



8. EMPREMTA LABORAL



8.1 Model de gestió de persones

La definició del Pla Estratègic *TransformAcció 2022* ha suposat un gran repte per a l'Àrea de Persones de Caixa Popular per l'amplitud i la profunditat de les *TransformAccions* requerides en l'àmbit de la direcció i la gestió de persones d'aquesta organització que s'han de dur a terme en aquest període estratègic.

Sens dubte, les persones que treballen en Caixa Popular són un dels principals actius estratègics de la nostra entitat i, consegüentment, són i han de ser actors clau en el desenvolupament de la nova proposta de valor continguda en aquest Pla Estratègic de l'entitat en què, com hem vist en apartats anteriors d'aquesta memòria anual,

- s'ha de desenvolupar el nostre model cultural per donar resposta tant a l'evolució del model organitzatiu cap a una organització líquida com a l'evolució del nostre model comercial,
- s'ha de desenvolupar la nova política estratègica de Crèixer en Felicitat.

Des de l'Àrea de Persones de Caixa Popular es treballa decididament en l'establiment de l'estratègia competitiva i corporativa de l'entitat, alhora que despleguen diferents estratègies de persones per facilitar-ne l'assoliment.

Aquesta estratègia de persones i el desplegament posterior es recolza en la missió de l'Àrea,

"Promovem el desenvolupament de les persones per contribuir a l'èxit del nostre projecte cooperatiu"

i en la missió de la **Direcció de Persones**, "establir l'estratègia, les polítiques i els plans pluriennals estratègics de l'entitat en matèria de gestió de persones per aconseguir la professionalització, l'adequació i el creixement de la felicitat de les persones, alineat amb els valors, el desenvolupament i els objectius de l'entitat, i contribuir així a l'èxit del nostre projecte cooperatiu".

Un altre aspecte significatiu en què es recolza l'assoliment de l'estratègia de persones de Caixa Popular és la configuració o l'estructura de l'àrea que ha de facilitar l'assoliment dels objectius plantejats.

Així doncs, en l'Àrea de Persones trobem les àrees de responsabilitat següents:

- Departament Laboral.
- Departament de Talent.
- Departament de Desenvolupament Directiu.

També dins de l'àmbit de responsabilitat de l'Àrea de Persones, trobem el que denominem l'**Equip Operatiu**, compost per quatre persones que duen a terme tasques de suport a altres departaments, imatge i recepció en Serveis Centrals.

Per assolir la missió de l'Àrea, s'han definit una sèrie de les línies estratègiques, que són:

- Contribuir a tindre professionals equilibrats, tractant-los com a persones integrals.
- Tindre el col·lectiu preparat per als reptes del sector i l'entorn en general, facilitant així la gestió del canvi.
- Ajudar a donar resposta a les necessitats del col·lectiu. Tindre una mirada als companys com a clients interns.

2. Àrea de Persones i desenvolupament del model cultural

Com hem vist anteriorment, el **model cultural** de Caixa Popular és una de les apostes més importants a l'hora de configurar la nova proposta de valor i l'estratègia de l'entitat per al període 2020-2022. Aquesta evolució cultural, ens ha d'ajudar a:

- Diferenciar-nos pels nostres valors, els que ens han ajudat a ser el que som i arribar on estem.
- Mantindre i impulsar els valors i l'esperit fundacional de Caixa Popular.
- Tindre una cultura de responsabilitat, llibertat, resultats i autonomia.

Des de l'Àrea de Persones, es lidera per tant aquesta gran **Transformació** que es recolza en els objectius següents:

- Apostar pel "planter" com a font de recursos, afavorint així l'estratègia de desenvolupament intern de capacitats.
- Desenvolupar polítiques higièniques de gestió que tracten d'eliminar la duplictat de faenes incrementant

l'eficiència i la productivitat, alhora que es faciliten processos de conciliació de la vida familiar, personal i professional, entre altres.

- Millorar la percepció d'equitat salarial interna a través del desenvolupament d'un sistema retributiu just i ajustat a les responsabilitats dels llocs de treball i en què es dissenyen bandes salarials molt equilibrades.
- Desenvolupar una estratègia de compromís de persones que, a través d'accions concretes, faciliten la implicació i la motivació del col·lectiu de treball.
- Facilitar la coherència interna, especialment pel que fa a la coherència amb els valors de Caixa Popular, en què les persones no sols s'identifiquen amb aquests, sinó que, en fer-los seus i interioritzar-los, actuen com a mecanismes que faciliten la presa de decisions homogènia i els processos d'acte control de les persones, en què aquestes creixen en autonomia i responsabilitat mentre es redueixen els mecanismes de control externs.
- Fomentar l'adquisició de coneixements, habilitats i actituds que afavorisquen el sorgiment i el manteniment de processos, pràctiques, iniciatives, etc., d'innovació i creativitat, capacitats estratègiques que han d'ajudar Caixa Popular a assolir el seu model cultural i, per tant, la seua estratègia competitiva.

Pel que fa a les accions concretes que ajudaran a assolir aquests objectius per a la transformació cultural, podem destacar els següents:

- Pla d'implantació de la mentalitat guanyadora i l'esperit de Caixa Popular.
- Fer evolucionar el codi ètic de l'entitat.
- Nou quadern de gestió o, el que és el mateix, redefinició dels segments de client i de les responsabilitats del personal d'oficina que comporta més empoderament de les persones, més polivalència i una acceleració del desenvolupament professional.
- Distingint horari de faena i horari d'atenció al client.
- Alinear i revisar totes les polítiques de gestió de persones per aconseguir una cultura de responsabilitat, llibertat, resultats i autonomia.
- Definir línies roges i revisar les penalitzacions.
- Implantar cultura de *feedback* en el procés, no sols en l'avaluació.
- Definir el Flexitreball en Caixa Popular.

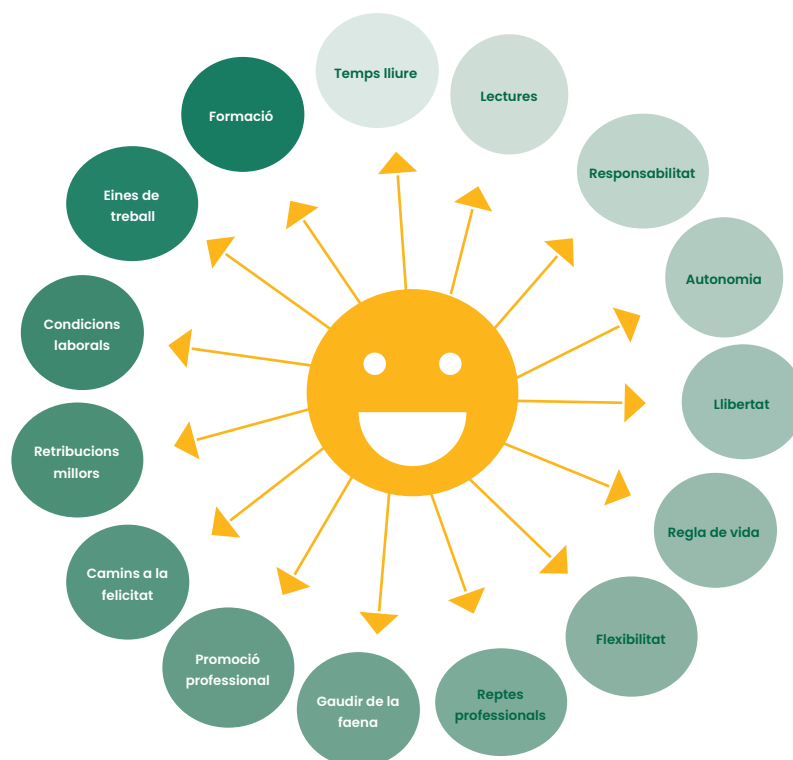
3. Àrea de Persones i com creixerem en felicitat

Com hem vist anteriorment, l'estratègia de Caixa Popular es desplegava a través de 5 grans polítiques estratègiques, entre les quals podíem trobar la **política estratègica de Créixer en Felicitat**.

És, per tant, responsabilitat directa d'aquesta àrea, definir i implementar **el model i l'ecosistema** de la **felicitat** de Caixa Popular per contribuir al creixement de la felicitat de les persones del col·lectiu de treball. En la imatge següent veiem el nostre model de felicitat.



En la imatge següent, veiem el disseny i el desplegament amb totes les àrees d'actuació que finalment ens ajudaran a desenvolupar el nostre model cultural i a créixer en felicitat:



L'any 2020, ha sigut per a la nostra entitat i per a tots els nostres grups d'interès, tant interns com externs, un any complicat pels efectes que tingut la crisi sanitària, social i econòmica provocada per la COVID-19. Malgrat totes les limitacions que hem

tingut quant a la gestió de persones, com veiem a continuació en la taula següent, hem aconseguit desenvolupar 17 projectes estratègics, i hem arribat a un nivell de compliment del pla anual del 87,35%.

