

8. EMPREMTA LABORAL

8.1. Model de gestió de persones

1. Introducció

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 Créixer 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 a 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 a 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 plurienials 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, desenvolupament i 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 en la configuració o 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.
- Desenvolupament directiu.

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

Per a aconseguir 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 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, aquells 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 TransformAcció que es recolza en els objectius següents:

- Apostar pel "planter" com a font de recursos, afavorint 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 on 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, aquests 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 l'aparició i el manteniment de processos, pràctiques, iniciatives, etc. d'innovació i creativitat, capacitats estratègiques que han d'ajudar Caixa Popular a aconseguir el seu model cultural i, per tant, la seua estratègia competitiva.

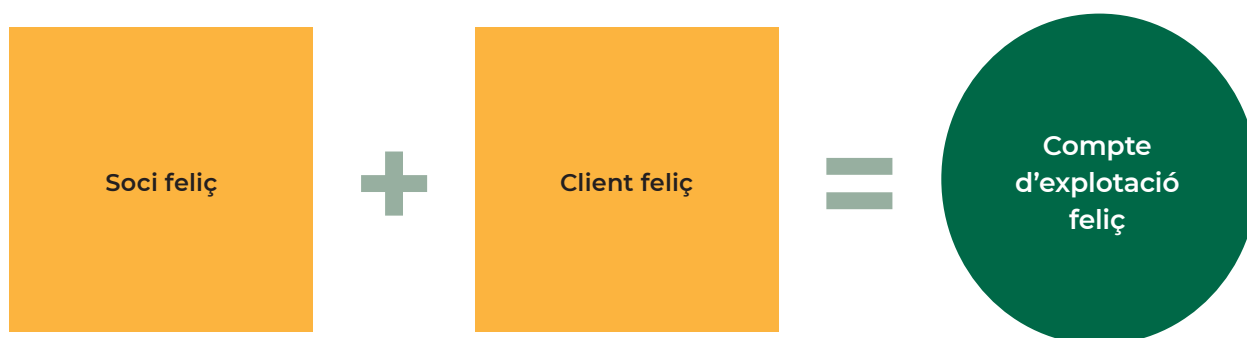
Pel que fa a les accions concretes que ajudaran a assolir aquests objectius per a la transformació cultural, podem destacar els següents:

- 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 treball 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

3. Àrea de Persones i com creixerem en felicitat

Com hem vist anteriorment, l'estratègia de Caixa Popular es desplega a través de 5 grans polítiques estratègiques, entre les quals podíem trobar la **política estratègica de Creïxer 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 :



Durant 2021, hem evolucionat l'ecosistema de la felicitat de Caixa Popular. A continuació, presentem l'evolució del model:



Ecosistema de la felicitat

Benestar físic

- Alimentació
- Esport
- Dormir
- Gestió de l'estrés
- Salut
- Condicions físiques del lloc de treball

Benestar social

- Reconeixement
- Bon ambient
- Sentit de pertinença
- Autonomia
- Llibertat
- Responsabilitat
- Temps lliure

Benestar econòmic

- Condicions laborals
- Remuneració
- Avantatges econòmics de la cooperativa
- Eines de treball

Benestar emocional

- Saber desconnectar
- Reptes professionals
- Innovació
- Lectures
- Flexibilitat
- Gaudir del treball
- Actitud positiva
- Formació
- Camins a la felicitat i regla de vida
- Autoestima

L'ecosistema de la felicitat de Caixa Popular inclou elements que hem classificat en 4 blocs: benestar emocional, benestar social, benestar econòmic i benestar físic. El desplegament d'aquests blocs ens ajudarà a continuar desenvolupant el nostre model cultural i a créixer en felicitat.

Hem desenvolupat un indicador general de l'ecosistema de la felicitat 2021 que hem mesurat a través d'una enquesta dirigida a tot el col·lectiu de treball. L'indicador consisteix en la mitjana total de cadascun dels blocs del benestar i ha resultat en un 7,5, sobre 10. La mitjana de cada bloc ha sigut:

- Mitjana benestar físic: 6,84
- Mitjana benestar emocional: 7,38
- Mitjana benestar econòmic: 7,79
- Mitjana benestar social: 7,98

El % de participació ha sigut del 69,0 %, 245 respostes sobre un total de 390 persones. Del total de respostes, 141 dones i 104 homes. El 37,2 % no hi han participat el 2021.

L'anàlisi de l'enquesta dona els resultats següents:

- Tenim una bona mitjana general de l'ecosistema de la felicitat (7,5) i dels 4 blocs del benestar.
- Hem de centrar-nos a millorar el benestar físic (6,84) que és l'únic que no està troba per damunt del 7, principalment l'ítem Esport, que és el pitjor valorat pels enquestats (5,8).
- La participació en general ha sigut positiva, però encara tenim feina de sensibilització i implicació per aconseguir més participació per part del col·lectiu. Buscar una data adequada per aconseguir més participació

tenint en compte la resta de les iniciatives serà determinant per a l'any pròxim.

- Observem que les accions que s'han dut a terme per treballar l'actitud positiva, la mentalitat guanyadora i l'esperit Caixa Popular han fet fruit en el resultat d'aquesta enquesta: l'ítem Actitud positiva té un 8,34 de mitjana general.
- L'ítem més ben valorat dels 4 blocs a nivell general ha sigut Bon ambient de treball (8,67). Si observem la segmentació, en la majoria dels grups ix també com a millor valorat, seguit de Sentit de pertinença i Responsabilitat.

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 alineades amb el model d'organització líquida i gestió per lideratge, com veiem a continuació i com explicarem en els apartats següents:

Transformació en el sistema retributiu.

Transformació del sistema de contractació.

Transformació del talent i la formació i l'aprenentatge.

8. EMPREMTA LABORAL

8.2. Departament Laboral

■ 1. Introducció

L'administració de persones en Caixa Popular és responsabilitat del **Departament de 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, per generar i arrelar el sentiment de pertinença i propietat a Caixa Popular, i contribuir a l'assoliment dels objectius estratègics.

En l'actualitat Caixa Popular no disposa d'una política de desconnexió laboral, objectiu que serà per als pròxims anys.

Dins d'aquesta responsabilitat del Departament Laboral podem trobar les àrees d'actuació següents.

- 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 a donar suport als processos d'integració en Caixa Popular per a encetar 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'ecosistema** 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 fer propostes de mesures correctores per contribuir al compliment 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 a 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 servicis 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 vacances, maternitat, malalties, permisos, etc., les contractacions es duen a terme a través de contractes de duració determinada.

La contractació de persones es fa d'acord amb els plans de plantilla anuals i un esquema d'incorporació que prioritza principalment l'accés de persones acabades de titular.

