

## SUSTAINABILITY ON BOARDS

Reflexiones actuales sobre sostenibilidad e información no financiera:

**principios orientadores para el Consejo de Administración**

*Foro de Sostenibilidad / Sustainability Hub*

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

_ AGRADECIMIENTOS _____	<b>3</b>
_ MENSAJE DE BIENVENIDA _____	<b>4</b>
_ INTRODUCCIÓN _____	<b>6</b>
_ CONCEPTO ESTRATÉGICO DE LA SOSTENIBILIDAD _____	<b>7</b>
_ EL CONTEXTO ACTUAL DE LA SOSTENIBILIDAD Y LOS ASPECTOS ESG _____	<b>9</b>
_ LA INICIATIVA DE SUSTAINABILITY ON BOARDS _____	<b>12</b>
_ PRINCIPIOS ORIENTADORES PARA EL CONSEJO SOBRE SOSTENIBILIDAD _____	<b>13</b>
_ PARTICIPANTES _____	<b>19</b>

## AGRADECIMIENTOS

La elaboración de este documento ha sido posible gracias al impulso de muchas personas.

En primer lugar, agradecemos a los consejeros participantes en la Iniciativa Sustainability on Boards. Se trata de un colectivo de una veintena de consejeros representantes de diferentes sectores y dinámicas empresariales, involucrados en Comisiones de Sostenibilidad, miembros de otras comisiones con atribuciones competenciales en materia de sostenibilidad o interesados en esta materia, que voluntariamente han participado en el debate y la reflexión.

Agradecemos también a todos los miembros del Foro de Sostenibilidad que con su experiencia y compromiso hacen de este foro un verdadero “hub” de conocimiento y acción. Somos más de 70 profesionales de una amplia mayoría de sectores, desde el financiero y seguros, gran consumo, energía, telecomunicaciones, servicios, salud, sector público, multilateral y profesionales independientes de la sostenibilidad.

Gracias en particular a Carmen García de Andrés, Silvia Agulló, Paloma de la Puente, Gema Escudero, Marta Gómez Lorente, María Junco, Lorena Rienzi, Cristina Sancho, Sonsoles Santamaria, Peña Solano y María Rotondo por sus comentarios a este documento.

La iniciativa se ha desarrollado en colaboración con el programa Consejeros de EJECON. El apoyo de EJE&CON al Foro de Sostenibilidad ha sido incondicional y nos ha permitido en un tiempo relativamente corto movilizar apoyos y colaboraciones, tanto dentro como fuera de la Asociación. Agradecemos especialmente al área de comunicación de EJE&CON su apoyo con la maquetación de este documento y su difusión.

## MENSAJE DE BIENVENIDA

En julio del 2020 se hizo público el lanzamiento del Foro de Sostenibilidad de Eje&Con, un **“Sustainability Hub”** para aglutinar talento diverso y conocimiento en torno a la Sostenibilidad y los aspectos ESG, e impulsar la acción innovadora para una recuperación sostenible.

Nuestro trabajo empezó mucho antes, impulsado por nuestro compromiso con un modelo de **desarrollo económico, social y medioambiental que es inclusivo y crea impacto positivo y perdurable en el tiempo.**

Cuando imaginamos este Sustainability Hub, lo hicimos apostando por un liderazgo abierto, sin género ni edad, integrador de lo público y lo privado, focalizado en la acción y con vocación internacional. Nos marcamos objetivos ambiciosos, para contribuir a:

### REIMAGINAR

**la economía** reinventando el futuro en clave de sostenibilidad

### REDEFINIR

**la gobernanza** incorporando la ESG a nivel estratégico en el Consejo

### REVITALIZAR

**la acción** para ser agentes de cambio de una recuperación más sostenible

Hoy somos más de 70 profesionales de la sostenibilidad representando una amplia mayoría de sectores, desde el financiero y seguros, gran consumo, energía, telecomunicaciones, servicios, salud, sector público, multilateral y profesionales independientes de la sostenibilidad.

