

6. MODEL DE GESTIÓ



6.1 Gestió de la qualitat

La qualitat en Caixa Popular és el nostre vehicle per a dissenyar, desenvolupar i posar en el mercat productes i serveis que complisquen o superen les expectatives dels clients. El sector financer és, sens dubte, un dels que més importància ha de donar al govern de les operacions per l'enorme competència existent i pel valor que aporta als resultats econòmics de l'organització i a la generació de confiança i lleialtat en els clients.

Model de qualitat

Caixa Popular estableix el seu model de gestió de la qualitat a través de tres fases interrelacionades.

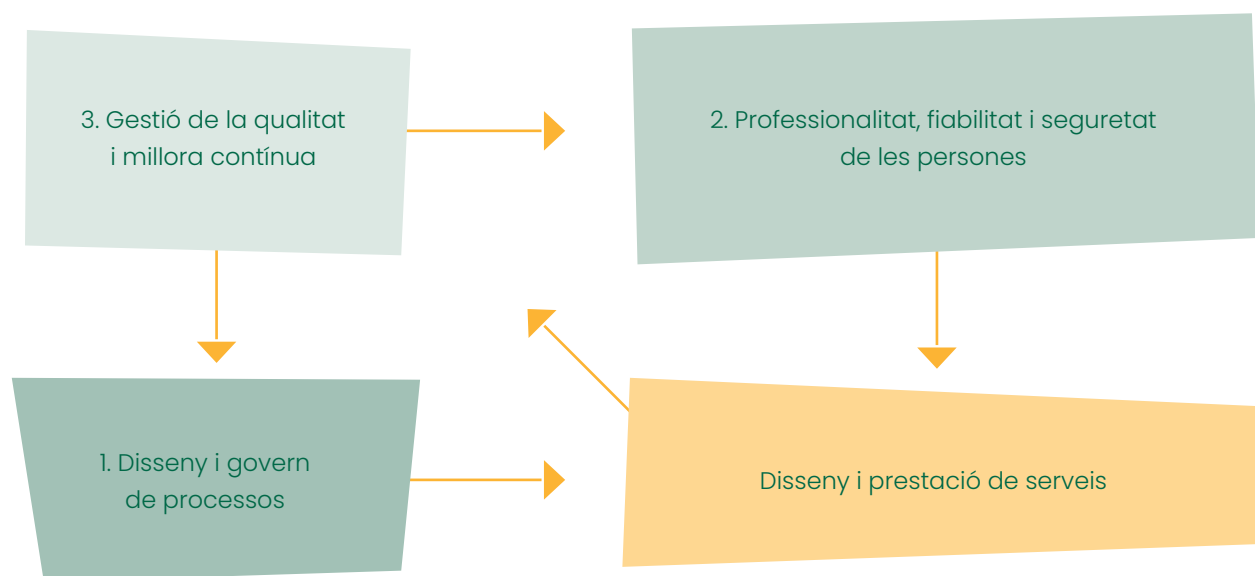
La primera és el control de totes les operacions de l'organització. Aquesta fase conté el disseny i la gestió dels processos i la posada en el mercat, en els mínims terminis possibles, dels més adequats, atractius i innovadors productes i serveis per a generar les més valuoses emocions i satisfacció en els clients.

La segona, l'objectiu principal de la qual és l'assegurament de la bona praxi en el desenvolupament dels serveis, prové de la professionalitat, de la fiabilitat i de la seguretat en la prestació d'aquests per part de les persones responsables d'aquesta gestió.

La tercera etapa, d'avanç, consolidació i eficiència, s'estableix a través de la millora contínua i sistemàtica de processos i serveis, i de la potenciació de la qualificació i el valor de les persones.

La coordinació i el funcionament deguts de les tres etapes asseguren la millora contínua, el control dels costos i l'avanç sistemàtic en el grau d'utilitat, valor i impacte de les operacions dutes a terme i del valor de les despeses incorregudes en la gestió, a curt i llarg termini.

En la imatge següent, veiem el nostre **model de gestió de processos i de qualitat**.



La responsabilitat de la gestió de la qualitat recau en el **Departament de Productivitat**, que fonamentalment posa el focus en:

- Formar el col·lectiu de treball en gestió de processos i projectes.
- Formar els líders designats en la direcció de projectes.
- Analitzar i seguir les activitats i els resultats dels processos i els projectes de la companyia.
- Dissenyar i desenvolupar sistemàticament processos i mètodes d'anàlisi i de millora de la qualitat dels processos i serveis en oficines comercials i en serveis centrals (consultoria organitzativa).

- Posar en marxa projectes de millora a través de l'anàlisi i la validació del Comitè d'Organització.
- Gestionar les incidències rebudes i quantificar l'errada interna.
- Fomentar i enfortir la millora contínua a través de les aportacions de totes les persones i clients de l'entitat.
- Treballar en la millora contínua de la satisfacció dels clients amb relació amb les instal·lacions, l'atenció i els serveis prestats, i el tractament de les reclamacions d'aquests.