Vegem a continuació els resultats dels **principals indicadors en matèria de contractació en Caixa Popular durant l'any 2021 i la comparació amb els dos anys anteriors.**

El 2021, el col·lectiu de dones que treballen en Caixa Popular és del 57,21 % del total i el col·lectiu d'homes representa el 42,79 % de persones treballadores. El total al tancament de l'exercici és de 395 persones. La mitjana d'empleats al llarg de l'exercici és de 398 persones.



Distribució de la plantilla per sexe, edat i categoria professional										
	Dones					Homes				
VARIABLE	2021	2020	2019	Var. 21-20	Var. 19-20	2021	2020	2019	Var. 21-20	Var. 19-20
Menors de 30 anys	36	36	41	0,00 %	-12,20 %	38	42	38	-9,52 %	10,53 %
Equip de direcció	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dir. departaments	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Direcció oficina	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gestor oficina	13	17	21	-23,53 %	-19,05 %	10	10	15	0,00 %	-33,33 %
Tècnic SC	5	4	4	25,00 %	0,00 %	7	7	8	0,00 %	-12,50 %
Altres	18	15	16	20,00 %	-6,25 %	21	25	15	-16,00 %	66,67 %
Entre 30 i 50 anys	158	160	155	-1,25 %	3,23 %	99	98	95	1,02 %	3,16 %
Equip de direcció	4	3	3	33,33 %	0,00 %	2	2	2	0,00 %	0,00 %
Dir. departaments	4	7	8	-42,86 %	-12,50 %	4	6	7	-33,33 %	-14,29 %
Direcció oficina	18	19	22	-5,26 %	-13,64 %	29	34	36	-14,71 %	-5,56 %
Gestor oficina	96	92	89	4,35 %	3,37 %	43	38	34	13,16 %	11,76 %
Tècnic SC	31	30	28	3,33 %	7,14 %	17	15	13	13,33 %	15,38 %
Altres	5	9	5	-44,44 %	80,00 %	4	3	3	33,33 %	0,00 %
Més de 50 anys	32	24	16	33,33 %	50,00 %	32	25	23	28,00 %	8,70 %
Equip de direcció	1	1	1	0,00 %	0,00 %	8	8	8	0,00 %	0,00 %
Dir. departaments	5	3	2	66,67 %	50,00 %	3	2	1	50,00 %	100,00 %
Direcció oficina	8	7	1	14,29 %	600,00 %	13	8	8	62,50 %	0,00 %
Gestor oficina	11	8	7	37,50 %	14,29 %	3	3	3	0,00 %	0,00 %
Tècnic SC	7	5	5	40,00 %	0,00 %	5	4	3	25,00 %	33,33 %
Altres	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	226	220	212	2,73 %	3,77 %	169	165	156	2,42 %	5,77 %

Distribució de treballadors amb contracte indefinit per sexe, edat i classificació professional										
	Dones					Homes				
VARIABLE	2021	2020	2019	Var. 21-20	Var. 19-20	2021	2020	2019	Var. 21-20	Var. 19-20
Menors de 30 anys	19	22	28	-13,64 %	-21,43 %	18	18	23	0,00 %	-21,74 %
Equip de direcció	0	0	0	0,00 %	0,00 %	0	0	0	0,00 %	0,00 %
Dir. departaments	0	0	0	0,00 %	0,00 %	0	0	0	0,00 %	0,00 %
Direcció oficina	0	0	0	0,00 %	0,00 %	0	0	0	0,00 %	0,00 %
Gestor oficina	13	17	21	-23,53 %	-19,05 %	10	10	15	0,00 %	-33,33 %
Tècnic SC	5	4	4	25,00 %	0,00 %	7	7	7	0,00 %	0,00 %
Altres	1	1	3	0,00 %	-66,67 %	1	1	1	0,00 %	0,00 %
Entre 30 i 50 anys	156	155	150	0,65 %	3,33 %	97	95	93	2,11 %	2,15 %
Equip de direcció	4	3	3	33,33 %	0,00 %	2	2	2	0,00 %	0,00 %
Dir. departaments	4	7	8	-42,86 %	-12,50 %	4	6	7	-33,33 %	-14,29 %
Direcció oficina	18	19	22	-5,26 %	-13,64 %	29	34	36	-14,71 %	-5,56 %
Gestor oficina	96	92	89	4,35 %	3,37 %	42	37	33	13,51 %	12,12 %
Tècnic SC	31	30	28	3,33 %	7,14 %	17	15	12	13,33 %	25,00 %
Altres	3	4	0	-25,00 %	0,00 %	3	1	3	200,00 %	-66,67 %
Més de 50 anys	32	24	16	33,33 %	50,00 %	32	25	23	28,00 %	8,70 %
Equip de direcció	1	1	1	0,00 %	0,00 %	8	8	8	0,00 %	0,00 %
Dir. departaments	5	3	2	66,67 %	50,00 %	3	2	1	50,00 %	100,00 %
Direcció oficina	8	7	1	14,29 %	600,00 %	13	8	8	62,50 %	0,00 %
Gestor oficina	11	8	7	37,50 %	14,29 %	3	3	3	0,00 %	0,00 %
Tècnic SC	7	5	5	40,00 %	0,00 %	5	4	3	25,00 %	33,33 %
Altres	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00 %	0,00 %
Total	207	201	194	2,99 %	3,61 %	147	138	139	6,52 %	-0,72 %

Distribució de treballadors amb contracte temporal per sexe, edat i classificació professional										
	Dones					Homes				
VARIABLE	2021	2020	2019	Var. 21-20	Var. 19-20	2021	2020	2019	Var. 21-20	Var. 19-20
Menors de 30 anys	17	14	13	21,43 %	7,69 %	20	24	15	-16,67 %	60,00 %
Tècnic SC	0	0	0	0,00 %	0,00 %	0	0	1	0,00 %	-100 %
Altres	17	14	13	21,43 %	7,69 %	20	24	14	-16,67 %	71,43 %
Entre 30 i 50 anys	2	5	5	-60,00 %	0,00 %	2	3	2	-33,33 %	50,00 %
Gestor oficina	0	0	0	0,00 %	0,00 %	1	1	1	0,00 %	0,00 %
Tècnic SC	0	0	0	0,00 %	0,00 %	0	0	1	0,00 %	-1000 %
Altres	2	5	5	-60,00 %	0,00 %	1	2	0	-50,00 %	0,00 %
Més de 50 anys	0	0	0	0,00 %	0,00 %	0	0	0	0,00 %	0,00 %
Total	19	19	18	0,00 %	5,56 %	22	27	17	-18,52 %	58,82 %

En segon lloc, ens agradaria destacar que durant l'any 2021 hem creat 10 llocs de treball, un 2,54 % més que el 2020 a data 31 de desembre.

