



elkarkidetza[®]
pentsioak

Guía de Gestión
Avanzada de Elkarkidetza
Junio 2016

Índice

 Presentación	1-3
 Estrategia	4-8
 Clientes y resultados	9-16
 Personas	17-21
 Sociedad	22-24
 Innovación	25-28

Glosario



PRESENTACIÓN

Elkarkidetza EPSV (Entidad de Previsión Social Voluntaria) **de Empleo** se crea en **1986** por acuerdo entre partidos políticos y centrales sindicales. Elkarkidetza desarrolla su actividad de manera exclusiva en el ámbito de Euskadi, y la titularidad de los derechos económicos la ostentan los/as socios/as de número y las personas beneficiarias. La sede social está ubicada en Vitoria-Gasteiz, y dispone de delegaciones en Donostia-San Sebastián y Bilbao.

La principal característica de la entidad es que es una EPSV de Empleo, un sistema de previsión social establecido en el marco de la negociación colectiva, promovido, gestionado y controlado por el colectivo asociado, los sindicatos y la Administración. Las aportaciones se realizan de forma conjunta entre la administración y sus empleados/as al 50%.

Nuestro principal elemento diferencial frente a otras EPSV es que disponemos de un modelo innovador que toma como referencia los modelos más avanzados de Europa. Este modelo ha sido objeto de revisiones a lo largo del tiempo, incluyendo algunas nuevas medidas innovadoras que iremos desarrollando a lo largo del texto.

El Gobierno de la Entidad se lleva a efecto por los siguientes órganos: **Asamblea General** (compuesta por 100 delegados, 50 en representación de los socios protectores, instituciones, y 50 en representación de los/as socios/as de número) y **Junta de Gobierno** (compuesta por 16 miembros, 8 representantes de los socios protectores y 8 representantes de los/as socios/as de número).

Características del sistema

- Sistema de Previsión Social de Empleo.
- Sin ánimo de lucro: todos los beneficios revierten directamente a los socios/as de la Entidad.
- Financiero y actuarial de capitalización: sistema de capitalización que se basa en constituir un capital que ha de permitir el pago de la futura pensión y que es el resultado de las aportaciones previas incrementados con sus rendimientos financieros hasta el momento en que debe comenzar el pago de la prestación.
- Las prestaciones se cobran en forma de renta vitalicia.
- Las aportaciones son definidas y paritarias.
- Las aportaciones son fijadas por Convenios o Acuerdos Colectivos que afecten a cada Institución.
- Capital adicional solidario para los casos de invalidez o fallecimiento, financiado a través de la aportación.
- Los órganos de gobierno están constituidos paritariamente por los representantes de las Instituciones y por las Centrales Sindicales.

Fig 01. Las características del sistema

El objeto social de Elkarkidetza es, proporcionar, mediante los fondos asignados, unas prestaciones suplementarias a las de las entidades de carácter obligatorio. La **fig 01** muestra las principales características de nuestro sistema de pensiones.

La **fig 02** recoge los principales hitos y fechas clave en la creación y funcionamiento de Elkarkidetza:

Año	Descripción
1986	Creación de Elkarkidetza para los funcionarios
1990	Creación de Elkarkidetza "Fondo de Pensiones"
1993	Suspensión de aportaciones institucionales debido a la desaparición de MUNPAL
1998	Creación del Plan de aportación definida que abarca a la totalidad de los empleados públicos
2003	Unificación de los Sistemas de prestación definida y de aportación definida
2007	Simplificación del Sistema (Ley 35/2006). Disolución de los planes de pensiones y traspaso de sus patrimonios a Elkarkidetza EPSV.
2012	Prohibición de aportación institucional. Se incluye en la LGPE (art.22.3) la posibilidad de aportación a riesgo.
2014	Se reinician las aportaciones públicas
2015	Cambio del plan de prestaciones: mejora del modelo

Fig 02. Hitos en la creación y funcionamiento de Elkarkidetza

PRODUCTOS Y SERVICIOS

Elkarkidetza es una empresa de servicios con un único producto, que está totalmente regulado por Ley. Distinguimos diferentes tipos de prestaciones:

- **Jubilación o incapacidad permanente:** Renta vitalicia al socio/a que se jubile o incapacite en el sistema público.

- **Viudedad y orfandad**

Asimismo, en el caso de que el/la socio/a sufra una enfermedad grave o se encuentre en situación de desempleo de larga duración, tiene derecho al reembolso de las cantidades acumuladas en su plan de previsión.

El cobro de la prestación se lleva a cabo mediante una renta vitalicia que se calcula en función del dinero aportado y la rentabilidad obtenida, en el caso de la jubilación, mientras que, en los casos de incapacidad o fallecimiento, se complementa con un capital adicional que corresponde al dinero que hubiera aportado en el caso de haber llegado al final de su vida laboral.

MERCADO

El mercado de Elkarkidetza son todos aquellos/as empleados/as de las instituciones, organismos y

sociedades públicas vascas, según los Estatutos de la Entidad. A continuación se muestran los datos de socios/as a 31 de diciembre de 2015. **Fig 3.**

	Cotizantes	Suspensio	Pasivos
Araba	3.772	784	1.228
Bizkaia	8.034	1.782	1.937
Gipuzkoa	6.369	1.008	1.741
TOTAL	18.175	3.574	4.906

	Dip. Forales	Ayuntamientos	Otras Instituciones
Araba	1	46	28
Bizkaia	1	111	99
Gipuzkoa	1	88	97
TOTAL	3	245	224

Entre las Instituciones que pertenecen a Elkarkidetza se encuentran:

- Diputaciones Forales de los 3 Territorios Históricos: Bizkaia, Araba y Gipuzkoa.
- Ayuntamientos: Vitoria-Gasteiz, Bilbao, Donostia-San Sebastián, Getxo, Basauri, Portugalete, Barakaldo, Irun, Errenteria, Eibar, Zarautz, Llodio, Amurrio,...
- Sociedades Públicas: Instituto Foral de Bienestar Social (IFBS), Parlamento Vasco, Consorcio de Aguas, Instituto Foral de Asistentes Sociales (IFAS), Autoridades Portuarias de Pasaia y de Bilbao, Tuvisa, Ararteko, Museo Guggenheim ...

MVV y PLAN ESTRATÉGICO

En 2008 definimos por primera vez nuestra **Misión, Visión y Valores**, que son revisados, de manera sistemática en el inicio de cada reflexión estratégica, en un proceso participativo en el que intervienen la totalidad de las personas de Elkarkidetza. La Misión y los Valores se muestran en las **fig 04 y 05.**

ELKARKIDETZA, Entidad de Previsión Social Voluntaria de Empleo del Sector Público Vasco, tiene como Misión el pago de un complemento de pensión para contribuir al mantenimiento del poder adquisitivo de las personas asociadas a la entidad.

Para ello cuenta con un alto nivel de solvencia y gestiona de manera eficaz y eficiente los fondos aportados conjuntamente por Instituciones públicas vascas y sus trabajadores y trabajadoras, llevado a cabo por un equipo de profesionales comprometidos que ofrecen un servicio de calidad y transmiten confianza y seguridad a sus grupos de interés.

Fig 04. Misión

Todas las actividades que desarrolla Elkarkidetza están orientadas al desarrollo de la Misión y la consecución de la Visión. La definición de la Visión se realiza en el marco del proceso de reflexión estratégica y se revisa de manera sistemática en dicho ciclo. Tras la realización del PE 2016-19, ha quedado definida de la siguiente manera, **fig 6 Visión**

Valores	Definición
Cercanía al socio/a	Nuestros/as socios/as, personas e instituciones, son nuestra razón de ser. Buscamos la satisfacción de sus necesidades y expectativas, ofreciendo un servicio profesional, con un trato personalizado, cercano y amable, transmitiendo confianza y seguridad.
Gestión profesional	En Elkarkidetza existe un compromiso en "hacer las cosas bien" y "cada vez mejor", de manera rigurosa. Especialmente, realizamos una gestión del patrimonio prudente, diversificada y fiable, para obtener una rentabilidad sostenida en el tiempo que permita asegurar el pago de prestaciones vitalicias.
Personas comprometidas	Elkarkidetza es un equipo estable de personas, implicadas y comprometidas en el desarrollo de la organización, que actúan con honorabilidad. Garantizan el cumplimiento de su Misión, Visión y Valores, y tienen el compromiso de mejorar la eficiencia del sistema. Se sienten orgullosas de ser protagonistas decisivos de la entidad. Trabajan en equipo compartiendo la información y la pasión, fomentando la participación y el consenso.
Responsabilidad social	Cumplimos un objetivo social, contribuimos al crecimiento de la economía vasca y de su sistema de bienestar social. Innovamos constantemente en respuesta a los nuevos desafíos de la Sociedad Vasca.

Fig 05. Valores

ELKARKIDETZA quiere ser reconocida como la entidad que lidera el fomento de la cultura del ahorro en pensión a través de planes de empleo y la generalización de nuestro modelo en la Administración Pública, adecuado a las necesidades de la sociedad vasca y alineado con los sistemas de referencia más avanzados.

Fig 6 Visión

Los principales retos estratégicos de la entidad se encuentran incluidos dentro del PE 2016-2019 y han sido elaborados tras un profundo análisis de los Factores Críticos de Éxito, DAFO. Como resultado de la última Reflexión Estratégica se han definido cuatro Líneas Estratégicas, dando respuesta a las necesidades de nuestros grupos de interés:

- Asegurar la sostenibilidad
- Perfeccionar el Modelo
- Reforzar el compromiso de las personas
- Potenciar la responsabilidad social de Elkarkidetzak

Cada una de estas Líneas Estratégicas se concreta en Objetivos Estratégicos, **Fig 7**. Plan estratégico, que a su vez se despliegan en la Organización a través de los Procesos de Gestión.

Línea estratégica	Objetivos estratégicos
Asegurar la Sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Garantizar la rentabilidad y la solvencia ▪ Que los/as socios/as estén satisfechos por pertenecer al Elkarkidetzak ▪ Incrementar el volumen de socios/as
Perfeccionar el Modelo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adecuar el modelo al marco regulatorio, al entorno socioeconómico y las demandas de los/as socios/as ▪ Gestión de riesgos
Reforzar el Compromiso de las Personas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contar con personas satisfechas ▪ Potenciar la gestión del liderazgo ▪ Alcanzar un alto grado de calidad en nuestro modelo de gestión, validado con la obtención de un reconocimiento externo
Potenciar la Responsabilidad Social de Elkarkidetzak	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ser reconocida como una organización socialmente responsable

Fig 7. Plan estratégico

Nuestro sistema de Gestión, que toma como referencia el Modelo de Gestión Avanzada, se estructura en torno a la gestión por procesos, **Anexo 1**. Ello ha llevado a que, tras la Reflexión Estratégica para el período 2016-2019 hayamos adaptado nuestro organigrama, **Anexo 2**, a dicha estructura de procesos.

RESULTADOS

Elkarkidetzak ha definido cuáles son los indicadores estratégicos para dar respuesta a las necesidades de cada uno de los grupos de interés, cubriendo la totalidad de los elementos del Modelo de Gestión Avanzada. En este sentido, en la Guía presentamos aquellos indicadores más relevantes, que han sido identificados como objetivos estratégicos, y los más significativos de los diferentes procesos. Durante la visita, los evaluadores tienen a su disposición una amplia batería de indicadores con los que realizamos la evaluación y ajuste de la gestión.

Conviene reseñar que fruto del aprendizaje y revisión hemos ido disminuyendo de manera progresiva el número de indicadores utilizados en nuestro sistema de gestión. Con carácter general, aplicamos los siguientes criterios a la totalidad de nuestros indicadores:

- **Utilidad.** La utilidad de nuestros indicadores viene determinada por la información que nos aportan en la periodicidad que tenemos definida para cada uno de ellos. En este sentido, la periodicidad de control puede variar desde diarios, en el caso de indicadores de inversiones, hasta mensual, trimestral o anual, como en el caso de las encuestas de satisfacción.
Asimismo, en aquellos casos que consideramos necesario, disponemos de indicadores segmentados en función de diferentes variables como localización geográfica, tipo de socios/as, etc. En el caso de las personas, en 2016 hemos incorporado una segmentación por localización de las oficinas, agrupando en los resultados Vitoria y Resto para garantizar el anonimato.
- **Objetivos:** El criterio seguido para la fijación de objetivos es, con carácter general, mejorar el resultado del año anterior. Cuando no se alcanza se mantiene con el fin de comprobar si las mejoras incorporadas dan los resultados esperados. En cualquier caso, cada proceso revisa y adecúa los resultados de manera sistemática en la elaboración del plan de gestión anual. Ello ha llevado a adoptar medidas de reducción de objetivos como por ejemplo el de rentabilidad, en función de la incertidumbre de mercados, evolución de tipos, etc.
- **Comparaciones.** Siempre que resulta posible, realizamos comparaciones con otras entidades del sector de EPSV de empleo en aquellos indicadores en que se realiza la misma medición. En otros casos, tratamos de comparar los resultados con organizaciones de referencia, siempre y cuando consideremos que la comparación nos puede aportar algún valor a nuestra gestión, dada la singularidad de la actividad que nosotros llevamos a cabo con respecto a otros sectores.

Al margen de estos criterios aplicados con carácter general, en aquellos casos en que se particulariza se explican los criterios aplicados en su correspondiente elemento.

Elemento 1. Estrategia



ELEMENTO 1. ESTRATEGIA

La cultura de la planificación es un elemento inherente a la naturaleza del propio desarrollo de la actividad de Elkarkidetza. Desde el nacimiento de la Entidad se han venido definiendo objetivos y estrategias a alcanzar utilizando para ello diferentes metodologías. A raíz de la implantación en 2005 del Modelo EFQM como sistema de gestión, y posteriormente del Modelo de Gestión Avanzada, Elkarkidetza ha desarrollado un total de tres planes estratégicos.

E1. CÓMO SE GESTIONA LA INFORMACION NECESARIA PARA DEFINIR LA ESTRATEGIA

La definición e implantación de la Estrategia se realiza a través del proceso del mismo nombre, cuya propiedad recae en la Presidencia de Elkarkidetza. Uno de los elementos claves del proceso de reflexión estratégica es la identificación de los Grupos de Interés y la información relevante a obtener de cada uno de ellos. En el primer plan estratégico, 2008-2011, dicha identificación se realizó de manera exclusiva por parte de la Presidencia. Fruto del aprendizaje con otras organizaciones, ASLE, Euskalit, Club de Evaluadores, y la propia reflexión interna, en el último plan estratégico, 2016-2019, dicha identificación se ha extendido a la totalidad del equipo directivo y de las personas de la organización a través de los procesos.

Elkarkidetza ha identificado los siguientes grupos de interés: Socios/as de número **Fig E.1.1.**, socios protectores, órganos de gobierno, representantes políticos y sindicales, Entes reguladores, Personas, Aliados y Sociedad, **Anexo E.1.1.** Para cada uno de estos grupos de interés se ha identificado la información relevante a analizar de cada uno de ellos, así como el responsable de la realización de dicho análisis.

Asimismo, Elkarkidetza utiliza como fuentes de

información para la definición de sus estrategias los indicadores de rendimiento de los diferentes procesos, el grado de consecución de los objetivos estratégicos y los resultados de la diferentes encuestas de satisfacción que lleva a cabo: clientes, personas, sociedad... De igual manera, tiene identificada a su competencia, sistemas de pensiones privados, y analiza la evolución y el comportamiento de la misma en el seno del proceso de Estrategia y de Gestión Económica.

Además, a través de la Presidencia y de los propietarios de procesos, mantienen reuniones constantes con los diferentes grupos de interés, lo que les permite obtener información sobre posibles nuevas tendencias o marcos legales de aplicación, lo que ha llevado a adelantarse en la implantación de medidas, como por ejemplo la implantación del nuevo Marco Regulatorio en 2015, o el análisis de riesgos por procesos en 2016.

Otra fuente de información importante es la derivada de nuestra pertenencia a la EAPSPI, donde somos miembros del Comité Ejecutivo, y una persona de Elkarkidetza ostenta la Secretaría General de EAPSPI compartiendo a tiempo parcial ambos puestos de trabajo. Esta circunstancia nos ofrece información de primera mano sobre la evolución de la Previsión Social en Europa.

La revisión de la efectividad de las fuentes de información utilizadas se lleva a cabo a través de diferentes mecanismos: en primer lugar, el Comité de Gestión Avanzada, integrado por Presidencia y los propietarios de procesos, analizan el grado de consecución de los resultados y, posteriormente, se despliegan a lo largo de los procesos. Asimismo, los encuentros constantes con representantes de los diferentes grupos de interés permiten comprobar si las estrategias definidas y los resultados alcanzados son acordes a las fuentes de información utilizadas para la

Grupos de Interés	Definición	Recogida de Información	Responsable
SOCIOS/AS de NÚMERO:			
Activos	Aquellos/as socios/as que están realizando aportaciones al sistema.	Encuestas a Socios/as. Están segmentadas y se realizan anualmente desde 2008. Se revisan todos los años y han sido objeto de mejoras.	Andoni Urruela
Suspenseo	Los/as socios/as que tienen derechos en el sistema pero no están aportando.	Herramienta F2 del Sigem. Recoge todas las consultas de los/as socios/as.	Delegaciones y Censo
Pasivos y beneficiarios	Socios/as que están cobrando del sistema o personas que sin ser socias reciben prestaciones del mismo	Entrevistas personales. Forma parte de la actividad diaria de las Delegaciones	Delegaciones
Potenciales	Trabajadores/as de las Instituciones incorporadas que pueden ser socios/as	Control de plantillas de las Instituciones para analizar socios potenciales Indicadores CMI sobre índice de penetración y socios/as recuperables	Delegaciones Miguel Manso

Fig E.1.1. Grupos de Interés y Fuentes de Información.

definición de los mismos. En este sentido, con el fin de optimizar la información de los/as socios/as, en 1996 Elkarkidetzta se dotó de una herramienta informática propia, Sigem, que ha permitido mejorar los niveles de atención y, en consecuencia, incrementar los niveles de satisfacción.

E2. CÓMO SE REFLEXIONA Y ESTABLECE LA ESTRATEGIA

Como ya ha quedado señalado, Elkarkidetzta define su estrategia a través del proceso del mismo nombre, el propietario de este proceso es Presidencia y está integrado por los miembros del Comité de Gestión Avanzada. El proceso se inicia con la definición de la Misión, Visión y Valores. Hasta el último plan estratégico, dicha definición se llevaba a cabo únicamente por el equipo directivo. Con el fin de incrementar la implicación de las personas en la gestión, en la elaboración del plan estratégico 2016-2019, la totalidad de las personas de la organización han participado en la definición de la M,V,V, tanto a través de los procesos, cómo en reuniones ad hoc donde se ha abordado este tema, o, incluso, mediante el envío de sugerencias.

Una vez definida o revisada la M,V,V se lleva a cabo un análisis DAFO por procesos, y luego uno global de la organización, partiendo de las fuentes de información de los diferentes grupos de interés y el entorno político, económico y social, y se procede a la definición de las Líneas Estratégicas. En el último Plan Estratégico, 2016-2019, se han definido las siguientes líneas:

- Asegurar la sostenibilidad de Elkarkidetzta
- Perfeccionar el modelo de prestaciones
- Reforzar el compromiso de las personas
- Potenciar la responsabilidad social de Elkarkidetzta

Una vez identificadas las líneas estratégicas, se fijan los objetivos estratégicos a alcanzar, habiéndose definido nueve, Fig 7. Plan Estratégico. Posteriormente, se identifican los procesos que contribuyen a la consecución de cada uno de dichos objetivos y se despliegan los objetivos a los mismos. Los objetivos definidos están directamente relacionados con la consecución de la Visión y el desarrollo de la Misión. A partir de ese momento, son los procesos y las personas que forman parte de los mismos, el 100% de las personas de la organización, los encargados de determinar las acciones a realizar y establecer los indicadores y objetivos de segundo nivel. Una vez definidos, se transmiten al proceso de Estrategia para

su validación. Caso de que surgiesen discrepancias entre diferentes procesos, los propietarios son los encargados de resolverlas y, caso de no haber acuerdo, la decisión corresponde al Comité de Gestión Avanzada o a Presidencia en última instancia. La suma de todos los planes de acción de los diferentes procesos da lugar al Plan de Gestión Anual.

En el proceso de definición de la Estrategia se identifican tanto los Factores Críticos de Éxito, como los posibles riesgos que se pueden incurrir en el desarrollo de las estrategias y se adoptan las medidas oportunas. En la definición del PE 2016-2019, se incorporó una mejora significativa, fruto de la reflexión interna, como es la definición de un mapa de riesgos, Anexo E.2.1, para cada uno de los procesos y la puesta en marcha de procedimientos o protocolos para afrontar todos y cada uno de los riesgos identificados en cada proceso.

Conscientes, de la necesidad de contar con aliados para el desarrollo de sus actividades, en 2015 Elkarkidetzta ha revisado el sistema de gestión de Alianzas en el seno del proceso de Estrategia. Para ello, ha redefinido el concepto de aliado, identificado los aliados, marcando un objetivo para cada una de las alianzas e identificando las líneas estratégicas a cuya consecución contribuye cada alianza que, a su vez, cuenta con un responsable para su gestión, Fig E.2.1. La revisión de la efectividad de las alianzas se lleva a cabo a través del grado de consecución de los objetivos y de los contactos que se mantienen de manera periódica con cada uno de los aliados. Fruto de la revisión se han ido incorporando y eliminando alianzas, como por ejemplo, la incorporación de Fundación Novia Salcedo.

Para desarrollar la estrategia, Elkarkidetzta ha ido adaptando su modelo organizativo y su estructura jerárquica a las nuevas necesidades. La gestión se realiza en base a procesos, siendo la última revisión del mapa de procesos en 2015. En las sucesivas autoevaluaciones, contrastes y revisiones de los procesos se ha ido simplificando nuestra estructura organizativa pasando progresivamente de once procesos a únicamente seis con el mapa actual. Todos los procesos cuentan con un propietario, un equipo de gestión y definen sus planes de acción, Anexo E.2.2, indicadores de seguimiento, Anexo E.2.3, y fechas de reuniones.

E3. CÓMO SE COMUNICA, DESPLIEGA, REvisa Y ACTUALIZA LA ESTRATEGIA

Elkarkidetzta comunica y difunde sus estrategias a sus grupos de interés a través de diferentes mecanismos: reuniones periódicas, asamblea y comunicaciones a

ALIADO	OBJETIVO	LEBS	CONTACTO	EFFECTIVIDAD
ORZA	Buscar nuevas oportunidades de inversión en empresas de Euskadi. Maximizar la Rentabilidad	Asegurar la Sostenibilidad. Potenciar la	Aitor Arrizabalaga	Adecuada
SIRESA	Prestar servicio a los estudiantes universitarios	Responsabilidad Social	Mónica Garay	Adecuada

Fig E.2.1. Aliados.

los órganos de gobiernos, entrevistas personales y grupales con la organización y difusión a través de la página Web. Los socios protectores, junto con representantes de los/as socios/as de número, forman parte de los órganos de gobierno y son los encargados de aprobar las estrategias, previamente en la Junta de Gobierno, antes de su aprobación definitiva por la Asamblea General. Este hecho, unido a las visitas individuales que se mantienen habitualmente, hace que estén **informados**.

Con las personas de la organización, de manera sistemática se celebran dos reuniones anuales. A finales de enero se presentan los resultados del ejercicio anterior y los objetivos y acciones a desarrollar para el nuevo ejercicio. Como mejora frente a ejercicios anteriores, desde 2015 dicha presentación corre a cargo del propietario de cada proceso. Al resto de grupos de interés, tanto la Presidencia como los propietarios de proceso les hacen partícipes de las estrategias en las reuniones periódicas que mantienen. La revisión de la efectividad se mide a través de los resultados de las encuestas de satisfacción.

Como ya ha quedado señalado, una vez definidas las estrategias se despliegan a los procesos para que definan las acciones a desarrollar y los objetivos de segundo nivel e indicadores de seguimiento. Todos los objetivos estratégicos y los objetivos de segundo nivel más significativos de cada uno de los procesos configuran el **Cuadro de Mando Integral, Anexo E.3.1**. El control de la estrategia se lleva a cabo a diferentes niveles:

- Comité de Gestión Avanzada. Reuniones quincenales de seguimiento.
- Equipos de proceso. Reuniones trimestrales
- Junta de Gobierno. Reuniones trimestrales
- Asamblea General. Reunión anual

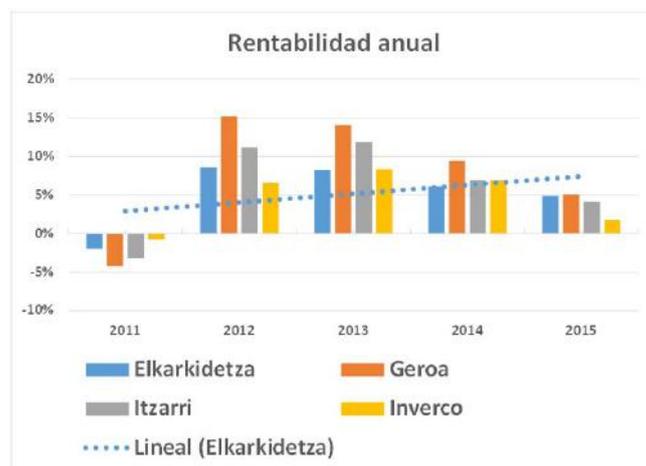
Hasta el año 2015, el seguimiento de los indicadores se desarrollaba a través de Sigem y los planes de acción por carpetas, aunque no eran ficheros abiertos a la totalidad de las personas de Elkarkidetza. A partir de dicho año venimos desarrollando una herramienta informática propia, Kalelkar, a la que tienen acceso todas las personas de la organización, que permite una gestión unificada. En dicha herramienta están recogidos tanto los objetivos como los planes de acción y las mejoras desarrolladas en el seno de cada proceso, lo que facilita un acceso rápido a la información. Asimismo, se ha disminuido de manera notable el número de indicadores y se han desechado o incorporado nuevos en función de los objetivos a alcanzar y acciones a desarrollar.

La revisión de la efectividad de todo este planteamiento y despliegue se lleva a cabo a través del grado de consecución de los objetivos, encuestas de satisfacción y la propia autoevaluación.

RESULTADOS ESTRATÉGICOS

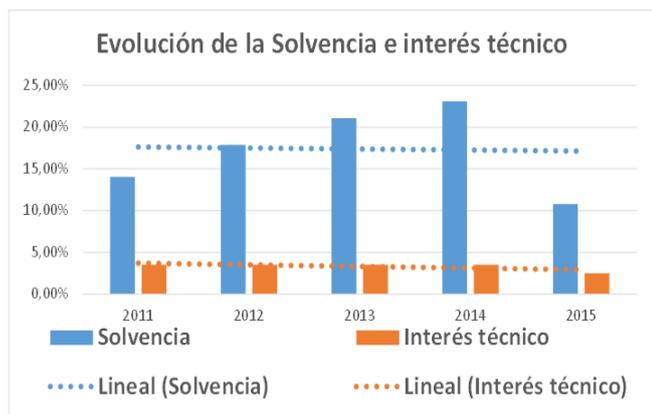
A continuación presentamos algunos de los resultados estratégicos más significativos, estando el resto en los anexos o a disposición de los evaluadores en el momento de la visita a la organización. Las empresas a las que nos comparamos son dos EPSVs de empleo e INVERCO:

- Itzarri es la Entidad de Previsión Social Voluntaria (EPSV) que gestiona el plan de previsión de los/as trabajadores/as de la Administración General e Institucional de Euskadi.
- Geroa es la EPSV de empleo del sector privado de Gipuzkoa.
- INVERCO es la Asociación de Instituciones de Inversión Colectiva y Fondos de Pensiones, y agrupa a la práctica totalidad de las Instituciones de Inversión Colectiva españolas (Fondos y Sociedades de Inversión)



Elkarkidetza maneja comparaciones cualitativas, **Anexo E.R.1, Cuadro comparativo entre EPSVs**, y cuantitativas. Entre estos últimos destaca la rentabilidad que se obtiene del patrimonio. Es un indicador que tiene una relación directa con el comportamiento de los mercados (renta fija, Bolsa,...) y la selección de los activos en los que se invierte, que a su vez lleva implícito el riesgo asumido (generalmente mayor riesgo implica mayor volatilidad y rentabilidad).

Centrándonos en Elkarkidetza podemos ver que la tendencia es ascendente y las oscilaciones son menores, como se ve en la comparativa. En comparación con el IPC acumulado, éste se ha incrementado un 4,63% desde 2011 y la rentabilidad acumulada ha subido al 28,24%. **Anexo E.R.2, Cuadro de IPC en varios periodos**.

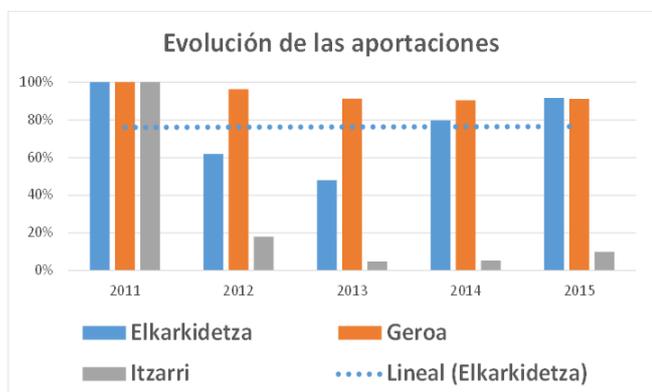


Solvencia es contar con los medios suficientes para hacer frente a los compromisos actuales y futuros de la Entidad para el pago de pensiones. Es en realidad un ratio que compara el patrimonio libre de compromiso respecto a las provisiones matemáticas de los pasivos.

La solvencia tiene que alcanzar el volumen suficiente que permita adaptar las hipótesis actuariales a:

- Nuevos escenarios demográficos: implica la modificación de las tablas de supervivencia.
- Nuevos escenarios de rentabilidad: supone la modificación del interés técnico.

Calcular las pensiones ya comprometidas con un tipo de interés inferior, significa que las rentabilidades futuras serán menores que las estimadas a la hora de calcular la pensión y por lo tanto para poder mantener sin merma alguna las pensiones ya causadas debemos disponer de reservas que cubran esa diferencia de tipos. Esta disminución de reservas tiene efecto directo sobre el grado de solvencia, que se reduce en la medida en que el patrimonio libre es menor. Pero a su vez, es una medida prudente que protege a la Entidad frente a escenarios adversos de rentabilidades menores.

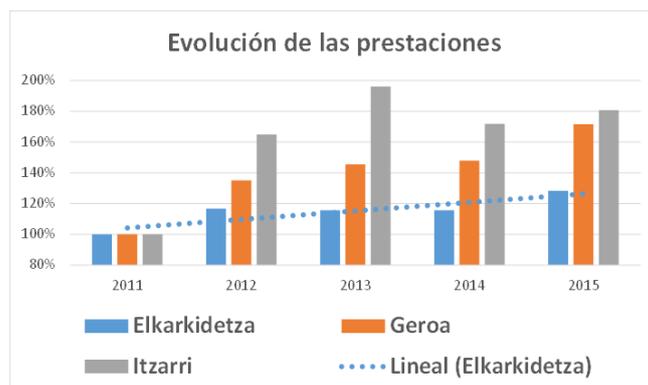


Como resultado de la Crisis en el año 2012 la ley de Presupuestos del Estado prohibió realizar aportaciones a las instituciones públicas. Como se ha presentado con anterioridad, el reparto de las aportaciones es al 50% entre Instituciones y trabajadores/as, y como se ve en el gráfico las aportaciones cayeron los años 2012 y 2013 en una

cifra alrededor del 50%. Aunque tenemos que considerar dos efectos añadidos, el primero es que algunos/as socios/as suspendieron también sus aportaciones y el segundo es que las instituciones pudieron seguir aportando una parte de la cuota la que correspondía a la cobertura del riesgo de fallecimiento e invalidez. Dicho reparto se representa en el siguiente gráfico.



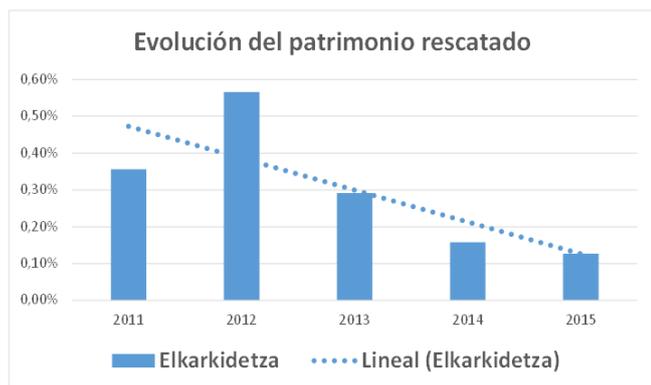
Que se pudiera realizar aportaciones de riesgo los años 2012-13 y a partir del año 2014 la cuota completa, fue debido a la intervención directa de la Presidencia en el Congreso y Senado, que influyeron en la redacción de la Ley de Presupuestos. Dicho cambio unido a la voluntad de las instituciones de la Administración Local y Foral, ha permitido volver a la situación inicial. Partíamos de unas aportaciones de 46 millones de euros en 2011 y se han alcanzado 43 millones en 2015.