Durant l'exercici 2019 es va posar en marxa un nou servei de valor per a l'organització quant a la millora contínua dels seus processos i de la qualitat, liderat des del Departament de Productivitat. El 2020 no s'ha pogut dur a terme aquest servei presencialment, encara que sí que es va treballar sobre l'estructura i els elements del *back-office* que es posaran en marxa en l'exercici 2021.

Aquest nou servei, denominat "**Procés de consultoria de l'organització**", s'aplica a dos nivells de l'organització.

El primer tipus d'aquests serveis, els denominats "*Consultoria d'oficines comercials*", consisteix a entrevistar tot l'equip de les oficines, analitzar la informació disponible, detectar bones pràctiques exportables a la resta de les oficines i identificar ineficiències en el desenvolupament dels processos o en la prestació de serveis.

El 2019 es van fer les primeres proves pilot en oficines, els resultats de les quals es van complementar amb una enquesta a la resta de les oficines. Ja el 2020, amb l'experiència obtinguda, es va aprofitar per a millorar el disseny i les activitats del servei.

El segon tipus, dels denominats "*Consultoria de serveis centrals*", té un plantejament similar a l'anterior, encara que en l'anàlisi s'utilitza la informació recollida en les consultories d'oficines que li corresponga al departament en qüestió.

Del valor i la utilitat en la implantació d'aquest procés es dissenya i s'aprova un pla triennal de consultories 2020-2022 l'objectiu de les quals és el desenvolupament d'aquestes

per al 10 % de les oficines i dels departaments de serveis centrals.

En relació amb els canals existents per a l'entrada d'informació respecte a incidències i de propostes de persones amb relació a les possibles millores i innovacions en processos i serveis, l'Àrea d'Organització tenia dos reptes importants, que es van dur a terme el 2020.

D'una banda, la separació de les propostes i la informació de cadascuna d'aquestes pel seu diferent interès i per la diferent responsabilitat en la gestió d'aquestes.

En el cas del canal i eina "Junts innovem" s'utilitzava per a detectar propostes i idees d'innovació, encara que de manera natural s'incorporaven també accions de millora.



D'altra banda, hi havia altres mitjans i canals (Notes Q-ides-, Blog de la innovació i Notes per a la millora, Farmaciola) que s'utilitzaven per a recollir incidències, informar de possibles riscos o plantejar reflexions i propostes que no sols es relacionaven amb la qualitat de productes i serveis, sinó que a més incloïen aspectes i reflexions relacionats amb la innovació.

La decisió de l'organització va ser implementar una separació completa i formal entre la qualitat i la innovació.

En primer lloc, es decideix que tota la interacció individual relacionada amb la innovació es duga a terme a través de l'eina "Junts innovem".

En segon lloc, es decideix que l'entrada principal d'incidències, problemàtiques, possibles riscos i idees per a la millora es faça a través del canal "Farmaciola".

Com a desenvolupament d'aquest i com a mesura de prioritització i urgència, el 2020 es desenvolupa la "Farmaciola de qualitat de servei al client intern" amb l'objectiu que els usuaris puguin reportar incompliments reiterats en la qualitat de servei que les àrees i els departaments de serveis centrals ofereixen a les oficines.

L'últim dels elements substancials en la gestió de la qualitat és el mètode per a saber el nivell de satisfacció que les oficines tenen pel que fa a la qualitat dels serveis prestats per totes les unitats organitzatives (departaments i àrees) dels serveis centrals.

En aquest mètode s'avaluen tres variables del servei: eficàcia, rapidesa i empatia, i se n'obté una valoració mitjana. Els més ben puntuats obtenen una retribució variable emmarcada en el bloc d'"innovació i creativitat" per als serveis centrals.

Resultats de la gestió durant l'exercici 2020

Durant l'exercici del 2020, des del Departament de Productivitat es van desenvolupar i aprofundir els canals comentats anteriorment. Així doncs, el 2020 es va desenvolupar i es va aprofundir la "Farmaciola de qualitat de servei al client intern", amb l'objectiu comentat anteriorment.

Vegem a continuació els principals **resultats de gestió de la qualitat el 2020** respecte d'anys anteriors.

GESTIÓ DE PROCESSOS I QUALITAT

VARIABLE	ANY 2020	ANY 2019	ANY 2018	VARIACIÓ 19/20	VARIACIÓ 18/19*
Farmaciola (incidències): entrades	38.529	33.710	17.076	14,29%	N/A
Farmaciola (incidències): en curs	120	10	3	1.100%	N/A
Farmaciola (incidències): tancades	37.998	33.556	17052	13,24%	N/A
Farmaciola (incidències): pendants	411	144	21	185,41%	N/A
Farmaciola qualitat de servei al client intern	13	8	-	62,5%	N/A
Consultories d'organització en oficines comercials (nre.)	0	5	-	-100%	N/A
Consultories d'organització en serveis centrals (nre.)	0	2	-	-100%	N/A

* L'any 2018 no s'havia desenvolupat i implementat la nova metodologia i estructura de treball de qualitat

L'increment produït el 2020 en tots els indicadors d'incidències, rebudes a través del canal Farmaciola, es va deure a la incorporació progressiva en el sistema de tots els departaments de la nostra entitat juntament amb l'aprofundiment i la millora del sistema. A més la incorporació del teletreball de

manera massiva va suposar un increment de les incidències tècniques. Finalment, respecte a les consultories de qualitat, tant en oficines com en serveis centrals no s'ha pogut dur a terme l'any 2020 pels condicionants que hem tingut a causa de la COVID-19.

