

4.1. Govern i estratègia del negoci



“La definició i el desplegament de l’estratègia és la via per a assolir l’èxit, la diferenciació i la transformació de l’organització. El govern i l’estratègia del negoci és el vehicle per a assegurar el desenvolupament dels processos, els productes i els projectes.”

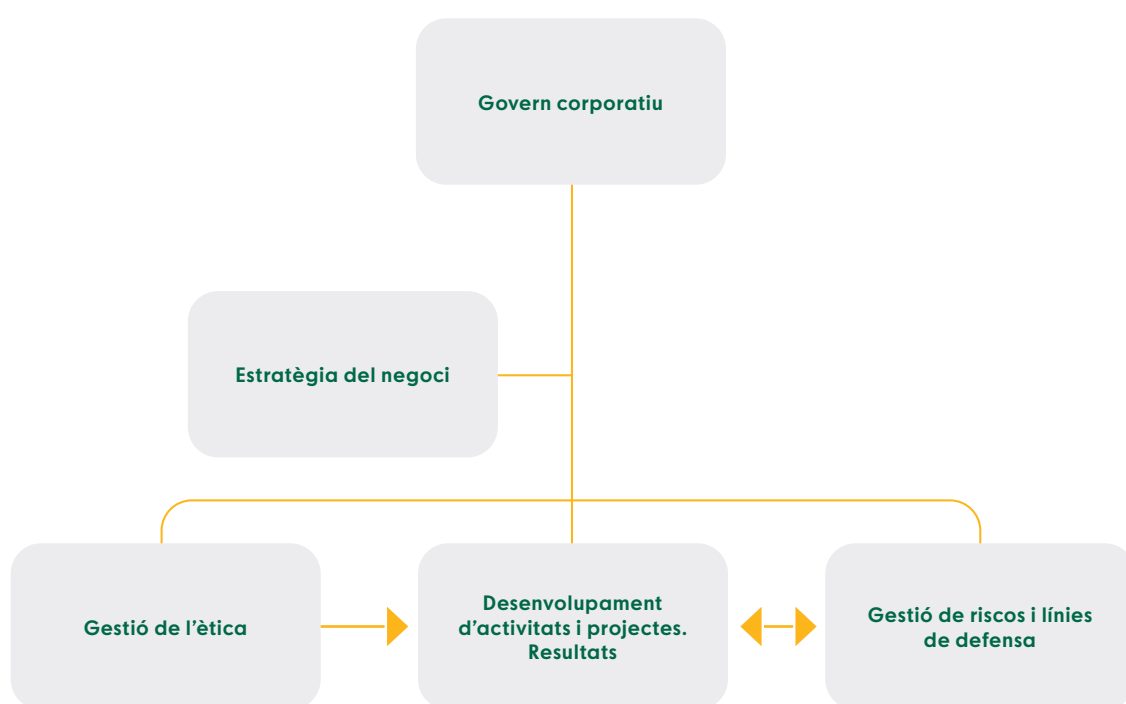
L’estratègia i el govern del negoci són els dos exercicis de responsabilitat i coherència necessaris per a definir i aconseguir el millor posicionament competitiu, i definir projectes i activitats per assegurar la continuïtat i el creixement raonable de la cooperativa en el curt, el mitjà i el llarg terminis.

Per a una organització com Caixa Popular, aquesta missió és responsabilitat final del Consell Recor i de l'Assemblea General, amb la col·laboració de l'equip de direcció i de totes les àrees, els departaments i les persones que en formen part.

En l'actualitat el govern i l'estratègia de Caixa Popular s'estableix mitjançant els camps d'actuació

següents: estratègia del negoci, govern corporatiu, gestió de riscos i línies de defensa i gestió de l'ètica.

El desenvolupament i la integració d'aquests quatre aspectes assegura la coherència en la gestió estratègica i el disseny racional per a fer front als reptes i a les metes de l'organització.



4.1.1. Estratègia del negoci



“L’èxit d’un negoci es basa en la definició de la visió que té en el mitjà termini, en l’obtenció d’informació rellevant del sector (DAFO) i de l’entorn (STEER) i en les competències i les capacitats de l’organització per a establir estratègies de valor i d’impacte per a assolir-les.”

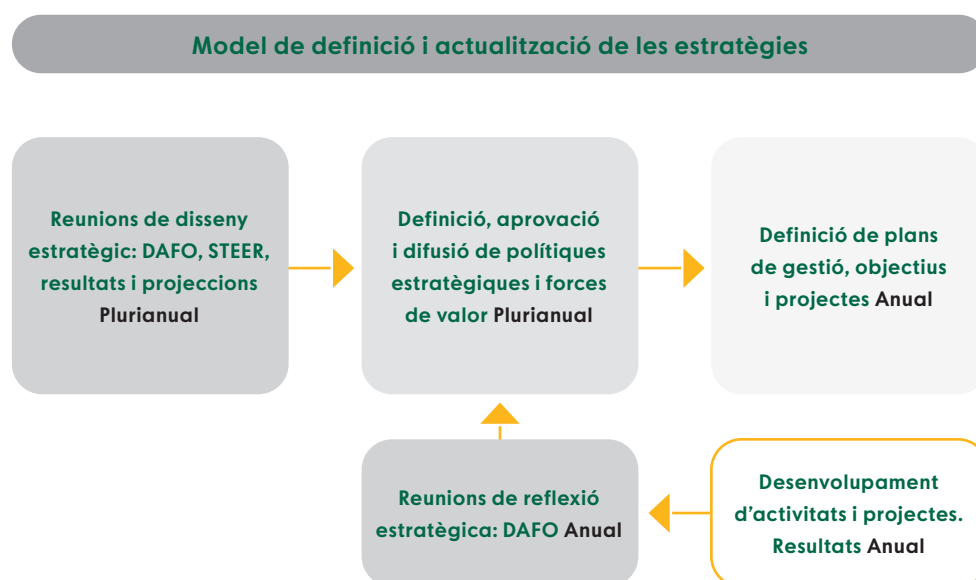
Caixa Popular dissenya els seus plans estratègics cada tres anys, d’acord amb el nivell d’incertesa del negoci i de la situació econòmica que hi ha al país. L’any 2019 es va tancar la planificació triennal “Reinventar-se 2020” i es va començar a treballar la nova planificació denominada “TransformAcció 2022”.

El compliment de les sis estratègies corporatives i dels deu factors crítics d'èxit definits en el pla que ha finalitzat l'any 2019 ha sigut quasi complet. La situació de l'entitat reflecteix el nivell d'estabilitat, consistència, coneixement, resultats i integració i relació amb tots els seus grups d'interés, el més sòlid de la seua història.

Anualment la revisió de l'estratègia confereix una flexibilitat i una operativitat, essencials en l'èxit

de l'organització i en l'eficiència per a gestionar el canvi.

L'inici de cada pla estratègic es basa en l'anàlisi i l'actualització, si es requereix, de la identitat estratègica de l'entitat constituïda per la seua missió, els valors i la visió d'aquesta.



En les reunions de disseny estratègic de l'equip de direcció es dibuixen i s'estableixen les polítiques estratègiques i les forces necessàries per a gestionar-les. Basant-se en una matriu DAFO amb aportacions de tot el col·lectiu de treball, aquests plans plurianuals es revisen i s'aproven pel Consell Recor i es difonen en l'organització.

Al final del primer semestre de cada any es fan les "Jornades anuals de reflexió estratègica" en què l'equip de direcció revisa i actualitza les polítiques i les forces. Mitjançant aquest exercici s'assegura

el valor, la coherència i la utilitat de les estratègies de l'entitat.

Al final de cada exercici s'elabora un document denominat "Aspectes significatius de la gestió" que recull totes les activitats estratègiques dutes a terme.

El corresponent a l'any 2019 reflecteix les 36 actuacions d'impacte en l'assoliment de les polítiques estratègiques del pla "Reinventar-se 2020" i en la preparació del nou "TransformAcció 2022".

Aquest exercici de síntesi permet fer una reflexió de la gestió efectuada per a detectar el nivell d'assoliment d'estratègies, programes i projectes, i les accions necessàries per a dissenyar el nou pla.

Resultats del compliment del pla “Reinventar-se 2020”

A continuació, es presenta el compliment de les polítiques estratègiques i dels factors clau d'èxit del “Reinventar-se 2020”, en què es detalla específicament l'avanç entre els dos últims exercicis.