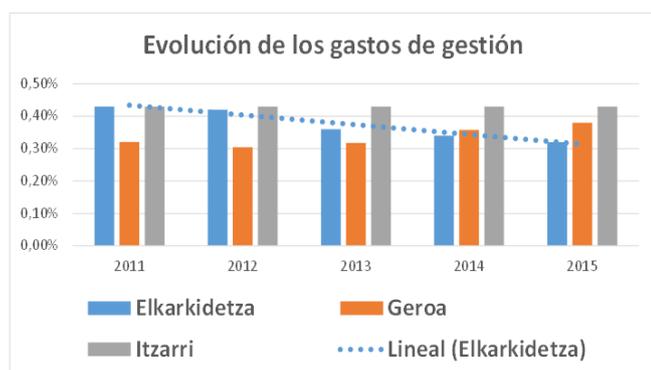
La evolución de las prestaciones tiene un claro componente demográfico al alcanzar los/as socios/as la edad de jubilación, **Anexo E.R.3, Pirámide de población de Elkarkidetza**. En el año 2011 pagábamos 22 millones en prestaciones y ha subido a 29 millones en el ejercicio 2015.

El comportamiento de los/as socios/as en los momentos difíciles son un claro identificador del nivel de confianza en la Entidad. Cuando se suspendieron las aportaciones en el año 2012, el 77% de nuestros asociados continuaron pagando su parte.

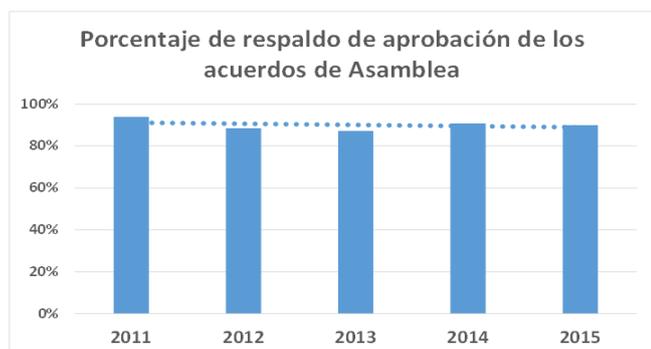
Otro indicador es el comportamiento de los rescates:



Si consideramos que el año 2011 es un año normal, donde los/as socios/as disponen de su dinero por necesidades habituales, el año 2012 se incrementan los rescates por la comentada suspensión. La recuperación de las aportaciones de riesgo en el año 2013 provoca la recuperación del dato y los años posteriores baja significativamente, indicando una confianza en el sistema de previsión. Baja de 4,6 millones en el año 2012 a 1,3 millones en el 2015.

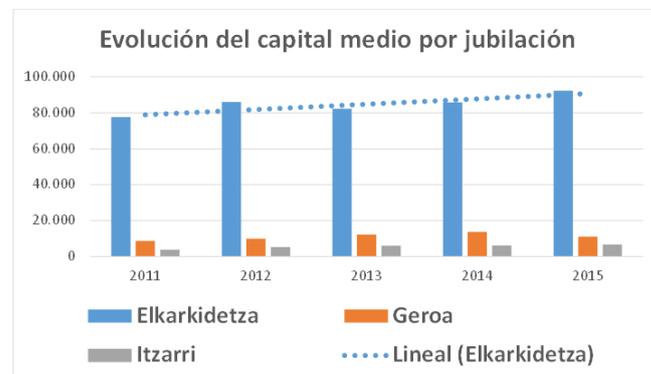


Habíamos indicado la importancia de la rentabilidad obtenida, y un apartado fundamental son los gastos de gestión. En Elkarkidetza siempre presentamos la rentabilidad neta una vez deducidos los gastos y vemos como año a año se van reduciendo del 0,43% del año 2011 al 0,32% actual, fruto de la contención del gasto que prima nuestra actividad, suponiendo esto una mayor rentabilidad para nuestros/as socios/as.



El nivel de respaldo de los acuerdos de la Asamblea tiene una relación directa con la composición del Órgano y las votaciones reflejan la confrontación política y sindical, y no tiene por qué coincidir con la

valoración en la gestión. En el año 2012 hubo un cambio en la representación de los delegados, y un descenso en el porcentaje de apoyo en la gestión del 94% en 2011 al 88,50% en 2012. A lo largo del periodo 2012-15 el valor es alrededor del 90%.



Elkarkidetza es un sistema que utiliza el método de capitalización individual. Cada persona tiene a su nombre un capital y con él se constituirá su pensión futura.

La pensión vitalicia de jubilación depende del volumen de las aportaciones realizadas y de la rentabilidad obtenida durante los años transcurridos hasta el cálculo de la prestación. En carreras de cotización largas, entorno a los 35-40 años, los rendimientos generados vienen a suponer la mitad del capital acumulado. En concreto, de cada 100 euros 50 corresponden a aportaciones (25 por parte del trabajador/a y 25 por parte de la Institución) y 50 a rentabilidad.

Alcanzada la edad de jubilación, el capital acumulado generará una pensión vitalicia. A partir de este momento hay dos efectos, que se combinan. Por un lado en la medida que se van realizando los pagos de la pensión, va disminuyendo el capital acumulado, y por otra parte, los rendimientos que se siguen generando se suman al capital no consumido, y reducen, aunque no eliminan, la disminución del capital. Por último, si comparamos la aportación personal de ahorro realizada cada mes durante 40 años con la pensión de jubilación vitalicia que se cobrará mensualmente, considerando las hipótesis de cálculo que utilizamos, se obtiene que la pensión de jubilación es cinco veces la aportación de ahorro personal.

La mejor forma de conocer que un sistema de previsión está implantado y cumple con la Misión para la que se creó la EPSV, es saber el capital que han acumulado los/as socios/as en el momento de jubilación. En el caso de Elkarkidetza en el año 2015 el asociado que alcanzaba la edad de jubilación tenía un capital medio de 92.419,07 euros que permitía pagar una pensión 321,36 euros.

A modo de conclusión, para planificar la pensión con éxito, la clave es empezar cuanto antes y realizar aportaciones constantes en el tiempo, porque supondrá a la larga menor esfuerzo.

Elemento 2. Clientes



ELEMENTO 2. CLIENTES

Nuestro mercado de actuación está limitado a aquellos/as trabajadores/as que prestan sus servicios en instituciones de la Administración Local y Foral de Euskadi cuyas instituciones se encuentran incorporadas a Elkarkidetza. Una vez incorporada la Institución, previo acuerdo en su convenio colectivo, cada trabajador/a voluntariamente es el que decide su incorporación al sistema o no. Asimismo, tenemos muy poco margen de decisión sobre el producto, sistema complementario de pensiones, dado que es el resultado de la negociación colectiva entre los representantes de los/as trabajadores/as a través de los sindicatos y los representantes de las instituciones que se plasma en el Udalhitz.

C.1 CÓMO GESTIONAMOS LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES

Distinguimos dos tipos de clientes: socios institucionales y socios/as de números, incluyéndose en estos a activos, pasivos y personas beneficiarias. La relación con los/as socios/as se lleva a cabo a través de los procesos P.02 de Gestión de Socios/as y P.03 de Gestión Económica. A través de estos procesos mantenemos el contacto directo con los clientes, canalizamos las inversiones y se asegura la solvencia que permita afrontar el pago de las prestaciones comprometidas.

Para conocer sus necesidades y expectativas disponemos de numerosas fuentes de información. Visitas directas desde y a las Delegaciones, reuniones con Instituciones, encuestas de Satisfacción, Junta de Gobierno, Asamblea General y la zona privada de la página Web. Esto nos permite analizar y realizar un análisis DAFO que dan lugar a diferentes estrategias. En el último plan estratégico se han definido tres objetivos directamente relacionados con nuestros clientes. La totalidad de las personas de Elkarkidetza están relacionadas con la búsqueda de la satisfacción del cliente y más del 50% tienen trato directo con ellos.

Como consecuencia de estos contactos, hemos ido incorporando numerosas mejoras en la gestión de clientes. Por ejemplo, desde el año 2009 incluimos en el Sigem la función F2 que nos permite realizar el seguimiento de todas las consultas realizadas por nuestros/as socios/as. Asimismo, hemos procedido a digitalizar toda la documentación relacionada con cada uno/a de los/as socios/as para tener desde las Delegaciones acceso inmediato a todo lo relacionado con cada uno de ellos/as.

Una mejora esencial ha sido el cambio en el modelo de pago de prestaciones, **Anexo C.1.1, Mejora del modelo de Elkarkidetza**. En primer lugar, el cónyuge viudo mantiene la misma renta que el/la socio/a de número mientras viva, con lo que se ha mejorado esta prestación cuyo porcentaje era del 50%. Además, se ha establecido una renta temporal hasta que el/la socio/a hubiera cumplido 90 años. En segundo lugar se puede

capitalizar desde 2015 el 25% del capital ahorrado y por último, se permiten aportaciones voluntarias, que estarían ligadas a completar años de aportación por causa de incorporaciones tardías.

Para gestionar las relaciones con nuestros/as socios/as hemos desarrollado una herramienta informática, Sigem, que nos permite controlar todas las aportaciones e interrelaciones con el/la socio/a a lo largo de toda su carrera de aportación, el trámite de la prestación y el pago y revalorización de las pensiones. Es una herramienta única y que hemos ido perfeccionando desde su puesta en marcha en el año 1996. En el caso de los/as socios/as de número, pueden comprobar su historial de aportaciones a Elkarkidetza a través del acceso a la parte privada de la Web, donde acceden a aportaciones, datos personales, rentabilidad, simulaciones de prestaciones, etc. La confidencialidad se garantiza a través de usuario y contraseña. Este servicio también se presta en nuestras tres oficinas y en el propio puesto de trabajo del socio/a en su institución.

Para atender sus sugerencias, quejas y reclamaciones a la entidad tenemos establecido un procedimiento dentro del Proceso P.06 Mejora continua, **Anexo C.1.2, Ficha del proceso P06 Mejora Continua**. En cuanto a las quejas formales, que son las que se realizan por escrito a la Junta de Gobierno, se gestionan según lo establecido en nuestro Reglamento de Prestaciones en el Capítulo VII. Procedimiento de Reclamaciones. Ambas vías de atención a los/as socios/as son analizadas por el Responsable de Mejora Continua que elabora un informe detallado a fin de año con todas las quejas, sugerencias y reclamaciones, así como con las disconformidades recogidas en el F2. A raíz de ello se han ido incorporando mejoras como las presentadas en el Anexo C.1.1.

La revisión de la efectividad de las relaciones con nuestros clientes la realizamos a través de encuestas, con carácter anual desde el año 2008, segmentadas por tipo de socio/a. Se realizan de forma anónima y tanto la metodología como el contenido han sido objeto de mejora a lo largo del tiempo. En 2009-2010 sorteos para incrementar el volumen de respuestas; en 2011 posibilidad de respuesta vía telemática; en 2015 incorporación de la segmentación en tres colectivos; etc. **Anexo C.1.3, Encuesta de socios/as activos, Anexo C.1.4, Encuesta de pensionista y Anexo C.1.5, Encuesta de pasivos tras la tramitación**

El análisis de la información recogida en las encuestas, F2 y en las reuniones en los centros de trabajo de las instituciones se realiza en el seno del equipo de proceso y en el caso de las encuestas se revisa en el CGA y se informa a la Junta de Gobierno. De este análisis se ha considerado la necesidad de emprender mejoras en el modelo que se han abordado mediante modificaciones reglamentarias realizadas en el 2015 y que han supuesto un incremento de la satisfacción de nuestros/as socios/as.

C.2. CÓMO SE DESARROLLAN Y COMERCIALIZAN PRODUCTOS Y SERVICIOS ORIENTADOS HACIA LOS CLIENTES

Al ser nuestro mercado muy delimitado y estable – trabajadores/as de la Administración Local y Foral de instituciones incorporadas- Elkarkidetzak, y en concreto los Delegados, cuentan con una serie de ficheros donde se recogen tanto las instituciones que pueden ser susceptibles de incorporarse a Elkarkidetzak como los porcentajes de penetración que tenemos en cada una de las instituciones incorporadas. A partir de estos datos el proceso de Gestión de Socios/as elabora el Plan Comercial para el ciclo estratégico. Este Plan es objeto de seguimiento en las reuniones del proceso y los datos se recogen en el CMI, **Anexo C.2.1, Diagnóstico de Instituciones**.

Elkarkidetzak utiliza diferentes vías para dar a conocer su producto y servicios:

- Charlas informativas en aquellos lugares donde nos las solicitan o podemos convocarlas.
- Entrega de documentación explicativa del sistema a trabajadores/as de nueva incorporación a Instituciones, bien directamente o a través de los departamentos de Recursos Humanos.
- Atención de las peticiones de información que recibimos en las Delegaciones (presencial, teléfono, email, web...).
- Comunicación de las mejoras introducidas en el sistema a todos nuestros socios/as (activos, en suspenso, pasivos y beneficiarios) mediante el envío del informe de gestión o cuando hay cambios de calado en el sistema. Por ejemplo, Unificación Plan 86 y Plan 98 en el 2003 o Mejora del Modelo en 2015.

La evaluación de nuestro posicionamiento en el mercado se realiza a través de las encuestas de satisfacción que realizamos anualmente a nuestro colectivo de socios/as, dónde el ítem “Recomendaría usted Elkarkidetzak”, obtiene un respaldo superior al 90% de los mismos.

C.3. CÓMO SE PRODUCEN Y DISTRIBUYEN NUESTROS PRODUCTOS Y SE PRESTAN NUESTROS SERVICIOS

La prestación de los servicios se realiza a través de los procesos operativos Gestión de Socios/as y Gestión Económica.

Gestión de Socios/as. La actividad de captación de socios/as tanto de número como institucionales, y de mantenimiento de los mismos, se lleva a cabo desde las Delegaciones que tienen los procedimientos de captación y adhesión descritos en el **Procedimiento P.02.01 Delegaciones, Anexo C.3.1**. Fruto del Contraste externo realizado en el 2015 hemos incluido un Plan Comercial dentro del Proceso como guía de

actuación de la actividad comercial.

Una vez captados los/as socios/as sus aportaciones o cuotas son asignadas por el departamento de Censo y pasan a ser gestionadas, junto con el resto del patrimonio, por el departamento de Inversiones que gestiona y administra la EPSV con el objetivo de pagar prestaciones, principalmente pensiones en forma de renta, complementarias al sistema público obligatorio de la Seguridad Social.

Para ello invierten el dinero procedente de las aportaciones conjuntas de los/as empleados/as públicos e instituciones incorporadas en una gran variedad de activos financieros. El objetivo de rentabilidad a largo plazo es la preservación del capital en términos reales (mantenimiento del poder adquisitivo batiendo la inflación) más la obtención de una rentabilidad adicional que no comprometa o ponga en peligro la pensión por jubilación.

Para prestar el servicio a los/as socios/as contamos con los siguientes elementos de TIC que nos permiten prestar el servicio. Se recogen en la siguiente tabla, **Fig C.3.1, Elementos TIC**:

Tipo de Comunicación	Características
Comunicaciones	<p>Móviles: proveedor Euskaltel</p> <p>Fijas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Voz: proveedor Euskaltel a través de una solución IP Centrex con líneas dedicadas. <p>Datos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Principal: Sarenet, lleva el mantenimiento tanto del servicio como de las líneas
Información	<p>Externalizados: correo electrónico, con soporte Office 365 de Microsoft.</p> <p>In situ: resto de sistemas</p>

Fig C.3.1. Elementos TIC

Una vez causada la prestación por parte del socio/a (jubilación, incapacidad, o las derivadas de fallecimiento; viudedad y orfandad) éste puede tramitar la misma en un proceso en el que intervienen Delegaciones, Contabilidad, Censo y Actuarial, **Anexo C.3.2, Flujograma P.02 Gestión de socios/as**. La prestación del servicio cuenta con la certificación ISO 9001 desde el año 2011 y todas las visitas de recertificación se han superado sin ninguna no conformidad. Asimismo mantenemos el punto F2 del Sigem, **Anexo C.3.3, Pantalla atención al Socio/a F2**, donde se recogen las disconformidades con la prestación del servicio. Las incidencias son muy escasas, por ejemplo el año 2015 se tramitaron 664 prestaciones y de entre las más de 6500 consultas atendidas por parte de la Entidad, sólo se recogieron 3 disconformidades en el F2 y 2 quejas por escrito. En

todos los casos son quejas que no han podido ser aceptadas por estar en contra de disposiciones reglamentarias.

Una vez tramitada la prestación ésta se aprueba y se comienza el pago de la misma. Si son capitales, se abonan los mismos y finaliza la relación con el/a socio/a, pero si son rentas, casi todas ellas son vitalicias por lo que el ciclo de vida del servicio es muy largo ya que el socio/a puede estar en la fase de cobro durante 25-30 años y generar luego pensiones de viudedad.

En el año 2015 se ha producido una mejora significativa del sistema por la cual las rentas se encuentran garantizadas hasta los 90 años manteniendo su carácter de vitalicias. Esta mejora se ha introducido fruto de una actividad de benchmarking realizada con los sistemas de pensiones más avanzados (Dinamarca, Suecia, Holanda, Chile) que combinan también rentas financieras con rentas vitalicias.

Durante estos períodos de tiempo tan prolongados los/as socios/as reciben nuestro apoyo y atención tanto a través de la zona privada de la página Web, como de las tres oficinas territoriales para cuantas gestiones quieran realizar.

La medición de la satisfacción con nuestros servicios la realizamos a través de la encuesta de satisfacción de clientes, donde los pensionistas son siempre los que mejor valoración hacen de nuestros servicios con un grado de satisfacción del 7,38% y un porcentaje de recomendación del 95%.

Gestión de Inversiones. Para definir el marco en el que desarrolla este servicio, la Junta de Gobierno y la Asamblea General aprueban una Declaración de los **Principios e Inversión, Anexo C.3.4**. Estos Principios de Inversión se revisan cada tres años, pudiendo modificarse en función de la evolución de los mercados u otras variables. La mencionada Declaración comprende como mínimo los límites de la política de inversión, indicación de los activos en que se puede invertir el patrimonio y los procedimientos de control de riesgos.

Dentro del marco de los Principios de Inversión y con el objetivo de garantizar los objetivos de la entidad se ha diseñado el macro-proceso P.03 de Gestión Económica, **Anexo C.3.5, Flujograma P.03 de Gestión Económica**, y, más concretamente, dentro del mismo el procedimiento P.03.01 de gestión de inversiones. El Departamento de Inversiones está compuesto por 5 personas que se encargan de analizar la coyuntura económica, estudiar las alternativas de inversión, tomar las decisiones de compraventa, ejecutar las operaciones y monitorizar de forma constante la evolución de las mismas.

El proceso se revisa de forma continua por el equipo de gestión del proceso, cuya propietaria es la Vicepresidenta, para introducir mejoras que nos permitan garantizar la calidad de la gestión. Fruto de la Gestión se han ido incorporando mejoras como las que se muestran en la **fig C.3.2:**

Año	Mejora Introducida
2015	Informe automatizado para el control de límites legales e internos
	Elaboración de un informe de riesgos con periodicidad mensual
	Carga automatizada de datos de cartera en el programa de control de riesgos SERFIEX
	Cuadro de rentabilidades por subcarteras o clases de activos
	Desarrollo de una política de Inversión Socialmente Responsable

Fig C.3.2, Mejoras proceso P03 Gestión económica

El seguimiento de las inversiones está totalmente sistematizado a través de diferentes mecanismos:

- Quincenalmente se reúne un Comité de Inversiones del que forman parte el Director de Inversiones y la Presidencia de la Entidad. En dicho Comité se revisan las operaciones realizadas y las que se encuentran en fase de estudio, así como la evolución y rentabilidad de cada clase de activo comparado con un benchmarking o índice de referencia apropiado.
- Mensualmente se elabora un **informe de control de riesgos, Anexo C.3.6**, en el que se informa sobre los distintos riesgos asumidos en las inversiones (de mercado, de contraparte, de liquidez, etc.) y se trata de cuantificar los mismos: volatilidad, VAR, duración de cartera de renta fija, rating medio, grado de iliquidez, etc.
- En las reuniones de proceso y en el CMI se revisan los indicadores de proceso, las desviaciones de los mismos y las eventuales medidas a adoptar. Estos indicadores son: rentabilidad anual (por diferentes tipos de activos), volatilidad anual, VAR 95% y porcentaje de activos líquidos.

Para la toma de decisiones de inversión en valores de renta variable o renta fija, se cuenta con abundante documentación de análisis suministrado por bancos de inversión, brókeres, dealers, gestoras de fondos y demás intermediarios financieros, así como todos los datos de proveedores profesionales de información financiera como Bloomberg.

A la hora de seleccionar los fondos de inversión en los que se invierte se realiza un screening usando las bases de datos de Bloomberg y Morningstar y se preselecciona una lista reducida de fondos en base a historiales de rentabilidad y volatilidad. Posteriormente, sobre esa lista reducida se hace un análisis más en profundidad, en el que se valoran aspectos cualitativos como el historial de los gestores, el proceso de inversión del fondo o su sistema de control del riesgo.

C4. CÓMO GESTIONAMOS LA RELACIÓN CON NUESTROS PROVEEDORES.

Elkarkidetzta lleva a cabo una gestión sistemática de proveedores, tomando como referente para su gestión los requerimientos de la Norma ISO 9001 en la que

estamos certificados. Dicha gestión se lleva a cabo a través del proceso **P05 Recursos y Proveedores, Anexo C.4.1.**

Ello nos ha llevado a tener definidos los proveedores con los que nos relacionamos, a tener identificados los criterios de compra y efectuar de manera periódica la efectividad de los mismos, lo que da lugar a revisiones de los procedimientos y a adoptar decisiones en torno a dichos proveedores.

El principal proveedor que tenemos registrado es la empresa MAMM, que nos aporta el software del programa SIGEM, a través del cual gestionamos prácticamente el cien por cien de las actividades de Elkarkidetzak. La relación con este proveedor es diaria, con un contacto continuo para la realización de mejoras del software o nuevos desarrollos.

Utilizamos diferentes vías para mantener dicho contacto:

- Telefónico
- Email
- Conexión por ordenador
- Reuniones presenciales: Se utilizan para abordar soluciones de mejora del software o resolver incidencias de calado que pudieran producirse.

A raíz del contraste externo realizado en 2015 se detectó la necesidad de contar con un plan de contingencia en caso de la desaparición de la empresa MAMM para poder continuar con el desarrollo del Sigem. Para ello se creó un grupo de trabajo, liderado por el propietario del proceso de Recursos y Proveedores, que elaboró dicho plan, **Anexo C.4.2, Plan contingencia MAMM.**

La elección del proveedor adecuado se puede basar bien en alguna experiencia anterior que implique confianza por los buenos resultados obtenidos en alguno de los suministros de bienes o servicios, o bien tras la realización de alguna compra con carácter de prueba, con el objeto de verificar el adecuado cumplimiento de los requisitos exigidos, **Anexo C.4.3, Relación de proveedores homologados y Anexo C.4.4, Listado de proveedores.**

Está también establecido un sistema de evaluación y homologación de proveedores en base a la norma ISO 9001. A este fin, se realiza una evaluación Inicial de proveedores, una lista de proveedores aprobados y una evaluación continua de proveedores; esta evaluación se basa en los resultados de las distintas verificaciones y controles realizados al producto/servicio ofrecido.

Con aquellos proveedores identificados como clave, principalmente de Servicios, tenemos una relación más directa. Los responsables de estos servicios que se solicitan –generalmente los propietarios de procesos– son quienes comunican a los proveedores en cuestión los requisitos exigidos para sus servicios, de forma que nos ayuden a cumplir los planes estratégicos de la entidad. Como ejemplos de estos trabajos conjuntos para alcanzar el objetivo estratégico de que los/as socios/as estén satisfechos por pertenecer a Elkarkidetzak, destacamos los siguientes:

- **2009.** Creación de un enlace entre el Sigem y la parte privada de nuestra página Web para que los/as socios/as pudieran modificar sus claves de acceso.
- **2010.** Implementación del envío de las liquidaciones automáticamente vía email.
- **2012.** Creación conjuntamente con MAMM de un archivo digital para que las Delegaciones y Censo puedan acceder a toda la documentación generada por cada uno de los/as socios/as.

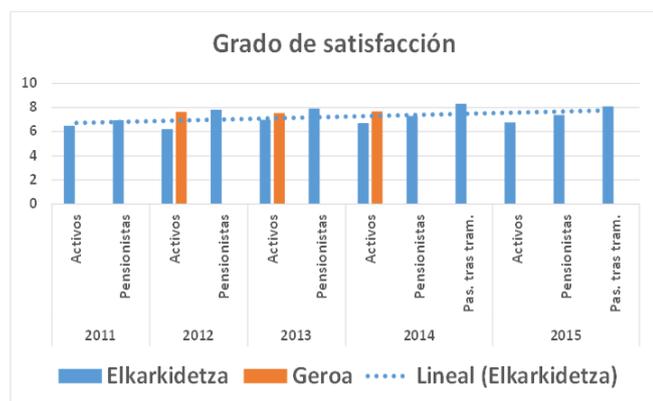
Alineado con el objetivo de garantizar la rentabilidad, hemos establecido colaboraciones muy estrechas con algunos de nuestros proveedores en el Proceso de Gestión Económica, **Fig C.4.1, Proveedores del proceso de Gestión Económica.**

Estos desarrollos nos permiten generar informes automáticos de gestión de riesgos para controlar instantáneamente las posibles pérdidas y beneficios máximos con nuestra asignación de carteras y nos permite calcular el VAR (valor en riesgo de la cartera con una probabilidad de acierto del 95% en un horizonte de un año).

PROVEEDOR	MEJORA INCORPORADA
SERFIEX	Creación de un fichero (INPUT_GENERACION_INFORMES) adecuado a nuestras necesidades del informe de riesgos, para que automáticamente genere del programa Riskco los datos de SCR que utilizamos (G_FICHA_SCR_FINAL) Anexo C.4.3
BLOOMBERG	Creamos con Bloomberg 2 ficheros (CARGA_SUBCARTERAS y CARGA_CARTERA_TOTAL) para subir al programa nuestras carteras de acuerdo a nuestras necesidades, y poder calcular el VAR Desarrollamos la aplicación PORT en la parte VaR para que el riesgo de nuestra cartera refleje nuestra realidad. Nos permite controlar el riesgo de inversiones no valorados por Bloomberg, por ej. Las inversiones en Orza
BLOOMBERG/SERFIEX	Comparativa de términos Bloomberg Y SERFIEX. Adecuación de los términos de riesgos de ambos sistemas para poder comparar los resultados de un sistema con el otro. Por ejemplo, uso de VaR 95% a 1 año en ambos sistemas.

Fig C.4.1, Proveedores del proceso de Gestión Económica

RESULTADOS DE CLIENTES



Para medir el grado de satisfacción en general de los/as socios/as inicialmente contemplábamos los siguientes colectivos :

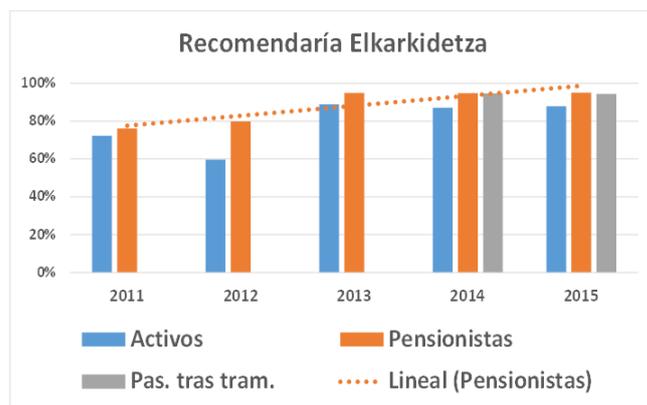
- Activos: trabajadores/as de las instituciones (se subdividen en cotizantes y socios/as en suspenso)
- Pensionistas y beneficiarios/as: socios/as que han tramitado la prestación (a su vez incluso diferenciamos por el tipo de prestación: jubilación, invalidez, viudedad y orfandad)

En las encuestas nos dimos cuenta que la valoración mejoraba en aquellos casos en los que el colectivo asociado tenía mayor relación con nosotros, y una etapa clave es el momento de la tramitación de las prestaciones. Por ello a partir del año 2014 incluimos el colectivo de pasivos tras la tramitación, son los/as socios/as que han tramitado ese año la prestación.

Si observamos el gráfico la tendencia es positiva, y en el año 2013 superó la tendencia. En el momento en que estaba en peligro el sistema el colectivo valoró mejor su existencia.

Como ya adelantábamos la valoración mejora con la proximidad:

1. Los activos pasan del 6,50 en 2011 al 6,76 en 2015 recuperándonos de la caída producida en el 2012 por el cese de aportación institucional.
2. Los pensionistas del 6,95 al 7,38 en el mismo periodo.
3. Y los pasivos tras la tramitación valoran el 8,10 en el 2015.



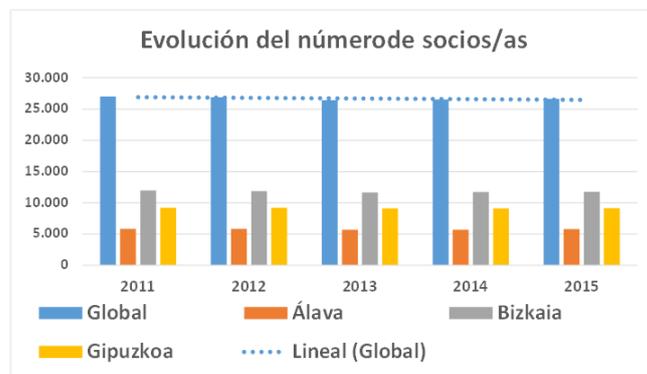
Cuando hemos realizado las encuestas siempre hemos tenido la sensación de que las preguntas podían no ser entendidas, y como resultados de estas reflexiones y de los requisitos que exigen los modelos de gestión avanzada hemos ido modificando su contenido, en busca de la sencillez y de la máxima información que nos pueden aportar cada una de las cohortes estadísticas.

Tal vez la pregunta más directa y sencilla de responder para avalar un producto sea. ¿Recomendaría usted Elkarkidetzta?

El grado de apoyo obtenido es del 95% del colectivo pensionista, en cualquiera de sus vertientes, y de un 88% del colectivo de activos.

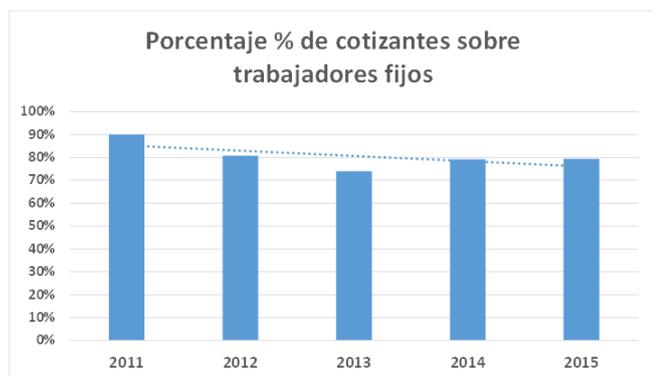
En este colectivo de activos tenemos dos momentos destacables. El año 2012 bajo su puntuación debido a que la rentabilidad del año 2011 fue negativa. Aunque en las encuestas cuando les solicitamos que nos valoren ocho factores, entre los que se encuentra la rentabilidad, nunca se valora como un factor esencial y está por delante otros como la profesionalidad, aportación compartida o fiabilidad. Sin embargo siempre que en un ejercicio la rentabilidad ha sido mala todas las puntuaciones bajan.

La otra situación que ya habíamos destacado es el incremento que se produce en el año 2013 tras la suspensión de las aportaciones de las institucionales.



Como se observa en el gráfico la tendencia es levemente negativa en el periodo considerado, baja de 27.001 en el año 2011 a 26.655 en el 2015. Aquí

también tiene una incidencia directa la crisis. Las bajas que se producen por el envejecimiento del colectivo, no son siempre cubiertas por las administraciones. De hecho las plantillas de la Administración Local y Foral se han reducido en unos 2000 trabajadores/as desde el año 2011. También el hecho de que las Instituciones suspendieran sus aportaciones no ayuda a que aquellas personas que son más reticentes se den de alta.

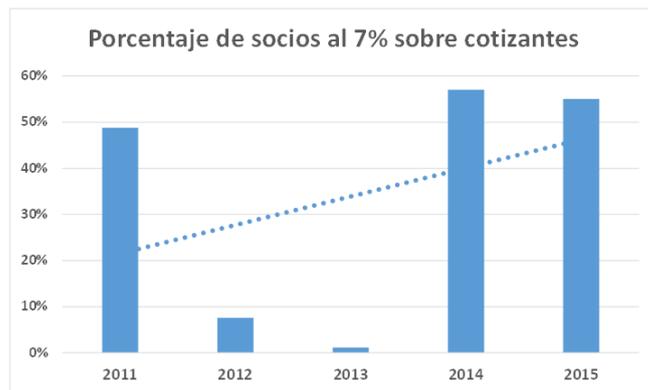


Hay indicadores de eficiencia que también nos pueden medir la confianza en el sistema, y uno de ellos es el porcentaje de cotizantes sobre los trabajadores/as fijos.

