

BLOC 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 SERVICIS 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.

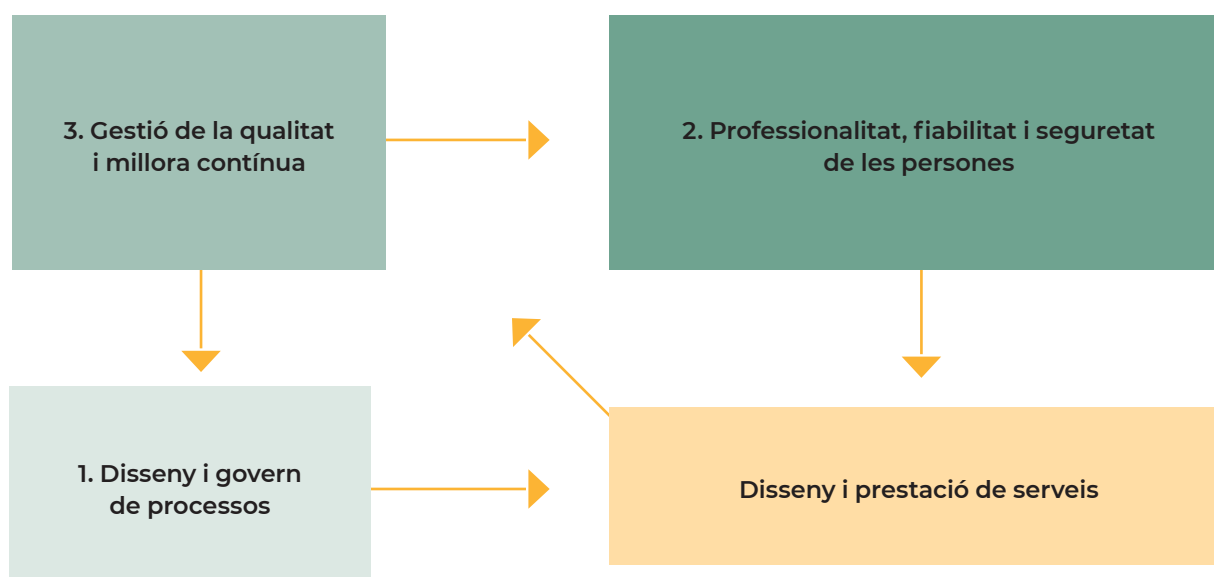
La primera és el control de totes les operacions de l'organització. Aquesta fase conté el disseny i la gestió dels processos i la posada en el mercat, en els mínims terminis possibles, dels productes i servicis més adequats, atractius i innovadors per a generar les més valuoses emocions i satisfacció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

La segona, l'objectiu principal de la qual és l'assegurament de la bona praxi en el desenvolupament dels servicis, 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 servicis, i de la potenciació de la qualificació i el valor de les persones.

La deguda coordinació i funcionament 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 realitzades 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 d'Organització i Seguretat**, que fonamentalment posa el seu 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 els servicis en oficines comercials i en Servicis 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 la fallada interna.
- Fomentar i enfortir la millora contínua a través de les aportacions de totes les persones i els clients de l'entitat.
- Treballar en la millora contínua de la satisfacció dels clients amb relació a les instal·lacions, l'atenció i els servicis prestats, i tractament de les reclamacions d'aquests.

A conseqüència de la faena duta a terme el 2020, des del Departament d'Organització i Seguretat, aquest 2021 es va posar en marxa un nou servici de valor per a l'organització quant a la millora contínua dels seus processos i de la qualitat, el **servici de BackOffice**, que a través de la robotització, l'automatització i la dotació de persones ha permès millores en processos repetitius, evitar el factor humà en determinats processos i centralitzar activitats amb la millora del coneixement dels processos que suposa la reducció d'errors i de millora de terminis, a més d'alliberar temps per a tasques comercials en oficines.

Dins del model de qualitat hi ha un servici de "*Consultoria d'oficines comercials*", que 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 servicis.

Durant aquest 2021, a causa de l'excepcionalitat de la pandèmia, el treball de la consultoria d'oficines s'ha orientat a l'anàlisi dels processos orientats a treballar els processos de robotització i instauració del projecte de *Back Office*, i no s'han fet consultories com a tal. Durant el pròxim 2022 està previst reprendre-les amb l'objectiu de saber el grau d'implantació de les millores sorgides del projecte *RevoluciONA*.

El 2019 es va establir el servici "*Consultoria de servicis centrals*", amb un plantejament similar a l'anterior, encara que en l'anàlisi s'utilitzava la informació recollida en les consultories d'oficines que corresponga al departament en qüestió. Després d'una revisió del procés, es va optar per abandonar aquest servici el 2021 i substituir-lo per sistemes d'anàlisis per a l'automatització/robotització de tasques que eviten el factor humà i reduïsquen els errors.