Las **capacidades** conjuntas de este Foro y el **compromiso** de todos los que lo formamos son realmente **extraordinarios**.

Como parte de nuestro compromiso de ser “agentes de cambio”, presentamos este primer documento de conclusiones como resultado de nuestra iniciativa “**Sustainability on Boards**”.

Esta iniciativa ha facilitado el encuentro con más de 20 consejeras y consejeros alrededor de los retos y oportunidades que la sostenibilidad plantea en los Consejos de Administración, conscientes de la necesidad de impulsar la incorporación de la sostenibilidad y los factores ASG (o ESG por sus siglas en inglés) como elementos estratégicos de negocio en los máximos niveles de decisión.

Es el momento de construir empresas más resilientes ante futuras crisis, de compaginar la mirada a largo plazo con el éxito a corto plazo, de hacer realidad las empresas con propósito y el capitalismo de los “stakeholders”.

El futuro de la sostenibilidad pasa por entender nuestro **impacto en la economía, la sociedad y el medio ambiente** y a partir de ese entendimiento reorientar la estrategia y la acción hacia escenarios de **beneficio compartido entre empresa y sociedad**. Esta realidad es posible, y juntos, la podemos **construir**.

**Paloma Baena, Iria Calviño, Mariluz Castilla**  
Fundadoras y Co-líderes del Foro de Sostenibilidad (*Sustainability Hub*)

# INTRODUCCIÓN

El Consejo de Administración cumple una función indispensable: proteger los intereses de sus accionistas y de aquellos grupos afectados por su operación (*stakeholders*).

En el desarrollo de esta **función garante**, el Consejo debe (entre otras funciones) definir y aprobar el plan estratégico o de negocio de la empresa, incluidos sus objetivos de gestión, presupuesto y financiación; definir la política de gobierno corporativo; definir y supervisar la política de responsabilidad social corporativa y sostenibilidad y evaluar los resultados financieros y no financieros de la empresa. Estas atribuciones son **INDELEGABLES**.

Hoy en día, el correcto desarrollo de la función garante del Consejo, particularmente frente a sus “*stakeholders*”, requiere incluir en su ámbito de responsabilidad la **sostenibilidad de la empresa** y la **huella medioambiental, social y de gobernanza** que ésta deja en su entorno.

Surgen varios **retos** asociados a esta responsabilidad indispensable, a medida que los conceptos de sostenibilidad, impacto, y propósito adquieren mayor alcance y se ven reflejados de manera creciente en indicadores de desempeño no financiero. Entre otros: la necesidad de generar y reportar **más y mejor información no financiera**, la incorporación de **nuevas capacidades y procesos**, un nuevo modelo de **relación con inversores** y otros grupos de interés, más dinámico y activista.

Pero también surgen grandes **oportunidades**: desde el reposicionamiento estratégico de la empresa, a la mejor comprensión de los *stakeholders*, a la **diferenciación competitiva** en base a criterios de responsabilidad e impacto social y/o medioambiental.

Nuestro objetivo con este documento de Recomendaciones y Principios Orientadores es motivar y **facilitar una reflexión** por parte de consejeros, directivos, accionistas y empleados sobre el contexto actual de la sostenibilidad y los aspectos ESG<sup>2</sup> así como sus implicaciones para la empresa y por tanto, para el Consejo de Administración.

Estas Recomendaciones y Principios Orientadores tienen dos fuentes principales. En primer lugar, la serie de diálogos que organizados y conducidos por el Foro de Sostenibilidad mantuvimos con más de 20 consejeras y consejeros entre septiembre de 2020 y enero de 2021. En segundo lugar, el conocimiento comparado y la experiencia acumulada de quienes componemos este Foro.