A continuació, podem veure en la taula següent les principals dades de contractació de les persones no sòcies en els últims 4 anys.

VARIABLE	ANY 2021	ANY 2020	ANY 2019	ANY 2018	VARIACIÓ 20/21	VARIACIÓ 19/20	VARIACIÓ 18/19
Nre. persones no sòcies i % respecte de les persones sòcies	48 13,54 %	52 13,50 %	36 9,78 %	27 7,71 %	-9,61 % 0,20 %	44,44 % 3,72 %	33,3 % 6,84 %
Nre. persones i % amb contracte fix (no socis)	8 17,02 %	4 7,69 %	2 5,55 %	5 18,51 %	100 %	100 %	-60 %
Nre. persones i % amb contracte temporal	40 10,13 %	46 12,47 %	35 9,23 %	27 7,71 %	-16,65 % -18,76	41,18 % 26,84 %	28,14 % 9,71 %
Nre. persones en pràctiques (becaris, etc.)	50	55	47	53	-9 %	17 %	-11,3 %

Com acabem de veure, el 2021 les persones no sòcies de la cooperativa van ser 48. Respecte a la situació contractual d'aquestes persones, el nombre de persones no sòcies amb contracte indefinit el 2021 s'ha incrementat i ha passat a ser de 8 persones respecte de les 4 persones que teníem en 2020. Les persones amb una vinculació contractual temporal han passat de ser-ne 48 el 2020 a 40 el 2021. Finalment, el nombre de persones en pràctiques el 2021 ha sigut de 50 persones.

Pel que fa a les persones amb responsabilitats directives i sense, no hi ha hagut canvis en les xifres de les primeres entre el 2021 i el 2020, mentre que les persones sense responsabilitat directiva s'han incrementat en 3,50 %.

VARIABLE	ANY 2021	ANY 2020	ANY 2019	ANY 2018	VARIACIÓ 20/21	VARIACIÓ 19/20	VARIACIÓ 18/19
Nre. persones amb responsabilitats directives	99	100	100	97	0 %	0 %	3,09 %
Nre. persones sense responsabilitats directives	296	285	268	253	3,50 %	6,34 %	5,93 %

Per edats, cal destacar que durant l'any 2021 la majoria de les contractacions s'han fet en el rang d'edat de 16 a 30 anys, xifra que s'ha incrementat un 24,13 % el 2021 respecte del 2020.

VARIABLE	ANY 2021	ANY 2020	ANY 2019	ANY 2018	VARIACIÓ 20/21	VARIACIÓ 19/20	VARIACIÓ 18/19
Nre. nous contractes, rang d'edat 16-30	36	29	20	14	24,13 %	45 %	42,86 %
Nre. nous contractes, rang d'edat 31-50	4	7	4	2	-42,85 %	75 %	200 %
Nre. nous contractes, majors 50 anys	0	1	0	0	-100 %	100 %	0 %

Per gènere, l'any 2021 les contractacions han sigut pràcticament idèntiques entre homes i dones, encara que comparativament amb l'any anterior, el nombre de dones contractades el 2021 has sigut superior al del 2020.

VARIABLE	ANY 2021	ANY 2020	ANY 2019	ANY 2018	VARIACIÓ 20/21	VARIACIÓ 19/20	VARIACIÓ 18/19
Nre. nous contractes de dones	21	17	9	9	23,52 %	88,89 %	0 %
Nre. nous contractes d'homes	19	19	15	5	0 %	26,66 %	300 %

Quant a les necessitats que han cobert les noves contractacions durant l'any 2021 i els canvis de centre de treball o de canvi de funcions, en veiem la descripció i principals i les xifres en la taula següent.

VARIABLE	ANY 2021	ANY 2020	ANY 2019	ANY 2018	VARIACIÓ 20/21	VARIACIÓ 19/20	VARIACIÓ 18/19
Nre. contractacions necessitats (baixes, IT)	11	8	4	1	37,5 %	100 %	400 %
Nre. canvis de centre de treball	55	68	57	61	-19,11 %	19,3 %	-6,56 %
Nre. canvis de funció	14	17	28	32	-17,64 %	-39,3 %	-12,5 %

Les contractacions per a la cobertura de llocs de treball en què s'han produït baixes laborals, etc., s'ha incrementat un 37,50 %, i ha passat a ser d'11 persones el 2021 respecte de les 8 del 2020. Respecte als canvis de centre de treball, l'any 2021 hem tingut 55 canvis per 68 el 2020. Finalment, pel que fa als canvis de funció, l'any 2021 en vam tindre 14 per 17 del 2020; s'han reduït per tant un 17,64 %.

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 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 servicis centrals, Direccions d'oficina i departament, Equip de direcció i Direcció General. En el grup de Gestors de clients i tècnics de servicis 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 si són departaments de negoci o departaments de servici.

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 el 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 servicis 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 servici).
- 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 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 %, subvencionant 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 ja estan treballant 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.

Caixa Popular publica les escales salarials segons les diferents responsabilitats per a assegurar la "bona praxi" mitjançant aquest exercici de transparència. Vegem a continuació els resultats dels **principals indicadors en matèria retributiva en Caixa Popular durant l'any 2021 i la comparació amb els anys anteriors.**

En primer lloc, ens agradaria destacar que el salari mitjà de les persones sòcies sense responsabilitat directiva l'any 2021 s'ha incrementat en un 2,25 % respecte del 2020, com veiem a continuació.

VARIABLE	ANY 2021	ANY 2020	ANY 2019	ANY 2018	VARIACIÓ 20/21	VARIACIÓ 19/20	VARIACIÓ 18/19
Salari mitjà entrat (persona no directiva)	25.955	25.384	24.826	24.279	2,25 %	2,25 %	2,25 %

Pel que fa al balanç o el pes de les retribucions fixes i variables respecte de la retribució total, l'any 2021 la retribució fixa va suposar un 90,87 % de la retribució total i, la retribució variable, un 9,13 %, cosa que suposa un increment del 0,67 % de la primera i una reducció del 6,26 % de la segona respecte de les xifres del 2020.

VARIABLE	ANY 2021	ANY 2020	ANY 2019	ANY 2018	VARIACIÓ 20/21	VARIACIÓ 19/20	VARIACIÓ 18/19
Pes mitjà retribució fixa	90,87 %	90,26 %	87,18 %	88,17 %	0,67 %	3,53 %	-1,12 %
Pes mitjà retribució variable	9,13 %	9,74 %	11,82 %	10,83 %	-6,26 %	-17,60 %	9,14 %
Pes mitjà beneficis socials	0 %	0 %	1 %	1 %	0 %	-100 %	0 %

A continuació, veiem en la taula següent els resultats obtinguts respecte de les variacions dels salaris mitjans en els últims anys per sexe i categoria professional.