El trasllat de la innovació aquest 2021 a l'Àrea de Comunicació i Experiència de Client ha suposat la separació definitiva dels canals per a l'entrada d'informació respecte d'incidències i de propostes de persones amb relació a les possibles millores i innovacions en processos i servicis, encara que durant el primer semestre encara hi havia algun solapament.

Amb la creació d'un portal d'Innovació i la desaparició de l'eina "*Junts innovem*", que s'utilitzava per a detectar propostes i idees d'innovació, encara que de manera natural s'incorporaven també accions de millora, ha suposat un aclariment i el desviament de la detecció d'errors i d'incidències a través del canal "*Botiquín*", la finalitat del qual és aquesta.

L'últim dels elements substancials en la gestió de la qualitat és el mètode per a conèixer el nivell de satisfacció que les oficines tenen amb relació a la qualitat dels servicis prestats per totes les unitats organitzatives (departaments i àrees) dels Servicis Centrals.

En aquest mètode s'avaluen tres variables del servici: eficàcia, rapidesa i empatia, i s'obté una valoració mitjana d'aquestes. Els més ben puntuats obtenen una retribució variable per als Servicis Centrals.

Durant el 2021 s'ha potenciat el Servici d'Atenció en Organització, que permet la resolució d'incidències i dubtes relatius a mitjans de pagament i Banca Digital facilitant la gestió de les oficines comercials a través de la robotització.



Resultats de la gestió durant l'exercici 2021

Durant l'exercici del 2021, els elements més destacables són els des del Departament de Productivitat, que es van desenvolupar i van aprofundir en els canals comentats anteriorment i especialment la posada en marxa del *Back office*, que ha suposat la centralització, robotització, automatització i millora de processos.

Vegem a continuació els principals **resultats de gestió de la qualitat el 2021** respecte d'anys anteriors.

GESTIÓ DE PROCESSOS I QUALITAT							
VARIABLE	ANY 2021	ANY 2020	ANY 2019	ANY 2018	VARIACIÓ 21/20	VARIACIÓ 20/19	VARIACIÓ 19/18
Botiquín (incidències): entrades	43.903	38.529	33.710	17.076	13,93 %	14,29 %	97,41 %
Botiquín (incidències): en curs	328	120	10	3	173,33 %	1.100 %	233,33 %
Botiquín (incidències): tancades	42.951	37.998	33.556	17.052	13,04 %	13,24 %	96,78 %
Botiquín (incidències): pendants	624	411	144	21	51,82 %	185,41 %	585,71 %
Botiquín qualitat de servici al client intern	6	13	8	-	-53,85 %	62,5 %	N/A
Consultories d'organització en oficines comercials (nre.)	0	0	5	-	0 %	-100 %	N/A
Sol·licituds <i>Back Office</i> gestionades	11.000	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Incidències resoltes pel SAO	11.510	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

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

L'increment produït el 2021 en tots els indicadors d'incidències, rebudes a través del canal *Botiquín*, 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, pel que fa a les consultories de qualitat en oficines, no s'ha pogut dur a terme l'any 2021 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 2021, es planteja un programa de projectes per al període 2020-2022 a través dels projectes següents:

- **Remodelació del sistema de cerca de normativa** que facilite la consulta, estalviant temps i convertint el sistema en un element de millora de la productivitat
- **Definició del model de relació entre oficines i Servicis Centrals.** En aquest model s'han fet avanços els anys 2020 i 2021, i en continuarà la implementació el 2022. El seu objectiu principal és determinar quin ús ha de fer-se dels diferents canals i eines de comunicació existents: correu electrònic, telèfon, “*unts innovem”, “*Botiquín*”, “Xat Teams”, videotelefonades, etc. Aquest 2021, en concret, s'ha treballat l'eina d'equips de Teams per a la gestió dels equips de l'organització líquida (especialitats i sectors), l'estandardització de l'ús del *botiquín* a diverses àrees que encara no l'utilitzaven (Auditoria i Banca Empresa) per a comunicar incidències de qualitat permetrà mesurar els temps i la qualitat de les resolucions, així com definir uns acords de nivell de servici, per poder detectar ineficiències o mancances formatives en algun procés