Compartimos este documento convencidas de que la sostenibilidad no es una moda pasajera, sino la clave para un futuro en el que el **capital busca, genera y premia el impacto social y ambiental positivo**. Bien comprendida y dirigida, la apuesta por la sostenibilidad llevará a un nuevo posicionamiento competitivo a las empresas, mejor identificación de riesgos y oportunidades y a una comprensión de su retorno financiero y no financiero más amplio y consciente.

<sup>2</sup> ESG: Environmental, Social and Governance | ASG en español (ambientales, sociales y gobierno)

# CONCEPTO ESTRATÉGICO DE LA SOSTENIBILIDAD

La sostenibilidad tiene su origen en la ecología. Se refiere al equilibrio de una especie con los recursos de su entorno, asegurando que los sistemas biológicos se mantienen productivos con el transcurso del tiempo dentro de sus límites de renovación. Hoy en día su alcance supera ampliamente el foco en los aspectos medioambientales, sin que por ello pierdan su importancia, y se ancla en los conceptos de **largo plazo** y equilibrio con el **entorno**.

Aplicado a la economía de mercado, la sostenibilidad hace posible una economía de beneficio compartido entre empresa y sociedad, donde el **capital busca, genera y premia el impacto social y medioambiental positivos, así como el buen gobierno**. A diferencia de lo que se ha definido como "capitalismo rentista", la sostenibilidad es un pilar clave de un crecimiento económico sostenible e inclusivo.

Existen numerosos marcos relacionados con la sostenibilidad que dan un contenido más específico al concepto de la sostenibilidad.

- Los **marcos multilaterales**, con vocación orientadora de la acción global. Entre ellos, destacan los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS);
- Los **marcos específicos de industria**, de carácter voluntario, pero cuyo uso está muy extendido. Entre ellos, destacan el TCFD (*Task Force on Climate Related Financial Disclosures*) o los de PRI (*Principles for Responsible Investment*);
- Los **índices, ratings y scores** propuestos por empresas dedicadas a la medición de la sostenibilidad, como MSCI, Bloomberg, etc.;
- Los **indicadores ASG**, que son de facto estándares para las operaciones de una empresa que se utilizan en "*inversión responsable*" o "*sostenible*" para evaluar posibles inversiones.
  - La **A**, o criterios ambientales, considera cómo desempeña una empresa su papel de administradora de los recursos naturales.
  - La **S**, o criterios sociales, examinan cómo gestiona las relaciones con los empleados, la diversidad, los proveedores y las comunidades donde opera.
  - La **G**, o criterios de gobernanza se ocupa del liderazgo de una empresa, sus políticas internas y su gestión responsable y sostenible.

A pesar de la multiplicidad de desarrollos al concepto de sostenibilidad, existe un **hilo común**:

- la inclusión de tres factores diferenciados pero interdependientes (buen gobierno, medio ambiente y sociedad);
- el foco tanto en el ámbito interno (las operaciones, procesos y cadena de valor de la empresa) como el externo (el impacto de estos en su entorno); y
- la inclusión, por ahora insuficiente, de indicadores de impacto.

La sostenibilidad es una lente que puede aplicarse a la empresa para generar valor a largo plazo mediante la integración de consideraciones medioambientales, sociales y de gobernanza (ASG/ESG), junto al resto de factores tradicionales, e influir en sus objetivos estratégicos. Entendida como un elemento estratégico, la sostenibilidad permite generar ventajas competitivas a través de la generación de ingresos, la mejor eficiencia de costes y la mejor gestión de riesgos.

Sin duda, la irrupción del concepto de sostenibilidad en el ámbito regulatorio y organizativo, tiene importantes implicaciones para todos los actores: Gobiernos, Inversores, Empresas y la propia Sociedad. A nivel de las empresas, entre otras implica:

- i. nuevos requisitos de reporte, con foco exhaustivo en datos no financieros;
- ii. nuevas capacidades, conocimientos y procesos;
- iii. revisión y actualización de la estrategia y plan de inversiones;
- iv. nuevas competencias y obligaciones del Consejo (junto con nuevas capacidades);
- v. una estrategia mucho más ágil y proactiva de relación con inversores;
- vi. autoevaluación exhaustiva y comparativa con la industria.