Gestió del col·lectiu de treball

Planificació i programació d'activitats

VARIABLE	ANY 2020	ANY 2019	ANY 2018	VARIACIÓ 19/20	VARIACIÓ 18/19
Nre. de projectes estratègics posats en marxa	17	31	N/A	- 45,16	N/A
Compliment del pla anual	87,35%	99%	100%	- 11,77%	-1%

Juntament amb la *TransformAcció* de model de cultural i al desenvolupament de la política estratègica de Créixer en Felicitat, l'Àrea de Persones de Caixa Popular ha d'escometre en el període estratègic 2020-2022 3 grans transformacions més, com veiem a continuació i com explicarem en els apartats següents:

- **Transformació en el seu sistema retributiu.**
- **Transformació del seu sistema de contractació.**
- **Transformació del talent i la formació i l'aprenentatge.**

8.2 Departament Laboral

1. Introducció

L'administració de persones en Caixa Popular és responsabilitat del **Departament Laboral** de l'Àrea de Persones de la nostra entitat

La seua missió, és vetlar per l'equitat i transparència de la nostra política de retribució i procurar la igualtat d'oportunitats, contribuir al benestar del col·lectiu, tenint en compte els nostres valors, garantint el compliment de la normativa en matèria laboral, fiscal i social, pera generar i arrelar el sentiment de pertinença i propietat a Caixa Popular, i contribuir a l'assoliment dels objectius estratègics.

Entre les responsabilitats principals d'aquest departament, estan:

- Implantar la **política de contractació** de Caixa Popular de les persones en formació, contractades i sòcies de l'entitat gestionant les necessitats estructurals i conjunturals de la plantilla, assegurant el compliment de la normativa laboral, societària, social i fiscal, per dotar de les persones necessàries i contribuir a l'assoliment dels objectius estratègics. A més, dins d'aquesta responsabilitat, podem trobar les àrees d'actuació següents:
 - Gestionar els usuaris, l'accés a les aplicacions i les eines necessàries per a la incorporació correcta de les persones.
- Fer el seguiment de les persones aspirants a sòcies que ocupen llocs estructurals. Proporcionar eines per donar suport als processos d'integració en Caixa Popular per encertar en la integració societària.
- Definir, planificar, coordinar i executar la gestió de pràctiques i beques (universitàries, ADEIT, Labora, cicles, etc.).
- Estudiar i preparar la sol·licitud de les subvencions socials.
- Implantar la **política de compensació total** de Caixa Popular tenint en compte la legislació laboral i societària. Dins d'aquesta responsabilitat podem trobar les àrees d'actuació següents:
 - Implantar la política retributiva mensual, anual per resultats, premis, salari emocional, retribució en espècie, etc., del col·lectiu de persones sòcies i aspirants a sòcies, així com de les persones en formació.
 - Fer estudis salarials interns i/o externs generals o sectorials per vetlar pel compliment

dels nivells d'equitat i competitivitat externa de l'entitat.

- Col·laborar en la implementació del **model i de l'eco-sistema** de la **felicitat** de Caixa Popular per contribuir al creixement de la felicitat de les persones de col·lectiu de treball.
- Planificar les **despeses de personal** anuals, fer el seguiment mensual, analitzar les desviacions respecte de la previsió i dur a terme propostes de mesures correctores per contribuir a l'acompliment del pla de gestió.
- Dissenyar i implantar el **pla de salut de Caixa Popular**: confeccionar el calendari d'activitats i campanyes de salut, periòdiques i puntuals, complint la normativa de prevenció de riscos laborals, per contribuir a la salut integral de tot el col·lectiu de treball.

- Confeccionar i fer el seguiment del **pla d'igualtat d'oportunitats** de dones i homes de Caixa Popular, distingint entre un pla d'igualtat de persones sòcies, a què no estem obligats per llei, i un pla d'igualtat d'aspirants a sòcies, així com del protocol de prevenció i actuació en casos d'assetjament laboral per contribuir als objectius estratègics en matèria d'igualtat d'acord amb els nostres valors cooperatius.
- En coordinació amb el Departament de Riscos, **valorar i aplicar la Circular 303** amb relació a les operacions d'actiu, passiu i serveis de les persones sòcies i aspirants a sòcies amb la finalitat de garantir l'equitat interna i l'equilibri entre els interessos globals i particulars del col·lectiu.

2. Ocupació

La política de contractació de persones de Caixa Popular té com a característica principal la realització, amb caràcter general, de contractacions formatives o contractacions indefinides principalment a temps complet. Només en les situacions singulars i conjunturals com les vacances, maternitat, malalties, permisos, etc., les contractacions es fan a través de contractes de duració determinada.

La contractació de persones es du a terme d'acord amb els plans de plantilla anuals i un esquema d'incorporació que

prioritza principalment l'accés de persones titulades fa poc.

Vegem a continuació els resultats dels **principals indicadors en matèria de contractació en Caixa Popular durant l'any 2020 i la comparació amb els dos anys anteriors**.

En primer lloc, ens agradaria destacar que durant l'any 2020 hem creat 17 llocs de treball, un 4,62% més que el 2019 amb data 31 de desembre.

VARIABLE	ANY 2020	ANY 2019	ANY 2018	VARIACIÓ 19/20	VARIACIÓ 18/19
Nre. de persones amb contracte l'1 de gener	368	350	350	5,14%	0%
Nre. de persones amb contracte el 31 de desembre	385	368	350	4,62%	5,14%

A continuació, podem veure en la taula següent les principals dades de contractació de les persones no sòcies en els últims 3 anys.

VARIABLE	ANY 2020	ANY 2019	ANY 2018	VARIACIÓ 19/20	VARIACIÓ 18/19
Nre. de persones no sòcies i % respecte de les persones sòcies	52 (13,50%)	36 (9,78%)	27 (7,71%)	44,44% (3,72%)	33,3% (6,84%)
Nre. de persones i % amb contracte fix (no socis)	4	2	5	100%	-60%
Nre. de persones i % amb contracte temporal	48 (12,47%)	34 (9,23%)	27 (7,71%)	41,18% (26,84%)	28,14% (9,71%)
Nre. de persones en pràctiques (becaris, etc.)	55	47	53	17%	-11,32%

Com acabem de veure, el 2020 les persones no sòcies de la co-operativa en van ser 52, la qual cosa ha suposat un increment del 7,71% respecte del 2019. Pel que fa a situació contractual d'aquestes persones, el nombre de persones no sòcies amb contracte indefinit el 2020 s'ha incrementat, i ha passat a ser de 4 persones respecte de les 2 persones que teníem el 2019. Les persones amb una vinculació contractual temporal han passat

de ser-ne 34 el 2019 a 48 el 2020, fet que ha suposat un increment del 7,71%. Finalment, el nombre de persones en pràctiques el 2020 ha sigut un 17% superior respecte a l'any 2019.

Pel que fa a les persones amb responsabilitats directives i sense, no hi ha hagut canvis en les xifres de les primeres entre el 2020 i el 2019, mentre que les persones sense responsabilitat directiva s'han incrementat en 6,34%.

VARIABLE	ANY 2020	ANY 2019	ANY 2018	VARIACIÓ 19/20	VARIACIÓ 18/19
Nre. de persones amb responsabilitats directives	100	100	97	0%	3,09%
Nre. de persones sense responsabilitats directives	285	268	253	6,34%	5,93%

Per edats, cal destacar que durant l'any 2020 hem contractat una persona major de 50 anys i que les persones contractades en el rang d'edat de 31 a 50 anys s'ha incrementat el 2020 un 75% respecte del 2019. Finalment, la majoria de les contractacions s'han fet en el rang d'edat de 16 a 30 anys, xifra que s'ha incrementat un 45% el 2020 respecte del 2019.

VARIABLE	ANY 2020	ANY 2019	ANY 2018	VARIACIÓ 19/20	VARIACIÓ 18/19
Nre. de nous contractes, rang d'edat 16-30	29	20	14	45%	42,86%
Nre. de nous contractes, rang d'edat 31-50	7	4	2	75%	200%
Nre. de nous contractes, majors 50 anys	1	0	0	100%	0%

Quant a les necessitats que han cobert les noves contractacions durant l'any 2020 i els canvis de centre de treball o de canvi de funcions, vegem-ne la descripció i les xifres principals en la taula següent:

VARIABLE	ANY 2020	ANY 2019	ANY 2018	VARIACIÓ 19/20	VARIACIÓ 18/19
Nre. de contractacions necessitats (baixes, IT)	8	4	1	100%	400%
Nre. de canvis de centre de treball	68	57	61	19,3%	-6,56%
Nre. de canvis de funció	17	28	32	-39,3%	-12,5%

Les contractacions per a la cobertura de llocs de treball on s'han produït baixes laborals, etc., s'ha incrementat un 100%, i ha passat a ser de 8 persones el 2020 respecte de les 4 del 2019. Respecte als canvis de centre de treball, l'any 2020 hem tingut

68 canvis per 57 el 2019. Finalment, pel que fa als canvis de funció, l'any 2020 en vam tindre 17 per 28 del 2019, una reducció, per tant, d'un 39,3%.

