	21,93	Risc

Prestacions M€:

	281,10	Jubilació.
	7,40	Invalidesa
	4,71	Defunció

El desembre de 2023 es va aprovar el **Pla Estratègic 2024-2026 del “Pensions Caixa 30, Fons de Pensions”**, que té com a objectiu 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 pla situa el fons com un referent europeu en fons de treball, i destaca pel seu compromís amb el col·lectiu, la innovació i la sostenibilitat.

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2025-2027
▪ 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 2025-2027
▪ 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

El **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, s'impulsa una comunicació transparent de l'activitat de la Comissió de Control del Pla de Pensions cap al col·lectiu.

En l'àmbit **del foment de la comunicació**, el 2025 va ser un any especialment significatiu amb la commemoració del **25è aniversari del pla de pensions d'ocupació de CaixaBank**, una fita que no només va convidar a la commemoració, sinó també a la reflexió sobre la contribució del pla al benestar col·lectiu i a la planificació d'un futur financer més segur per als partícips.

Coincidint amb aquest aniversari, es van impulsar noves iniciatives de comunicació i divulgació, entre les quals va destacar el llançament del primer quiz a la plataforma VidaCaixa Aporta+, una acció orientada a reforçar el coneixement del pla i a fomentar la participació activa. Aquesta iniciativa va permetre als partícips posar a prova els seus coneixements i optar a l'experiència exclusiva "Coneix el teu Pla", que va oferir la possibilitat d'assistir a una sessió mensual de la Comissió de Control, conèixer-ne el funcionament, les persones que la integren i visitar l'Oficina del Partícip i VidaCaixa, reforçant així la transparència i l'acostament del pla al seu col·lectiu.



El maig de 2025, va tenir lloc el **quart esdeveniment anual de partícips i beneficiaris del Pensions Caixa 30, Fons de Pensions (PC30)**, en una edició especial amb motiu del 25è aniversari del Pla. Durant la jornada, es va revisar l'informe anual, la situació de les inversions i l'anàlisi de la conjuntura econòmica, i es va reflexionar sobre el valor de la inversió a llarg termini i la importància d'una adequada planificació financera.

L'esdeveniment va incloure també un espai d'interacció amb el col·lectiu, en què es van compartir idees i es van resoldre els dubtes i les consultes més habituals dels partícips i beneficiaris.

Finalment, el desembre de 2025 es van dur a terme les jornades **"Planifica el teu Futur: fes un pas més cap a la teva tranquil·litat"**, orientades a reforçar el benestar financer i la planificació de la jubilació. Durant les sessions es va abordar el 25è aniversari del pla, el llançament de VidaCaixa Aporta+, la im-

portància de planificar a llarg termini i les principals novetats del pla de pensions d'ocupació de CaixaBank. La jornada va comptar amb la participació de 2.271 assistents, xifra que reflecteix l'interès del col·lectiu per la previsió social complementària.

En l'àmbit **digital**, s'ha treballat per facilitar l'accés a la informació i la planificació de la jubilació mitjançant l'actualització del web del Pensions Caixa 30, que incorpora una experiència més dinàmica i integra la informació del Pla Col·lectiu Associat. El web també ofereix dos simuladors que permeten estimar les aportacions necessàries i explorar alternatives de cobrament en funció de la situació personal.



A més, el 2025 es va llançar la plataforma **VidaCaixa Aporta+**, que centralitza tots els productes de previsió en un únic espai, permet la designació de beneficiaris i incorpora simuladors financers i continguts personalitzats, entre altres funcionalitats.

Finalment, i com a antecedent rellevant per a les millores consolidades el 2025, durant el 2024 es van ampliar les modalitats de cobrament del Pla, fet que permet una millor adaptació a les necessitats individuals en el moment de la jubilació. Així mateix, es va posar en marxa el projecte d'aportacions voluntàries, que permet incrementar el límit anual de 1.500 euros, i augmentar-lo en 8.500 addicionals en pla de pensions d'ocupació, sempre que aquest augment provingui de contribucions empresarials o 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 i de planificar la jubilació de forma 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 fet aquests últims anys pel que fa a sostenibilitat ha suposat que el Pensions Caixa 30 (PC30) sigui catalogat com a fons que promou les característiques ASG (ambientals, socials i de bon govern) en el seu procés d'inversió. Aquesta catalogació ratifica el compromís del PC30 amb la sostenibilitat, compromís que es tradueix no només en una actitud més responsable com a posseïdor d'actius, sinó en un nivell de rendibilitat més alt a llarg termini.

Per tot allò esmentat anteriorment, el PC30 s'ha categoritzat d'acord amb l'article 8 del Reglament de Divulgació, en què es troben els productes que promociónen 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 2025, el PC30 ha obtingut novament la màxima qualificació de 5 estrelles en els Principis d'Inversió Responsable de les Nacions Unides (PRI). Amb aquests resultats, el PC30 se situa per damunt de la mitjana de la indústria en totes les categories avaluades, i es consolida com un dels fons amb millor valoració ASG en l'àmbit internacional.



PRI és una xarxa internacional d'inversors que fomenta entre posseïdors i gestors d'actius la inversió responsable per tal de millorar la rendibilitat i la gestió de riscos associats a factors ASG (ambientals, socials i de bon govern). És una entitat sense ànim de lucre que té el suport de Nacions Unides.

El PC30 està adherit a **Diàlegs Col·laboratius** com **Advance** (iniciativa col·laborativa pels drets humans, promoguda per Nacions Unides, que permet als inversors institucionals treballar junts per afrontar problemes socials), **Climate Action 100+** (iniciativa global d'inversors davant del canvi climàtic més important), **Votes 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 natura i la biodiversitat).



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 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. L'any 2024, PC30 va publicar els seus objectius intermedis de la NZAOA i va ajustar les seves metes ASG. Així mateix, des de l'any 2025, PC30 participa en el grup de treball dels PRI "Future of Responsible Investment Next Steps" i en la iniciativa A4S Accounting for Sustainability.

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.

Les creences d'inversió són:

- Un nivell de bon govern elevat condueix a 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.

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2025-2027
▪ 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 2025-2027
▪ 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 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, que va tenir lloc el 4 de novembre de 2025 juntament amb VidaCaixa, en una edició presencial, amb el lema "Lead the future" i promogut per la Comissió de Control del Pla d'Ocupació de CaixaBank, és un punt de trobada per a professionals del sector, on es debaten temes d'actualitat en l'àmbit de la

previsió social. En el fòrum es van inscriure 366 participants i el van valorar amb una nota mitja de 9,41 sobre 10, indicativa de l'alt grau de satisfacció dels assistents.

Per concloure el bloc dedicat al pla de pensions d'ocupació, cal destacar que s'ha actualitzat el Pla Estratègic i s'han revisat la missió, la visió i els valors, que són aquests:

Missió: respondre les necessitats i els objectius a llarg termini del col·lectiu, d'una manera responsable i sostenible per tots els agents involucrats en el funcionament del Fons de Pensions.

Visió: ser un referent en l'àmbit europeu de fons de pensions d'ocupació, reconegut pel seu compromís amb el col·lectiu, la innovació i la sostenibilitat.

Valors: compromís amb el col·lectiu, innovació i sostenibilitat.

A continuació, es mostren les candidatures presentades per Pensions Caixa 30:

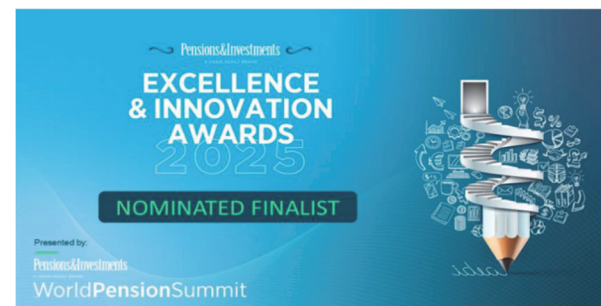
- **IPE Transition Conference & Awards 2025.** En la primera edició d'aquest esdeveniment celebrat a Brussel·les el 17 de juny, Pensions Caixa 30 va ser reconegut en la categoria d'"Inversions en Mercats Públics".



- **Investment & Pensions Europe (IPE) Awards 2025.** En l'edició de 2025 duta a terme a Sevilla els dies 4 i 5 de desembre, el Pensions Caixa 30 va ser reconegut com a finalista en les categories "Compromís amb la Diversitat" i "Millor Fons de Pensions d'Espanya".



- **World Pension Summit 2025.** En la 16a edició del P&I WorldPensionSummit que va tenir lloc a La Haia, del 4 al 6 de novembre, el Pensions Caixa 30 va ser nominat finalista en la categoria "Excellence & Innovation Awards 2025".



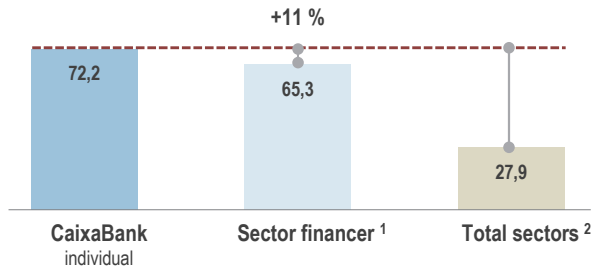
És important recordar que el Touch point associat a «em retribueixen» és un moment Wow o diferencial i, per tant, un dels principals gains. Això ve motivat perquè a CaixaBank es retribueix els empleats per sobre del sector financer i de la resta de sectors, i perquè hi ha igualtat retributiva en ambdós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

En el gràfic següent, es mostra la comparativa de salaris entre la resta dels sectors econòmics i CaixaBank.

Salari mitjà per sobre de la mitjana del sector i de l'economia

Retribució fixa i variable. Dades 2025 en milers d'euros.

Enquesta trimestral de Cost Laboral (INE). Dades FY2025 projectades a partir de la informació a 9M25



(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 que permet comparar treballs similars, i que es calcula comparant salaris entre empleats amb la mateixa antiguitat a l'Entitat, que fan la mateixa funció i que tenen el mateix nivell professional és del 0,7 % el 2025. Per al càlcul de la bretxa salarial s'ha pres 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 els seus fills, pòlissa sanitària i altres complements extrasalarials (compensació de menjars, rènting de vehicles, etc.).

La bretxa salarial bruta* (comparativa de remuneracions) calculada com a mitjana de remuneració per hora dels homes menys la mitjana de remuneració per hora de les dones sobre la mitjana de remuneració per hora dels homes és del 14 %. Finalment, el resultat prenent la mitjana de remuneració per hora situa la bretxa salarial bruta en el 8 %.

Les dades de bretxa en l'àmbit del Grup CaixaBank se situen el 2025 en:

- Bretxa ajustada: 1,1%
- Bretxa bruta (mitjana hora): 13%
- Bretxa bruta (mitjana hora): 6%

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

	Masculí		Femení		Total	
	R. ampliada	Salari fix	R. ampliada	Salari fix	R. ampliada	Salari fix
Directius	150.998	99.805	125.954	87.761	140.361	94.689
Comandaments intermedis	105.833	78.874	95.647	73.016	100.546	75.834
Resta d'empleats	75.938	59.993	73.022	57.567	74.124	58.483
Total general	96.429	71.589	82.509	63.467	88.435	66.925

Als països en què opera CaixaBank, S.A., l'Entitat ofereix un salari fix superior al salari mínim legalment establert en cada moment, garantint així unes condicions retributives competitives i alineades amb els principis de treball digne i remuneració justa definides a l'estàndard ESRS S1 de la CSRD.

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](#), actualitzat el 2023 i prorrogat fins al 2027 (veure apartat 7.2.2. Política de compensació).

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.

La norma se centra en quatre aspectes, fonamentalment:

- El principi de transparència retributiva.
- El principi d'igual retribució per treball d'igual valor.
- Registre Retributiu.
- Auditoria Salarial.

CaixaBank disposa d'un Pla d'Igualtat signat amb la representació legal dels treballadors que incorpora el propi 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 assolit el compromís d'analitzar les causes i circumstàncies que puguin explicar

- Portada
- Índex
- Pròleg
- Pla Estratègic 2025-2027
- 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 informació relativa a la bretxa s'integra en l'estat d'informació no financera, verificat per un tercer independent, en línia amb el marc CSRD.

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2025-2027
▪ 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

les diferències retributives totals que, de mitjana, hi pugui haver entre el global de la retribució reconeguda en tots dos sexe que siguin superiors a un 15 %.

En l'annex es mostra l'evolució de les despeses de personal i dels beneficis socials per al període 2021-2025, i més detall 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 així la corresponsabilitat, el rol de la dona i que faciliten la conciliació, en la seva gran majoria estan recollides en el Protocol de Conciliació annexat al **Pla d'Igualtat**, que va ser adaptat el febrer de 2023, per tal de donar compliment a l'actual normativa vigent en aquesta matèria. El Protocol de Conciliació es pot consultar a la intranet corporativa, a l'espai People Xperience (Gestiono el meu temps).

Les mesures de conciliació, disponibles per a tota la plantilla, es poden dividir en tres grans grups: **Excedències, Reduccions de jornada i Permisos** (retribuïts i no retribuïts), i és important matisar que presenten, en multitud de casos, millores respecte al que ha 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 tota la plantilla, que presta serveis en horari general, que presenta alguna de les següents causes de conciliació:

- 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 noutat.
- 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 adopció a CaixaBank s'amplia fins a un total de 23,5 setmanes, superant així els mínims legals establerts. Aquest període consta de 19 setmanes corresponents al permís legal de maternitat o paternitat (de les quals 6 han de gaudir-se obligatòriament després del naixement o 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 29 setmanes. En aquest cas, el temps d'absència consta de 19 setmanes corresponents al permís legal de maternitat o paternitat (de les quals 6 han de gaudir-se obligatòriament després del naixement o 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 setmanes 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 17 setmanes tant per al progenitor mare biològica com per a l'altre progenitor (+2 setmanes addicionals de cura fins als 8 anys, segons la normativa aplicable).	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 diària de jornada per cura de menor de fins a 12 anys, sempre que suposi com a mínim 1/8 de la jornada.	Les persones que tinguin sota la seva cura directa un menor de fins a 12 anys podran acollir-se a la reducció de jornada prevista legalment o a una reducció exclusiva de les tardes de dijous d'hivern. 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	Permis 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 2025-2027
▪ 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 2025-2027
- 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).

A continuació, es mostra el detall dels principals casos registrats l'any 2025 per a excedències, reduccions de jornada i permisos:

Mesures de conciliació. Casos 2025	Nre. de casos	% Homes	% Dones
Excedències			
Atenció de fills	271	9,6	90,4
Atenció de familiar	61	34,4	65,6

Manteniment de la convivència	15	20,0	80,0
Estudis	23	47,8	52,2
Solidària	3	66,7	33,3
Raons personals no especificades	33	30,3	69,7
Violència de gènere	--	--	--
Atenció de persones dependents	8	25,0	75,0
TOTAL	414	18,1	81,9
Reduccions de jornada			
Atenció de fills	1.647	10,4	89,6
Atenció directa familiar fins a 2n grau	46	13,0	87,0
Atenció de fill malalt	320	21,3	78,8
TOTAL	2013	12,2	87,8
Permisos retribuïts			
Suspensió per naixement	949	53,0	47,0
Ampliació suspensió per naixement i acumulació lactància	1.197	47,5	52,5
Adopcions i acolliments	--	--	--
TOTAL	2.146	50,0	50,0
Permisos parental no retribuït			
TOTAL	285	18,6	81,4

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

Possibilitat d'ampliació +2 dies per defunció de cònjuge o parella de fet, amb fills o filles menors, en comú.

Abans eren 3 dies

Vacances

Fins al 31 de gener (any següent).

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 participants 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 hi ha el compromís d'adoptar mesures orientades a incrementar la presència de dones en segments amb menys representativitat. CaixaBank i la representació legal dels treballadors van acordar els termes de l'**adaptació del Pla d'Igualtat** (actualitzat el 7 de febrer

de 2023 i prorrogat fins al febrer de 2027) 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 de 2024; aquest objectiu s'ha superat amb un 43,4 %**. El 2025, l'indicador ha continuat avançant fins al 44,0 %, en línia amb els compromisos recollits en el Pla Estratègic 2025-2027, a la finalització del qual s'ha marcat un objectiu del 45 % de dones en posicions directives. Aquest indicador disposa d'un seguiment trimestral en el Comitè de Diversitat.

Finalment, cal destacar que sota el paraigua del Pla d'Igualtat hi ha incorporats dos protocols més, a més 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, amb la denúncia prèvia d'una persona treballadora, la gestora externa 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 i Laboral que acaba amb una conclusió sobre l'existència o no d'una situació d'assetjament. Durant el 2025, s'han rebut 11 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'elevan 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 de les mesures de flexibilitat implantades, que contribueixen de forma positiva a la fidelització i a l'atracció de talent, CaixaBank posa a disposició de tota la plantilla accions específiques (ad hoc), entre les quals s'inclouen més flexibilitat en els horaris i en la presencialitat al centre de treball per a aquelles persones que, amb la valoració prèvia del Servei de Vigilància de la Salut, tinguin un informe que així ho recomani; la possibilitat d'optar voluntàriament a vacants que requereixen horaris o torns de treball especials, i la flexibilitat en els horaris d'entrada i sortida, fet que afavoreix una millor adaptació a les necessitats personals i professionals.

Una altra de les mesures de flexibilitat que hi ha a l'Organització és el **treball en remot**. El Comitè de Direcció va aprovar per a CaixaBank, S.A. un model de treball

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2025-2027
▪ 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 2025-2027
- 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

flexible que permet combinar les dues opcions de manera voluntària i acordada entre la persona i el seu màner. Preveu fins a 6 dies de treball en remot al mes a Serveis Centrals i 4 dies als Serveis Territorials i Centres Connecta, amb flexibilitat la resta de dies. La seva aplicació requereix una avaluació del màner, que determina la idoneïtat, el percentatge, els torns de presència i l'acord dels dies setmanals treballats en remot. Es permet treballar des d'un segon domicili, es formalitza per períodes anuals prorrogables, admet suspensió temporal i és reversible per motius organitzatius o operatius tant per part de l'Entitat com del treballador. L'acord queda sense efecte en cas de canvi de centre de treball. Per a la implantació, es van desenvolupar iniciatives centrades en l'adequació de sistemes, la formació de la plantilla, la sensibilització i comunicació del model, així com l'acompanyament al canvi cultural.

A CaixaBank, S.A. el percentatge d'adherits a aquesta mesura a 31 de desembre de 2025 se situa en el 74,4 % del col·lectiu potencial (7.834 adherits).

	Potencials	% Adhesió	% Homes	% Dones
Adhesió a les mesures de treball en remot	10.523	74,4	45	55

El treball a distància s'ha implementat en la majoria de les filials del Grup, encara que presenta variabilitat en el nombre de dies setmanals amb l'objectiu d'adaptar-se a les necessitats de cada filial. La seva adopció respon a la demanda d'un model flexible que combina presencialitat i treball en remot, fet que afavoreix la fidelització i l'atracció del talent, especialment en perfils digitals.

Empresa	Model de treball a distància	Adherits
CaixaBank Tech	Fins a 3 dies setmanals	1.597
VidaCaixa	Fins a 2 dies setmanals	713
CaixaBank Payments & Consumer (CPC)	Fins a 2 dies setmanals	343
CaixaBank Asset Management	Fins a 2 dies setmanals	234
BPI Vide e Pensões	Fins a 2 dies setmanals	77
Imagin	Fins a 2 dies setmanals	35
Facilitea	Fins a 2 dies setmanals	26
BPI Gestão de ativos	Fins a 2 dies setmanals	48
VidaCaixa Mediació OBS	Fins a 2 dies setmanals	13
CaixaBank Equipment Finance	Fins a 2 dies setmanals	2
Banco BPI	Fins a 6 dies mensuals	3.329
CaixaBank Operational Services (COPS) ¹	Fins a 6 dies mensuals	534
Building Center	Fins a 6 dies mensuals	308

CaixaBank Facilities Management (CFM) ¹	Fins a 6 dies mensuals	161
MicroBank	Fins a 6 dies mensuals	40
Credifimo	Fins a 6 dies mensuals	12
CaixaBank Titulació	Fins a 6 dies mensuals	11
Openwealth	Fins a 6 dies mensuals	6
CaixaBank Wealth Management Luxembourg	Fins a 4 dies mensuals	38

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



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

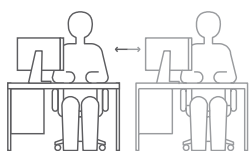
el respecte del temps de descans, els permisos i les vacances de les persones treballadores, i també la seva intimitat personal i familiar. En aquest acord es regulen les comunicacions, les reunions i la formació, al mateix temps que s'incorporen bones pràctiques.

- 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 es convocaran reunions que finalitzin més enllà de les 18.30 hores i s'hauran de convocar per escrit, amb indicació expressa de la seva voluntarietat, amb una antelació mínima de 48 hores, i indicant qui la convoca, intervinents, lloc de celebració, hora d'inici i hora de finalització, adequades segons els desplaçaments que 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 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 la **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 en 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, 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 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 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 escoltats, motivats i compromesos, és un pilar clau per a CaixaBank. L'escolta activa de les seves opinions i transformar-les en accions concretes permeten impulsar la millora i adaptar els serveis de l'Entitat a les necessitats reals.

En aquest context, CaixaBank posa a disposició dels empleats diversos canals de comunicació i participació, en un entorn que evoluciona cap a models de treball més àgils, col·laboratius i transversals, basats en eines col·laboratives i en la consolidació del model de relació amb el client intern a través de la figura del Business Partner.

“Qualitat interna, la teva veu” és l'espai de referència on es recopila i comparteix la informació relacionada amb la qualitat dels serveis de CaixaBank, incloent-hi els mesuraments interns efectuats, els resultats i les palanques de suport disponibles per a la millora, així com principals iniciatives impulsades per les àrees. L'Àrea de Qualitat de CaixaBank, a través del model de mesurament dels serveis de l'Entitat amb els empleats, vetlla per la qualitat d'aquests amb el coneixement del grau de satisfacció global (SAT) de la plantilla.

La qualitat interna es mesura mitjançant enquestes que ofereixen una visió integral i

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2025-2027
▪ 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 2025-2027
▪ 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

complementària de l'experiència de l'empleat com a client intern d'altres àmbits de l'Entitat:

- **Mesurament relacional dels serveis** (semestral i anual), orientat a mesurar la satisfacció global amb els serveis corporatius i la relació habitual amb les àrees de suport. En l'àmbit dels recursos humans, s'avalua la percepció dels empleats sobre els serveis i processos gestionats des de la Direcció de Persones.
- **Mesuraments recurrents amb empleats** (touchpoints), feedback després de la interacció o gestió del servei, amb l'objectiu de detectar necessitats i oportunitats de millora de manera primerenca i àgil.
- **Mesurament interdepartamental**, centrada en la qualitat del servei prestat entre àrees, per fomentar la col·laboració i l'orientació al client intern. En l'àmbit de Persones s'analitza la relació i el nivell de servei que presten les figures Business Partner amb les àrees de Serveis Centrals i Filials.
- **Estudi del suport equips de l'àmbit Persones de territoris amb les oficines**, que avalua l'acompanyament i el suport ofert a la xarxa. En l'àmbit de Persones es mesura el suport que presten els equips Business Partner de Persones de les territorials amb la xarxa d'oficines.

Aquests mesuraments es complementen amb metodologies qualitatives, com entrevistes o reunió de grup, que permeten aprofundir en els resultats i comprendre millor les necessitats detectades, especialment en aquells serveis amb valoracions més baixes.

A més, l'equip de Qualitat impulsa el programa **AproximaT**, orientat a acostar els serveis corporatius a la xarxa d'oficines, afavorint un millor coneixement de la seva realitat diària per millorar el servei i el suport prestats. Com a novetat, s'incorpora l'**AproximaT invers**, un programa que permet a la xarxa conèixer de primera mà el dia a dia als Serveis Centrals tant en les àrees corporatives com en filials, reforçant la col·laboració i visió compartida.

APROXIMA-T

Altres canals de comunicació disponibles per a tota la plantilla són:

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 a què fa front l'Organitza-

ció, fa recapacitar abans d'actuar i guia per mantenir la desconfiança sempre activada. L'objectiu és inspirar un canvi d'actitud a tota l'Entitat per evitar ser víctimes de ciberatacs. Els empleats 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.