VARIABLE	COMPLIMENT	MILLORA 2018-2019
Millora de la taxa de solvència*	✓	+ 5,81 %
Creixement d'actius fora de balanç	✓	+22,22 %
Disminució dels actius danyats	✓	-8,56 %
Potenciar la multicanalitat: projectes SI	✓	100 %
Gestió emocional de clients (sobre 100)**	✓	59,3
Creixement del marge d'interessos	✓	10,5 %
Creixement del marge brut	✓	7,9 %

VARIABLE	COMPLIMENT	MILLORA 2018-2019
Productivitat (negoci per oficina)	✓	7,72 %.
Negoci empreses	✓	13,57 %
Increment de capital social	✓	19,49 %
Increment de l'activitat comercial	✓	10,25 %
Millora de l'eficiència	✓	5,56 %
Baixar la taxa de mora: financera	✓	-19,18 %
Baixar la taxa de mora: immobiliària	✓	-53,85 %

* Valors sempre per damunt del que estableix la regulació i amb compliment estricte.

** Segona entitat financera més ben valorada a escala nacional en gestió emocional.

El nou pla estratègic “TransformAcció 2022” d’una anàlisi DAFO es resumeix en els aspectes següents:

FEBLESES	AMENACES
▶ Eficiència econòmica i productivitat de la gestió. Erosió dels elements de diferenciació. ▶ Baixa penetració en productes fora de balanç. ▶ Reducció del volum d’actius danyats. ▶ Baixa penetració de vendes digitals.	▶ Canvis reguladors. Inseguretat jurídica. ▶ Canvis socials, demogràfics i comportament de clients. ▶ Ciberseguretat. ▶ Entrada de nous competidors diferents dels habituals. ▶ Incertesa en l’evolució dels mercats.
FORTALESES	OPORTUNITATS
▶ Model cultura d’empresa i persones. ▶ Model de relació amb els clients. ▶ Pertinença al Grup Caixa Rural. ▶ Banca de proximitat i localisme. ▶ Posicionament com a entitat valenciana de referència. ▶ Horaris i models ben amplis d’atenció personal a clients, segons les seues necessitats.	▶ Especialització segments de clients d’alt valor. ▶ Atracció de “clients sostenibles” pel model de banca cooperativa, valenciana amb valors, social i diferent. ▶ Expansió geogràfica. ▶ Gestió de dades que permeten noves vies de valor. ▶ Captació de talent.

El pla “TransformAcció 2022” se sintetitza mitjançant les polítiques i les forces següents:

ESTRATÈGIES	FORCES
▶ Créixer en felicitat ▶ Reforçar la solvència ▶ Augmentar la rendibilitat ▶ Baixar la taxa d’actius danyats ▶ Aplicar model comercial nou	▶ Mentalitat guanyadora ▶ Implicació personal ▶ Activitat comercial ▶ Innovació en valor

4.1.2. Govern corporatiu



“El bon govern corporatiu garanteix la rendició de comptes, l’equitat i la transparència en la relació de l’entitat amb tots els seus grups d’interés.”

El disseny i l’estructura del govern corporatiu de Caixa Popular s’ha configurat sobre la base de les directrius de govern intern del Banc d’Espanya (Eurosistema), els principis de bon govern per a empreses no cotitzades de l’Institut de Consellers-Administradors, el codi de bon govern de les societats cotitzades i les millors pràctiques en gestió del govern corporatiu d’entitats financeres, considerades com a *benchmark* o índex de referència per a l’organització.

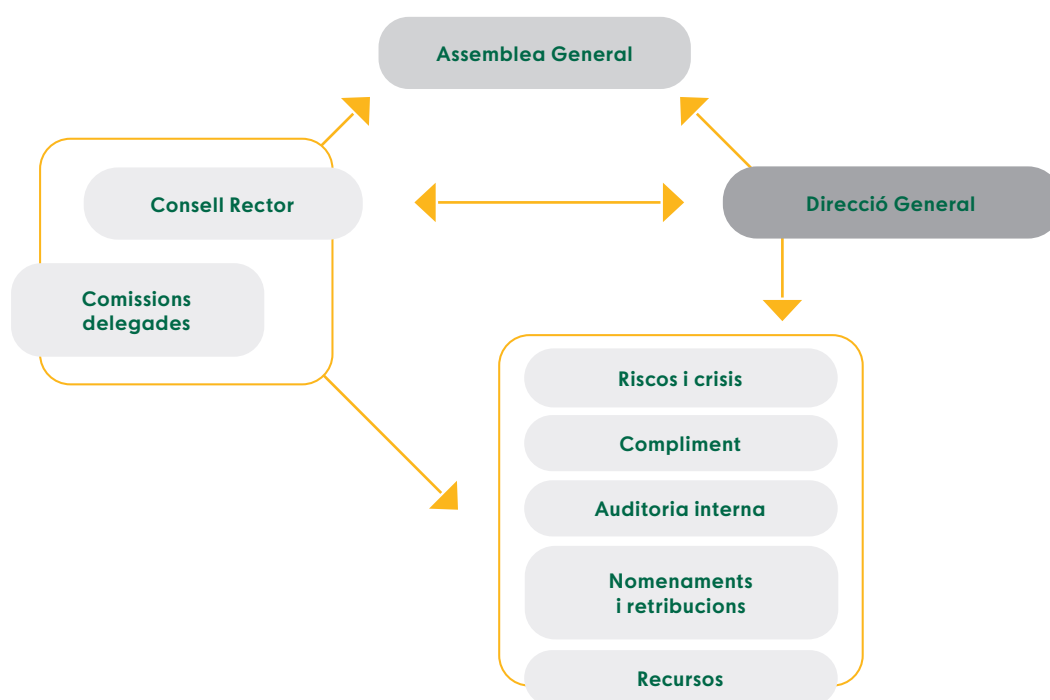
Les finalitats principals del govern corporatiu són:

- ▶ L'assegurament de l'alineació i la coherència entre estratègia i operacions.
- ▶ El monitoratge i el control dels aspectes entesos com a crucials de la gestió.
- ▶ La protecció dels drets dels socis propietaris i de la resta dels grups d'interès.

Com a demostració del seu màxim compromís en aquest camp, Caixa Popular va signar l'any 2018 la declaració per l'ètica empresarial i el bon govern i va implantar el mecanisme institucional de protecció normativa del Grup Caixa Rural.

Model de govern corporatiu

El model de govern dissenyat dona resposta als requeriments legals i introdueix estructures i mètodes que faciliten el govern i el control de les operacions i de les estratègies de l'entitat. La concepció estructural corresponent es representa a través de l'esquema següent:



En l'actualitat l'administració, la gestió i el control del govern corporatiu se sustenten en els òrgans següents:

- ▶ Assemblea General
- ▶ Consell Rector i comissions delegades:
 - Comissió de recursos
 - Comissió de nomenaments i retribucions
 - Comité mixt d'auditoria i riscos
- ▶ Comissions i comitès complementaris d'interés operatiu:
 - Consell social
 - Comité d'igualtat
 - Comité de seguretat i higiene
 - Comissió de promoció cooperativa
 - Comité d'ètica
 - Òrgan de control intern
 - Unitat de prevenció del blanqueig de capitals
 - Unitat de gestió integral del risc
 - Unitat de compliment normatiu

Per gestionar el govern corporatiu, l'entitat disposa dels actius i dels elements de regulació següents::

- ▶ Estatuts socials
- ▶ Reglaments i normes internes dels òrgans de govern
 - Reglament del Consell Rector
 - Reglament del Comité mixt d'auditoria i riscos i del director de la unitat de riscos
 - Reglament del Comité de nomenaments i retribucions
- ▶ Estructura organitzativa: línies de responsabilitat, funcions i prevenció de conflictes d'interés
 - Organigrama
 - Línies de responsabilitat i funcions
 - Criteris de prevenció de conflictes d'interés
- ▶ Procediments interns en relació amb els riscos
- ▶ Col·lectiu identificat i política de remuneracions
- ▶ Avaluació de la idoneïtat

En la pàgina web de l'entitat (www.caixapopular.es), en l'apartat "Govern corporatiu i política de remuneracions", es detallen tant els documents indicats abans com la informació sobre: l'Assemblea General, els integrants del Consell Rector i

de les comissions delegades, els criteris de nomenament, selecció i avaluació de competències d'aquests, les funcions i les responsabilitats dels òrgans de gestió i la resta dels punts d'orientació i posicionament enunciats més amunt.