Nou posicionament estratègic per al període 2020-2022

A conseqüència de la implantació de l'experiència i el coneixement obtingut durant l'any 2020, es planteja un programa de projectes per al període 2020-2022 a través dels projectes següents:

- **Projecte nou back-office: Burocràcia 0.** Aquest projecte que es va treballar el 2020, s'implementarà completament durant l'exercici 2021. El projecte consistirà a revisar l'organització, els processos i les metodologies del *back-office* dels serveis centrals per detectar possibles aspectes burocràtics i tasques sense valor per al client o per a l'entitat, amb l'objectiu d'eliminar-les, simplificar-les, automatitzar-les o externalitzar-les, i d'aquesta manera alliberar temps per a l'activitat comercial, reassignant els recursos que queden ociosos a altres tasques de més valor afegit.
- **Definició del model de relació entre oficines i serveis centrals.** Aquest model, sobre el qual ja s'ha fet algun avanç el 2020, s'implementarà per complet el 2021. El seu objectiu principal és determinar quin ús ha de fer-se dels diferents canals i eines de comunicació existents: correu electrònic, telèfon, "Junts innovem", "Farmaciola", "Xat-Teams", videotelefonades, etc. En concret, l'homogeneïtzació i estandardització de l'ús de la farmaciola per a comunicar incidències de qualitat permetrà mesurar els temps i la qualitat de les resolucions, així com definir uns acords de nivell de servei, per poder detectar ineficiències o mancances formatives en algun procés.



6.2 Gestió de la innovació

La gestió de la creativitat i de la innovació en Caixa Popular, és responsabilitat del Departament d'Innovació, que compta amb el suport del Comitè d'Innovació per al desenvolupament de propostes i projectes d'èxit. Aquest Comitè, que actua com a dispositiu d'enllaç i coordinació, està format per set membres amb capacitat directiva, que es reuneixen amb una periodicitat trimestral.

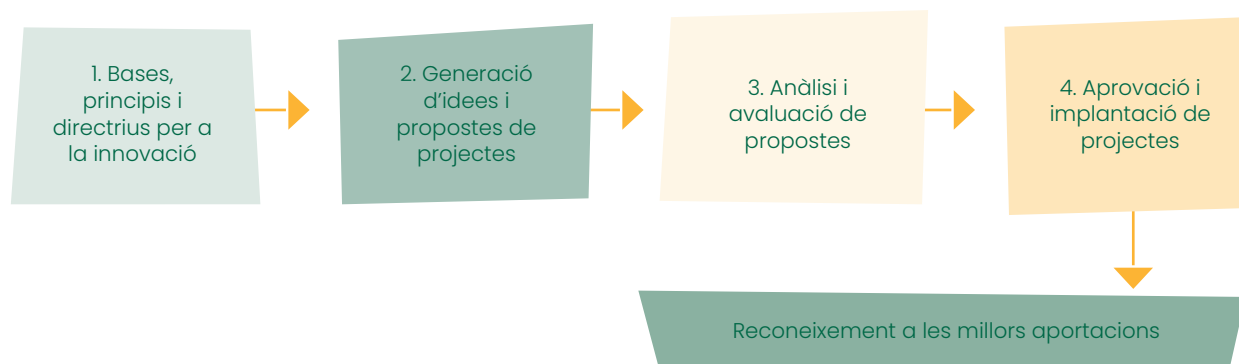
El perímetre o abast d'actuació de la gestió de la innovació, **se circumscriu principalment als processos comercials i als productes i serveis a la disposició dels clients.**

La **innovació referida a la tecnologia no forma part rellevant de l'abast del Comitè, ja que està delegada en l'aliat soci RSI.** En aquest camp d'actuació les propostes d'innovació i millora que s'identifiquen es proposen a RSI en els diferents grups de treball.

Model d'innovació i creativitat

El model de creativitat i innovació de Caixa Popular té abast intern i extern.

El primer es refereix a l'aportació i la col·laboració de tots els membres del col·lectiu de treball de l'entitat, mentre que el segon es refereix a l'aportació que pot fer qualsevol persona a través d'un canal creat específicament per fer-ho en el blog de l'entitat financera.



El model està estructurat en quatre fases.

La primera la constitueixen les *"Bases, principis i directrius per a la generació i conceptualització d'idees d'innovació"*. La informació preparada i difosa a totes les persones de l'organització serveix perquè les propostes responguen a la major generació de valor.