INFOPROTECT.
Think safely

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. És també 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 comunicacions de possibles irregularitats que puguin suposar infraccions.

Data Community, on empleats que duen a terme 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 forma periòdica l'equip de Formació de CaixaBank tenen un clar objectiu de compartir informació sobre l'àmbit de Data entre professionals del Grup CaixaBank.

Site Més Temps, on els empleats poden identificar aquells processos que són susceptibles de revisió, per tal d'agilitzar tasques i reduir temps de resposta en resolució d'operatives.

¡Participa!

¿Tienes identificado algún proceso que podríamos revisar? Envíanos tus ideas



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).



En aquest context, CaixaBank impulsa espais dissenyats per fomentar el treball en equip, la col·laboració i el desenvolupament de xarxes professionals entre els empleats. A través de PeopleNow, la plataforma interna de comunicació i col·laboració, s'articulen comunitats professionals —de àmbit territorial, funcional o temàtic— que actuen com a espais d'intercanvi, col·laboració i cocreació entre els professionals de l'Entitat. Aquestes comunitats faciliten la difusió d'informació, el diàleg i la participació activa, i permeten compartir coneixement, aportar feedback, col·laborar en documents i promoure bones pràctiques, amb una dinàmica similar a la d'una xarxa social corporativa.

A més dels canals comentats anteriorment, en els processos de gestió de persones a CaixaBank es generen múltiples moments de comunicació; per aconseguir-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, fet que assegura que totes

les veus siguin escoltades en la presa de decisions. L'estratègia d'escolta activa es basa en estàndards internacionals i té el suport de la Direcció de Persones i els Business Partners, i reforça 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 diferents fonts d'escolta i així 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, Fidelització, 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.

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2025-2027
▪ 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 2025-2027
▪ 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

- **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 a utilitzar per a les accions de comunicació de marca ocupadora. Identificant àrees de la proposta de valor de l'empleat a millorar, com ara oportunitats de desenvolupament professional o polítiques d'inclusió, garantint que siguin rellevants i atractives per al talent actual i potencial.

A continuació, detallem alguns dels moments d'escolta més destacats:

- **Estudi de Compromís i Satisfacció de l'Empleat, Cultura i Lideratge** que mesura el compromís i la satisfacció dels empleats i es fa biennalment per a tota la plantilla. El 2024, es va dur a terme l'Estudi de Compromís per a tota la plantilla amb l'objectiu d'estar més a prop dels empleats. Es va obtenir 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 %). D'aquesta manera, el 2025 s'ha fet un nou radar de compromís dirigit a 7.500 professionals, que ha presentat una participació del 57 % i un resultat de total de favorabilitat (TF) del 73 % (+4 % s/2024).

Les empreses del Grup també fan, cada dos anys, l'Estudi de Compromís, i també, en anys intermedis, un Radar a una mostra representativa de la plantilla. Per a les empreses amb una plantilla inferior als 250 empleats, l'estudi de compromís es fa a tots la plantilla de forma 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 fortaleces 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 dels moments de la veritat de l'empleat, actualment es fa focus en els dotze touchpoints següents:

Touchpoint	Descripció
Onboarding	Enquesta per conèixer l'experiència del primer mes
Onboarding +6m	Avalua la integració i satisfacció després de mig any
Onboarding +12m	Mesura la consolidació i percepció del primer any
Crossboarding	Analitza l'experiència en la transició a un nou rol intern
Experiència candidat intern	Feedback sobre el procés de selecció intern per millorar l'equitat
Experiència candidat extern	Avalua la percepció del procés de selecció extern i la imatge de marca
Experiència mànager	Cerca conèixer l'experiència en la gestió del procés de selecció
Naixement/adopció	Indaga sobre l'experiència de conciliació després de la reincorporació
Offboarding	Recull motius de sortida i percepció final per millorar proposta de valor
Onboarding becaris	Avalua l'experiència inicial de becaris
Offboarding becaris	Recull feedback sobre l'experiència global
Tornada baixa llarga durada	Analitza l'adaptació després d'una absència prolongada

- **Polsos estratègics ad hoc.** Permeten identificar les percepcions d'un tema concret a un col·lectiu específic (p. ex., els vinculats al nou sistema de retribució variable o a la nova segmentació de clients de Banca Retail).
- **Focus Groups.** Escolta qualitativa per aprofundir sobre els punts de millora identificats (insights).
- **Servei d'Atenció a l'Empleat.** Canal de consultes basat en una eina de ticketing, que agilitza la gestió de sol·licituds i, a més, permet recopilar informació clau mitjançant eines analítiques per identificar les principals preocupacions dels empleats.
- **Converses per al Desenvolupament** (Skills Review / Ahead Review). Que es duen a terme entre el mànager i els seus col·laboradors i les **reunions de fixació de reptes anuals**.

I, a més, es fan altres **esdeveniments o convencions** que generen moments de comunicació, dins els diversos àmbits de Negoci.

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

2025

Nou mesurament. Radar de Compromís, Cultura i Lideratge 2025



eNPS - Employee Net Promoter Score

eNPS = % Promotors - % Detractors

4.246 respostes

Escolta Activa 2025

Enquesta de qualitat de Serveis

Diàriament. Valoracions dels serveis de suport a la xarxa, disponibles per diferents canals i eines per recollir feedback en temps real: resolució d'avaries IT, consultes oficines, etc. **240.914 respostes**

Mensualment. Enquestes Touch Point, mesurant processos de contractació de productes, processos legals i jurídics, de riscos, etc. **30.556 respostes**

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

36.664 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.

Moment de la veritat. Touch points automàtics

Touchpoints en onboarding, crossboarding, offboarding, naixement/adopció, experiència de candidat, entre d'altres... **6.455 respostes**

Servei Atenció a l'Empleat (Pregunta'm). Servei iniciat el 2025, a partir de l'any vinent s'inclouran volumetries.

Ahead / Skills Review (Avaluació per Competències) **8.229 respostes**

8,8 respostes/persona
el 2025

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.
- Reconeixer 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 2025, l'activitat de Comunicació Interna ha tingut el Pla Estratègic 2025-2027 com a eix clau i ha acompanyat els principals processos de transformació de l'Entitat, evolucionant cap a un model més pròxim i participatiu, orientat a reforçar el paper protagonista dels professionals.

- Portada
- Índex
- Pròleg
- Pla Estratègic 2025-2027
- 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 2025-2027
- 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 pla d'actuació de l'activitat de Comunicació Interna durant el 2025 s'ha focalitzat en:

- **Acostar el Pla Estratègic 2025-2027 a tots els professionals de CaixaBank.** Acompanyament al desplegament del Pla mitjançant nous formats pròxims i participatius a PeopleNow, com el **videopòdcast "Amb Nosaltres"**. El 2025, les temàtiques s'han centrat en **el creixement i la transformació** com a dos dels pilars fonamentals del Pla. Més de 150 professionals de l'Entitat han participat de manera activa en el videopòdcast, ja sigui com a públic o com a protagonistes dels continguts, que han generat més de 23.400 visualitzacions.



- **Principis d'agilitat i desplegament de la IA i Copilot.** Difusió dels cinc principis d'agilitat, que volen contribuir a crear una organització més flexible, innovadora i preparada per al futur, amb una campanya multicanal que va incloure publicacions a PeopleNow, infografies, posts a les comunitats i comunicacions per a mànagers des del Canal Directiu.

Principis d'Agilitat



- 1. Centra't en el client**
Ofereix un servei excel·lent i resol les seves necessitats
- 2. Contribueix al resultat final**
Genera resultats útils, mesurables i alineats amb els objectius del client i del Grup CaixaBank
- 3. Treballa en equip amb objectius compartits**
Col·labora de manera transversal, comparteix informació i compromet-te amb el propòsit comú
- 4. Simplifica i actua amb rapidesa**
Prioritza l'essencial, elimina l'accessori, automatitza i pren decisions
- 5. Millora contínuament**
Qüestiona i transforma. Sigues ambiciós. L'agilitat comença en tu

En aquesta línia, també s'ha donat suport informatiu al desplegament i coneixement de **Copilot** i dels projectes d'intel·ligència artificial a CaixaBank, per conscienciar sobre el valor i l'impacte de la IA en el nostre treball i l'evolució professional.

- **Impulsar i visibilitzar la proximitat entre tots els professionals.** L'impuls i la visibilització de la proximitat entre tots els professionals ha estat un focus d'atenció constant. El 2025, l'Alta Direcció de CaixaBank ha fet un gran esforç de mobilització i proximitat, i ha incrementat de manera significativa les seves trobades amb professionals de totes les funcions i àmbits geogràfics.



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

Alguns dels més destacats han estat la difusió de tota la proposta de valor per als professionals, **#PerSerCaixaBank**, que es recull a la plataforma PeopleXperience, l'espai que aplega tota la informació sobre els serveis, productes, beneficis i operatives de Recursos Humans de què disposen els professionals de l'Entitat, i que el 2025 ha generat 61 continguts informatius a PeopleNow, amb prop de 400.000 visualitzacions.

Així mateix, s'han comunicat avenços rellevants com la nova funcionalitat que permet comparar els diferents perfils professionals a la plataforma PeopleSkills o el Servei d'Atenció a l'Empleat (Pregunta'M), al mateix temps que s'ha posat en valor el pla de pensions per a empleats i l'Estudi de Compromís 2025.



- **Campanya de reconeixement als 25 i 35 anys de carrera professional.** Entre els mesos de setembre i novembre, tant a les direccions territorials com als serveis corporatius, PeopleNow s'ha fet ressò de les diverses trobades d'homenatge als companys que aquest any han arribat als 25 i 35 anys de trajectòria professional a l'Entitat. En aquests actes, 3.133 professionals han estat reconeguts pel seu compromís i entrega.



Els vídeos i testimonials publicats a PeopleNow han permès reviure l'emoció i la proximitat de les trobades. I les comunitats han servit com a espai per agrair i posar en valor les trajectòries professionals de tots els homenatjats. Moments plens de records, retrobaments i anècdotes que reflecteixen el valor humà i professional dels qui formen part de la nostra història.

- **Accions participatives a PeopleNow.** Entre les accions participatives d'impacte social dutes a terme el 2025, destaquen iniciatives com 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 han mobilitzat tot el Grup i que també s'han viscut a PeopleNow, donant el protagonisme i reconeixement als nostres professionals.



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.



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.

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 amb 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 i 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.

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2025-2027
▪ 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 2025-2027
▪ 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

- Col·laboració: amb el treball d'equips multidisciplinaris compartint ubicació i amb més autonomia, cosa que es tradueix en una millora en la satisfacció dels empleats i eliminació de sitges.
- Focus: una alineació major amb la definició i compartició inicial d'objectius. Això millora l'efectivitat, es redueixen 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 a 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.

També durant aquest període s'ha dissenyat, de manera coordinada amb Tecnologia, Negoci, Innovació, Persones i Organització, la següent etapa d'escalat Agile, 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 on aquests duen a terme la seva activitat, incloent l'ús estès de Microsoft 365, amb solucions com Teams, SharePoint, One-Drive o OneNote, i altres entorns digitals que faciliten la coordinació, el treball en equip, l'intercanvi

d'informació i la productivitat en un entorn cada vegada més digital.

Al mateix temps, s'ha potenciat l'ús massiu d'eines com el portal per fer peticions RTC (Rational Team Concert), l'eina per a la gestió de la demanda de Sistemes d'Informació PPM (Project & Cartera Management) o Service NOW, l'objectiu principal del qual és donar el suport organitzatiu necessari a gran escala.

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:

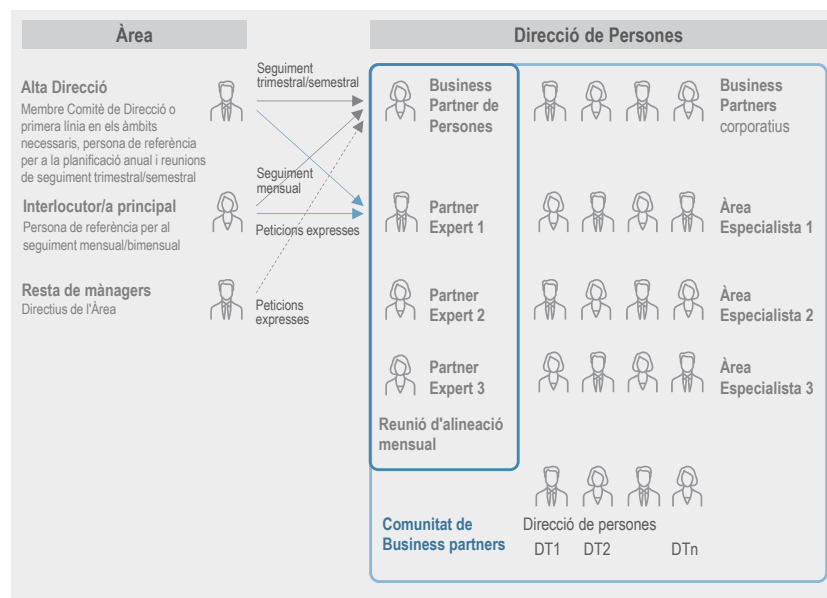
- La implementació del portal People Xperience, els portals de l'Empleat i del Màner, l'app mòbil de Successfactors (en mòbils corporatius Android), així com la plataforma PeopleSkills (gestió i desenvolupament de les skills) per millorar l'experiència de l'usuari; aquesta és més positiva, es prenen les best practices del mercat i es millora el temps d'accés al mercat.
- 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 creats a Qlik Sense.

A més, s'ha continuat treballant 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, l'emmagatzematge i la gestió de les dades, dins del projecte estratègic DataNow.

Amb l'objectiu de continuar avançant en la transversalitat i aconseguint un servei de més proximitat, agilitat, proactivitat i qualitat amb el client intern, destaca la consolidació del Model de Business Partners de Persones (HRBP), assignant aquesta figura en tots els àmbits de Serveis Centrals (membres del Comitè de Direcció i els seus equips dependents) així com a la xarxa territorial (inclòs l'àmbit internacional). 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.



Els **Business Partner de Persones** actuen com a eix central en la gestió del talent, i s'alineen amb els objectius globals del Banc, garantint coherència i una visió integral en la gestió de persones.

Entre les fites més rellevants de l'any destaquen:

- **Formació i desenvolupament professional com a prioritat.** Desplegant itineraris formatius i accions adaptades a cada àmbit, incloent-hi programes especí-

fics de coaching, lideratge, gestió del canvi i intel·ligència artificial aplicada, així com píndoles online que han facilitat l'accés a continguts clau.

- **Gestió del talent més proactiu.** Mitjançant la realització d'avaluacions, entrevistes estructurades i seguiment individualitzat. La implantació del CRM (Customer Relationship Management), eina tecnològica per gestionar i donar traçabilitat a dades i interaccions, ha permès per primera vegada mapar, segmentar i seguir perfils, optimitzant la presa de decisions en successió, mobilitat i desenvolupament.
- **Protocols de mobilitat interna.** Dissenyats per garantir equitat, meritocràcia i anticipació de necessitats, juntament amb la gestió activa de moviments directius i plans de successió en posicions clau.
- **Col·laboració transversal.** La coordinació entre equips dels Serveis Centrals i Territoris ha maximitzat l'impacte i ha fomentat bones pràctiques, grups de treball i espais de reflexió conjunta. A més, s'ha intensificat la generació d'informes, estadístiques i quadres de comandament per monitorar l'activitat i facilitar la presa de decisions.

Model Business Partner de Persones en els Serveis Centralitzats. El treball dut a terme el 2025 s'ha centrat a estendre i consolidar el model de forma uniforme en tots els àmbits, incloent-hi sucursals internacionals (Anglaterra, Alemanya, el Marroc i França), cosa que ha permès oferir una cobertura global adaptada a les necessitats de cada àrea.

Es destaquen les següents activitats o avenços:

- Millora de la relació amb el client intern mitjançant un servei pròxim, àgil i amb visió holística.
- Reestructuració i ampliació d'equips, reduint la ràtio de persones per Business Partner i afavorint un acompanyament més personalitzat.
- Alineament estratègic amb el negoci, adaptant l'estratègia de Persones als objectius de cada àrea.
- Identificació de talent directiu i predirectiu mitjançant entrevistes basades en el Model de Lideratge AHEAD, amb especial focus en diversitat de gènere i generacional.
- Implementació de la iniciativa "Més A prop", que garanteix presència física del Business Partner en les àrees almenys dos dies per setmana, millorant la comunicació i la resolució de dubtes.

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2025-2027
▪ 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 2025-2027
▪ 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

- Participació activa en processos clau: AHEAD REVIEW, nomenaments directius, gestió retributiva (SGR), plans d'acció derivats de l'Estudi de Compromís, onboarding, detecció de necessitats formatives i coordinació amb programes com CaixaBank First Experience.
- Impuls de projectes estratègics: Pregunta'm (atenció a l'empleat), Comparador de Perfils, Pla Dinamitza (impuls i desenvolupament del talent), entre altres.
- Ús intensiu del CRM per a seguiment, segmentació i sostenibilitat del talent, consolidant el rol del Business Partner com a assessor estratègic.

Model Business Partner de Persones en Territoris. El 2025 s'ha apostat per una gestió pròxima i personalitzada, adaptada a les particularitats de cada territori. Aquest any s'ha intensificat l'acompanyament individualitzat a directors de Persones (DP) i Business Partners del territori, amb especial èmfasi en formació contínua i desenvolupament professional, consolidant una xarxa més cohesionada i alineada amb les necessitats del negoci.

Es destaquen les següents activitats o avenços:

- Llançament d'un programa acreditat de coaching per a directors de Persones, orientat a enfortir lideratge i gestió d'equips, combinant sessions presencials, virtuals i formació individualitzada.
- Organització de tallers i seminaris presencials per a directors de Persones i Business Partners sobre lideratge, gestió del canvi i intel·ligència artificial aplicada, complementats amb píndoles online adaptades a les necessitats detectades.
- Creació i actualització mensual d'un calendari de fites i esdeveniments rellevants per als equips de Persones.
- Implantació d'un protocol de mobilitat interna basat en equitat, meritocràcia i anticipació, basat en traçabilitat i ús intensiu del CRM.
- Col·laboració en projectes estratègics com la coordinació d'HUBS i Task Force per garantir cobertura i alineació d'esforços.
- Diagnòstic exhaustiu del talent directiu, propostes de moviments i successió, elaboració d'informes i quadres de comandament per a assessorament estratègic.
- Reforç de l'acompanyament mitjançant programes com: AHEAD Review, el Programa Desenvolupament per a Directors d'Àrea de Negoci o el Pla Impulsa (Diversitat i Igualtat), impulsant així la meritocràcia, la diversitat i

professionalització del rol de Business Partner.

- Coordinació d'esmorzars de feina entre el CEO i diferents perfils de la xarxa comercial, fomentant el diàleg directe i el vincle amb la Direcció.

El 2025 s'ha demostrat la capacitat d'adaptació i col·laboració, i s'ha consolidat el model de Business Partner de Persones com a pilar estratègic en la gestió del talent. Gràcies a la professionalització dels equips i a l'aposta per la formació contínua, s'ha avançat cap a una gestió més pròxima, àgil i alineada amb els objectius corporatius. El compromís per als pròxims anys és continuar evolucionant el model, anticipant-se als reptes del sector i a les necessitats emergents, millorant processos, desenvolupant competències clau i integrant eines innovadores per enfortir l'impacte de l'Àrea de Persones en els objectius estratègics i en la sostenibilitat del talent.

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 cura del planeta. A més, CaixaBank promou l'activisme social entre els 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 què manté una estreta relació.

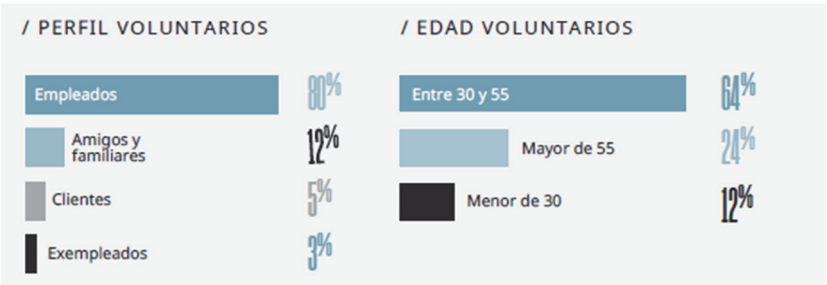
Voluntariat CaixaBank

En l'àmbit més social i com un dels valors diferencials que distingeixen CaixaBank, existeix el **Voluntariat CaixaBank**, format en aliança entre CaixaBank, la Fundació "la Caixa" i MicroBank. El seu objectiu és treballar en les causes socials més importants de la societat, que afecten en gran manera col·lectius vulnerables o amb necessitats d'atenció especials. Focalitzada a estar a prop dels que més ho necessiten, es presta una atenció especial als joves i als majors.



Per això, s'han dissenyat programes d'àmbit nacional, que impulsen una millor educació financera, l'èxit educatiu dels menors, una millor preparació per al món laboral i una millor capacitat per afrontar els desafiaments de les noves tecnologies, a més de promoure activitats de cura del nostre planeta i foment

de la biodiversitat. Les activitats de voluntariat corporatiu estan dirigides als empleats del Grup CaixaBank i Fundació "la Caixa", encara que la invitació també es fa extensiva a familiars, amics i clients, així com a la societat en general.



La missió de Voluntariat CaixaBank se centra en:

- Oferir opcions de voluntariat per a qui desitgi un món millor, més just i sostenible.
- Desenvolupar la solidaritat a les nostres comunitats locals.
- Prioritzar la nostra atenció en els col·lectius més vulnerables.

Principis d'actuació:

- Compromís de futur i visió a llarg termini.** La trajectòria de compromís social del Banc motiva a continuar invertint esforços a apostar pel futur desitjat.
- Dono suport a la innovació.** Apostar per idees de canvi que ajudin a millorar la vida de les persones i afavoreixin el desenvolupament de les comunitats desateses en l'àmbit local.
- Impacte social i millora contínua.** Focus en actuacions transformacionals d'alt impacte social i mediambiental positiu i escalable, amb especial vocació a incorporar aprenentatges de millora contínua.
- Mobilització de recursos i implicació de la plantilla.** Donant suport als empleats, reconeixent el valor del compromís social en la cultura corporativa de l'Entitat i facilitant-ne la participació en programes socials.
- Multipliació 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 el 2025, el voluntariat CaixaBank, gràcies al compromís dels 23.800 voluntaris, va col·laborar amb 2.422 entitats socials a través de 31.359 activitats, i va contribuir a millorar el benestar de 754.902 persones en situació de vulnerabilitat.

Aquest any ha estat especialment significatiu per celebrar-se el 20è aniversari de l'Associació de Voluntaris de CaixaBank, la implicació de la plantilla va tornar a destacar amb una participació rècord durant el Mes Social, en què una part ben significativa dels professionals de l'Entitat es va mobilitzar de forma massiva, consolidant el compromís col·lectiu amb l'acció solidària.

El voluntariat corporatiu ofereix una sèrie de beneficis personals i professionals, tant per als empleats voluntaris, com per a les empreses, a través del desenvolupament d'habilitats i l'impacte en la cultura corporativa.