3. Compensació

El sistema retributiu de Caixa Popular es basa en la meritocràcia i la seua aplicació en el col·lectiu de treball és resultat del nivell de responsabilitat, de l'acompliment i dels resultats obtinguts per les diferents unitats organitzatives i les persones. El sistema consta de tres tipus de retribució:

- Retribució per funcions i acompliment.
- Retribució anual per resultats.
- Avantatges socials i econòmics.

A causa del caràcter d'empresa d'economia social que té la nostra entitat, a més dels tres tipus de retribució esmentats anteriorment, les persones sòcies de treball perceben anualment interessos al capital aportat per la seua condició de propietàries i retorns, tots dos determinats anualment pels òrgans socials de la cooperativa.

La retribució per funcions i acompliment en les persones aspirants a sòcies està referenciada al que s'estableix en el conveni. En les persones sòcies de treball aquesta retribució és el resultat de multiplicar el barem base 1,0, establert

anualment pel Consell Rector, pel barem assignat a la persona sòcia.

Per a l'establiment del barem personal s'estableixen 4 grups professionals: Gestors de Clients d'oficines i Tècnics de serveis centrals, Direccions d'Oficina i Departament, Equip de Direcció i Direcció General. En el grup de Gestors de Clients i Tècnics de serveis centrals hi ha diversos nivells retributius tenint en compte les funcions, les responsabilitats i la qualificació, en les Direccions d'Oficina hi ha nivells en funció del volum de negoci gestionat i en les Direccions de Departament hi ha dos nivells en funció de si són departaments de negoci o departaments de servei.

En cada nivell, el barem es desglossa en tres tipus: base, funció i acompliment.

Pel que fa a la part de **retribució variable** de Caixa Popular, es compon d'elements que premien els resultats, l'acompliment, la mitigació de riscos, el lideratge, el creixement del negoci i la innovació. Els elements més importants són:

- Retribució per resultats: premien els resultats obtinguts en el marge ordinari i benefici de cada centre de treball, amb relació a la seua massa salarial.
- Retribució dins del model d'organització líquida: retribució en funció de la contribució de l'especialitat o projectes als resultats de l'entitat.
- Retribució per venda de béns adjudicats.
- "Champions" de zones i àrees (competició entre les zones sobre la base de sis indicadors i en serveis centrals sobre la base de huit paràmetres. Els premis són vacances i viatges).
- Oficines A (segons resultats de benefici, ràtio d'actius danyats i índex de qualitat del servei).
- Innovació: premi a la creativitat i a la participació en les iniciatives d'innovació impulsades per l'entitat.
- Populines: moneda virtual de l'entitat que reconeix la transmissió de coneixements professionals, la representació institucional o comercial, la innovació o el voluntariat.

Altres **avantatges socials i econòmics** del col·lectiu de treball serien l'assegurança de vida de les persones aspirants a sòcies; l'assegurança de vida i incapacitat permanent absoluta per a les persones sòcies; l'ajuda econòmica a la discapacitat reconeguda, superior al 33%, que subvenciona despeses justificades; condicions financeres; millora de primes en assegurances; vacances fraccionades; permís retribuït el dia de l'aniversari;

participació en activitats promogudes pel Consell Social; flexibilitat horària i subvencions als estudis reglats relacionats amb les funcions exercides.

Els reconeixements principals de Caixa Popular cap a les seues persones són:

- **Insígnies.** Utilitat del programa d'avaluació "**SuccessFactors**" que permet enviar una insígnia de reconeixement per temes professionals o solidaris, etc., i que qualsevol persona del col·lectiu de treball pot enviar a una altra persona pertanyent a aquest.
- **Premis de reconeixement a les persones que treballen ja en Caixa Popular 10 o 25 anys i a les que es jubilen.**

La cooperativa de crèdit no ha constituït un pla de pensions per al seu col·lectiu de treball. Cada persona d'aquest col·lectiu acumula en el seu compte de capital social, any rere any, els retorns que rep com a persona sòcia de treball i que percep en el moment de la jubilació.

Vegem a continuació els resultats dels **principals indicadors en matèria retributiva en Caixa Popular durant l'any 2020 i la comparació amb els dos anys anteriors.**

En primer lloc, ens agradaria destacar que el salari mitjà de les persones sòcies sense responsabilitat directiva l'any 2020 s'ha incrementat en un 2,25% respecte del 2019, com veiem a continuació.

VARIABLE	ANY 2020	ANY 2019	ANY 2018	VARIACIÓ 19/20	VARIACIÓ 18/19
Salari mitjà entrat (persona no directiva)	25.384	24.826	24.279	2,25%	2,25%

Pel que fa al balanç o pes de les retribucions fixes i variables respecte de la retribució total, l'any 2020 la retribució fixa va suposar un 90,26% de la retribució total i, la retribució variable, un 9,74%, la qual cosa suposa un increment del 3,53% de la primera i una reducció del 17,60% de la segona respecte de les xifres del 2019.

VARIABLE	ANY 2020	ANY 2019	ANY 2018	VARIACIÓ 19/20	VARIACIÓ 18/19
Pes mitjà retribució fixa en la total	90,26%	87,18%	88,17 %	3,53%	-1,12
Pes mitjà retribució variable en la total	9,74%	11,82%	10,83 %	-17,60%	9,14%
Pes mitjà beneficis socials en la total	0 %	1 %	1 %	-100%	0%

A continuació, vegem en la taula següent els resultats obtinguts respecte de les variacions dels salaris mitjans de les persones sòcies en els últims 3 anys.

VARIABLE	ANY 2020	ANY 2019	ANY 2018	VARIACIÓ 19/20	VARIACIÓ 18/19
Salari mitjà per persona	37.814	37.880	35.288	-0,17%	7,34%
Salari mitjà equip de direcció	105.263	96.959	88.010	8,56%	10,17%
Salari mitjà direcció oficina	55.315	52.681	51.156	5%	2,98%
Salari mitjà direcció departament	50.122	47.298	44.150	5,97%	7,13%
Salari mitjà gestor oficina	29.838	31.686	30.739	-5,83%	3,08%
Salari mitjà gestor tècnic serveis centrals	31.281	32.770	32.898	-4,54%	-3,08%
Bretxa salarial equip de direcció	0,02%	5,76%		-99,65%	N/A
Bretxa salarial direcció d'oficina	1,52%	4,35%		-65,06%	N/A
Bretxa salarial direcció de departament	3,29%	0,46%		81,22%	N/A
Bretxa salarial gestor d'oficina	2,00%	0,09%		2.122,22%	N/A

Com acabem de veure, el salari mitjà per persona el 2020 és pràcticament idèntic al del 2019. Els salaris mitjans de l'equip de direcció, direccions d'oficina i direcció de departament s'han incrementat un 8,56%, un 5% i un 5,97% respectivament, el 2020 respecte del 2019. Els salaris mitjans de gestors d'oficina i gestors tècnics de serveis centrals s'han reduït un 5,83% i un 4,54% respectivament, en el mateix període de temps. És en aquest últim col·lectiu que se situen les noves incorporacions de persones sòcies, que comencen amb una retribució més baixa.

Juntament amb la *TransformAcció* de model de cultural i al desenvolupament de la política estratègica de Crèixer en Felicitat, l'Àrea de Persones de Caixa Popular ha d'escometre en el període estratègic 2020-2022 una altra gran **transformació en el seu sistema retributiu**.

La finalitat principal d'aquesta transformació és adaptar el sistema retributiu a la nova estructura d'organització líquida, a les noves formes de treball flexible i a la cultura de Caixa Popular, a través d'un model més flexible, basat en dues idees fonamentals, d'una banda, un model **que retribuisca per acompliment i funcions** i, de l'altra, que ho faci també **per resultats**.

Per desenvolupar el **sistema de retribució basat en l'acompliment i les funcions**, l'Àrea de Persones desenvoluparà les accions següents en el període estratègic 2020-2022.

Durant l'any 2020, ja s'ha dut a terme la revisió de les bandes salarials en funció de la nova estructura organitzativa (nou model comercial i organització líquida).

Durant els anys 2021 i 2022, s'acabaran d'implementar les dues accions següents, actualment en procés, (1) l'aprofitament de la flexibilitat que el sistema salarial permet en l'actualitat per a facilitar els moviments salarials en una mateixa banda salarial i (2) incrementar la retribució anual, provocant

increments de retribució fonamentalment a partir del model de retribució variable.

Pel que fa al desenvolupament del **nou model retributiu en funció dels resultats** obtinguts, s'han començat a fer l'any 2020 els primers passos en aquest sentit, encara que fins als anys 2021 i 2022 no acabarà d'estar implementat.