	ANY 2021			ANY 2020			ANY 2018		
Categoria	D	H	Bretxa	D	H	Bretxa	D	H	Bretxa
Menors de 30 anys									
Gestor oficina	28.724	30.786	-6,7 %	27.676	30.417	-9,0 %	27.638	28.548	-3,2 %
Tècnic SC	26.493	31.878	-16,9 %	29.260	30.427	-3,8 %	27.772	23.899	16,2 %
Altres	11.935	14.298	-16,5 %	12.061	14.279	-15,5 %	15.561	9.541	63,1 %
Entre 30 i 50 anys									
Equip de direcció	103.447	111.112	-6,9 %	95.971	103.986	-7,7 %	82.191	88.911	-7,6 %
Direcció oficina	54.588	58.682	-7,0 %	51.627	54.459	-5,2 %	47.319	50.584	-6,5 %
Directors Dept.	54.024	52.174	3,5 %	55.673	50.908	9,4 %	48.956	47.562	2,9 %
Gestor oficina	32.899	33.684	-2,3 %	32.323	32.997	-2,0 %	32.083	32.149	-0,2 %
Tècnic SC	33.163	38.124	-13 %	30.989	40.313	-23 %	30.264	34.217	-11,6 %
Altres	22.624	22.193	1,9 %	15.276	12.354	23,6 %	11.900	22.533	-47 %
Més de 50 anys									
Equip de direcció	113.988	99.729	14,3 %	111.060	100.831	10,1 %	102.785	94.087	9,2 %
Direcció oficina	60.217	57.786	4,2 %	54.896	56.461	-2,8 %	46.357	53.092	-12,7 %
Directors Dept.	48.603	53.232	-8,7 %	46.522	51.118	-9,0 %	43.968	48.365	-9,1 %
Gestor oficina	35.850	36.960	-3,0 %	35.411	38.382	-7,7 %	35.215	35.603	-1,1 %
Tècnic SC	38.530	33.224	16,0 %	37.076	33.210	11,6 %	36.651	35.950	2,0 %

(*) Per al càlcul de la bretxa salarial s'ha eliminat dins de la categoria "Equip de direcció" el Director General per no distorsionar la mitjana.

L'increment del salari mitjà per persona el 2021 respecte del del 2020 es va incrementar en un 6,81 %, un increment superior a la inflació de l'any, cosa que ha permès mantindre el poder adquisitiu al col·lectiu de treball.

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 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 faça també **per resultats**.

Les mesures instaurades aquest 2021, per facilitar aquesta adaptació com són l'aprofundiment en la revisió de les bandes salarials, la incorporació de més membres en els equips líquids, la revisió dels criteris dels variables, farà que el 2022 comence a canviar la tendència de la proporció de la part fixa i variable de la retribució.

Pel que fa a la remuneració del Govern corporatiu, aquests solament reben retribució en concepte de dietes per assistència a les reunions en els consellers que no siguin socis de treball:

Remuneració del Consell Rector i suplents (euros)						
Any		Membres	Retrobuccions a c/t	Dietes	Altres	Total
2019	Home	7		15.812,28		15.812,28
	Dona	5		1.960,20		1.960,20
2020	Home	6		13.394,70		13.394,70
	Dona	6		2.613,60		2.613,60
2021	Home	7		16.668,96*		16.668,96
	Dona	5		3.252,48		3.252,48

(*) Inclou les dietes percebudes de les persones suplents per l'assistència a les reunions.

4. Administració

L'administració preveu 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'aquest tipus d'unitat organitzativa. A més d'atendre les sol·licituds, les consultes, les peticions i les queixes del col·lectiu de treball.

ADMINISTRACIÓ							
VARIABLE	ANY 2021	ANY 2020	ANY 2019	ANY 2018	VARIACIÓ 20/21	VARIACIÓ 19/20	VARIACIÓ 18/19
Despeses totals de persones (en milions)	20,86	18,86	17,59	17,45	10,60 %	7,22 %	0,8 %
Estat mitjana	39,50	39,23	38,92	38,55	0,68 %	0,79 %	1 %
Antiguitat mitjana	14,10	13,69	13,58	11,38	2,99 %	0,81 %	19,3 %

Les retribucions a la nostra plantilla durant l'any 2020 han arribat pràcticament a 21 milions de €, un 10,60 % més que el període 2020. Quant a la mitjana d'aquesta mateixa plantilla, se situa en 39,50 anys, un 0,68 % més que el 2020. Finalment, l'antiguitat mitjana de les persones que treballen en Caixa Popular es va situar en 14,10 anys el 2021, un 2,99 % superior a la de l'any 2020.

5. Relacions laborals

Caixa Popular, com a empresa cooperativa, aplica el Conveni de Societats Cooperatives de Crèdit a la figura dels aspirants a socis, i aquest no és d'aplicació a les persones sòcies de treball que venen 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. El nombre d'empleats coberts pel conveni és de 48 persones, cosa que suposa un 11,89 % del total.

6. Seguretat i salut laboral

La seguretat i la salut laboral (SSL) de Caixa Popular dona resposta principalment a dues grans categories de riscos: d'una banda, els associats al treball en oficines i despatxos, i a l'ús de pantalles de visualització de dades, i de l'altra, els relatius als desplaçaments amb 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 a 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 la salut laboral es gestiona mitjançant 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 2021 hi ha hagut 4 accidents laborals.

No s'han identificat malalties professionals en els treballadors.

Pel que fa 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 què 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 l'ampliació de proves i paràmetres en analítica 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 sorgir 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 2021 i la comparació amb els anys anteriors**.

En primer lloc, cal destacar que, durant l'any 2021, igual que va passar en els tres anys anteriors, s'han dut a terme totes les avaluacions de riscos i s'ha complert el 100 % dels plans de prevenció de riscos, com veiem a continuació.

VARIABLE	ANY 2021	ANY 2020	ANY 2019	ANY 2018	VARIACIÓ 20/21	VARIACIÓ 19/20	VARIACIÓ 18/19
Avaluació de riscos en totes les oficines i seu (%)	100 %	100 %	100 %	100 %	0 %	0 %	0 %
Compliment dels plans de prevenció de risc (%)	100 %	100 %	100 %	100 %	0 %	0 %	0 %

Com hem comentat anteriorment, l'any 2021 hi ha hagut 4 accidents de treball, però cap mort provocada per aquest motiu.