El foment de la creativitat i de la innovació, a través de la segona fase, s'articula sobre la base de:

- La generació d'idees i propostes de creativitat i innovació individual provinents del col·lectiu de treball, a través del **canal "Junts innovem"**.

- La implantació de dos laboratoris d'innovació i creativitat, gestionats a través d'un equip de creativitat corporatiu format per set persones que es reuneixen mensualment per generar idees i plantejar projectes per a les que s'aproven finalment, i un equip de creativitat per zones, format per cada direcció de zona i per cinc persones d'oficines de la seua influència, que amb el mateix planejament treballaran principalment en la innovació de productes i serveis comercials.

- L'entrada d'idees i propostes dels clients.

La tercera fase, d'anàlisi i aprovació formal de les idees i els projectes de valor a implantar, és responsabilitat del Departament d'Innovació i del Comitè d'Innovació. La selecció de les idees és resultat de l'aplicació dels criteris següents, és a dir, de com cadascuna influeix en la generació de negoci, en l'impacte que proporcione valor al major nombre de persones possible, en la novetat i la disrupció i en la forma de presentació.

Per a l'obtenció del valor final de cadascuna s'utilitza la matriu d'avaluació, de l'aplicació de la qual s'obté una puntuació de 0 a 3 punts. L'última fase, de reconeixement, consisteix en premis de 3.000 euros a la millor idea del trimestre.

Resultats de la gestió durant l'exercici 2020

A conseqüència del canvi substancial en els models d'actuació, en els canals utilitzats i en la metodologia d'avaluació, no és rellevant presentar comparativament els resultats de l'exercici 2018.

Durant l'exercici del 2020 es va continuar amb la publicació d'articles d'innovació i amb la difusió de tècniques de creativitat, metodologies de *design thinking*, notícies d'experiències d'èxit en organitzacions del sector, el nombre de repositoris i altres centres de coneixement, així com del *feedback* sobre els projectes treballats per l'equip d'innovació de l'entitat.

A continuació, en la taula següent, veiem els **principals resultats obtinguts en matèria d'Innovació** durant els dos últims exercicis.

GESTIÓ DE LA INNOVACIÓ I DE LA CREATIVITAT

VARIABLE	ANY 2020	ANY 2019	ANY 2018	VARIACIÓ 19/20	VARIACIÓ 18/19
Idees noves en "Junts innovem"	156	107	-	46 (45,79%)	N/A
Persones participants en "Junts innovem"	291	245	-	46 (18,77%)	N/A
Persones que van aportar idees noves	181	78	-	103 (132%)	N/A
Qualitat mitjana final de les idees noves (sobre 3)	2,11	1,48	-	0,63 (42,57%)	N/A

Els resultats obtinguts han sigut excel·lents. El 2020, comparativament amb l'any 2019, hem millorat els nostres resultats en tots els nivells amb taxes de creixement importants, tant xifres absolutes com relatives. Així doncs, el 2020, respecte del 2019, hem incrementat el nombre d'idees noves en un 45,79%, el nombre de persones participants es va incrementar en un 18,77%, i va arribar a la xifra de 291 persones. De la mateixa manera, el nombre de persones que van aportar idees el 2020 van ser un 132% superior al del 2019. Finalment, la qualitat mitjana sobre les idees noves es va incrementar un 42,57%.

El 2020 va començar un nou període estratègic per al qual es va plantejar la **Transformació de la Innovació**, basada en els pilars següents:

1. Innovació "guiada" / Orientació a reptes.
2. proactivitat
3. Innovació oberta
4. Agilitat

1. Innovació "guiada" / Orientació a reptes

L'objectiu principal d'aquest pilar de la innovació és posar el focus en necessitats latents, problemes no resolts i possibles oportunitats per a aconseguir idees alineades amb les polítiques estratègiques i amb els nostres valors. Les idees aportades pel col·lectiu de treball han de respondre a reptes concrets i reals de l'entitat, i han de ser viables tenint en compte els recursos i les capacitats de Caixa Popular i del Grup de Caixes Rurals.

Entre les novetats posades en marxa sobre aquest tema el 2020, ens agradaria destacar la iniciativa de **Maratons d'idees**, en què amb caràcter mensual es llançava un tema estratègic en forma de repte al col·lectiu de treball, i es donava una setmana de termini per a enviar idees i solucions al tema plantejat. El resultat aquesta iniciativa va ser el següent:

- Es van fer un total de **8 maratons d'idees** amb un repte central, de les quals van sorgir **572 aportacions** per part del col·lectiu de treball.

- Aquestes aportacions es van compartir amb els responsables del producte/segment a què afectava directament el repte, i es rebia per la seua part un compromís d'aplicació de les idees més convenients a criteri seu.
- Es va aconseguir que el total d'idees aportades a Junts Innovem tingueren almenys una relació directa amb les prioritats estratègiques de Caixa Popular.