En concret, les accions principals per a desenvolupar aquesta part del nou model retributiu són (1) donar més importància al concepte de **qualitat de servei** en els Serveis Centrals aprofundint en l'enfocament cap al client intern i extern, (2) crear **bosques retributives específiques** per a cada equip de treball de segment i per a cada equip de projecte, (3) l'evolució de la idea "**Populines**" i, finalment, (4) el desenvolupament del concepte d'insígnies per a retribuir emocionalment.

Acompanyant el desenvolupament aquesta transformació retributiva, Caixa Popular, des de la seua Àrea de Persones, generarà **processos de comunicació** per a, també en el període 2021-2022, (1) comunicar al soci de treball el contingut total de la seua retribució i (2) posar en valor els nostres avantatges socials, com ara horari flexible, vacances partides, Circular 303, etc.

4. Administració

L'administració té en compte tots els processos i les activitats relacionades amb la contractació, la gestió de les incapacitats temporals, les nòmines, la gestió de l'IRPF, les assegurances socials, la planificació i el control de despeses de personal i tot el que normalment és responsabilitat d'aquesta mena d'unitat organitzativa, a més d'atendre les sol·licituds, les consultes, les peticions i les queixes del col·lectiu de treball.

VARIABLE	ANY 2020	ANY 2019	ANY 2018	VARIACIÓ 19/20	VARIACIÓ 18/19
Despeses totals de persones (en milions)	18,86	17,59	17,45	7,22%	0,8%
Edat mitjana	39,23	38,92	38,55	0,79%	1%
Antiguitat mitjana	13,69	13,58	11,38	0,81%	19,3%

Les retribucions a la nostra plantilla durant l'any 2020 han arribat pràcticament a 19 milions de €, un 7,22% més que el període 2019. Quant a la mitjana d'aquesta mateixa plantilla, se situa en 39,23 anys, un 0,79% més que el 2019. Finalment, l'antiguitat mitjana de les persones que treballen en Caixa Popular es va situar en 13,69 anys el 2020, un 0,81% superior a la de l'any 2019.

5. Relacions laborals

Caixa Popular, com a empresa cooperativa, aplica el Conveni de Societats Cooperatives de Crèdit a la figura dels aspirants a socis, que no és d'aplicació a les persones sòcies de treball, que ve regulades pels Estatuts Socials i el Reglament de Règim Intern de la Cooperativa. En aquest

cas, l'òrgan de representació d'aquest col·lectiu és el Consell Social. El col·lectiu d'aspirants a socis compta amb representants sindicals, i en el cas de les persones sòcies de treball, l'òrgan de representació d'aquest col·lectiu és el Consell Social.

6. Seguretat i salut laboral

La seguretat i salut laboral (SSL) de Caixa Popular dona resposta principalment a dues grans categories de riscos, d'una banda, els associats a la feina en oficines i despatxos, i a l'ús de pantalles de visualització de dades, i de l'altra, els relatius als desplaçaments en vehicles.

En el primer dels casos, els més representatius són els corresponents a l'entorn de treball (principalment posturals), l'ús d'equips informàtics, els de caigudes de diferent nivell i els psicosocials. En el segon, els denominats "en la missió" i "en el trajecte".

A causa del baix risc en tots, la gestió de la seguretat i salut laboral es fa a través d'un servei de prevenció alié, sota la supervisió de l'activitat a través del Comitè de Seguretat i Higiene en el Treball. Aquest servei analitza tots els riscos associats a llocs i instal·lacions i elabora plans de prevenció i mitigació de riscos laborals.

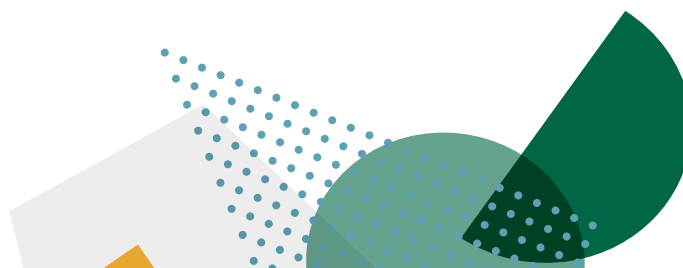
En l'exercici 2020 no hi ha hagut cap accident greu laboral, ni denúncia per assetjament o discriminació.

Amb relació a la salut, les revisions mèdiques s'engloben dins del Servei de Prevenció que Caixa Popular té concertat amb l'organització que gestiona la prevenció de riscos laborals.

Aquests reconeixements mèdics estan subjectes a uns protocols determinats per llei que estableixen tant les proves com la periodicitat, tenint en compte l'activitat que es du a terme i els riscos laborals a què s'està exposat. El protocol en què per llei està enquadrada Caixa Popular és "Oficines i despatxos i maneig de pantalles de visualització de dades", en el qual s'estableix una periodicitat biennal i amb unes proves determinades. No obstant això, el Comitè de Seguretat i Salut de Caixa Popular acorda la periodicitat anual i ampliació de proves i paràmetres en anàlisi de sang.

Finalment, i com a mesura de resposta a les propostes dels prescriptors principals en sostenibilitat i responsabilitat social, està prevista la formació i la designació d'una persona, dins de l'Àrea de Responsabilitat Social, que siga el delegat en drets humans per a possibles problemàtiques que pogueren aparèixer en la cadena de valor de l'organització.

Vegem a continuació els resultats dels **principals indicadors de seguretat i salut laboral en Caixa Popular durant l'any 2020 i la comparació amb els dos anys anteriors.**



En primer lloc, cal destacar que, durant l'any 2020, igual que va passar en els dos anys anteriors, s'han dut a terme totes les avaluacions de riscos i s'han complert el 100% dels plans de prevenció de riscos, com veiem a continuació.

VARIABLE	ANY 2020	ANY 2019	ANY 2018	VARIACIÓ 19/20	VARIACIÓ 18/19
Avaluació de riscos en totes les oficines i la seu	100	100	100	0%	0%
Compliment dels plans de prevenció de risc	100	100	100	0%	0%

Com hem comentat anteriorment, en l'any 2020, a diferència d'anys anteriors, no hi ha hagut cap accident de treball, ni cap defunció provocada per aquest motiu.

VARIABLE	ANY 2020	ANY 2019	ANY 2018	VARIACIÓ 19/20	VARIACIÓ 18/19
Accidents	0	3	3	N/A	0%
Taxa d'absentisme per accidents	0	0,06	0,06	N/A	0%
Nre. de defuncions per accident	0	0	1	0%	N/A

Pel que fa a les taxes d'absentisme, l'any 2020 va ser de l'1,66 davant de l'1,35 de l'any anterior.

VARIABLE	ANY 2020	ANY 2019	ANY 2018	VARIACIÓ 19/20	VARIACIÓ 18/19
Absentisme contingències comunes (%)	1,66	1,35	1,17	22,96%	5,38%

L'any 2020, com veiem a continuació, el nombre de reconeixements mèdics respecte del 2019 es va reduir un 26,2%. Aquest mateix any 2020 hem fet una campanya de salut com en anys anteriors i el percentatge de persones formades a través de pla de formació de seguretat i salut laboral ha sigut del 100%.

VARIABLE	ANY 2020	ANY 2019	ANY 2018	VARIACIÓ 19/20	VARIACIÓ 18/19
Nre. de reconeixements mèdics	186		261	-26,2%	-3,4%
Nre. de campanyes de salut	1	1	1	0%	0%
% persones formades pla de formació de SSL	100	100	100	0%	0%

Quant a les baixes no desitjades, l'any 2020 hem tingut 4 baixes d'aquesta tipologia, davant de 2 l'any anterior.

VARIABLE	ANY 2020	ANY 2019	ANY 2018	VARIACIÓ 19/20	VARIACIÓ 18/19
Nre. de baixes no desitjades	4	2	1	50%	N/A

Finalment, pel que fa als rangs d'edat en què s'han produït les baixes, vegem a continuació que el col·lectiu més afectat ha sigut el de 16 a 30 anys, on s'han incrementat un 180%, i han passat a ser 14 persones el 2020 respecte de les 5 del 2019.

VARIABLE	ANY 2020	ANY 2019	ANY 2018	VARIACIÓ 19/20	VARIACIÓ 18/19
Nre. de baixes en el rang d'edat entre 16 i 30	14	5	10	180%	-50%
Nre. de baixes en el rang d'edat entre 31 i 50	3	3	2	0%	50%
Nre. de baixes majors de 50 anys	2	1	5	100%	-80%

8.3 Desenvolupament de persones

1. Introducció

La gestió i el desenvolupament del talent és una de les activitats de més valor en la direcció i la gestió de persones en Caixa Popular. Aquesta gestió reposa sobre dos departaments de l'Àrea de Persones: el **Departament de Talent** i el **Departament de Desenvolupament Directiu**, enfocat més específicament al col·lectiu de persones amb responsabilitats directives.

Els objectius principals del **Departament de Talent** es relacionen amb l'atracció, la captació, la retenció, el desenvolupament i la desvinculació de les persones, alhora que tracta de conservar el model cultural de l'organització poder assolir així l'estratègia de la nostra empresa.