Gravetat		ANY 2021		ANY 2020		ANY 2018	
		D	H	D	H	D	H
Amb baixa	En el centre de treball	0	1	0	0	0	0
	<i>In itinere</i>	2	1	0	0	2	1
Sense baixa	En el centre de treball	0	0	0	0	0	0
	<i>In itinere</i>	0	0	0	0	0	0
Total		2	2	0	0	2	1

VARIABLE	ANY 2021	ANY 2020	ANY 2019	VARIACIÓ 20/21	VARIACIÓ 19/20
Accidents de treball	4	0	3	100 %	-100 %
Dies duració baixes	128	0	19	100 %	-100 %
Hores pactades efectives	903.750	820.755	808.081	3,43 %	3,54 %
Índex de freqüència	4,43	0,00	3,71	100 %	-100 %
Índex de gravetat	0,142	0,000	0,024	100 %	-100 %

Pel que fa a les taxes d'absentisme, l'any 2021 van ser de l'1,84 % davant de l'1,59 % de l'any anterior.

VARIABLE	ANY 2021	ANY 2020	ANY 2019	VARIACIÓ 20/21	VARIACIÓ 19/20
Hores d'absentisme per malaltia no laboral i Covid	15.620	13.050	7.848	19,69 %	66,28 %
Hores d'absentisme per accident	1.009	0	152	100 %	-100 %
Hores pactades efectives	903.750	820.755	808.081	10,11 %	1,57 %
Taxa d'absentisme (%)	1,84 %	1,59 %	0,99 %	15,72 %	60,61 %

L'any 2021, com veiem a continuació, el nombre de reconeixements mèdics respecte del 2020 es va incrementar un 43,54 %. Aquest mateix any 2021 hem fet una campanya de salut com en anys anteriors i el percentatge de persones formades a través del pla de formació de seguretat i salut laboral ha sigut del 100 %.

VARIABLE	ANY 2021	ANY 2020	ANY 2019	ANY 2018	VARIACIÓ 20/21	VARIACIÓ 19/20	VARIACIÓ 18/19
Nre. reconeixements mèdics	267	186	252	261	43,54 %	-26,2 %	-3,4 %
Nre. campanyes de salut	1	1	1	1	0 %	0 %	0 %
% persones formades pla de formació de SSL	100	100	100	100	0 %	0 %	0 %

Durant el 2021 no s'ha produït cap baixa per acomiadament.

Pel que fa a les baixes no volgudes, les produïdes per voluntat de l'empleat i no per iniciativa de l'entitat, l'any 2021 no hem tingut baixes d'aquesta tipologia, davant de les 4 l'any anterior

VARIABLE	ANY 2021	ANY 2020	ANY 2019	ANY 2018	VARIACIÓ 20/21	VARIACIÓ 19/20	VARIACIÓ 18/19
Nre. baixes no volgudes	0	4	2	1	-100 %	50 %	N/A

Finalment, pel que fa als rangs d'edat en què s'han produït les baixes per finalització de contracte, veiem a continuació que el col·lectiu més afectat ha sigut el de 16 a 30 anys, en què s'han incrementat un 21,42 %, i han passat a ser 17 persones el 2021 respecte de les 14 del 2020.

VARIABLE	ANY 2021	ANY 2020	ANY 2019	ANY 2018	VARIACIÓ 20/21	VARIACIÓ 19/20	VARIACIÓ 18/19
Nre. baixes en el rang d'edat entre 16 i 30	17	14	5	10	21,42 %	180 %	-50 %
Nre. baixes en el rang d'edat entre 31 i 50	1	3	3	2		0 %	50 %
Nre. baixes majors de 50 anys	2	2	1	5		0 %	-80 %

8. EMPREMTA LABORAL

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 es recolza 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 i així poder aconseguir 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 a 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 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-ne l'aprenentatge i l'adaptació i motivar-ne la 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 del 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 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 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 millors 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 del 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.



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 següents fases:

- El reclutament inicial que se sol fer mitjançant convenis de col·laboració amb universitats de la Comunitat Valenciana (places per a la realització de pràctiques curriculars o beques), anuncis a través de les 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 direcció i direccions d'oficina.

Les persones seleccionades fan una formació d'iniciació i acolliment anomenada "Curs bàsic".

En acabar-lo, passen a formar part de la borsa de treball, i s'incorporen a l'entitat a mesura 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 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 vam començar el 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 al 2022 esperem poder:

- Evolucionar la política de planter incorporant talent extern, encara que priorititzant 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.
- Crear la figura de l'"Ambaixador" de Caixa Popular, amb l'objectiu de treballar la nostra marca ocupadora a través de les xarxes socials.

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 els 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 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 del talent i la formació i l'aprenentatge**.

Aquesta gran transformació, clau per al desenvolupament de l'estratègia de Caixa Popular, pretén aconseguir 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, durem a terme les accions següents:

- Potenciar la formació en el lloc de treball, mitjançant estades en oficines excel·lents i en departaments.
- Millorar de manera contínua la formació normativa.
- Formar i fer 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.

- Formar 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.

En formen part els tipus de formació següents:

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

Els aspectes d'interés i la millora de la formació durant el 2021 van ser:

Adaptació del pla de formació a les noves circumstàncies Covid.

Increment de les competències digitals.

Potenciar la formació en el lloc de treball a través dels programes d'intercanvi de coneixements.

Tota la formació feta és avaluada amb l'objectiu de conèixer l'eficiència, valor i 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 la 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 2021 i la comparació amb els quatre anys anteriors**.

El 2021, com s'observa en les dades, hi ha hagut un increment clar en les hores de formació, causada per la tornada a la presencialitat en la formació i a la realització de programes ajornats el 2020 per la pandèmia. Sens dubte, podem concloure que tornem a tindre dinàmiques similars a l'any 2019 pel que fa a la formació, i hem représ l'activitat formativa tan important i clau en el desenvolupament del talent en Caixa Popular.

VARIABLE	ANY 2021	ANY 2020	ANY 2019	ANY 2018	VARIACIÓ 20/21	VARIACIÓ 19/20	VARIACIÓ 18/19
Nre. total d'hores de formació impartides	47.831	39.312	54.030	35.346	17,8 %	-27,24 %	52,86
Mitjana d'hores de formació per persona	121	101	147	101	19 %	-31,29 %	45,54 %
Mitjana d'hores formació per dona	117	120	155	115	-2,5 %	-22,58 %	34,78 %
Mitjana hores formació per home	126	88	137	81	43 %	-35,76 %	69,14 %

En funció de la categoria professional, el nombre d'hores de formació impartida el 2021 és la següent:

CATEGORIA PROFESSIONAL	ANY 2021
Equip direcció	634
Direcció departament	926
Direcció oficina	6.462
Gestor oficina	27.254
Tècnic SC	2.011
Aspirant a soci	10.545
	47.831

D'altra banda, pel que fa a la formació en acolliment per a persones acabades d'incorporar ha augmentat lleugerament, apostant per més preparació tècnica per a les noves incorporacions, amb l'objectiu d'agilitar-ne la incorporació i l'acolliment correcte en les seues noves funcions.