En el momento inicial el porcentaje era del 90% y el factor muchas veces comentado de la suspensión de aportaciones redujo su cuantía en el año 2013 al 74%, habiéndose incrementado hasta el 80% en la actualidad.

El hecho de que no se haya recuperado en su totalidad, tiene múltiples causas. En algunas conversaciones personales con los/as socios/as, manifiestan razones económicas al haberse reducido los ingresos familiares, y la cuota de 100 euros son fundamentales para llegar a final del mes, siendo conscientes de que pierden las cuotas institucionales que están condicionadas a su aportación.

También hay factores históricos de nivel de confianza, Bizkaia que se dio de alta más tarde y en peores condiciones, y hay instituciones importantes (ej. Barakaldo, Sestao...) que no están aportando, todo ello conlleva que su nivel sea más bajo. Gipuzkoa siempre valora mejor y se da la circunstancia que es en el Territorio Histórico donde se dan más casos de instituciones cuyo porcentaje es superior al 100%, lo que indica que algunos trabajadores/as eventuales están dados de alta.



Para introducir este indicador, vamos a reflexionar sobre como buscan el equilibrio presupuestario los sistemas similares a la Seguridad Social ante los problemas demográficos de envejecimiento de la población que unido a la crisis económica provoca problemas en su sostenibilidad.

Para encontrar el anhelado equilibrio presupuestario siempre se buscan las mismas soluciones:

- Incrementar las aportaciones (retraso en la edad de jubilación, endurecimiento del acceso a las jubilación anticipada o invalidez, incremento de las cuotas,..)
- Disminuir las prestaciones a través de la revisión de estas
- Incremento de la edad de jubilación
- Una combinación de ellas, que es lo más habitual

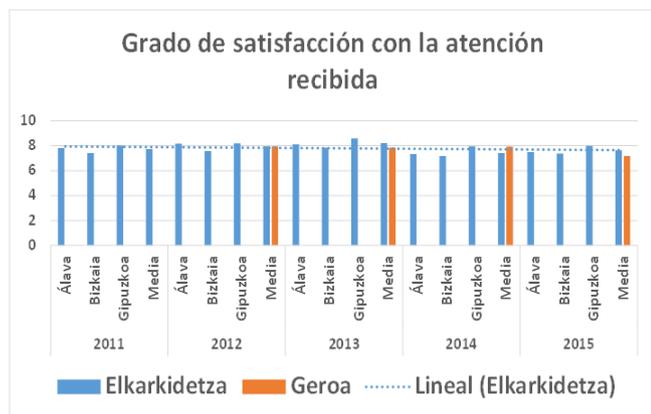
Los sistemas complementarios, como Elkarkidetzak, también buscan su sostenibilidad y el cumplimiento de su Misión, llegar a generar un porcentaje de pensión suficiente para mantener un nivel de vida digno. Al ser un indicador que se relaciona directamente con la Misión es considerado estratégico.

Las EPSVs conllevan el mismo problema de aumento de la esperanza de vida y se amoldan a una reducción de la rentabilidad que se obtiene del patrimonio.

Resultado de una reflexión, se vio que únicamente se podía incidir en el incremento de las aportaciones, y tras la realización de proyecciones actuariales se estimó que una aportación del 7% pagada durante 40 años, acompañada con una rentabilidad media esperada en dicho período, era suficiente para llegar a una pensión del 20% del último salario.

Como se ha dicho en la presentación, el sistema de previsión es un apéndice de la negociación colectiva y uno de los apartados son las aportaciones. Este incremento debe ser acordado en la negociación colectiva. Los resultados de los años 2012-13 reflejan la suspensión de las aportaciones.

En la negociación colectiva de las instituciones de Ayto. de Vitoria-Gasteiz, Dip. Foral de Álava, Ayto. de Donostia-San Sebastián, Dip. Foral de Bizkaia, sus instituciones dependientes y otras entidades menores, hasta alcanzar el número de 51, no han tomado el acuerdo de aportar el 7%. Este colectivo, relacionado con la evolución del número de cotizantes, afectado por varios factores como ya hemos comentado, provoca que el resultado en el año 2015 sea del 55%, y su comportamiento no sea lineal.



Tras diferentes evoluciones en el contenido de las encuestas, se consideró que las siguientes preguntas eran adecuadas.

En caso de que usted haya solicitado personalmente algún tipo de información a Elkarkidetza, valore su grado de satisfacción con:

- Facilidad de contacto con Elkarkidetza
- La rapidez de respuesta en la consulta realizada
- El trato recibido (amabilidad, empatía, cercanía...)
- La profesionalidad del personal de Elkarkidetza (conocimientos y calidad de la respuesta)
- La información recibida desde Elkarkidetza

De cara a la presentación en este documento la pregunta de la profesionalidad la hemos disgregado y el resto las hemos agrupado en el indicador que presentamos arriba.

Asimismo, y conscientes de que este indicador era complicado de comparar con otras entidades, si vimos la necesidad de conocer qué oficina obtenía mejores resultados para servir de referencia a las otras dos.

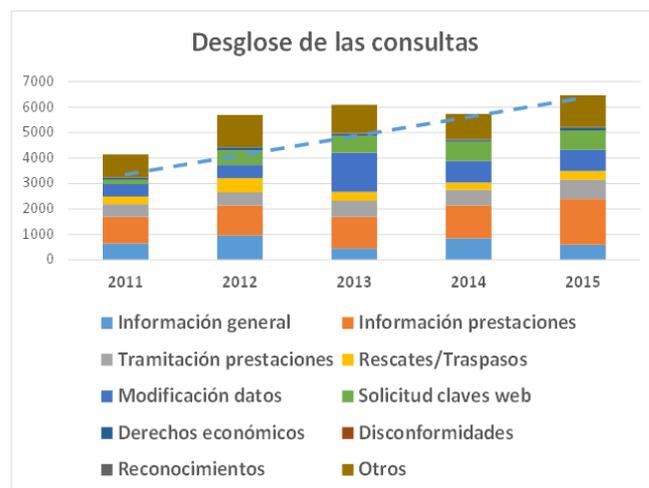
Si revisamos los resultados, vemos que no hay grandes diferencias entre oficinas, aunque destaca Gipuzkoa por obtener mejor puntuación.

Asimismo, el resultado es homogéneo y sostenido en el tiempo cercano a los ocho puntos.



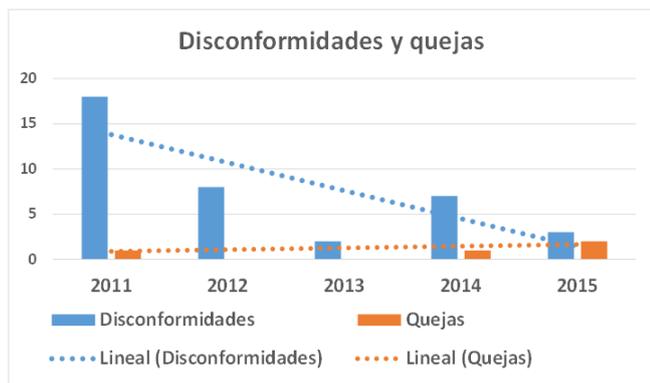
Está muy en línea con los resultados anteriores, de hecho al estar dentro del mismo bloque de preguntas los/as socios/as tienden a poner la misma puntuación.

Los resultados siguen manteniendo la misma puntuación.



Dentro del SIGEM tenemos una utilidad que denominamos F2 donde recogemos todas las consultas realizadas por los/as socios/as por su tipología y forma de contacto. Asimismo, se incluye quien le ha atendido, cuando y la información facilitado. Esta información nos sirve para dar un mejor trato al socio/a.

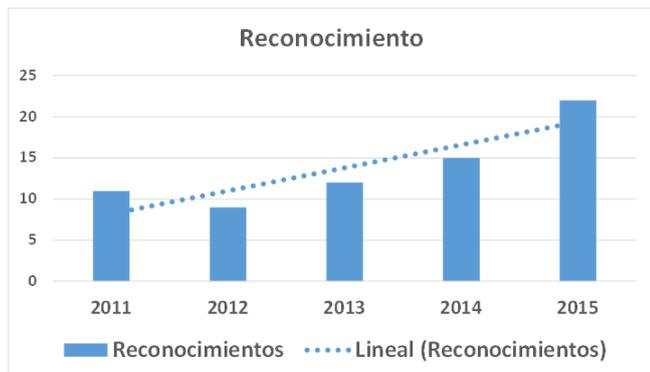
La tendencia de las consultas es creciente y es una señal de cuáles son las preocupaciones de los/as socios/as. Si nos fijamos en los rescates, observamos que en el año 2012 hay mayor demanda de la información, que coincide de nuevo con la suspensión de aportaciones. El año 2013 aumentan las modificaciones de datos sin que se haya realizado ninguna campaña, que es síntoma que han establecido contacto con la Entidad para obtener información y de paso han actualizado sus datos.



El nivel de disconformidades (básicamente se recoge la situación en la cual el socio/a manifiesta su desacuerdo con el Reglamento) y quejas es muy bajo, por debajo del 5 por mil en el año que fue más alto. A pesar de ello, Elkarkidetzta tiene implantado un procedimiento de sugerencias y quejas formales desde el año 2012 **Anexo C.R.1, Ficha quejas**.

Este procedimiento tiene como finalidad establecer las tareas a desarrollar para la apertura, tratamiento y cierre de sugerencias, felicitaciones y quejas de cualquier persona afectada.

También está reconocido en el Reglamento de la Entidad el derecho de reclamaciones o solicitudes de aclaración a la Junta de Gobierno, que deberán realizarse por escrito, identificando a la persona solicitante y exponiendo claramente cuál es el motivo de su solicitud.

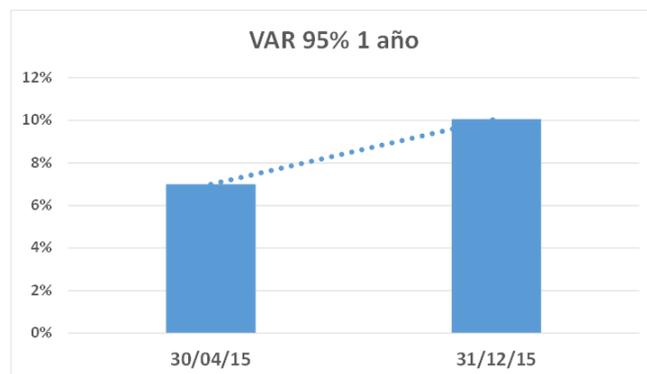


En el reconocimiento se recogen por ejemplo los bombones o una botella de vino que se puede recibir por parte de un/a pensionista tras tramitar la prestación.

Las tendencias entre quejas y reconocimiento son contrapuestas.

Como indicadores del proceso de gestión económica se han introducido dos medidas de riesgo:

- Ex ante: VAR
- Ex post: volatilidad



El **VAR** es una medida ex ante que se calcula sobre la base de la cartera de inversiones en cada momento, nos arroja una cifra de pérdidas que no será superada en el 95% de los casos. Un VAR más bajo indica que la cartera tiene menos riesgo.

Una EPSV como inversor de largo plazo no debe evitar el riesgo, pero sí tenerlo controlado dentro de unos límites razonables que no pongan en peligro el sistema de prestaciones. Sin riesgo no hay rentabilidad y, en carreras largas de aportaciones, la asunción de un cierto grado de riesgo es fundamental para acumular rendimientos que permitan mediante la composición anual de los mismos llegar a un capital razonable en el futuro.



La volatilidad, por su parte, es una medida ex post. Se calcula como la desviación estándar de los rendimientos diarios de la EPSV. Es una medida de lo que ha ocurrido a posteriori pero no necesariamente es un estimador fiable del riesgo que a futuro que se está asumiendo. Aporta la cualidad de ser lo que realmente ha ocurrido al margen de estimaciones o proyecciones. Al igual que el VAR, es una medida simple de valorar el riesgo que se está asumiendo y cuantificarlo en una cifra homogénea, estandarizada y de uso generalizado en el mercado.

El aumento de la volatilidad en los mercados y la gran correlación entre activos en una economía globalizada en momentos de crisis o pánico financiero hace que, en momentos inciertos como los actuales, la volatilidad de la cartera suba.

Elemento 3. Personas



ELEMENTO 3. PERSONAS

Elkarkidetza está formada por un total de 25 personas, todas ellas con contrato fijo. La gestión de personas se lleva a cabo en el proceso P04 Gestión de las Personas, **Anexo P.1, Ficha P.04 Gestión de las personas**, cuyo propietario es el Presidente de la Entidad. En este proceso se gestiona el liderazgo, la formación, selección, contratación, acogida y despedida, reconocimiento, comunicación interna, gestión administrativa y prevención laboral.

P.1 CÓMO SELECCIONAMOS, RETRIBUIMOS Y ATENDEMOS A LAS PERSONAS

Siendo conscientes de que los/as integrantes de Elkarkidetza conforman una plantilla muy estable y que la necesidad de seleccionar algún nuevo miembro es muy esporádica, cuando surge la necesidad, en primer lugar se intenta cubrir la vacante de manera interna, siempre y cuando haya personas que respondan al perfil del puesto a cubrir. De no ser posible, se recurre a contratación externa siguiendo los pasos establecidos en el **Procedimiento P.04.01 Selección, contratación, acogida y despedida, Anexo P.1.1**, que responde a principios de igualdad de oportunidades y transparencia.

Tras superar el proceso de selección se procede a designar un tutor que hace el seguimiento del proceso de acogida del reclutado y le presta su apoyo en la incorporación en la organización. Posteriormente, este proceso de acogida es evaluado mediante una encuesta que cumplimenta el candidato **Anexo P.1.2, Encuesta acogida**.

La gestión de Personas de Elkarkidetza se rige por los principios de igualdad, no existiendo ningún tipo de discriminación en función de sexo, ideología, etc. En la actualidad, el 60% de la plantilla está conformada por mujeres, y dos de ellas, la Vicepresidenta y la Secretaria Técnica, son a la vez propietarias de los dos procesos operativos de la organización.

En el marco de las condiciones laborales se negocia un convenio propio entre los representantes de los/as trabajadores/as y la Presidencia y en todos los aspectos no contemplados en el mismo se aplica lo establecido en el Convenio de la Administración Local y Foral –Udalhitz-. En base a lo establecido en el Convenio, y a la política existente en la organización, el 100% de las propuestas de conciliación de la vida laboral y familiar han sido aceptadas por la Presidencia (reducciones de jornada, flexibilidad horaria, permisos puntuales, etc.).

Asimismo, gestionamos los riesgos laborales- contando con el apoyo de una empresa externa- en cuya identificación han participado la totalidad de las personas, a la vez que han recibido formación sobre esta materia.

La medición de la satisfacción de las personas se lleva a cabo a través de diferentes mecanismos:

Encuestas de satisfacción: Se realizan con periodicidad anual desde el año 2008., **Anexo P.1.3, Encuesta personas**. Las encuestas son anónimas, obteniéndose un índice de respuesta cercano al 100%. Fruto de la revisión de los resultados y las sugerencias de las personas, la encuesta ha sido objeto de diversas mejoras a lo largo del tiempo como simplificación de las preguntas, reducción del número de ítems, etc. Hasta el año 2015 la encuesta no se segmentaba, dado el escaso número de personas que integran la organización. A raíz de la participación en acciones de reciclaje de evaluadores, decidimos segmentarla en base a dos criterios: central y resto; y técnicos y administrativos, buscando también el anonimato. Los resultados de la encuesta se tratan en el proceso de Mejora Continua y los resultados se trasladan para su análisis al proceso de Gestión de Personas que prioriza las acciones a abordar y crea grupos de trabajo para el desarrollo de dichas acciones. Fruto de todas estas medidas, el grado de satisfacción global ha pasado de 6,82% en el 2011 al 7,41% en el 2015.

Entrevistas con Presidencia. Como mínimo, cada 2 años la Presidencia se reúne con cada uno de los integrantes de Elkarkidetza para repasar su evolución en la organización y comentar, además de los resultados de la encuesta, su situación personal, laboral y otros aspectos que le puedan preocupar. Entre diciembre y enero del 2016 el Presidente por ejemplo, ha dedicado más de 30 horas a reunirse con todos los miembros de Elkarkidetza.

P.2. CÓMO DESARROLLAMOS EL CONOCIMIENTO Y COMPETENCIAS DE LAS PERSONAS

Elkarkidetza, con el fin de garantizar la adecuación de las personas a las actividades que se realizan, ha definido los perfiles de cada uno de los puestos de trabajo. Estos perfiles han ido variando en función de las nuevas necesidades detectadas. A finales de 2014 el proceso de Gestión de Personas consideró que su descripción era muy compleja y farragosa. Para mejorarla creó un grupo de trabajo en el seno del proceso Gestión de Personas que redefinió la ficha perfil. Una vez definida la ficha, se pasó a la totalidad de las personas de la organización para que contrastasen y aportasen cuantos cambios considerasen oportunos en relación con los perfiles definidos, hasta llegar a la ficha definitiva, **Anexo P.2.1, Perfil puesto de trabajo**.

Este proceso de redefinición de la ficha perfil ha ido acompañado de una nueva definición de competencias, alineada con el nuevo planteamiento de liderazgo. El nivel requerido de competencias está fijado por el propietario del proceso o responsable de departamento y el nivel disponible se consensua entre éste y la propia persona, alcanzando acuerdos en la gran mayoría de los casos. En caso de discrepancia prevalece el criterio del responsable.

Tras la revisión realizada finales de 2015 se han

redefinido los dos niveles de competencias:

- Competencias técnicas, ligadas a la actividad del puesto de trabajo.
- Competencias humanas, ligadas al ejercicio del liderazgo.

Otro aspecto importante que incide en el desarrollo profesional de las personas de Elkarkidetzaren es la formación. Las necesidades formativas pueden surgir por cambios normativos, de estrategias, tecnológicos y a propuesta de las propias personas. El proceso de Formación solicita antes de finalizar el ejercicio en curso las acciones formativas a realizar durante el siguiente año. Las solicitudes se canalizan a través de los responsables de departamento o área para elaborar el plan de formación anual (cursos, duración, asistentes, coste, etc.), **Anexo P.2.2, Plan de formación**. En caso de que surja la necesidad de realizar una acción no planificada se comunica al responsable del proceso de formación para su inclusión.

Hasta el año 2015, la evaluación de la formación se realizaba por medio de una encuesta de satisfacción sobre la acción formativa. Fruto del contraste externo realizado por Euskalit, hemos incorporado una segunda vía de evaluación que permitirá medir la eficacia de la formación recibida. Tres meses después de realizada la formación por cualquier persona de Elkarkidetzaren, su responsable evaluará si aplica en su actividad diaria los conocimientos adquiridos y lo hace de manera efectiva. Esta evaluación queda recogida en la **ficha de formación, Anexo P.2.3**.

La gestión por procesos, los grupos de mejora y las sugerencias y aportaciones de las personas son mecanismos que propician la creatividad e innovación.

De esta manera, hemos ido incorporando mejoras como la política del reconocimiento y mejoras en la comunicación interna a través de Kalelkar.

P.3 CÓMO COMPROMETEMOS A LAS PERSONAS CON LA ORGANIZACIÓN

Fruto de la apuesta de la Presidencia de Elkarkidetzaren por la participación de las personas en la gestión y la toma de decisiones, el 100% de ellas pertenecen a algún equipo de gestión de procesos. Cada equipo se reúne de manera sistemática con periodicidad mínima cuatrimestral, antes de cada Junta de Gobierno, y en dichas reuniones se definen las acciones a realizar en línea con los objetivos estratégicos a alcanzar, se fijan los indicadores y se realiza el seguimiento, control y ajuste de las acciones y objetivos. Asimismo, se identifican oportunidades de mejora que son los propios procesos los encargados de llevarlas a cabo, realizando la gestión documental a través de Kalelkar, **Anexo P.3.1, Kalelkar gestión documental**.

Asimismo cada equipo de proceso se reúne para analizar los indicadores, revisar la marcha de los planes

de acción y tratar aquellos temas que puedan afectar a cada proceso. Es una reunión abierta, participativa y en la que es muy habitual que se creen equipos para trabajar temas concretos (documentación de las prestaciones, revisión de procedimientos, contenidos de documentos, etc.). Aunque siempre se ha trabajado por equipos, el modelo de gestión avanzada nos ha aportado la sistemática de fijarnos fechas y un foro concreto para compartir la información y tomar decisiones sobre actividades de cada proceso.

El sistema de gestión de Elkarkidetzaren integra a las personas en la gestión de la misma. La elaboración de la estrategia recaía en la Presidencia de la organización. En 2005 pusimos en marcha un sistema participativo donde las personas podían intervenir en algunas de las fases de la reflexión de la estrategia, y a partir de 2012 se sistematizó dicha participación. Así, en el proceso de elaboración del PE 2016-2019 se ha extendido la participación al 100% de las personas, aportando sus ideas y opiniones, tanto directamente a la redefinición de la Misión, Visión y Valores, como a través de los equipos de proceso mediante los DAFOS, planes de acción, revisión de indicadores y demás.

Además, se apostó por una organización mucho más horizontal, transparente y participativa, donde la comunicación es directa y la accesibilidad a los/as miembros del equipo de dirección y a la Presidencia absoluta, tanto formal, como informalmente. Cada 15 días se celebra una reunión del CGA (responsables de procesos y de áreas) donde participan 12 personas que trasladan todos los temas que se están desarrollando en Elkarkidetzaren al resto del Equipo. Semestralmente se celebra una reunión con la totalidad de la plantilla donde se aprovecha para hacer el seguimiento de los indicadores estratégicos, así como de las actividades más destacadas de cada uno de los procesos.

Como ha quedado reseñado en el subelemento P1, la evaluación del desempeño se realiza aprovechando las reuniones con la Presidencia donde se tratan conjuntamente la evolución del/de la trabajador/a en la organización, su desempeño, compromiso y se le comunica la necesidad o no de algún tipo de cambio-desempeño, necesidad de formación, etc.- por su parte.

Una de las áreas de mejora permanentes en la encuesta de personas era la gestión del reconocimiento a las personas de la organización, P.04.05, Reconocimiento. Para abordarla se han ido creado numerosos grupos de trabajo para alcanzar una fórmula que fuese más allá del reconocimiento informal que practicábamos. A lo largo de 2015 un grupo de trabajo diseñó un sistema de reconocimiento, **Anexo P.3.2**, que recoge los **criterios para sistematizar el reconocimiento** formal. En enero de 2016, coincidiendo con la reunión de la totalidad de las personas para presentar el nuevo plan estratégico y el plan de gestión anual, se efectuó un reconocimiento formal a las dos compañeras que componen la Delegación de Donostia.

P.4 CÓMO AMPLIAMOS LA CAPACIDAD DE LIDERAZGO DE LAS PERSONAS

Uno de los aspectos clave para el desarrollo de nuestro modelo de gestión es el ejercicio de Liderazgo. Inicialmente, el Liderazgo recaía en la Presidencia y los responsables de área, si bien no teníamos una definición exacta de líder.

Tras diversas aproximaciones al tema del liderazgo, en el año 2013, y con la colaboración de una empresa externa, realizamos una evaluación de las competencias de los integrantes del CGA. Esta evaluación 360º nos sirvió para que cada líder tuviera una evaluación objetiva y profesional sobre 25 competencias y 4 dimensiones (estratégicas, interpersonales, personales externas e internas) de nuestros líderes.

Pese a estas actividades en materia de liderazgo, consideramos que no estaba suficientemente consolidada la figura y el papel a desempeñar por los/as líderes. En 2015 revisamos de nuevo el sistema de liderazgo establecido, definiendo por primera vez el concepto de líder en Elkarkidetza, **fig P4.1**. Ello nos ha permitido identificar a 12 personas líderes

“Aquellas personas que, desde la responsabilidad de otras personas, se identifican con la Misión, Visión y Valores, traccionan a las personas a la consecución de los objetivos, orientan a dar respuesta a las necesidades de los Grupos de Interés, motivan y sirven de ejemplo. Todas las personas pueden ser líderes”.

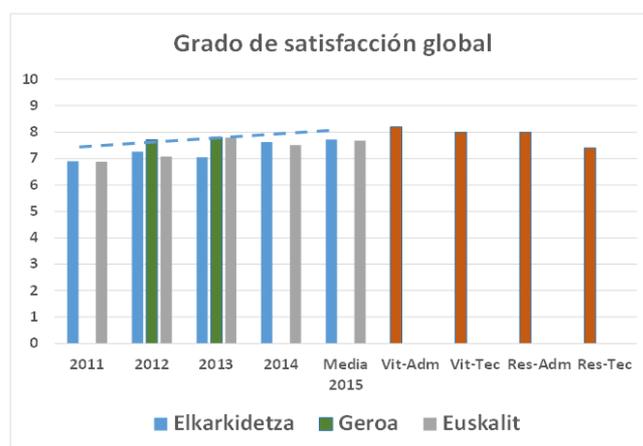
Fig P.4.1. Definición de Líder

Una de las principales aportaciones de este nuevo concepto de liderazgo es que no excluye a ninguna persona de Elkarkidetza de la posibilidad de ejercer el mismo, lo que supone un avance significativo respecto al sistema anterior. Asimismo, hemos identificado los espacios de gestión donde se ejerce el liderazgo: Presidencia, propiedad de los equipos de proceso, responsabilidad de áreas y, cuando se crean para algún fin concreto, los responsables de grupos de trabajo.

Hasta 2015 había veinticinco competencias asociadas al ejercicio del liderazgo, lo que lo hacía prácticamente ingestionable de manera sistemática. Fruto del aprendizaje con organizaciones como ASLE hemos redefinido y ajustado las competencias, reduciéndolas a ocho. **Anexo P.4.3, Competencias liderazgo.**

La revisión de la efectividad del liderazgo se realiza a través de la **Encuesta de liderazgo, Anexo P.4.2**. A lo largo de 2016 hemos incorporado una mejora consistente en la evaluación del ejercicio del Liderazgo, lo que nos permitirá tener una idea más ajustada de cómo valoran las personas a aquellas otras que las lideran. Dicha encuesta se realiza por parte de los/as integrantes de un equipo a la persona que lidera el mismo, en base a las competencias de liderazgo identificadas.

RESULTADOS DE PERSONAS



Las comparativas se realizan con:

- Geroa, que no tiene todos los años porque lleva utilizando el modelo de de Gestión Avanzada desde 2012 y certifican la ISO desde 2014.
- Euskalit. Se han seleccionado aquellas empresas de servicio que tienen un tamaño similar y han obtenido Q de plata.

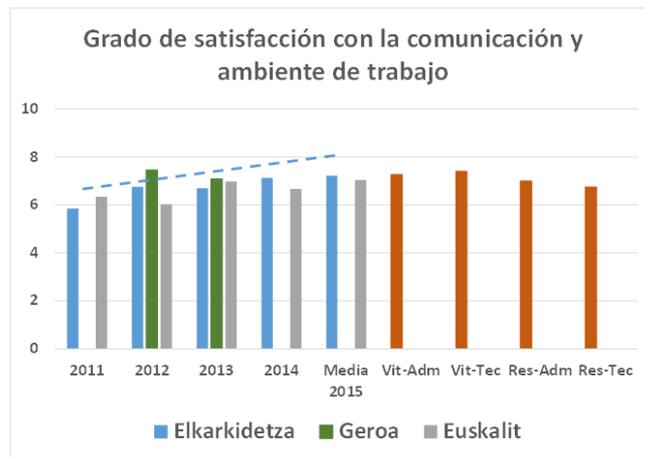
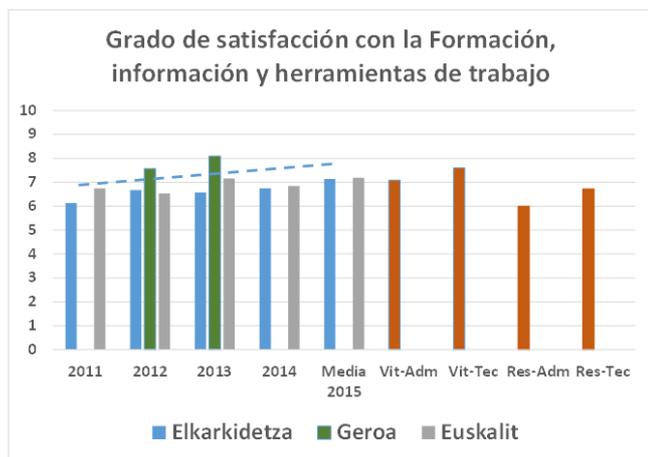
Fruto del aprendizaje y del contraste externo realizado por Euskalit, a partir del año 2016 se ha visto la necesidad de realizar la encuesta de personas por cohortes, sin perder la condición del anonimato:

- Vit-Adm: personas que trabajan en Vitoria-Gasteiz y desempeñan trabajos administrativos
- Vit-Tec: personas que trabajan en Vitoria-Gasteiz y desempeñan trabajos de técnicos
- Res-Adm: personas que trabajan en Donostia-SS y Bilbao y desempeñan trabajos administrativos
- Res-Tec: personas que trabajan en Donostia-SS y Bilbao y desempeñan trabajos de técnicos

En el año 2015 han respondido 22 de las 23 personas requeridas (los datos desglosados en el año 2015 se representan en naranja), no valora Presidencia, y se han auto identificado dentro del baremo expuesto 16 personas, el 73%. Curiosamente dentro del colectivo que no se identifica se producen peores valoraciones.

Una vez realizadas todas estas consideraciones que también son válidas para los siguientes indicadores vemos que no existen grandes diferencias entre colectivos y los resultados son buenos.

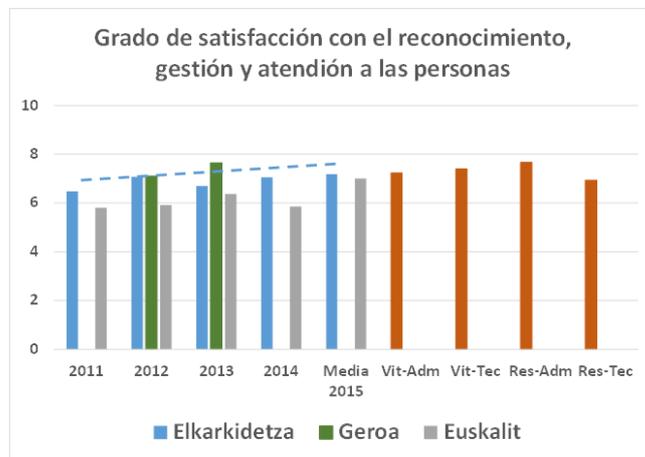
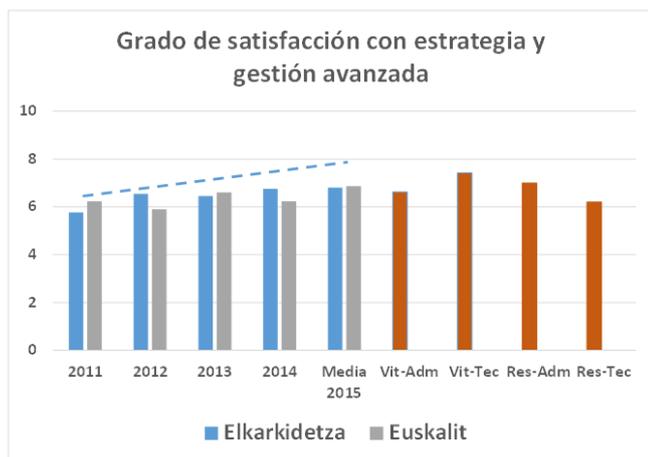
Se ha obtenido una tendencia creciente a lo largo del periodo considerado. Es curioso como la situación de cese de las aportaciones también afecto al nivel de satisfacción del año 2013, y como la recuperación de los pagos provocó de nuevo volver a la tendencia alcista. Esta caída se puede atribuir al nerviosismo de algunas personas por la incertidumbre en torno al futuro de la Entidad y su propio puesto de trabajo.



Este indicador ha mejorado un punto en el periodo considerado, habiéndose obtenido el mejor resultado en 2015. Se pueden destacar los esfuerzos realizados en la comunicación interna, en la implantación del modelo de gestión por procesos participativo y la creación de Kalelkar.

En las encuestas anteriores, las entrevistas que realizaron Presidencia y conversaciones informales, se detectaba que los centros de trabajo que no están ubicados en la central consideraban que tenían peor calidad de información. Se han realizado diferentes planes para revertir esta sensación. Este año ha sido la primera vez que hemos podido cuantificar este sentimiento y se observa que el resto sigue valorando algo más bajo, aunque tampoco hay grandes diferencias.

La satisfacción con la comunicación y ambiente de trabajo ha mejorado casi punto y medio en 5 años, cuando ha sido tradicionalmente uno de los aspectos peor valorados en las encuestas. En este apartado se ha impulsado la tarea en la cual los responsables del proceso deben trasladar los temas tratados en el CGA a los miembros de su equipo. Asimismo, la participación en la redacción de los procedimientos para la ISO 9001 ha permitido generalizar el conocimiento de las tareas para desempeñar correctamente el trabajo.