La missió d'aquest departament és *garantir que l'entitat té cobertes les necessitats de capital humà amb professionals preparats i alineats amb els nostres valors, per afrontar els reptes, actuals i futurs, que el sector i l'entorn demanen, seleccionant, desenvolupant i avaluant les persones, per contribuir al seu creixement i a l'assoliment dels objectius estratègics de l'organització.*

Per a aconseguir aquesta missió, el Departament de Talent es dota de les responsabilitats següents:

- Proposar i executar el **pla de formació anual** per contribuir al fet que el col·lectiu de Caixa Popular estiga motivat i preparat per a afrontar els reptes que el sector i l'entorn demanen. Les línies d'actuació específica dins d'aquesta responsabilitat són:
 - Analitzar les necessitats de formació del col·lectiu de treball amb l'Equip de Direcció, determinant les accions de formació internes i proposant accions de formació externes.
 - Impulsar, acompanyar i orientar el desenvolupament de les persones del col·lectiu a través de la formació contínua, l'aprenentatge compartit, l'autoformació i l'aprenentatge en el lloc de treball.
 - Fer el control i el seguiment del pressupost de formació i del mesurament de l'impacte de la formació en el desenvolupament de les persones i els resultats en l'organització.
- Programar, desenvolupar i controlar les activitats de **reclutament i selecció interna i externa**, amb l'objectiu de disposar d'una plantilla adequada a les necessitats presents i futures de l'entitat, d'acord amb la nostra política de diversitat i amb els nostres valors cooperatius. Les línies d'actuació específica dins d'aquesta responsabilitat són:
 - Fer el seguiment, proporcionar eines a les persones aspirants a sòcies que ocupen llocs no estructurals, per donar suport als processos d'integració en Caixa Popular, detectar talent, agilitar el seu aprenentatge i la seua adaptació i motivar la seua continuïtat i la incorporació al projecte.
 - Implantar la **política d'avaluació de l'acompliment professional** com a eina per a identificar fortaleces i àrees de millora, disposar del mapa de talent i acompliment, ajudar la presa de decisions, per contribuir al desenvolupament professional i a la sostenibilitat del nostre model d'organització líquida i a l'aportació de valor de tot el col·lectiu de treball de Caixa Popular.

- Col·laborar en la implementació del **model i de l'ecosistema** de la **felicitat** de Caixa Popular per contribuir al creixement de la felicitat de les persones de col·lectiu de treball.
- Contribuir a l'alimentació i el seguiment del **sistema d'informació de l'Àrea de Persones** per vetlar per l'equitat, l'eficiència i l'agilitat en la presa de decisions de tots els processos.
- Participar activament en els **projectes estratègics** relacionats amb el nostre model organitzatiu, cultural i de lideratge.

D'altra banda, el **Departament de Desenvolupament Directiu** té per missió, *“desenvolupar les competències i les habilitats professionals dels líders d'equips i projectes de Caixa Popular, d'acord amb els nostres valors, per contribuir a l'assoliment dels objectius estratègics de l'entitat, en el marc d'un model d'organització líquida i de gestió per lideratge.*

Per a aconseguir aquesta missió, les seues comeses principals són:

- Dissenyar i implementar **estratègies per a desenvolupar, reptar, incentivar i cuidar les persones** amb responsabilitats directives i/o a càrrec d'equips i projectes transversals per propiciar que siguin més bons professionals i persones, i que maximitzen la seua contribució a Caixa Popular.
- Col·laborar en la implementació del **model i de l'ecosistema** de la **felicitat** de Caixa Popular per contribuir al creixement de la felicitat de les persones de col·lectiu de treball.
- Proveir d'**eines i metodologies** els líders de l'organització, perquè desenvolupen el seu impacte i la seua influència positiva dins i fora de l'organització, per les seues capacitats, les seues actituds, els seus valors i els seus resultats.
- Participar en la **detecció i el desenvolupament professional** dels futurs líders de l'organització a curt, mitjà i llarg termini per assegurar que l'entitat dispose de les persones amb el perfil necessari per a l'assoliment dels objectius estratègics.

- **Participar en processos de selecció, acolliment i integració de nous directius, processos de formació, avaluació d'acompliment, gestió de plantilles, etc.,** per contribuir a la constitució d'equips altament efectius, i perseguir un encaix òptim entre les necessitats de les unitats de negoci i l'acompliment professional i els interessos particulars de les persones.
- Col·laborar en la implantació de la **política de desvinculació societària** de les persones sòcies de treball amb responsabilitat directiva, en la seua transició cap a la figura de soci jubilat, d'acord amb els nostres valors i amb la finalitat de mantindre la relació societària.
- Contribuir a l'alimentació i el seguiment del **sistema d'informació de l'Àrea de Persones** per vetlar per l'equitat, l'eficiència i l'agilitat en la presa de decisions de tots els processos de l'Àrea de Persones.
- Participar activament en els **projectes estratègics** relacionats amb el nostre model organitzatiu, cultural i de lideratge.



2. La gestió del talent en Caixa Popular en la pràctica

2.1. Selecció i reclutament

El nostre procés de captació i incorporació de talent està format per polítiques de reclutament, selecció i acolliment. A través seu es programen, es desenvolupen i es controlen les activitats de **reclutament i selecció interna i externa**, amb l'objectiu de disposar d'una plantilla adequada a les necessitats presents i futures de l'entitat, d'acord amb la nostra política de diversitat i amb els nostres valors cooperatius. Aquest procés es desplega a través de les fases següents:

- El reclutament inicial, que se sol fer a través de convenis de col·laboració amb universitats de la Comunitat Valenciana (places per a la realització de pràctiques curriculars o beques), anuncis a través de xarxes socials, propostes en els taulers o webs d'ús d'universitats, centres de formació i en fòrums d'ocupació.
- Pràctiques formatives en l'entitat. A través de l'estada formativa en les nostres oficines/departaments es detecten els millors candidats per actituds, desenvolupament i implicació, segons la valoració feta pel seu tutor.
- Procés de selecció. Els millors candidats passen per un procés de selecció format per entrevistes en profunditat i dinàmiques de grup. En aquesta fase intervenen tant l'Àrea de Persones, l'Equip de Direccions i Direccions d'Oficina.

Les persones seleccionades fan una formació d'iniciació i d'acolliment denominat "Curs bàsic". En acabar-lo, passen a formar part de la borsa de treball, i s'incorporen a l'entitat a mesura que van sorgint necessitats i vacants de treball, d'acord amb el perfil, la residència i la valoració.

- Procés de persona aspirant a sòcia a sòcia de treball de la cooperativa. Les persones incorporades, després d'un període d'aprenentatge i coneixement mutu durant un període aproximat de dos anys, passen a ser sòcies de treball de la cooperativa.

Juntament amb la *TransformAcció* de model de cultural i al desenvolupament de la política estratègica de Créixer en Felicitat, l'Àrea de Persones de Caixa Popular ha d'escometre en el període estratègic 2020-2022 una altra gran **transformació en el seu sistema de contractació**.

La finalitat principal d'aquesta transformació és millorar la nostra capacitat de captació de professionals, tant externa com interna. D'una banda, atraient professionals cap al nostre sector i la nostra entitat, especialment en les zones on això és més complicat i, de l'altra, generant un quadern de gestió més reptador que ajude a visibilitzar el talent intern, alhora que millorem el nivell d'exigència en l'avaluació d'aspirants a convertir-se en socis de treball. Per aconseguir aquesta transformació, ens hem proposat dur a terme les accions següents.

La primera, que ja hem dut a terme durant l'exercici 2020, es tracta d'**ampliar les fonts de reclutament actuals**, a través de (1) treballar l'enfocament d'*employer branding* mitjançant l'aliança amb LinkedIn, (2) agilitar el procés de reclutament a través de *Talent Clue* i (3) incrementar la nostra col·laboració i presència amb agents intermedis com les universitats i en esdeveniments com ara fires d'ocupació, etc.

Per als dos anys següents, esperem poder:

- Evolucionar la política de planter incorporant talent extern, tot i que prioritant sempre els processos de captació interna.
- Desenvolupar la campanya de comunicació interna: "*Presenta'ns un candidat*", que tractarà que siguem les mateixes persones que treballem en Caixa Popular les que fem de font de reclutament.
- Comprometre els directius en la integració i la formació dels aspirants a través d'una visió global corporativa i generosa.

2.2 Formació i aprenentatge

Dins dels processos de formació i aprenentatge de Caixa Popular, es tracten tots els aspectes relacionats amb l'evolució i la millora de les persones i de la seua integració en l'organització.

Aquests processos s'encaminen a l'aprenentatge en el lloc, a la formació, a la col·laboració en projectes especials, a la participació de les persones en la gestió del negoci, en els projectes transversals i reptes de la cooperativa (projectes, responsabilitat social, innovació, disseny d'estratègies, gestió del coneixement, etc.), el desenvolupament de les competències, l'avaluació del rendiment i del potencial.