Pel que fa a les persones en pràctiques, mantenim valors similars a altres anys.

VARIABLE	ANY 2021	ANY 2020	ANY 2019	ANY 2018	VARIACIÓ 20/21	VARIACIÓ 19/20	VARIACIÓ 18/19
Nre. persones en pràctiques i hores de formació	126 1.008	132 1.056	154 1.848	160 1.920	-4,5 % -4,5 %	-14,28 % -2,85 %	-3,75 % -3,75 %
Nre. persones i hores formació pla d'acolliment	26 1.690	30 1.740	19 1.216	17 1.156	-13 % -3 %	57,89 % 43,09 %	11,76 % 5,19 %
Nre. persones i hores formació aspirant a soci	60 9.460	50 8.590	36 1.216	42 836	9,2 % 10,12 %	38,88 % 606,41 %	-14,28 % 45,45 %

Hem incrementat la formació associada al lloc de treball, avançant en solvència professional i preparació del col·lectiu per a afrontar els reptes que el sector i l'entorn ens marca, que evolucionen de manera ràpida i ens repta a mantindre una formació contínua i actualitzada.

VARIABLE	ANY 2021	ANY 2020	ANY 2019	ANY 2018	VARIACIÓ 20/21	VARIACIÓ 19/20	VARIACIÓ 18/19
Nre. hores de formació associada lloc treball	45.216	36.513	46.465	29.694	24 %	-87,83 %	227,38 %
Nre. hores formació associada millora personal	2.615	2.799	7.565	5.652	-6,5	-63,00 %	33,85 %

L'increment en hores presencials ve determinat en gran part pel projecte de sensibilització en Servici 5 Estrelles, que va marcar part de la tònica formativa el 2021, ja que tot el col·lectiu va fer aquesta formació en modalitat presencial; aquest es considera un dels projectes estratègics claus el 2021. A més, es van reprendre projectes formatius importants que es van fer en format presencial: Curs Desenvolupament Professional, Coaching en Fons d'Inversió, Programa Banca Empresa, entre altres.

El 2021 l'increment en formació externa també ve donat per l'aposta en formació d'alta qualitat també en format presencial per a les persones detectades d'alt potencial amb possibilitat de desenvolupament de carrera dins de la nostra entitat, el programa per al desenvolupament de la visió global aposta per formació en format presencial en escoles de negocis de prestigi reconegut amb l'objectiu de millorar-ne la preparació i la visió global estratègica.

VARIABLE	ANY 2021	ANY 2020	ANY 2019	ANY 2018	VARIACIÓ 20/21	VARIACIÓ 19/20	VARIACIÓ 18/19
Nre. hores de formació presencials	9.481	3.289	4.910	6.987	188 %	-33,01 %	-29,73 %
Nre. hores de formació en línia	38.350	36.023	49.120	28.358	3,2 %	-26,66 %	73,21 %
Nre. hores de formació interna	9.052	2.072	2.047	3.087	336 %	1,22 %	-33,70 %
Nre. hores de formació externa	38.779	37.240	51.983	32.259	4,1 %	-28,36 %	61,14 %
Nre. accions autoformació (lectures)	206	837	424	422	-75 %	97,41 %	+0,47 %

La formació normativa continua ocupant una part important de la nostra càrrega lectiva, és un aspecte fonamental dins de la nostra solvència professional i el compliment normatiu en el nostre sector. Actualment més d'un 90 % de la plantilla disposa de totes les certificacions obligatòries, la resta del col·lectiu pendent de certificar són personal acabat d'incorporar que en un any passaran a fer la certificació obligatòria. Per a això comptem amb un pla de formació normatiu anual supervisat per Compliment normatiu, en què es preveu i s'analitza l'estat de la formació normativa en tot el col·lectiu de treball de la nostra entitat.

VARIABLE	ANY 2021	ANY 2020	ANY 2019	ANY 2018	VARIACIÓ 20/21	VARIACIÓ 19/20	VARIACIÓ 18/19
Nre. hores formació: prevenció riscos penals	1.245	15	N/A	1.13	1800 %	N/A	N/A
Nre. persones formades prev. riscos penals	413	5	N/A	350	1800 %	N/A	N/A
Nre. hores de formació: prog. LCCI	2.710	1.931	9.618	N/A	40 %	-79,92 %	N/A
Nre. de persones formades: prog. LCCI	272	59	229	N/A	361 %	-74,24 %	N/A
Nre. hores formació prog. assessor financer	9.994	1.110	7.032	18.900	800 %	-84,22 %	N/A
Nre. persones formades prog. assessor financer	285	15	74	126	1800 %	-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.

Destaquem el 2021 un increment del nombre d'accions bonificades, atés el nombre ampli d'accions formatives externes i la utilització del 100 % del crèdit disponible

VARIABLE	ANY 2021	ANY 2020	ANY 2019	ANY 2018	VAR. 20/21	VAR. 19/20	VAR. 18/19
Crèdits concedits Fundae (bonificacions)	45.652	42.543	41.652	38.041	7,3 %	2,14 %	+9,49 %
Crèdits utilitzats Fundae	45.652	32.429 + PIF (2.625,74€)	35.152	38.041	40 %	-0,28 %	-7,59 %
Nre. accions formatives subvencionades	34+PIF	24 + 1 PIF	28	38	41 %	-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 4 anys.

L'any 2021 ha augmentat significativament el nombre de persones directives que han participat en programes per al desenvolupament d'habilitats directives. Els programes destinats al desenvolupament de la visió global i el lideratge expliquen aquest augment. Per contra, els programes individuals s'han acurtat en el temps i ja no s'inicien necessàriament amb una avaluació 360, la qual cosa explica el descens significatiu d'ús d'aquesta eina. Tenim un percentatge elevat de persones directives formades en el programa "Els 7 hàbits de les persones altament efectives per a directius", i confiem a tindre el 100 % d'aquest col·lectiu l'any que ve. S'ofereix la possibilitat de repetir el programa a les persones que l'hagen fet fa més de 5 anys.