El Foro de Sostenibilidad trabaja el concepto amplio de la sostenibilidad, entendida en el ámbito corporativo, como la **orientación estratégica que busca crear valor económico, social y medioambiental, en la empresa y el entorno en el que ésta opera, en el corto y largo plazo.**

Este objetivo y alcance es el que orienta nuestras acciones, inspira este documento y sirvió como base a las conversaciones mantenidas en el marco de nuestra iniciativa "*Sustainability on Boards*".

# CONTEXTO ACTUAL DE LA SOSTENIBILIDAD Y LOS ASPECTOS ESG

## Aspectos ESG: importante y urgente

Por primera vez desde su creación, en 2020 los cinco riesgos más importantes a largo plazo por probabilidad identificados en el Global Risk Report del Foro Económico Mundial respondieron a aspectos de sostenibilidad, en particular relacionados con el clima (clima extremo, fallo en la acción climática, desastres naturales, pérdida de la biodiversidad, desastres climáticos causados por el hombre)

En 2021, si bien, como no podía ser de otra manera, aparece el riesgo de enfermedades infecciosas, los cuatro primeros riesgos por probabilidad continúan siendo ambientales.

Figura 1: el contexto de riesgos globales en 2021



Fuente: Foro Económico Mundial

Esto confirma la tendencia de los últimos cinco años, donde 7 de cada 10 de los riesgos más significativos, por probabilidad e impacto, han sido de naturaleza ambiental o social. Los episodios de meteorología extrema, junto al cambio climático, ocupan desde 2018 los dos primeros puestos en la clasificación en cuanto a su grado de probabilidad, tendencia que indica una consolidación del nivel de preocupación con que se perciben los riesgos de carácter medioambiental.

Esta realidad pone a la empresa en el foco del escrutinio público, político y regulatorio.

### Senda regulatoria

La respuesta de Gobiernos y reguladores a algunos de los retos planteados se ha acelerado exponencialmente desde el año 2015 gracias a grandes acuerdos internacionales como la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible<sup>3</sup> (2015) o el Acuerdo de París para la lucha contra el cambio Climático<sup>4</sup> (2016) que, si bien son hitos que marcan la agenda social y medioambiental de las próximas décadas, también marcan la senda económica.

Desde 2018, se han registrado **más de 170 propuestas normativas a nivel global** (más que la suma de las iniciativas presentadas en los 6 años anteriores).

### La visión de Europa

Europa, sin duda, lidera el esfuerzo regulatorio a nivel mundial. Esta nueva ola regulatoria europea se sustenta en dos líneas de acción fundamentales: por una parte, el **plan de finanzas sostenibles**<sup>5</sup> que tiene por objetivo: (i) reorientar el capital hacia la inversión sostenible; (ii) promover una mejora en la gestión de riesgos extra financieros; y (iii) fomentar la transparencia y el largoplacismo. Este plan contiene un gran número de actuaciones con alto impacto en el gobierno corporativo de las compañías.

En particular, una línea de acción (en concreto, la 10) está específicamente orientada hacia **el rol de los Consejos de Administración en las estrategias de sostenibilidad de las compañías**. Asimismo, el plan de finanzas sostenibles contempla actuaciones en materia de divulgación – a través de una taxonomía de finanzas sostenibles y la revisión de las normas de reporte financiero y no financiero, de emisión de instrumentos financieros sostenibles (por ejemplo, bonos verdes e índices sostenibles), o de activismo accionario que también tienen impacto (en algunos casos, más indirecto) en el gobierno corporativo de las empresas.