Consell Rector

Per donar resposta al principi de transparència s'informa dels integrants, els càrrecs i el tipus de consellers del Consell Rector. Com a requeriment

de prescriptors de responsabilitat social i reguladors, s'informa de la composició per rangs d'edat i sexe del consell esmentat i de l'equip de direcció.

Esquema dels integrants del Consell Rector:

Taula de la composició desglossada dels òrgans de govern (Consell Rector i equip de direcció)



COMPOSICIÓ DESGLOSSADA PER EDAT I SEXE DEL CONSELL RECTOR I DE L'EQUIP DE DIRECCIÓ

Òrgans de govern	De 31 a 50 anys				Más de 50 anys				Total			
	D	%	H	%	D	%	H	%	D	%	H	%
Consell Rector	5	42	0	—	1	8	6	50	6	50	6	50
Equip de direcció	3	24	1	8	1	8	8	60	4	31	9	69
Totals i mitjanes	8	32	1	4	2	8	14	56	10	40	15	60

Resultats de la gestió durant l'exercici 2019

Les dades més representatives de la gestió del govern corporatiu són:

GOVERN CORPORATIU

La gestió del govern corporatiu s'ha fet d'acord amb el model establert, efectuant alguns canvis en els consellers i en la presidència del Consell Rector.

VARIABLE	ANY 2019	ANY 2018	VARIACIÓ
Remuneració total a consellers (*) (€)	17.772,48	24.953,04	-28,78 %
Consellers dones del col·lectiu de treball en Consell Rector	3	3	0%
Consellers homes del col·lectiu de treball en Consell Rector	3	3	0%
Reunions del Consell Rector	11	11	0%
Reunions comissió mixta d'auditoria	3	3	0%
Reunions comitè de nomenaments i retribucions	3	3	0%

* La retribució que reben és exclusivament per despeses de dietes i desplaçaments.

Valor de la relació amb els grups d'interés

Dels projectes “Disseny del sistema de gestió de grups d'interés” i “Estudi de satisfacció de requeriments i expectatives de grups d'interés”, Caixa Popular va obtenir els resultats, les propostes i les necessitats següents dels socis propietaris:

SATISFACCIÓ	REQUERIMENTS, NECESSITATS I EXPECTATIVES
Satisfacció global “socis propietaris”: 8,6 Satisfacció amb el desenvolupament d'activitats: 9,2 — La incorporació del soci propietari en Caixa Popular es va fer de la manera prevista i satisfactòriament: 9,4. — Caixa Popular elabora la documentació necessària per a informar de la gestió i dels resultats obtinguts als socis propietaris en termini, forma i fons: 9,2 — Caixa Popular informa, prepara i facilita la participació dels socis propietaris en l'Assemblea General i en altres reunions d'una manera eficient i de valor: 8,7 — Caixa Popular presta un servei d'atenció al soci propietari d'una manera ràpida, precisa i útil: 8,6 — Caixa Popular compleix en fons i forma els acords de retribució per la consideració de soci propietari: 9,3 REPUTACIÓ DE CAIXA POPULAR Reputació global “socis propietaris”: 9,1 Millors forces de reputació: — Comportament ètic i responsable en la seua gestió: 9,6 — Ben gestionada econòmicament i perdurable en el temps: 9,5 — Model per l'opinió, els valors i la satisfacció que transmeten les seues persones. — Secunda i fomenta el cooperativisme i l'associacionisme: 9,4 Pitjors forces de reputació: Creativitat, innovació i tecnologia en el seu negoci: 7,8	El grup “socis propietaris” va indicar els requeriments següents per al període 2018-2020: 1. Crear un canal d'atenció al soci en el web corporatiu i un responsable de la seua gestió i atenció. A través d'aquest canal s'ha de permetre la consulta d'informació referent a cadascun dels últims exercicis, l'entrada de peticions i la possibilitat de fer suggeriments o plantejar queixes i la consulta de la informació corresponent a cada soci. Informació manual, només per als que la sol·liciten específicament. 2. Millorar i modernitzar el procés associat a l'execució i els resultats de l'Assemblea General, tal com es fa actualment per a les grans empreses: control d'assistència, votació de cadascun dels aspectes rellevants a distància, retransmissió de l'assemblea, enregistrament d'aquesta, etc. Fer l'assemblea abans per a acostar-se als períodes en què es fan en les grans empreses (des del març fins al maig). 3. Simplificar l'accés a la informació dirigida als socis propietaris i fer-la més comprensible per a les persones que no tinguen la formació necessària per a entendre totalment els documents associats als resultats de la companyia i a les mesures o propostes d'anàlisis i decisió. 4. Informar amb antelació del retorn del capital social i executar abans la política de retribució. 5. Millorar i simplificar la informació relativa a l'entrada d'un soci de l'empresa, informar-lo d'obligacions, drets i diferents nivells de participació; tot això de manera molt senzilla. També informar de la fiscalitat aplicable del soci que abandona aquesta condició. Seguiment S'ha avançat quant al requisit núm. 2 amb l'accés al registre d'assistència en l'Assemblea General i el vot telemàtic per al cas de les eleccions a càrrec dels socis de treball i s'ha executat el núm. 3.

Posicionament estratègic per al període 2020-2022

Durant el període 2020-2022 s'acabarà de consolidar i d'enfortir el model de gestió del govern corporatiu::

- Política i codi de bon govern de l'entitat.
- Donar resposta als requeriments i a les expectatives dels grups d'interés.

4.1.3. Riscos i línies de defensa del negoci



“La identificació, la prevenció i la mitigació de riscos i amenaces és la base de sustentació de la continuïtat, el creixement i la garantia del negoci.”

Caixa Popular dissenya i manté sistemàticament un sistema per a gestionar el control intern, basat en una metodologia pròpia, en què la responsabilitat és del Comitè Mixt d'Auditoria i Riscos, que ho reporta directament a la presidència, màxim responsable del Consell Rector.

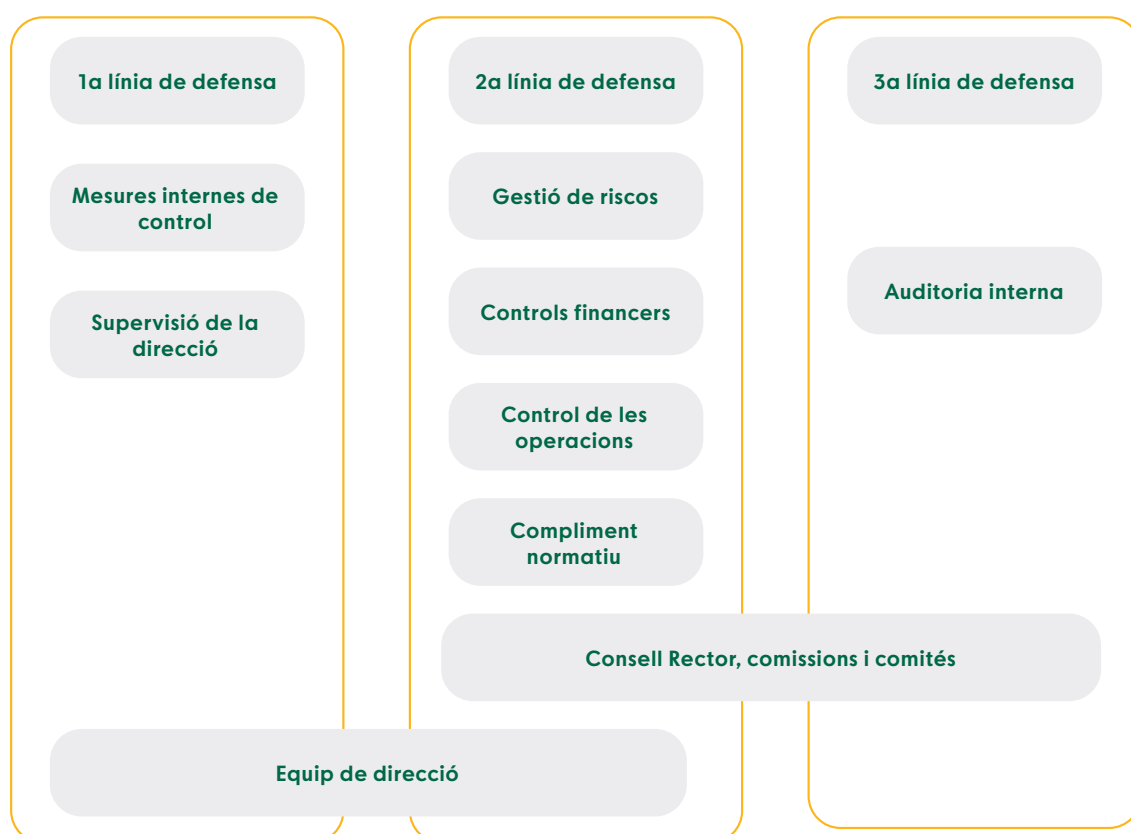
Model de control intern i defensa

El model s'ha dissenyat per complir les guies i les recomanacions dels reguladors i dels supervisors, a escala nacional i europea, i recull les millors pràctiques d'empreses *benchmark* (d'índex de referència) del sector identificades per l'alta direcció.