Juntament amb la *TransformAcció* de model de cultural i al desenvolupament de la política estratègica de Crèixer en Felicitat, l'Àrea de Persones de Caixa Popular, ha d'escometre en el període estratègic 2020-2022, una altra gran **transformació del talent i la formació i l'aprenentatge**.

Aquesta gran transformació, clau per al desenvolupament de l'estratègia de Caixa Popular, pretén assolir els objectius següents:

- Potenciar al màxim el talent de totes les persones.
- Formar i generar oportunitats.
- Generar més transferència de la formació en el lloc de treball.
- Formació més individualitzada i adaptada.
- Guanyar en solvència professional i generar més confiança en els nostres clients.
- Mesurar l'aportació de valor de tot el que fem.

Per dur-la a terme durant el període estratègic 2020-2022, farem les accions següents:

- Potenciant la formació en el lloc de treball, mitjançant estades en oficines excel·lents i en departaments.
- Millorant la formació normativa, acció que ja hem implantat el 2020.
- Formant i fent un seguiment adequat del desenvolupament d'habilitats, acció en què ja hem implementat el curs per a direccions d'oficina novelles i en què en els 2

pròxims anys esperem escometre accions com la implantació definitiva del curs de 7 hàbits de les persones altament efectives o de l'acció del *feedback* continu per a l'aprenentatge.

- Formant com a persona integral.
- Itineraris formatius en els rols clau per a accelerar la carrera professional.
- Factors d'èxit.

La formació en Caixa Popular s'estructura sobre la base d'un pla de formació anual que durant el seu desenvolupament es complementa amb possibles noves accions de formació per necessitats concretes.

Formen part d'aquest els següents tipus de formació:

- Formació tècnica per a:
 - Aspirants a soci.
 - Gestors comercials.
 - Direcció d'oficines.
 - Serveis centrals.
- Formació en habilitats i desenvolupament personal.
- Autoformació.

Els aspectes d'interés i la millora en la formació durant el 2020 van ser:

- Adaptació del pla de formació a les noves circumstàncies COVID-19.
- Increment de les competències digitals.
- Potenciar la formació en el lloc de treball a través dels programes d'intercanvi de coneixements.

Tota la formació duta a terme és avaluada amb l'objectiu de conèixer l'eficiència, el valor i la percepció de la seua utilitat per a les persones.

El butlletí Crèixer Junts (amb informació sobre habilitats socials, desenvolupament personal i altres temes d'interés) i les presentacions metodològiques de la formació són els principals vehicles d'integració i de participació de les persones en aquest camp.

Al final de cada exercici s'elabora un informe de resultats en què es detallen:

- Les hores totals i de mitjana de formació per persona.
- El percentatge de formació interna vs. externa i el de presencial vs. aprenentatge en línia.
- Les hores i els percentatges segons els tipus de formació.
- La comparativa davant del sector.
- La situació de la formació de les certificacions (EFA European Financial Advisor, MiFID i EFP European Financial Planner).
- La proposta de formació de l'exercici següent.

Vegem a continuació els resultats dels **principals indicadors de formació i aprenentatge en Caixa Popular durant l'any 2020 i la comparació amb els dos anys anteriors.**

Sens dubte, les circumstàncies provocades per la COVID-19 han tingut un impacte especial en les xifres relatives a les hores de formació impartides l'any 2020. Com veiem a continuació, el nombre total d'hores de formació el 2020 s'han reduït un 27,24% respecte del 2019, cosa que ha suposat una reducció en la ràtio de mitjana d'hores de formació per persona, que, juntament amb l'increment de plantilla del 2020, ha fet que es reduísca un 31,29%. Malgrat el que acabem de dir, amb unes condicions tan adverses, ens agradaria destacar que l'any 2020 s'han impartit 39.312 hores de formació, fet que suposat una ràtio de 101 hores per persona.

VARIABLE	ANY 2020	ANY 2019	ANY 2018	VARIACIÓ 19/20	VARIACIÓ 18/19
Nre. total d'hores de formació impartides	39.312	54.030	35.346	-27,24%	52,86
Mitjana d'hores de formació per persona	101	147	101	-31,29%	45,54%
Mitjana d'hores de formació per dona	120	155	115	-22,58%	34,78%
Mitjana d'hores de formació per home	88	137	81	-35,76%	69,14%

D'altra banda, pel que fa a les xifres d'hores de formació per cada persona en situació de pràctiques, l'any 2020 hem tingut 132 persones en pràctiques, que han rebut 1.056 hores de formació. Quant a les persones que han participat en la formació de pla d'acolliment, el 2020 s'ha incrementat tant el nombre de persones (30) com el nombre d'hores impartides (1.740) respecte dels resultats de 2019, cosa que també ha passat en el col·lectiu de persones aspirants a sòcies, que n'han sigut 50 el 2020 i que han rebut 8.590 hores de formació, amb una millora les xifres d'anys anteriors.

VARIABLE	ANY 2020	ANY 2019	ANY 2018	VARIACIÓ 19/20	VARIACIÓ 18/19
Nre. de persones en pràctiques i hores de formació	132/1.056	154/1.848	160/1.920	-14,28%/-2,85%	-3,75%/-3,75%
Nre. de persones i hores formació pla d'acolliment	30/1.740	19/1.216	17/1.156	57,89%/43,09%	11,76%/5,19%
Nre. de persones i hores formació aspirant a soci	50/8.590	36/1.216	42/836	38,88%/606,41%	-14,28%/45,45%

Si analitzem les hores de formació en funció de la seua finalitat, és a dir, l'associada al lloc de treball o a la millora personal, veiem que, en tots dos casos, les dades del 2020 són inferiors a les del 2019.

VARIABLE	ANY 2020	ANY 2019	ANY 2018	VARIACIÓ 19/20	VARIACIÓ 18/19
Nre. d'hores de formació associada lloc de treball	36.513	46.465	29.694	-87,83%	227,38%
Nre. d'hores formació associada millora personal	2.799	7.565	5.652	-63,00%	33,85%

Pel que fa a la metodologia formativa, és a dir, formació presencial vs. en línia i interna vs. externa, podem veure que tant la formació presencial i la formació en línia han disminuït l'any 2020; que la formació interna s'ha incrementat, mentre que la formació externa baixava i, finalment, hi ha hagut un increment substancial el nombre d'accions d'autoformació l'any 2020

respecte d'anys anteriors, en concret del 97,41% el 2020 sobre el 2019. Aquestes dades s'expliquen clarament per les dificultats, no sols de mobilitat o distanciament que hem patit durant gran part de l'any 2020, sinó també per les diverses situacions personals que el nostre personal ha hagut d'abordar durant aquest temps.

VARIABLE	ANY 2020	ANY 2019	ANY 2018	VARIACIÓ 19/20	VARIACIÓ 18/19
Nre. d'hores de formació presencials	3.289	4.910	6.987	-33,01%	-29,73%
Nre. d'hores de formació en línia	36.023	49.120	28.358	-26,66%	73,21%
Nre. d'hores de formació interna	2.072	2.047	3.087	1,22%	-33,70%
Nre. d'hores de formació externa	37.240	51.983	32.259	-28,36%	61,14%
Nre. d'accions d'autoformació fetes (lectures)	837	424	422	97,41%	+0,47%

Quant als continguts impartits a través de la formació relatius a aspectes jurídics i financers, vegem a continuació els resultats principals, en la mateixa línia que els anteriors.

VARIABLE	ANY 2020	ANY 2019	ANY 2018	VARIACIÓ 19/20	VARIACIÓ 18/19
Nre. d'hores de formació: prevenció riscos penals	15	N/A	1.13	N/A	N/A
Nre. de persones formades prev. riscos penals	5	N/A	350	N/A	N/A
Nre. d'hores de formació: prog. LCCI	1.931	9.618	N/A	-79,92%	N/A
Nre. de persones formades: prog. LCCI	59	229	N/A	-74,24%	N/A
Nre. d'hores formació prog. assessor financer	1.110	7.032	18.900	-84,22%	N/A
Nre. de persones formades prog. assessor financer	15	74	126	-79,73%	N/A

Finalment, pel que fa a la utilització dels fons per a formació que tenim disponibles a través dels crèdits formatius que gestiona la Fundació Estatal per a la Formació en Ocupació (FUNDAE), vegem a continuació les quantitats econòmiques utilitzades en els últims anys per a aquesta finalitat.

VARIABLE	ANY 2020	ANY 2019	ANY 2018	VARIACIÓ 19/20	VARIACIÓ 18/19
Crèdits concedits FUNDAE (bonificacions)	42.543,19	41.652,19	38.041	2,14%	+9,49%
Crèdits utilitzats FUNDAE	32.429,64€ + PIF (2.625,74€)	35.152,99	38.041	-0,28%	-7,59%
Nre. d'accions formatives subvencionades	24 + 1 PIF	28	38	-10,71%	-26,31%

2.3. Desenvolupament directiu i projectes especials

Els **programes de desenvolupament directiu** són els que abasten totes les persones amb funcions directives en la cooperativa. A través seu, es posa el focus a preparar i enfortir els coneixements d'estratègia i gestió, i a desenvolupar les habilitats de lideratge, socials i de maneig d'equips de les persones que s'hi integren. Aquests programes, com hem comentat anteriorment, són gestionats pel **Departament de Desenvolupament Directiu**.