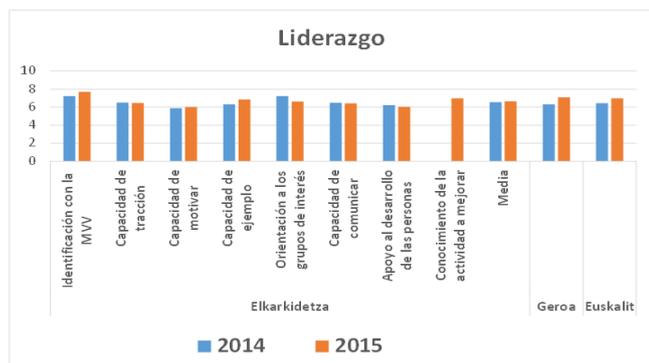


La valoración de la implantación del Modelo de Gestión Avanzada ha mejorado más de un punto. En este apartado se puede reseñar aparte de la implantación de la gestión participativa de los procesos, las dos reuniones anuales donde se explican los planes anuales y/o estratégico, y su cumplimiento.

No todas las cohortes son significativas, y es el único ítem donde el comportamiento no es homogéneo, siendo el colectivo Vit-Tec el más satisfecho.

La valoración de las condiciones laborales desde que se iniciaron las encuestas ha tenido una valoración muy alta. La tendencia también es positiva y la valoración media en el año 2015 es 7,18. De hecho nadie ha abandonado la entidad por motivos distintos a la jubilación en los últimos 7 años.

El resultado es muy homogéneo, y no debiera considerarse el resultado de Res-Admin al coincidir con el grupo cuyo nivel de identificación es más bajo. A pesar de todo como indicábamos con anterioridad es un indicador donde se observa que la satisfacción es muy alta.

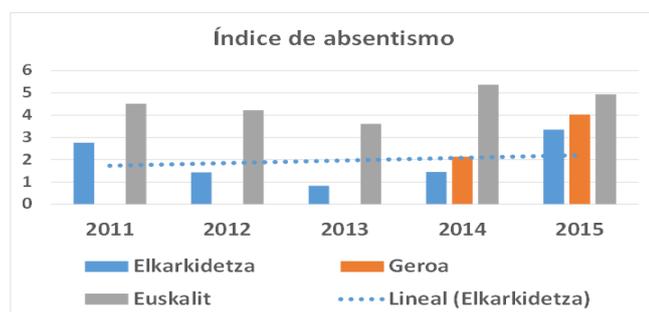


Las personas evaluadas en los dos años han sido los doce miembros del CGA. En el año 2014, la evaluación se efectuó entre los doce componentes y en el ejercicio 2015 los evaluadores se ampliaron a la totalidad de la plantilla. En ambos casos se indicaba a los evaluadores a quien debían de evaluar por tener una relación profesional cercana. Sin embargo se dio total libertad a los evaluadores para valorar a otra persona si lo consideraban necesario. El baremo de evaluaciones máximo recibidas es de 24 para Presidencia.

A parte de los resultados generales, cada miembro del CGA recibe una ficha personal y confidencial de los resultados globales recibidos, aunque sin conocer la puntuación individualizada para mantener el anonimato de las encuestas.



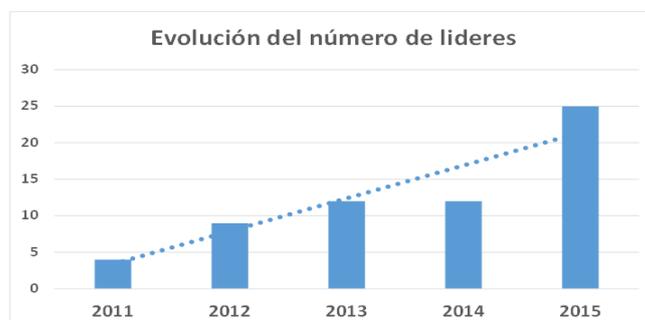
Se observa que el número de horas de formación recibidas es bastante constante, el incremento de las horas en el año 2012 se debe a la formación masiva e intensiva que se ofreció a todas las personas (Censo 4 y Delegaciones 6) que tienen relación con los/as socios/as para poder contar con más herramientas en el tratamiento de las objeciones y quejas, así como habilidades en comunicación positiva por el incremento de consultas de los/as socios/as tras el cese de aportaciones institucionales producidas ese año.



El nivel de absentismo está vinculado únicamente a las bajas por enfermedad, y en el caso del año 2015 una persona estuvo dos tercios del año de baja, y la siguiente persona con mayor absentismo fueron diez días. Al tener la empresa 25 empleados/as, un comportamiento anómalo de un miembro tiene un efecto muy llamativo en el indicador.



Todos/as los/as integrantes de la organización participan en la gestión a través de diferentes medios, bien su pertenencia a los equipos de gestión de procesos, bien a través de los equipos de mejora, de participación en el CGA. Y si bien esta participación no se puede incrementar en número si estamos realizando un esfuerzo para que la gestión sea más horizontal y más participativa, incluso extendiendo la posibilidad del ejercicio de liderazgo a las personas de la organización que no están en el equipo del CGA.



En los últimos años Elkarkidetzta ha realizado una apuesta decidida por extender el liderazgo a toda la organización. En un primer momento, el liderazgo estaba muy focalizado y se ejercía únicamente por la Presidencia y los directivos de más alto nivel, pero la implantación del modelo de gestión avanzada y la apuesta decidida de la nueva Presidencia por una organización más horizontal y más participativa y en la que los roles del liderazgo estén más extendidos. Ello ha supuesto que los líderes formales (12 personas en la actualidad) hayan pasado gradualmente (Delegados, responsable de participación en Europa) a integrar todos ellos el CGA. E incluso en la última definición del liderazgo y de su despliegue, se haya abierto la posibilidad de que para ciertas tareas (por ejemplo equipos de mejora, revisión de procedimientos, documentación) el liderazgo pueda ser asumido, ejercido y evaluado también por personas que no integran el CGA.

Elemento 4. Sociedad



ELEMENTO 4. SOCIEDAD

Elkarkidetzaren siempre ha apostado porque una parte de sus inversiones se destine a la creación de riqueza en Euskadi y contribuya al desarrollo endógeno del País. En la actualidad, entre el 12 y el 15% del patrimonio está invertido en Euskadi, Anexo S.1.

S1. CÓMO GESTIONAMOS EL COMPROMISO CON NUESTRO ENTORNO SOCIAL

Nuestra actuación en relación con la Sociedad se remonta al comienzo mismo de nuestra actividad. Sin embargo, las acciones que desarrollábamos no estaban sistematizadas y, aunque respondían a una estrategia global, no quedaban recogidas en nuestro plan estratégico. Históricamente, uno de los compromisos sociales de Elkarkidetzaren ha sido invertir una parte de los activos en Euskadi.

Con motivo de la elaboración del último plan estratégico en 2015, revisamos nuestro marco de actuación e identificamos a la Sociedad como un grupo de interés específico, dotado de una línea estratégica, "Ser reconocidos como una organización socialmente responsable", con objetivos y planes de acción. La gestión de las relaciones con la Sociedad se desarrolla desde el proceso de Estrategia, cuyo propietario es el Presidente, y hemos elaborado un procedimiento, P.01.03 Sociedad, para sistematizar su gestión.

En este procedimiento hemos identificado el alcance de nuestras actividades y hemos definido qué actuaciones ejecutamos para responder a las que consideramos necesidades de nuestro entorno social. Para ello hemos definido nuestro marco de actuación en relación con el compromiso social:

- Promoción empresarial
- Apoyo a la tercera edad
- Apoyo a los universitarios
- Apoyo al empleo juvenil
- Difusión de la excelencia
- Compromiso medioambiental (S2)
- Apoyo al consumo local (S2)

PROMOCIÓN EMPRESARIAL. En el ámbito de la promoción empresarial, en 2004 constituimos junto a Geroa, uno de nuestros principales aliados, la sociedad ORZA. ORZA, AIE es una entidad de inversión directa que se dedica a la toma de participaciones en empresas, Anexo S.1.1, Listado de empresas participadas

ORZA, interviene en la gestión de sus empresas participadas mediante una presencia activa en sus Consejos de Administración, aportando conocimiento, contactos y relaciones entre las propias participadas que pueden generar decisivas sinergias.

La vocación de ORZA no es cortoplacista, (www.orza.info). Es un socio con vocación de

permanencia durante un plazo superior al de entidades de Capital Riesgo, lo que permite financiar sucesivas fases de crecimiento de una sociedad. Fruto de este compromiso con la promoción del tejido empresarial en Euskadi, desde Elkarkidetzaren hemos contribuido a la generación de riqueza y empleo.

APOYO A LA TERCERA EDAD Y A UNIVERSITARIOS. Como apoyo a la tercera edad hay que señalar que hemos posibilitado, a través de su financiación, la construcción de una Residencia de Ancianos en Lakua. Esta residencia, en la que residen 50 ancianos y otros 25 utilizan su centro de día, tiene cedida la gestión a la Diputación Foral de Alava por un período de 38 años.

El apoyo a los universitarios se remonta al año 1999, manteniéndose constante desde entonces. Constituimos, junto con Siresa Campus, S.A., Siresa Euskadi, S.A, en la que Elkarkidetzaren ostenta el 60% del capital. Esta empresa contribuye a facilitar la acomodación de estudiantes en los tres campus universitarios, contando con 3 residencias de Estudiantes en Vitoria-Gasteiz (220 plazas), Bilbao (220 plazas) y Donostia (426 plazas), Anexo S.1.2, Residencias de estudiantes.

APOYO AL EMPLEO JUVENIL. Nuestro apoyo a los/as jóvenes se ciñe a diferentes actuaciones. De una parte, en 2014 hemos establecido una Alianza con la Fundación Novia Salcedo por la que nos hemos comprometido, conjuntamente con Geroa e Itzarri, para apoyar durante tres años económicamente-colaborando en 6000 euros al año cada uno- el proyecto Pegasus, que es una campaña internacional para la Década del Empleo Juvenil y profundizar en la problemática del mismo, Anexo S.1.3, Colaboración con Novia Salcedo.

Asimismo, de manera habitual intervenimos como ponentes en foros organizados por la UPV y Novia Salcedo para concienciar a los jóvenes sobre la necesidad de dedicar una parte de sus futuros ingresos laborales al ahorro-previsión y favorecemos la realización de prácticas en la organización.

DIFUSIÓN DE LA EXCELENCIA. Como contribución a la cultura de la excelencia, seis personas, entre ellas la Vicepresidenta, forman parte del Club de Evaluadores de Euskalit y el responsable de Mejora Continua ha participado en numerosos contrastes externos y en 2 evaluaciones. Asimismo, difundimos nuestras prácticas de gestión en actos enmarcados en la Semana Europea de Calidad, los últimos durante los años 2013 y 2014, Anexo S.1.4, Jornada europea de la calidad.

Como despliegue de nuestro compromiso con la sociedad, dentro de la revisión de los Principios de Inversión se ha incluido en Diciembre del 2015 la necesidad de que en el proceso de inversión se tengan en cuenta criterios medioambientales, sociales y de gobierno corporativo además de los financieros. Y específicamente se han introducido criterios de inversión socialmente responsables, Fig S.1.1.

INVERSIONES SOCIALMENTE RESPONSABLES

Elkarkidetzta tiene en cuenta en su proceso de inversión aspectos o criterios medioambientales, sociales y de gobierno corporativo además de los criterios financieros. Todo ello para la contribución a largo plazo al binomio rentabilidad-riesgo.

La estrategia de Elkarkidetzta en esta materia pasa por la combinación de criterios de:

- Exclusión: implica la exclusión de empresas del universo de inversión sobre la base de criterios relacionados con sus productos, actividades, políticas o rendimiento.
- Inclusión:
 - o Enfoque "best in class": estableciendo un porcentaje mínimo de la cartera a invertir en empresas, gobiernos o vehículos de inversión considerados "best in class" desde la perspectiva de inversión responsable, en relación con su competencia.
 - o Inversiones dirigidas o temáticas: estableciendo un porcentaje mínimo de la cartera a invertir en este tipo de inversiones temáticas (cambio climático, cambio demográfico, etc.)
- Implicación y voto: en las Participaciones Empresariales, en las que Elkarkidetzta tiene mayor poder de discriminación, se ponderan los beneficios directos e indirectos que estas inversiones pudieran producir en nuestro entorno. Las participadas Orza, Siresa y Talde participan plenamente de esta filosofía.

Fig S.1.1. Inversiones Socialmente Responsables

Fruto del contraste externo realizado en el 2015, y con el fin de medir la percepción directa de la Sociedad hemos definido y realizado una primera encuesta que se realizará con periodicidad bienal, **Anexo S.1.5, Encuesta sociedad**. Una de las acciones de mejora derivada de los resultados de esta medición ha sido la elaboración de un Plan de Comunicación para trasladar a nuestros grupos de interés más relevantes las acciones que desarrollamos en el ejercicio de nuestro compromiso con la sociedad.

S2. CÓMO IMPULSAMOS LA SOSTENIBILIDAD MEDIOAMBIENTAL.

Siendo conscientes del escaso impacto ambiental que tiene la actividad empresarial que Elkarkidetzta realiza directamente, no por ello hemos dejado de abordar una serie de objetivos relacionados con nuestro compromiso medioambiental.

Pese a no estar certificados en la Norma ISO 14001, realizamos acciones y gestionamos indicadores de consumos energéticos (luz), y de otros consumibles (papel y tóner), orientados a la reducción del consumo de los mismos. En este sentido, todos los documentos se escanean, lo que ha disminuido de manera notable el consumo de papel y las notificaciones a los/as socios/as se llevan a través de email.

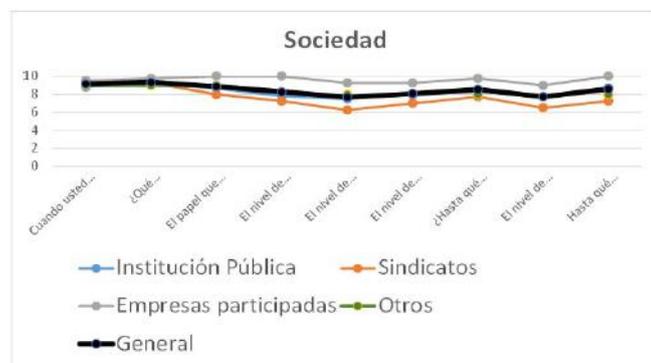
También se ha realizado una apuesta decidida por parte de la Presidencia por reducir las reuniones presenciales con el consiguiente ahorro en tiempos y costos de desplazamientos potenciando todos los medios telemáticos (pantallas y proyectores, nuevas centralitas y aparatos de teléfono) para la celebración de las reuniones, evitando desplazamientos entre las 3 oficinas. Como resultado de este nuevo enfoque de la gestión de las reuniones y de la necesidad de los desplazamientos los kilómetros abonados por Elkarkidetzta a sus trabajadores/as ha descendido de 24.239 en el año 2012 a 20.486 en el año 2015, y ha incidido en la disminución de la huella de carbono.

Periódicamente, el responsable de los equipos informáticos y mantenimiento de los sistemas remite circulares concienciando sobre la reducción de las impresiones, así como sobre el coste de las mismas

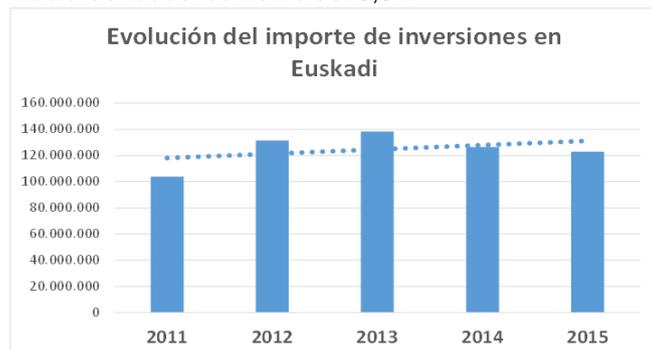
entre los miembros de la organización. Uno de los aspectos que tomamos en consideración para la selección de proveedores homologados es que, siempre que resulte posible, sean locales.

En nuestro caso el diseño y la producción de los productos no tienen ningún impacto ambiental, pero uno de los criterios que guían nuestras inversiones son las inversiones temáticas, como, por ejemplo, empresas que combaten el cambio climático o en las inversiones directas destinar un millón de euros a empresas de eficiencia energética en entornos industriales o de servicios, casos de Gese o Servicios Energéticos.

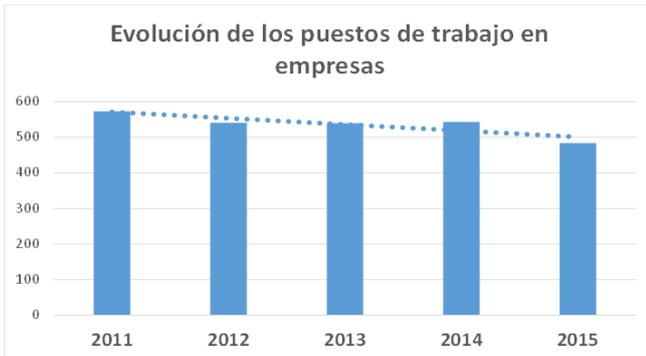
RESULTADOS DE SOCIEDAD



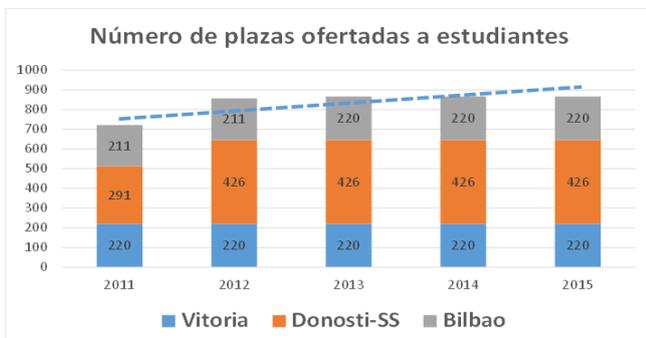
El año 2015 hemos realizado por primera vez una encuesta a aquellos partícipes vinculados a nuestra actividad en la Sociedad y hemos tenido unos resultados muy gratificantes, teniendo una valoración media de todos los ítems del 8,51.



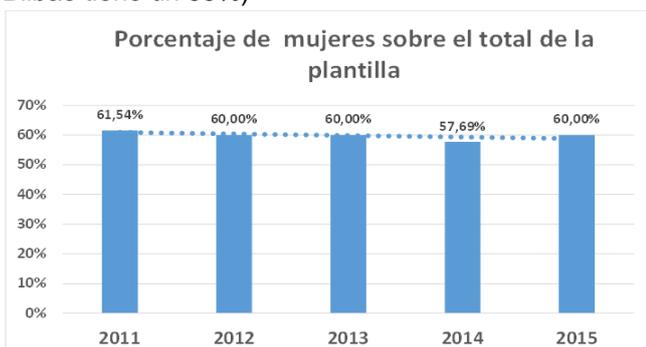
Elkarkidetzeta tiene su ámbito de aplicación en el sector público que se financia con los impuestos de toda la ciudadanía. Ha sido voluntad de todos los integrantes de la Entidad, devolver a la Sociedad parte del esfuerzo del que es partícipe, y para ello se pensó que la financiación de empresas e inversiones en proyectos innovadores era el mejor medio posible. Si se observa el gráfico tiene una tendencia positiva que parte de 103 millones en 2011 a 123 en 2015.



De nuevo la crisis ha incidido negativamente en las empresas tecnológicas donde se participa (p.ej., en biotecnología, energía,...) y algunos de los proyectos han sido fallidos. Las empresas son autónomas en su gestión y algunas se han visto obligadas a reducir plantilla para ser viables financieramente. Hay que considerar que estas inversiones son a largo plazo y el esfuerzo debe ser continuado.

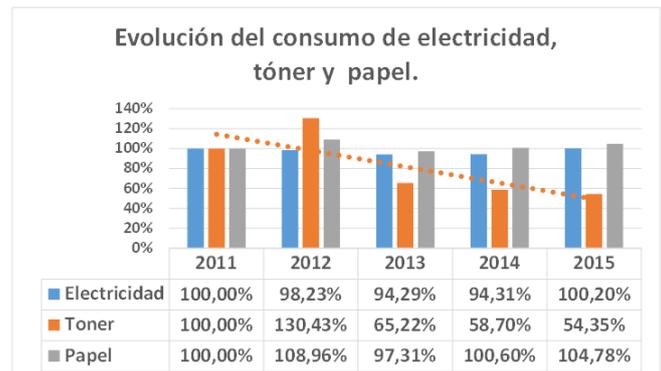


Otro sector de especial interés son los jóvenes y para apoyar su educación se han creado, con apoyo de la Universidad, tres residencias de estudiantes en los tres Territorios Históricos. Su nivel de ocupación es del 80%. La residencia de Bilbao tiene otro factor a considerar, ya que está ubicada en el barrio de San Francisco, y el ayuntamiento de Bilbao puso especial énfasis para revitalizar esta zona deprimida (este objetivo penaliza el nivel de ocupación, ya que en Bilbao tiene un 55%)

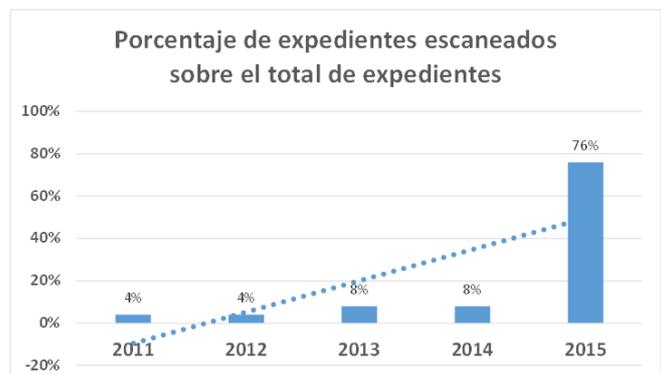


Elkarkidetzeta promueve el desarrollo profesional y personal de todos/as sus empleados/as, asegurando la igualdad de oportunidades a través de sus políticas de actuación.

La selección y promoción de los/as empleados/as de Elkarkidetzeta se fundamenta en las competencias y el desempeño de las funciones profesionales, y en los criterios de mérito y capacidad definidos en los requisitos del puesto de trabajo. Un reflejo de este principio ético, es que el nivel de porcentaje de mujeres ha permanecido estable a lo largo del tiempo en un 60%.



La preservación del medio ambiente es uno de los principios básicos de actuación de Elkarkidetzeta. Aunque la incidencia pueda ser escasa debido a nuestra actividad, las personas actúan con criterios de respeto y sostenibilidad medioambiental. Se presentan los tres factores que se consideran más importante y se observa una tendencia estable o negativa. Algunas oscilaciones han sido debidas a las campañas realizadas para concienciación a los/as socios/as u obras realizadas en las oficinas.



El escaneo de expedientes tiene un factor claramente medioambiental al suprimir la necesidad del uso del papel. Algunos documentos que se reciben vía email pueden ser archivados en la base de datos directamente, además evita su deterioro y generación de residuos cuando quedan obsoletos. No menos importante es el factor innovador que supone poder acceder al archivo físico del socio/a o institución desde cualquier centro de trabajo sin ningún esfuerzo.

Elemento 5. Innovación



ELEMENTO 5. INNOVACIÓN

I.1 CÓMO DEFINIMOS NUESTRA ESTRATEGIA PARA INNOVAR.

Demostrar la innovación en este sector es una tarea fácil, pues de hecho la previsión ya es algo innovador en el entorno donde nos movemos. Es contradictorio la inmediata necesidad de impulsar estos sistemas y la falta de conciencia de la Sociedad, en general, motivado por la alta tasa de remplazo de la pensión que percibe el/la jubilado/a de la Seguridad Social sobre el último salario, actualmente el 80%. Tenemos que considerar que estos sistemas surgen fruto de la necesidad, ante la disminución de ingresos en el momento de jubilación presente o futuro.

Elkarkidetza es innovador, ya que para su diseño se analizaron los sistemas complementarios de pensiones de varios países -mayoritariamente europeos- teniendo en cuenta la proximidad socio-cultural, el desarrollo de este tipo de sistemas y su historia. En el caso de Elkarkidetza se debe a la diferencia de pensiones de los/as trabajadores/as de la administración con contrato de funcionario/a respecto a los laborales, aquellos tenían en el año 1986 unas pensiones entre un 30 y 40% inferiores. Con el transcurso de los años se consideró ampliar la cobertura a la totalidad del colectivo, ya que se estima que dentro de 20 años la pensión de la jubilación de la Seguridad Social puede disminuir otro 20%, aunque hay proyecciones más pesimistas.

Elkarkidetza comercializa un producto único, que es la EPSV de Empleo. Este producto está totalmente regulado por Ley y nos encontramos limitados en nuestra actuación por la misma, en dos sentidos. De una parte, la Ley establece límites de actuación; inversiones, prestaciones, fiscalidad y diseño técnico, que en ningún momento podemos superar. De otra parte, los representantes institucionales y agentes sociales que negocian el convenio de los/as funcionarios/as de la Administración Local y Foral limitan, asimismo, nuestra actuación en relación con el producto y cualquier tipo de innovación o mejora que quisiéramos realizar en el mismo.

La esencia del sistema Elkarkidetza ha permanecido inalterable en los 30 años que lleva funcionando, pero ha tenido una continua adecuación para que sea viable. Desde el primer momento con la innovación hemos buscado varios objetivos:

1. Solvencia de la Entidad (P.ej., cambio de un sistema de prestación definida a otro de aportación definida, año 2003).
2. Adecuación del producto a las peticiones del colectivo (**Anexo, C.1.1**).
3. Afrontar el reto de unos mercados cada vez más sofisticados.

Hasta el año 2012, la Innovación era para Elkarkidetza cualquier nueva herramienta tecnológica que incorporásemos en nuestra gestión o cualquier acción

nueva que pudiéramos desarrollar. Con motivo de la reflexión estratégica realizada en dicho año, revisamos dicho concepto, estableciendo que Innovación es para nosotros "cualquier desarrollo nuevo de nuestro modelo de gestión, o la incorporación de mejoras significativas tanto en el producto, si resulta posible, como en la propia gestión o el desarrollo tecnológico". Esta definición se ha mantenido tras la reflexión estratégica del año 2015.

Esto nos ha llevado en nuestras reflexiones a identificar tres marcos de actuación en relación con la Innovación:

- **De producto.** Se da en circunstancias muy excepcionales y contando siempre, previamente, con la aprobación de los representantes institucionales y agentes sociales.
- **De Gestión.** Es el ámbito dónde llevamos a cabo más actividades de innovación y mejora. La primera innovación en nuestra forma de gestionarnos fue en 2008 con la adopción del Modelo EFQM como sistema de Gestión; seguida por la certificación ISO 9001 en 2011, **Anexo I.1.1, Certificado ISO 9001**, y la adopción del Modelo de Gestión Avanzada desde el año 2014.
- **De Tecnología.** Este tipo de Innovación está totalmente relacionado con el desarrollo de las actividades que llevamos a cabo. **Anexo I.1.2, Gestión de riesgos en inversiones y Anexo I.1.3, Análisis interno de inversión socialmente responsable.**

Últimamente los mayores avances internos en cuanto a innovación en la gestión se han producido, sin duda alguna, en el apartado de gestión de riesgos, vital en una entidad de previsión social que tiene que garantizar el pago de pensiones a sus asociados. **Fig.I.1 Proyectos de innovación**

Año	Proyecto Innovación
2012	Función F2 del SIGEM
2013	Analizar concepto de Inversión Socialmente Responsable Se inicia la digitalización de los expedientes de los/as socios/as
2014	Revisión del organigrama para adecuar responsabilidades y funciones a modelo de Gestión Avanzada. Revisión Mapa de Procesos Mejora y perfeccionamiento del Modelo Gestor documental y de mejoras, Kalelkar
2015	Mejora del modelo Elaboración del Mapa de Riesgos por procesos Revisión de la Ficha de Personas y Mapa de competencias Elaboración del Enfoque de la Política de Reconocimiento Implantación del modelo de gestión GRC (Gobernanza, Gestión de Riesgos y Cumplimiento)

Fig.I.1 Proyectos de innovación

Hasta el año 2013, fecha en la que realizamos un contraste externo de Euskalit, la gestión de la innovación estaba sistematizada desde el proceso de Mejora Continua. A la vista de las ideas surgidas en el contraste, y tomando como punto de partida potenciar la participación e implicación de las personas de Elkarkidetza, decidimos que fuese cada proceso el que gestionase tanto la innovación como las mejoras aplicables a cada uno de ellos. De esta manera, el 100% de las personas están orientadas hacia la innovación y mejora, a través de su participación en los procesos. En estos momentos, el papel del proceso de Mejora Continua es actuar como facilitador del resto de procesos y realizar el seguimiento y control de las innovaciones y mejoras propuestas.

A la hora de definir las estrategias que vamos a seguir en materia de Innovación, utilizamos diferentes fuentes de información, Por una parte, realizamos un seguimiento tanto a nivel del entorno local, como estatal y europeo, de las actividades que realizan otras entidades gestoras de Planes de Pensiones. Por otro lado, somos colaboradores de Euskalit, donde 6 personas forman parte del Club de Evaluadores, lo que nos permite acceder al conocimiento de nuevas formas de actuación y conceptos de innovación.

Asimismo, utilizamos las sugerencias aportadas por nuestros clientes y las personas para que sirvan de base en la definición de nuestras estrategias innovadoras y de mejora. Un ejemplo, de cambio significativo en la relación con los clientes fue el desarrollo en 2009 de un Plan de Comunicación, hasta entonces inexistente, para atender las demandas de los/as socios/as e Instituciones tras la disolución de los planes de pensiones y Comisiones de Control que había establecidas.

Además, nuestra participación activa en diferentes foros europeos: EAPSPI, EIOPA, G9 de las pensiones...nos permite acceder a informaciones demográficas, económico-financieras, sociales, políticas y sindicales y educativas, que sirven de base para afrontar tanto nuestras estrategias generales como de innovación, **Anexo I.1.4, EAPSPI.**

La revisión de la efectividad de nuestras estrategias de innovación y mejora la realizamos a través del grado de consecución de los objetivos y los resultados de las encuestas de satisfacción.

I.2 CÓMO CREAMOS EL CONTEXTO INTERNO PARA INNOVAR

Con el fin de potenciar y reforzar un clima de Innovación, las Personas asisten a cursos, **Fig.I.3 Cursos de formación**, conocen innovaciones de gestión, **Anexo I.2.1, Certificado Auditor interno ISO 9001 y Anexo I.2.2, Certificado GRC Professional (GRCP)**, tecnológicas, experiencias de previsión en entidades punteras en este ámbito o mejores prácticas de otras entidades, conocen

nuevas formas de trabajar que luego trasladan a los equipos de procesos y al Comité de Gestión Avanzada como espacios favorables a la creatividad y propuesta de ideas originales.

Asimismo, supone dedicar tiempo a formación en nuevas tecnologías y anticiparnos por ejemplo a los requerimientos que puedan provenir de la Unión Europea para el sector. Esta formación y el conocimiento adquirido nos permite anticiparnos a las demandas de las autoridades supervisoras en materia de criterios de contabilización o inversión de activos o mejora de la atención a los/as socios/as. Como prueba señalamos algunos de los cursos de formación realizados. **Fig.I.3 Cursos de formación.**

Año	Cursos de Formación
2012	Solvencia 2 (35 horas) Proceso P. 03 Gestión Económica ISO 14001 Proceso P.06 Mejora Continua Programa Asesor Financiero (120 horas) Amaia Aldasoro y Eva Alberdi
2013	Modificaciones LGSS Proceso P.02 Gestión de Socios/as Programa Asesor Financiero Nivel II (72 horas) Amaia Aldasoro y Eva Alberdi 12 Desafíos (Euskalit) Joseba Intxausti
2014	Gestión y Resolución de conflictos (30 horas) Todos los integrantes de P.02 Gestión de Socios/as Certificación Creta SS (Leyre Chamorro)
2015	MYSQL Miguel Manso (30 horas) Reporting Financiero para control estadístico y presupuestario (10 horas) Depto. Inversiones Private Equity: Inversión alternativa (IESE) Eva Alberdi Auditor Interno Iso 9001 (70 horas) Andoni Urruela y Joseba Intxausti Formación interna Solvencia (8 horas)

Fig.I.3 Cursos de formación

Otro elemento importante de difusión de ideas, y que son compartidas por todas las personas de Elkarkidetza, es la socialización del conocimiento que llevamos a cabo mediante reuniones, documentación, charlas informales y la herramienta de apoyo a la Gestión de la que nos hemos dotado Kalelkar, desarrollada internamente, **Anexo I.2.3, Tratamiento de mejoras en Kalelkar.**

El Kalelkar surge de la necesidad de que toda la organización cuente con una herramienta donde esté accesible la documentación relacionada con nuestra gestión, así como una base de datos para la gestión de todas las mejoras, más de 300, que surgen en Elkarkidetza. Las mejoras pueden provenir de ideas individuales, necesidades tecnológicas, reuniones de equipos de procesos, benchmarking, etc. Asimismo, en reuniones del CGA y sobre todo de Equipo de Proceso se comparten ideas que generan nuevas prácticas, aplicaciones y mejoras del servicio que se presta a los socios/as. Además, los procesos se revisan de manera sistemática, lo que obliga a

mejorar e innovar en todos los ámbitos de Elkarkidetzta.

I.3 CÓMO APROVECHAMOS EL POTENCIAL DE NUESTRO ENTORNO

Un elemento clave en la gestión de la innovación es colaborar con otras organizaciones para desarrollar nuevos elementos ya sean de gestión, tecnológicos, y en los casos en que resulta posible, de producto. En este sentido, nuestro capital relacional nos permite interaccionar con otras organizaciones para generar procesos de innovación abiertos.