El mètode es basa en tres nivells diferenciats de control, d'acord amb el que comunament es coneix com a "model de tres línies de defensa".

Aquest model realça l'enteniment del maneig dels riscos i dels controls mitjançant l'assignació

o l'explicació de rols i de responsabilitats a través de tota l'organització. És un sistema recomanat per l'informe COSO, per l'Institut d'Auditors Interns, pel Comité de Basilea i per les institucions de supervisió i de regulació del sistema financer més prestigioses a escala internacional. El seu objectiu és el d'identificar, previndre i corregir les situacions de risc inherents al desenvolupament de les activitats de l'entitat en els àmbits i en els llocs en què desplega el seu negoci.



La *primera línia de defensa* està constituïda per les unitats de negoci i les àrees de suport, que, com a part de l'activitat, originen l'exposició al risc de l'empresa. Aquestes unitats són les responsables de gestionar, fer el seguiment i informar regularment del risc generat.

Per a atendre aquesta funció, la primera línia de defensa disposa dels mitjans per a identificar, mesurar, gestionar i reportar els riscos assumits.

La *segona línia de defensa* està constituïda pels equips de control i supervisió de riscos, inclosa la funció de compliment. Aquesta segona línia vetla pel control efectiu dels riscos i assegura

que es gestionen d'acord amb el nivell d'apetit al risc definit.

La *tercera línia de defensa*, última capa de control, és la corresponent a l'auditoria interna i té l'objectiu d'avaluar periòdicament la implantació i el compliment de les polítiques, les metodologies, els procediments i el desenvolupament esperat dels processos de tota l'organització.

Les tres línies de defensa tenen prou nivell de responsabilitat i independència per no comprometre l'efectivitat de l'esquema general, encara que actuen coordinadament amb la finalitat de maximitzar-ne l'eficiència i potenciar-ne l'efectivitat.



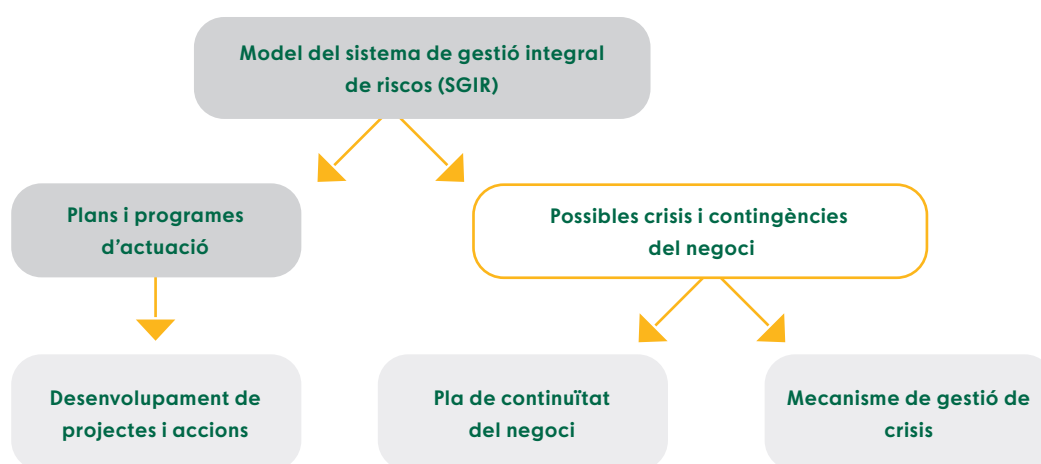
Gestió integral de riscos

Caixa Popular té implantat, i en millora contínua, un sistema avançat de gestió integral de riscos, responsabilitat de la “Unitat de Gestió de Riscos”, que col·labora a assolir les estratègies i els objectius establits, i que assegura que els

riscos que els puguin afectar siguen identificats, analitzats, avaluats, gestionats i controlats de manera sistemàtica, amb criteris uniformes i dins del nivell de risc acceptable aprovat pel Consell Rector.

Model de gestió de riscos, continuïtat i crisi

El sistema de gestió integral de riscos (SGIR) se sustenta en el mapa de processos i activitats següent:



El model de gestió i control de riscos es fonamenta en un conjunt de principis comuns, una cultura de riscos integrada en tota l'entitat, una estructura de govern ben sòlida i processos i eines de gestió de riscos avançats.

La qualitat pel que fa a la gestió del risc constitueix per a l'entitat un eix prioritari d'actuació.

La *política de riscos* de Caixa Popular està orientada a mantindre un perfil mitjà-baix i predictable per al conjunt dels seus riscos.

Els principis fonamentals són:

- ▶ *Participació i supervisió activa dels òrgans de govern de l'entitat.*
- ▶ *Cultura de riscos integrada en tota l'organització.*
- ▶ *Independència de la funció de riscos.*
- ▶ *Selecció de metodologies de mesurament dels riscos.*
- ▶ *Avaluació, anàlisi i seguiment dels riscos assumits.*

El *govern dels riscos* és responsabilitat d'una estructura de dispositius d'enllaç ben robusta i es basa en la distribució de rols entre les tres línies de defensa.

► **Consell Rector**

Màxim òrgan de decisió; li correspon, entre altres funcions, la definició de l'estratègia, l'establiment i el seguiment del nivell de tolerància al risc i la sanció de la política de riscos, i també l'aprovació, a proposta de l'alta direcció o del comitè designat sobre aquest tema, de les atribucions dels diferents òrgans de decisió.

Amb caràcter addicional al Consell Rector, en el marc de la gestió de riscos, l'entitat disposa d'un sistema de delegació de facultats en diferents òrgans que, sota el mandat del Consell Rector, instrumenten la capacitat executiva de la direcció de riscos amb l'objectiu de garantir l'alineació d'aquests amb l'estratègia de la cooperativa. Així mateix, analitzen i, si escau, aproven les operacions de risc dins dels nivells d'atribucions respectius, i eleven a l'òrgan superior les que excedeixen el seu nivell de delegació.

Els comitès i les comissions delegades són:

- ***Comité Mixt d'Auditoria.***
- ***Comissió de Riscos.***
- ***Comité de Gestió d'Actius i Passius (COAP).***
- ***Altres dispositius d'enllaç rellevants.***

De manera complementària, altres comissions i comitès complementaris d'interés operatiu són:

-
- Òrgan de Control Intern.
-
- Unitat de Prevenció del Blanqueig de Capitals.
-

► Unitat de Gestió de Riscos

Organització que té com a finalitat estratègica la gestió eficient i adequada de tots els riscos de l'organització. Les funcions bàsiques són:

-
- Identificar, mesurar i valorar, des d'una perspectiva global, els riscos rellevants a què està exposada l'entitat en l'exercici de la seua activitat.
-
- Dissenyar, implementar i mantindre els sistemes d'identificació, mesurament, informació i control d'aquests riscos.
-
- Definir els procediments i els mecanismes de control dels diferents riscos.
-
- Avaluar i valorar les tècniques de mitigació de riscos emprades i les susceptibles d'utilització.
-
- Vigilar i, en el seu cas, proposar canvis en l'estructura de límits i alertes internes que reforcen el control dels riscos i la consistència que tenen amb el nivell de tolerància definit pel Consell Rector.
-
- Revisar el nivell de risc assumit i com s'adequa al perfil establert pel Consell Rector, així com la distribució interna del capital.
-

Aquesta funció està dirigida per un directiu independent, dedicat únicament a la funció de gestió de riscos, responsable d'una àrea de control i no de negoci, que no exerceix funcions operatives i té accés directe en les seues funcions al Consell Rector.