2. Proactivitat

L'objectiu d'aquest pilar de la innovació és aconseguir la implicació i la participació activa de tot el col·lectiu de treball en les iniciatives d'innovació. Fruit del desplegament d'aquest pilar, ens agradaria destacar que el 2020 es van dur a terme les **iniciatives** següents:

- **Creació del rol d'"animador creatiu" en oficines, zones i serveis centrals.** Aquestes persones es van encarregar de formar-se en innovació i dinamitzar les assegudes creatives dels seus equips.
- **SentÀreas Creativas.** Les diferents àrees dels SC van fer una asseguda creativa destinada a aportar idees a una altra àrea diferent que se'ls havia assignat prèviament.

Com a resultat del desenvolupament d'aquestes iniciatives, es van dur a terme les **accions** següents:

- Al febrer es va celebrar un taller per a animadors creatius en què els vam explicar el seu nou rol, les línies estratègiques de la transformació de la innovació, es va fer una dinàmica sobre què és i què no és innovar i una sessió de *design thinking* per a aportar metodologia pràctica.
- Es va facilitar als animadors creatius un dossier que recollia la seua missió, les funcions i els objectius perquè dinamitzaren les diferents iniciatives en innovació.
- A causa de la situació sanitària, es van cancel·lar tots els tallers i les formacions presencials.

El **resultat** obtingut va ser el següent:

- A final d'any es va fer una revisió dels objectius dels animadors creatius, la valoració dels quals va ser d'un compliment del 53%.
- Com hem vist anteriorment, la participació de les persones del col·lectiu de treball en l'aportació d'idees va pujar fins a 291 persones.
- Totes les àrees van participar en la SentÀrea Creativa.

3. Innovació oberta

Amb el nostre tercer pilar de la innovació en Caixa Popular, ens vam marcar com a objectiu, treballar conjuntament amb organitzacions externes, empreses i clients en la cerca de la innovació. Fruit del seu desplegament, vam aconseguir posar en marxa durant l'any 2020 les **iniciatives** següents:

- **Canal client:** per a atraure idees de valor dels clients a través de la promoció en xarxes socials de regals que incentivaven aquesta aportació.
- **Aliança estratègica amb La Pinada Lab.**

Els resultats obtinguts d'aquestes iniciatives van ser els següents:

- Es va fer un taller en línia dirigit per La Pinada Lab per a totes les persones amb el rol d'animador creatiu. S'hi va treballar un procés complet d'innovació basada en el mètode "*Ten types of innovation*". Es va compartir posteriorment el material com a guia perquè pogueren dirigir les seues pròpies sessions d'innovació.
- Es van llançar 3 preguntes concretes a través de xarxes socials per animar a l'aportació d'idees pel Canal Client. La participació va ser molt baixa i les idees, d'escàs valor afegit.

4. Agilitat

Finalment, amb el nostre quart pilar de la innovació ens vam marcar l'objectiu de crear un procediment ràpid de prioritització i implantació d'idees. Per desplegar aquest pilar, el 2020 vam dur a terme les iniciatives següents:

- **Orientació a proves pilot.**
- **Tallers de concreció i desenvolupament d'idees.**
- **Valoració d'idees i presa de decisions en el Comitè d'Innovació.**

Els resultats obtinguts van ser els següents:

- Els tallers van quedar cancel·lats a causa de la situació sanitària i el canvi de prioritats estratègiques associades.
- Es van fer 4 proves pilot, 2 es van descartar i 2 es van implantar efectivament.
- Solament es van fer 2 reunions del Comitè d'Innovació, al gener i al setembre. No s'hi va decidir sobre cap idea, es va continuar fent seguiment de l'impacte de les iniciatives noves i es van marcar les línies de treball per al 2021.

Reptes per al 2021

Estructuralment, hem escomés un canvi estratègic important, i és que fins l'any 2020, el Departament d'Innovació depenia funcionalment de l'Àrea d'Organització, però des del 2021 passarà dependre de l'Àrea de Comunicació i d'Experiència del Client, i focalitzarà la innovació cap a l'aportació de valor als clients.



6.3 Gestió de la tecnologia i la Informació

Una de les categories que s'integren dins del sistema de gestió de grups d'interés de Caixa Popular és "aliats socis", en què està l'empresa participada RSI (Rural Serveis Informàtics). Per a enfortir el valor de gestió dels seus sistemes d'informació i de la seua visió estratègica de generar i capitalitzar aliances, utilitzem els serveis informàtics comuns d'aquesta empresa.

RSI és responsable de les activitats de desenvolupament o millora de les aplicacions clau del negoci, de la ubicació de dades, de la seguretat informàtica d'aquestes, de les pàgines web, etc., i estableix protocols per a la utilització diferenciada per totes les empreses del grup.