BLOC 6: MODEL DE GESTIÓ

6.2. Gestió de la innovació

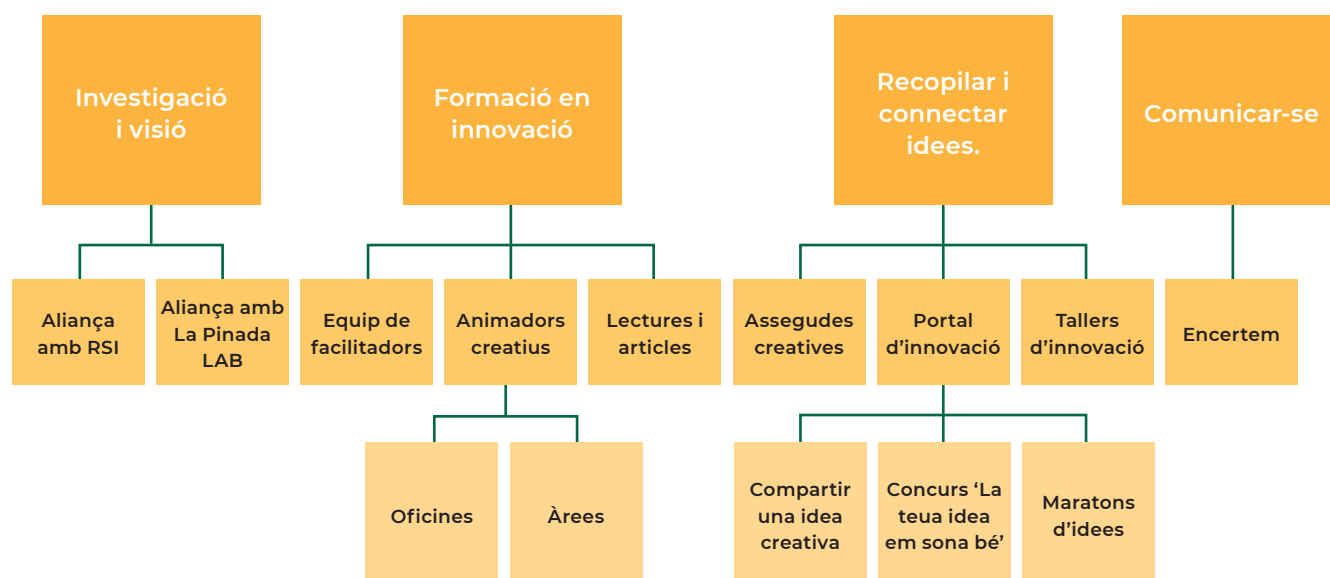
LA GESTIÓ DE LA CREATIVITAT I DE LA INNOVACIÓ EN CAIXA POPULAR ÉS RESPONSABILITAT DE L'ÀREA DE COMUNICACIÓ I EXPERIÈNCIA DE CLIENTS, QUE S'ASSUMEIX COM UNA FUNCIÓ TRANSVERSAL ENTRE TOT L'EQUIP QUE COMPON AQUESTA ÀREA, AMB L'OBJECTIU DE FOCALITZAR EN LA INNOVACIÓ EN VALOR PER AL CLIENT, UN CANVI ESTRATÈGIC RELLEVANT QUE S'HA PRODUÏT L'ANY 2021.

Compten amb el suport del **Comité d'Innovació** per al desenvolupament de propostes i projectes d'èxit. Aquest Comité, que actua com a dispositiu d'enllaç i coordinació, està format per deu membres amb capacitat directiva, que es reuneixen amb una periodicitat quadrimestral.

La gestió de la innovació té com a objectiu les funcions següents:

- **Investigació i visió.** Explorant el mercat, els clients i les tendències de la societat a la recerca d'informació que pugui guiar i alinear l'estratègia general d'innovació amb l'estratègia de Caixa Popular; i establint aliances amb tercers per aconseguir aquesta finalitat.

- **Formació en innovació.** Per a garantir l'adquisició de coneixements necessaris en tècniques de creativitat i en processos d'innovació; i crear un llenguatge compartit i una expectativa que la innovació és responsabilitat de totes les persones que integren Caixa Popular.
- **Recopilar i connectar idees.** Estimular la generació d'idees, relacionar-les entre si perquè es convertisquen en conceptes més amplis i seleccionar les millors per a una major estructuració, investigació i proves. Després, les millors idees han d'estar connectades amb els recursos i el lideratge que ajuden a llançar nous projectes, productes, processos, etc.
- **Comunicar-se.** A més de tot el que acabem d'enumerar, és essencial que des d'**Innovació** es fomenti la comunicació per dinamitzar la participació, estimular els processos i donar visibilitat als projectes i a les noves tendències que sorgeixen.