La independència sobre les àrees generadores dels riscos garanteix l'objectivitat dels criteris de valoració i l'absència de distorsions en aquests provocades per consideracions comercials.

Els *processos i les eines per a gestionar* els riscos de manera efectiva són:

- L'apetit de risc.
- L'anàlisi dels escenaris de risc.
- Els plans de viabilitat (contingències) i el sistema de gestió de crisi.

El primer estudia i defineix les mesures que l'entitat hauria de dissenyar i preparar per a eixir per si mateixa de situacions severes. El segon, recollit en un manual de crisi, conté:

- El comitè de crisi amb els integrants i els rols corresponents. Aquest comitè s'ha d'encarregar d'identificar i seleccionar les persones encarregades de gestionar la crisi i el portaveu.
 - El pla de contingència o encaminament a aquest.
 - El protocol a seguir per a gestionar completament la crisi.
 - Les eines i els mitjans que cal utilitzar (sistemes d'informació, plantilles preestablides, etc.).
 - *Dark site* o web preparat amb antelació perquè els afectats per la crisi (socis, clients i resta dels grups d'interès) puguin disposar d'informació sobre la crisi i reconèixer la professionalitat de la companyia i el rigor en la gestió.
 - El pla de comunicació.
-
- ▶ Els informes marc d'informació amb la visió consolidada de tots els riscos, base per a la presa de decisions pel Consell Rector i l'equip de direcció de Caixa Popular.
 - ▶ El marc de control intern secundat per les auditories internes que actuen com a tercera línia de defensa.
 - ▶ El pla de comunicació, tant interna com externa, relacionada amb la gestió de riscos.

El *catàleg de riscos* en què se centra l'activitat de la unitat és:

- ▶ Riscos financers
 - Risc de crèdit.
 - Riscos de mercat.
 - Riscos de liquiditat.
 - Risc de solvència.
 - Risc de tipus d'interès.
 - Risc de palanquejament excessiu.

- ▶ Riscos no financers
 - Risc operacional.
 - Risc de compliment.
 - Risc tecnològic.

- ▶ Riscos transversals
 - Risc de reputació.
 - Risc ambiental i social.
 - Risc de capital.

Tots aquests riscos són avaluats en relació amb la probabilitat d'ocurrència i impacte que tenen per incorporar-los en el mapa de riscos. Aquest mapa és una eina de control i gestió dissenyada amb l'objectiu d'identificar i quantificar els riscos, i prioritzar les accions que permeten disminuir la probabilitat i l'impacte que els esdeveniments adversos afecten el projecte de negoci de manera important.

Addicionalment, Caixa Popular du a terme anualment un procés d'autoavaluació de capital (PAC) i un procés d'autoavaluació de la liquiditat (PAL), en què s'analitzen els aspectes quantitatius i qualitatius referits a:

- A** El mesurament dels riscos al capital a què estan exposats.
- B** L'estimació dels fons propis necessaris per a cobrir aquests riscos.
- C** El mesurament del nivell de liquiditat.
- D** Govern corporatiu intern.
- E** Identificació, gestió, control i comunicació dels riscos.
- F** Mecanismes de control intern.

Resultats de la gestió durant l'exercici 2019

Els resultats obtinguts en la gestió integral de riscos van ser:

L'exercici 2019 va ser un any de consolidació de la gestió dels riscos de més criticitat i de continuació en el disseny i la construcció del model integral, sense cap crisi o esdeveniment rellevant.

Com a fets principals destaquen les millores en els processos d'anàlisi i concessió de riscos a través de l'establiment d'una política en la Comissió de Riscos, les millores en la formació de les unitats de negoci, en els sistemes de tramitació d'operacions, en els sistemes de valoració d'operacions i un canvi en el sistema d'atribucions que s'hi acabarà implantant l'any 2020.

TIPUS DE RISC	ACCIONS EFECTUADES	RECOMANACIONS PLANTEJADES	MILLORES IMPLEMENTADES
RISCOS FINANCERS	22	30	24
De crèdit	18	22	19
De liquiditat	2	4	3
De tipus d'interés	2	4	2
RISCOS NO FINANCERS	17	29	23
Operacionals	8	15	13
De compliment	9	14	10
RISCOS TRANSVERSALS	1	3	2
De reputació	1	3	2

Posicionament estratègic per al període 2020-2022

Durant el període 2020-2022 s'acabarà de consolidar i enfortir el lideratge i la capacitat del sistema de gestió de riscos mitjançant el desenvolupament d'un mapa integral de gestió de riscos corporatiu

i un indicador del grau d'excel·lència en la gestió d'aquests, i la inclusió dels riscos provinents de la gestió de la sostenibilitat i la responsabilitat: recursos humans, drets humans, socials i mediambientals.

Control intern i compliment normatiu

Les activitats de control intern i compliment han adquirit en els últims anys un protagonisme creixent en les entitats financeres europees com a conseqüència de l'increment de la pressió reguladora.

Per fer front a aquest volum de canvis normatius tan important, Caixa Popular disposa d'una unitat organitzativa específica per a gestionar-los, la "Unitat de Compliment Normatiu", i dels sistemes de control intern i de riscos. Tots dos, per a assegurar que es compleixen les normes i que s'identifiquen les bones pràctiques.

Aquesta unitat organitzativa, integrada en la segona línia de defensa i independent davant de la resta de les àrees, té encomanada, pel Consell Rector, la funció de promoure i supervisar, amb independència i objectivitat, que s'actua amb integritat i rigor. Particularment, en àmbits tan rellevants com la prevenció del blanqueig de capitals, la conducta ètica amb clients i en el mercat

de valors, la prevenció de la corrupció i en altres camps que puguin representar un risc de reputació per a l'entitat.

L'objectiu d'aquesta unitat és la mitigació del risc de sancions legals o normatives, per pèrdues financeres o materials, o la generació de mala reputació, per possibles incompliments dels estàndards que se li exigeixen.

Per això promou internament una cultura de compliment i facilita el coneixement en les persones implicades de les normes i les regulacions aplicables, per mitjà d'accions d'assessorament, difusió, formació i conscienciació. A més, defineix i impulsa la implantació i la total adscripció de l'organització en els marcs i en les mesures de gestió del risc relacionat amb el compliment.

Les competències principals de la Unitat de Compliment Normatiu són:

- ▶ Vetlar perquè tant el risc regulador com el de reputació, derivat d'un incompliment normatiu, es gestionen de manera efectiva.
- ▶ Vetlar perquè l'entitat complisca la legislació aplicable: prevenció dels possibles incompliments.
- ▶ Vetlar pel compliment de la normativa i dels codis de conducta.
- ▶ Promoure una cultura de compliment en l'organització: identificar accions de formació al personal quant als requisits dels reguladors, les polítiques i els procediments interns.
- ▶ Ajudar l'entitat a anticipar i planificar els canvis en les regulacions.
- ▶ Assessorar les unitats de negoci amb l'objectiu que els nous serveis i productes se situen dins de les normes de compliment.

El govern i l'organització en la gestió del risc d'incompliment és responsabilitat del Consell Rector.