Beneficis per als empleats voluntaris	Beneficis per a l'Empresa
Personals: Sentit de l'èxit i la satisfacció Ampliació d'horitzons Desenvolupament d'habilitats i empatia Connexió amb la comunitat	Reputació i Responsabilitat Social Corporativa (RSC) Atracció de Talent Fidelització d'empleats Millora de la cultura corporativa Desenvolupament de lideratge intern
Professionals: Desenvolupament d'habilitats transferibles i de lideratge Creixement de xarxes professionals Compromís i motivació	

L'oferta d'activitats socials en què fer accions de voluntariat s'organitza en tres àmbits d'acció:

- **Programes de voluntariat, 51 %**
 - **Voluntariat de proximitat, 48 %**
 - **Respostes a situacions d'emergència, 1 %**
- **Programes de voluntariat:** programes dissenyats per a diferents col·lectius amb l'objectiu de potenciar habilitats i coneixements, millorant el benestar i les capacitats. Aquests programes donen cobertura a les principals necessitats i preocupacions del país, com l'atur, el canvi climàtic, la vulnerabilitat de joves i les gent gran o la bretxa tecnològica.
- El seu contingut s'agrupa en cinc grans línies de treball: educació financera, acompanyament, impuls professional, digitalització i medi ambient:

- Portada
- Índex
- Pròleg
- Pla Estratègic 2025-2027
- 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 2025-2027
▪ 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

- Educació financera: accions de voluntariat orientades a fomentar l'intercanvi de coneixement financer entre persones voluntàries i col·lectius en situació de vulnerabilitat. Els voluntaris converteixen la teoria en eines pràctiques per a adults, joves i gent gran. Això no només redueix les bretxes d'exclusió, sinó que també empodera els qui més ho necessiten, enfortint la seva capacitat per prendre decisions informades.
- Acompanyament: moments compartits entre voluntaris i persones que, per diferents circumstàncies, estan en situació de vulnerabilitat. Cada activitat es converteix en una oportunitat per créixer, compartir i inspirar, ja que acompanyar implica transformar vides i genera un impacte significatiu tant en qui rep suport com en qui l'ofereix.
- Impuls professional: els tallers del programa generen oportunitats i transformació. Aquestes accions acompanyen les persones que cerquen avançar en el seu desenvolupament, obrint portes i impulsant els qui cerquen feina o volen emprendre.
- Digitalització: és una oportunitat per connectar, aprendre i avançar, però també un repte per als qui no han crescut amb accés a un entorn tecnològic. Per això, s'impulsen iniciatives que acosten la tecnologia a tota mena de col·lectius, com per exemple gent gran o amb discapacitat, i els ajuden a moure's en un món cada vegada més digital.
- Medi ambient: iniciatives mediambientals orientades a la cura del planeta, adaptades al context local i alineades amb les necessitats específiques identificades en cada territori, reforçant el seu compromís amb la sostenibilitat i la responsabilitat social.



- **Voluntariat de proximitat:** des de les 29 delegacions que Voluntariat CaixaBank té distribuïdes en el territori espanyol, es promouen activitats socials de proximitat en col·laboració amb entitats socials, institucions, associacions... del seu entorn amb l'objectiu de donar suport i solució a les necessitats que es detecten. És a partir d'aquestes activitats on neixen les iniciatives de programes que després s'implementen en l'àmbit nacional.
- **Respostes a emergències:** successos i situacions que requereixen una resposta immediata perquè afecten un gran nombre de persones i en un moment molt puntual. L'estiu de 2025 va estar marcat per una greu onada d'incendis que va arrasar més de 390.000 hectàrees a Espanya, especialment a Ourense, Lleó i Zamora. Els voluntaris de CaixaBank van col·laborar amb els serveis d'emergència i, seguint les seves indicacions, van començar a finals d'any les primeres accions de neteja i reforestació, com la realitzada a Tres Cantos (Madrid).



A més, el projecte 277 somriures per Ucraïna va permetre novament que nens i nenes d'aquest país gaudissin d'una estada de vacances a Catalunya gràcies a la col·laboració entre la Fundació del Convent de Santa Clara, Voluntariat CaixaBank i diverses entitats solidàries.

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.

 **Fundació "la Caixa"** | Incorpora

La seva activitat s'adreça:

- **A les empreses.** Acompanyant a 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 mesura 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:



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 pilars fonamentals la convicció que les persones són el primer, entenem que el treball de les nostres persones ha de disposar d'unes condicions dignes, ha de ser regular i estable.

Des de la Direcció de l'Entitat es promou que les persones que són contractades a CaixaBank ho siguin, amb caràcter general, mitjançant un contracte indefinit. En aquest sentit, la incorporació a CaixaBank, per bé que excepcionalment es pot efectuar mitjançant modalitats contractuals destina-

des a abordar necessitats temporals (emmarcades sempre en allò que la legalitat vigent permet i respectant estrictament la finalitat d'aquesta temporalitat), amb caràcter general, s'emmarca dins una política d'atracció de talent estable i s'encamina a oferir un projecte professional sostenible i durador en el temps.

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.

CaixaBank té òrgans interns de representació dels treballadors, inclosos els comitès d'empresa i delegats de personal, i amb representació sindical, que disposen de canals i processos formals de diàleg amb la Direcció de Relacions Laborals sobre condicions de treball, regulació laboral i canvis organitzatius, garantint la llibertat d'associació i la negociació col·lectiva en línia amb els convenis 87 i 98 de l'OIT (Organització Internacional del Treball).

El Conveni col·lectiu de caixes i entitats financeres d'estalvi 2024 – 2026 és aplicable a tota la plantilla de CaixaBank; també té acords que desenvolupen i milloren les condicions que s'hi regulen. Amb caràcter general, es fan acords laborals específics amb la representació laboral dels treballadors (RLT), quan es donen casuístiques excepcionals.

Aquest marc regulador contribueix a garantir el compromís en matèria de drets laborals: la percepció d'un salari digne (entès, a l'efecte de l'Entitat, com aquell determinat sobre la base dels convenis col·lectius aplicables i la normativa laboral dels països en què s'opera), 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 establerts al 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.

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2025-2027
▪ 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 2025-2027
- 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

A més, CaixaBank forma part de la comissió permanent paritària d'interpretació del Conveni, que cerca desenvolupar les normes laborals que s'apliquen a tots els empleats del sector. Per això, l'Entitat manté i promou una neutralitat total amb les diferents forces sindicals presents i posa 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 en sufragi personal, lliure, directe i secret i són informades dels canvis rellevants que es puguin produir en l'Entitat.

A la taula següent es mostra la representativitat sindical a CaixaBank resultant després de les eleccions sindicals que van tenir lloc a finals 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 arribar a un nou acord en què s'estableix de forma conjuntural un tipus d'interès bonificat màxim (IBM), que es va aplicar durant el 2024 i el 2025, als préstecs per a l'adquisició o la millora d'habitatge per tal de 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 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 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 sisè any a tipus variable), dirigida als treballadors de CaixaBank.

Acord per a la modificació de les especificacions del pla de pensions de treball 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 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%. Així com la possibilitat de fer aportacions voluntàries en el PC30, que permet als participants ampliar el límit d'aportació anual de 1.500 euros, i incrementant-lo en fins a 8.500 euros més en pla de pensions d'ocupació, en funció de l'import de les contribucions empresarials. El límit global és de 10.000 euros anuals.

Amb l'objectiu d'**adaptar el nostre model de distribució** als desafiaments i al context que es donarà en els pròxims anys, s'han signat els següents acords:

- **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 Connecta.
 - La figura del gestor sènior evoluciona a gestor de Banca Personal, i amplia la seva cobertura en la gestió i atenció individualitzada a un col·lectiu més ampli de clients (que cobreix tots els clients sènior).
 - La figura del gestor de negocis ha evolucionat a la carrera de GCII, tant a la xarxa com a Connecta, i millora l'expectativa professional de les persones que exerceixen la funció, que podran assolir el nivell V per carrera de GCII.
 - Els actuals referents Agro s'han situat igualment en la carrera de GCII sota la nova figura de gestor AgroBank, que s'ha ampliat i ha donat lloc a noves oportunitats professionals.
 - Millores en l'import del complement de GCII.
- **Acord de centres Connecta.** El novembre de 2024 es regula la possibilitat de fer treball en remot als centres Connecta 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, en funció de la volumetria i carterització dels clients, fet que optimitza el model de gestió.
- S'habilita 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 Connecta:**

- 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 de Connecta, de caràcter reversible per la persona treballadora i per CaixaBank.
- Horaris a Connecta i oficines Store: l'inici de l'horari d'estiu s'anticipa al 16 de juny fins al 15 de setembre, i a més es disposa de jornada intensiva l'última i la primera setmana de l'any.

- **Acord de Banca d'Empreses.** El novembre de 2025 s'adapta l'acord que regula les condicions del col·lectiu de Banca d'Empreses i que entra en vigor l'1 de gener de 2026. Aquest acord representa un nou avenç en l'especialització del segment d'Empreses i acompanya l'evolució de la nostra proposta de valor per als clients empresa, basant-se en una xarxa de centres especialitzats i en un model de servei adaptat a cada tipologia de client d'aquest àmbit (des de petites fins a grans empreses).

La nova regulació incorpora elements especialment rellevants, entre els quals destaquen:

- Nivells mínims i plusos per a les figures de Direcció de Centre i Direcció de Banca d'Empreses.
- Definició d'una carrera de Banca d'Empreses per als gestors de pimes, gestors de microempreses i tècnics/especialistes (Subrogació, Comerç Exterior, Tresoreria, Finançament i Serveis, Especialistes Hotels & Tourist i Especialistes AgroBank Empreses).

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2025-2027
▪ 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 2025-2027
▪ 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

- Regulació de les condicions aplicables als suports i tècnics de gestió d'actius.
- Establiment de garanties de salari fix per a les persones afectades per la reordenació del segment.

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 a que regula una revisió salarial a taules de l'11% (5% el 2024, 3% el 2025 i 3% el 2026). Hi ha una clàusula de revisió si la inflació acumulada 2024-2026 supera l'11 %, amb un límit d'un +3 % addicional que s'aplicaria amb efecte 1 de gener de 2027. A més, es va acordar pagament únic el 2024 de 1.000 euros per a tota 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

La Direcció de CaixaBank, en el marc de la política de seguretat i salut laboral, està compromesa amb la promoció d'entorns de treball segurs i saludables, reafirma les actuacions ja implantades i declara el seu compromís per:

- 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, així com altres compromisos que l'Empresa subscriu voluntàriament.
- Considerar els aspectes preventius des de l'origen, en la mateixa fase de disseny, en la contractació d'obres o serveis i en l'adquisició d'equips o productes.
- Prevenir els riscos, danys i malalties professionals implantant paulatinament les mesures de millora corresponents, i tenint en compte els aspectes necessaris per garantir una millora contínua en els nivells de protecció.
- Formar i sensibilitzar els empleats, emfatitzant la consulta i participació amb aquests i amb els seus representants, fent-los partícips de la política de pre-

venció de riscos laborals i prioritzant la comunicació i informació, de manera que la gestió en matèria de prevenció de riscos laborals sigui responsabilitat de tots els membres de l'Organització.

- Establir i mantenir al dia un sistema de gestió de prevenció de riscos laborals que garanteixi una protecció adequada a la salut i seguretat de tots els treballadors, eliminant els perills i reduint els seus riscos.
- Fer extensius aquests compromisos a proveïdors i altres tercers que prestin servei per a CaixaBank o que, de qualsevol forma, actuïn a compte de CaixaBank, sense perjudici que també compleixin les polítiques establertes per les seves societats en aquesta matèria.

D'acord amb aquests compromisos, CaixaBank i les seves filials associades al Servei de Prevenció Mancomunada 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 diferents àmbits:

Integració de la seguretat, salut i benestar corporatiu.

- Activitats formatives dirigides a tota la plantilla en matèria de seguretat i salut, seguretat en sucursals, així com formació tècnica als delegats de prevenció i als referents de prevenció i benestar del territori.
- Creació i dinamització d'un equip de treball transversal amb els referents de seguretat, salut i benestar corporatiu de cada direcció territorial.
- Realització de reunions del Comitè de Seguretat i Salut Laboral, tant en sessions ordinàries, com en extraordinàries.
- Potenciació del benestar i la salut de la plantilla.
- Gestió de les malalties respiratòries contagioses causades per virus, com la campanya anual de vacunació contra la grip, anant més enllà dels col·lectius objectius establerts pel Ministeri de Sanitat.
- Desenvolupament del Pla Estratègic d'Organització Saludable mitjançant l'elaboració de plans d'acció anuals que inclouen campanyes en els set pilars del benestar, tallers específics, reptes, sessions de team building i patrocinis d'activitats esportives o altres iniciatives.

Identificació proactiva de riscos i vigilància de la salut.

- Realització d'avaluacions de riscos, tant en centres de treball com avaluacions específiques de tipus organitzatiu.
- Seguiment dels indicadors de riscos psicosocials, així com dels associats al risc d'atracament en oficines.
- Elaboració i desenvolupament de l'estratègia preventiva psicosocial.
- Adequació dels llocs de treball en funció de les necessitats específiques de les persones amb especial sensibilitat, discapacitat reconeguda o incapacitat permanent.
- Protocols i seguiment específic davant situacions extraordinàries provocades per fenòmens meteorològics adversos.

Preparació davant d'emergències i prevenció d'accidents

- Revisió dels plans d'emergència dels edificis singulars, formació dels equips d'emergència i sensibilització de la plantilla mitjançant la realització de simulacres.
- Manteniment dels sistemes de protecció contra incendis.
- Realització d'investigacions dels accidents de treball que puguin produir-se, amb l'objectiu de determinar accions preventives.

Millora contínua de l'entorn de treball i de les condicions ambientals

- Avaluació dels centres de treball i de les seves condicions ambientals.
- Millora i control de les condicions dels centres de treball en matèria de soroll, humitat, temperatura i il·luminació. Per fer-ho, CaixaBank compta amb una empresa especialitzada en la implementació d'accions preventives i correctives que afavoreixen el confort i benestar de la plantilla, incloent-hi la renovació o substitució dels equips de climatització i il·luminació i millores en l'atenuació sonora dels llocs de treball.
- A més, l'Entitat rep de forma periòdica assessorament extern especialitzat per a la millora de la qualitat de l'aire interior; les recomanacions s'incorporen progressivament.

Seguretat física i prevenció d'atracaments, amenaces i agressions

- Seguretat per a la prevenció d'atracaments i actualització de les instal·lacions de seguretat. L'Entitat disposa d'un protocol d'actuació per afrontar el risc d'atracament, amenaça o agressió, amb la finalitat de protegir les per-

sones implicades en alguna d'aquestes situacions des d'una triple perspectiva temporal: preventiva, durant i després de la situació (suport psicològic i assistència mèdica, si cal, així com suport jurídic en cas d'interposició de denúncia).

Coordinació, gestió preventiva i millora contínua del sistema

- Gestió i coordinació amb altres àrees per a l'adequada coordinació d'activitats empresarials.
- Adaptació del manual, els protocols, procediments i instruccions segons la normativa ISO 45001.
- Potenciació de la intervenció preventiva en els centres internacionals, coordinant amb Quirón o partners locals per homogeneïtzar les condicions preventives a les oficines de l'estranger.

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 45001. El 2023, una vegada superades les auditories, tant internes com externes del Sistema, es va obtenir la certificació ISO 45001.

Anualment es fan les auditories de seguiment establertes, i s'obté la corresponent conformitat en ambdues. 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 la norma ISO 45001, 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.

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2025-2027
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Cicle de vida de l'empleat
▪ Entorn
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

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

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2025-2027
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Cicle de vida de l'empleat
▪ Entorn
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

Mètriques a aconseguir	Indicador de mesurament	Acumulat 2025	Objectiu 2025	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 Sistema Gestió Prevenció Riscos Laborals (SGPRL)	Núm. 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	1.854	791	●
	Núm. de manteniments instal·lacions clima, presa de terra, etc.	12.190	12.000	●
	Manteniment contra incendis Xarxa d'oficines	✓	✓	●
	Núm. d'edificis amb manteniment contra incendis	37	37	●
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 (CUSL)	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.	✓	✓	●
7. Objectius de seguretat i salut del Sistema de Gestió de la Seguretat i la Salut en el Treball (SSGSST)	Foment increment de reconeixements laborals	✓	✓	●
	Compliment planificació avaluacions exposició al gas radó	136	50	●
	Accions de sensibilització en seguretat viària	6	6	●
	Informació PRL per a plantilla de nova entrada (onboarding)	✓	✓	●
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	2,02	1,54 (sector)	●
	Reconeixements mèdics	2.626	2.626	●
	Campanyes / tallers de Salut i Benestar	852	852	●
	Valoració mèdica PES (personal especial sensibilitat)	225	225	●
	Desenvolupament del Pla d'Acció d'Organització Saludable 2025	✓	✓	●
	Certificació de seguiment del Sistema de gestió d'Organització Saludable	✓	✓	●
	Manteniment operatiu plataforma "Som Saludables" (visites)	✓	✓	●
	Programa Expansión Ambaixadors	✓	✓	●
2. Millorar la sensibilització i formació de la plantilla	Formació en Seguretat i Salut Laboral (aprovats) ⁽¹⁾	859	1.078	●
	Formació en seguretat en edificis CaixaBank (aprovats) ⁽¹⁾	10.180	11.474	●
	Formació en seguretat en oficines CaixaBank (aprovats) ⁽¹⁾	24.595	27.352	●
	Formació en PRL per a la Direcció (aprovats) ⁽¹⁾	237	275	●
	Servei de fisioteràpia digital	✓	✓	●
	Formació lctus (aprovats) ⁽¹⁾	1.154	1.809	●
	Formació Pla d'Igualtat (aprovats) ⁽¹⁾	1.514	3.133	●
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	Núm. actuacions de sensibilització davant el risc d'atracament, amenaces, agressions	17	4	●
	Modernització de les instal·lacions	691	691	●
2. Millora de les condicions de l'entorn i de les seves instal·lacions	Núm. d'actuacions d'adequació / substitució de la il·luminació	369	100	●
	Núm. d'actuacions d'adequació / substitució de màquines de climatització	671	350	●
	Núm. d'actuacions realitzades en centres derivats d'Avaluació de Riscos	1.280	850	●
	Núm. de millores d'accessibilitat (barreres arquitectòniques)	36	15	●
	Campanya de renovació de cadires	323	300	●
	Revisió de les escales a les oficines Store	200	200	●
	Instal·lació de mobiliari de Benvinguda	39	39	●
Objectiu 4: Identificació proactiva del risc: millora de la protecció i seguretat de la plantilla				
1. Avaluacions de Risc	Núm. d'avaluacions de riscos realitzades en centres corporatius	13	3	●
	Núm. d'avaluacions de riscos realitzats en la xarxa	863	850	●
2. Preparació davant emergències	Núm. de revisions de plans d'autoprotecció o d'emergència	41	42	●
	Núm. de formacions en emergències	45	46	●
	Núm. de simulacres d'emergència	41	42	●
3. Revisió. Avaluació de riscos psicosocials	Núm. d'informes/actes reunions	4	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)	5	5	●

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

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 informes de manera recurrent en funció de la periodicitat amb què es reuneixen els diferents comitès que intervenen en el procés de prevenció de riscos laborals i que garanteixen la seguretat i la salut de la plantilla:

- **Comitè de Direcció:** en matèria de seguretat i salut laboral, encara que la normativa exigeix una revisió anual del Sistema de Gestió de Prevenció de Riscos Laborals, CaixaBank reforça aquest marc mitjançant l'elevació periòdica al Comitè de Direcció —com a mínim una vegada a l'any— dels informes de revisió ordinaris (seguiment de l'activitat), així com de la informació relativa a actuacions rellevants en matèria de benestar i prevenció de riscos laborals. Així mateix, davant qualsevol circumstància extraordinària o aspecte d'especial rellevància, la Direcció trasllada de manera immediata al Comitè la documentació i l'anàlisi associada, garantint un seguiment directe i una adequada alineació amb els principis de governança i els mecanismes interns de control de l'Entitat.
- **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 correspo-

nent, i també de les situacions excepcionals que puguin ocórrer en el transcurs de l'any.

- **Comitè Extraordinari de Seguiment Estratègia Psicosocial,** es reuneix amb caràcter ordinari trimestral. És una comissió monogràfica per a l'elaboració de propostes d'avaluació psicosocial i seguiment dels plans d'acció en aquesta matèria.
- **Comitès d'emergències per a 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.

De forma paral·lela, es realitzen 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 en els centres de treball, i també amb la Direcció de les diverses unitats de negoci sobre riscos en matèria de seguretat i salut.

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, sent gestionada per CaixaBank Facilities Management i, un cop resolta, verificada pel mateix centre i per l'equip de Persones del Territori.

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2025-2027
▪ 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 2025-2027
- 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

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

- Suport en l'elaboració de contractes amb proveïdors respecte a les clàusules de coordinació d'activitats empresarials.
- Accions de formació i sensibilització en matèria de Prevenció de Riscos Laborals.
- Identificació i resolució d'incidències en els 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 en les filials i oficines internacionals.
- Assessorament i homologació dels nous equips, llocs de treball o sistemes organitzatius.
- Nomenament i coordinació amb els referents de Prevenció de Riscos Laborals i Benestar dels Territoris.

MEMÒRIA D'ACTIVITATS PREVENTIVES 2025 CAIXABANK



Anualment es recullen totes les accions 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 Mancomunitat (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 i l'assessorament 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 Seguretat i Salut Laboral** de CaixaBank. Aquest apartat és un dels aspectes bàsics i primordials en la fase d'homologació d'un proveïdor prèvia a la contractació. En tots els contractes mercantils s'articula una clàusula en què es fa la coordinació d'activitats en matèria de prevenció de riscos laborals.



Gràcies a l'excel·lent gestió en matèria de prevenció de riscos laborals, **CaixaBank va obtenir el 2022 el Premi Prever a la categoria d'Empreses i Institucions**, atorgat pel Consell General de Relacions Industrials i Ciències del Treball, 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 regulatòria, la revisió del procés de cobertures internes, la implantació de la plataforma de benestar i salut ("Som Saludables"), el desenvolupament de l'Oficina de l'Empleat, la identificació de best practices en els territoris i el disseny d'accions correctores, etc.

Adicionalment, altres principals mesures preventives adoptades en l'àmbit dels riscos psicosocials han estat:

- Realització de focus groups amb diversos grups funcionals per obtenir informació qualitativa i poder extreure conclusions addicionals de l'avaluació de riscos psicosocials quantitativa realitzada. Destaquen els realitzats entre el novembre de 2024 i gener 2025, i els previstos durant el primer trimestre de 2026 per analitzar els avenços en aquesta matèria.
- Creació d'un grup de treball específic en el si del Comitè Únic de Seguretat i Salut Laboral (CUSSL) juntament amb la representació legal dels treballadors (RLT) per avançar en la planificació de mesures preventives que impactin en la millora dels factors psicosocials. El 2025 s'ha continuat avançant en l'estratègia preventiva psicosocial amb quatre reunions amb la RLT.
- 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 proporcionant informació preventiva respecte a diverses malalties, com la hipertensió, deshabitució del tabac, que està disponible per a la seva consulta a la intranet corporativa. És important destacar que l'Entitat, de la mà del Servei de Vigilància de la Salut, posa al servei dels empleats la possibilitat d'adaptar la càrrega de treball 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, hi ha programes de reincorporació gradual al lloc de treball durant un període de temps a partir del reconeixement mèdic oportú, el qual es facilita mitjançant el desplaçament d'una unitat mòbil (per exemple, el 2025 a l'edifici de Las Rozas, amb 90 reconeixements) o amb accessibilitat a centres Quirón pròxims.
- Disponibilitat d'un servei mèdic assistencial en els edificis corporatius de Barcelona i Madrid que dona 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 que acompanya

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2025-2027
▪ 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 2025-2027
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Cicle de vida de l'empleat
Entorn
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

la persona que ho necessiti. Aquest servei complementa el suport psicològic que hi ha d'acord amb el protocol de prevenció de riscos laborals associat a situacions d'atracaments, agressions, amenaces o altres situacions excepcionals vinculades amb el treball. Des de l'any passat es disposa d'un nou procés mitjançant el qual es facilita acompanyament psicològic personalitzat en cas d'afrontar situacions excepcionals o traumàtiques, que es reporten trimestralment al Comitè Únic de Seguretat i Salut Laboral (CUSL).

- **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 “Tecnò-estrès, 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 tenen una vinculació amb ella (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, l'Entitat disposa d'un **Sistema de Gestió d'Organització Saludable (SIGOS)**, certificat 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 benestar i així 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.

- Impacta en els indicadors de negoci.
- 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 fidelització de talent.
- Millora el clima sociolaboral i impacta de manera positiva sobre 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 desenvolupen les mesures que cal dur a terme en matèria de salut i benestar. El 2025 s'ha dut a terme un procés d'escolta amb sessions de focus groups amb empleats, entrevistes a mànagers i enquestes, que han revelat les percepcions en relació amb el funcionament del programa de benestar corporatiu i que permetran orientar la seva evolució.

Per a l'elaboració de cada Pla d'Acció, es fa anualment un **estudi integral d'identificació de factors d'organització saludable**, en què es tenen en compte fins a tretze fonts d'informació, que permet construir un model explicatiu relacional dels diferents factors i subfactors, que tenen una influència en la salut (física i emocional) i el benestar i mesura el seu impacte. L'estudi es fa en dues fases: una primera qualitativa amb la realització de reunió de grup tant amb els empleats com amb uns altres stakeholders (clients, accionistes i proveïdors) i una segona fase quantitativa. L'objectiu és establir, implementar i mantenir una metodologia per a la identificació contínua dels factors que influeixen en l'organització saludable. El resultat d'aquesta anàlisi anual es concreta en una matriu de millora estratègica, que defineix les necessitats i orienta la planificació d'accions per poder abordar prioritàriament les qüestions que requereixen més esforç i tenen més impacte en el benestar real de les persones.