En este sentido, en el año 2014 iniciamos un proyecto con Geroa para reflexionar sobre el futuro de las EPSV. En dicha reflexión surgieron dos cuestiones básicas: la desconfianza que genera en nuestros/as socios/as el cobro de la prestación en forma de renta vitalicia y la preocupación sobre las consecuencias que los actuales escenarios demográficos y de bajos tipos de interés pueden tener en los compromisos vitalicios por pensiones adquiridos con los/as socios/as.

Para afrontar esta situación, decidimos incorporar innovaciones en nuestros productos, dentro de los márgenes legales establecidos, dando lugar a la posibilidad del cobro de rentas ciertas hasta los 90 años y vitalicias a partir de ese momento. Para ello, desarrollamos sesiones de trabajo, en las que intervino de forma directa la Presidencia de Elkarkidetzta, con organismos de Chile, Dinamarca y la OCDE, para conocer de primera mano ejemplos avanzados del pago de prestaciones.

Tomando como base aspectos como los pilares chilenos que rigen los Fondos de Previsión, prevención de la pobreza, contributivo obligatorio y voluntario, así como los criterios aplicables en Dinamarca. Todos estos modelos concluían que el modelo de prestación más aceptado era aquel que combinaba rentas con capital era el mejor valorado y el que mejor respuesta daba a sus necesidades.

A partir de todos estos datos, procedimos a diseñar nuestro propio modelo de renta vitalicia que garantiza el cobro de una pensión en forma de renta hasta los 90 años, y permitir el cobro de una parte en capital siempre que las rentas quedaran garantizadas, lo constituye un elemento diferencial e innovador de Elkarkidetzta respecto a otras EPSV.

De igual manera, Elkarkidetzta ha liderado el grupo de trabajo de la Federación Vasca de EPSVs para incorporar elementos innovadores en el marco de la legislación que regula nuestra actividad. Para ello, a partir de la reforma en 2012 de la Ley Vasca de EPSVs y del Reglamento que ha abordado su desarrollo, durante el año 2015 y los primeros meses de 2016, encabezamos un grupo de trabajo que, a partir del análisis individualizado de cada una de las organizaciones, consensuó un texto único.

Tras un proceso negociador con las Instituciones vascas, y una vez aprobada la nueva norma, se llevó

a cabo la preparación de acciones formativas sobre el nuevo marco jurídico establecido.

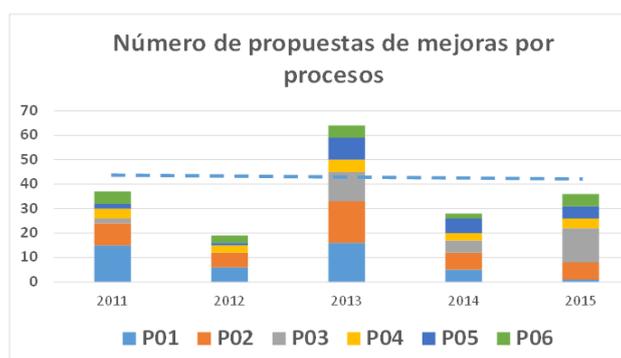
I.4 CÓMO GESTIONAMOS LAS IDEAS Y PROYECTOS INNOVADORES

Como ya ha quedado reseñado, las ideas que impulsan la innovación pueden surgir a través de diferentes fuentes de información, subelemento I.1. Una vez identificada una idea, se trabajan en el seno del propio equipo de proceso o se crean grupos de trabajo ad hoc, que son designados por la Presidencia que, en bastantes ocasiones, es parte activa de dichos equipos.

El equipo desarrolla el proyecto de innovación o mejora y, tras haber comprobado su viabilidad, se transmite al resto de la organización para recoger sus aportaciones, bien a través de los equipos de procesos, bien a través del CGA, **Anexo I.4.1, Actas del proceso**. En este sentido la información fluye abiertamente y toda la documentación está a disposición de toda la organización para que todas las aportaciones puedan ser estudiadas y debatidas. Se da prioridad a aquellas propuestas más directamente relacionadas con el logro de los OE y que cuenten con el respaldo de nuestros principales grupos de interés.

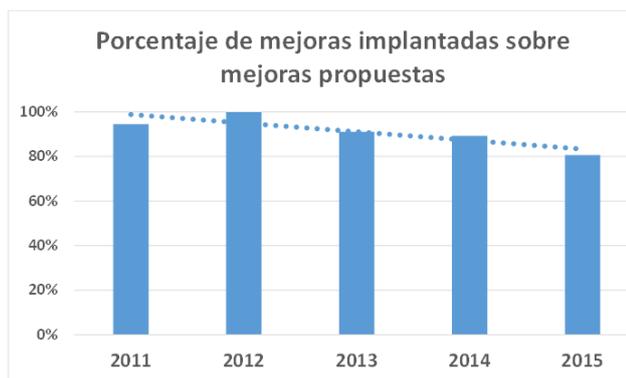
La revisión de la efectividad de las innovaciones de producto, de gestión y tecnológica se realiza midiendo el grado de consecución de los objetivos propuestos, contrastes externos y con encuestas de satisfacción.

RESULTADOS DE INNOVACIÓN

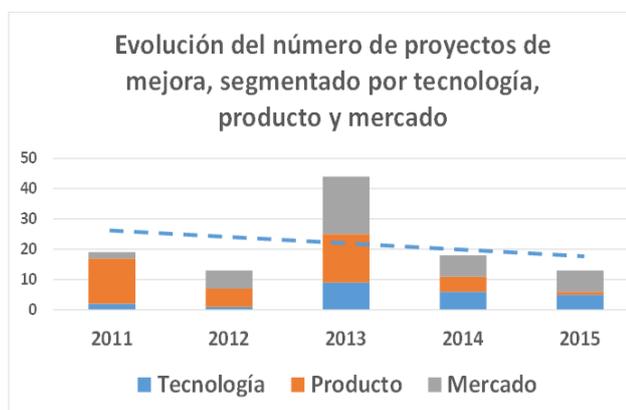


El número de mejoras propuestas en el 2012 cae abruptamente por el efecto del cese de la aportación institucional que nos obligó a dedicar buena parte de nuestros esfuerzos a mantener el número de socios/as y a intentar reducir el número de bajas, dejando aspectos como las mejoras postergados para momentos de mayor tranquilidad en la gestión. También tiene efecto el cambio de asesor en esta área a finales del año 2013.

El año 2015 hemos conseguido recuperar el impulso de las mejoras respecto al año 2011, aunque tenemos que destacar que las mejoras propuestas los dos últimos años tienen más enjundia.



La bajada de las mejoras cerradas en los años 2014 y 2015 se debe a lo ambicioso de las mismas y que en ocasiones son modificaciones de muy largo recorrido y que implican a varios departamentos.



Si bien nuestras mejoras están muy diversificadas, se puede apreciar que hemos pasado de una primera fase donde se primaron las mejoras orientadas al producto, a una segunda donde el mayor número se han producido en aspectos orientados a la tecnología (gestión de riesgos y automatización de tareas) que nos permiten una mayor eficiencia en nuestra gestión y a la exploración de nuestro mercado (Administración Local y Foral) y a la realización de diferentes innovaciones en comunicación y accesibilidad para nuestros/as socios/as.

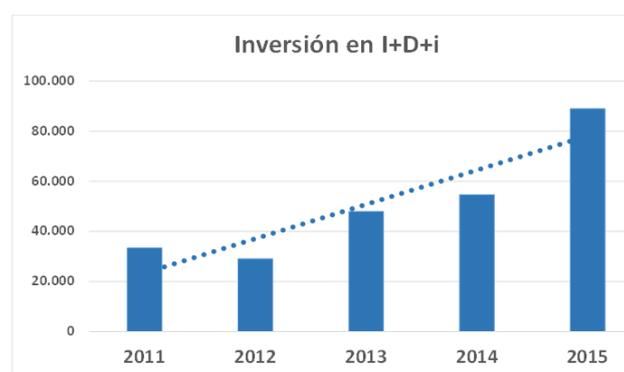


El fuerte incremento de las ideas que hemos desarrollado conjuntamente con proveedores de servicios a Elkarkidetza se debe al esfuerzo realizado por dotarnos de herramientas que nos

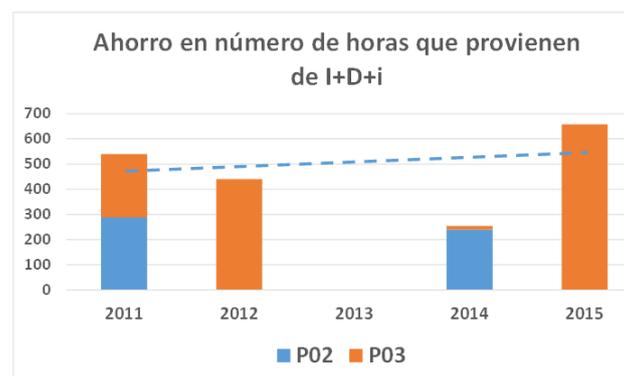
permitan generar un mayor valor en nuestra gestión y mecanizar y automatizar múltiples aspectos de nuestra gestión que antes se realizaban manualmente.

Por ejemplo cargas automáticas de datos contables, cruces de datos para generar informes sobre riesgos, captaciones de precios automáticas, migraciones a entornos informáticos más ágiles y fiables.

En ocasiones hemos trabajado conjuntamente con dos y tres proveedores (Serfiex y MAMM) para que los vuelcos de datos se produzcan automáticamente, permitiendo más control de nuestro patrimonio y de las correlaciones entre carteras, cuando antes estos controles se realizaban manualmente y mediante tablas Excel.



La mayoría de los gastos en I+D+i corresponden a facturas de proveedores de servicios. Cuatro de ellos se llevan el 98,56% de la factura de 2015, correspondiente a gestión de riesgos, automatización de tareas, Kalelkar y escaneo de documentos.



No existe una correlación entre los dos gráficos anteriores y éste, ya que aquí solamente se refiere a la automatización de tareas.

La automatización de los procesos supone un ahorro sustancial en número de horas anuales como se puede apreciar en el gráfico, y como no podía ser de otra manera se centran en los dos procesos operativos.

La automatización ha supuesto la descarga de 1.926 horas en estos cinco años.

Glosario

AIE	Agrupación de Interés Económico
ASLE	Agrupación de Sociedades Laborales de Euskadi
CGA	Comité de Gestión Avanzada
CMI	Cuadro de Mando Integral
EAPSPI	European Association of Public Sector Pension Institutions (Asociación Europea de Instituciones de Pensiones del Sector Público)
EIOPA	European Insurance and Occupational Pensions Authority (Autoridad europea para el seguro y las pensiones de empleo)
EPSV	Entidad de Previsión Social Voluntaria
IESE	Instituto de Estudios Superiores de la Empresa
LGPE	Ley General de Presupuestos del Estado
LGSS	Ley General de la Seguridad Social
MUNPAL	Mutualidad Nacional de Previsión de la Administración Local
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
PE	Plan Estratégico
SS	Seguridad Social
TIC	Tecnologías de la Información y la Comunicación
UPV	Universidad del País Vasco
VAR	Value at Risk (Valor en riesgo)





Araba

Ramón y Cajal, 7 y 9
01007 Vitoria-Gasteiz

Tel.: 945 14 11 41

Bizkaia

Gardoqui, 2 bajo
48008 Bilbao-Bilbo

Tel.: 94 415 55 78

Gipuzkoa

Mendeurren Plaza 6 - bajo
20006 Donostia-San Sebastián

Tel.: 943 43 02 56

www.elkarkidetza.eus

Elkarkidetza EPSV de empleo



elkarkidetz[®]
pentsioak

Anexos Guía de Gestión
Avanzada de Elkarkidetz
Junio 2016

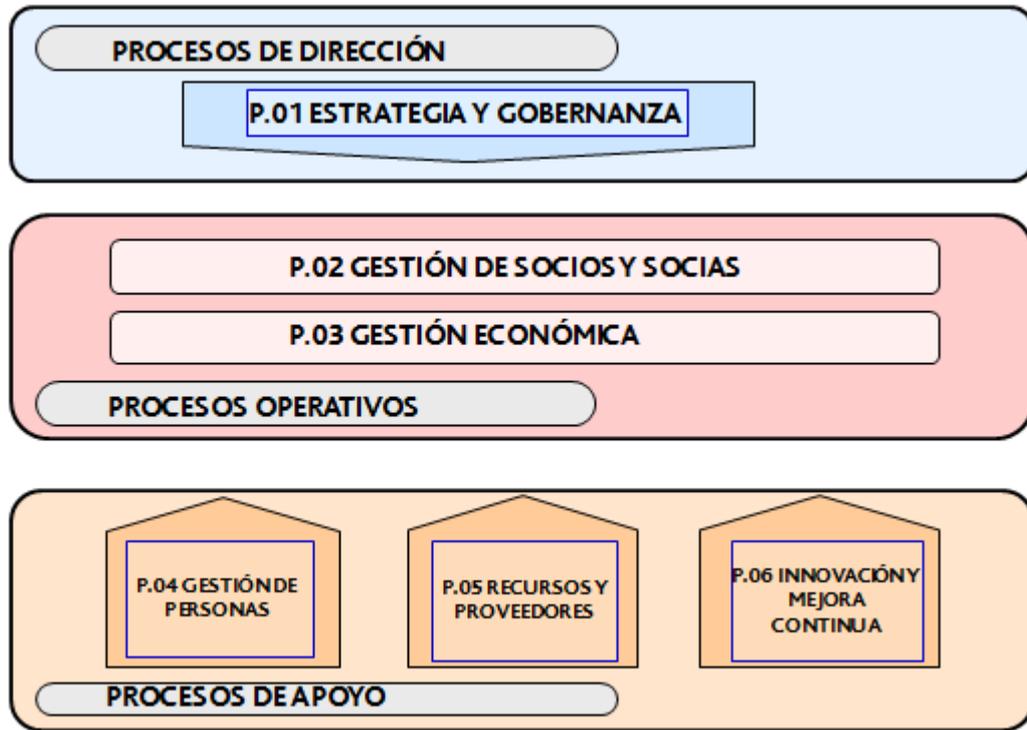
Índice

	Pág.
PRESENTACIÓN	1
ESTRATEGIA	
E1 CÓMO SE GESTIONA LA INFORMACION NECESARIA PARA DEFINIR LA ESTRATEGIA	2
E2 CÓMO SE REFLEXIONA Y ESTABLECE LA ESTRATEGIA	3
E3 CÓMO SE COMUNICA, DESPLIEGA, REVISY Y ACTUALIZA LA ESTRATEGIA RESULTADOS	5 7
CLIENTES	
C1 CÓMO GESTIONAMOS LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES	9
C2 CÓMO SE DESARROLLAN Y COMERCIALIZAN PRODUCTOS Y SERVICIOS ORIENTADOS HACIA LOS CLIENTES	14
C3 CÓMO SE PRODUCEN Y DISTRIBUYEN NUESTROS PRODUCTOS Y SE PRESTAN NUESTROS SERVICIOS	15
C4 CÓMO GESTIONAMOS LA RELACION CON NUESTROS PROVEEDORES. RESULTADOS	19 22
PERSONAS	23
P1 CÓMO SELECCIONAMOS, RETRIBUIMOS Y ATENDEMOS A LAS PERSONAS	24
P2 CÓMO DESARROLLAMOS EL CONOCIMIENTO Y COMPETENCIAS DE LAS PERSONAS	27
P3 CÓMO COMPROMETEMOS A LAS PERSONAS CON LA ORGANIZACIÓN	32
P4 CÓMO AMPLIAMOS LA CAPACIDAD DE LIDERAZGO DE LAS PERSONAS	33
SOCIEDAD	35
S1 CÓMO GESTIONAMOS EL COMPROMISO CON NUESTRO ENTORNO SOCIAL	35
INNOVACIÓN	
I1 CÓMO DEFINIMOS NUESTRA ESTRATEGIA PARA INNOVAR.	39
I2 CÓMO CREAMOS EL CONTEXTO INTERNO PARA INNOVAR	45
I4 CÓMO GESTIONAMOS LAS IDEAS Y PROYECTOS INNOVADORES	49

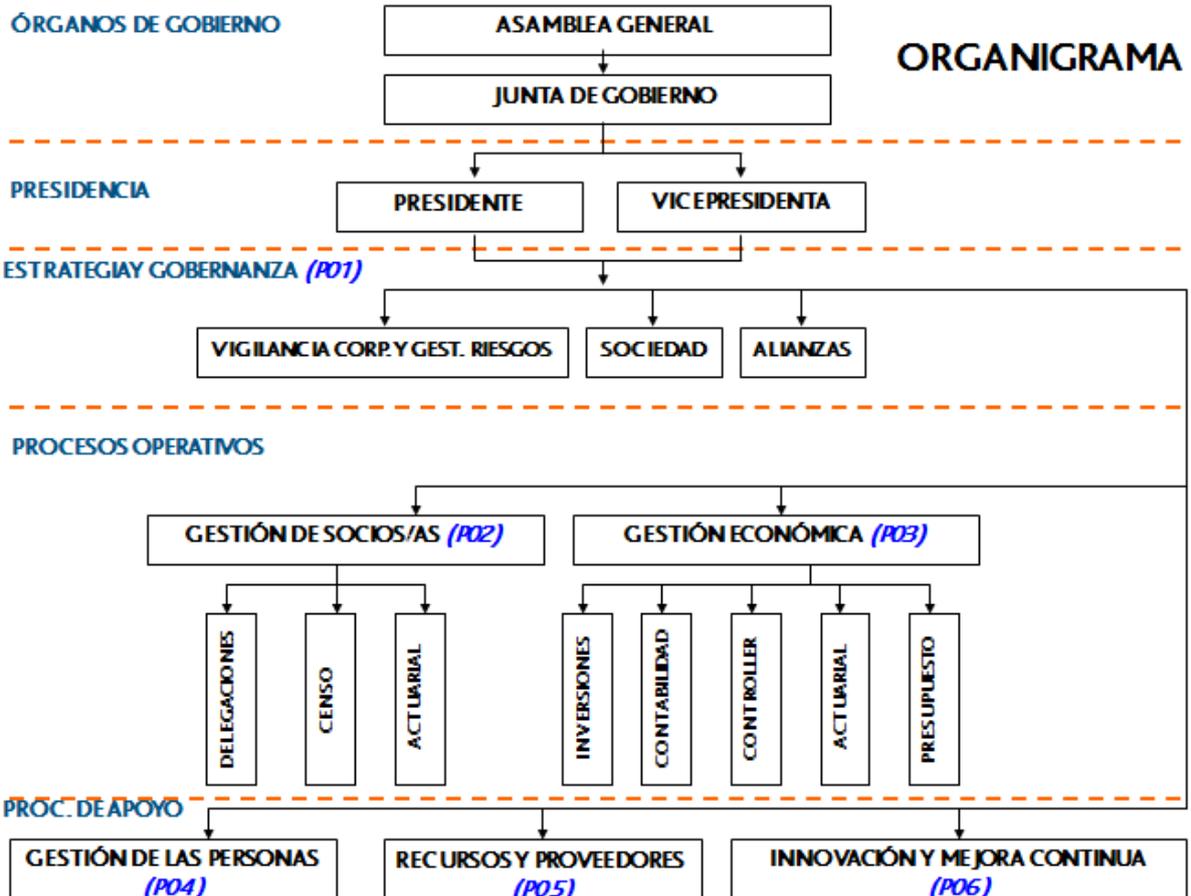


PRESENTACION

Anexo 1. Mapa de procesos



Anexo 2. Organigrama



Elemento 1. Estrategia



ELEMENTO 1. ESTRATEGIA

E1. CÓMO SE GESTIONA LA INFORMACION NECESARIA PARA DEFINIR LA ESTRATEGIA

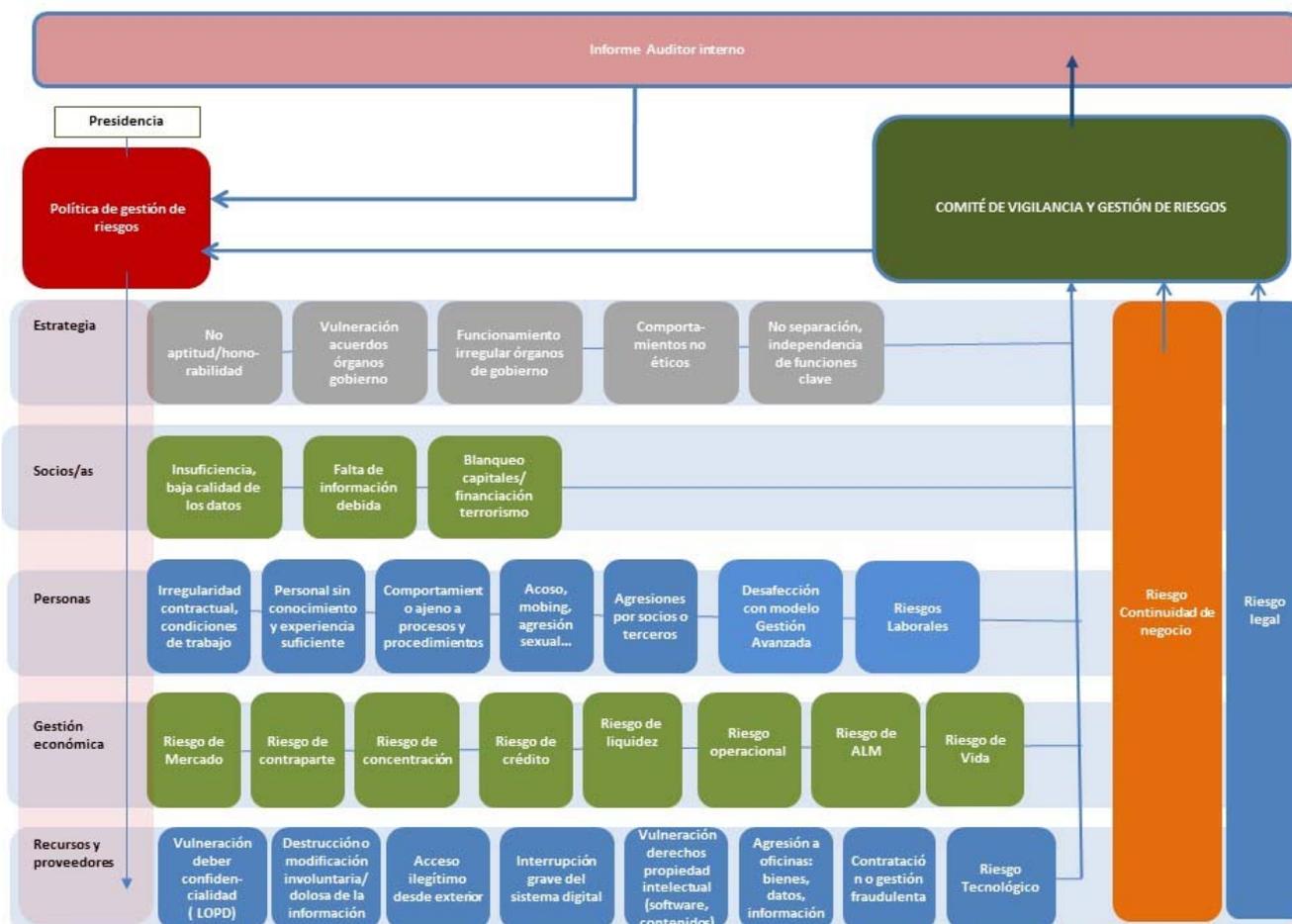
E.1.1 Grupos de interés

Grupos de Interés	Definición	Recogida de Información	Responsable
SOCIOS/AS de NÚMERO:			
Activos	Aquellos/as socios/as que están realizando aportaciones al sistema.	Encuestas a Socios/as. Están segmentadas y se realizan anualmente desde 2008. Se revisan todos los años y han sido objeto de mejoras.	Andoni Urruela
Suspenso	Los/as socios/as que tienen derechos en el sistema pero no están aportando.	Herramienta F2 del Sigem. Recoge todas las consultas de los socios.	Delegaciones y Censo
Pasivos y beneficiarios	Socios que están cobrando del sistema o personas que sin ser socios reciben prestaciones del mismo	Entrevistas personales. Forma parte de la actividad diaria de las Delegaciones	Delegaciones
Potenciales	Trabajadores de las Instituciones adheridas que pueden ser socios/as	Control de plantillas de las Instituciones para analizar socios/as potenciales Indicadores CMI sobre índice de penetración y socios recuperables	Delegaciones Miguel Manso
SOCIOS PROTECTORES			
Instituciones Cotizantes	Instituciones públicas que se han incorporado a la entidad	Acuerdos adoptados por las mismas	Delegaciones, Censo
En suspenso, irregular	Instituciones que han decidido no realizar aportaciones o las mantienen de modo contrario a los estatutos y acuerdos adoptados	Constatación de sus aportaciones reales	Delegaciones
Potenciales	Instituciones que pueden incorporarse a la entidad y todavía no lo han hecho	Análisis y listado de las mismas	Delegaciones
Partidos Políticos	Partidos políticos con relevancia en asamblea o gobierno de entidades públicas	Posicionamiento general ante la entidad y ante problemas o cambios de normas reguladoras	Presidente
Sindicatos	Sindicatos con representación en las Instituciones socios protectores	Posicionamiento general ante la entidad y ante problemas o cambios de normas reguladoras	Vicepresidenta
ENTES REGULADORES:			
Gobierno Vasco	Autoridad promotora y/o supervisora de la previsión social complementaria	Posición ante el desarrollo de la PSC, la propia entidad, y ante problemas o cambios de normas reguladoras	Presidencia
Dirección General de Seguros	Instituciones con capacidad normativa en materia tributaria		
Congreso/Senado			
Parlamento Vasco			
Juntas Generales / Diputaciones forales			
ALIADOS			
Orza	Sociedad instrumental para la canalización de inversiones en empresas participadas en colaboración con GEROA	Estado de situación de la gestión de las inversiones, posibilidades de inversión futura, impacto en la economía vasca	Presidencia

SIRESA	Sociedad para la gestión de inversiones en residencias universitarias	Estado de situación de la gestión de las inversiones, posibilidades de inversión futura, impacto del servicio a la comunidad universitaria	Presidencia
TALDE	Sociedad de Capital Riesgo con participación (10%) de la entidad	Estado de situación de la gestión de las inversiones, posibilidades de inversión futura, impacto en la economía vasca	Presidencia
FEDERACION VASCA EPSVs	Federación que canaliza la representación conjunta de las EPSVs	Estado de situación del sector previsional en Euskadi, experiencias compartidas, cambios normativos, interlocución conjunta ante instituciones y autoridades reguladoras y/o supervisoras	Presidencia
CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE MUTUALIDADES	Id. A nivel del Estado	Id.	Presidencia
NOVIA SALCEDO	Fundación de prestigio vinculado al mundo de los jóvenes y su inserción en el mundo laboral	Proyectos de animación y formación del mercado laboral de los jóvenes vascos, iniciativas internacionales	Presidencia

E2. CÓMO SE REFLEXIONA Y ESTABLECE LA ESTRATEGIA

E.2.1 Mapa de riesgo de los procesos



Política de vigilancia y gestión riesgos : Mapa de riesgos

E.2.2 Planes de acción

Planes de Acción de 2015

P01. Estrategia

Acciones Previstas	Responsable	Cronograma 2015												Control del PA Tercer Trimestre	Control del PA Cuarto Trimestre		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				
Elaboración del Plan estratégico 2016-2019	Presidencia	Prev.:														Se presenta un adelanto de las líneas maestras del Plan Estratégico 2016-19 a la Junta de Gobierno del 9 de octubre de 2015	
		Real:															
Elaboración del nuevo modelo de prestaciones y su aprobación en la Asamblea General	Presidencia	Prev.:														Se aprueba por mayoría absoluta los cambios en la Asamblea general	
		Real:															
Implantación y comunicación del cambio del modelo de prestaciones	Presidencia	Prev.:														Se han modificado los procesos implicados. Sigem, implantado en la Web con un diseño RWD y elaborado un folleto corporativo	
		Real:															
Cambio del tipo de interés técnico a futuro al 2,25%	Amaia	Prev.:														Se aprueba por mayoría absoluta El cambio del tipo de interés técnico a futuro del 2,25%	
		Real:															
Propuesta de adaptación a nuevas hipótesis técnicas referidas a estado civil y genero (80% casados y 50% mujeres)	Amaia	Prev.:														Análisis realizado sobre el nuevo colectivo de pensionistas y ajuste de hipótesis técnicas. Preparada propuesta para 2016	
		Real:															
Adecuación y homogeneización de las hipótesis de las provisiones técnicas de pensionistas al 2,25%	Amaia	Prev.:														Estudio avanzado para su abordaje en el siguiente ejercicio	
		Real:															
Asunción de la Secretaría en EAPSPI	Aitor	Prev.:														Reconocimiento externo del trabajo realizado y puesta en valor para Elkarkidetzak	
		Real:															

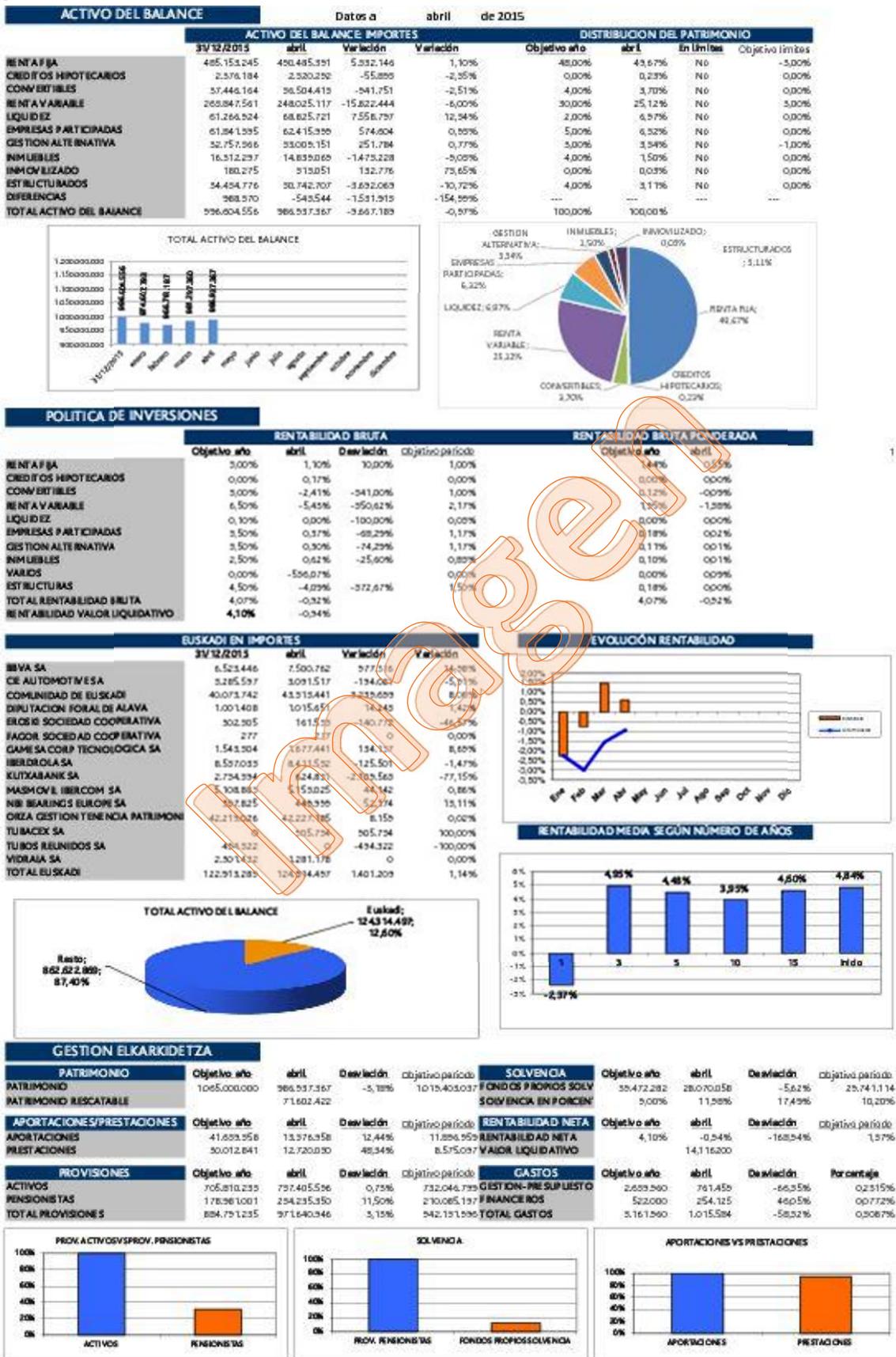
E.2.3 Indicadores

Cuadro de Indicadores 2.015 P01. Estrategia

Indicadores	Indicador	Objetivo	Origen de datos	Periodicidad	Responsable	Seguimiento 2015		Seguimiento 2015		Acciones a seguir
						OCTUBRE		DICIEMBRE		
						Real	Desviación	Real	Desviación	
Indicadores de Objetivos Estratégicos	Grado de Satisfacción Global del Socio	7,25	Encuesta	Anual	Rosa Sanabria	7,41	+	7,41	+	
	% de socios cotizantes/ trabajadores fijos de las Instituciones	>=80%	CMI	Antes de la JG	Rosa Sanabria	75,45%	-	79,37%	-	
	% de socios al 7% / cotizantes	>=80%	CMI	Antes de la JG	Rosa Sanabria	54,69%	-	55,05%	-	
	Rentabilidad anual de activos >=	4,5%	C.M.I.	Trimestral	Amaia Aldasoro	5,31%	+	4,89%	+	
	Grado de Solvencia >=	23,0%	C.M.I.	Anual	Amaia Aldasoro	23,00%	=	10,79%	=	
	Grado de satisfacción por trabajar en Elkarkidetzak	7,25	Encuesta de Personas	Anual	Karmelo Sainz de la Maza	7,63	+	7,73	+	
	Obtener un nivel de reconocimiento desarrollado	0 No conformidades	Auditoría ISO 9001 / Contraste externo	Anual	Joseba Intxausti	0 no conf.	+	0 no conf.	+	
Indicadores del Proceso	Alto grado de respaldo en la aprobación de los acuerdos de la Asamblea	>=80%	Resultados de la votación de la Asamblea	Anual	Karmelo Sainz de la Maza	90,00%	+	90,00%	+	
	Alto grado de respaldo en la aprobación de los acuerdos de Gobierno	>=80%	Resultados de la votación de la Junta de Gobierno	Trimestral	Karmelo Sainz de la Maza					