Les responsabilitats d'aquest òrgan són:

-
- ▶ Aprovar la política de compliment de l'entitat i supervisar-ne la implantació correcta.
-
- ▶ Supervisar la gestió del risc de compliment, delegada en el Comité d'Auditoria.
-
- ▶ Promoure l'honestedat i la integritat com a valors clau al llarg de l'entitat.
-
- ▶ Assegurar que la dotació de mitjans i de recursos a la Unitat de Compliment Normatiu és adequada per a dur a terme les seues funcions.
-

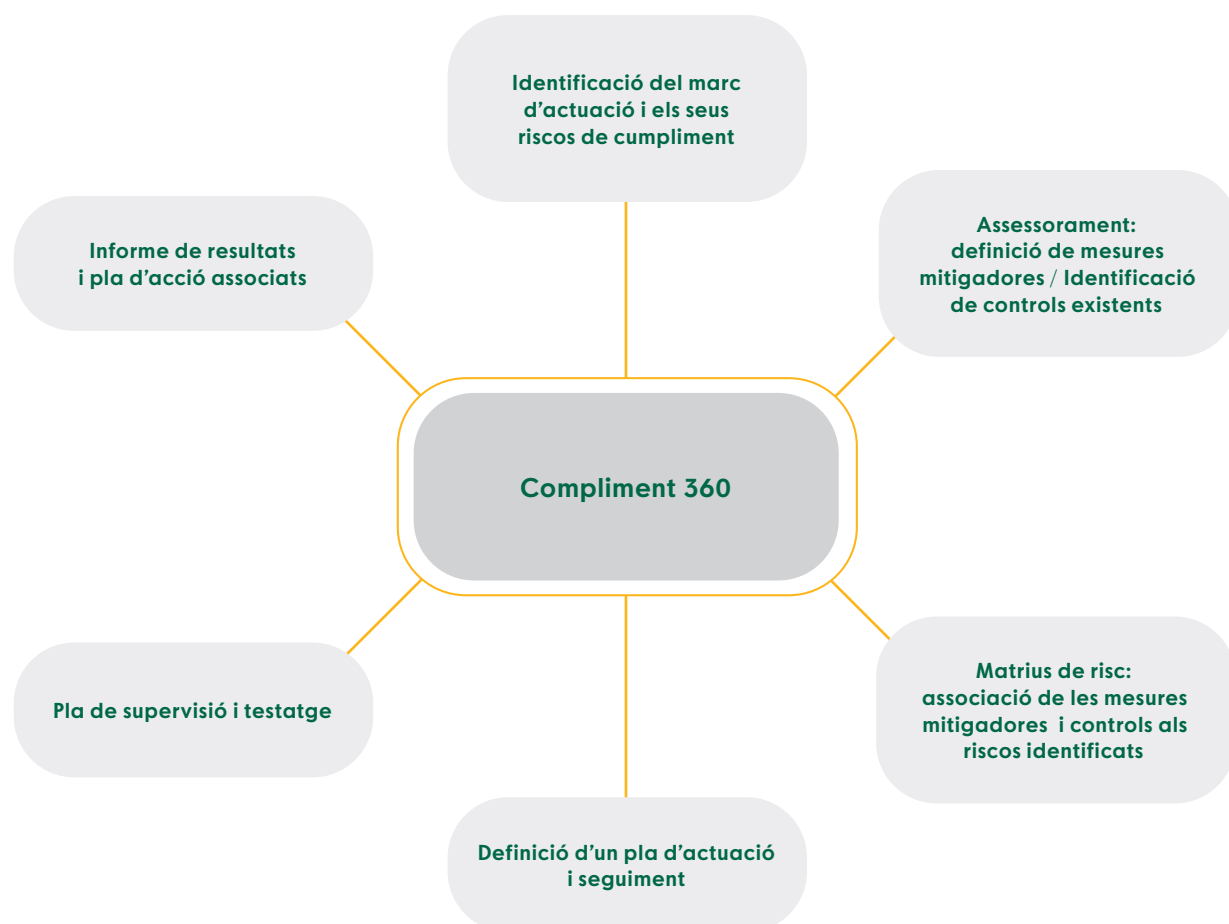
Les *organitzacions* en la gestió del risc de compliment són:

- ▶ **Comité d'Auditoria**
- ▶ **Responsable de compliment normatiu (compliance officer)**
Aquest directiu té prou formació i independència, i és responsable directe de la supervisió de les activitats dutes a terme per la Unitat de Compliment Normatiu de l'entitat.
- ▶ **Unitat de Compliment Normatiu**
Té la missió de dur a terme les actuacions i els procediments necessaris per a supervisar el compliment de les obligacions derivades de la normativa vigent; actua amb independència respecte dels serveis i de les activitats que controla.

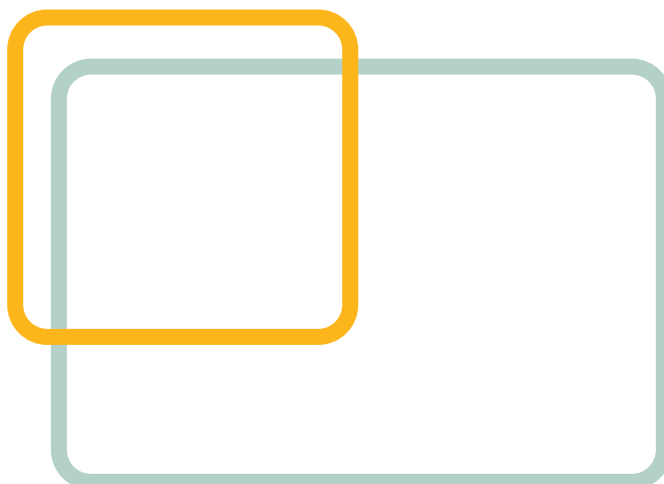
Les responsabilitats i les metodologies de la Unitat de Compliment són assessorar, identificar el marc d'actuació, avaluar els riscos, traçar un pla de monitoratge i testatge, i informar.
- ▶ **Servei de Suport a la Unitat de Compliment Normatiu**
La Unitat de Compliment Normatiu del Banc Cooperatiu Espanyol presta el servei de suport a la Unitat de Compliment Normatiu de les caixes rurals adherides a aquest, i també a qualsevol empresa del grup Banc Cooperatiu Espanyol que, per normativa, haja de disposar d'una unitat de compliment normatiu; té com a finalitat l'assessorament en diversos aspectes associats al compliment.

La metodologia de gestió denominada “**compliment 360**” persegueix participar en el procés complet de negoci de l’entitat, des del desenvolupament del producte, la política o el procediment,

fins a la verificació que es van duent a terme els controls definits i que aquests funcionen com està previst.



Com a suport a aquesta metodologia, la Unitat de Compliment utilitza una eina informàtica denominada “**motor de compliment 360**”.



La determinació del perímetre d'actuació de la Unitat s'estableix en els blocs normatius següents:

-
- ▶ Protecció de dades de caràcter personal.
-
- ▶ Supervisió de la prevenció del risc penal.
-
- ▶ Supervisió del govern corporatiu.
-
- ▶ Normativa sobre transparència i protecció al consumidor.
-
- ▶ Normes de conducta en els mercats de valors:
 - ▶ Protecció de la clientela en productes i serveis d'inversió (MiFID).
 - ▶ Reglament intern de conducta (RIC) en els mercats de valors: conflictes d'interés i abús de mercat.
-
- ▶ Prevenció del blanqueig de capitals i finançament del terrorisme.
-

La determinació del *marc* de control de compliment de la Unitat s'estableix identificant els marcs normatius que han de ser objecte de revisió durant l'exercici, així com les activitats necessàries perquè es complisquen i els responsables d'executar-los.

Una vegada definit l'àmbit d'actuació, s'ha identificat el marc d'actuació següent de la Unitat de Compliment Normatiu:

Marc de control de compliment

Gestió de client	Gestió de la informació	Gestió dels controls interns	Gestió de conductes i conflictes d'interés	Mercats: regles i controls
Adopció i classificació de clients	Barreres d'informació i confidencialitat de la informació	Governança de l'organització	RIC- Reglament intern de conducta	Activitat de mercat
Idoneïtat i conveniència	Protecció de dades i privacitat	Estructura organitzativa	Codi ètic	Informe a reguladors
Gestió d'ordes i millor execució	Independència de l'anàlisi (<i>research</i>)	Governança de productes	Compliment penal	Manipulació del mercat
Protecció al consumidor	<i>Record retention</i>	Formació a empleats	Remuneracions	
Incentius i costos		Gestió de reclamacions	Gestió de conflictes d'interés	
<i>Churning</i>				
Comunicació i màrqueting				
Informe a clients				
Segregació i ús d'actius				
Transmissió de fons		Només supervisió		
Servei de pagaments				

El marc d'actuació que defineix les activitats de la Unitat de Compliment consta de cinc apartats o "àrees de compliment":

- 1** Gestió del client.
- 2** Gestió de la informació.
- 3** Gestió de controls interns.
- 4** Gestió de conductes i conflictes d'interés.
- 5** Mercats: regles i controls.

Al seu torn, cada àrea es descompon en seccions de control, relacionades amb les activitats comercials que du a terme Caixa Popular.

L'exercici 2019 va ser un any de consolidació de la Unitat de Compliment Normatiu i d'avanç en la implantació de procediments i metodologies.

Com a fet rellevant cal destacar l'avanç en el projecte per a obtenir la certificació AENOR UNE-19601 del Sistema de Gestió del Compliment Penal. Està previst acabar-lo en l'exercici 2021.