Al mateix temps, el **Grup Expert Multidisciplinari d'Organització Saludable** contribueix a la construcció de l'estratègia global d'organització saludable i del full de ruta a futur, definint accions en el Pla Estratègic.

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 desenvolupava en el Programa Empresa Saludable i declara el seu ferm compromís, a més

dels ja definits a 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 forma contínua l'Organització, les condicions de treball de la seva 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-los participants de la Política d'Organització Saludable, 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.
- Fixar anualment els objectius que marcaran el grau d'avançament en la millora continuada de la gestió com a “organització saludable.”

L'estratègia com a organització saludable ha permès a l'Entitat evolucionar fins a ser referent en salut i benestar en l'àmbit nacional i internacional, gràcies a l'elaboració d'una estratègia sostenible de benestar corporatiu que conté:

- 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» en 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 els 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, serveis, eines i campanyes desenvolupades, es genera conscienciació i s'ofereix beneficis per a una salut global i el benestar dels empleats i les seves famílies.

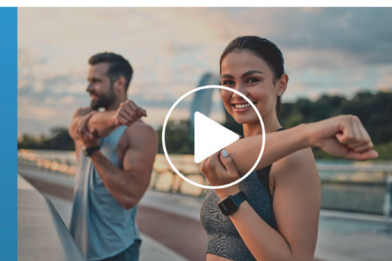


¿QUÉ ES? SALUD BIENESTAR EMOCIONAL DEPORTE NUTRICIÓN BIENESTAR SOCIAL ENTORNO LABORAL WEBINARS Y CURSOS GYM PASS PEOPLENOW

¿Qué es Somos saludables?

Somos saludables es un proyecto estratégico que se centra en tu bienestar, de forma que sea para ti mucho más sencillo y ágil poder acceder a todos los contenidos que hemos preparado en esta materia.

Ver vídeo



▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2025-2027
▪ 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 2025-2027
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Cicle de vida de l'empleat
Entorn
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

La **plataforma Som Saludables** és l'espai digital de referència per al benestar a CaixaBank. Aplega, en un únic entorn, tots els recursos, serveis i activitats orientats a promoure la salut integral dels professionals. A través d'aquest canal, les persones poden accedir a continguts i eines per millorar el seu estat físic, emocional, social i financer, ja que ofereix diverses funcionalitats per participar en tallers, programes, campanyes de salut i altres beneficis.

Els recursos s'organitzen en els set pilars del benestar, permeten una navegació senzilla i amb una gestió dinàmica que incorpora una planificació mensual de noves propostes i activitats:



- **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.
- **Benestar financer**, posada en valor dels beneficis disponibles per a la plantilla (pla de pensions, préstecs en condicions beneficioses, club de compres...) com a element que impacta en el benestar global.
- **Benestar social**, iniciatives per connectar amb els altres (com el voluntariat corporatiu, l'acció social, l'escola de vida o el Pla Família) i contribuir a un impacte positiu.

- **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).
- **Activitat física i esport**, iniciatives com Wellhub (programa de benestar corporatiu que mitjançant subscripció mensual permet l'accés a diferents gimnasos o estudis (dansa, ioga, etc.) sense contractes ni costos addicionals, així com la participació en diverses activitats esportives).

En l'àmbit d'espais físics, hi ha a disposició de tots els empleats: la sala de lactància, el servei de consulta de fisioteràpia i el servei d'assessorament mèdic tant a Barcelona com a Madrid.

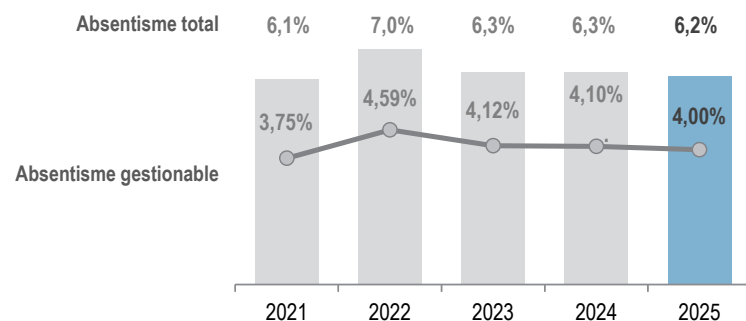
A tot això, l'**Observatori de Salut de CaixaBank** ofereix una visió integrada i completa des de la perspectiva de la salut i serveix com un bon termòmetre del benestar. Entre les informacions de l'Observatori destaquen:

- 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 fins al 2022 ve marcat per l'impacte de la pandèmia per COVID-19. A partir del 2023 i una vegada superada la pandèmia, l'absentisme mostra una tendència favorable en reduir-se l'absentisme global un 11 % (del 7 % al 6,2 %) i motivat, principalment, per un descens de l'absentisme gestionable (malaltia comuna i accident de treball), que ha passat del 4,6 % al 4,0 %.



El 2025, CaixaBank presenta un total de 88 hores perdudes per empleat, inferior a la dada de 90 hores registrada el 2024, i per sota també de la mitjana d'Espanya del mateix any, que durant el segon semestre del 2024 va ser de 120 hores (en tots els sectors). Aquesta comparativa s'ha fet utilitzant el 14è Informe d'Adecco sobre Absentisme (dades del 2024), publicat durant el segon semestre del 2025, partint de les dades oficials sobre el temps de treball publicades per l'INE (Institut Nacional d'Estadística) a 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, en coordinació amb les mútues de treball col·laboradores de la Seguretat Social, fa un treball d'anàlisi en l'evolució de l'absentisme gestionable tant en l'àmbit estatal com en l'àmbit de territoris. Aquest seguiment conjunt permet abordar la gestió de l'absentisme des de la proximitat i el coneixement del context per establir plans d'acció específics.

Des del 2022, coincidint amb la creació de l'Observatori de Salut, s'ha aconse-

guït un descens continuat en els nivells d'absentisme en un context de pujada generalitzada en l'àmbit estatal. Les accions que es duen a terme per aconseguir aquesta reducció de l'absentisme són:

- **Impuls del model integral de gestió de l'absentisme per incapacitat temporal (IT).** Es reforça tot el cicle de gestió, abans, durant i després de la baixa mèdica, posant un èmfasi especial en la salut mental i en els accidents in itinere. Coordinant accions amb les direccions territorials i amb els diferents departaments de la Direcció de Persones que intervenen en totes les fases de la seva gestió.
- **Optimització del protocol d'actuació amb mútues col·laboradores.** S'ha revisat i actualitzat el procediment de gestió de la incapacitat temporal. S'han simplificat els canals i mecanismes de comunicació entre les mútues i els empleats, cosa que ha permès agilitzar els temps de resposta i millorar l'eficiència en el seguiment.
- **Gestió específica de baixes per salut mental i absentisme reincident.** S'han posat en marxa mesures orientades a millorar l'acompanyament psicològic amb l'objectiu de prevenir situacions d'especial sensibilitat i abordar de manera proactiva els casos d'absentisme reiterat, afavorint la continuïtat operativa i el benestar de les persones.

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 pròpia 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 2025 han canviat de nivell professional per experiència 1.123 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.

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2025-2027
▪ 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 2025-2027
- 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 2025	
Plans de carrera	9.238
Cobertura de vacants	6.215
Classificació d'oficines	314
Capacitació	140
Nomenaments	1.751
Total	17.658

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 de clients I* (gestors de Banca Personal): promoció a Nivell VI en 16 anys.
- *Carrera de gestors de clients II* (gestors de negocis, gestors premier, gestors empreses i gestors Agro): promoció a Nivell V en 15 anys.

En el cas d'adscripció a un horari laboral singular, les carreres professionals s'acceleren en dos mesos addicionals per cada any, s'inicien en el nivell XI per als GCI i en el nivell X per als GCII, i s'escurcen els períodes necessaris per assolir els nivells VI i V, respectivament.

- **Pla de carrera d'assessors de Wealth Management**, permet a aquest col·lectiu que gestiona carteres de clients de Wealth Management desenvolupar els seus coneixements i accelerar la seva retribució, fins a promocionar la funció de Direcció de Wealth Management si finalitza amb èxit tot l'itinerari previst.
- *Carrera d'assessors de Wealth Management*: promoció a nivell VII en 10 anys, passant a Direcció de Wealth Management l'any següent.

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 el 2025 ha permès a un total de 6.215 empleats 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 diferencial, pròxima i digital 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 pretén principalment la cerca de candidats de manera proactiva amb aquests quatre 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'enquadren 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, així com la seva avaluació posterior per a la cobertura de vacants de l'Entitat.
- **SelectIA**, la nova eina d'intel·ligència artificial que s'està desenvolupant i que té com a objectiu millorar l'objectivitat i l'eficiència en la presa de decisions durant els processos de selecció, interns i externs, ajudant a identificar els millors candidats.

- **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 la gestió de la diversitat. Les empreses que tinguin facilitats per promoure la mobilitat interna fidelitzaran 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 evitar que els mànagers retinguin el talent dels seus equips i, amb això, es limiti la mobilitat interna, resulta clau empoderar-los i integrar-los en la cadena de valor d'aquest procés. En aquest sentit, és fonamental incorporar el desenvolupament del talent dels seus equips com a part dels seus objectius.

Amb la constant introducció de noves iniciatives i millores es contribueix a fer més eficients els processos de selecció, es millora l'experiència i s'impacta l'empleat i els mànagers.

Les funcionalitats ja consolidades i noves millores per als 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 job profile del lloc, així com 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 en el 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.
- Eliminació de la carta de renúncia per a canvis en condicions laborals (llevat de càrrecs directius), reduint temps i millorant l'experiència del candidat.
- Eina de cerca de talent intern per identificar perfils idonis amb criteris objectius i meritocràtics, reforçant equitat i transparència.
- Pilot i evolució de l'eina per a un ús més òptim, incorporant identificació proactiva del talent des de l'equip de Persones.
- Professionalització dels processos a Serveis Centrals, garantint entrevistes als candidats més ajustats al perfil i oferint feedback sobre els resultats.

Les funcionalitats ja consolidades i noves 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 Mánager sobre els processos.
- Poden sol·licitar publicacions per a les vacants aprovades per l'Entitat i poden sol·licitar a l'Organització una nova posició. Posteriorment, el mànager podrà fer el seguiment del procés de selecció vinculat a aquesta vacant (saber si ha estat aprovada o denegada).

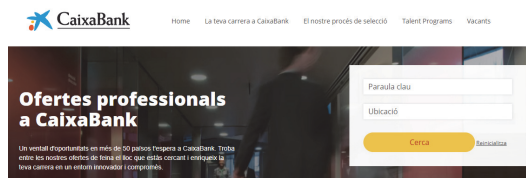
▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2025-2027
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Cicle de vida de l'empleat
▪ Canvis i mobilitat
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2025-2027
▪ 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

- Possibilitat d'accés al mòdul de selecció per a Business Partners i màners que fan la contractació per fomentar la transversalitat i l'alineació en el procés.
- Guia per a entrevistes amb recomanacions clau i pautes per estructurar l'entrevista de forma eficient, alineada amb la posició. Inclou recursos per donar feedback constructiu a candidats no seleccionats.
- Més visibilitat del màner sobre el procés, amb accés a tots els candidats inscrits.
- Acompanyament a Serveis Centrals, amb comunicacions i suport en cada fase del procés per garantir una experiència professional i clara.

El Career Site de CaixaBank s'ha consolidat com una eina clau per acostar el model de selecció a empleats i candidats, reforçant la transparència, l'accessibilitat i el coneixement sobre els processos. Aquesta plataforma, suportada en tecnologia SAP SuccessFactors, ha estat renovada en línia amb la nova proposta de valor de l'empleat, amb l'objectiu d'oferir una experiència més moderna, inclusiva i centrada en l'usuari.

Actualment, el sistema ofereix una experiència d'usuari optimitzada amb una interfície moderna i navegable, millora la traçabilitat dels processos de selecció i té un cercador avançat amb filtres per paraula clau, àrea, funció i ciutat. Permet pujar el curriculum vitae a la fitxa interna de l'empleat, unifica processos i entrevistes al Portal de l'Empleat i està integrat amb el Career Site extern. A més, facilita la gestió de convocatòries massives i processos estratègics no públics, publica automàticament determinades vacants a la xarxa d'oficines i permet fer renúncies, revocacions i designacions directes.



Entre les principals millores destacades aquest any trobem:

- Millores d'accessibilitat, adaptant el Career a la nova normativa i garantint una navegació inclusiva per a tota mena d'usuaris (tots els nostres vídeos tenen subtítols i àudio).

- Look & feel renovat, modern i agradable, alineat amb la nova proposta de valor a l'empleat (PVE).
- Actualització de la infografia del procés de selecció, amb una explicació més clara i detallada per facilitar-ne la comprensió i acostar el model de selecció a tots els candidats.
- Creació de noves landings específiques per a programes de talent jove, com la de pràctiques universitàries.
- Incorporació de testimonials d'empleats i participants en programes de talent, perquè els usuaris puguin conèixer de primera mà l'experiència de formar part de CaixaBank.
- Millor experiència d'usuari, gràcies a una interfície més navegable, intuïtiva i visualment atractiva.

Conoce nuestro proceso de selección

Tu talento te diferencia. Por eso, nuestro proceso de selección - liderado por el equipo de Personas - se enfoca en una evaluación personalizada, basada en la transparencia y en la igualdad de oportunidades.



- **Classificació d'oficines:** les funcions de Direcció i Subdirecció d'oficines tenen regulada la seva retribució per acords laborals interns CaixaBank que milloren el que regula el conveni col·lectiu de caixes i entitats financeres d'estalvi. La categoria de l'oficina en què desenvolupen la seva funció determina el seu nivell professional i els plusos funcionals. Anualment es fa un rànding de classificació d'oficines que determina la nova categoria de totes aquestes, en què les variables per a la confecció del rànding i els seus pesos són: Recursos d'altri (40%), Inversions (25%), Marge ordinari (25%) i Clients vinculats i consolidats (10%). El 2025 s'han classificat 2.968 oficines (això suposa un decrement de 18 oficines respecte a l'any anterior, motivat principalment pel volum d'integracions d'oficines), i el nombre d'oficines de cada categoria s'estableix per uns percentatges indicats als pactes interns.

Veure detall a taula 21 de l'Annex.

- **Nomenaments:** promoció de col·lectius de Serveis Centralitzats.
- **Proves de capacitatció:** també hi ha la possibilitat de promoció mitjançant la superació d'unes proves de capacitatció, 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 2025, un total de 6.497 empleats han tingut un increment del nivell retributiu, fet que suposa un 17 % de la plantilla.

Canvis de nivell. Distribució		
Programa Gestor de Clients	2.752	42,4%
Nomenaments directes	1.751	27,0%
Carrera per experiència	1.123	17,3%
Cobertura de Càrrecs	438	6,7%
Classificació d'Oficines	156	2,4 %
Capacitatció	140	2,2%
Programa Assessor de Wealth Management	137	2,1%
Total	6.497	

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 massius acordats, des del 2012 fins al 2023 han causat baixa més de 15.000 empleats, ja sigui mitjançant programes de desvinculacions voluntàries incentivades o mitjançant processos d'expedients de regulació d'ocupació. En tots els casos, l'adhesió ha estat voluntària amb un cost unitari global que 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 aquelles persones que voluntàriament es van adherir a mesures d'extinció previstes, s'han respectat els terminis de preavis 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 majors de 50 anys. Basat en una plataforma tecnològica per connectar oferta i demanda i orientar la capacitat dels perfils. La durada del Pla era de 12+6 mesos, amb possibilitat d'extensió indefinida si no s'aconseguia la recol·locació.

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2025-2027
▪ 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 2025-2027
▪ 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

A tall il·lustratiu, es presenta l'itinerari del Pla de Recol·locació Garantida:

Itinerari Pla de recol·locació garantida



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.



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.

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 Partíci, 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, bsetreta jubilació (Expedient regulació treball), incapacitat i defunció.
- Facilitar a la Comissió de Control informació sobre el valor diari de la participació i estadístiques de les prestacions del Pla de Pensions, assistint a les reunions.
- L'Oficina del Partíci és un òrgan que depèn de la Comissió de Control. Aquesta Comissió dirigeix i supervisa l'atenció realitzada als partícips i beneficiaris del Pla de Pensions.

<https://www.fpecaixa.info/ca/>

L'Oficina del Partíci manté relació amb VidaCaixa:

- Com a gestora del Pla de Pensions: enviant els expedients per a la contractació i el pagament de les prestacions. Addicionalment, 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 efectuades pels beneficiaris 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.

▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2025-2027
▪ 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



MEMÒRIA 2025
PERSONES

Annexos i Taules

CaixaBank, S.A.



- Portada
- Índex
- Pròleg
- Pla Estratègic 2025-2027
- 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

	2024	2025	Variació neta
Plantilla CaixaBank	36.874	37.489	615
Moviments any 2025			
Altes i reingressos	1.451	Baixes i absències	-836
Noves contractacions	804	Baixes definitives	-304
Serveis Centrals	296	Jubilació.	-7
Banca Particulars	423	Defunció	-15
Banca Empreses i Wealth Management	10	Acomiadament	-70
CIB/Mercats	1	Baixa voluntària	-110
Oficines Estranger i Banca Internacional	59	Finalització de contracte	-1
Oficines especials	12	No superació període de prova	-96
Direccions Territorials/ Suport Xarxa	3	Invalidesa permanent	-5
Internalitzacions procedents de Grup ⁽¹⁾	185		
Reincorporacions	462	Absències	-532
Excedència ⁽²⁾	301	Excedència	-316
Altres	161	Altres	-216

1) Inclou 82 persones de CaixaBank Operational Services derivat del nou Model d'Operacions, 95 per la integració de CaixaBank Advanced Business Analytics i 8 de VidaCaixa.
2) Inclou 11 reincorporacions d'excedència de CaixaBank Operational Services derivat del nou Model d'Operacions i 34 per la integració de CaixaBank Advanced Business Analytics.

Taula 2. Rotació de Plantilla

	2021	2022	2023	2024	2025
Baixes totals ⁽¹⁾	1.369	5.539	400	306	304
Baixes totals (sense Plans de Reestructuració)	236	220	299	306	304
Baixes voluntàries	123	90	126	125	110
Plantilla mitjana anual	40.023	36.731	36.091	36.559	37.236
Plantilla tancament d'exercici	41.602	36.089	36.225	36.874	37.489

% de rotació de plantilla	2021	2022	2023	2024	2025
Rotació Global (baixes totals/plantilla mitjana) ⁽²⁾	3,4%	15,1%	1,1%	0,8%	0,8%
Rotació (baixes sense Plans de Reestructuració/plantilla mitjana)	0,6%	0,6%	0,8%	0,8%	0,8%
Rotació voluntària (baixes voluntàries/plantilla mitjana)	0,3%	0,2%	0,3%	0,3%	0,3%

2025 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%	1,2%	0,6%	12,7%	7,6%	3,6%	1,5%	0,4%	0,3%	0,2%	0,4%	7,2%
Rotació (baixes sense Plans de Reestructuració/plantilla mitjana)	0,8%	1,2%	0,6%	12,7%	7,6%	3,6%	1,5%	0,4%	0,3%	0,2%	0,4%	7,2%
Rotació voluntària (baixes voluntàries/plantilla mitjana)	0,3%	0,4%	0,2%	8,0%	3,1%	1,3%	0,5%	0,2%	0,1%	0,1%	0,1%	0,0%

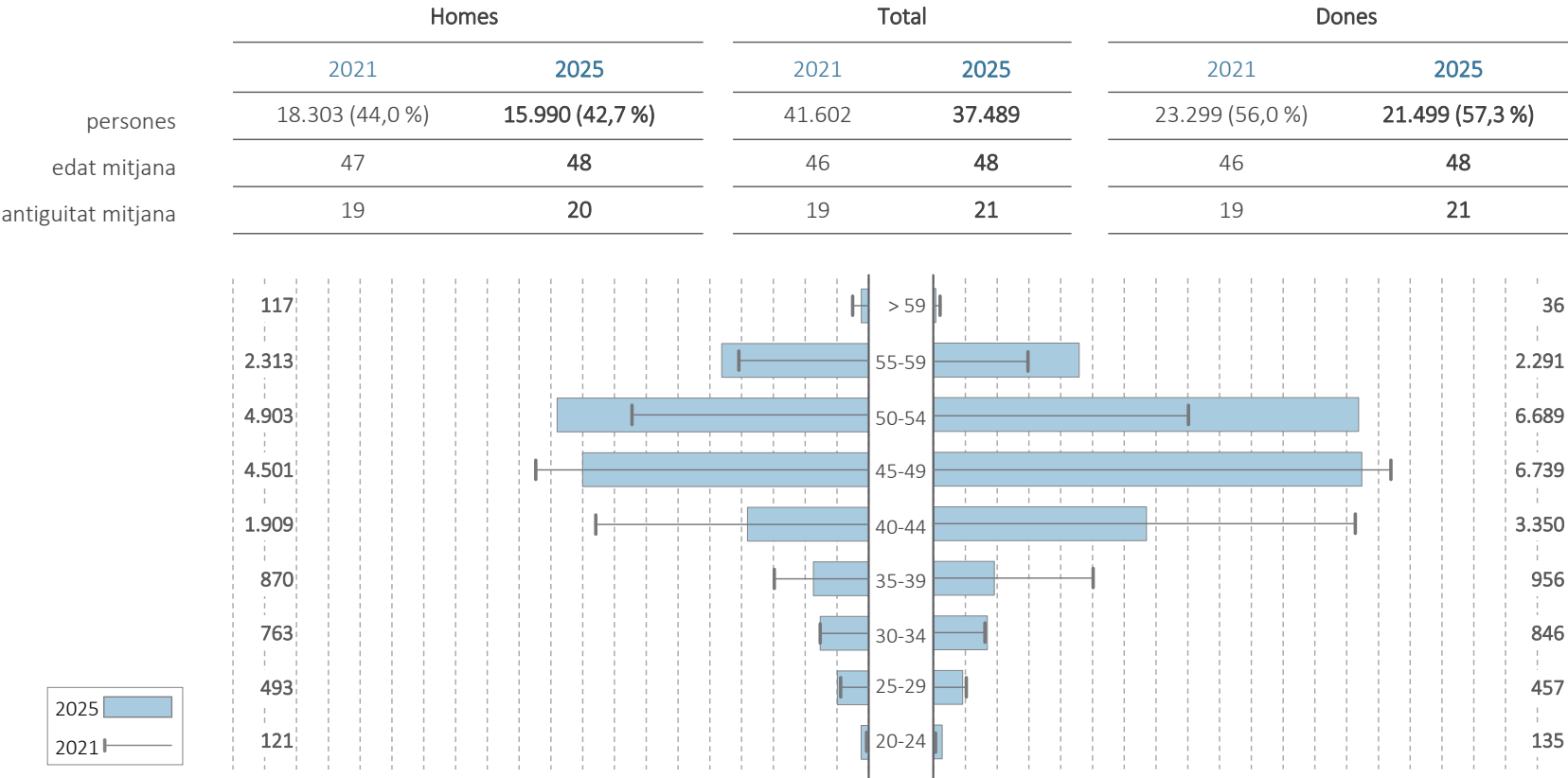
1) El 2025, de les 304 baixes totals, 183 són homes (60 %) i 121 són dones (40 %).

2) No inclou excedències voluntàries.