E3. CÓMO SE COMUNICA, DESPLIEGA, REVISA Y ACTUALIZA LA ESTRATEGIA

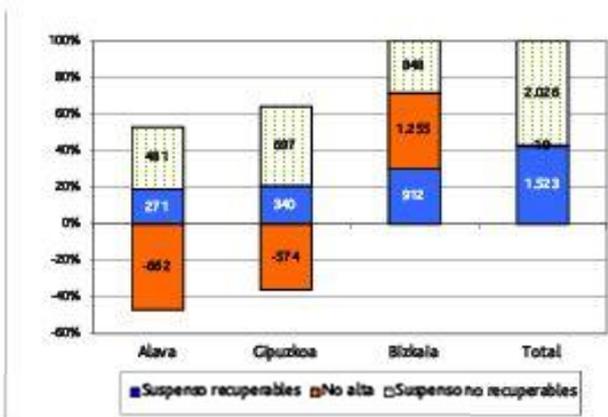
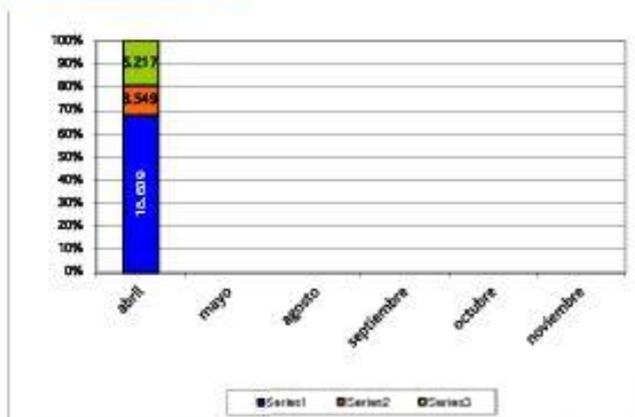
E.3.1 CMI



ANÁLISIS DEL COLECTIVO

Datos a abril de 2015

COLECTIVO ASOCIADO



PRESTACIONES

	Personas	Importes
JUBILACIÓN FORZOSA	1.433	3.182.724
JUBILACIÓN VOLUNTARIA	1.307	6.109.673
INVALEDEZ ABSOLUTA	431	581.161
INVALEDEZ TOTAL	724	1.108.130
VIUDEDAD	1.223	870.594
ORFANDAD	93	70.873
FALLECIMIENTO	7	103.885
TOTAL	5.218	12.027.040

PRESTACIONES Y OTROS ABONOS	5.266	12.720.030
------------------------------------	--------------	-------------------

OTROS ABONOS

	Personas	Importes
RESCATE	23	607.463
REMBOLSO	24	50.638
TOTAL	47	658.101
ENTRADAS	8	41.334
SALIDAS	1	34.890
SALDO	7	6.444
TOTAL	48	692.951

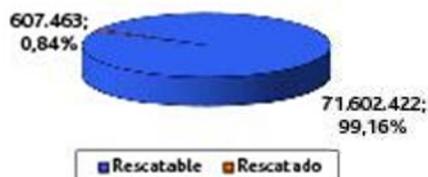
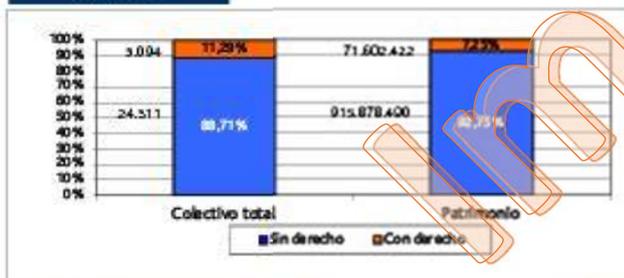
ALTAS

	Personas
Álava	122
Gipuzkoa	79
Bizkaia	81
Total	282

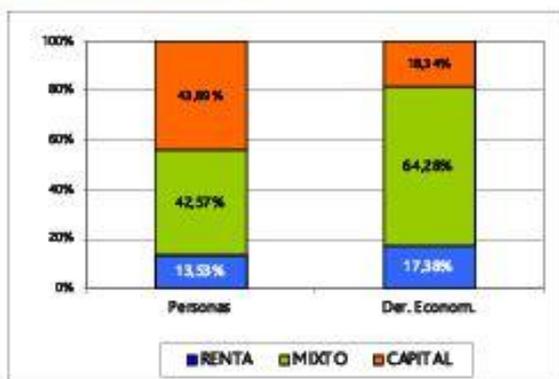
Aportaciones reforzadas

	Personas
Álava	12
Gipuzkoa	5
Bizkaia	7
Total	24

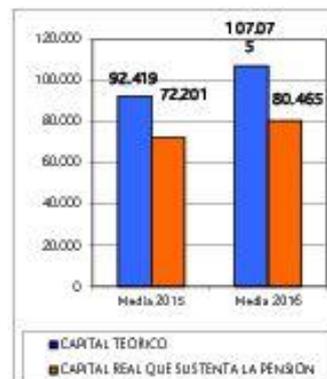
RESCATES



OPCIONES CAUSADAS AÑO



IMPORTE MEDIO JUBILACIÓN



RESULTADOS ESTRATÉGICOS
E.R.1 Recopilación de información de entidades del entorno

Datos a septiembre de 2015

	E.P.S.V.s			
	Empleo			
	Itzarri	AGE	Elkarkidetzaren	ABP
Año de constitución	2004	2004	1986	1922
Patrimonio	554.000	645.000	965.000	344.000.000
Número de socios activos	90.000	600.000	22.700	2.020.000
Nº de socios pasivos y beneficiarios			4.860	817.000
Órganos de Gobierno				
• Composición	Paritaria	Paritaria	paritaria	Paritaria (**)
• Toma de decisiones	May. Simple	May. Simple	May. simple	
Ánimo de lucro	No	BBA	No	
• Gastos de gestión	0,24	0,40*	0,30	0,19
Sistema de empleo				
• Negociación colectiva	Si	Si	Si	Si
• Individual / Financiera	No	No	No	No
Aportaciones				
• Voluntaria	No	No	SI	No
• Definida	Si	Si	Si	Si
• Paritaria	No	Si	SI	Si
• Adicionales	Si	Si	Si	No?
• Aportaciones sobre salario o bases definidas en convenio	Si	Si	Si	Si
o % de cotización	3%??	0,5%??	7%	21%
• Ahorro	100%	100%	90%	94,30%
• Riesgo	No	No	SI	Si
o % de riesgo	0%	0%	10%	5,70%
Prestaciones				
• Prestación definida				
o Jubilación	Si	Si	Si	Si
o Incapacidad permanente	Si	Si	Si	Si
o Viudedad	Si	Si	Si	Si
o Orfandad	Si	Si	Si	Si
o Fallecimiento	Si	Si	Si	
• Renta	Opcional	Opcional	SI	Si
• Capital	Si	Si	Si	No
o Según importe resultante	-----	-----	25% Derechos económicos	
• Rescate	No	No	No	No
• Pensión media			335€	670€

(*) AGE (Plan de pensiones de la Administración General del Estado), se incrementa en el 5% del exceso de rentabilidad del 2% con el límite máximo del 0,20%. En el 2012 se suspendieron las aportaciones, hasta la fecha

(**) ABP (Fondo de Pensiones de los Funcionarios Holandeses) Están en pleno cambio de normativa. Provisional: Asamblea trabajadores 19, pensionistas 13 y patronal 16. Consejo Admon.: 4 pensionistas, 2 trabajadores y 9 patronal.

E.R.2 Rentabilidad comparada

INVERCO Inbertsio kolektiboen eta Pentsio Funtsen Instituzioen Elkartea da. Ez da antzeko estatistikarik BGAE-er buruz.

INVERCO es la Asociación de Instituciones de Inversión Colectiva y Fondos de Pensiones. No existe una estadística similar respecto a las EPSV.

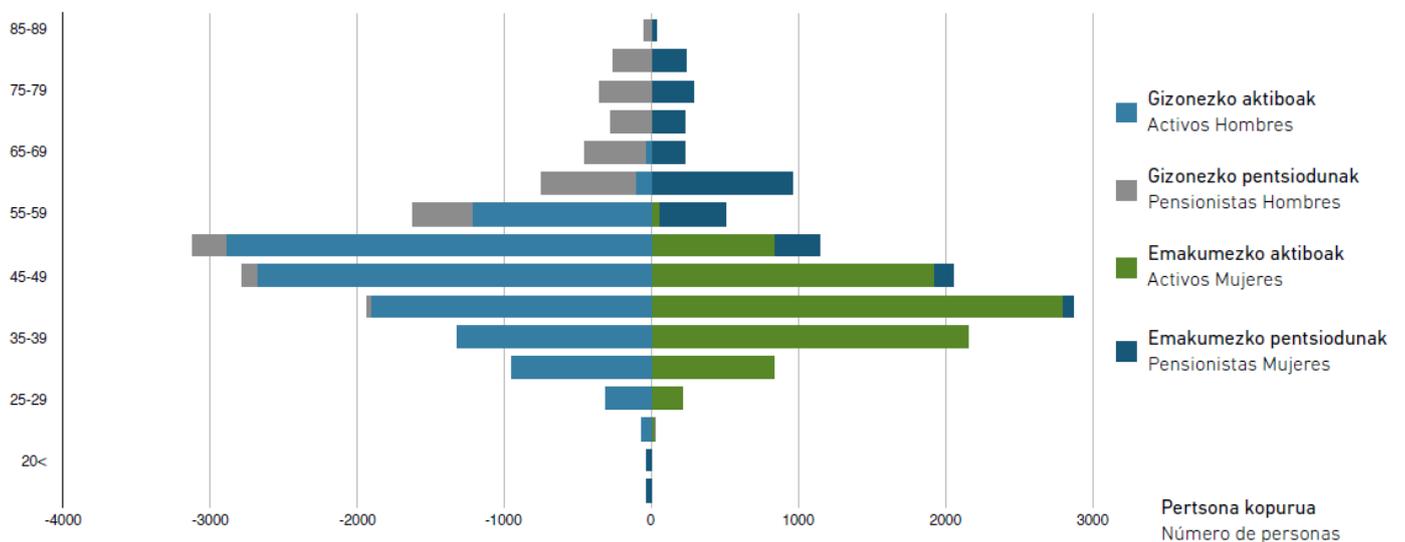
URTEAK AÑOS	15	10	5	3	1
Sistema indibiduala Sistema individual	1,40	2,02	3,85	5,37	1,21
Enplegu-sistema Sistema de empleo	3,24	3,32	5,18	5,96	2,88
Lotutako sistema Sistema asociado	3,42	3,40	4,99	6,25	2,57
Planak, guztira Total planes	2,20	2,55	4,37	5,58	1,78
Elkarkidetz^a	4,77	4,36	5,10	6,42	4,89
KPI IPC	2,18	1,66	0,91	-0,23	0

Ehunekotan adierazitako kopuruak
Cifras expresadas en porcentaje

INVERCO

■ ELKARKIDETZA

E.R.3 Pirámide de población de Elkarkidetz^a



Elemento 2. Clientes



ELEMENTO 2. CLIENTES

C.1 CÓMO GESTIONAMOS LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES

C.1.1 Mejora del modelo de Elkarkidetzak

	<i>Hasta 25 de marzo de 2015</i>	<i>Mejoras del nuevo modelo</i>
Viudedad de la persona jubilada o incapacitada	50% de la pensión.	100% de la pensión.
Jubilación, incapacidad permanente y viudedad del/ de la socio/a de número	Si en cinco años falleciese la persona jubilada o incapacitada sin beneficiario/a de viudedad o la persona beneficiaria de viudedad, los/as herederos/as del/de la socio/a de número percibirán el 50% de las reservas constituidas para el pago de la prestación en el momento del fallecimiento.	Si antes de cumplir 90 años falleciese la persona jubilada o incapacitada sin beneficiario/a de viudedad o la persona beneficiaria de viudedad, los/as hijos/as o, en su defecto, los/as herederos/as del/de la socio/a de número percibirán todas las rentas hasta dicha edad. Se podrá optar entre percibir las rentas o percibir un pago único cuyo importe son las rentas pendientes de cobro actualizadas al interés técnico utilizado en el cálculo de la renta.
Orfandad del/ de la socio/a de número	El Derecho Económico se reparte entre los/as hijos/as menores de 25 años .	El Derecho Económico se reparte, en partes iguales, entre todos los/as hijos/as .

Hasta 25 de marzo de 2015

Mejoras del nuevo modelo

Posibilidad de capitalizar

La prestación de jubilación **no se puede capitalizar** por los/as socios/as que se dieron de alta después de 31 de diciembre de 2003.

Las prestaciones de incapacidad permanente y viudedad del/de la socio/a de número **no se pueden capitalizar**.

Se establece un sistema que preserva el cobro de las prestaciones en forma de pensión, en concreto poder pagar el importe mínimo de pensión establecido en nuestro reglamento, hoy 100 euros. Una vez alcanzado este objetivo se podrá optar a **capitalizar parte del ahorro capitalizado con el límite del 25%** en las prestaciones de jubilación, incapacidad permanente y viudedad del/de la socio/a de número.

Aportaciones reforzadas

No era posible.

Los/as socio/as que no puedan alcanzar 40 años de cotización en Elkarkidetza a la jubilación o que la cuantía de su base de cotización sea inferior a su salario podrán solicitar una aportación reforzada, de carácter individual y mensual a incorporar a sus Derechos Económicos, cuya suma anual no supere los **4.000 euros por año**.

Se destina el 90% de las aportaciones a ahorro capitalizado y el 10% restante a garantizar el capital asegurado.

Deberán pasar dos años, desde que se iniciaron las aportaciones reforzadas, para que entre en vigor el incremento del capital asegurado para la cobertura de riesgo por invalidez o fallecimiento por enfermedad.

C.1.2 Ficha del Proceso P.06 Mejora Continua



MEJORA CONTINUA

Nombre del Proceso	Mejora Continua						
Prozesuaren Izena							
Misión del Proceso							
Prozesuaren Eginkizuna	Contribuir a la eficacia y eficiencia de Elkarkidetz ^a a partir del control y seguimiento del Sistema de Gestión, actuando como facilitador del resto de procesos						
<i>Definición, propósito o razón de ser del proceso</i>							
Equipo / Taldea	Eva Begoña Ivan Andoni	Propietaria Jabea Joseba <i>Persona formalmente identificada para asumir la responsabilidad global del proceso</i>					
<i>Equipo de personas pertenecientes a áreas en las que se desarrollan las actividades principales del proceso</i>							
Inicio / Hasiera	Detección de una oportunidad de mejora	Proveedores Hornitzaileak <i>Proporciona la entrada al proceso</i>	Internos : todos los procesos Externos : Grupos de interés externos				
<i>Actividad inicial del proceso</i>							
Final / Amaiera	Evaluación de la efectividad de la Mejora	Clientes Bezeroak <i>Destinatario del producto o servicio generado por el proceso</i>	Internos : todos los procesos Externos : Grupos de interés externos				
<i>Actividad final o resultado del proceso</i>							
Alcance del proceso	Todas las actividades relacionadas con la Gestión						
Garapena							
<i>Actividades que comprende el proceso</i>							
Áreas implicadas	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%; text-align: center;">Todas</td> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 25%;"></td> </tr> </table>			Todas			
Todas							
<i>Áreas en las que se desarrollan las actividades principales del proceso</i>							
Diagrama de Flujo							
Prozesuaren Fluxu Diagrama							
<i>Representación gráfica, mediante símbolos, que indica cómo se relacionan entre sí las diferentes actividades que constituyen un proceso</i>	En documento " DIAGRAMA DE FLUJO " (IT.06.01)						

C.1.3 Encuesta de socios/as activos/as

elkarkidetzatza[®]
pentsioak

Encuesta de satisfacción 2015

Queremos agradecerle la confianza depositada en Elkarkidetzatza y le pedimos que rellene esta encuesta que nos permita mejorar.

Marcar con una "X" la opción que más se ajuste a su opinión:

Territorio histórico Álava Gipuzkoa Bizkaia

Edad Hasta 45 años De 45 a 55 años Más de 55 años

Grupo clasificación A (A1) B (A2) C (C1) D (C2) E (Agrupaciones profesionales)

1. Comunicación e información

En caso de que usted haya solicitado personalmente algún tipo de información a Elkarkidetzatza, valene su grado de satisfacción con:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
- Facilidad de contacto con Elkarkidetzatza	<input type="checkbox"/>									
- La rapidez de respuesta en la consulta realizada	<input type="checkbox"/>									
- El trato recibido (amabilidad, empatía, cercanía...)	<input type="checkbox"/>									
- La profesionalidad del personal de Elkarkidetzatza (conocimientos y calidad de la respuesta)	<input type="checkbox"/>									
- La información recibida desde Elkarkidetzatza	<input type="checkbox"/>									

Podría valorar la información recibida a través de cada una de estos canales de información:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
- Atención en la oficina	<input type="checkbox"/>									
- Teléfono	<input type="checkbox"/>									
- Email	<input type="checkbox"/>									
- Página web	<input type="checkbox"/>									
- La documentación que recibe	<input type="checkbox"/>									

¿Echó en falta algún tipo de información? (Indicar cuál)

2. Valoración de Elkarkidetzatza

Valene su grado de satisfacción:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
- Con la gestión económica que realiza Elkarkidetzatza de su patrimonio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Con las acciones que realiza Elkarkidetzatza para mejorar la calidad de los servicios prestados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- En general sobre Elkarkidetzatza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Recomendaría usted Elkarkidetzatza	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/>								

Valene las siguientes características:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
- Pensiones vitalicias	<input type="checkbox"/>									
- Aportación compartida trabajador / Institución	<input type="checkbox"/>									
- Fiabilidad (garantía de solvencia)	<input type="checkbox"/>									
- Rentabilidad	<input type="checkbox"/>									
- Gastos de gestión	<input type="checkbox"/>									
- Información / Transparencia	<input type="checkbox"/>									
- Profesionalidad	<input type="checkbox"/>									
- Asesoramiento	<input type="checkbox"/>									

Otros (especificar)

Disponga de información suficiente para conocer qué es Elkarkidetzatza y las prestaciones y servicios que ofrece? Sí No

En caso de que su respuesta sea negativa, indique los aspectos sobre los que usted desearía más información:

En sus comunicaciones sobre Elkarkidetzatza con otros socios y socias, ¿cuáles son los temas más frecuentes?

Comentarios y sugerencias

Muchas gracias por su colaboración

C.1.3 Encuesta de pensionistas

elkarkidetz^a pentsioak Encuesta de satisfacción 2015

Queremos agradecerle la confianza depositada en Elkarkidetz^a y lo pedimos que rellene esta breve encuesta que nos permita mejorar:

Marcar con una "X" la opción

Tipo de prestación Jubilación Incapacidad Viudedad Orfandad

Valore su grado de satisfacción

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
- Con la pensión que recibe de Elkarkidetz ^a	<input type="checkbox"/>									
- General con Elkarkidetz ^a	<input type="checkbox"/>									
- Recomendaría usted Elkarkidetz ^a	<input type="checkbox"/>									

Comentarios y sugerencias

Muchas gracias por su colaboración

C.1.3 Encuesta de pasivos/as tras la tramitación

elkarkidetz^a pentsioak Encuesta de satisfacción

Queremos agradecerle la confianza depositada en Elkarkidetz^a y lo pedimos que rellene esta breve encuesta que nos permita mejorar:

Marcar con una "X" la opción

Territorio histórico Álava Gipuzkoa Bizkaia Viudedad Orfandad

Tipo de prestación Jubilación Incapacidad Viudedad Orfandad

Usted ha tramitado la prestación y nos gustaría que valore su grado de satisfacción

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
- Facilidad de contacto con Elkarkidetz ^a	<input type="checkbox"/>									
- La rapidez de respuesta en la consulta realizada	<input type="checkbox"/>									
- El trato recibido (amabilidad, empatía, cercanía...)	<input type="checkbox"/>									
- La profesionalidad del personal de Elkarkidetz ^a (conocimientos y calidad de la respuesta)	<input type="checkbox"/>									
- La información recibida desde Elkarkidetz ^a	<input type="checkbox"/>									

Podría valorar la atención recibida de los canales de información que haya utilizado

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
- Atención en la oficina	<input type="checkbox"/>									
- Teléfono	<input type="checkbox"/>									
- Email	<input type="checkbox"/>									
- Web	<input type="checkbox"/>									

Y por último

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
- Valore su grado de satisfacción con la prestación que recibe de Elkarkidetz ^a	<input type="checkbox"/>									
- Recomendaría usted Elkarkidetz ^a	<input type="checkbox"/>									

¿Echó en falta algún tipo de información? (Indicar cuál)

Comentarios y sugerencias

Muchas gracias por su colaboración

C.2.CÓMO SE DESARROLLAN Y COMERCIALIZAN PRODUCTOS Y SERVICIOS ORIENTADOS HACIA LOS CLIENTES

SOCIOS/PENSIONISTAS	31/12/2015		Total activos		Socios en suspenso recuperables		Socios en suspenso no recuperables		Alta deuda 1/1		Pasivos		Total pasivos			
	Trabajadores fijos		Total activos	Socios en suspenso	Socios en suspenso recuperables	No altas	Alta deuda 1/1	Socios en suspenso no recuperables	No altas	Alta deuda 1/1	Pasivos	Suspenso sobre activos	Recuperables sobre activos	Cokiasas sobre fijas	Suspenso sobre fijas	No altas sobre fijas
TTHH	Alava	3.970	4.632	3.880	752	271	461	271	-662	122	1.274	16,23%	5,85%	59,73%	18,94%	-16,68%
	Gipuzkoa	6.987	7.561	6.524	1.037	340	697	340	-574	79	1.819	13,72%	4,50%	59,37%	14,84%	-8,22%
	Bizkaia	11.250	9.995	8.235	1.760	848	1.255	848	1.255	19	2.124	9,12%	7,20%	73,20%	15,64%	11,16%
	Total	22.207	22.188	18.639	3.549	1.523	2.026	19	282	5.217	16,00%	6,86%	68,93%	15,98%	0,09%	
Institución	45	45	45	4	2	2	2	2	-4	1	7	8,16%	4,08%	100,00%	0,00%	-8,89%
	102	116	110	6	1	5	-14	0	44	0	44	5,17%	0,86%	107,84%	5,81%	-13,73%
	28	30	28	4	4	0	-2	1	13,33%	13,33%	52	13,33%	13,33%	52,86%	14,25%	-7,14%
	1.583	1.755	1.436	319	136	183	-172	56	52	18,18%	7,75%	90,71%	20,15%	-10,87%		
	0	82	51	31	3	28	-82	0	183	37,80%	3,66%	77,28%	22,22%	0,00%		
	0	9	7	2	2	0	0	0	7	22,22%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%		
	68	712	372	140	65	75	-44	27	34	19,68%	9,13%	65,83%	20,91%	-6,59%		
	35	45	34	11	0	11	-10	0	0	24,44%	0,00%	59,14%	31,43%	-28,57%		
	0	5	5	0	0	0	-5	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%		
	51	54	49	1	0	5	-3	0	2	9,26%	0,00%	96,88%	9,81%	-5,88%		
	14	20	18	2	0	2	-6	0	0	10,00%	0,00%	128,57%	14,25%	-42,86%		
	69	52	52	0	0	0	11	0	3	0,00%	0,00%	62,54%	0,00%	17,46%		
	16	15	13	2	0	2	1	1	0	13,33%	0,00%	81,25%	12,50%	6,25%		
	87	150	124	26	20	40	-63	7	5	14,00%	0,67%	148,28%	24,14%	-72,41%		
	0	47	46	1	0	1	-47	0	7	2,13%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%		
	3	2	0	2	0	2	1	0	1	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%		
	10	10	9	1	0	1	0	1	0	10,00%	0,00%	90,00%	10,00%	0,00%		
	6	6	6	0	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%		
	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%		
	5	10	9	1	0	1	-5	0	0	10,00%	0,00%	180,00%	20,00%	-100,00%		
	4	3	3	0	0	0	1	0	0	0,00%	0,00%	75,00%	0,00%	25,00%		
	4	7	4	3	0	3	3	0	0	42,86%	0,00%	100,00%	75,00%	-75,00%		
	16	7	7	0	0	0	9	0	1	0,00%	0,00%	43,75%	0,00%	56,25%		
	8	6	6	0	0	0	2	0	0	0,00%	0,00%	75,00%	0,00%	25,00%		
	45	31	26	5	3	2	4	0	2	16,13%	9,68%	57,28%	11,11%	31,11%		
	45	45	43	2	0	2	0	1	24	4,44%	0,00%	56,56%	4,44%	0,00%		
	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%		
	0	2	0	2	0	2	-2	0	0	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%		
	19	19	17	1	0	4	5,56%	1	0	5,56%	0,00%	89,47%	5,26%	5,26%		
	0	4	1	3	2	1	-4	0	0	75,00%	50,00%	0,00%	0,00%	0,00%		
	16	11	10	1	0	1	5	0	4	9,09%	0,00%	62,50%	6,25%	31,25%		
0	2	0	2	1	1	-2	0	0	100,00%	50,00%	0,00%	0,00%	0,00%			
10	14	14	0	0	0	-4	0	0	0,00%	0,00%	140,00%	0,00%	-40,00%			
6	4	4	0	0	0	2	0	0	0,00%	0,00%	66,67%	0,00%	33,33%			
4	4	4	0	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%			
9	2	1	1	0	1	1	0	1	50,00%	0,00%	33,33%	33,33%	33,33%			
1	1	1	0	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%			
7	7	7	0	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%			
29	30	25	5	2	3	-7	0	8	16,67%	6,67%	108,70%	21,74%	-30,43%			

C.3 COMO SE PRODUCEN Y DISTRIBUYEN NUESTROS PRODUCTOS Y SE PRESTAN NUESTROS SERVICIOS

C.3.1 Procedimiento de Delegaciones

	PROCEDIMIENTO DE DELEGACIONES	
	P.02.01	Edición: 5 Página 2 de 16

1. OBJETO

Informar y dar a conocer la imagen, el producto y los servicios de la Entidad para captar a nuevos socios potenciales y mantener los existentes.

2. ALCANCE

El procedimiento es de aplicación a todas las actuaciones que se realizan desde las delegaciones y la web de la Entidad.

3. DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA

Ficha del proceso
Estatutos EPSV de Elkarkidetzta.
Reglamento de Prestaciones de Elkarkidetzta EPSV.

4. GENERALIDADES

Socios protectores: Serán socios protectores las Instituciones adheridas a la Entidad.
Socios de número: Serán socios/as de número el personal empleado de los socios protectores de la Entidad adheridos a la misma, admitidos/as como socios/as de número.
Socios pasivos: Serán socios/as pasivos/as de la Entidad las personas físicas a quienes, por tener derecho a la percepción de las prestaciones correspondientes (jubilación e incapacidad), les sea reconocida tal condición.
Beneficiarios: Adquiere la condición de beneficiario/a la persona que, como causahabiente del/de la socio/a de número o del/de la socio/a pasivo/a fallecido/a, deviene acreedor de Derechos Económicos frente a la Entidad.
O.P.E.: La Oferta de Empleo Público tiene como objetivo cubrir las vacantes presupuestariamente dotadas cuya cobertura se considere necesaria y no puedan ser cubiertas por los efectivos de personal existentes.
RPT: Es la Relación de Puestos de Trabajo de una Administración Pública. Es decir la descripción de los puestos de trabajo (titulación requerida) para cada una de las áreas de dicha Administración.

SIGEM: Software que utiliza Elkarkidetzta para la gestión administrativa de la Entidad.

	PROCEDIMIENTO DE DELEGACIONES	
	P.02.01	Edición: 5 Página 1 de 16

CONTROL DE MODIFICACIONES RESPECTO A LA EDICION ANTERIOR:

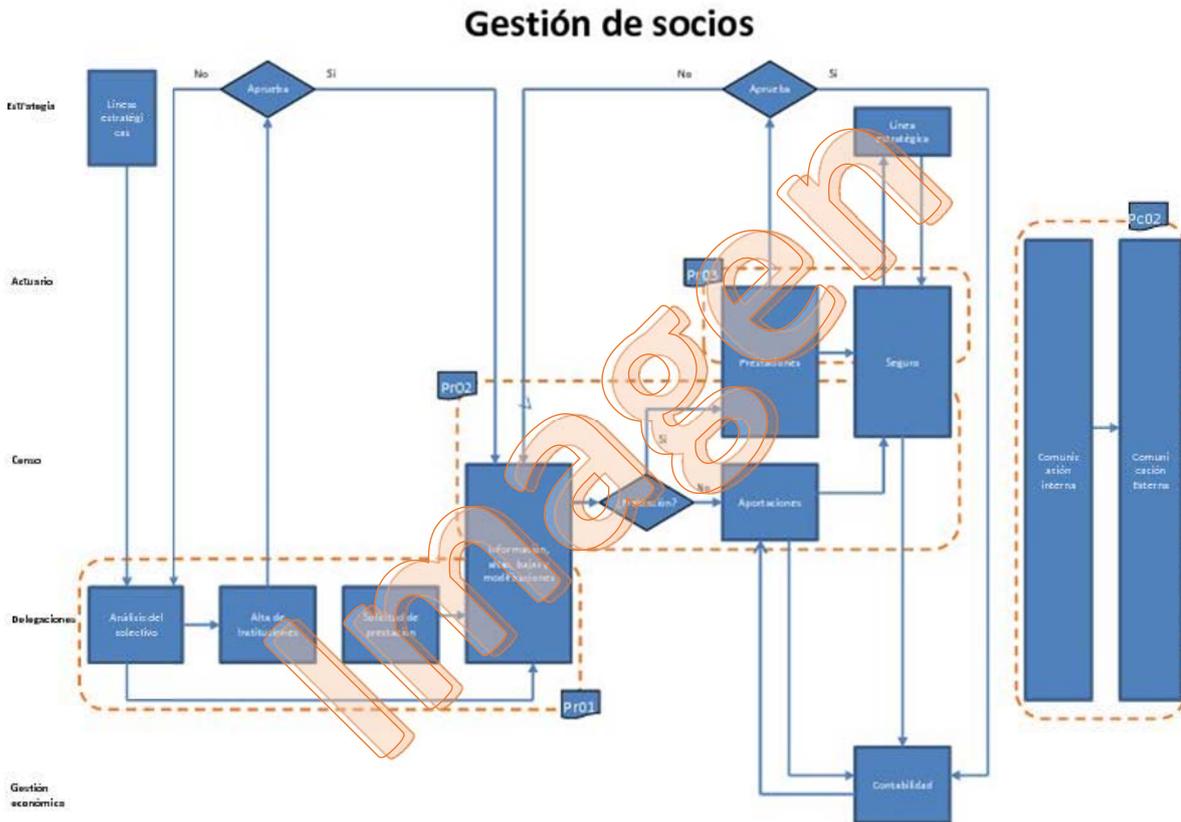
Edición	Fecha	Modificación	Página
5	10/09/2015	Edición del documento	Todas

INDICE:

1. OBJETO
2. ALCANCE
3. DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA
4. GENERALIDADES
5. DESARROLLO
6. REGISTROS Y ANEXOS

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
 Jonikal Eribengoa Responsable del procedimiento Fecha: 10/09/2015	 Andoni Utrilla Mejora Continua Fecha: 11/09/2015	 Rosa Sanabria Responsable del Proceso Fecha: 14/09/2015

C.3.2 Flujoograma P.02 Gestión de los/as socios/as



C.3.3 Pantalla atención al Socio F2

Titular:

Codigo: 10.873

	Visitas oficina	Telefono	Email	Otros
Informacion general	0	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inf.prestaciones	4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tramit.prestaciones	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rescates / Traspasos	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Modificacion datos	0	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Solicitud claves web	0	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Derechos economicos	0	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otros	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quejas	0	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concepto: <input type="text"/> ?		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reconocimientos		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comentario: <input type="text"/>				

Fecha y hora de consulta	Usuario	Comentario	
01/06/2016	14:25	JESUS	solicita retención del 12%
21/04/2016	13:09	JESUS	quiere saber si está obligada a cobrar en cuanto s
06/04/2016	12:25	PILAR	Nos comunica que se ha jubilado el 31/03/2016 y qu
01/07/2015	13:16	BEGO	llaman de bizkaikoa preguntando por leyre pero com
29/06/2015	13:45	LEYRE	el día 25-06-2015 hace el ingreso de 18.279,38 eur
26/06/2015	14:12	JOSEBA	Me firma el rescate para julio.
24/06/2015	13:02	JOSEBA	Quedo con ella para que el viernes me firme el res
09/06/2015	13:52	JOSEBA	Le estoy llamando para informarle de que vamos a r
18/03/2015	16:52	JESUS	pide que le apliquemos retención del 7%
17/03/2015	13:28	JOSEBA	Se ha jubilado el 14 de marzo. Le digo la document
06/06/2012	09:32	BEGO	le hago cálculo de jubilación a los 65 años y le d

C.3.3 Principios de inversión



DECLARACIÓN PRINCIPIOS DE INVERSIÓN

OBJETO

ELKARKIDETZA, Entidad de Previsión Social Voluntaria de empleo del Sector Público Vasco, gestiona desde 1986 los fondos aportados conjuntamente por Instituciones públicas vascas y sus trabajadores, y paga prestaciones (principalmente pensiones en forma de renta) complementarias al sistema público obligatorio.