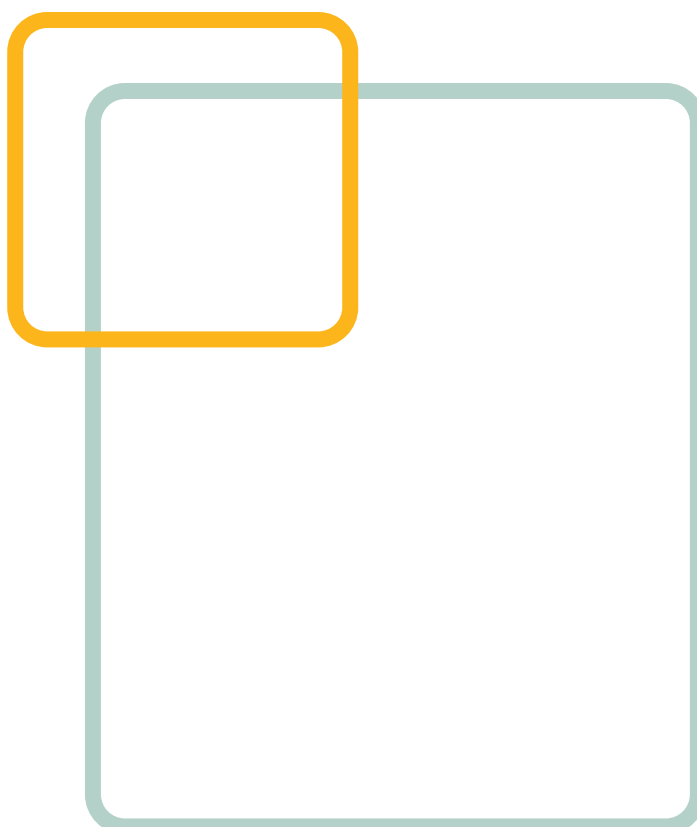
Entre els aspectes regulats, destaca el reforç i la consolidació de les normes de conducta, especialment quan es presten serveis d'inversió per a

oferir més protecció a l'inversor. Cal ressaltar que el 94 % de les persones del col·lectiu de treball que presten serveis d'inversió estan certificades.

També en aquest exercici es van reforçar els procediments de control en matèria de prevenció del blanqueig de capitals i el compliment de les directrius sobre les polítiques i els procediments existents sobre externalització (EBA/GL/2019/02).

COMPLIMENT NORMATIU			
TIPUS DE NORMATIVA	ACCIONS EFECTUADES	RECOMANACIONS PLANTEJADES	MILLORES IMPLEMENTADES
Prevenió del blanqueig de capitals	6	20	15
Protecció de dades	4	22	12
MiFID i abusos de mercat	6	10	8
Govern corporatiu	2	5	5
Responsabilitat penal	6	8	6
Transparència i protecció dels clients	6	8	7

Amb vista a l'exercici 2020 està previst implantar el nou mapa de riscos de compliment amb l'objectiu de tindre una visió completa dels riscos a què Caixa Popular està exposada. Aquest mapa permetrà identificar les mesures mitigadores implantades i, en cas contrari, els plans d'acció de la posada en marxa necessària per a implantar-les, per a esmenar les deficiències que s'hi hagen trobat.



Auditoria interna

La tercera línia de defensa, l'auditoria interna, supervisa i avalua l'eficàcia dels sistemes de govern corporatiu, els de gestió del risc, els de control intern i els de gestió de sistemes d'informació, a més de verificar el compliment de la normativa interna i l'externa.

L'àmbit d'actuació de la Unitat d'Auditoria Interna abasta la totalitat de les activitats que es desenvolupen en l'entitat i disposa d'accés il·limitat a la informació necessària per a exercir les funcions corresponents.

La política d'auditoria interna, aprovada pel Consell Rector, té com a objectiu determinar i definir la missió, les facultats i les obligacions de la Unitat d'Auditoria Interna, i estableix les regles generals per al seu funcionament.

La Unitat d'Auditoria Interna estableix la seua gestió a través de set processos: elaboració del pla d'auditoria; execució de les auditories de centres de negoci; execució de les auditories de processos,

centres i sistemes; seguiment de les recomanacions; desenvolupament i manteniment d'aplicacions de suport a la funció d'auditoria; informes i comunicació d'auditoria interna; i col·laboració i coordinació d'auditories externes.

Auditoria Interna informa periòdicament el Comitè d'Auditoria i l'alta direcció de l'entitat del desenvolupament i els resultats del pla anual d'auditoria, i també de les recomanacions proposades i el grau d'implantació. Aquesta obligació d'informació es concreta trimestralment en la presentació de l'informe de seguiment al Comitè d'Auditoria.

Té com a objectius principals verificar l'existència i el manteniment d'un sistema adequat i efectiu de controls interns, un sistema de mesurament per a avaluar els diversos riscos de les activitats de l'entitat i els procediments adequats per a supervisar el compliment de lleis, reglaments i polítiques de supervisió interna. D'aquesta manera, l'àmbit d'actuació d'Auditoria Interna és el següent:

-
- ▶ Examen i avaluació de l'efectivitat adequada dels sistemes de control intern.
-
- ▶ Revisió de l'aplicació i l'efectivitat dels procediments de gestió de riscos i dels mètodes d'avaluació del risc.
-
- ▶ Revisió dels sistemes d'informació financera i a la direcció.
-
- ▶ Revisió de la precisió i la fiabilitat dels registres comptables.
-
- ▶ Revisió dels mitjans per a protegir els actius.
-

-
- ▶ Revisió del sistema de l'entitat per a avaluar les necessitats de capital en relació amb el càlcul de risc.
-
- ▶ Prova de la fiabilitat i el lliurament a temps de la informació reguladora.
-
- ▶ Participació en nous desenvolupaments, iniciatives, productes i canvis procedimentals o de sistemes, a l'efecte d'obtenir informació que ajudi a identificar els riscos associats al començament de noves operacions.
-
- ▶ Prova de transaccions i del funcionament dels controls establits respecte de la depositaria d'institucions d'inversió col·lectiva.
-
- ▶ Proves de compliment respecte de la transparència amb els clients.
-
- ▶ Execució d'investigacions especials.
-
- ▶ Revisió dels sistemes establits per compliment normatiu amb la finalitat d'assegurar que compleixen adequadament la funció de garantir el compliment dels requisits legals i reguladors de la Llei de prevenció de blanqueig de capitals, de la Llei orgànica de protecció de dades, de la Llei dels mercats de valors, de la normativa sobre transparència i, en general, de la normativa dels supervisors a què està sotmesa l'entitat.
-

L'Auditoria Interna no és un òrgan executiu i no té autoritat sobre les àrees operatives de l'entitat, però en l'exercici de les seues funcions actua per delegació del Comitè Mixt d'Auditoria. Entre les atribucions que té es poden destacar:

-
- ▶ Actuar amb independència de criteri i d'acció respecte de les altres unitats de l'entitat en l'acompliment del seu contingut i en l'elaboració dels seus informes.
-
- ▶ Accedir lliurement i en qualsevol moment a qualsevol registre, arxiu, fitxer o dada de l'entitat, sense excepció, i també a les actes de tots els òrgans consultius i de presa de decisions que hi haja en l'organització.
-
- ▶ Sol·licitar la col·laboració de qualsevol empleat de l'organització, amb la finalitat de dur a terme de la millor manera possible les funcions que té assignades.
-
- ▶ Sol·licitar als directius observacions i suggeriments per elaborar el programa anual d'auditoria, sense que, per això, hi hagen de ser incloses.
-

L'organització a llarg termini d'activitats i de projectes queda emmarcada en el pla estratègic, dissenyat com a eina administrativa per a assolir els objectius d'auditoria de manera triennal. En aquest pla s'assegura que en el període s'"analitzen" les àrees més crítiques i rellevants perquè reïska la gestió i la minimització de les febleses existents a curt-mitjà termini.

Per a mantindre'n la continuïtat i la vigència, el pla és revisat i ajustat de manera prèvia a cada pla de gestió (anual), en què s'incorporen els canvis institucionals, reguladors, els nous riscos detectats i les aportacions del personal d'aquesta àrea.