Programes de desenvolupament directiu individuals i col·lectius							
VARIABLE	ANY 2021	ANY 2020	ANY 2019	ANY 2018	VAR. 20/21	VAR. 19/20	VAR.18/19
Nre. total de directius en un programa de desenvolupament	68	45	38	37	51,11 %	18,42 %	2,7 %
Dones	24						
Homes	44						
Programes individuals	28	33	30	30	-15,15 %	10,00 %	0 %
Dones	12						
Homes	16						
Avaluacions 360°	2	11	12	9	-81,81 %	-8,33 %	33,33 %
Dones	1						
Homes	1						
Programa "7 hàbits per a directius"	18	11	6	8	63,63 %	83,33 %	0,29/0 %
Dones	6						
Homes	12						
% directius formats en el programa "7 hàbits per a directius"	93,90 %	88 %	78 %	72 %	6,70 %	12,82 %	0,29/0 %
Dones	90 %						
Homes	97 %						
"Curs de Desenvolupament Professional"	1	5	No programat	No programat	-80 %	-	
Dones	0						
Homes	1						
Altres programes per al desenvolupament de la visió global	32	13	2	3	146,15 %	550 %	
Dones	10						
Homes	22						

Projectes especials

Durant l'any 2021 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 2021, hem avaluat l'impacte del teletreball, com a modalitat complementària al treball presencial per confirmar el seu impacte positiu sobre les persones, els equips, els clients i els resultats. Després de l'avaluació i el seguiment del seu impacte en tots els grups interès de Caixa Popular, el teletreball per a Caixa Popular passa a ser excepcional i conjuntural per decisió de l'Equip de direcció. Continuen estant vigents les mesures de flexibilitat que es regulen en la nostra normativa interna.



Nivell de lideratge

Durant el 2021, per a mesurar la implementació de la política d'organització líquida i gestió per lideratge i fomentar que les persones participen en l'organització líquida i desenvolupen el seu nivell de lideratge, hem dissenyat un indicador del nivell de lideratge que ens permetrà:

- Mesurar la implementació de la política estratègica "Organització líquida i gestió per lideratge"
- Fomentar la participació d'un màxim de persones en els fòrums de l'organització líquida.
- Fomentar el desig de les persones de millorar les seues capacitats per impactar i influir.
- Donar oportunitats de desenvolupament professional a les persones, no condicionades a la promoció vertical.
- Fer que cada persona dispose d'una informació addicional en el moment d'elaborar el seu pla d'acció de desenvolupament professional.
- Proveir l'Equip de direcció d'una informació addicional per al desenvolupament de les persones.

El nivell de lideratge de cada persona es calcularà anualment en funció de:

- Les participacions de la persona en els diferents fòrums de l'organització (participació ponderades en funció de la complexitat, l'esforç i la dedicació requerida i la contribució a les metes de Caixa Popular.
- El resultat de l'avaluació de competències
- El lloc.

En funció del nombre de punts obtinguts, es calcularà el nivell actual de lideratge de la persona en una escala d'1 a 5. Així mateix, hem dissenyat una sèrie de recursos que permeten millorar la capacitat d'impacte i d'influència i, per tant, el nivell de lideratge, i que es posaran a disposició de manera individual.

Pla de mentoria

El 2021, hem dissenyat un Pla de mentoria els objectius generals del qual són:

- Contribuir a implementar la gestió per lideratge
- Accelerar el desenvolupament professional de les persones amb més talent.
- Reconèixer el bon acompliment.
- Ampliar el coneixement i la visió de les persones de l'organització
- Així mateix, ens permetrà indirectament:
 - Identificar el talent ocult coneixent en profunditat els participants.
 - Identificar motivacions a mitjà i llarg termini.



- Millorar la visió global estratègica dels participants.
- Compartir **coneixement i experiències**.

Membres de l'Equip de direcció i líders amb alt nivell de reconeixement en l'entitat han sigut nomenats mentors, i es van definir els criteris de selecció per definir els mentorats el 2021. Estem en procés d'avaluar l'experiència i mesurar els resultats per mantindre i/o establir un pla de millora que ens permeti desenvolupar aquest programa el 2022.

Disseny i implantació de dos nous agents de l'organització líquida

Els equips de pilotatge i els equips de facilitadors són el tercer i el quart agent de l'organització líquida, respectivament. L'àrea de persones és la responsable de definir i implantar l'estratègia idònia per a la implantació adequada de tots dos agents. L'estratègia consisteix a definir l'objectiu, seleccionar l'equip, definir la metodologia adequada per al compliment de l'objectiu, fer les sessions i dur a terme el seguiment dels resultats.

Els equips de pilotatge treballen temes de relacionats amb la venda de productes en oficines. Són nomenats per part del Comitè de Negoci. Els equips de facilitadors tenen com a objectiu impartir formació interna a tota l'organització.

Durant el 2021, hem desenvolupat amb èxit el primer equip de facilitadors relacionat amb el Servei 5 Estrelles. També hem definit l'objectiu i hem seleccionat els equips de facilitadors de les àrees següents: Banca d'Empresa, Comunicació i Experiència de Client, Riscos, Assessoria Jurídica i Financera. En total hem configurat 5 equips de facilitadors.

El 2021 també hem implementat el primer equip de pilotatge relacionat amb la venda

d'assegurances i hem definit dos equips de pilotatge que s'implementaran el 2022: gestió del circulat i comerç internacional, que liderarà l'àrea de Banca d'Empresa.

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 du a terme 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 a aconseguir la situació ideal demandada per aquest (objectius del directiu i del col·laborador).

La metodologia explica el procés, els 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 "Success-Factors" i en la guia dels bons directius.

Vegem a continuació, en la taula següent, els principals resultats dels processos d'avaluació de persones duts a terme en els últims 4 anys.

En l'avaluació d'acompliment mantenim valors

molt estables i relacionats amb avaluacions anteriors. La nostra eina d'avaluació està totalment integrada en el procés d'avaluació i els resultats són satisfactoris.

El 2021, amb l'objectiu d'adequar les nostres competències a les nostres polítiques estratègiques i amb la finalitat que suposen una eina útil per al desenvolupament del talent en Caixa Popular, es va fer una revisió i una adequació tant del text com de les competències.