Vegem a continuació, en la taula següent, els resultats principals dels programes de desenvolupament directiu duts a terme en els últims 3 anys.

L'any 2020 s'han millorat quasi tots els resultats, tant pel que fa a les persones directives incloses en els programes de desenvolupament com les diferents etapes del seu desplegament, excepte en les avaluacions 360, en què el 2020 va participar una persona menys. Finalment, cal dir que, respecte de l'avaluació de la qualitat del servei prestat, les xifres es mantenen en uns estàndards alts, amb un descens lleuger.

PROGRAMES DE DESENVOLUPAMENT DIRECTIU INDIVIDUALS I COL·LECTIUS

VARIABLE	ANY 2020	ANY 2019	ANY 2018	VARIACIÓ 19/20	VARIACIÓ 18/19
Nre. total de directius en un programa de desenvolupament	182	109	213	66,9%	-48,8 %
Inclou:	45	38	37	18,42%	2,7%
<i>Seguiments individualitzats</i>	33	30	30	10,00%	0%
<i>Avaluacions 360°</i>	11	12	9	-8,33%	33,33%
<i>Programa "7 hàbits per a directius"</i>	11	6	8	83,33%	0,29/0%
<i>% Directius formats en el Programa "7 hàbits per a directius"</i>	88%	78%	72%	12,82%	0,29/0%
<i>"Curs de desenvolupament professional"</i>	5	No programat	No programat	-	
<i>Altres programes</i>	13	2	3	550%	
Mitjana d'avaluació de les oficines de la qualitat del servei prestat pel Dept. de Seguiment Directiu	3,40/4	3,46/4	3,47/4	-1,73%	-0,29%

Projectes especials

Durant l'any 2020 s'han dut a terme els següents projectes especials relacionats amb el desenvolupament de persones.

Avaluació de l'impacte del teletreball.

Al llarg de l'any 2020, Caixa Popular ha experimentat el teletreball a gran escala i, després dels mesos de confinament, ha decidit mantindre una certa flexibilitat pel que fa a on treballen les persones, sempre que el teletreball siga una modalitat complementària al treball presencial i tinga un impacte positiu sobre les persones, els equips, els clients i els resultats.

Per aquesta raó, era imprescindible avaluar de manera regular i formal aquest impacte. El procés d'avaluació implementat implica que les persones que teletreballen un 20% o més del seu temps avaluen, amb el seu responsable directiu, trimestralment, l'impacte d'aquesta organització del treball híbrida.

2.4. Desvinculació de persones

L'última etapa del nostre procés de gestió de persones és la **desvinculació de persones per jubilació, per desig explícit del soci o altres raons**, assegurant que el seu coneixement roman en l'entitat i no hi ha fugida de talent.

L'últim procés es refereix al conjunt d'activitats necessàries per a assegurar que el coneixement i l'experiència de les persones que abandonen l'entitat (jubilació, baixa voluntària o qualsevol altra circumstància que pugui aparèixer en l'entitat) romanga en el si d'aquesta.

2.5. Avaluació del potencial i de l'acompliment

L'avaluació de l'acompliment del col·lectiu de treball es fa sobre la base d'una metodologia l'objectiu de la qual és comprovar el rendiment de la persona en cadascuna de les competències associades al lloc i a dissenyar plans de millora per aconseguir la situació ideal demandada per aquest (objectius del directiu i del col·laborador).

La metodologia explica el procés, els seus objectius, el cronograma d'activitats, el tancament del procés i els objectius individuals per a l'exercici següent.

Com hem comentat prèviament, el mètode actual se sustenta en una eina anomenada "SuccessFactors" i en la guia dels bons directius.

Vegem a continuació, en la taula següent, els resultats principals dels processos d'avaluació de persones duts a terme en els últims 3 anys.

AVALUACIÓ DE L'ACOMPLIMENT

VARIABLE	ANY 2020	ANY 2019	ANY 2018	VARIACIÓ 19/20	VARIACIÓ 18/19
Nre. de persones subjectes a avaluació del rendiment	387	376	369	2,92%	1,90%
Nre. de dones subjectes a avaluació del rendiment	223	222	219	0,45%	1,37%
Nre. d'homes subjectes a avaluació del rendiment	164	154	150	6,49%	2,67%
Nre. de persones de l'Equip de Direcció subjectes a avaluació del rendiment	11	11	11	0%	0%
Nre. direcció of./àrea/dept. subjectes a avaluació del rendiment	99	86	84	15,11%	2,38%
Nre. gestor of. i tècnic subjectes a avaluació del rendiment	288	290	285	-0,69%	1,75%

Com acabem de veure, durant l'any 2020 s'han millorat tots els indicadors d'avaluació de l'acompliment respecte d'anys anteriors, excepte en les avaluacions dels gestors d'oficines i tècnics, en què s'han reduït lleugerament. El nombre de persones de l'equip de direcció que han tingut avaluacions d'acompliment ha continuat estable.

2.6. Eficiència i productivitat de les nostres persones

El reforç de la plantilla, juntament amb els tipus d'interès negatius, ha suposat una minva en l'eficiència i la productivitat de l'entitat tal com reflecteixen les dades de la taula següent.

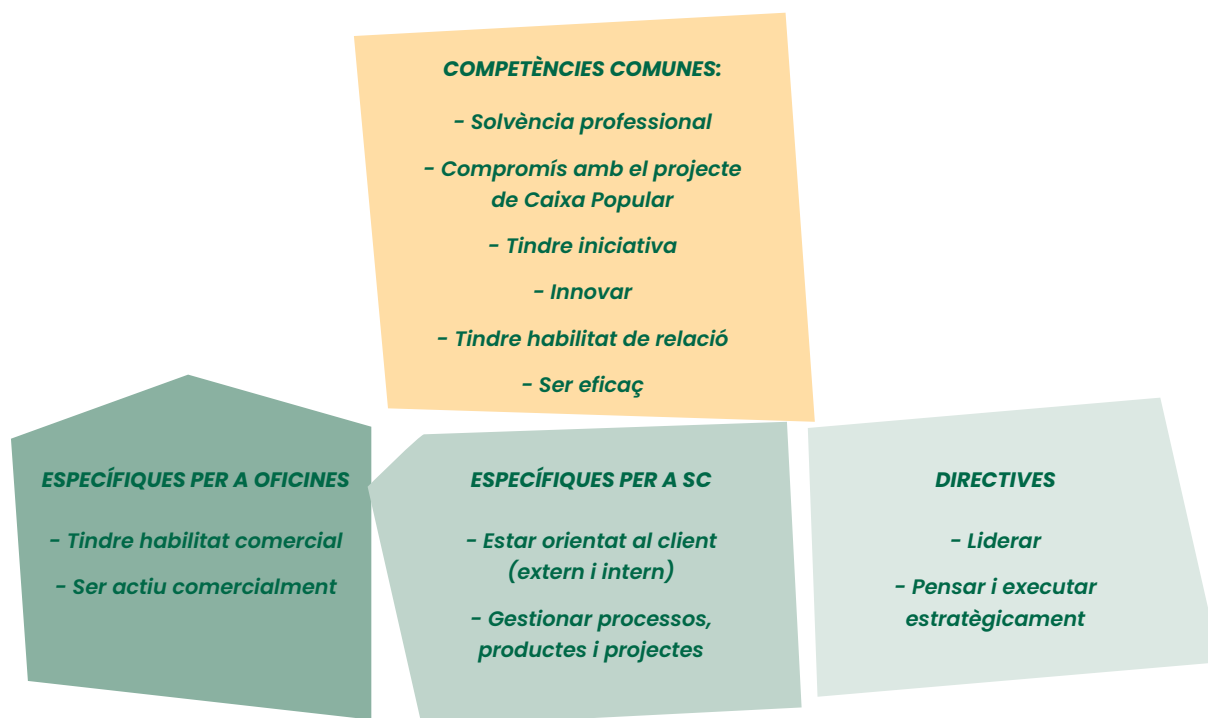
PRODUCTIVITAT PER PERSONA DEL COL·LECTIU DE TREBALL*

VARIABLE	ANY 2020	ANY 2019	ANY 2018	VARIACIÓ 19/20	VARIACIÓ 18/19
Marge brut per persona	144.155	149.065	145.308	-3,30%	2,58%
Beneficis abans d'impostos per persona	31.463	35.260	32.045	-10,77%	10,03%

*calculat sobre el nombre de persones a final d'any

2.7. Competències

El desenvolupament de les competències objectiu de cada lloc de treball i en les persones es du a terme a través d'un model que abasta el cent per cent de la plantilla, l'avaluació de la qual és anual. Les competències a desenvolupar en cada lloc de treball es despleguen a partir de la tipologia següent.