Addicionalment, Auditoria Interna redacta amb periodicitat anual un programa d'auditoria que comprén l'examen i l'avaluació de totes les informacions disponibles. Aquest programa és establert pel director de l'àrea i sotmés al Consell Rector per a aprovar-lo; es posen a la disposició de l'Auditoria Interna els recursos adequats per a dur-lo a terme.

El Comité Mixt d'Auditoria ha d'assegurar-se que s'atenen adequadament les preocupacions ex-

pressades pel Departament d'Auditoria Interna. Això requereix definir un procediment per aquest departament a fi d'assegurar l'estudi i, si és adequat, l'execució a temps de les recomanacions emeses. El Departament d'Auditoria Interna manté un seguiment de les seues recomanacions per comprovar si s'han seguit i informa el Comité Mixt d'Auditoria de l'estat en què se situa cada recomanació.

En l'àmbit de riscos, les tasques principals efectuades són la revisió de l'aplicació i l'efectivitat dels procediments de gestió de riscos, amb atenció especial al compliment de la política d'atribucions en l'estudi i l'admissió d'operacions de risc i de l'estructura de límits; la revisió dels mètodes i dels sistemes d'avaluació de cadascun dels riscos; i la revisió del sistema de càlcul dels requeriments de capital.

Els *resultats* obtinguts en la gestió integral de riscos van ser:

- ▶ Assoliment del 70 % dels objectius previstos del pla triennal 2018-2020.
- ▶ Compliment del pla anual 2019 del 90 %.

Les actuacions i els resultats del programa anual de gestió d'auditories 2019 van ser:

Tipus d'activitat	Accions efectuades	Recomanacions / incidències detectades	Resoltes
Auditories dutes a terme xarxa d'oficines	16	580	450
Auditories dutes a terme de processos, productes i centres:	22	75	58
Polítiques de risc de crèdit	6	25	18
Política de remuneracions	1	1	1
Informació remesa al Banc d'Espanya	4	10	8
Protecció actius de clients	1	8	5
Prevenió blanqueig de capitals	1	6	4
Prevenió del frau	9	25	22
Alertes auditoria a distància gestionades	6.450	4.087	3.952
Activitats relacionades amb altres faenes	8	12	7

4.1.4. Ètica i valors corporatius



“

“L'evidència explícita d'un comportament ètic exemplar i l'assumpció dels valors corporatius en les persones d'una entitat són les millors vies per a construir una cultura organitzativa modèlica i responsable.”

Caixa Popular estableix com un principi bàsic el fet que les persones que formen el col·lectiu de treball demostrin un comportament ètic i exemplar en les relacions que mantenen amb qualsevol grup d'interès i en les decisions que prenguen durant la seua participació en el desenvolupament dels processos o en la prestació de serveis.

Per això, estableix 12 categories de possibles incompliments que resumeixen els aspectes principals en què podrien presentar mala praxi.

1 Corrupció o frau.

2 Hisenda i seguretat social.

3 Blanqueig de capitals.

4 Medi ambient i seguretat col·lectiva.

5 Propietat intel·lectual i industrial.

6 Drets dels treballadors.

7 Urbanístic.

8 Mercat i consumidors.

9 Salut i seguretat en el treball.

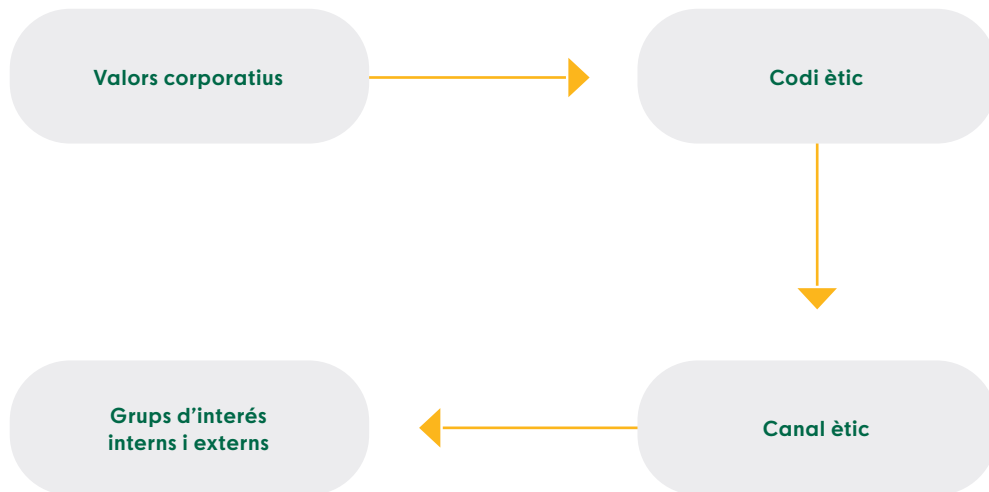
10 Igualtat i discriminació.

11 Intimitat.

12 Altres.

Model de gestió de l'ètica

Caixa Popular estableix un sistema simple per a gestionar l'ètica, que es resumeix en el quadre següent:



Els valors corporatius que sostenen l'ètica de l'entitat són:

- ▶ Actuem amb ètica i professionalitat.
- ▶ Som una cooperativa de treball associat.
- ▶ Creiem en la igualtat entre les persones.
- ▶ Som solidaris.
- ▶ Vivim arrelats als nostres pobles i barris.
- ▶ Donem suport a l'associacionisme.
- ▶ Estem implicats amb la societat valenciana.
- ▶ Potenciem l'educació i la formació.
- ▶ Cuidem el medi ambient.
- ▶ Estem al servei dels nostres clients.

El canal ètic no és anònim, però s'assegura totalment la confidencialitat de la persona que emet un possible incompliment. La denúncia sempre és anònima si la fa alguna persona que treballa en l'entitat.

Per a assegurar la confidencialitat de les dades i l'objecte de la denúncia, només té accés a aquesta informació el responsable del Servei d'Atenció al Client. A més, aquesta documentació s'inclou en

un fitxer especial, d'acord amb la normativa de protecció de dades i les mesures pertinents per a la seguretat de la informació, i només poden ser facilitades per ordre judicial.

En el cas de disposar de documentació complementària que pugui ajudar a aclarir la incidència o denúncia, el grup d'interès la pot enviar a una adreça de correu electrònic, amb les mateixes condicions indicades abans.

Resultats de la gestió de l'exercici 2019

Els resultats obtinguts en la gestió integral de riscos van ser:

GESTIÓ DE L'ÈTICA			
L'any 2019 no va entrar cap incidència o esdeveniment significatiu en relació amb la gestió de l'ètica, en el canal ètic. En relació amb la competència deslleial, pràctiques monopolístiques o contra la lliure competència, la cooperativa no va rebre cap demanda, ni procés judicial.			
VARIABLE	ANY 2019	ANY 2018	VARIACIÓ
Denúncies en el "Canal ètic"	0	0	0%

Valor de la relació amb els grups d'interès

Durant l'any 2018 es va desenvolupar un projecte d'anàlisi i consulta als grups d'interès, entre els objectius del qual hi havia el fet de conèixer la percepció que tenien sobre com "Caixa Popular evidència una gestió ètica ben estricta en els seus processos, serveis i decisions".

La valoració es va fer sobre la base de l'opinió que tenien les deu categories de grups d'interès

referent a l'afirmació següent: "Caixa popular demostra honestat i ètica en la prestació de serveis i relacions amb els seus grups d'interès".

La valoració mitjana dels enquestats va ser de 9 sobre 10 i l'opinió de les diferents categories de grups d'interès va estar majoritàriament compresa entre les puntuacions 9 i 10.

Les millors puntuacions van ser les aportades pels socis aliats amb una puntuació de 10; les administracions, reguladors i ajuntaments, amb 9,8 i els proveïdors i organitzacions generadores d'opinió i d'acció, amb 9,7.

La pitjor puntuació va ser l'efectuada per les entitats relacionades amb el medi ambient, que puntuen amb un 5,3. Aquest grup d'interés considera insuficient el posicionament que la cooperativa té en referència a la millora mediambiental de l'entorn de la Comunitat Valenciana.

Posicionament estratègic per al període 2020-2022

Durant el període 2020-2022 es durà a terme un projecte de millora i evolució del sistema de gestió de l'ètica que afectarà els aspectes següents:

- ▶ Continguts i abast del codi ètic i de conducta.
- ▶ Organització necessària per a la implantació i l'assegurament de la bona praxi.
- ▶ Difusió i comunicació del nou sistema als grups d'interés.