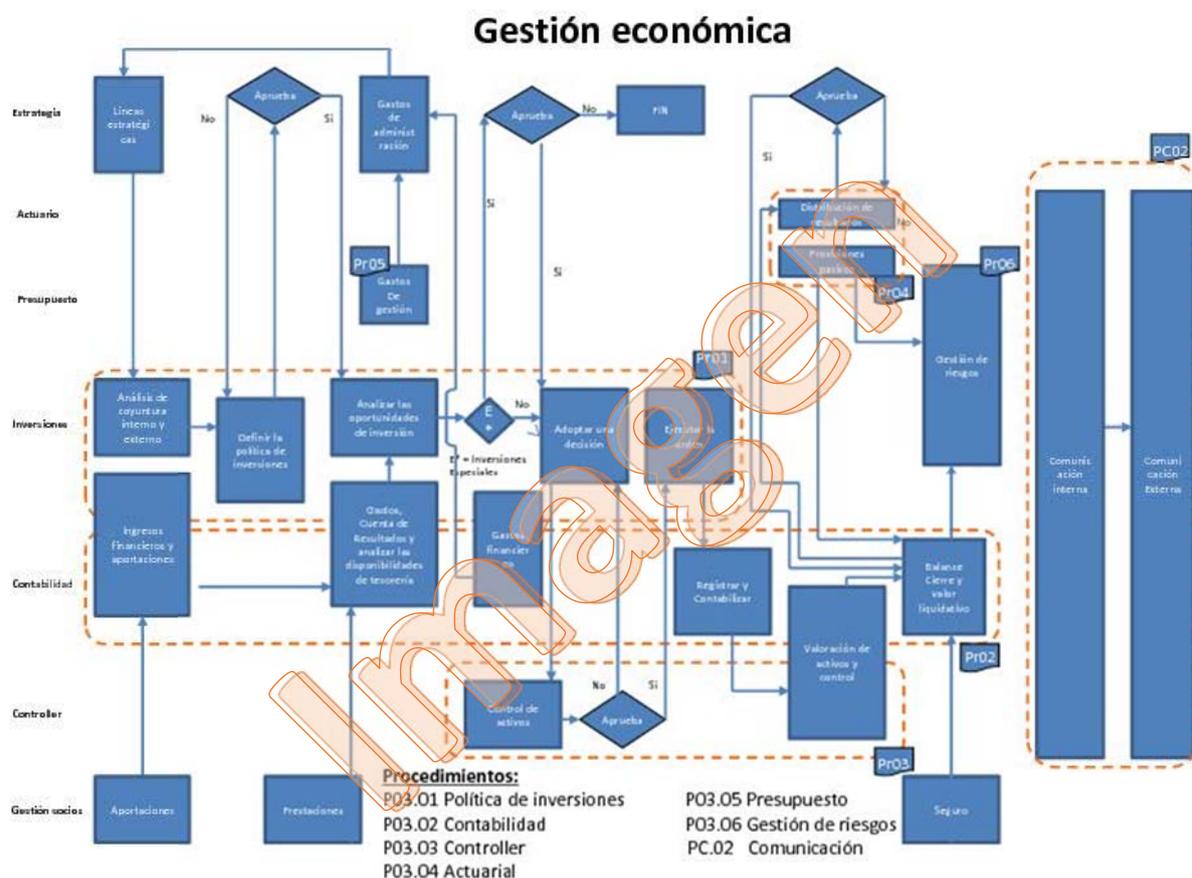
El objetivo de rentabilidad a largo plazo es la preservación del capital en términos reales (mantenimiento del poder adquisitivo) más la obtención de una rentabilidad adicional que no comprometa la pensión por jubilación.

PRINCIPIOS GENERALES

- El activo de la entidad se invierte únicamente en interés de sus socios ordinarios y beneficiarios.
- Los criterios a seguir en la ejecución de las inversiones serán los de seguridad, rentabilidad, liquidez, diversificación, dispersión, congruencia monetaria y de plazos adecuados a sus finalidades.
- La EPSV tendrá la titularidad y libre disposición sobre los bienes y derechos en que se materialicen las inversiones.
- La gestión de las inversiones estará encomendada a personas honorables con la adecuada cualificación y experiencia profesional.
- Elkarkidetzta invierte en toda clase de activos disponibles en los mercados financieros. Los activos se invertirán mayoritariamente en mercados regulados.
- El horizonte de inversión es a largo plazo, permitiendo la asunción y gestión del riesgo necesario para obtener las rentabilidades objetivo.
- El ámbito geográfico de inversión es global y se materializará preferentemente en activos con altos niveles de liquidez.

- La entidad revisará cada tres años la Declaración de Principios de Inversión. No obstante, podrán realizarse modificaciones antes del citado plazo si la situación de los mercados financieros o los cambios regulatorios así lo exigieran. Estas modificaciones deberán ser aprobadas por la Junta de Gobierno de la Entidad, que a su vez trasladará las mismas para su votación en la primera Asamblea General que se celebre tras dicha Junta.
- En todo caso se respetará la normativa aplicable en cada momento. En concreto, la Ley 5/2012 sobre Entidades de Previsión Social Voluntaria y el Decreto 92/2007, de 29 de mayo, que regula el ejercicio de determinadas actividades por las EPSV, o las disposiciones legales que las sustituyan.

C.3.4 Flujograma P.03 Gestión Económica



C.3.5 Informe de riesgo de inversiones

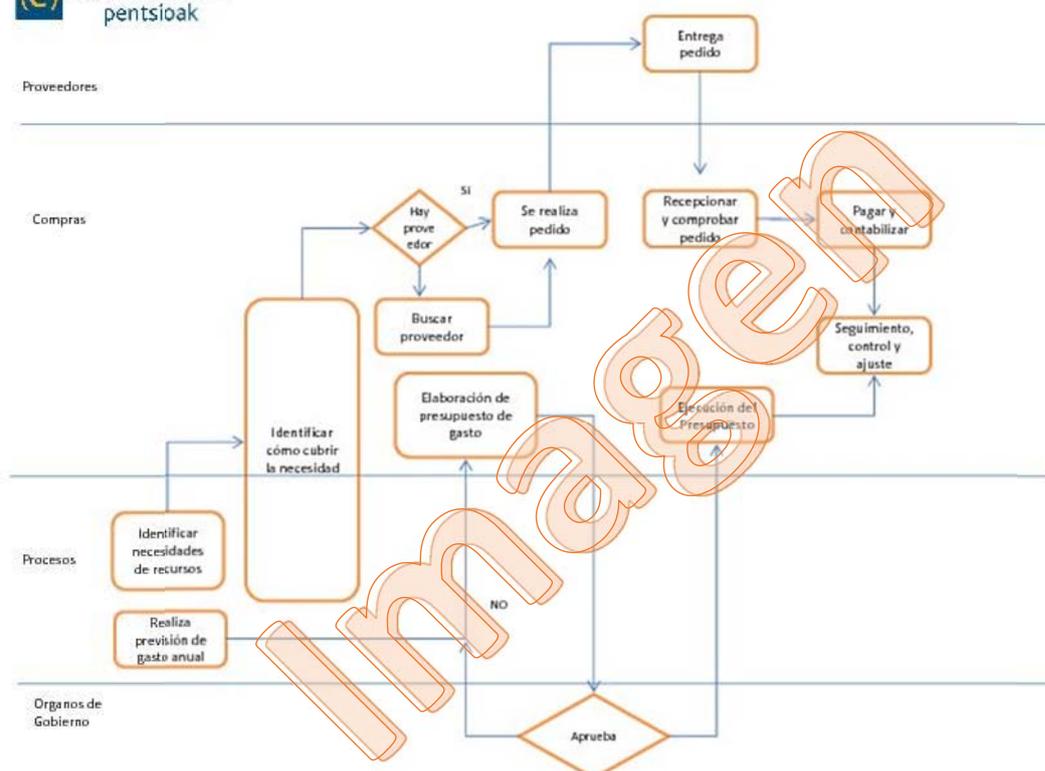
Informe de Riesgos
Abril 2016

Resumen Mercado Concentración Contraparte Liquidez Solvencia II Límites



C4. COMO GESTIONAMOS LA RELACION CON NUESTROS PROVEEDORES.

C.4.1 Flujoograma P.05 Recursos y proveedores



C.4.2 Plan contingencia MAMM

- Elkarkidetza ha desarrollado el programa SIGEM con la empresa MAMM
- El SIGEM es un programa desarrollado en lenguaje COBOL
- Elkarkidetza dispone de todos los programas fuentes de SIGEM

En caso de que la empresa MAMM desapareciera, desde Elkarkidetza se procedería de la siguiente forma:

1. Se contactaría con un informático con conocimientos del lenguaje COBOL. Actualmente la empresa AREA – INTEGRAL, empresa que nos lleva el desarrollo de la página web dispone de personal con conocimientos de este lenguaje y en primer lugar acudiríamos a ellos. En otro caso, en el mercado existe muchos informáticos con conocimientos en este lenguaje.
2. Plantearíamos una colaboración o cualquier otro tipo de relación laboral para mantener/desarrollar nuestra aplicación

C.4.3 Relación de proveedores homologados

PROVEEDOR	VALORACIÓN				VALORACIÓN
	ATENCIÓN RECIBIDA	CUMPLIMIENTO DE PLAZOS	CALIDAD DEL SUMINISTRO O SERVICIO	MEDIA	
CONSUMIBLES PAPELERIA					
AIARAKO GUTUNAK S.L.	4	4	4	4	MANTENER
BILDUDENA	4	4	4	4	MANTENER
EMFASIS	4	3	4	3,66	MANTENER
GARCINUÑO	4	4	3	3,66	MANTENER (sin act.2013/4)
Gráficas ARIZALETA	4	4	4	4	MANTENER
MAYNER LIBRERIA Y ENCUADERNACION	4	4	4	4	MANTENER
MONTTE	4	4	4	4	MANTENER

C.4.4 Listado de proveedores

 elkarkidetzaren		LISTADO DE PROVEEDORES SEPTIEMBRE 2015				Impreso: F.0507	Rev.: 0
SECTOR DE ACTIVIDAD:		Pag. de					
PROVEEDOR	NIF	DIRECCIÓN		CORREO ELECTRÓNICO	TELÉFONO	PERSONA DE CONTACTO	
CONSUMIBLES PAPELERIA							
AIARAKO GUTUNAK S.L.	B01349679	Alberia 18-20 Ansoleta	01006	Vitoria-Gasteiz		902362022	Iñaki Rey
BILDUDENA	B95647145	Pza Sarrikoalde, 10 Local 4	48015	Bilbao	administración@bildudena.com	944438980	
EMFASIS	B84309616	Gorbeia, 1	48450	ETXEBARRI	jhelguera@emfasis.es	944129422	Javier Helguera
GARCINUÑO	B48452486	Jon Arrospe, II 2ª planta	48014	Bilbao	imprensa@garcinuño.com	944758194	
GPOSTA	B01349679	Alberia, 18-20 P.I. Ansoleta	01006	VITORIA-GASTEIZ	irey@grupoposta.com	650984960	Iñaki Rey
Graficas ARIZALETA	B01425206	Paraguay 21 bajo	1012	Vitoria-Gasteiz		945272829	
MAYNER LIBRERIA Y ENCUADERNACION		PLZA. DE LA PROVINCIA,12	1001	VITORIA-GASTEIZ			
MONTE	B20062295	Pol. Industrial, 10	20200	BEASAIN		902108888	
SAMPER	A48094784	Ctra. San Vicente, 13	48010	Valle de Trapaga	samper@samperimpresores.com	944863828	
SISTEMAS ARCO	G01181700	SAN ANTONIO,16	1006	VITORIA-GASTEIZ	disgraf@arccsc.com	945232813	
UNIPAPEL (ADVEO)	A82351867	Avda. de los Artesanos, 28	28760	Tres Cantos (Madrid)	zagq@adveo.com	918069600	Francisco Lobo
XEROX	B01277987	Avda. Olmos, 1 Edificio INBISA	01013	VITORIA-GASTEIZ		945258199	Pizarro

RESULTADOS DE CLIENTES

C.R.1 Ficha quejas



**KEXA EDO IRADOKIZUN INPRIMAKIA
FORMULARIO DE QUEJA O SUGERENCIA**

Inprimaki honen bitartez jasotako datu pertsonalak, isilpeko tratamendua izango dute eta erregistratu ahal izango dira, hala badagokio, Elkarkidetzaren jabegekoren diren fitxategi automatizatueta.

Los datos personales recogidos mediante este formulario serán tratados de forma confidencial y podrán ser registrados, en su caso, en ficheros automatizados titularidad de Elkarkidetza.

DATU PERTSONALAK / DATOS PERSONALES

Izena / Nombre	
Deiturak / Apellidos	
Helbidea / Domicilio	
Posta kodea / Código postal	Probintzia / Provincia
NAN / D.N.I.	Telefono finkoa Teléfono fijo
E-mail Posta elektronikoa	Telefono mugikorra Teléfono móvil
Lana egiten duen Instituzioa Institución donde trabaja	

Kexa / Iradokizunaren zergatia	Motivo de la queja / sugerencia
.....
.....
.....
.....

Zure kexa edo iradokizuna aurkeztu izanaren jakinarazpena adierazteko bidea:
Indique el medio por el que desea tener constancia de la presentación de su queja o sugerencia:

Gutuna / Carta	Posta elektronikoa / E- Mail
----------------	------------------------------

Kexa edo iradokizuna jaso ondoren, kudeaketaz arduratzen den zerbitzuak egindako ekintzen berri jakinaraziko dio interesatuari 20 lanegunen buruan.

Recibida la queja o la sugerencia, el servicio responsable de su gestión informará al interesado de las actuaciones realizadas en el plazo de 20 días hábiles.

Data eta interesatuaren sinadura:
Fecha y firma del interesado:

Elemento 3. Personas



ELEMENTO 3. PERSONAS

P.1 Ficha P.04 Gestión de las personas



GESTION DE PERSONAS

Nombre del Proceso	Gestión de Personas													
Prozesuaren izena														
Misión del Proceso	Potenciar el compromiso de las personas, orientado a dar respuesta a las necesidades de los diferentes grupos de interés. Buscando la eficacia y eficiencia desde el equilibrio entre las necesidades personales y de la organización, en un entorno amable, favorecedor del crecimiento personal y del equipo.													
Prozesuaren Eginkizuna														
Definición, propósito o razón de ser del proceso														
Equipo / Taldea	Begoña Arrieta Jesús Leyre Chamorro	Helena Joseba Mirian	Propietario/a / Jabea Persona formalmente identificada para asumir la responsabilidad global del proceso	Karmelo										
Inizio / Hasiera Actividad inicial del proceso	Definición de los objetivos estratégicos relacionados con las personas		Proveedores Hornitzaileak Proporciona la entrada al proceso	Internos: Estrategia, Externos :										
Final / Amaiera Actividad final o resultado del proceso	Evaluación y revisión de los planes de mejora		Clientes, Bezeroak Destinatario del producto o servicio generado por el proceso	Internos: Personas Externos:										
Albance del proceso Garapena Actividades que comprende el proceso	Las actividades de este proceso se aplican a la identificación de necesidades de selección y contratación; acogida y despedida; organización, competencia, formación y desarrollo profesional; reconocimiento; liderazgo, gestión de las relaciones laborales; comunicación interna; evaluación y readaptación.													
Áreas implicadas	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="text-align: center;">TODAS</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="height: 30px;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>				TODAS									
TODAS														
Diagrama de Flujo Prozesuaren Fluxu Diagrama	En documento " <u>DIAGRAMA DE FLUJO</u> "													
Representación gráfica, mediante símbolos, que indica cómo se relacionan entre sí las diferentes actividades que constituyen un proceso.														

P.1 CÓMO SELECCIONAMOS, RETRIBUIMOS Y ATENDEMOS A LAS PERSONAS

P.1.1 Procedimiento de selección, contratación, acogida y despedida

	PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN, CONTRATACIÓN, ACOGIDA Y DESPEDIDA	
	P.04.01	Edición: 1

CONTROL DE MODIFICACIONES RESPECTO A LA EDICION ANTERIOR:

Edición	Fecha	Modificación	Página
1	30/07/2015	Edición del documento	Todas

INDICE:

1. OBJETO
2. ALCANCE
3. DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA
4. GENERALIDADES
5. DESARROLLO
 - 5.1. Elaboración del organigrama
 - 5.2. Perfil del puesto de trabajo
 - 5.3. Necesidad de cubrir un puesto de trabajo
 - 5.4. Selección de personal
 - 5.4.1. Reajuste de tareas
 - 5.4.2. Promoción interna
 - 5.4.3. Selección externa
 - 5.5. Contratación y acogida
6. REGISTROS Y ANEXOS

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
 Helena Villabaja Proceso Gestión de Personas Fecha: 30/07/2015	 Andoni Uruela Proceso de Mejora Continua Fecha: 8/09/2015	 Karmelo Sainz de la Maza Responsable del proceso Fecha: 11/09/2015

P.1.2 Encuesta acogida



CONSIDERACIONES DEL TUTOR/TUTORA EN EL PROCESO DE ACOGIDA:

Nombre y apellidos del Tutor:

<p>Valoración global sobre el proceso de acogida (de 1 a 10).</p>
<p>Observaciones a realizar.</p>
<p>Sugerencias de mejora puestas de manifiesto.</p>



ENCUESTA DE SATISFACCIÓN: ACOGIDA EN ELKARKIDETZA

Nombre y Apellidos:

Puesto de trabajo:

Fecha de incorporación:

A través de esta encuesta pretendemos recoger tu valoración personal sobre el modo en que fuiste acogido en Elkarkidetzaren.

Aparta, por favor, todas las opiniones, críticas y sugerencias que consideres oportunas.

Puntuación, por favor, entre 1 y 10 (1=mucho peor/20=mucho mejor)

	Gracias
1. El modo en que fuiste recibido, por primera vez -el primer día-, con motivo de tu incorporación a Elkarkidetzaren?	
2. El apoyo singular -el apoyo- de una persona, que actúe como tutor/tutora, y te acompañe en los primeros pasos de tu trabajo?	
3. El modo en que se te comunican las tareas que te corresponden conforme a tu puesto de trabajo?	
4. La información sobre Elkarkidetzaren: su misión, visión y valores, características generales de sus objetivos, prestaciones, funcionamiento interno...	
5. El modo en que fuiste presentado a tus compañeros de trabajo?	
6. La rapidez y el modo en que fuiste recibido por la Presidencia, y de qué modo se te expusieron las claves fundamentales de Elkarkidetzaren, su misión/visión/valores.	
7. El conocimiento sobre los recursos materiales con los queibas a trabajar?	
8. El acceso a la documentación relevante, dirección electrónica y acceso a Intranet, el organigrama y los procesos de gestión en los queibas a participar, normas de protección de datos de carácter personal.	
9. La información sobre tu contrato laboral, el convenio de aplicación, calendario y horario de trabajo y otras condiciones de trabajo.	
10. Con carácter general, ¿y a modo de resumen (cómo vaibas el modo en que fuiste acogido en Elkarkidetzaren)?	

Finalmente, si lo deseas, trasladamos las consideraciones que entiendas oportunas a la hora de valorar el modo en que fuiste acogido así como las sugerencias para una mejora del procedimiento a seguir a futuro con otros compañeros.

Fdo.:

En _____ de _____ de 201__

P.1.3 Encuesta personas

Valora tu grado de satisfacción...

	Muy Ins.		Ins.		Nor.		Sat.		Muy Sat.	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Con las condiciones laborales (horario, calendario laboral, flexibilidad, conciliación laboral-familiar).									
2	Con tu retribución.									
3	Con el aspecto, estado y situación de las oficinas. (Accesibilidad, situación, instalaciones, etc.)									
4	Con los recursos de que dispones (equipos informáticos, software, telecomunicaciones, conexiones de red) para realizar tu trabajo.									
5	Con el conocimiento de las funciones y responsabilidades de tu puesto de trabajo.									
6	Con la información de que dispones para desempeñar correctamente tu trabajo.									
7	Con la formación recibida para afrontar los cambios que se producen en la Entidad y que afectan a tu trabajo.									
8	Con las posibilidades de formación que ofrece la Entidad.									
9	Con el reconocimiento que recibes de tu responsable.									
10	Del traslado de tu responsable a Presidencia sobre como desempeñas tu trabajo.									
11	Con el liderazgo que ejerce tu responsable.									
12	Con la delegación y asunción de responsabilidades de los líderes.									
13	Con la posibilidad que te ofrece Elkarkidetza para trabajar en equipo.									
14	Con el ambiente laboral y el apoyo que recibes de tus compañeras/os.									
15	Con la igualdad de oportunidades en el desarrollo profesional que ofrece Elkarkidetza.									
16	Con las posibilidades de desarrollo profesional que te ofrece la organización.									
17	Con la información y comunicación que recibes de Presidencia sobre temas de interés general.									
18	Con la información y comunicación que recibes sobre la Misión, la Visión y de la extensión de los Valores y la cultura de organización.									
19	Con la información que recibes de tu responsable sobre temas que afectan a tu trabajo diario.									
20	Con el conocimiento de los objetivos que se presentan en las directrices estratégicas y plan de gestión anual.									
21	Con el tratamiento que dan tus responsables a las sugerencias de mejora que realizas.									
22	Con las posibilidades de participar en la gestión de la organización a través de los equipos de procesos.									
23	Con las acciones de mejora que aborda la empresa con los resultados obtenidos en esta encuesta y la entrevista personal con Presidencia.									
24	Valora tu grado de satisfacción general por trabajar en Elkarkidetza.									

Valora aquellos tres aspectos que hacen sentirte más satisfecho de tu pertenencia a Elkarkidetza.

Valora aquellos tres aspectos que crees que se deberían mejorar en Elkarkidetza.

Espacio abierto para cualquier tipo de sugerencia, aportación, crítica, comentario.

P.2.CÓMO DESARROLLAMOS EL CONOCIMIENTO Y COMPETENCIAS DE LAS PERSONAS
P.2.1 Perfil del puesto de trabajo

 elkarkidetzaren pentsioak	PERFIL DE PUESTO F.04.01.01.	Fecha: XX/XX/XXX
DENOMINACION DEL PUESTO	DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	Página X de X
NOMBRE PERSONA	NOMBRE DEL TRABAJADOR	
PRINCIPALES RESPONSABILIDADES/FUNCIONES		
Formación académica	Experiencia profesional	
COMPETENCIAS COMUNES		
	Nivel requerido (1 a 4)	Nivel actual (1 a 4)
Conocimiento normativa de E.P.S.V.		
Conocimiento de la normativa de Elkarkidetzaren		
Orientación al cliente		
Compromiso		
Adaptabilidad al cambio		
Búsqueda de información		
Capacidad de aprendizaje		
Iniciativa		
COMPETENCIAS TÉCNICA P01 ESTRATEGIA		
	Nivel requerido (1 a 4)	Nivel actual (1 a 4)
Gestión de Órganos de Gobierno y Control		
Orientación Estratégica		
Gestión de Equipos		
Gestión de Alianzas		
COMPETENCIAS TÉCNICA P02 GESTIÓN DE SOCIOS		
	Nivel requerido (1 a 4)	Nivel actual (1 a 4)
Tramitación de aportaciones, prestaciones y modificaciones de datos		
Gestión administrativa de aportaciones y prestaciones		
Gestión comercial		
Gestión actuarial		

DENOMINACION DEL PUESTO		Página X de X
NOMBRE PERSONA		

COMPETENCIAS TÉCNICA P03 GESTIÓN ECONÓMICA

	Nivel requerido (1 a 4)	Nivel actual (1 a 4)
Gestión de Tesorería		
Gestión presupuestaria, contable, auditoría de cuentas e impuesto de sociedades		
Análisis económico: macro y micro		
Gestión Inversiones: RF, RV y AM		
Gestión productos derivados		
Conocimiento de Inversiones Alternativas		
Gestión actuarial		
Control de activos, control de depositarias y cumplimiento de normativas legales		

COMPETENCIAS TÉCNICA P04 GESTIÓN DE PERSONAS

	Nivel requerido (1 a 4)	Nivel actual (1 a 4)
Gestión Administrativa		

COMPETENCIAS TÉCNICAS P05 RECURSOS Y PROVEEDORES

	Nivel requerido (1 a 4)	Nivel actual (1 a 4)
Gestión de TICS		
Gestión de recursos		

COMPETENCIAS TÉCNICAS P06 MEJORA CONTINUA

	Nivel requerido (1 a 4)	Nivel actual (1 a 4)
Gestión de sistemas de aseguramiento y de calidad		

IDIOMAS

	Nivel requerido (1 a 4)	Nivel actual (1 a 4)
Euskera		
Inglés		

COMPETENCIAS OFIMÁTICA

Generales	Nivel requerido (1 a 4)	Nivel actual (1 a 4)
Presentaciones		
Hoja de cálculo		
Procesador de textos		
Base de datos: ACCESS, DBASE;...		
Correo electrónico		
Específicas		
Específicas	Nivel requerido (1 a 4)	Nivel actual (1 a 4)
SIGEM		
Herramientas análisis financiero: - Bloomberg - Serfiex		

COMPETENCIAS DE LIDERAZGO

	Nivel requerido (1 a 4)	Nivel actual (1 a 4)
Identificación con la MVV de Elkarkidetza		
Capacidad de tracción		
Capacidad de motivar		
Capacidad de ejemplo		
Orientación a los grupos de interés		
Capacidad de comunicar		
Apoyo al desarrollo de las personas		
Conocimiento de la actividad a mejorar		

PODERES

FECHA PROTOCOLO	NÚMERO DE PROTOCOLO	ATRIBUCIÓN

VALORACIÓN DE APTITUD PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO DE TRABAJO

P.2.3 Plan de formación

		PLAN ANUAL DE FORMACIÓN 2015												Imp.: F.40.03	Rev.: 1		
														Pág. 1	de 2		
TEMA DEL CURSO / CHARLA SEMINARIO DE FORMACIÓN / ETC	IMPARTIDO POR CENTRO	PERSONAL ASISTENTE	COSTE	DEPARTAM.	AÑO: 2015												
					ENERO	FEBR.	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSE	SEPT.	OCTB.	NOV.	DIC.	
Euskera	Euskaltegi Ayto. Vitoria	Pilar	80 euros	P.02	P	16,5	18	18	12	18	4,5				18	19,5	13,5
MYSQL	Proyectos de Formación	Miguel Manso	350 (subvencionado al 100%)	P.02				30									
Curso de Reciclaje de Evaluadores de Euskalit	Euskalit	Joseba Intxausti	---	P.02					8								
Euskera	Gabriel Aresti	Bego Luengo, Jesus Alonso	32 euros x hora	P.02		4,5	12	12	4,5	6	6						
Curso sobre cómo escribir un email	Formación Interna (A.Urruela)	25 miembros de Elkarkidetzak	---	Toda la organización		2x25											
Reporting Financiero específico para el control estadístico y presupuesto interno curso de Excel avanzado aplicado a las finanzas)	Campus to business	Miriam Lazpita, Eva Alberdi, Arantza Rubio	10 h. Subvencionado Seg.Soc	P.03													10x3

ELKARKIDETZAK PENTSIOK

P.2.3 Ficha formación

	FICHA DE FORMACIÓN	F.04.02.01
---	---------------------------	------------

SOLICITUD DE FORMACIÓN

Nombre:	
Curso:	
Centro impartidor:	
Fechas:	
Horarios:	
Nº de horas:	Coste:
Firma solicitante:	Fecha:

AUTORIZACIÓN RESPONSABLE DEL ÁREA O DEPARTAMENTO

Análisis conveniencia de la formación:	
Firma autorización RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO DE FORMACIÓN	Fecha:
Firma autorización y VºBº	Fecha:

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE LA PERSONA QUE RECIBE LA FORMACIÓN

	MUY INSATISFECHO	INSATISFECHO	NORMAL	SATISFECHO	MUY SATISFECHO
1.- Valore el grado de satisfacción con la información requerida					
2.- Valore el grado de satisfacción con las posibilidades de aplicar la formación recibida					
3.- Valore el grado de satisfacción con el cumplimiento de los objetivos marcados					
Observaciones:					

VALORACIÓN DE LA EFICACIA POR PARTE DEL RESPONSABLE DEL ÁREA O DEPARTAMENTO

Firma	Fecha:

P.3 CÓMO COMPROMETEMOS A LAS PERSONAS CON LA ORGANIZACIÓN

P.3.1 Kalelkar gestión documental

Nombre	Alta	Modificado
Ficha del proceso	15/09/2015 14:15:03	11/05/2016 16:26:04
Indicadores	15/09/2015 14:15:03	18/12/2015 11:36:47
Plan de acción	15/09/2015 14:15:03	18/12/2015 11:35:56
Procedimiento	15/09/2015 14:15:03	
Documentos	15/09/2015 14:15:03	11/05/2016 13:59:52
Actas	01/12/2015 16:40:26	11/05/2016 13:51:56

Kalelkar © 2015 Elkarkidetza

P.3.2 Criterio para sistematizar el reconocimiento

Propuesta de reconocimiento a nuestras compañeras de la Delegación de Gipuzkoa

1.- Como muestra de apoyo y compañerismo con la Delegación de Gipuzkoa que en más de una ocasión queda al margen del día a día de la organización y en muchas ocasiones tienen que prestar el servicio solas, por vacaciones, bajas o gestiones que tienen que realizar xxxxx en las instituciones. Estar tantos días solo es muy duro y muy sacrificado.

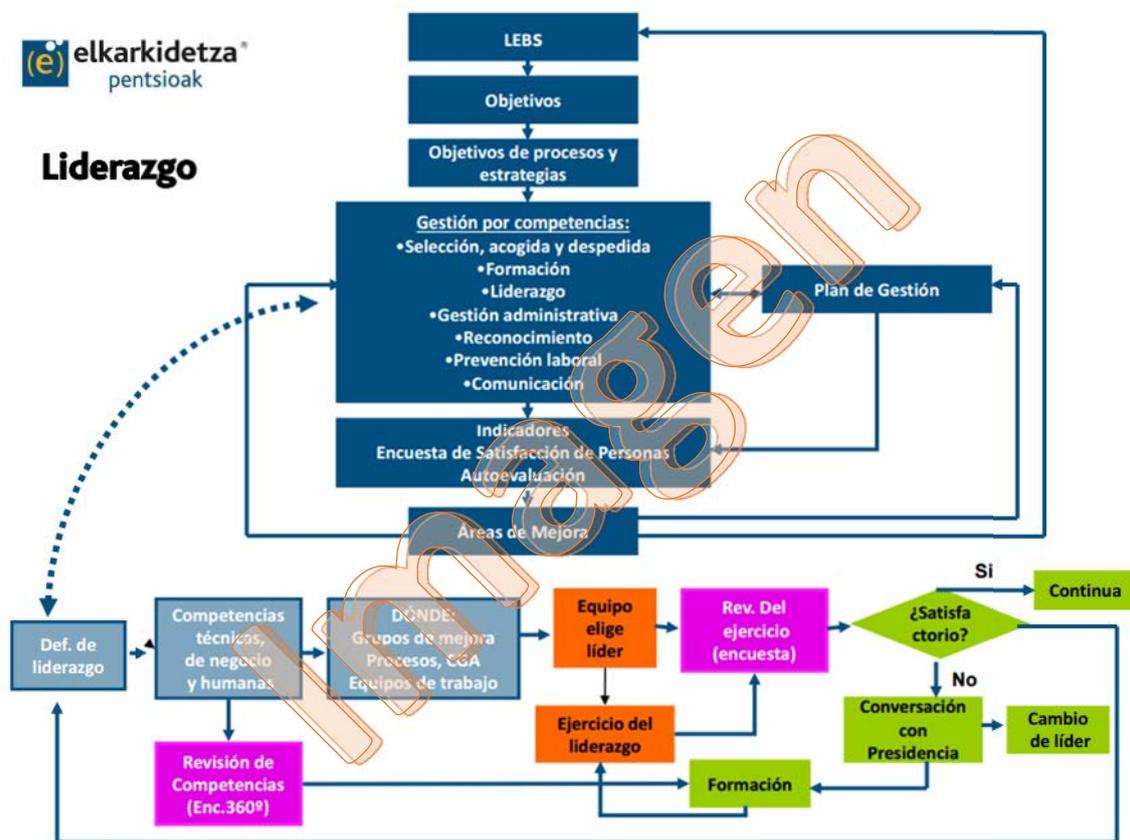
2.- Por sintonía con la misión de Elkarkidetza: “ofrecer un servicio de calidad y transmitir confianza a sus grupos de interés”. Sistemáticamente en todas las encuestas que se realizan a los socios desde el año 2008 es la Delegación que recibe mejores valoraciones por el servicio prestado.