RSI posseeix certificacions i fa auditories independents que avalen la gestió excel·lent de la seguretat i la ciberseguretat:

- ISO 27001 Sistema de gestió de la seguretat informàtica.
- ISO 38500 Governança de la tecnologia de la informació.
- ISO 22301 Sistema de gestió per a la continuïtat del negoci.
- ISO 22320 Sistema de gestió per a la resposta davant emergències.
- CMMi (CVS) Cicle de vida de programari (nivell 3).
- LEET Security amb el nivell màxim AAA+ el 2019.
- Certificats específics de seguretat:
- Certificació PCI/DSS: certificat de l'estàndard de seguretat de dades en targetes.
- Certificació CSP de Swift: certificació de seguretat per a pagaments per Swift.
- Auditories d'assegurament del marc de control intern europees:
- ISAE 3402 Tipus 2: per a l'eficàcia operativa de marc de control intern en la gestió dels processos generals de TI.
- SOC 2 Tipus 2: per a l'eficàcia operativa de marc de control intern en la gestió dels processos de seguretat i ciberseguretat de TI.

De manera complementària, també posseeix altres certificacions de gran valor per a incrementar la confiança i el valor de la seua gestió:

UNE 19601 Sistema de gestió de *compliance* penal.

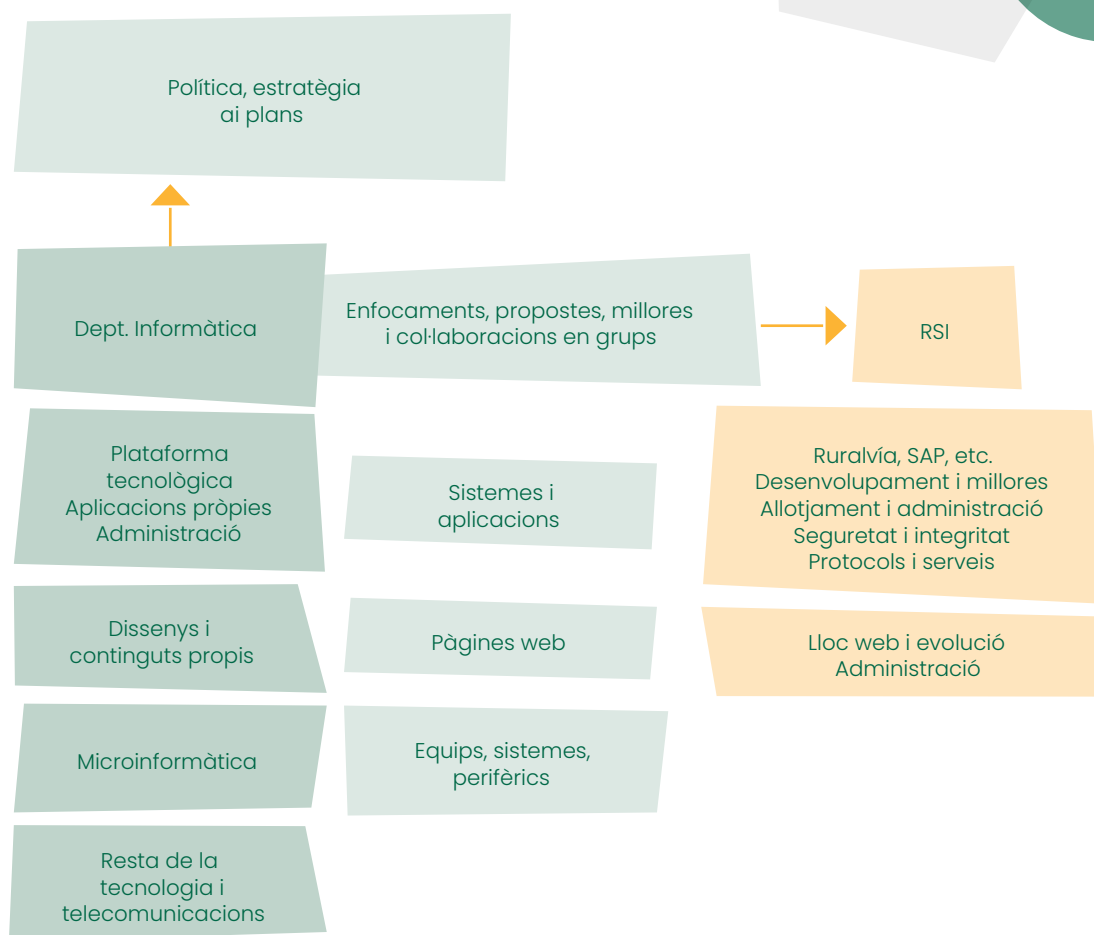
ISO 37001 Sistema de gestió antisuborn.

L'Àrea d'Informàtica de Caixa Popular és responsable de la planificació de projectes i actuacions relatives als sistemes i els mitjans informàtics de l'organització, la definició de la plataforma informàtica, la seguretat de processos i sistemes, la gestió i l'operativitat d'equips informàtics (servidors, ordinadors...), xarxes, dispositius de suport (impressores, etc.), programari, solucions de telecomunicació, telefonia, la microinformàtica i desenvolupaments locals, i la gestió de la resta de la tecnologia del negoci, amb la investigació i proves associades.

Model de tecnologia i de sistemes d'informació i telecomunicació

El model de tecnologia i sistemes té una responsabilitat compartida entre RSI i el Departament de Sistemes que participa en tots els grups de treball d'RSI (especialment el d'informàtica i el d'organització) per aportar millores, innovacions i influir en les decisions tècniques i en la definició i la prioritització de projectes.