Avaluació de l'acompliment							
VARIABLE	ANY 2021	ANY 2020	ANY 2019	ANY 2018	VARIACIÓ 20/21	VARIACIÓ 19/20	VARIACIÓ 18/19
Nre. de persones subjectes avaluació del rendiment	381	387	376	369	-1,5	2,92 %	1,90 %
Nre. dones subjectes a avaluació del rendiment	225	223	222	219	0,8 %	0,45 %	1,37 %
Nre. homes subjectes a avaluació del rendiment	159	164	154	150	-3 %	6,49 %	2,67 %
Nre. persones de l'Equip de direcció subjectes avaluació rendiment	12	11	11	11	0,1 %	0 %	0 %
Nre. Direcció of./àrea/dept. subjectes a avaluació del rendiment	100	99	86	84	0 %	15,11 %	2,38 %
Nre. gestor of. i tècnic subjectes avaluació del rendiment	282	288	290	285	-2 %	-0,69 %	1,75 %

2.6. Eficiència i productivitat de les nostres persones

La continuació dels tipus d'interés en negatiu suposa un fre important per a les entitats financeres, el canvi en el model comercial, la implicació del col·lectiu, així com l'arrelament en la nostra zona fan que aquest 2021 hàgem incrementat la productivitat per persona de manera significativa comparada amb els anys anteriors.

Productivitat per persona del col·lectiu de treball*							
VARIABLE	ANY 2021	ANY 2020	ANY 2019	ANY 2018	VAR. 20/21	VAR. 19/20	VAR. 18/19
Marge brut per persona	154.296	144.155	149.065	145.308	7,03 %	-3,30 %	2,58 %
Beneficis abans d'impostos per persona	41.208	31.463	35.260	32.045	30,97 %	-10,77 %	10,03 %

*calculada sobre el nombre de persones al 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.

COMPETÈNCIES COMUNES:		
■ Solvència professional ■ Compromís amb el projecte Caixa Popular ■ Iniciativa ■ Versatilitat ■ Eficàcia ■ Innovació ■ Influència i impacte		
ESPECÍFIQUES PER A OFICINES	ESPECÍFIQUES PER A SC	DIRECTIVES
Servici 5 Estrelles Efectivitat comercial	Servici 5 Estrelles Impulsar l'organització líquida	Liderar Pensar i executar estratègicament. Empoderar Prendre decisions

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. El 2021 hem evolucionat el model per avançar amb la implementació de les polítiques estratègiques de l'organització, especialment: l'organització líquida i la gestió per lideratge, generar ingressos i Servici 5 Estrelles.

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 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 servicis, 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 excel·lent via de presentació de les unitats organitzatives, de les accions socials i d'aspectes d'actualitat rellevants.

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

3. 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:

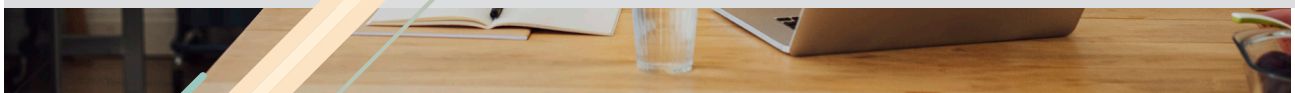
- a. Adaptar el sistema retributiu a la nova estructura d'organització líquida, a les noves formes de treball flexible i a la cultura de Caixa Popular.

8. EMPREMTA LABORAL

8.4. Responsabilitat social interna

Caixa Popular ha integrat, dins d'aquesta categoria de gestió de persones, aspectes els 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 posa una atenció especial a la discriminació indirecta (situació en què una disposició, un criteri o una pràctica aparentment neutra 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.

El Pla d'igualtat de l'entitat recull les mesures destinades a assolir aquest objectiu, entre les quals:

- Explicitar els criteris de la part fixa de la compensació
- Cura del llenguatge en les ofertes i en el disseny de formularis i entrevistes de treball.
- Anunci de vacants en termes que animen candidats de tots dos sexes.
- Sensibilitzant i formant en igualtat d'oportunitats les persones responsables de selecció de personal.

- Realització de sessions formatives dins de la jornada laboral.
- Difondre el quadre comparatiu de mesures de conciliació de la vida familiar i laboral regulades legalment, amb les existents en Caixa Popular.
- Fer estudis de necessitats de conciliació de la plantilla.
- Formació al col·lectiu de treball i especialment dels directius en temes de sensibilitat en matèria d'igualtat de gènere, en els àmbits professional, familiar i social.
- Establiment d'un canal anònim en què fer denúncies sobre discriminació o assetjament.

L'evidència més important del compliment d'aquest principi estratègic és que el 57,21 % 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), arbitrànt-se els corresponents sistemes de seguiment i anàlisi (quota d'igualtat) amb la finalitat d'avançar en la consecució de la igualtat real entre dones i homes.

Enguany s'ha fet l'estudi de bretxa salarial, tant en el col·lectiu de persones sòcies de treball com en el col·lectiu de persones aspirants a sòcies. De tots dos estudis, es constata que no hi ha discriminació salarial. A igual treball, igual retribució.

En Caixa Popular no hem tingut denúncies per assetjament o discriminació de cap mena en els últims 4 anys. Per a la realització d'aquesta mena de denúncies, Caixa Popular disposa de mecanismes de denúncia sobre conductes irregulars a través del seu Canal confidencial, eina de comunicació entre el col·lectiu de treball i l'entitat. Qualsevol comunicació rebuda serà analitzada, amb total discreció, pels directors de l'Àrea de Persones i Auditoria, amb garantia de la confidencialitat de la informació i l'anonimat de la font.

Pel que fa al nombre de persones que gaudeixen del permís de maternitat/paternitat, veiem que l'últim any 2021 17 persones (10 dones i 7 homes) l'han gaudit. En tots els casos, totes es reincorporen al lloc de treball i romanen en el mateix passats 12 mesos

VARIABLE	ANY 2021	ANY 2020	ANY 2019	ANY 2018	VARIACIÓ 20/21	VARIACIÓ 19/20	VARIACIÓ 18/19
Nre. empleats amb permís per naixement (ma/pa)	10/7	8/5	12/6	12/4	25 %/40 %	-33,3 %/ -16'6 %	0/50 %
% persones que tornen al lloc després del permís	100	100	100	100	0 %	0 %	0 %
% persones que continuen en el lloc al cap de 12 mesos	100	100	100	100	0 %	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, les persones sòcies de treball 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 50, per la qual cosa l'entitat no té cap obligació de complir el que s'especifica en la legislació. No obstant això, comprén el valor de pluralitat d'aquest concepte i té 5 persones contractades amb una discapacitat, totes amb una discapacitat superior al 33 % amb possibilitat d'incrementar les persones d'aquest col·lectiu en el futur.

Responsabilitat Social interna							
VARIABLE	ANY 2021	ANY 2020	ANY 2019	ANY 2018	VARIACIÓ 20/21	VARIACIÓ 19/20	VARIACIÓ 18/19
Nre. persones amb discapacitat (≥33 %)	5	4	2	2	25 %	100 %	0 %