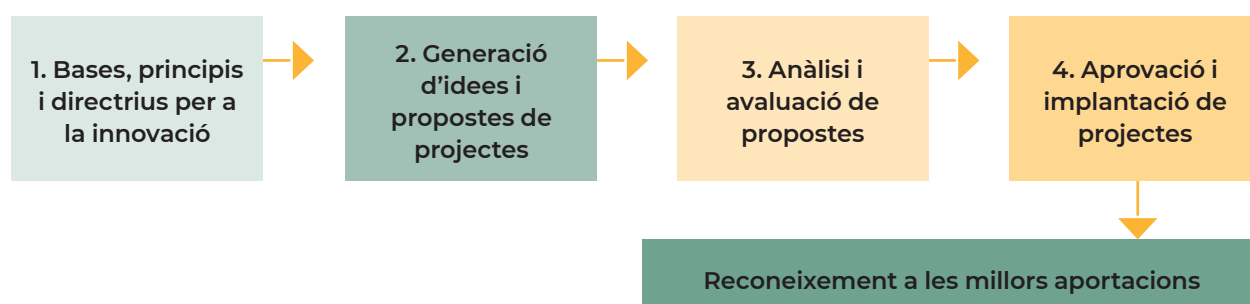
El perímetre o abast d'actuació de la gestió de la innovació se circumscriu principalment als processos comercials i als productes i els serveis a la disposició dels clients, així com a la posada en marxa de projectes relacionats amb la sostenibilitat i l'acció social.

La innovació referida a la tecnologia 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 la contribució de l'equip humà de l'entitat, mentre que el segon es refereix a l'aportació que pot fer qualsevol persona a través dels diferents canals que Caixa Popular promou per a la recollida d'idees, així com els tallers específics i les sessions d'innovació o creativitat que l'entitat organitza i en què participen clients i no clients.

Gestió de la innovació i de la creativitat i Resultats 2021



El model està estructurat en quatre fases:

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

En aquesta fase és clau la figura de l'**animador creatiu**, un rol implantat des del 2020 amb la missió d'estimular la innovació en el si de la seua unitat de negoci (oficina o àrea). També, en aquest apartat l'organització estimula la formació i la lectura en noves tècniques de creativitat i innovació a través de la publicació d'articles o continguts en aquesta matèria. Durant el 2021 s'ha treballat al voltant del llibre *Moonshot thinking. Transforma la innovació disruptiva en una oportunitat*, d'Iván Bofarull, per a indagar quines tècniques de les que descriu l'autor poden aplicar-se en Caixa Popular.

La “*Generació d'idees i propostes de projectes*”, en la segona fase, s'articula a través del *Portal de la Innovació*, les *Assegudes Creatives* i la realització de tallers d'innovació.

El Portal de la Innovació s'ha desenvolupat el 2021, introdueix com a novetat principal que totes les iniciatives que s'impulsen internament per al foment de la creativitat i de la innovació queden recollides i diferenciades a través d'una secció disponible en la intranet de Caixa Popular, facilitant així l'accessibilitat i la participació del col·lectiu de treball.

En aquest portal es concentren uns quants apartats en què les persones que treballen en Caixa Popular poden traslladar idees creatives i innovadores per a resoldre un problema o cobrir necessitats no ateses fins al moment. Poden fer-ho de manera espontània o com a resposta a un repte o una qüestió que planteja l'organització. En referència a aquest últim punt, les iniciatives que s'impulsen, i que es diferencien com a apartats en el **Portal d'Innovació** són:

1. **Concurs ‘La teua idea em sona bé’.** Una iniciativa introduïda com a novetat el 2021 per estimular la innovació, en què es pot participar de manera individual o per equips, formats per persones internes o externes a Caixa Popular, sempre que hi haja almenys una persona sòcia o aspirant a sòcia. Les idees presentades han d'estar estretament relacionades amb les polítiques estratègiques de l'entitat, l'aplicabilitat ha de dependre directament de Caixa Popular i no han d'haver-se descartat amb anterioritat ni estar ja en procés d'estudi o aplicació. Les idees que compleixen els criteris indicats, es presenten al Comité d'Innovació i, després d'un procés de votació, les que obtenen més valoració es

premien i s'implanten a través de projectes en l'organització.

En aquest sentit els projectes que estan desenvolupant-se gràcies a aquesta iniciativa són:

- **“Dona amb Caixa Popular”**, que ha consistit a convertir les nostres oficines en punts de donació de sang amb la coordinació del Centre de Transfusions de la Comunitat Valenciana.
- **“Compensem la nostra empremta de carboni” i “Caixa Popular forest friendly”**, que pretenen compensar l'empremta de carboni que genera l'entitat amb la plantació d'arbres.
- **“Ciberseguretat”**, que consisteix a introduir en l'assegurança de

ciberseguretat que es comercialitza un servei d'auditoria informàtica.