Podem veure a continuació en la imatge següent la representació gràfica d'aquest.



Aplicacions (principals i locals), nous desenvolupaments i millores

Les principals aplicacions utilitzades per les empreses del Grup són la de "Banca en línia (Ruralví)", la de "Gestió de persones (SAP)" i les de "Gestió del negoci (IRIS NTF)", que resideixen en RSI i són de la seua completa responsabilitat.

Actualment hi ha dos grans macroprojectes pluriennals de valor en la gestió de les tecnologies de la informació:

- La protecció contra el crim cibernètic (sabotatges, pirateria, caixers i targetes, i robatoris d'identitat).
- El projecte d'estratègia digital "Impulsa't" amb la renovació d'actius digitals, nous canals d'interacció, noves propostes de valor, potenciació de la cultura digital, *business intelligence* i el màrqueting digital.

L'any 2020 ha suposat el primer any de desenvolupament del pla digital "Impulsa't". Durant l'exercici s'ha avançat en la incorporació de nous productes com el *chatbot*, el mur digital, els *xpay*, quadres de comandament de negoci digital i, sobretot, en els productes troncats de la nostra oferta digital: el web de particulars i l'app de Ruralví.

A més, els desenvolupaments s'han plantejat amb una arquitectura basada en microcomponents que millora l'estabilitat i augmenta la vida útil del producte. Tot això juntament amb un redisseny de marca.

En el pla del negoci, cal destacar que durant el primer semestre RSI ha aportat eficàcia i agilitat als seus clients en els nous requeriments normatius i de negoci en l'escenari de pandèmia. Les moratòries i els avançaments de prestacions, igual que la incorporació dels avals ICO COVID-19, han requerit una reacció ràpida per part d'RSI, atesa l'exigència del calendari. RSI ha complert amb eficàcia gràcies a

un comportament exemplar de la plantilla en modalitat de treball a distància.

Durant el 2020 s'han finalitzat nombrosos desenvolupaments de negoci destacats, dels quals cal esmentar:

- Nova app Ruralví
- Nou web Ruralví particulars
- Processos de robòtica
- Integració assegurances de vida
- *Broker* en línia en Ruralví
- Reduir accessos al DB2
- Migració visual Cobol a RedHat.
- API Market en Sandbox
- Gestió caixers del grup
- Samsung Pay
- Pilot Machine Learning en CAU
- Arquitectura *front / back* aplicacions caixers
- Logs en dades massives

Durant aquest any, des del **Departament d'Informàtica** de Caixa Popular s'han abordat amb èxit els projectes següents:

- Implantació dels mitjans tècnics necessaris per a proporcionar l'opció de teletreball a tot el col·lectiu de treball.
- Dotar les oficines d'impressores multifuncionals
- Implantació del tauler digital (consulta interactiva de normativa en oficines)
- Impuls de la mobilitat amb portàtils en tots els llocs i mòbils.
- Sistemes de videoconferència.

Ciberseguretat

Les diferents línies d'actuació en matèria de ciberseguretat es poden estructurar en tres etapes: la prevenció del risc, la detecció ràpida i la resposta precisa davant qualsevol ciberincident. Les principals línies d'actuació el 2020 van ser:

● **Processos de gestió preventiva**

Aquests processos comprenen el reforç del servei de vigilància digital i antifrau, les proves de procediments i protocols de seguretat, la realització d'auditories internes i externes, l'ús d'eines específiques de monitoratge del trànsit i de les xarxes, la millora dels processos d'anàlisi i definició de causes arrels d'activitats sospitoses, la gestió i el monitoratge dels tallafocs i dels centres d'operatives de seguretat, els grups de treball d'alt rendiment per a la gestió integral dels serveis i el pla director per a la gestió preventiva de riscos de la transformació digital.

● **Processos de detecció i resposta immediata**

Aquests processos comprenen el monitoratge continu dels sistemes d'alerta davant incidents, els processos d'anàlisi de patrons d'esdeveniments de seguretat, la utilització d'eines de prevenció de la fuga d'informació, la creació de comitès específics per a l'anàlisi i la gestió d'activitats sospitoses o ciberincidentes, la millora de processos de la traçabilitat d'activitats d'anàlisi de ciberseguretat i la millora dels processos de gestió d'incidentes.

● **Processos d'anàlisi i de tancament de ciberincidentes**

Aquests processos comprenen la millora dels processos de gestió d'incidentes, la millora dels processos d'emmagatzematge d'evidències, sistemes de traçabilitat i definició de marcs de gestió de la cadena custòdia.

● **Disseny i desenvolupament de solucions**

Aquesta activitat comprén la utilització de vies de codificació segura, l'anàlisi del codi que genera el desenvolupador abans de la pujada al repositori en les eines del cicle de vida, les proves addicionals sobre les aplicacions en la promoció entre entorns mitjançant l'ús d'eines tipus DAST i SAST, i l'anàlisi addicional de codi feta per part de tercers.