El desenvolupament i l'enfortiment de les competències serveix per a millorar l'eficàcia, els resultats i el valor de les funcions i les responsabilitats de les persones en els seus llocs de treball.

2.8. Participació i Integració

Aquest procés preveu el conjunt d'actuacions i rols que serveixen per a millorar, en cadascuna de les persones, la seua responsabilitat, la seua integració en el negoci i el lideratge personal i el seu orgull de pertinença.

Entre aquestes actuacions es destaquen l'increment de les responsabilitats en el lloc, la propietat o la major responsabilitat en un procés o en part d'aquest (exemple: responsables de producte, especialistes de segments de client, etc.), la representació de l'entitat o d'una unitat organitzativa en equips de treball o comissions internes o externes, la direcció completa o compartida de projectes, la col·laboració en la detecció d'idees per a la innovació, el suport per a identificar o donar resposta a problemes i millores de processos, projectes i serveis, la participació en accions socials o voluntariats, la participació en processos per a la identificació de nous projectes estratègics, etc.

2.9. Transparència i integració

La transparència en la gestió es construeix sobre la base de la comunicació interna i els nombrosos mecanismes de participació establits.

La comunicació s'estableix sobre la base de quatre vies principals:

- Les notícies diàries més rellevants sobre la cooperativa. En cada exercici es publiquen més de 500 notícies.
- El "Blog de Caixa Popular", en què poden participar tant els empleats com la societat en general o els clients. És una via excel·lent de presentació de les unitats organitzatives, de les accions socials i d'aspectes d'actualitat rellevants.
- La caràtula de la intranet DELFOS en què es publiquen els missatges *Sabies que?*
- Missatges estratègics i divulgatius, en correus electrònics, del director general.

Nou posicionament estratègic per al període 2020-2022

Es plantegen per al període 2020-2022 quatre grans transformacions:

1. Transformació cultural. Objectius:

- a. Recuperació i impuls dels principis i valors fundacionals i l'esperit de Caixa Popular.
- b. Reconversió a una cultura de més autonomia, exigència i flexibilitat. Responsabilitat, llibertat, resultats i autonomia.

2. Transformació del talent, la formació i l'aprenentatge. Objectius:

- a. Potenciar al màxim el talent de totes les persones de l'organització.
- b. Detectar les persones de més talent.
- c. Apostar per la formació de més nivell per a les persones amb més talent.
- d. Proporcionar oportunitats a les persones amb més talent.
- e. Avançar en la transferència de la formació al lloc de treball. Implantar els coneixements i les habilitats en el dia a dia.

- f. Tindre en compte la formació i el desenvolupament que necessita cada persona, segons el seu moment de la vida professional i personal. Formació individualitzada.

- g. Automatitzar els recursos.

- h. Potenciar el màrqueting intern.

3. Transformació del model de contractació de persones. Objectius:

- a. Captar persones amb talent, adequat a les necessitats i els valors de Caixa Popular.
- b. Avaluar amb més objectivitat els aspirants a socis de treball per no perdre cap oportunitat de reclutar talent. Fer un seguiment de l'evolució dels professionals fins que s'incorporen a l'entitat.

4. Transformació del sistema de retribució. Objectius:

- a. Adaptar el sistema retributiu a la nova estructura d'organització líquida, a les noves formes de treball flexible i a la cultura de Caixa Popular.

8.4 Responsabilitat social interna

Caixa Popular ha integrat, dins d'aquesta categoria de gestió de persones, els aspectes següents:

1. **Igualtat d'oportunitats.**
2. **Conciliació de la vida personal i professional.**
3. **Discapacitat.**
4. **Accessibilitat.**

Igualtat d'oportunitats

Caixa Popular assumeix el principi d'igualtat d'oportunitats entre dones i homes, i fa una atenció especial a la discriminació indirecta (situació en què una disposició, un criteri o una pràctica aparentment neutres posen una persona d'un sexe en desavantatge particular respecte de persones de l'altre) en tots i cadascun dels àmbits en què es desenvolupa l'activitat amb les seues persones: selecció, promoció, política salarial, formació, condicions de treball i ocupació, salut laboral, ordenació del temps de treball i conciliació.

L'evidència més important del compliment d'aquest principi estratègic és que el 57,14% del col·lectiu de treball són dones i no hi ha hagut cap incidència

de cap mena sobre aquest tema ni internament ni externament.

Externament, Caixa Popular també es compromet a fomentar en tots els nivells la igualtat de gènere en la societat. Per fer-ho, la comunicació interna i externa promouen sistemàticament aquest principi d'igualtat d'oportunitats entre les persones.

L'entitat té un pla d'igualtat, des del 2013, l'objectiu del qual és la millora contínua en la igualtat (contractació, retribució, promocions i la disminució de la bretxa de gènere), i s'arbitren els sistemes corresponents de seguiment i anàlisi (quota d'igualtat) amb la finalitat d'avançar en la consecució de la igualtat real entre dones i homes. Al llarg del pròxim exercici 2021 es farà el nou pla d'igualtat d'oportunitats entre dones i homes de Caixa Popular.

Caixa Popular publica les escales salarials segons les diferents responsabilitats per assegurar la "bona pràctica" mitjançant aquest exercici de transparència.

Vegem a continuació alguns indicadors relacionats amb aquest aspecte. Com acabem de comentar, el col·lectiu de dones que treballen en Caixa Popular és del 57,14% del total de persones treballadores

VARIABLE	ANY 2020	ANY 2019	ANY 2018	VARIACIÓ 19/20	VARIACIÓ 18/19
Nre. i % de dones en el col·lectiu de treball	220 (57,14%)	212 (57,6%)	206 (58,9%)	3,8 (-0,8%)	2,91% (-2,2%)
Nre. i % d'homes en el col·lectiu de treball	165 (42,86%)	156 (42,3%)	144 (41,1%)	5,77% (1,3%)	8,3% (2,92%)

Quant a les contractacions de dones i homes, l'any 2020 han sigut pràcticament idèntiques entre homes i dones, encara que, comparativament amb l'any anterior, el nombre de dones contractades el 2020 has sigut superior al del 2019.

VARIABLE	ANY 2020	ANY 2019	ANY 2018	VARIACIÓ 19/20	VARIACIÓ 18/19
Nre. de nous contractes de dones	17	9	9	88,89%	0%
Nre. de nous contractes d'homes	19	15	5	26,66%	300%

En Caixa Popular, no hem tingut denúncies per assetjament o discriminació de cap mena en els últims 3 anys.

VARIABLE	ANY 2020	ANY 2019	ANY 2018	VARIACIÓ 19/20	VARIACIÓ 18/19
Denúncies per assetjament o discriminació	0	0	0	0%	0%

Pel que fa al nombre de persones que gaudeixen del permís de maternitat/paternitat, veiem que l'últim any 2020 13 persones (8 dones i 5 homes) n'han gaudit. En tots els casos, totes es reincorporen al lloc de treball i hi romanen passats 12 mesos.

VARIABLE	ANY 2020	ANY 2019	ANY 2018	VARIACIÓ 19/20	VARIACIÓ 18/19
Nre. d'empleats amb permís per naixement (ma/pa)	8/5	12/6	12/4	-33,3%/-16'6%	0/50%
% de persones que tornen al lloc després del permís	100	100	100	0%	0%
% de persones que continuen en el lloc al cap de 12 mesos	100	100	100	0%	0%

Conciliació

La conciliació de la vida familiar, personal i professional és un aspecte clau en la gestió del col·lectiu de treball per a Caixa Popular.

L'entitat compleix tots els requisits de la legislació i millora el marc legal especialment en:

- El permís per lactància.
- Flexibilitat en la reducció de jornada per guarda legal.
- Flexibilitat d'horaris d'entrada i eixida.
- Fraccionament de les vacances.

Accessibilitat

Hui dia, l'accessibilitat està assegurada en els serveis centrals i en la majoria de les oficines de l'entitat. És una directriu

inexcusable l'eliminació de totes les barreres arquitectòniques en l'oficina en què s'haja de fer una reforma.

Discapacitat

Per legislació, els socis treballadors de Caixa Popular no computen en el compliment de la Llei general de discapacitat. El nombre de persones amb contracte laboral sense ser sòcies sempre està per davall de 40, per la qual cosa l'entitat no té cap obligació de complir allò que s'especifica en la legislació. No obstant això, comprén el valor de pluralitat d'aquest concepte i té 4 persones contractades amb una discapacitat, dues d'elles amb una discapacitat superior al 33%, amb possibilitat d'incrementar les persones d'aquest col·lectiu en el futur.

RESPONSABILITAT SOCIAL INTERNA

VARIABLE	ANY 2020	ANY 2019	ANY 2018	VARIACIÓ 19/20	VARIACIÓ 18/19
Nre. de persones amb discapacitat (≥33%)	4	2	2	100%	0%