- Portada
- Índex
- Pròleg
- Pla Estratègic 2025-2027
- Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
- Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
- Cicle de vida de l'empleat
- Annxos i Taules CaixaBank, S.A.**
- 2. Rotació de Plantilla**
- Annxos i Taules Grup CaixaBank

- Portada
- Índex
- Pròleg
- Pla Estratègic 2025-2027
- 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

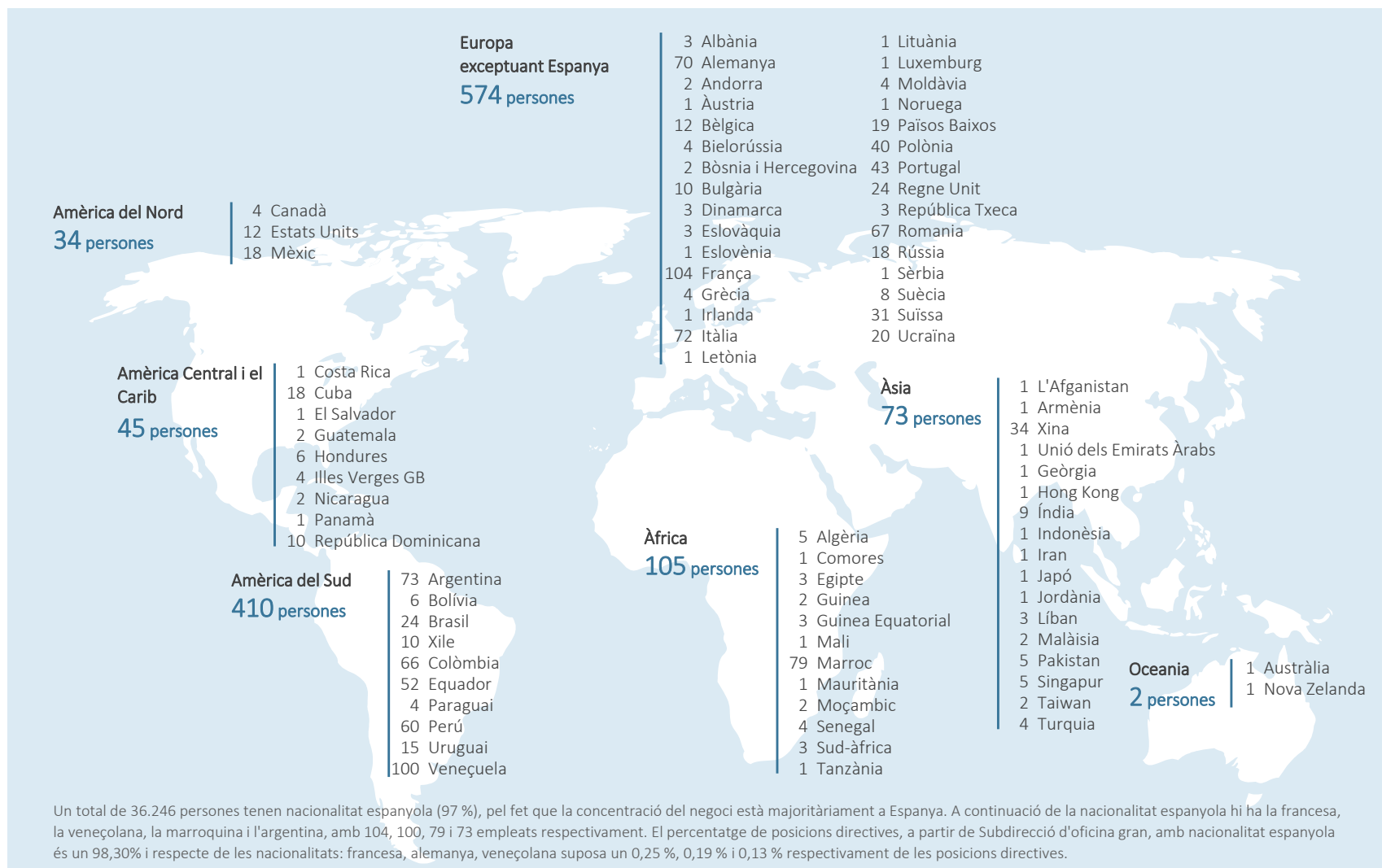


Informació addicional:

	Gènere		Treballadors amb discapacitat		Trams d'edat									Total
	Homes	Dones	SÍ	NO	< 25	25 - 29	30 - 34	35 - 39	40 - 44	45 - 49	50 - 54	55 - 59	> 59	
Directius	2.815	2.076	35	4.856	0	1	37	91	687	1.752	1.822	465	36	4.891
Comandaments Intermedis	3.902	4.177	62	8.017	0	27	218	393	1.222	2.587	2.761	821	50	8.079
Resta d'Empleats	9.273	15.246	423	24.096	256	922	1.354	1.342	3.350	6.901	7.009	3.318	67	24.519
Total general	15.990	21.499	520	36.969	256	950	1.609	1.826	5.259	11.240	11.592	4.604	153	37.489

Taula 4. Mosaic de cultures

1.243 persones originàries de 84 països diferents d'Espanya



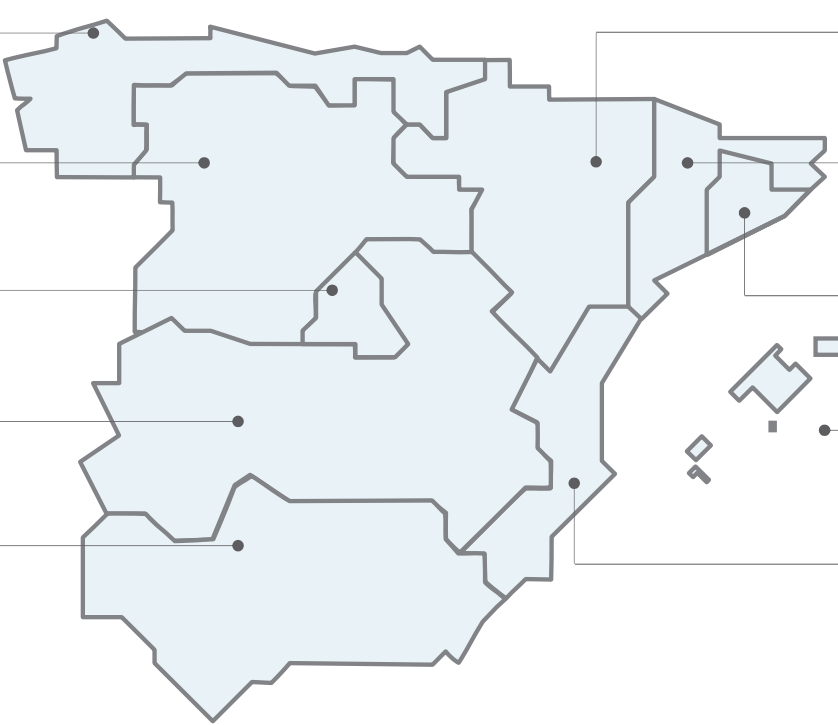
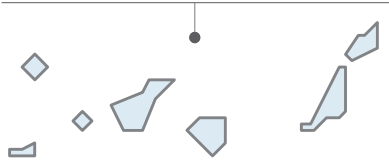
- Portada
- Índex
- Pròleg
- Pla Estratègic 2025-2027
- Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
- Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
- Cicle de vida de l'empleat
- Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
- 4. Mosaic de cultures
- Annexos i Taules Grup CaixaBank

- Portada
- Índex
- Pròleg
- Pla Estratègic 2025-2027
- 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	361	31	9	5	141	146	29		
Plantilla	1.793								
Castella i Lleó									
Oficines	230	27	5	3	121	50	24		
Plantilla	1.162								
Madrid									
Oficines	489	149	12	15	49	225	39		
Plantilla	4.289								
Castella-la Manxa - Extremadura									
Oficines	172	17	2	3	61	68	21		
Plantilla	1.043								
Andalusia									
Oficines	664	78	-	6	256	274	50		
Plantilla	4.032								
Canàries									
Oficines	222	33	5	2	89	83	10		
Plantilla	1.404								



Ebre									
Oficines	243	24	1	2	135	65	16		
Plantilla	1.214								
Catalunya									
Oficines	421	108	8	9	234	29	33		
Plantilla	2.867								
Barcelona									
Oficines	367	207	12	13	29	76	30		
Plantilla	3.772								
Balears									
Oficines	170	23	5	4	78	50	10		
Plantilla	1.086								
Comunitat Valenciana i Regió de Múrcia									
Oficines	501	86	9	10	183	177	36		
Plantilla	3.642								
Connecta									
Oficines	119								
Plantilla	2.472								

	2024	2025
TOTAL Oficines	4.112	4.040
Store	783	783
Store Negocis	70	68
Store Pimes	73	72
Rurals	1.385	1.376
Urbanes	1.259	1.243
Centres especialitzats ⁽¹⁾	371	362
Connecta	126	119
Imagin	45	17
TOTAL Plantilla	29.509	29.221

¹ Inclou centres de: Banca d'Empreses, Wealth Management, Corporate & Institutional Banking, Promotors, Agents Financers, Monte de Piedad i d'altres.

Taula 6. Estructura organitzativa i funcional

Xarxa Territorial	Homes %		Dones %		Total
Alta Direcció	52	65,8	27	34,2	79
Plantilla Direcció Territorial	252	41,4	356	58,6	608
Direcció a DT/DG	55	60,4	36	39,6	91
Responsables/Especialistes/Tècnics	169	39,1	263	60,9	432
Empleats	28	32,9	57	67,1	85
Banca de particulars	10.148	39,2	15.758	60,8	25.906
DAN-Direcció d'Àrea de Negoci	139	61,8	86	38,2	225
Direcció de l'oficina	2.005	54,7	1.658	45,3	3.663
Subdirecció d'oficina/2n Responsable	977	32,9	1992	67,1	2.969
Gestor de clients II - Banca Premier*	1.311	35,0	2.438	65,0	3.749
Gestor de clients II - Empreses*	317	54,7	263	45,3	580
Gestor de clients II - Negocis*	980	40,0	1.467	60,0	2.447
Gestor de clients II - Agrobank*	88	71,5	35	28,5	123
Gestor de clients I - Banca Personal*	1.186	29,9	2.784	70,1	3.970
Direcció de Centre Connecta	15	51,7	14	48,3	29
Gerència Equip Connecta	56	47,1	63	52,9	119
Equips de suplència/suport	542	53,9	463	46,1	1.005
Empleats i altres funcions	2.532	36,0	4.495	64,0	7.027
Wealth Management	741	55,3	598	44,7	1.339
Direcció de Centre W. Management	52	59,8	35	40,2	87
Direcció de W. M. (inc. Coord. Equip)	592	60,3	389	39,7	981
Assessor W. Management	72	51,8	67	48,2	139
Altres funcions	25	18,9	107	81,1	132
Banca d'Empreses	804	60,4	528	39,6	1.332
Direcció de Centre d'Empreses	109	76,8	33	23,2	142
Direcció de Banca d'Empreses	278	70,7	115	29,3	393
Gestor de Clients II - Empreses	177	56,9	134	43,1	311
Altres funcions	240	49,4	246	50,6	486
CIB - Corporate & Institutional Banking	141	59,7	95	40,3	236
Monte Piedad	8	29,6	19	70,4	27
Oficines Especials	29	37,7	48	62,3	77
Estranger	172	56,6	132	43,4	304
Suport Xarxa	1.183	42,2	1.618	57,8	2.801
Riscos	129	53,5	112	46,5	241
Total Xarxa Territorial	13.659	41,5	19.291	58,5	32.950

* Inclou adjunt

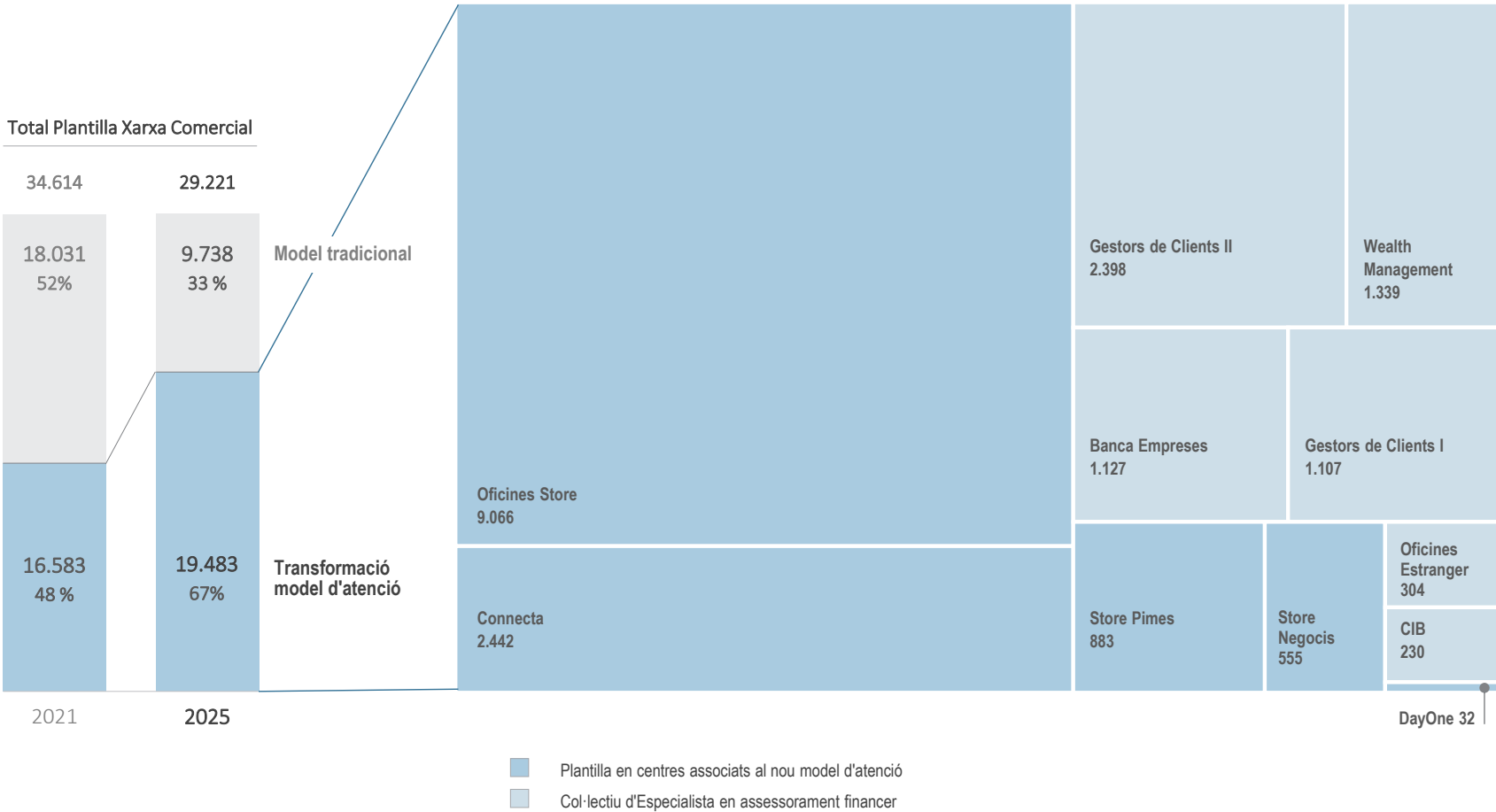
Serveis Centrals	Total
Plantilla per àrees	
Presidència	8
Conseller Delegat	27
Negoci	655
Riscos	659
Financera	188
Corporate & Investment Banking	465
Comptabilitat, Control de Gestió i Capital	365
Mitjans	755
Persones	193
Compliment i Control i Public Affairs	234
Sostenibilitat	53
Assegurances	15
Secretaria General	246
Comunicació i Relacions Institucionals	84
Auditoria Interna	227
Transformació Digital & Advanced Analytics	357
Payments & Consumer	8
Total Serveis Centrals	4.539

Plantilla per funcions	Homes %		Dones %		Total
Comitè de Direcció	13	81,3	3	18,8	16
Direcció	334	64,1	187	35,9	521
Gerència	645	51,5	607	48,5	1.252
Gestors	747	46,2	870	53,8	1.617
Empleats i altres funcions	592	52,3	541	47,7	1.133
Total Serveis Centrals	2.331	51,4	2.208	48,6	4.539

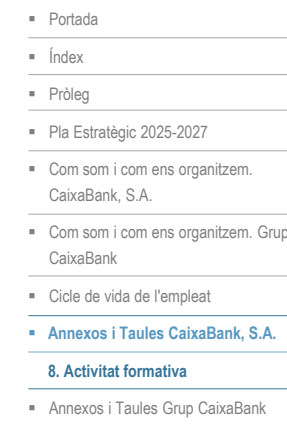
- Portada
- Índex
- Pròleg
- Pla Estratègic 2025-2027
- Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
- Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
- Cicle de vida de l'empleat
- [Annexos i Taules CaixaBank, S.A.](#)
- [6. Estructura organitzativa i funcional](#)
- Annexos i Taules Grup CaixaBank

- Portada
- Índex
- Pròleg
- Pla Estratègic 2025-2027
- Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
- Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
- Cicle de vida de l'empleat
- Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
- 7. Transformació del model de negoci
- Annexos i Taules Grup CaixaBank

Taula 7. Transformació del model de negoci



Indicadors clau desenvolupament professional 2025

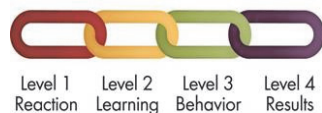


5) Col·lectiu «Directiu»: el comprès a partir de la Direcció d'Oficina (Xarxa) i Direccions dels Serveis Centralitzats. Comandaments Intermedis: funcions que, estant jeràrquicament per sota de la classificació anterior, mantenen personal al seu càrrec. Resta de la plantilla figura classificada com a Resta d'Empleats.

- Portada
- Índex
- Pròleg
- Pla Estratègic 2025-2027
- 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 en el 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.

Programa per a Gestors Banca Personal

Descripció del Programa	Beneficis per al negoci (objectius inicials)	Impacte/Resultat	Participants
Com a part de l'evolució del model d'atenció a clients de Banca Personal, l'any 2025 es crea la figura del gestor de Banca Personal (GBP) per atendre un col·lectiu de clients que fins ara no disposava d'un gestor de referència. En aquest context, es desenvolupa un programa formatiu ad hoc estructurat en dos blocs: un mòdul online de benvinguda, orientat a alinear els gestors amb el nou segment de Banca Personal, el seu model de relació i el rol del gestor en la proposta de valor de l'Entitat; i un taller presencial "Rol i estratègia per a gestors de Banca Personal", enfocat a acompanyar la implantació del nou model comercial basat en la segmentació per valor i una gestió híbrida. El col·lectiu de gestors de Banca Personal (inclòs l'àmbit Connecta) gestiona carteres de clients de més valor i el 2025 té objectius comercials quadrimestrals, per la qual cosa el seu rol resulta clau per a la generació de negoci sostenible i la qualitat de la relació amb el client. En aquest context, el programa té com a objectiu reforçar el coneixement del client, la sistemàtica comercial, les habilitats comercials i relacionals i la qualitat de la presa de decisions, incorporant principis d'economia conductual i neurociència aplicada. El programa es concep com un espai d'aprenentatge experiencial que combina reflexió, pràctica i aplicació directa al lloc, afavorint l'homogeneïtzació de bones pràctiques i el desenvolupament d'hàbits professionals alineats amb el nou model. El mòdul online de benvinguda facilita la comprensió i l'aplicació del model comercial en el dia a dia, amb especial èmfasi en el rol del gestor, la planificació de l'activitat, l'ús d'eines i la correcta execució del model d'atenció. El taller presencial "Rol i estratègia per a gestors de Banca Personal" s'estructura en una jornada organitzada en sis blocs, replicant un dia en l'oficina del gestor: • Introducció i contextualització del nou model comercial • Bon Dia Comercial • Preparació de l'entrevista • Espai trucada • Entrevista amb el client • Tancament comercial La metodologia combina dinàmiques grupals, exercicis individuals, casos pràctics i rol-plays, juntament amb materials específics, per facilitar la transferència al dia a dia comercial.	El programa se centra en el desenvolupament dels coneixements i de les habilitats comercials i relacionals clau del gestor de Banca Personal, així com en l'homogeneïtzació de la implantació del sistemàtic comercial associat al nou model de Banca Personal. Ambdós aspectes contribueixen a la millora de la qualitat de la relació amb el client i a una major eficàcia en la gestió de l'activitat comercial. 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, materials i eines de la sistemàtica comercial per a la seva aplicació en la gestió diària. Aplicabilitat/Utilitat: els participants valoren la formació com a útil i aplicable al seu lloc per sobre de 4 en una escala de 5. Resultats: definir un marc de referència per a l'adopció de les eines comercials i la intensificació de l'activitat, fixant com a objectiu una adopció superior al 85 % i un mínim de 50 accions per gestor i setmana. Així mateix, establir com a referència un creixement dels ingressos per serveis superior al 3 %, alineat amb el model d'assessorament especialitzat i de gestió de relacions de més valor, juntament amb una millora de l'efectivitat comercial, amb més de 3 cites per gestor i dia i una taxa de tancament superior al 60 %.	<i>Impacte quantitatiu dels beneficis per al negoci (monetaris i no monetaris):</i> Valoració: la formació presencial obté una puntuació global de 4,8 sobre 5. El programa registra un NPS de 87 (valor molt superior al llindar de 70 punts considerat "world-class" segons Bain & Company). Qualitat dels continguts: els participants valoren en 4,8 en una escala de 5 la qualitat dels continguts, materials i competències treballades de la sistemàtica comercial per a la seva aplicació en la gestió diària. Aplicabilitat/Utilitat: els participants valoren la formació com a útil i aplicable al lloc, amb una puntuació de 4,8 en una escala de 5, evidenciant una elevada percepció de transferència al dia a dia professional. Resultats: els objectius se superen, amb una adopció del 95 % de les eines comercials i 70 accions per gestor i setmana. Els ingressos per serveis creixen un 5,4 %, juntament amb una millora de l'efectivitat comercial, amb 3,7 cites per gestor i dia i una taxa de tancament del 67 %. A més, el compliment mitjà ponderat (CMP) del col·lectiu se situa en el 115,0 %, reflectint l'acompliment agregat en actiu, recursos, captació, marge i comercialització.	3.986 participants (100 % de l'objectiu), 11 % sobre el total de la plantilla. <i>Dirigit a:</i> Gestors de Banca Personal