● **Ús i explotació de serveis**

Aquesta funcionalitat comprén la implementació de processos periòdics d'anàlisi del codi estàtic per part de tercers, la implementació de marcs d'anàlisi

de vulnerabilitats i la millora del marc de gestió de la seguretat perimetral amb el redisseny de les activitats que inclouen les proves de penetració per part de tercers.

Durant el 2020 la consolidació i l'enfortiment de la ciberseguretat es van basar en:

- Definir un nou marc per a la gestió integral d'amenaces de seguretat.
- Reforçar el marc de controls en matèria de seguretat.
- Elaborar un pla de transformació digital en matèria de ciberseguretat.
- Reforçar les polítiques de bon govern i enfocament de la ciberseguretat durant tot el cicle de vida dels serveis.
- Enfortiment de l'activitat de la segona línia de defensa i compliment, aplicant la gestió integral del marc de ciberseguretat, conjuminant les exigències reguladores, legals, normatives, així com els marcs internacionals de millors

pràctiques des del disseny i creant models sostenibles.

- Millora del marc de formació i conscienciació en matèria de ciberseguretat.

Resultats de la gestió durant l'exercici 2020

A continuació, es presenten els **resultats obtinguts de la gestió de la tecnologia i sistemes d'informació**:

Durant l'exercici 2020 el compliment dels acords de nivell de servei relatius a la disponibilitat d'aplicacions i sistemes van ser raonables. Com veiem a continuació en la següent taula, l'any 2020 hem aconseguit mantindre uns alts nivells o estàndards de compliment, amb millores en el compliment de l'ANS de plataforma bancària i d'atenció a clients en el centre d'informació i en l'atenció als usuaris.

GESTIÓ DE LA TECNOLOGIA I INFORMACIÓ

VARIABLE	ANY 2020	ANY 2019	ANY 2018	VARIACIÓ 19/20	VARIACIÓ 18/19
Compliment ANS plataforma bancària	99,91%	99,85 %	99,90 %	+0,06%	-0,05 %
Compliment ANS mitjans de pagament	99,95%	99,96 %	100,00 %	-0,01%	-0,04 %
Compliment ANS centre d'informació	96,63%	99,04 %	93,00 %	-2,41%	+6,04 %
Compliment ANS intercanvi	100,00%	100,00 %	100,00 %	0%	0 %
Compliment ANS banca a distància	99,73%	99,89 %	99,90 %	-0,16%	-0,01 %
Compliment ANS atenció a usuaris	98,76%	96,90 %	96,20 %	+1,86%	+0,70 %

Pel que fa a l'atenció a clients i possibles incidències, com veiem a continuació, el compliment dels acords de nivell de servei relatius a l'atenció prestada, tant a caixes com a clients finals en els dos exercicis són molt similars, i destaca la millora en la resolució d'incidències.

ATENCIÓ A CLIENTS I INCIDÈNCIES

VARIABLE	ANY 2020	ANY 2019	ANY 2018	VARIACIÓ 19/20	VARIACIÓ 18/19
Atenció a telefonades de clients finals	100%	100 %	100,0 %	0%	0 %
Atenció de telefonades al CAU– Centre d'Atenció a Usuaris	100%	100 %	100,0 %	0%	0 %
Resolució d'incidències	95,03%	87,62 %	84,91 %	+8,46%	+3,19 %
Temps d'espera telefonades clients finals	100%	100 %	100,0 %	0%	0 %

Nou posicionament estratègic per al període 2020–2022

Per al període 2020–2022 es plantegen els següents desenvolupaments i millores, amb relació als riscos tecnològics interns, externs i les polítiques d'externalització de serveis:

- El principi de proporcionalitat.
- La governança i l'estratègia.
- El marc de gestió de riscos.
- La seguretat de la informació.
- La gestió de les operacions de les tecnologies de la informació i de les telecomunicacions.
- La gestió de projectes i de canvis.
- La continuïtat de negoci.
- La gestió de la relació amb els usuaris dels serveis de pagament.

Després de la creació en RSI de l'Àrea de Riscos Tecnològics, 2021 serà un any en què ens adaptarem a

les obligacions imposades pels reguladors. El pla d'acció resultant de l'última inspecció del Banc d'Espanya serà un punt important dins de l'any pel fet d'haver de tancar-se obligatòriament el 2021.

També per al 2021, crearem el Comitè de Ciberseguretat per coordinar totes les accions relacionades amb aquest tema

El projecte Impulsa't del Grup Caixa Rural renovarà la nostra proposta digital i 2021 serà l'any en què es posaran en producció productes tan rellevants com Ruralví (web i app) i el nou web d'empreses. A més, es desenvoluparan projectes importants en l'àmbit de la dada, així com millores en aplicacions més consolidades.

L'activitat comercial s'intensificarà durant l'exercici per poder comptar amb projectes el 2022 que ajuden a millorar la diversificació del negoci, així com el sosteniment dels beneficis.