- **“Compte benvingut al món”**, que persegueix desenvolupar un pla per a fidelitzar els fills nomenats dels clients de l'entitat.
- **“Caixa Popular inclusiva”**, que treballa per l'atenció i la integració de la comunicació per facilitar l'accessibilitat a les persones amb discapacitat auditiva.
- **“Màster de gestió estratègica d'associacions i fundacions”**, orientat a persones que dirigeixen aquesta mena d'organitzacions per dotar-les d'eines de gestió estratègica en tots els àmbits de l'organització



2. “**Marató d’Idees**”. Amb periodicitat mensual, a través d’aquesta iniciativa el col·lectiu de treball ha de donar resposta a un repte, formulat a través d’una pregunta, que l’organització planteja relacionada amb algun tema o segment estratègic, amb una setmana de termini per a enviar idees i solucions al tema plantejat. El resultat d’aquesta iniciativa va ser el següent:

Es van fer un total d’11 **maratons d’idees** amb un repte central, de què van sorgir **560 aportacions** per part de l’equip humà de l’entitat.

Aquestes aportacions es van compartir amb els especialistes o responsables del segment a què afectava directament el repte, i rebien per la seua part un compromís d’aplicació de les idees més convenients al seu criteri i aconseguint guiar les idees perquè aporten valor i guarden una estreta relació amb les prioritats estratègiques de Caixa Popular.

Pel que fa als **Tallers d’innovació**, es tracta de sessions al voltant d’una tècnica concreta de creativitat i dirigides a un segment de clients específic. Una de les tècniques emprades per al desenvolupament d’aquestes sessions ha sigut el mètode de *Value Proposition Canvas*, que consisteix en una representació visual en què es contrasten les necessitats dels clients amb determinats productes i servicis que ofereix Caixa Popular, de manera que el client és el centre de l’anàlisi.

S’han desenvolupat un total de 7 tallers el 2021, en els quals sempre s’ha comptat amb la participació d’*animadors creatius*; quan s’ha requerit hi han intervingut clients o representants de La Pinada Lab, aliat estratègic de Caixa Popular en matèria d’innovació.

Els tallers fets el 2021 han sigut:

- Taller per a potenciar les vendes de la Targeta Dona.
- Taller per a incrementar la vinculació dels autònoms.
- Taller d’innovació per a potenciar les vendes de rènting.
- Taller per a aconseguir la vinculació de les entitats socials i les ONG.
- Taller per a aprofundir en les necessitats dels comerciants, que va comptar amb la participació de clients potencials i clients.
- Taller per a aprofundir en les necessitats de les cooperatives agrícoles, que va comptar amb la participació de clients.
- Taller per a aprofundir en les necessitats de joves, que va comptar amb la participació de clients potencials i clients.

Finalment i com a novetat, en aquesta segona fase durant l’últim exercici s’han posat en marxa les ‘Assegudes Creatives’ amb clients, es tracta de sessions organitzades pels *animadors creatius* d’oficines per donar veu als clients i introduir en els processos d’innovació de l’organització les seues idees i propostes. S’han fet un total de 50 ‘**Assegudes Creatives amb clients**’, que han versat al voltant dels segments de famílies, joves, empresa, comerços, autònoms i prescriptors de negoci. La valoració d’aquestes sessions ha sigut positiva, amb una avaluació, sobre 5, de 4,43 punts per part de les oficines i de 4,59 punts per part dels clients.

En aquest sentit i de manera interna, s’han mantingut les dinàmiques de les “**Assegudes Creatives**”, tant en oficines com en àrees; així com les “**AssentÀrees Creatives**”, en què les diferents



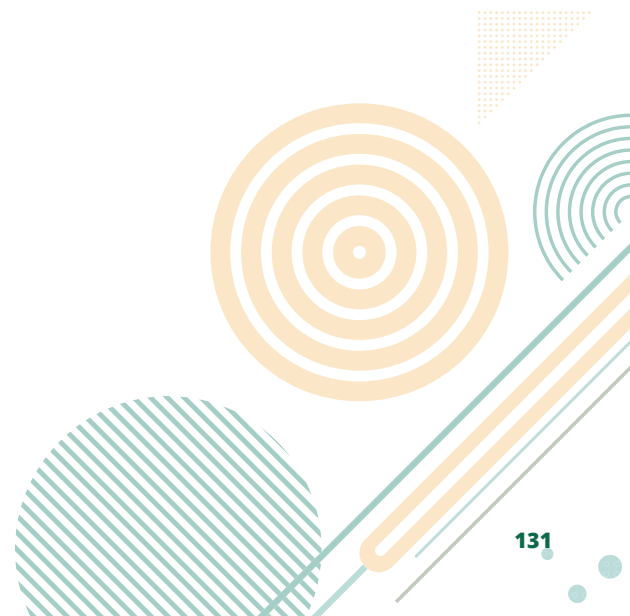
Àrees dels servicis centrals duen a terme una Asseguda Creativa exclusiva destinada a aportar idees sobre una qüestió que planteja una altra àrea diferent que se'ls ha assignat prèviament.