Taula 9-II. Avaluació de la formació



Programa de Desenvolupament Direccions Comercials

Descripció del Programa	Beneficis per al negoci (objectius inicials)	Impacte/Resultat	Participants
En un context de profunda transformació econòmica, tecnològica i organitzativa, aquest programa es concep com una palanca clau per reforçar l'impacte d'aquesta funció en l'Entitat, mitjançant un programa ad hoc orientat a situar aquest col·lectiu com a impulsor del canvi. A més, en la seva obertura compta amb el màxim responsable de la xarxa de negoci, membre del Comitè de Direcció. La iniciativa aporta una visió actualitzada del lideratge d'equips i persones, alineant el rol directiu amb els reptes estratègics de l'Entitat i amb els objectius del Pla Estratègic 2025-2027. Combina reflexió estratègica, enfocament pràctic i desenvolupament de capacitats clau, amb l'objectiu d'enfortir una direcció comercial capaç de generar valor sostenible, elevar el nivell d'interlocució amb clients i liderar equips d'alt rendiment en entorns de creixent complexitat. Des de la perspectiva dels participants, l'enfocament del programa resulta especialment rellevant per la seva connexió directa amb els reptes reals del rol directiu. El programa s'articula en quatre blocs que permeten una aproximació integral al rol directiu: la comprensió de l'entorn i l'anticipació estratègica; l'evolució del model de relació amb el client i la sistemàtica comercial; el lideratge, la proximitat i el desenvolupament de persones; i la reflexió sobre l'impacte de la transformació i la digitalització i l'impacte de la IA en persones i negocis. El programa, dut a terme amb ESADE Executive Education, s'inicia amb una visita al <i>Barcelona Supercomputing Center</i> - Centre Nacional de Supercomputació, com a palanca experiencial per predisposar els participants a la transformació, a partir de la comprensió dels canvis induïts per la digitalització i la irrupció de la IA generativa. La resta del programa es desenvolupa en instal·lacions d'ESADE i combina sessions presencials, anàlisi de casos i dinàmiques orientades a l'aplicació pràctica i a l'intercanvi d'experiències entre directius, afavorint una experiència d'aprenentatge aplicada i alineada amb el dia a dia de la funció.	El programa persegueix reforçar l'impacte de les direccions comercials en el negoci mitjançant la millora de la presa de decisions directives i l'homogeneïtzació de criteris d'actuació dins del col·lectiu. Així mateix, contribueix a enfortir l'eficàcia en la direcció d'equips i a consolidar un model de relació amb el client orientat a la generació de valor sostenible i a l'alineament amb les prioritats estratègiques de l'Entitat. Valoració global del programa: s'estableix com a objectiu que la formació sigui valorada positivament pels participants, amb una puntuació superior a 4 sobre 5, reflectint la qualitat del programa i la seva adequació al rol directiu. Adquisició de coneixements i capacitats: es fixa com a referència que la metodologia del programa faciliti l'adquisició de nous coneixements i el reforç de competències clau del rol directiu, amb una valoració superior a 4 sobre 5. Aplicabilitat i utilitat: es defineix com a objectiu que els continguts siguin percebuts com a útils i aplicables a l'acompliment del rol directiu, amb una valoració superior a 4 sobre 5, afavorint la seva utilització en el dia a dia de la funció. Resultats: en termes de resultats de negoci, el programa s'orienta a aconseguir que l'aplicació dels aprenentatges en lideratge, presa de decisions i sistemàtica comercial contribueixi a una millora de la rendibilitat i l'eficiència, en coherència amb l'evolució positiva dels principals indicadors econòmics en el marc de l'acompliment global del Grup (benefici, marge i ingressos per serveis).	<i>Impacte quantitatiu dels beneficis per al negoci (monetaris i no monetaris):</i> Valoració global del programa: els participants valoren la formació rebuda com a positiva amb una puntuació de 4,9 sobre 5. A més, l'experiència global del programa es valora amb un 96 en termes d'NPS. Adquisició de coneixement i desenvolupament de capacitats: els participants valoren amb una puntuació de 4,8 sobre 5 que la metodologia del programa ha permès l'adquisició de nous coneixements i el reforç de competències clau per a l'acompliment del rol directiu. Aplicabilitat i utilitat: els participants valoren amb una puntuació de 4,8 sobre 5 la utilitat i aplicabilitat dels continguts a l'acompliment de la seva funció. Aquests resultats s'alineen amb la millora en la valoració de l'enquesta interna de qualitat de la formació presencial i dels programes de desenvolupament directiu, en relació amb l'adquisició i l'aplicabilitat de coneixements, habilitats i eines, amb un increment de 6,6 punts fins a assolir el 87,1 %. Resultats: el programa impulsa la rendibilitat i l'eficiència del negoci en l'àmbit del Banc, i assegura un retorn tangible de la inversió en formació. En aquest marc, el reforç de les capacitats directives en lideratge, presa de decisions i sistemàtica comercial s'alinea amb l'evolució positiva dels resultats del Grup CaixaBank, reflectida en el creixement del benefici net atribuït (+1,8 %), del marge brut (+2,5 %) i dels ingressos per serveis (+5,4 %).	56 participants de 56 convocats (100 % de l'objectiu), 0,15 % sobre el total de la plantilla. <i>Dirigit a:</i> Direccions comercials Xarxa, Retail i Empreses

▪ Portada

▪ Índex

▪ Pròleg

▪ Pla Estratègic 2025-2027

▪ 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 2025-2027
- Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
- Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
- Cicle de vida de l'empleat
- **Annexos i Taules CaixaBank, S.A.**
- **10. Gestió del coneixement**
- Annexos i Taules Grup CaixaBank

Taula 10. Gestió del coneixement

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

Formació normativa transversal:	Formació corporativa:	Autoformació:
Compliment de les exigències reguladores i cobertura de risc reputacional	Programes adaptats a necessitats específiques	Espais de referència d'un àmbit del coneixement
ASG	ASG	ASG
Assessorament MIFID II • DEIAF: Diploma d'Expert en Informació i Assessorament Financer ● • Formació contínua en MIFID II ● Llei de Crèdit Immobiliari (LCCI) • Curs d'especialització en crèdit immobiliari • Formació contínua en LCCI Formació Assegurances (IDD) • Diploma d'Especialització en Distribució d'Assegurances • Formació contínua en Assegurances ● Seguretat de la informació, prevenció del frau a clients i IA • Codi ètic, anticorrupció i canal de denúncies • Prevenció de blanqueig de capitals i finançament del terrorisme Llei d'accessibilitat ●	Onboarding i Crossboarding • Welcome Banca Personal • Welcome Banca Premier • Welcome Wealth Management • Welcome Banca d'Empreses • Welcome Negocis • Welcome Connecta • Welcome Agrobank • Welcome Holabank • CaixaBank First Experience Rol i estratègia en gestió de Banca Personal • Gestió híbrida de clients • Tècniques de vendes Formació en GPS per a Wealth Management • Itineraris formatius per a perfils rellevants Curs Finançament i Inversió Sostenible ●	Itineraris transformació i impuls digital: • Escola d'IA • Data Academy • Habilitats digitals • Agile Formació Office 365 • Postgrau Auditoria • Postgrau Compliment normatiu • Programa superior en gestió de la recuperació • Programa superior en Risk Management Function • Acadèmia d'Anglès EF • CIAF Avançat ● • Postgrau en anàlisi de riscos Banca Empreses • Postgrau en anàlisi de riscos Banca Particulars • Diploma d'especialització en estalvi i previsió (DEAP) • Cursos a l'escola de Sostenibilitat: • Cicle formatiu en energies per a la transició ● • Inversió socialment responsable / economia circular ● • Analistes ASG (ambiental, social i governança) ● • Tendències sectorials ●

- 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

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 (processos)	Nombre d'avaluacions	
		2025	196
		Acumulat 2022-2025	2.328
②	Ahead Review + Feedback 180°/270°	Nombre d'avaluacions	
		2025	1.252
		Acumulat 2022-2025	2.743
③	Avaluació del Rendiment	Han cobrat bonus el 2025	
		Persones	1.275

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)
Esquema de retribució variable amb mètriques plurianuals per a directius.

Nivell no Directiu

①	 Skills Review	Nombre d'avaluacions	
		2025	6.977
②	Avaluació del Rendiment	Acumulat 2022-2025 50.815	
		Han cobrat retrib. variable el 2025	
		Persones	35.836

Comportament

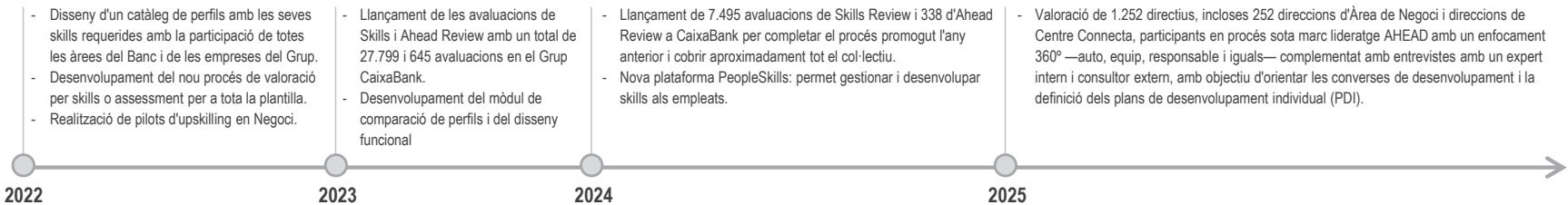
- 1 Eina per objectivitzar l'avaluació de l'acompliment, analitzant les competències professionals.
Espai de Diàleg entre els responsables immediats i els seus col·laboradors identificats.

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 retribució variable, esquema adaptat a cada segment de negoci.

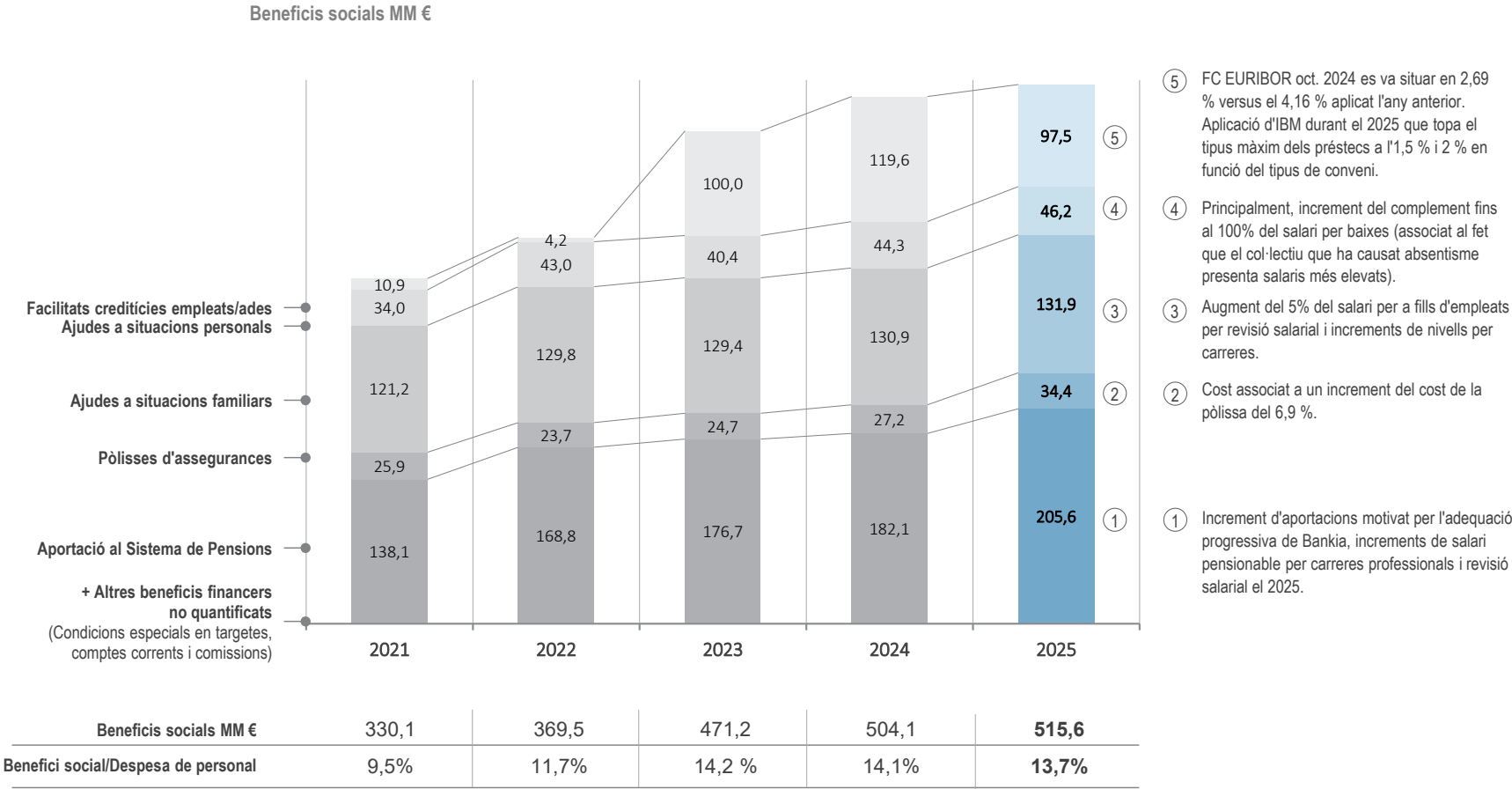
▪ Portada
▪ Índex
▪ Pròleg
▪ Pla Estratègic 2025-2027
▪ Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
▪ Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
▪ Cicle de vida de l'empleat
▪ Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
11. Mètodes d'avaluació
▪ Annexos i Taules Grup CaixaBank

Cronograma de fets més rellevants del període



- Portada
- Índex
- Pròleg
- Pla Estratègic 2025-2027
- Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
- Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
- Cicle de vida de l'empleat
- Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
- 12. Evolució dels Beneficis Socials
- Annexos i Taules Grup CaixaBank

Taula 12. Evolució dels Beneficis Socials



Taula 13. Beneficis Socials. Detall i beneficiaris

Beneficis	2021 M€	Persones beneficiàries	2022 M€	Persones beneficiàries	2023 M€	Persones beneficiàries	2024 M€	Persones beneficiàries	2025 M€	Persones beneficiàries
Aportació al Sistema de Pensions	138,1		168,8		176,7		182,1		205,6	
(1) Aportacions d'estalvi	119,2		167,1		166,9		174,2		183,9	
(2) Prima de risc	18,9	57.527 *	1,7	55.791 *	9,8 ***	53.159 *	7,9	51.669 *	21,7	51.457 *
Assegurances	25,9		23,7		24,7		27,2		34,4	
(3) Pòlissa sanitària	25,8	66.594 **	23,6	45.984 *	24,4	44.859 *	27,0	43.947 *	34,1	43.656 *
(4) Automòbil - gestió de servei	0,1		0,1		0,3		0,3		0,3	
Ajudes a situacions familiars	121,2		129,6		129,4		130,9		131,9	
(5) Gratificació per naixement	1,7	796	1,8	834	1,6	748	1,4	619	1,5	640
(6) Ajuda per defunció	0,9	395	1,1	498	1,2	512	1,3	562	1,5	610
(7) Ajuda estudis - jardins d'infants	3,3	3.234	2,8	2.652	2,4	2.308	2,1	2007	2,0	1.898
(8) Ajuda estudis - descendents	31,9	30.012	28,7	26.450	29,3	26.451	29,9	26.531	30,3	26.594
(9) Ajuda fills - 5% salari	80,9	27.955	92,5	26.452	92,3	25.553	94,1	25.127	94,7	24.811
(10) Complement de maternitat/paternitat	2,4	1.219	2,7	1.329	2,6	1.236	1,9	995	1,9	1.008
Ajudes a situacions personals	34,0		43,2		40,4		44,3		46,2	
(11) Gratificació per antiguitat	1,3	400	2,2	658	5,3	1.549	5,4	1.551	5,0	1.430
(12) Ajuda estudis - empleats/ades	1,6	1.552	1,5	1.391	1,5	1.403	1,7	1.366	1,8	1.888
(13) Complement de malaltia i accidents de treball	31,1	10.237	39,5	17.664	33,6	10.923	37,2	11.151	39,4	11.257
Facilitats creditícies als empleats	10,9		4,2		100,0		119,6		97,5	
(14) Préstecs en condicions avantatjoses	10,9	42.887	4,2	41.646	100,0	39.471	119,6	38.241	97,5	37.306
(15) Altres Beneficis financers, no quantificats										
Beneficis socials MM €	330,1		369,5		471,2		504,1		515,6	
Beneficis socials / Despesa de personal	9,5%		11,7%		14,2 %		14,1%		13,7%	

- (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 actiu i passiu amb dret

**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 2025-2027

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

Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank

Cicle de vida de l'empleat

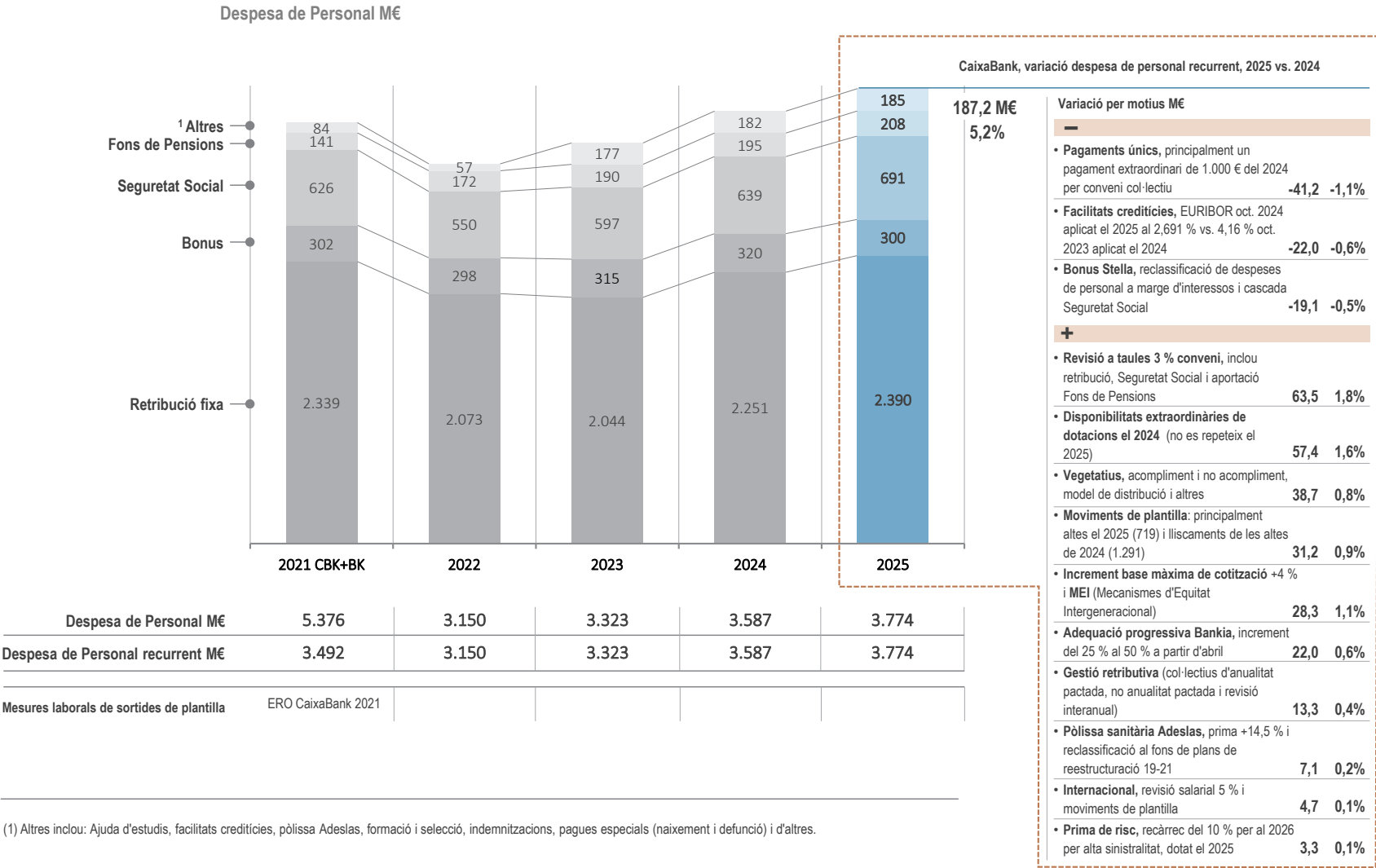
Annexos i Taules CaixaBank, S.A.

13. Beneficis Socials. Detall i beneficiaris

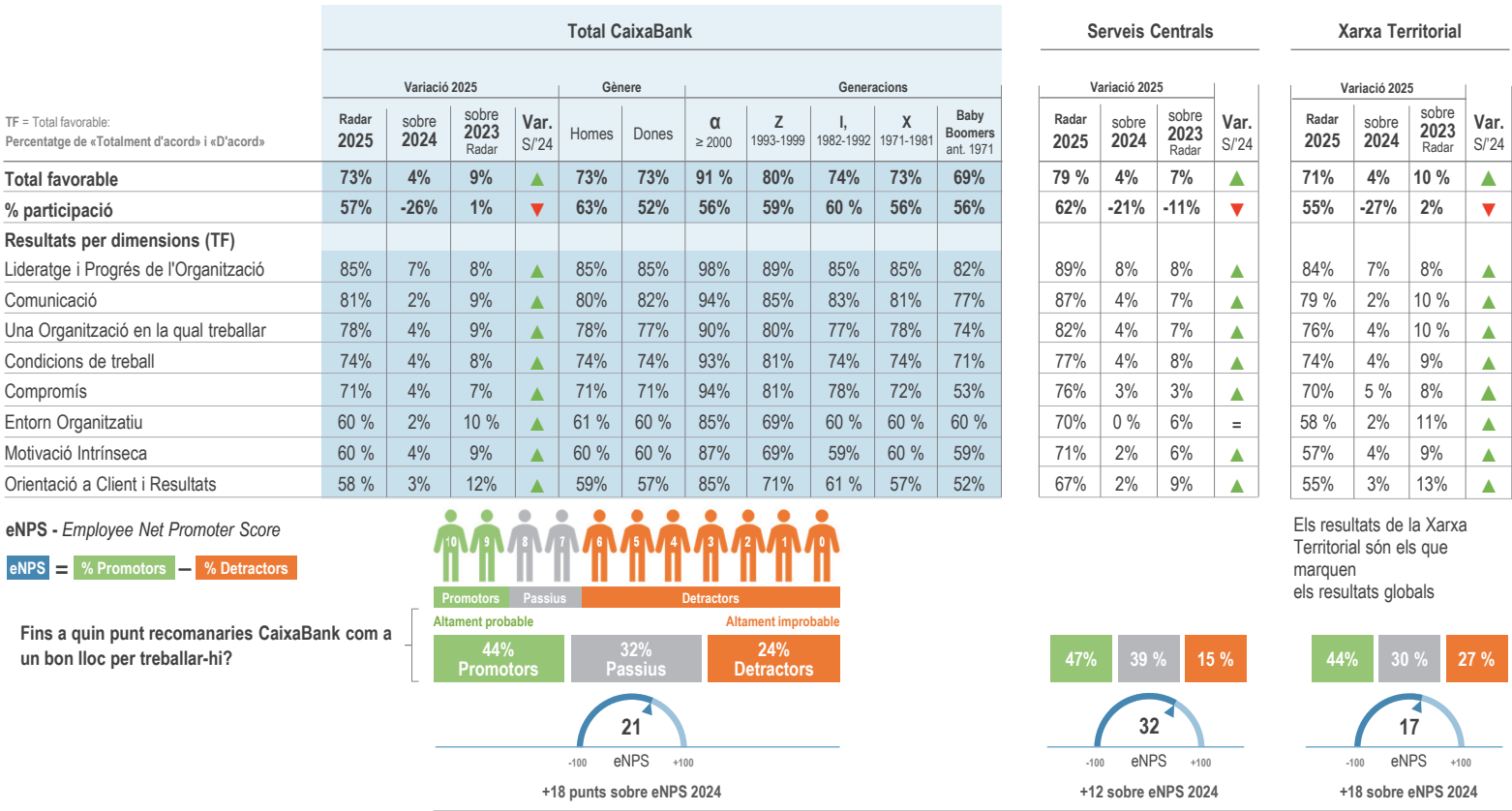
Annexos i Taules Grup CaixaBank

- Portada
- Índex
- Pròleg
- Pla Estratègic 2025-2027
- 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



Taula 15. Radar Estudi de Compromís i Satisfacció de l'Empleat, Cultura i Lideratge, realitzat el 2025



Atributs de Cultura i Model de Lideratge	Cultura	%	Model de Lideratge	%
				
	Total Cultura	71	Total Lideratge	83
	Compromesos ⁽¹⁾	78	Aliances	83
	Pròxims	72	Humanisme	81
	Responsables i exigents	67	Empoderament	84
	Honestos i transparents	73	Anticipació	84
	Persones col·laboradores	61	Diversitat	84
	Àgils i innovadors	71		

(1) Inclou la pregunta: A CaixaBank valorem i reconeixem les persones i la seva diversitat (gènere, edat, nacionalitat, religió, etc.) amb un TF de 88 %.