3.- Por representar a través de su trabajo diario y la valoración que hacen los socios en las encuestas y en los reconocimientos (F2) el principal valor de Elkarkidetza CERCANÍA AL SOCIO buscando la satisfacción de sus necesidades y expectativas, ofreciendo un servicio profesional, con un trato personalizado, cercano y amable, transmitiendo confianza y seguridad.

4.- xxxxx es la persona de todo el proceso de Gestión de Socios que más socios ha atendido desde que se implantó la herramienta del F2.

P.4 CÓMO AMPLIAMOS LA CAPACIDAD DE LIDERAZGO DE LAS PERSONAS

P.4.1 Flujograma Procedimiento de liderazgo



P.4.2 Encuesta liderazgo

EVALUACION DEL EJERCICIO DEL LIDERAZGO

Valora la capacidad que encuentras en el líder:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Identificación con la MVV de Elkarkidetza										
Capacidad de tracción										
Capacidad de motivar										
Capacidad de ejemplo										
Orientación a los grupos de interés										
Capacidad de comunicar										
Apoyo al desarrollo de las personas										
Conocimiento de la actividad a mejorar										

Marcar con una "X" la opción que más se ajuste a tu opinión*

P.4.3 Competencias de liderazgo

	1	2	3	4
Identificación con la MVV de Elkarkidetzak	Tiene conocimiento de cuáles son la misión, visión y valores, de dónde viene y sus Planes de Acción.	Sabría explicarlo y formar a otra persona.	Participa activamente en la definición, revisión y mejora de la misión, visión y valores y de sus Planes de Acción.	Capaz de introducir mejoras en el proceso.
Capacidad de tracción	Lo que hace le importa a alguien y le escuchan.	Es capaz de construir un proyecto y recabar opiniones y soluciones de otras personas.	Es capaz de ejecutar y llevar a cabo un proyecto con colaboradores.	Ha conseguido subir "a bordo" a personas ilusionadas y comprometidas para llevar a cabo el proyecto
Capacidad de motivar	Sabe bien hacia dónde va y escucha de manera muy atenta y sincera.	Razona e informa de los proyectos. El lenguaje es la plataforma principal para transmitir optimismo a otras personas.	Da ejemplo con sus acciones para provocar grandes cambios de actitud en cuanto a motivación y optimismo. En este sentido, halaga las virtudes y fortalezas de las personas produciendo gran satisfacción y entusiasmo.	Aprende a convivir pacíficamente con los errores y las imperfecciones, y es capaz de reorientar la reflexión.
Capacidad de ejemplo	Presenta una adecuada disposición a asumir los compromisos.	Cumple los compromisos adquiridos.	Posee una disposición que lo lleva a comprometerse con las metas asignadas, asumiéndolas como un desafío personal.	Es ejemplo para el resto de personas.
Orientación a los grupos de interés	Actitud positiva sobre el papel de las aportaciones de los grupos de interés	Capacidad de escucha y negociación, a la hora de analizar las necesidades de los grupos de interés.	Fuerte orientación al fomento y/o implicación en el logro de la sostenibilidad económica, social y ambiental.	Creatividad en la búsqueda de iniciativas que permitan desarrollar intereses compartidos.
Capacidad de comunicar	Participa en la comunicación entre los miembros del equipo de trabajo.	Mantiene y facilita la comunicación entre los miembros del equipo de trabajo.	Diseña y mantiene una estrategia de comunicación que permite al equipo de trabajo identificar claramente los objetivos.	Diseña, mantiene y mejora la estrategia de comunicación.
Apoyo al desarrollo de las personas	Valora a sus colaboradores para poder determinar los resultados obtenidos en la implantación del plan.	Es capaz de identificar el talento de las personas y conocer cuál es el potencial que poseen.	Definido qué es lo que quiere la organización y qué es lo que posee, es capaz de aplicar el diseño de los planes generales pero de forma ya individualizada a cada una de las personas, detectando las necesidades o carencias que se puedan plantear y aportando los medios necesarios para abordar las oportunidades de mejora.	Planifica las necesidades de RRHH de la empresa a medio plazo. Lleva a cabo un análisis y diagnóstico de necesidades de plantilla, en especial para aquellos puestos y competencias críticas que van a resultar claves en la estrategia de la empresa en los próximos años.
Conocimiento de la actividad a mejorar	Tiene una actitud observadora.	Comunicación oral y escrita: Posee pensamiento crítico y debate cómo mejorar la gestión de forma activa.	Invita a sus compañeros a proponer diferentes soluciones al problema que van generando nuevas preguntas y respuestas.	Tiene iniciativa personal y posee creatividad para la implantación de mejoras. Identificación y solución de problemas.

Elemento 4. Sociedad



ELEMENTO 4. SOCIEDAD

S.1 Inversiones en Euskadi



S1. CÓMO GESTIONAMOS EL COMPROMISO CON NUESTRO ENTORNO SOCIAL

S.1.1 Listado de empresas participadas

ORZA PARTICIPADAS

Inmuebles en renta

CONCESIONARIO PEUGEOT
RESIDENCIA FORAL de PERSONAS
MAYORES
ANGULAS AGUINAGA S.A.
NAVE INDUST. ARTECHE

Biotecnología

GRUPO NORAYBIO, S.L.
LIKUID NANOTEK, S.L.
PROGENIKA BIOPHARMA, S.A

Fondos

Industria Electrónica

INGENIERIA ARSON, SL

Material Sanitario

AJL OPHTALMIC, SA
BIOLAN MICROBIOSENSORES,S.L
ILINE MICROSYSTEMS, S.L.

Servicios

GESE, Servicios Energeticos, S.L.

Industrial

GRUPO WISCO, S.L.
INENVA,SL



S.1.2 Residencias de estudiantes

SIRESA EUSKADI, S.A.

VITORIA-GASTEIZ

220 PLAZAS



BILBAO

220 PLAZAS



SIRESA

DONOSTIA

426 PLAZAS



TRES RESIDENCIAS EN FUNCIONAMIENTO EN RÉGIMEN DE CONCESIÓN A 45 AÑOS

S.1.3 Colaboración con Novia Salcedo



Elkarkidetza, Geroa e Itzarri firman un convenio marco con la Fundación Novia Salcedo para fomentar el empleo juvenil

Las EPSVs vascas aportarán 45.000 euros en tres años y formarán parte del comité asesor del programa 'Pegasus', promotor de la campaña por la Década Mundial del Empleo Juvenil

Bilbao, lunes 9 de febrero de 2015- Las entidades vascas de previsión social Elkarkidetza, Geroa Pentsioak e Itzarri han firmado esta mañana en Bilbao un acuerdo marco con la Fundación Novia Salcedo para su apoyo al programa 'Pegasus' de la fundación, cuyo objetivo es situar el empleo juvenil en la Agenda Global del Desarrollo Humano a través de la Declaración por parte de la Asamblea General de las Naciones Unidas 2019-2028 como Década del Empleo Juvenil, a la que ya se han adherido 2.000 ciudadanos y 208 entidades de 20 países distintos.

Gracias al convenio, que se alargará de momento hasta finales del 2017, las EPSVs vascas aportarán un total de 45.000 euros (15.000 euros cada una) al programa y formarán parte de su comité asesor, para apoyar y asesorar a la Fundación Novia Salcedo en la definición de las líneas de actuación del *Proyecto Pegasus*, participar en la organización de eventos y actividades de presentación de la campaña internacional, difundirla en su ámbito de influencia y contribuir en la creación de conocimiento (informes, thinks tanks, buenas prácticas, etc.).

S.1.4 Jornada europea de la calidad



Gizartearekin gure konpromisoa nola garatu. Elkarkidetzaren esperientzia

Cómo desarrollar nuestro compromiso con la Sociedad. La experiencia de Elkarkidetza

Azaroak 6 Noviembre • Bilbao



S.1.5 Encuesta de sociedad

Valora tu grado de satisfacción...

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Cuando usted piensa en las Entidades de Previsión Social Voluntaria, ¿hasta qué punto lo asocia con Elkarkidetza?										
2	¿Qué importancia otorga a Elkarkidetza en el marco de las EPSV?										
3	El papel que representa Elkarkidetza dentro del tejido social vasco le parece....										
4	El nivel de apoyo a proyectos empresariales que realiza Elkarkidetza le parece....										
5	El nivel de apoyo que Elkarkidetza presta al empleo juvenil y los universitarios le parece....										
6	El nivel de apoyo que Elkarkidetza presta a la Tercera Edad le parece...										
7	¿Hasta qué punto identifica a Elkarkidetza como una organización solidaria y comprometida con su entorno social?										
8	El nivel de compromiso de Elkarkidetza con el Medio Ambiente le parece....										
9	Hasta qué punto considera que Elkarkidetza es una organización socialmente responsable										

Elemento 5. Innovación



ELEMENTO 5. INNOVACION

I.1 CÓMO DEFINIMOS NUESTRA ESTRATEGIA PARA INNOVAR.

I.1.1 Certificado ISO 9001



BUREAU VERITAS
Certification

Certificación
Certification

Concedida a / Awarded to

ELKARKIDETZA EPSV
RAMON Y CAJAL 7 Y 9, 01007, VITORIA
MENDEURREN PLAZA 6 – BAJO, 20001, SAN SEBASTIAN
GARDOQUI, 2 BAJO, 48001, BILBAO

Bureau Veritas certifica que el Sistema de Gestión ha sido auditado y encontrado conforme con los requisitos de la norma:
Bureau Veritas certify that the Management System has been audited and found to be in accordance with the requirements of standard:

NORMA / STANDARD

ISO 9001:2008

El Sistema de Gestión se aplica a:
Scope of certification

E.P.S.V. PARA PROPORCIONAR AL PERSONAL DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DE EUSKADI PRESTACIONES SUPLEMENTARIAS A LAS PENSIONES PUBLICAS, EN FORMA DE PENSIONES VITALICIAS.

MUTUALITY RULED UNDER THE BASQUE LEGISLATION, AIMED TO PROVIDE SUPPLEMENTARY BENEFITS IN ADDITION TO THOSE OF THE SOCIAL SECURITY TO THE EMPLOYEES OF THE PUBLIC BASQUE INSTITUTIONS, ALWAYS PAID AS ANNUITIES.

Número del certificado <i>Certificate Number</i>	ES037419	Director General / General Manager Bureau Veritas Certification, S.A.
Aprobación original : <i>Original approval date :</i>	14/11/11	
Certificado en vigor: <i>Effective date:</i>	14/11/2011	
Caducidad del certificado: <i>Certificate expiration date:</i>	14/11/2014	

Este certificado está sujeto a los términos y condiciones generales y particulares de los servicios de certificación.
This certificate is valid, subject to the general and specific terms and conditions of certification services.

Managing Office / Oficina Central: Bureau Veritas Certification, S.A.
Issuing Office / Oficina emisora: Bureau Veritas Certification, S.A.
D. de Portugal: Príncipe 21-23, Espinho-Corção, P.O. Box: La Garenne, 28165-4 eadness Madrid



ENAC
UNIVERSIDAD CARLOS III DE MADRID
Nº 2442-SC006

I.1.2 Gestión de riesgos en inversiones

Cálculo del VAR (Value at Risk) de la cartera

Para una cartera, probabilidad y horizonte temporal dados, el VaR se define como un valor límite tal que la probabilidad de que una pérdida a precios de mercados en la cartera sobre el horizonte temporal dado exceda ese valor sea el nivel de probabilidad dado.

Adicionalmente, se calcula el Conditional VAR

Análisis de la contribución de cada clase de activo al VAR. Análisis del efecto de correlación.

Análisis de la evolución histórica del VAR

Volatilidad y VAR expost

Análisis del máximo drawdown o máxima pérdida desde máximos de valor liquidativo a mínimo.

Duración del mencionado periodo de drawdown.

Número de días para volver a recuperar el máximo.

Periodo de tiempo más largo “debajo del agua”.

Cálculo de la volatilidad del valor liquidativo

Cálculo del VAR histórico.

Análisis de stress Test

Análisis del impacto en cartera de la repetición de situaciones especialmente adversas del pasado (ejemplo, quiebra de Lehman, crisis de Grecia, etc.)

Análisis del impacto en cartera de situaciones hipotéticas: subida paralela de la curva de tipos de interés, aplanamiento o aumento de la pendiente de la curva de tipos, subida del precio del petróleo, etc.

Back Test: en desarrollo

Comprobación a posteriori de la validez de los sistemas de VAR y stress test calculados ex ante.

Análisis del riesgo de concentración

Herramienta para el análisis de la distribución de la cartera por tipos de activos, divisas, áreas geográficas, plazos, sectores, rating, etc.

Análisis de riesgo de contraparte

Herramienta para el análisis de la distribución por ratings, cálculo de un rating medio de cartera, probabilidades de default a 1 año, control de cambios de rating en el mes, relación de valores con rating por debajo de BB, etc.

Análisis de riesgo de liquidez

Herramienta para el análisis de la distribución de la cartera en función de la liquidez de los activos.

En renta fija análisis del bid-ask spread, tamaño de la emisión, volumen de operaciones cruzadas, tamaño de las ofertas/demandas en pantalla, etc.

En renta variable, análisis del número de días necesario para liquidar las posiciones y cuantificación del posible impacto en precio de dicha operación.

Análisis de requerimientos de capital bajo normativa de Solvencia II

Aun cuando por normativa, las EPSV no se encuentran sometidas a la normativa europea de Solvencia II, se ha contratado el software de SERFIEX especializado en gestión de riesgos y cumplimientos de requerimientos de dicha normativa.

De esta manera la entidad pretende adelantarse a una posible aproximación futura de nuestra normativa a la de Solvencia II exigible hoy en día a las compañías aseguradoras.

Análisis de los riesgos asociados al sistema de Participación en Beneficios

Desarrollo de una herramienta interna en Excel para el análisis de los riesgos asociados con el sistema de participación en beneficios.

- Simulación mediante la generación de posibles escenarios obtenidos de una distribución normal de rendimientos definida por una rentabilidad y una volatilidad dadas. Cálculo del VAR y del conditional VAR.
- Análisis del sistema actual de participación en beneficios y comparación con sistemas alternativos que introduzcan algún sistema de “marca de agua”.
- Análisis de stress test: generación de escenarios especialmente desfavorables. Análisis de la hipotética evolución temporal de las reservas.
- En todos los casos, análisis del impacto en la solvencia de la entidad y análisis del impacto en el rendimiento obtenido por el socio pasivo. Búsqueda de un punto de equilibrio.

Desarrollo interno de un sistema automatizado para subir los datos a las aplicaciones Bloomberg y SERFIEX.

Este sistema nos permite subir todos los datos de nuestra cartera de inversiones desde la contabilidad oficial de SIGEM hasta las aplicaciones de BLOOMBERG (valoraciones, cálculo de ratios, VAR, Stress Test, análisis de liquidez, etc.) y SERFIEX (control de riesgos y cálculo de SCR bajo normativa Solvencia II)

HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS INTERNO

Desarrollo de hojas internas de screening para la gestión.

- Screening de valores de renta variable, con elaboración de ranking sectorial, basado en un set de ratios de:
 - o Momentum
 - o Valoración
 - o Riesgo
- Screening de fondos de inversión
 - o Análisis de rendimientos, volatilidad, ratio de sharpe y máximo drawdown a distintos plazos
 - o Análisis de la consistencia del desempeño relativo en los distintos plazos: cuartil y jerarquía.
- Screening de renta fija (en desarrollo)
 - o Control periódico de métricas de solvencia: deuda/Ebitda, Deda/fondos propios, cobertura de intereses, etc.

Desarrollo de hoja interna para el cash flow matching

- Cálculo de los flujos de caja generados por la cartera de activos asignados
- Comparación con los flujos de caja de los pasivos
- Macheo en base anual y cobertura de los gaps con excedentes de años anteriores reinvertidos a tipo forward o tipo constante
- Comprobación de TIR y duraciones de activos y pasivos tras el macheo
- Análisis de la descomposición de la cartera tras la asignación hipotética

I.1.2 Análisis interno de inversión socialmente responsable

La política de ISR de Elkarkidetza se basa en tres pilares:

- Exclusión
- Inclusión
 - o Best-in-class
 - o Inversiones temáticas
- Implicación y voto

Para el cómputo de la inversión best-in-class, se ha desarrollado internamente una herramienta de análisis de la cartera de inversiones. Esta herramienta monitorea toda la cartera y procede a clasificar las inversiones de la siguiente manera:

- Acciones: control de si la compañía emisora de las acciones está incluida en el índice seleccionado (FTSE4good Global Index)
- Bonos, obligaciones y Letras del Gobierno: control de si el país emisor de los bonos, obligaciones o Letras se encuentra dentro del primer cuartil del ranking de países de ESG Country Strategic Risk (Bloomberg)
- Bonos, obligaciones y activos monetarios corporativos: control de si la compañía emisora de los bonos, obligaciones o activos monetarios está incluida en el índice seleccionado (FTSE4good Global Index)
- Inversiones acometidas a través de fondos y otros vehículos de inversión: control de si la gestora está suscrita a los principios de UNPRI y ha recibido en las evaluaciones de su desempeño en el despliegue de dichos principios una calificación de AA, A+ o A
- Cuentas corrientes, depósitos bancarios o similares: control de si la entidad bancaria en la que está abierta la cuenta corriente o el depósito está incluida en el índice seleccionado (FTSE4good Global Index)
- Estructurados: control de si la compañía emisora del estructurado está incluida en índice seleccionado (FTSE4good Global Index)
- Inmuebles: control de si el uso que se da al inmueble tiene un carácter social (residencias de la tercera edad, recintos educativos, etc.)

I.1.4 EAPSPI

E A P S P I
Pensions for the Public Sector

Search [Contact](#) [Imprint](#)

Home | About EAPSPI | **Members** | News | Events | EPB | EAPSpedia | Links | **LOG IN**

Department of Public Expenditure and Reform
Department of Public Expenditure and Reform
An Roinn Caiteachais Phoiblí agus Athchóirithe
Ireland

DOE
DOE
Department of Environment
United Kingdom

(e)
ELKARKIDETZA pentsioak
Supplementary scheme for the Basque public sector
Spain

Members

ABP: Supplementary scheme for Dutch public employees
Netherlands

AKA: Pension scheme for local and church employees and civil servants
Germany

ASIP: Association Suisse des Institutions de Prévoyance
Switzerland

BPK: Bundespensionskasse AG
Austria

CDC: Caisse des Dépôts et Consignations
France

CGA: Caixa Geral de Aposentações
Portugal

DEHLG: Department of the Enviroment, Heritage and Local Government
Ireland

Department of Public Expenditure and Reform: An Roinn Caiteachais Phoiblí agus Athchóirithe
Ireland

DOE: Department of Environment
United Kingdom

ELKARKIDETZA pentsioak: Supplementary scheme for the Basque public sector
Spain

E.P.S.V.: Federación de Entidades de Previsión Social Voluntaria de Euskadi
Spain

KEVA: The Local Government Pensions Institution
Finland

KLP: Kommunal Landspensjonskasse
Norway

KPA Pension: Kommunsektorns Pension AB
Sweden

Lgps: Local Government Pension Scheme
United Kingdom

Modra zavarovalnica, d.d.: Služba za pravne in kadrovske zadeve
Slovenia

Préfon: Caisse Nationale de Prévoyance de la Fonction Publique
France

RAFP: Retraite additionnelle de la fonction publique
France

SAMPENSION KP LIVSFORSIKRING A: Kommunernes Pensionsforsikring
Denmark

SdPSP: Service des Pensions du Secteur Public
Belgium

sppa: Scottish Public Pensions Agency
United Kingdom

SPV: The National Government Employee Pensions Board
Sweden

Valida Pension AG: Austrian pension fund
Austria

VBL: Versorgungsanstalt des Bundes und der Länder
Germany

VBV-Pensionskasse AG: Pension fund
Austria

I.2 CÓMO CREAMOS EL CONTEXTO INTERNO PARA INNOVAR

I.2.1 Certificado Auditor interno ISO 9001



I.2.2 Certificado GRC Professional (GRCP)



I.2.3 Tratamiento de mejoras en Kalelkar

Kalelkar

- PROCESOS
- MEJORAS
- DOCUMENTACIÓN

Mejoras

NUEVA MEJORA

Proceso

Estado

Año

P03 : Gestión económica

Todas la mejoras

2015

Nº	Proc	Mejora	Resp.	Apertura	Cierre	Acciones
318	P03	CAMBIOS EN EL CUADRO DE PATRIMONIO	RMZR	15/12/2015	14/01/2016	
285	P03	Gestión de riesgos	AIA	23/11/2015		
286	P03	Mejorar la automatización de las DCC	IELE	23/11/2015		
242	P03	Utilizar patrimonio liquidable para cálculos	RMZR	11/11/2015	31/12/2015	
261	P03	Añadir el campo "Artículo Decreto"	IELE	01/10/2015	30/10/2015	
241	P03	Informe de Límites Legales y Principios de Inversión	IELE	01/09/2015	31/12/2015	
240	P03	Añadir más campos en los informes de plusvalías	IELE	01/09/2015	15/10/2015	
239	P03	Añadir más campos en la creación de cuentas contables	IELE	01/09/2015	30/09/2015	
233	P03	Separación de las tareas de ejecución y liquidación	AIA	01/09/2015	20/05/2016	
237	P03	Carga de datos en el programa de cálculo de riesgos (Serfiex)	ABI	01/05/2015	30/10/2015	
238	P03	Creación de un nuevo informe de derivados	IELE	01/04/2015	15/09/2015	
231	P03	Informe de riesgos mensual	ALE	01/01/2015	31/10/2015	
230	P03	Mejora de la documentación para Junta de Gobierno	ABI	01/01/2015	30/09/2015	
229	P03	Mejora de la documentación para Comité de Inversiones	ABI	01/01/2015	31/10/2015	

- PROCESOS
- MEJORAS
- DOCUMENTACIÓN

Mejoras

[Ver mejora](#)

[VOLVER A LISTADO](#)

Ficha Tareas

Mejora *

CAMBIOS EN EL CUADRO DE PATRIMONIO

Proceso * Fuente información *

P03 : Gestión económica PERORG : Personal Organización

Proponente * Responsable *

ABJ : ARESTI BENGOCHEA JON ANDONI RMZR : ROMERO MARTINEZ DE ZUAZO, RAUL

Fecha apertura * Fecha cierre

15/12/2015 14/01/2016

Necesidad detectada * Causa principal

Ajustar el patrimonio al patrimonio repartible Homogeneizar criterios

Validación

Raúl ha definido un nuevo informe a partir del 1/01/2016

Tareas

Editar tarea de CAMBIOS EN EL CUADRO DE PATRIMONIO

[VOLVER A LA MEJORA](#)

Ficha

Tarea *

Responsable * Equipo de mejora

Selecciona el responsable Requiere equipo de mejora

Fecha prevista * Fecha cierre

Comentarios

Verificación

[ACEPTAR](#) [CANCELAR](#)



Mejoras y Planes de Acción

Listado de documentos

Mejoras en curso

Fecha de inicio: 01/01/2016 31/12/2016

Proceso:

Responsable:

Fuente:

Proponente:

Generar informe

Generar informe ampliado

Borrar filtros

excel

Mejoras cerradas

Fecha de inicio: 01/01/2016 31/12/2016

Fecha de cierre: 01/01/2016 31/12/2016

Proceso:

Responsable:

Generar informe

Generar informe ampliado

Borrar filtros

excel

Planes de acción en curso

Fecha de inicio: 01/01/2016 31/12/2016

Fecha prevista de cierre: 01/01/2016 31/12/2016

Proceso:

Responsable:

Generar informe

Generar informe ampliado

Borrar filtros

excel

Planes de acción cerrados

Fecha de inicio: 01/01/2016 31/12/2016

Fecha de cierre: 01/01/2016 31/12/2016

Proceso:

Responsable:

Generar informe

Generar informe ampliado

Borrar filtros

excel

I.4 CÓMO GESTIONAMOS LAS IDEAS Y PROYECTOS INNOVADORES

ACTA REUNION P.03 GESTION ECONOMICA CELEBRADA EL 23/11/2015

1.- Revisamos el cumplimiento de los Indicadores a 31 de octubre y se fijan los del año 2016.

Se decide incorporar al CMI mensual los indicadores de "Volatilidad anual", "% de activos ilíquidos en cartera" y "VAR 95%".

En el P.03 se decide poner periodicidad trimestral a todos los indicadores excepto al de Solvencia (que es anual) ya que se revisarán y analizarán en cada reunión del proceso anterior a la Junta de Gobierno.

Todos los indicadores cumplen prácticamente a 31 de octubre, lo previsto:

En el límite de "Solvencia", Rosa comenta que en la actualidad está entorno al 23%, pero que a 31 de diciembre de 2015 sufrirá una bajada y se quedará en torno al 9% debido a una dotación de Fondos Propios desde Provisiones que se va a realizar para bajar tipos al 2,25% a los colectivos que están al 3,5% y al 4%. Se fija, por tanto, como objetivo de Solvencia para el año 2016 el 9%.

Jon comenta que fijan un 4,10% para el año 2016 en el límite de "Rentabilidad anual de activos". Inversiones ha elaborado un cuadro con una distribución de activos para 2016 y con la previsión estimada, que es de donde han sacado la cifra de rentabilidad. Se decide adjuntar este cuadro en el Plan de Gestión.

Asimismo, Jon comenta que los objetivos para el 2016 en los límites "Volatilidad", "% de activos ilíquidos en cartera" y "VAR 95%" se mantienen igual que para 2015. No obstante, previsiblemente la volatilidad futura será más alta debido a los niveles tan bajos de tipos y la situación anómala en general. Habrá por tanto menor rentabilidad y el VAR 95% irá en línea con la volatilidad. El límite de los activos ilíquidos también se mantiene como en el 2015, aunque habrá una subida debido al capital comprometido que todavía no hemos desembolsado en fondos de Private Equity.

Se quedan fijados definitivamente los indicadores para 2016:

Indicadores	Objetivo	Origen	Period.	Responsab.
Rentabilidad anual de los activos	4,10%	CMI	Trimestral	Jon
Solvencia	9%	CMI	Anual	Jon
Volatilidad	<=8%	Inf.Riesgos	Trimestral	Jon
% de activos ilíquidos	<15%	Inf.Riesgos	Trimestral	Jon
VAR	<=15%	Inf.Riesgos	Trimestral	Jon
Grado de cumplimiento de gtos.admon.	95%	CMI	Trimestral	Miguel
Cierres 31-12, enero y feb D+20	95%	SIGEM	Trimestral	Raúl
Cierre diario marzo a 30-12 D+4	90%	SIGEM	Trimestral	Raúl

Informe de auditoría en fecha	1	SIGEM	Trimestral	Raúl
Auditoría limpia	1	SIGEM	Trimestral	Raúl
DEC en plazo	5	SIGEM	Trimestral	Raúl

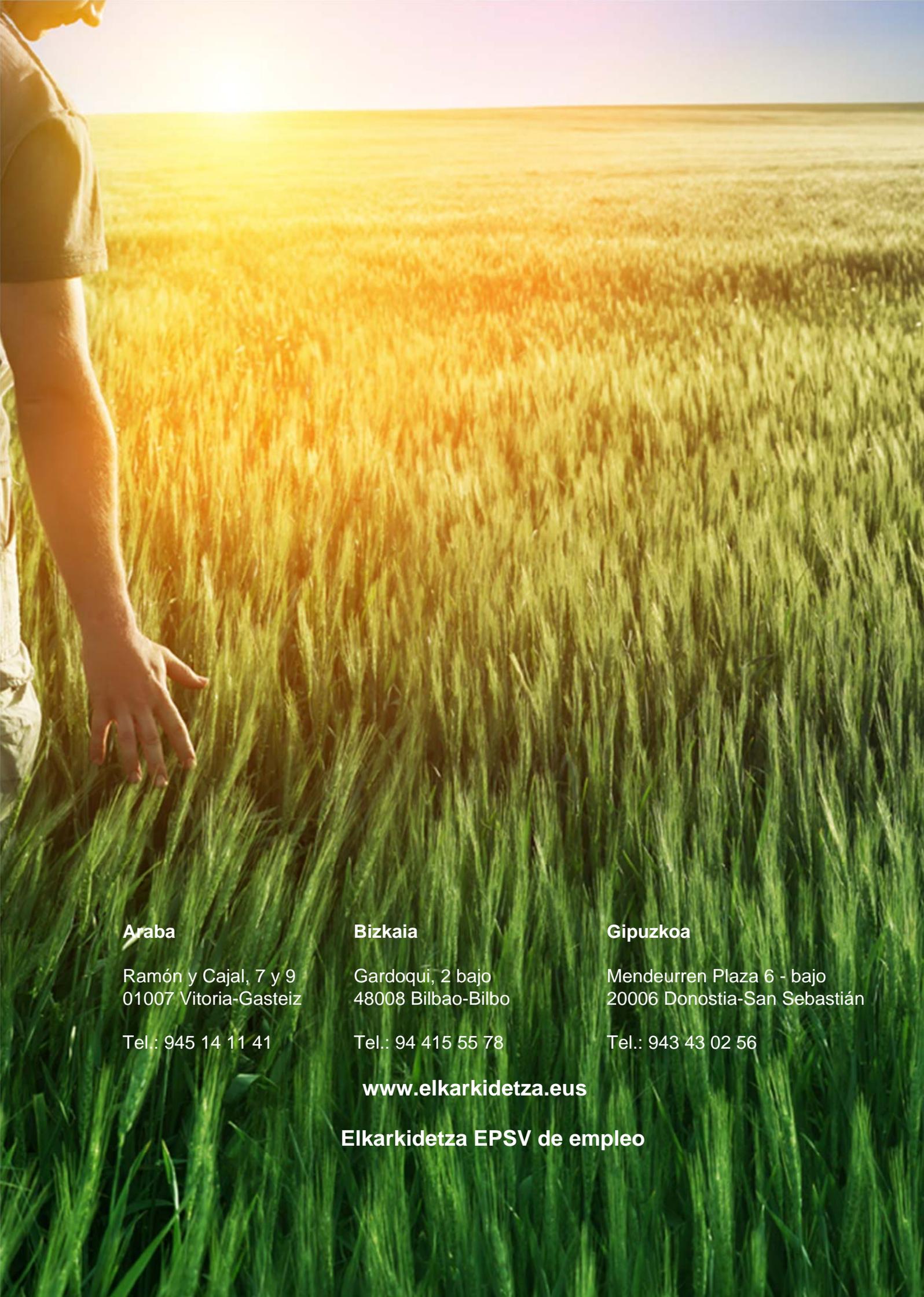
2.- Se revisan las mejoras abiertas a la fecha.

- *"Utilizar patrimonio liquidable para cálculos"*; Raúl lo hará con fecha 1 de enero de 2016.
- *"Separación de Tareas de ejecución y liquidación"*; dar el VºBº a los poderes y contrastarlos con el BBVA, para presentarlos a la Junta de Gobierno de diciembre.
- *"Informe de Límites Legales y Principios de Inversión"*; acabarlos para final de año. A partir del 2016 se decide hacerlos con periodicidad semanal (coincidir con fecha 15 y cierre de mes para los Comités de Inversiones)
- *"Control de Riesgos"*. Se cierra la mejora abierta y con los temas pendientes de realizar se decide fijar como **Plan de acción para 2016**.
- *"Analizar el concepto de Inversión socialmente responsable"*; queda abierta la mejora.
- *"Documentación disponible de toda nuestra normativa en inglés"*; se van a pedir presupuestos para traducir los Estatutos, el Reglamento y la Memoria. Amaia también va a hablarlo con Geroa para saber quién se lo ha traducido y con qué periodicidad.
- *"Prevención de blanqueo de capitales"*; Jon ha trabajado mucho este tema, están pendientes de una reunión con los abogados para aclarar algunas dudas. Se fija como **Plan de acción para 2016**.

Aparte de las mejoras que permanecen abiertas surge una nueva mejora para el 2016 que es mejorar la automatización de las DEC.

3.- Plan de formación para el 2016.

Se están rellenando las fichas de los perfiles del puesto de trabajo. A partir del análisis que se haga de estas se elaborará un **plan de formación** de cada departamento para 2016.



Araba

Ramón y Cajal, 7 y 9
01007 Vitoria-Gasteiz

Tel.: 945 14 11 41

Bizkaia

Gardoqui, 2 bajo
48008 Bilbao-Bilbo

Tel.: 94 415 55 78

Gipuzkoa

Mendeurren Plaza 6 - bajo
20006 Donostia-San Sebastián

Tel.: 943 43 02 56

www.elkarkidetza.eus

Elkarkidetza EPSV de empleo