La tercera fase, d'“Anàlisi i aprovació formal de les idees i els projectes de valor a implantar”, és responsabilitat de l'Àrea de Comunicació i Experiència de Clients, com a gestora de la 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 nombre de persones més gran possible, en la novetat i la disrupció i en la forma de presentació.

En l'última de les fases, la d'“Aprovació i implantació de projectes”, el 2021 ha sigut clau la creació d'un **quadre de comandament**, per a facilitar i recollir el conjunt d'indicadors que proporciona a

l'organització una visió comprensible de la innovació i el seguiment de les diferents iniciatives que s'implementen. Aquesta novetat porta amb si que s'ha canviat la manera de mesurar la gestió de la innovació i la creativitat.

A causa dels canvis estructurals en la gestió de la innovació, es considera més adequat canviar els indicadors de referència, adaptant-los a la nova realitat:



GESTIÓ DE LA INNOVACIÓ I DE LA CREATIVITAT				
VARIABLE	ANY 2021	ANY 2020	ANY 2019	VARIACIÓ 20/19
Idees noves en "Junts innovem"	N/A	156	107	46 (45,79 %)
Persones participants en "Junts innovem"	N/A	291	245	46 (18,77 %)
Persones que van aportar idees noves	N/A	181	78	103 (132 %)
Qualitat mitjana final de les idees noves (sobre 3)	N/A	2,11	1,48	0,63 (42,57 %)

QUADRE DE COMANDAMENT INNOVACIÓ	ANY 2021
Innovacions aplicades	209
Proves pilot	11
Concurs 'La teua idea em sona bé'	
Idees presentades	47
Nre. de persones participants	74
Oficines	41
Servicis Centrals	32
Tercers	1
Idees individuals	27
Idees en equip	20
Assegudes Creatives amb clients	48
Nre. de clients que hi han participat	118
Valoració oficina (sobre 5)	4,43 pts.
Valoració clients (sobre 5)	4,59 pts.
Maratons d'idees	11
Aportacions rebudes	560
Idees creatives (anterior Junts Innovem)	176
Tallers d'innovació	12

■ Reptes per al 2022

Consolidar la Unitat d'Innovació com a motor de l'estimulació de la generació d'idees i potenciar, a través de la creació d'un **Laboratori d'Innovació**, la implantació de les que generen valor a l'organització.

Un dels objectius del 2022 és consolidar la figura de l'**animador creatiu**. Per fer-ho, s'ha fet un pla estratègic per a potenciar aquest rol en l'organització líquida i fomentar la creativitat i la implantació d'innovacions.

Per potenciar la formació en innovació es crearà un **Equip de facilitadors** en tècniques d'innovació que proporcionarà continguts i tallers en aquesta matèria. A més, s'incrementaran les línies d'acció amb l'aliat soci La Pinada Lab, tant en el pla d'introduir la veu del client en els processos d'innovació de Caixa Popular com en l'assessorament en aquest àmbit a les empreses i les entitats clientes.



BLOC 6: MODEL DE GESTIÓ

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 SERVICIS 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 SERVICIS 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 du a terme auditories independents que avalen l'excel·lent gestió 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.