- Portada
- Índex
- Pròleg
- Pla Estratègic 2025-2027
- 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 2025-2027
- 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 MercoTalentó 2024
- Annexos i Taules Grup CaixaBank

Taula 16. Resultats MercoTalentó 2025 (treballadors propis)

Posició Rànquing general i sectorial

	2024	2025	Evolució		2024	2025	Evolució
Rànquing general	3r	2n	+1	Rànquing sectorial	1r	1r	=

Valoració global en les 15 variables de percepció

		CaixaBank	Diferència amb Merco Talentó
Qualitat laboral	Salari	8,84	1,54
	Estabilitat	9,51	0,89
	Desenvolupament professional	8,86	1,31
	Motivació i reconeixement	8,56	1,24
	Relació amb els caps immediats	9,19	0,82
	Autonomia i aportació de millores	8,98	0,76
	Conciliació/balanç	8,89	1,16
	Compromís amb el benestar	8,84	1,09
	Mitjana Qualitat Laboral	8,96	1,10

Marca ocupadora	Sector atractiu	8,86	0,74
	Reputació	9,35	0,66
	Admirada per cultura, agilitat i resultats	9,04	0,83
	Compromís amb la innovació tecnològica	9,22	0,97
	Projecció internacional	8,44	0,16
	Seguretat i ambició en l'aposta de futur	9,26	0,86
	Marca i aprenentatge, impuls del futur professional	9,02	1,04
	Capacitat d'atreure talent	8,76	1,13
	Mitjana Marca ocupadora	8,99	0,80

Reputació interna	Valors i transparència	8,86	1,00
	Sostenibilitat, responsabilitat social i mediambiental	9,22	0,79
	Diversitat i inclusió	9,34	0,84
	Bon ambient de treball i relacions de confiança	9,07	0,90
	Escolta activa	8,84	1,08
	Fidelització del talent	8,83	1,54
	Empleats identificats amb l'empresa i els seus propòsits	8,77	1,06
	Orgull de pertinença	9,04	0,87
	Mitjana reputació interna	9,00	1,01

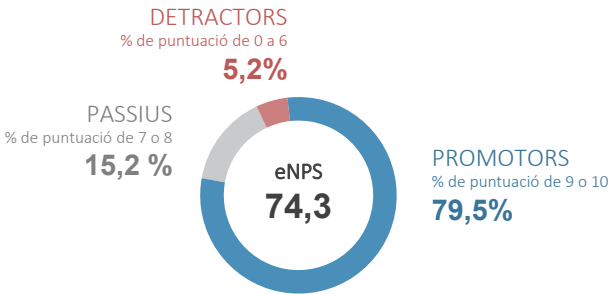
	Valoració global	9,00	1,12
--	------------------	------	------

Employee net promoter score

De 0 a 10, en quin grau recomanaria treballar a la seva empresa a un amic o familiar?

eNPS = Promotors - Detractors

Els nostres treballadors		Total treballadors	
2024	2025	2024	2025
72,5	74,3	38,0	39,1



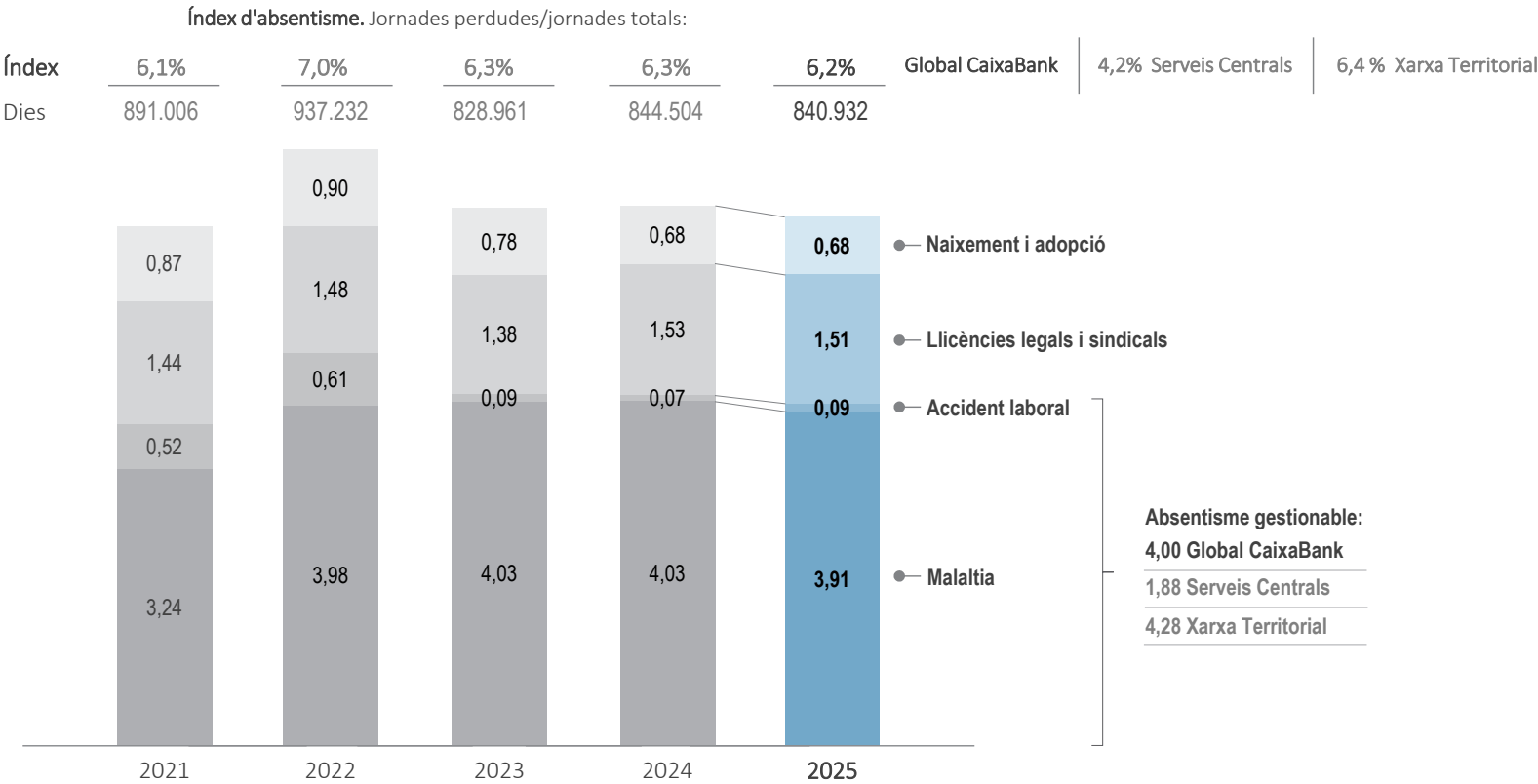
Pregunta del qüestionari:

En una escala del 0 al 10, en què 10 és la millor valoració, diries que...

	CaixaBank	Mitjana Merco
Et sents bé amb el tipus de treball que fas	9,16	8,44
Tens un bon ambient de treball	9,29	8,56
Consideres que la teva feina es valora	8,88	7,68
Estàs creixent professionalment	8,96	7,54
Globalment, et trobes feliç a la feina	9,06	8,04

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 gestionable. malaltia i accident:

Índex	3,8%	4,6 %	4,1%	4,1%	4,0%
-------	------	-------	------	------	------

Malaltia en els darrers 12 mesos: 11.904 persones

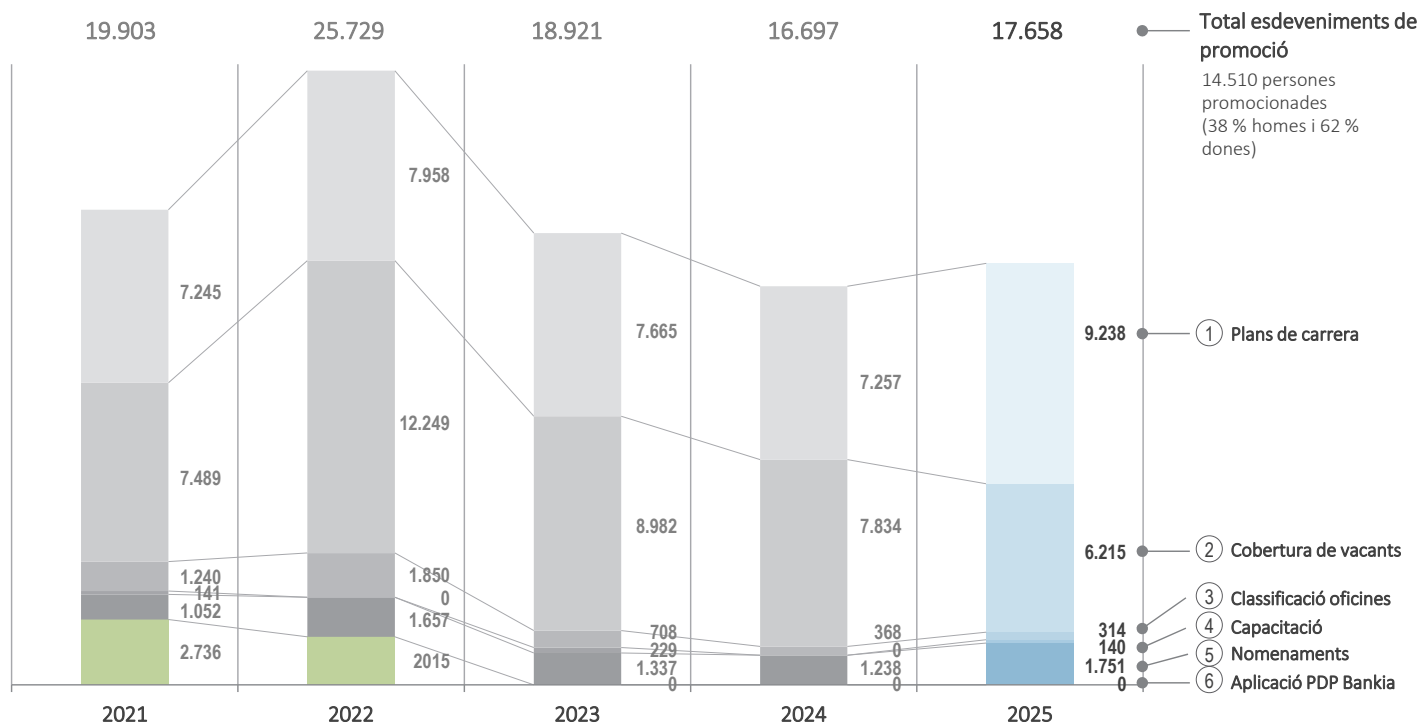
Dies de durada	1 a 15	16 a 30	31 a 180	>180
de 18.989 casos	71%	8%	15 %	6%
De 531.699 dies	9%	6%	37%	48%
Mitjana (dies)	4	22	78	353

- Portada
- Índex
- Pròleg
- Pla Estratègic 2025-2027
- 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 2025-2027
- 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 XIII fins al nivell VII en 22 anys. El 2025, 1.123 empleats han canviat de nivell professional per experiència.



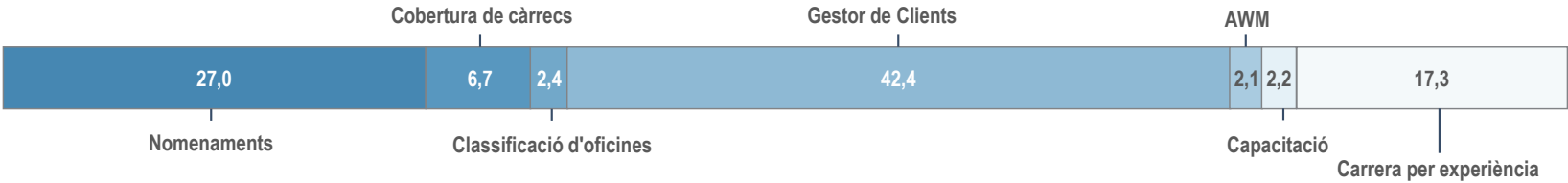
- ① Inclou: Carrera de GC1: Promoció a nivell VI en 16 anys / Carrera de GC2: Promoció a nivell V en 15 anys / Carrera d'AWM: Promoció a nivell VII en 10 anys.
- ② Cobertura d'una vacant de càrrec a Xarxa (director, subdirector/GCII 2n responsable d'oficina, direccions de Centre de Wealth Management i Empreses, etc.).
- ③ Rànquing anual d'oficines que determina la promoció de Directors i Subdirectors d'oficina, partint de la categoria de la seva oficina.
- ④ Superació de proves de capacitació, promoció a Nivells VIII i X (segons Conveni cada 2 anys) i promoció a Nivell VII (acord CBK cada 3 anys).
- ⑤ Promoció de col·lectius de SS.CC , 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. Promociions. Canvis de Nivell

Canvis de nivell retributiu per motius

	2024					2025				
	Total	Homes %		Dones %		Total	Homes %		Dones %	
Nomenaments	1.238	625	50,5	613	49,5	1.751	815	46,5	936	53,5
Cobertura de càrrecs	359	155	43,2	204	56,8	438	207	47,3	231	52,7
Classificació d'oficines	293	114	38,9	179	61,1	156	79	50,6	77	49,4
Gestor de Clients	2.665	1.047	39,3	1.618	60,7	2.752	1.015	36,9	1.737	63,1
AWM (promoció per canvi d'etapa)	153	85	55,6	68	44,4	136	81	59,6	55	40,4
Capacitació	0	0	-	0	-	140	65	46,4	75	53,6
Carrera per experiència (antiguitat)	1.424	461	32,4	963	67,6	1.123	389	34,6	734	65,4
Total	6.132	2.487	40,6	3.645	59,4	6.496	2.651	40,8	3.845	59,2

Canvis de nivell any 2025 (%)



Renúncies i revocacions

	2024	Homes %		Dones %			2025	Homes %		Dones %	
Renúncies	603	265	43,9	338	56,1		726	308	42,4	418	57,6
Revocacions	241	117	48,5	124	51,5		174	73	42,0	101	58,0
Total	844	382	45,3	462	54,7		900	381	42,3	519	57,7

- Portada
- Índex
- Pròleg
- Pla Estratègic 2025-2027
- 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. Promociions. Canvi de Nivell
- Annexos i Taules Grup CaixaBank

- Portada
- Índex
- Pròleg
- Pla Estratègic 2025-2027
- Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
- Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
- Cicle de vida de l'empleat
- **Annexos i Taules CaixaBank, S.A.**
- **20. Promoció. Plans de Carrera**
- Annexos i Taules Grup CaixaBank

Taula 20. Promoció. Plans de Carrera

Gestor de Clients I

Any	Banca Personal
1	292
2	57
3	34
4	21
5	14
6	43
7	25
8	70
9	34
10	373
11	242
12	104
13	799
14	178
15	102
16	442
Pla carrera finalitzat	1.142

3.972

• Gestor de Clients:

Pla de carrera per a gestors comercials de la xarxa d'oficines, associat a plans de formació específics i que ofereix diferents nivells i velocitats de promoció retributiva, segons el segment de negoci a què pertanyin.

Gestor de Clients II

Any	AgroBank	Banca Premier	Banca Empreses	Negocis	2n resp. Comercial	Total Persones
1	-	20	-	91	4	115
2	-	23	1	7	3	34
3	2	115	6	274	14	411
4	1	123	15	192	18	349
5	-	121	16	50	16	203
6	4	142	19	103	48	316
7	-	292	45	120	40	497
8	1	281	39	113	48	482
9	11	289	36	169	94	599
10	2	285	63	157	66	573
11	2	200	60	134	88	484
12	14	229	55	137	72	507
13	6	357	63	229	45	700
14	-	130	40	14	54	238
15	19	179	71	428	64	761
Pla carrera finalitzat	61	965	362	229	127	1.744
	123	3.751	891	2.447	801	8.013

Assessor de Wealth Management

Etap	Any	Total persones
1	1	-
2	2	1
	3	-
	4	-
3	5	1
	6	1
	7	3
4	8	26
	9	53
	10	54
Pla carrera finalitzat		-

139

Assessor de Wealth Management:

Permet als empleats que gestionen carteres de clients de Wealth Management desenvolupar els seus coneixements i competències professionals i accelerar la seva retribució, fins a promocionar a la funció de Direcció de Wealth Management si finalitza amb èxit tot l'itinerari previst.

Taula 21. Promocions. Classificació d'oficines

Variables Rànquing	Segmentació		Classificació 31 d'octubre de 2025 (efectes gener 2026)	
Recursos aliens 40 %	% Oficines	Categories ¹	Resultats	Canvis de nivell d'oficina:
	1,5	A1	45	Pugen 159
	2,1	A2	62	Baixen 192
	3,1	B1	92	Mantenen 2.617
	4,6	B2	137	Classificades 2.968
	4,6	C1	137	
	7,1	C2	211	
	6,6	D1	196	Ascensos any anterior (octubre 2025): 184
	11,1	D2	329	Consolidació parcial (categoria intermèdia) 7
	12,3	E1	365	No consoliden 27
Inversions 25%	17,3	E2	513	Consoliden o ascendeixen 150
	29,7	F1	881	Integrades/no classificades 0
			2.968 Classificades	
Marge ordinari 25%	Altres oficines			
	Singulars		169	
	S1		292	
	S2		274	
Clients vinculats 10 %	Total		3.703	
	Finestretes		450	

¹Categories:

A i B

Oficines grans

C i D

Oficines mitjanes

E i F1

Oficines petites

S1

Oficines singulars unipersonals

S2

Oficines singulars de 2 empleats/ades

Portada

Índex

Pròleg

Pla Estratègic 2025-2027

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 2025-2027
- 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 2025

	Total designacions								
	Sol·licituds		Designacions		Designacions / Sol·licituds		Designacions directes		
	Total	sol·licituds per plaça	Total	% dones	% homes	% dones	Total	% dones	% s/total funció
Direcció de l'oficina	2.545	4,0	629	45,8	24,3	25,3	234	41,9	27,1
Subdirecció oficina/2n Responsable	3.207	5,7	558	63,6	13,7	20,6	206	69,4	27,0
Dir. Banca Empr./Institucions/Wealth	389	10,5	37	35,1	9,0	10,6	29	24,1	43,9
Gestió de Clients	7.038	2,9	2.413	59,4	30,1	37,9	372	61,0	13,4
Equips de suport/suplència	474	2,9	163	50,9	36,7	32,4	2	0	1,2
Posicions específiques	9.826	7,3	1.340	58,7	12,6	14,5	232	53,0	14,8
Total	23.479	4,6	5.140	57,6	19,8	23,7	1.075	55,6	17,3

Taula 23-I. Principals indicadors

Com som?	2021	2022	2023	2024	2025	Target
Disposem d'una plantilla altament qualificada						
Professionals Certificats (MIFID) sobre Target	21.527	20.665	21.253	21.214	22.855	-
% Professionals Certificats sobre Target	98%	96%	97%	97%	97%	>85%
Hores formació per empleat, sobre plantilla a tancament de l'exercici	92	76	71	71	63	-
Inversió formació per empleat, en euros	231	300	303	303	348	-
Valoració de la formació, sobre 10	8,4	8,4	8,3	8,2	8,3	>=8
Empleats formats	41.602	36.089	36.225	36.874	37.489	-
% Empleats formats	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
% Formació online	99%	98%	98%	95%	96%	>90%
Formadors interns	1.163	1.162	1.155	1.168	1.150	-
% Empleats amb titulació universitària	90,8%	93,0%	93,3%	92,7%	93,2%	-
% Dones en posicions STEM i amb formació STEM	40,7%	39,9%	40,3%	41,1%	41,6%	>=45%
Potenciem la diversitat i la meritocràcia						
% Dones en plantilla	56,0%	57,5%	57,4%	57,4%	57,3%	≈ 50%
% Dones en posicions directives (a partir de Subdirecció oficina A i B)	41,3 % ⁽¹⁾	41,8%	43,0%	43,4%	44,0%	45% (2027)
% Dones en posicions no directives	59,4%	60,2%	59,8%	59,7%	59,5%	-
% dones a Junior Management ⁽²⁾	42%	44%	46%	46%	47%	>=50%
% dones a TOP Management ⁽²⁾	24%	31%	33 %	33 %	34 %	>=35%
% dones a Revenues positions ⁽²⁾	41%	43 %	44%	45%	45%	>=45%
% Accés a posició directiva	53,7%	48,2%	51,6%	54,4%	53,8%	>50%
% Designacions dones / Total Designacions	57,0%	58,4%	60,1%	59,7%	57,6%	>50%
% Designacions/Sol·licituds - homes	13,9 %	15,5%	17,3%	20,0%	19,8%	-
% Designacions/Sol·licituds - dones	17,3%	20,6%	21,7%	23,2 %	23,7%	% Superior al de designacions/sol·licituds (homes)
% Posicions cobertes internament	99,4%	98,8%	96,8%	95,8%	94,3%	-
% Posicions Directives cobertes internament	99,9%	100,0%	99,5%	98,8%	97,8%	>=95%
Treballadors amb discapacitat	433	407	425	463	520	-
% Generació Z (Posteriors al 1992)	11,7%	2,3%	3,1%	4,5%	5,4%	-
% Generació I (millenial, nascuts entre 1982 i 1992)	14,1%	15,6%	15,7%	16,1%	16,4%	-
% Generació X (nascuts entre 1971 i 1981)	61,2%	68,4%	67,9%	66,5%	65,5%	-
% Baby Boomer (anteriors al 1971)	23,0%	13,7%	13,3%	12,9%	12,7%	-
Assegurem un alt compromís i satisfacció / empoderem els nostres professionals						
% Satisfacció global ⁽³⁾	74%	67%	64%	69%	73%	Tendència positiva
% Satisfacció desenvolupament professional ⁽³⁾	73%	69%	61 %	67%	68 %	-
% Nivell empowerment ⁽³⁾	67%	59%	60 %	65%	69%	-
% Retenció del Talent	83,4%	73,5%	82,3%	84,1%	87,3%	>85%

- Portada
- Índex
- Pròleg
- Pla Estratègic 2025-2027
- 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 2025-2027
- 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?	2021	2022	2023	2024	2025	Target
Oficines/Centres	5.185	4.444	4.163	4.112	4.040	-
<i>Nombre d'oficines de Banca Retail</i>	4.615	3.818	3.618	3.570	3.542	3.450 el 2026
Convencionals	2.828	1.947	1.712	1.632	1.608	
Store	608	705	772	783	783	
Store Negocis	84	96	67	70	68	
Store Pimes	-	-	73	73	72	
AgroBank	959	900	828	829	818	-
HolaBank	136	170	166	183	193	-
<i>Nombre de Centres Especialitzats</i>	570	626	545	542	498	
Digitals/Virtuals	37	25	29	42	9	-
Connecta	137	138	137	126	119	
Banca Empreses	190	146	145	142	142	-
Wealth Management	127	88	86	87	86	-
CIB / Corporativa i institucions	16	15	37	37	37	
Centres de Recuperacions	41	37	15	15	14	-
Imagin	-	124	45	45	17	
Resta (Ofimòbil, promotors, monts de pietat...)	22	53	51	48	74	-
<i>Xarxa internacional</i>	27	26	26	26	26	-
Especialistes ⁽⁴⁾	10.020	10.874	11.187	11.212	13.467	
Gestors de clients I (GCI) - Banca Personal	-	-	-	-	3.972	4.010
Gestors de Clients II (GCII) - Banca Premier	-	-	-	-	3.751	3.782
Gestors de clients II (GCII) - Negocis	-	-	-	-	2.447	2.488
Gestors de Clients II (GCII) - Empreses	-	-	-	-	891	892
Assessors de Wealth Management (AWM)	-	-	-	-	139	140
Altres (Wealth Management, Banca Empreses, CIB i Internacional)	-	-	-	-	2.267	-
I contribuïm a les Dades Financeres	2021	2022	2023	2024	2025	Target
ROTE	7,6 % ⁽⁵⁾	9,8%	15,6%	18,1%	17,5%	-
% Ràtio eficiència (sense despeses extraordinàries)	57,7%	49,8 %	40,8%	38,5%	39,4 %	-
Retorn de la inversió en capital humà Grup (€)	3,64	4,63	6,90	7,09	6,17	-
Clients (inclou Espanya i Portugal) (M€)	20,7	20,2	20,1	20,3	20,7	-
Resultats Grup (M€)	5.226	3.129	4.816	5.787	5.891	-
Aportació Obra Social (M€)	510	515	538	600	655	-

1) Perímetre CaixaBank preintegració. 39,9% amb perímetre incloent-hi Bankia.

2) 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).

3) El 2022 es va modificar l'estructura del qüestionari (reduint dimensions i preguntes); malgrat això, es manté la sèrie històrica.

4) L'estructura d'especialistes no és comparable amb exercicis anteriors pels canvis introduïts el 2025 en el model organitzatiu; es manté, no obstant això, el total agregat. L'objectiu no inclou els adjunts.