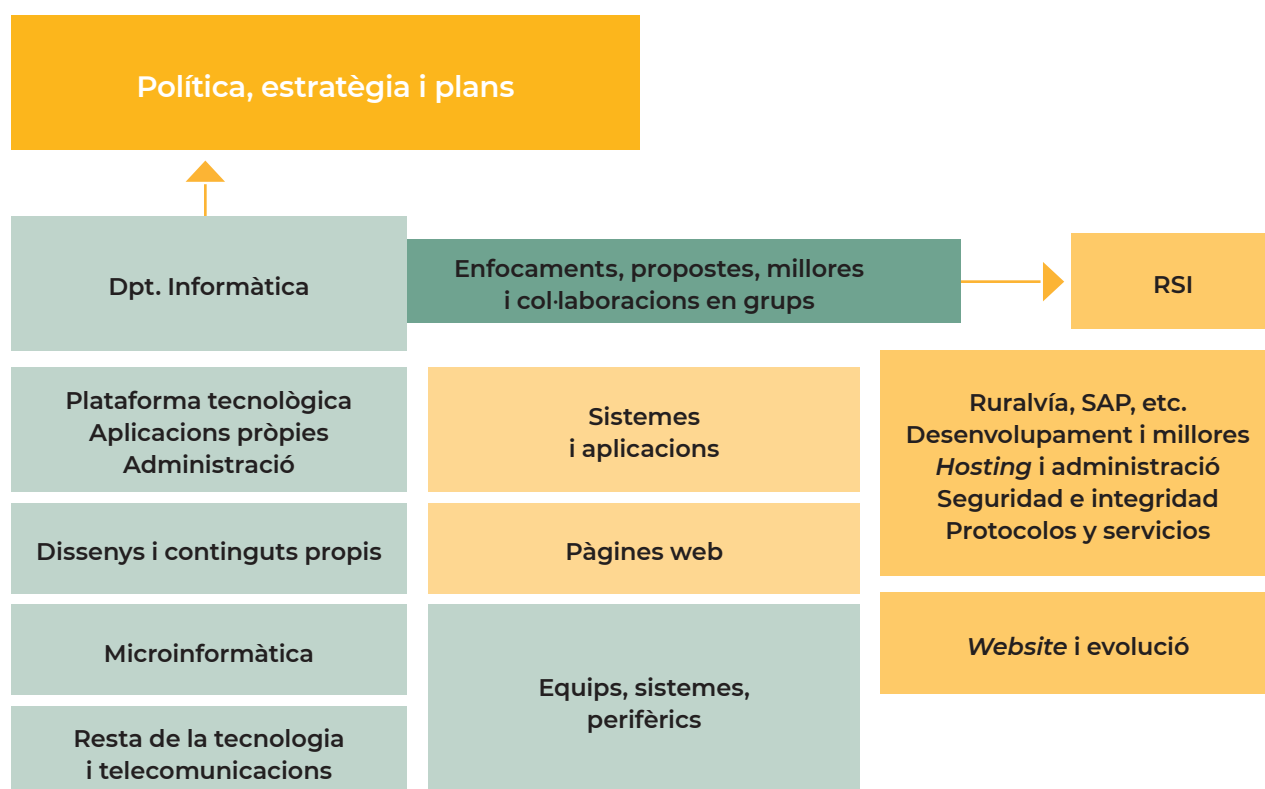
L'**Àrea d'Informàtica de Caixa Popular** és responsable de la planificació de projectes i actuacions relatives als sistemes i els mitjans informàtics de l'organització, la definició de la plataforma informàtica, la seguretat de processos i sistemes, la gestió i operativitat d'equips informàtics

(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 les 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 (Ruralvía)”, 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 plurienennals 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.

En l'àmbit del **ciberfrau**, s'han dut a terme els desenvolupaments següents durant el 2021:

- Modificar el text de l'SMS ressaltant l'operació que està autoritzant-se amb l'OTP rebuda.
- Afegir factors d'autenticació a determinades operatives incloent-hi un nou factor d'autenticació (OTP).
- Limitació obertura de comptes per Ruralvía.
- Massiu per a canvi de límits de transferències.
- Aplicació del model d'enrolat en la Nova Ruralvía.

- Verificació d'operació contra el fitxer d'Iberpay.
- Desactivació de transferències immediates.
- Nou servei de verificació d'operacions

Dins del **Pla Impulsa't**, s'ha migrat el web corporatiu al **nou web estàndard del Grup**, en què s'han implementat una sèrie de millores funcionals i d'eficiència operacional.

També s'ha llançat la **nova app de Ruralvía mòbil**, i el **nou web de Ruralvía**, amb la incorporació de la **nova marca Ruralvía** en el llançament de tots els actius digitals.

Altres fites importants assolides el 2021 en l'àmbit del Pla Impulsa't han sigut el desplegament del **“Mur Digital”**, el llançament de l'**assistent de veu “Maia”**, i la **nova plataforma de compravenda de valors**, integrada i accessible des de la nova app i web.

A més d'aquests dos macroprojectes que continuaran desenvolupant-se el 2022, alguns dels **projectes més rellevants de negoci** que s'han llançat el 2021 són els següents:

- Integració d'un **nou canal de signatura en línia a través d'un tercer de confiança**, que permet l'enviament de documents a clients per a signatura electrònica a través d'OTP, sota una certificació de seguretat que acredita el procés. Integrat dins de l'actual signatura en línia, complementa



Ruralvía, cobrint amb això totes les possibilitats de signatura.

- **Milliores en l'aplicació de Preus per Segment**, inclosa la Segmentació d'Empreses.
- **Nova aplicació d'inversió conjunta**, per a la gestió centralitzada en el BCE de les operacions de finançament sindicat.
- **Projecte compravenda de divisa amb canvis automàtics**: nova funcionalitat que permet liquidar operacions de comptat aplicant-hi els tipus de mercat vigents a cada moment, tant en IRIS com en Ruralvía.

El 2021 s'ha continuat treballant en la **gestió de les operacions ICO-Covid-19** i tota la seua informació associada: extensions, impagaments, saldos, recuperacions i noves ajudes englobades en l'RDL 5/2021 codi de bones pràctiques. Des d'IRIS s'estan registrant les operacions indicades per la normativa per a noves extensions, identificació de les operacions impagades, etc. Amb l'aplicació ICOWEB, està donant-se cobertura a les caixes i al BCE en la comunicació de dades a Banca ICO

sobre la situació de les operacions Covid-19 i la seua informació associada.