5) 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

	2021	2022	2023	2024	2025
Bloc I. Igualtat i no-discriminació					
Contractacions					
Total de contractacions	42	256	635	1.140	804
Contractacions - homes	16	138	351 (55,3%)	570 (50%)	410 (51 %)
Contractacions - dones	26	118	284 (44,7%)	570 (50%)	394 (49 %)
Contractacions Directius	1	0	8	17	25
Contractacions Comandaments Intermedis	15	29	75	74	142
Contractacions Resta d'Empleats	26	227	552	1.049	637
Nomenaments i processos de selecció interns ⁽¹⁾					
Total de nomenaments	7.569	12.352	9.098	8.027	6.361
% Nomenaments - homes	44,1	42,5	40,7	41,7	43,1
% Nomenaments - dones	55,9	57,5	59,3	58,3	56,9
Flexibilitat horària					
Empleats/ades amb flexibilitat horària	26.389	24.612	25.299	25.805	27.570
% sobre total plantilla tancament de l'exercici	63,4	68,2	69,8	70,0	73,5
Empleats amb flexibilitat horària - % homes	48,9	46,1	45,6	45,1	44,4
Empleades amb flexibilitat horària - % dones	51,1	53,9	54,4	54,9	55,6
Reduccions de jornada, permisos retribuïts i Excedències ⁽²⁾					
Total de reduccions de jornada	2.166	2.326	2.017	1997	2013
% sobre total plantilla mitjana de l'exercici	5,4	6,3	5,6	5,5	5,4
Reduccions de jornada - % homes	8,9	9,2	9,4	9,9	12,2
Reduccions de jornada - % dones	91,1	90,8	90,6	90,1	87,8
Total de permisos retribuïts	3.059	3.081	2.492	2.233	2.146
% sobre total plantilla mitjana de l'exercici	7,6	8,4	6,9	6,1	5,8
Permisos retribuïts - % homes	41,5	44,7	47,3	48,2	50,0
Permisos retribuïts - % dones	58,5	55,3	52,7	51,8	50,0
Total d'excedències	615	526	507	438	414
% sobre total plantilla mitjana de l'exercici	1,5	1,4	1,4	1,2	1,1
Excedències - % homes	11,9	11,4	13,6	17,6	18,1
Excedències - % dones	88,1	88,6	86,4	82,4	81,9
Gaudi del període mínim per naixement ⁽³⁾					
% Homes	95,6	97,1	99,4	99,3	100
% Dones	98,6	98,6	100,0	100,0	100
Acomiadaments desglossats per edat i sexe					
Total d'acomiadaments	53	77	92	70	70
Acomiadaments - homes	27	38	50	38	42
Acomiadaments - dones	26	39	42	32	28

	2021	2022	2023	2024	2025
Bloc II. Condicions laborals					
% Plantilla adherida a Conveni Col·lectiu	100	100	100	100	100
Membres en els comitès d'empresa	924	957	957	957	957
% de representació sindical					
Membres CC.OO.	349	293	293	293	293
% representació CC.OO.	37,77	30,62	30,62	30,62	30,62
Membres SECB	296	395	395	395	395
% representació SECB	32,04	41,27	41,27	41,27	41,27
Membres UGT	167	176	176	176	176
% representació UGT	18,07	18,39	18,39	18,39	18,39
Membres resta	112	93	93	93	93
% representació resta	12,12	9,72	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)	1,44	2,20	1,75	2,12	2,02
% índex d'atracaments (nombre d'atracaments/oficines *100)	0,21	0,42	0,25	0,11	0,27
Nombre d'agressions a empleats/ades	21	13	17	12	16
Bloc III. Entorn i lloc de treball					
Accidents (tipologia d'accidents)					
Total d'accidents ⁽⁴⁾	363	350	367	361	348
Accidents mortals (<i>fatalities</i>)	1	1	0	0	0
Accidents greus	0	0	0	4	0
Accidents no greus o lleus	362	349	367	357	348
% Accidents no greus o lleus	99,7	99,7	100,0	98,9	100,0
Absentisme					
Hores d'absentisme gestionable (malaltia i accident)	2.416.421	2.690.834	2.369.326	2.393.498	2.370.102
% Índex d'absentisme gestionable (malaltia i accident)	3,75	4,59	4,12	4,10	4,00
Altres indicadors de formació, campanyes foment de la salut accions en oficines					
Persones que fan el curs de Seguretat i Salut anualment	1.098	315	1.113	1.443	1.096
Participants en els cursos de formació en Seguretat i Atracaments	40.451	400	33.216	1.867	34.792
Campanyes fetes de millora de la salut	24	27	74	91	103
Oficines modernitzades per a la prevenció d'atracaments	467	403	380	677	691
Centres de treball avaluats en l'àmbit de riscos	483	663	1.010	1.228	876
Activitats i iniciatives de manteniment i revisió de centres	5.036	12.483	14.393	16.950	16.968

Portada

Índex

Pròleg

Pla Estratègic 2025-2027

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

(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 2025, el 99 % de les dones que es van acollir a 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 2025, l'índex de freqüència d'accidents és de l'1,32 (0,65 per als homes i 1,83 per a les dones).

- Portada
- Índex
- Pròleg
- Pla Estratègic 2025-2027
- 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		37.489
% de contractes indefinits		100
% homes		43
% dones		57
% Posicions directives cobertes internament		98
M€ en sous i salaris		2.559
% de retribució variable lligada a qualitat en el servei		>99
M€ en tributs de l'Entitat a càrrec de la Seguretat Social		691
% de la plantilla adherida a algun Conveni Col·lectiu		100
4 Educació de qualitat		
Formació de la plantilla		
M€ d'inversió en formació		12,9
M€ d'hores de formació		2,3
Hores de formació per empleat		63
% de formació online		96
Professionals certificats en MIFID II		30.463
Professionals certificats en LCCI		30.672
Empleats que han superat la formació ASG		36.645
Principals cursos en pràctiques responsables:		
• Generació+		✓
• Codi ètic, anticorrupció i canal de denúncies		✓
• Llei d'accessibilitat		✓
• 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	414
Permisos retribuïts	2.146
Reduccions de jornada	2013
% de dones en posicions directives	44,0
% de dones en plantilla	57
Treballadors amb discapacitat	520
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	1.397
% brexa Salarial CaixaBank, S.A.	0,7
Certificació EFR, Fundació MásFamilia. Primera Entitat financera espanyola a obtenir el nivell d'excel·lència A	✓
Millor Banc en Diversitat i Inclusió a Europa 2025 (Euromoney)	✓
Suport a les principals associacions de dones (Igualtat en l'empresa: Xàrter de la Diversitat, Més Dones, EJE&CON, etc.)	✓
3 Salut i benestar	
Programa Som Saludables	✓
Escola de 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 2024	Puntuació 2025	Variació	Percentil 2024	Percentil 2025	Variació	Mitjana 2024	Mitjana 2025	Variació	Màxima Puntuació 2024	Màxima Puntuació 2025	Variació
Total Sustainability Score	86	88	2	97	98	1	37	35	-2	92	94	2
Social Dimension	88	94	6	95	98	3	34	32	-2	97	98	1
Labour Practice Indicators ¹	92	95	3	95	99	4	38	33	-5	100	100	0
Human Capital Management ²	82	95	13	91	98	7	42	40	-2	98	98	0
Occupational Health & Safety ³	75	81	6	90	93	3	22	21	-1	100	100	0
Human Rights ⁴	98	98	0	96	96	0	25	24	-1	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.

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 2025-2027

▪ 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 2025
PERSONES

Annexos i Taules

Grup CaixaBank

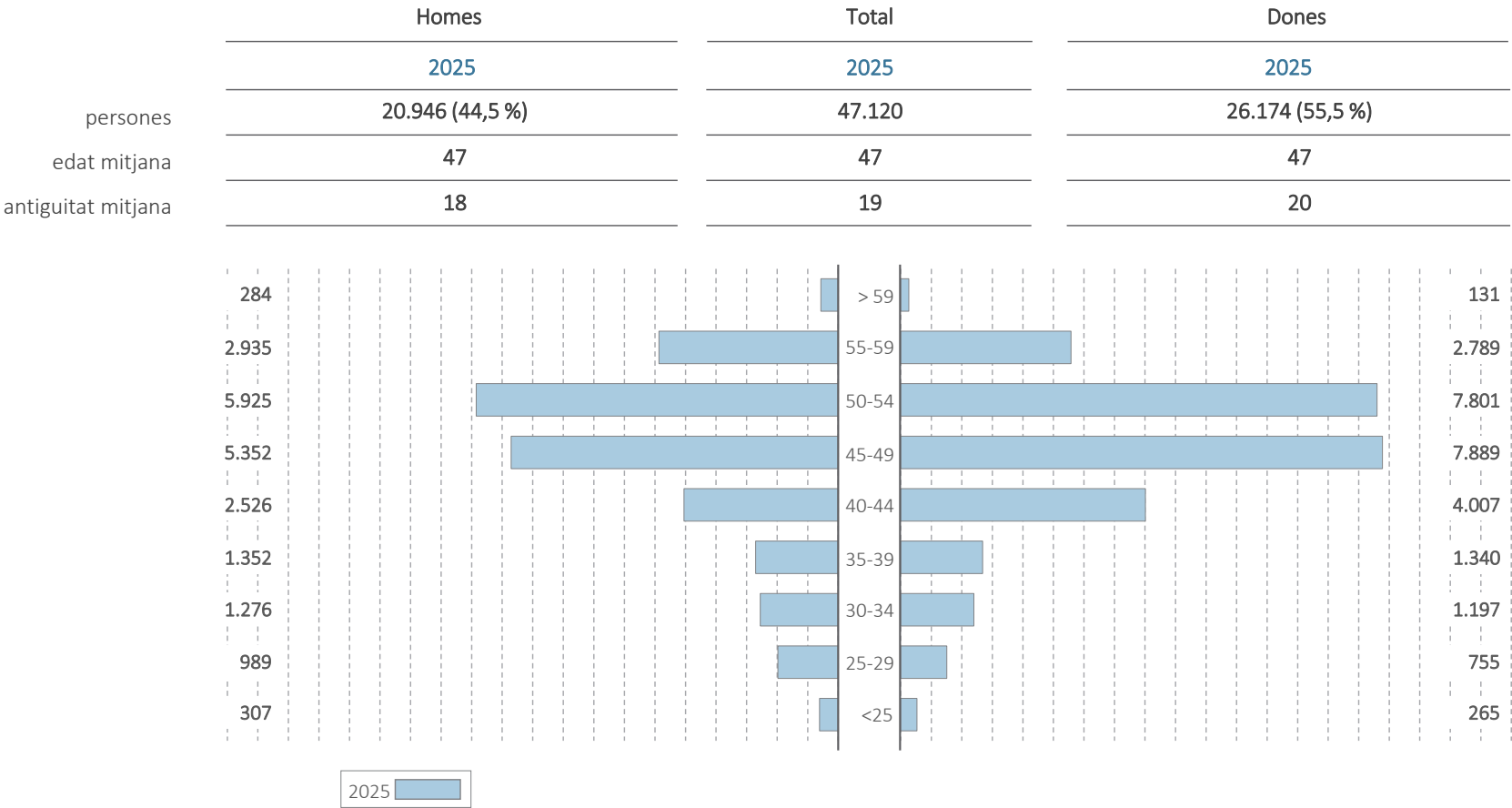
- Portada
- Índex
- Pròleg
- Pla Estratègic 2025-2027
- Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
- Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
- Cicle de vida de l'empleat
- Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
- Annexos i Taules Grup CaixaBank
- 27. Moviments de Plantilla

Taula 27. Moviments de Plantilla

	2024	2025	Variació neta
Plantilla Grup CaixaBank	46.014	47.120	1.106
Moviments any 2025			
Altes i reingressos	2.951	Baixes i absències	- 1.845
Noves contractacions	2.167	Baixes definitives	- 901
CaixaBank, S.A.	804	Jubilació.	- 103
Suport al Negoci	535	Defunció	- 21
Activitat de Negoci	824	Acomiadament	- 121
Altres empreses	4	Baixa voluntària	- 318
Reincorporacions i altres	784	Finalització de contracte	- 41
		No superació període de prova	- 118
		Invalidesa permanent	- 5
		Altres baixes recurrents ⁽¹⁾	- 170
		Desvinculacions incentivades	- 4
		Absències (excedència i altres)	-944

(1) Inclou 155 sortides per la baixa del perímetre de societats del Grup CaixaBank d'Inversions Immobiliàries Tegui Resor després de la venda de la participació.

Taula 28. Estructura demogràfica

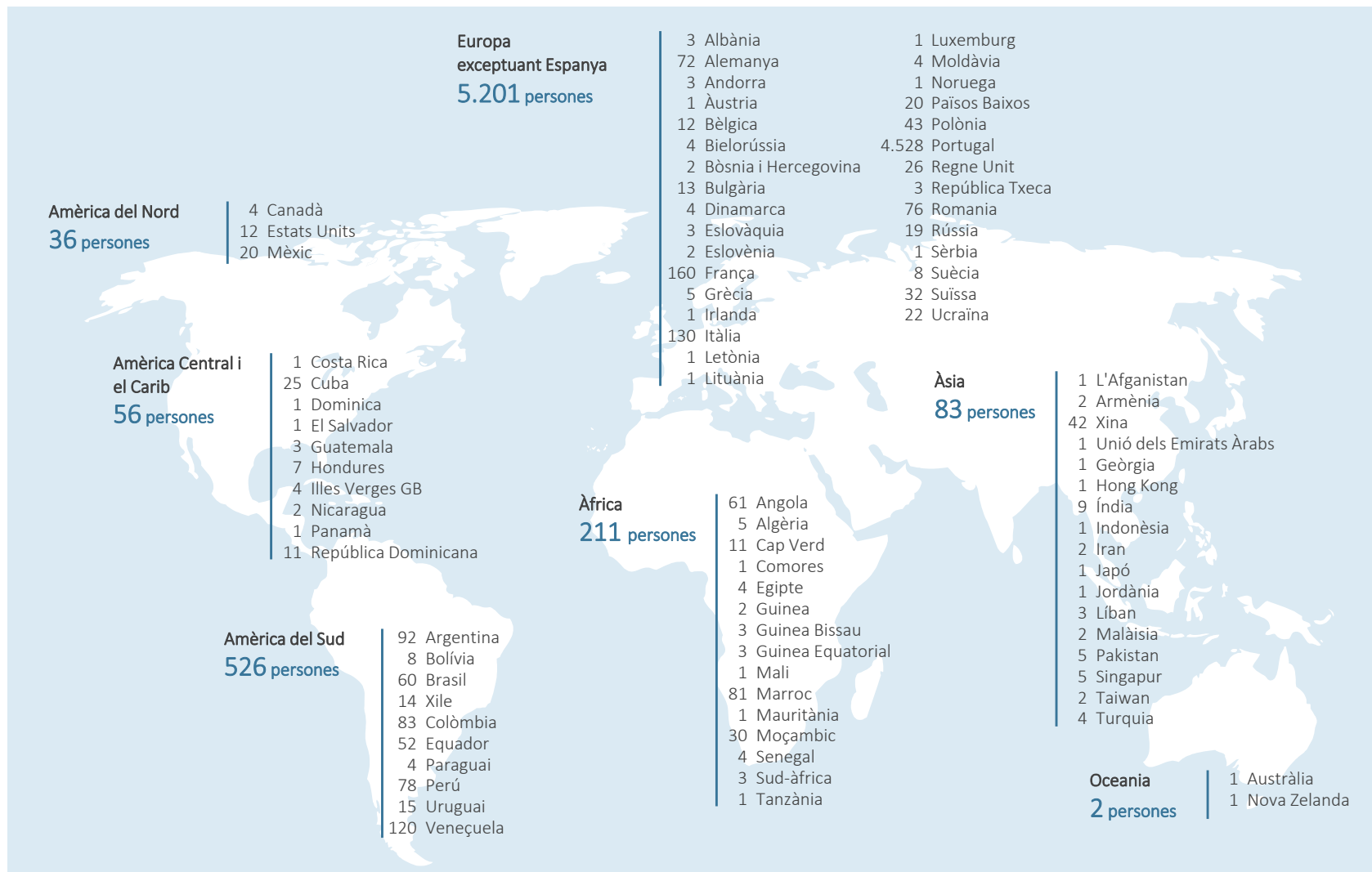


- Portada
- Índex
- Pròleg
- Pla Estratègic 2025-2027
- Com som i com ens organitzem. CaixaBank, S.A.
- Com som i com ens organitzem. Grup CaixaBank
- Cicle de vida de l'empleat
- Annexos i Taules CaixaBank, S.A.
- Annexos i Taules Grup CaixaBank
- 28. Estructura demogràfica

- Portada
- Índex
- Pròleg
- Pla Estratègic 2025-2027
- 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

6.115 persones originàries de 88 països diferents d'Espanya



Taula 30. Estructura funcional

Grup CaixaBank	Directius						Comandaments intermedis					Resta d'empleats				
	Total	Total	Homes	%	Dones	%	Total	Homes	%	Dones	%	Total	Homes	%	Dones	%
CaixaBank, S.A.	37.489	4.891	2.815	57,6	2.076	42,4	8.079	3.902	48,3	4.177	51,7	24.519	9.273	37,8	15.246	62,2
Suport al Negoci	2.371	101	69	68,3	32	31,7	148	81	54,7	67	45,3	2.122	1.456	68,6	666	31,4
CaixaBank Operational Services, S.A.U.	554	14	7	50,0	7	50,0	88	43	48,9	45	51,1	452	190	42,0	262	58,0
CaixaBank Tech, S.L.	1.632	54	40	74,1	14	25,9	42	30	71,4	12	28,6	1.536	1.195	77,8	341	22,2
CaixaBank Facilities Management, S.A.	185	33	22	66,7	11	33,3	18	8	44,4	10	55,6	134	71	53,0	63	47,0
Activitat de Negoci	7.228	590	364	61,7	226	38,3	718	373	51,9	345	48,1	5.920	2.588	43,7	3.332	56,3
CaixaBank Payments & Consumer, EFC, EP, SA	796	98	55	56,1	43	43,9	103	48	46,6	55	53,4	595	268	45,0	327	55,0
Facilitea Selectplace, SAU	37	5	3	60,0	2	40,0	9	4	44,4	5	55,6	23	8	34,8	15	65,2
CaixaBank Equipment Finance, S.A.U.	5	1	1	100,0	-	0,0	-	-	-	-	-	4	3	75,0	1	25,0
Banco BPI, S.A.	4.476	222	146	65,8	76	34,2	458	243	53,1	215	46,9	3.796	1.535	40,4	2.261	59,6
BPI Suisse, S.A.	2	1	1	100,0	-	0,0	-	-	-	-	-	1	1	100,0	-	0,0
VidaCaixa, S.A.U. de Seguros y Reaseguros	919	100	57	57,0	43	43,0	71	34	47,9	37	52,1	748	360	48,1	388	51,9
BPI Vida e Pensões – Companhia de Seguros, S.A.	77	7	2	28,6	5	71,4	4	2	50,0	2	50,0	66	24	36,4	42	63,6
VidaCaixa Mediació OBS S.A.U.	15	2	1	50,0	1	50,0	3	2	66,7	1	33,3	10	3	30,0	7	70,0
CaixaBank Asset Management, SGIC, SAU	287	59	33	55,9	26	44,1	7	2	28,6	5	71,4	221	120	54,3	101	45,7
BPI Gestão de Activos, S.A.	48	6	5	83,3	1	16,7	3	2	66,7	1	33,3	39	26	66,7	13	33,3
CaixaBank Asset Management Luxembourg, S.A.	10	2	2	100,0	-	0,0	2	1	50,0	1	50,0	6	4	66,7	2	33,3
Imaginergem, S.A.	86	18	12	66,7	6	33,3	-	-	-	-	-	68	24	35,3	44	64,7
Nuevo MicroBank, S.A.U.	49	13	7	53,8	6	46,2	-	-	-	-	-	36	16	44,4	20	55,6
CaixaBank Wealth Management Luxembourg, S.A.	38	3	2	66,7	1	33,3	4	3	75,0	1	25,0	31	20	64,5	11	35,5
CaixaBank Titulización, S.G.F.T., S.A.U.	11	3	2	66,7	1	33,3	-	-	-	-	-	8	6	75,0	2	25,0
BuildingCenter, S.A.U.	348	45	32	71,1	13	28,9	54	32	59,3	22	40,7	249	158	63,5	91	36,5
Openwealth, S.A.U.	24	5	3	60,0	2	40,0	-	-	-	-	-	19	12	63,2	7	36,8
Altres empreses	32	4	4	100,0	-	0,0	3	2	66,7	1	33,3	25	19	76,0	6	24,0
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.	8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	8	8	100,0	-	0,0
Puerto Triana, S.A.U.	8	1	1	100,0	-	0,0	2	2	100,0	-	0,0	5	2	40,0	3	60,0
Web Gestió 4	2	1	1	100,0	-	0,0	-	-	-	-	-	1	1	100,0	-	0,0
Total Grup CaixaBank	47.120	5.586	3.252	58,2	2.334	41,8	8.948	4.358	48,7	4.590	51,3	32.586	13.336	40,9	19.250	59,1

- Portada
- Índex
- Pròleg
- Pla Estratègic 2025-2027
- 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 2025-2027
- 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 2025:

Formació virtual

92 %

2.573.839 hores

Formació presencial

8%

Inversió Total

18,1 M€

Inversió per persona

388 €

Mitjana del sector 448 € ⁽¹⁾

Hores de formació

2.810.229

Dones 56 %
Homes 44 %

Hores de formació per persona (sobre plantilla mitjana)

60,3

Segmentació per classificació professional

	Homes	Dones	Total
Directius	183.831	133.913	317.744
Comandaments Intermedis	249.889	264.725	514.614
Resta empleats	806.131	1.171.740	1.977.871
Total	1.239.851	1.570.378	2.810.229

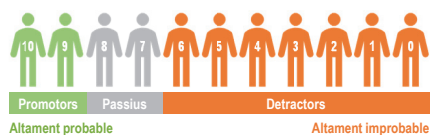
Segmentació per trams d'edat

	Homes	Dones	Total
< 30 anys	155.015	131.439	286.454
30-39 anys	171.021	173.632	344.653
40-50 anys	515.385	789.157	1.304.542
> 50 anys	398.430	476.150	874.580
Total	1.239.851	1.570.378	2.810.229

1) Font: Enquesta 2024 del Grup de Responsables de Formació d'Entitats Financeres - GREF

Taula 32. Radar Estudi de Compromís i Satisfacció de l'Empleat, Cultura i Lideratge, realitzat el 2025

	CaixaBank Tech	CaixaBank Operational Services	CaixaBank Facilities Management	CaixaBank Asset Management	CaixaBank Asset Management Luxembourg	BPI Gestão de ativos	VidaCaixa	VidaCaixa Mediació OBS	BPI Vida e Pensões	Building Center	CaixaBank Titulización	Credifimo	Puerto Triana	CaixaBank Payments & Consumer	Facilitea Selectplace	Telefónica Consumer Finance	Imagin	MicroBank	Openwealth
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Participació	87	84	98	93	100	100	86	93	91	95	100	100	100	89	94	83	84	94	100
TF - Total favorabilitat	78	77	81	84	73	87	82	97	75	83	79	93	93	82	81	84	83	93	81
TF neutre	14	14	12	11	19	9	12	3	13	11	12	6	5	11	12	15	11	5	11
TF desfavorable	8	9	8	5	7	4	6	1	12	6	9	2	1	7	8	1	7	2	8
Cultura																			
Total Favorable	77	80	87	87	84	92	80	98	77	85	83	97	95	79	87	85	83	92	95
Total neutre	15	15	9	10	12	6	14	2	15	10	10	3	4	13	9	12	10	6	4
TF desfavorable	7	5	3	3	4	2	5	0	8	5	6	0	1	8	3	3	6	2	0
Lideratge																			
Total Favorable	85	80	89	86	90	89	85	86	85	89	84	89	94	86	89	77	90	93	88
Total neutre	10	14	9	10	6	6	10	12	9	7	14	10	6	10	9	23	7	4	11
TF desfavorable	4	6	2	4	4	5	5	2	5	3	2	1	0	4	2	0	4	2	1
Empowerment																			
Total Favorable	75	66	77	82	83	89	82	100	76	81	70	85	88	84	77	100	83	90	80
Total neutre	14	19	14	11	11	6	11	0	15	12	15	15	0	10	14	0	9	9	10
TF desfavorable	10	16	9	7	6	5	7	0	9	8	15	0	13	6	9	0	8	1	10
eNPS	38	38	51	52	22	62	50	93	37	47	20	71	75	60	51	60	41	84	75
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Promotors	50	53	63	61	-	-	57	-	47	59	-	-	-	66	63	-	51	-	-
Passius	37	32	25	30	-	-	36	-	43	29	-	-	-	29	25	-	39	-	-
Detractors	13	15	12	9	-	-	7	-	10	12	-	-	-	5	12	-	10	-	-



eNPS - Employee Net Promoter Score

$$\text{eNPS} = \% \text{ Promotors} - \% \text{ Detractors}$$

- Portada
- Índex
- Pròleg
- Pla Estratègic 2025-2027
- 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. Radar Estudi de Compromís i Satisfacció de l'Empleat, Cultura i Lideratge



MEMÒRIA 2025 PERSONES



Pintor Sorolla, 2-4
46002 València
www.caixabank.com