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

- Implantació wifi en el nou model d'oficines.
- Integració nou sistema de cartelleria digital i presentació de continguts.
- Sales de videoconferència en noves oficines.

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 2021 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 arran 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 fugida d'informació, la creació de comitès específics per a l'anàlisi i la gestió d'activitats sospitoses o ciberincidents, la millora de processos de la traçabilitat d'activitats d'anàlisis de ciberseguretat i la millora dels processos de gestió d'incidents.

Processos d'anàlisi i de tancament de ciberincidents

Aquests processos comprenen la millora dels processos de gestió d'incidents, 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'anàlisis 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.

En aquest sentit, la creació el 2021 del Comitè de Ciberseguretat de l'entitat ha permès coordinar a totes les àrees afectades, establir protocols d'actuació, valorar riscos i difondre entre el col·lectiu de treball una cultura de seguretat informàtica mitjançant la conscienciació i la formació.



Aquest Comit  ha de definir els criteris de seguretat i protecció dels actius TIC i gestionar les soluci ns de xifratge.

Dins de les seues funcions de ciberseguretat estan:

- Definir els criteris de seguretat i protecció dels actius TIC de l'entitat.
- Supervisar l'actualització del llistat de vulnerabilitats tècniques detectades.
- Fer costat a la resta de les àrees en la implantació de mesures de seguretat incloses en aquesta norma.
- Validar els algorismes de xifratge.
- Mantindre un inventari actualitzat dels mètodes i els algorismes de xifratge utilitzats en l'entitat.
- Assegurar que les soluci ns de xifratge compleixen els criteris definits.
- Vetlar pel compliment correcte dels processos de gestió de claus.
- Validar que les autoritats certificadores utilitzades són de confiança.
- Sollicitar els certificats associats als sistemes sota la seua propietat, i ser els responsables últims tant de la protecció d'aquests com de les claus privades associades.

Durant el 2021 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 servicis.
- 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, aix  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.
- Portal de ciberseguretat per a clients
- Comunicació al col lectiu dels avisos de seguretat d'INCIBE i OSI.

Resultats de la gestió durant l'exercici 2021

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

Durant l'exercici 2021 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 taula següent, l'any 2021 hem aconseguit mantenir uns alts nivells o estàndards de compliment, amb millores en el compliment de l'ANS de banca electrònica i d'atenció a clients en el centre d'informació i en l'atenció als usuaris.

GESTIÓ DE LA TECNOLOGIA I LA INFORMACIÓ							
VARIABLE	ANY 2021	ANY 2020	ANY 2019	ANY 2018	VAR. 21/20	VAR. 20/19	VAR. 19/18
Compliment ANS plataforma bancària	99,79 %	99,91 %	99,85 %	99,90 %	-0,12 %	+0,06 %	-0,05 %
Compliment ANS mitjans de pagament	99,95 %	99,95 %	99,96 %	100,00 %	0 %	-0,01 %	-0,04 %
Compliment ANS centre d'informació	98,24 %	96,63 %	99,04 %	93,00 %	-1,61 %	-2,41 %	+6,04 %
Compliment ANS intercanvi	100 %	100 %	100 %	100 %	0 %	0 %	0 %
Compliment ANS banca a distància	99,76 %	99,73 %	99,89 %	99,90 %	+0,03 %	-0,16 %	-0,01 %
Compliment ANS atenció a usuaris	98,99 %	98,76 %	96,90 %	96,20 %	+0,23 %	+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 servici 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 2021	ANY 2020	ANY 2019	ANY 2018	VAR. 21/20	VAR. 20/19	VAR. 19/18
Atenció a telefonades de clients finals	99,78 %	100 %	100 %	100 %	-0,22 %	0 %	0 %
Atenció de telefonades al CAU	99,09 %	100 %	100 %	100 %	-0,91 %	0 %	0 %
Resolució incidències	97,10 %	95,03 %	87,62 %	84,91 %	2,17 %	+8,46 %	+3,19 %
Temps d'espera telefonades clients finals inferiors a 15 seg.	100 %	100 %	100 %	100 %	0 %	0 %	0 %



NOU POSICIONAMENT ESTRATÈGIC PER AL PERÍODE

2020-2022

A més de continuar avançant en els macroprojectes pluriennals (Pla Ciberfrau i Pla Impulsa't), alguns dels projectes estratègics que es plantegen per al 2022 són els següents:

- Inici del desenvolupament d'una nova **aplicació per a la gestió integral del risc**.
- **Projecte de millora de la qualitat de servici**, amb la nova Àrea d'Operacions d'RSI al capdavant.
- Increment de recursos per a **augmentar la capacitat de desenvolupament d'RSI**.
- **Desenvolupaments Smart Data**, prioritzats pel nou Grup de Treball de Business Intelligence.