La segunda gran línea, es el **Pacto Verde Europeo**<sup>6</sup> (lanzado en 2019); la nueva estrategia de crecimiento sostenible de la Unión Europea, que pretende transformar los retos climáticos y medioambientales en oportunidades y plantea movilizar importantes paquetes de estímulos para la recuperación, en clave verde y digital.

A finales de mayo de 2020 la Comisión lanzó su estrategia de reactivación económica con nuevas líneas de financiación, dentro de su visión de crecimiento sostenible. A través del Instrumento **Next Generation EU** la Unión invertirá 750.000 millones de euros orientados a objetivos de sostenibilidad medioambiental y cohesión social.

Por su parte, el pasado 8 de febrero de 2021 finalizó el plazo para presentar comentarios a la **consulta pública de Gobierno Corporativo Sostenible** lanzada por la Comisión el pasado 26 de octubre 2020<sup>7</sup>. Tal y como se anunció en el Pacto Verde Europeo y en la Comunicación de la Comisión sobre el Plan de Recuperación (COVID-19), es importante que la sostenibilidad se integre aún más en el marco de la gobernanza empresarial. La sostenibilidad en la gobernanza empresarial abarca el fomento de las empresas para que tengan en cuenta el impacto medioambiental (incluido el clima y la biodiversidad), social, humano y económico en sus decisiones empresariales, y para que se centren en la creación de valor sostenible a largo plazo en lugar de en el valor financiero a corto plazo. Esta consulta pública tiene por objeto reunir datos y recoger las opiniones de las partes interesadas en relación con una posible **iniciativa sobre gobierno corporativo sostenible**.

### La visión de Latinoamérica

Recientemente, en marzo 2021, se ha llevado a cabo de forma virtual la cuarta Reunión del Foro de los Países de América Latina y el Caribe sobre el Desarrollo Sostenible 2021 a partir de la cual los gobiernos de países de América Latina y el Caribe se comprometen a implementar la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

Este compromiso se ha materializado a través de la aprobación de un documento con 94 conclusiones y recomendaciones que se llevarán al Foro Político de Alto Nivel sobre el Desarrollo Sostenible de 2021, el que se organiza bajo los auspicios del Consejo Económico y Social (ECOSOC) de la ONU.

<sup>3</sup> “Transformando nuestro mundo: la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible”, adoptado formalmente por las y los líderes del mundo durante la Cumbre de las Naciones Unidas para la adopción de la agenda de desarrollo posterior a 2015, en el año 2015.

<sup>4</sup> Tratado internacional sobre el cambio climático adoptado por 196 Partes en la COP21 en París, el 12 de diciembre de 2015 y entró en vigor el 4 de noviembre de 2016.

<sup>5</sup> Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo Europeo, al Consejo, al Banco Central Europeo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones. Plan de Acción: Financiar el desarrollo sostenible. Bruselas, 8.3.2018 COM(2018) 97 final

<sup>6</sup> Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones. El Pacto Verde Europeo COM/2019/640 final

<sup>7</sup> <https://ec.europa.eu/info/law/better-regulation/have-your-say/initiatives/12548-Sustainable-corporate-governance/public-consultation>

## ¿Qué está pasando en España?

En España la reciente reforma del **Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas** ahonda en la relevancia de la información no financiera y la sostenibilidad. En su revisión de 2020, la CNMV viene a reforzar la integración de estos aspectos desde el punto de vista de riesgos, exigiendo la incorporación de competencias sobre riesgos ESG en la comisión de auditoría, así como una mayor precisión de la atribución de responsabilidades en materia de sostenibilidad a comisiones preexistentes, o bien a comisiones de sostenibilidad especializadas.

Asimismo, la reciente aprobación en el Congreso del **Proyecto de Ley de Cambio Climático (8 de abril de 2021) así como de la Ley 5/2021, de 12 de abril, por la que se modifica el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio (LSC), y otras normas financieras, en lo que respecta al fomento de la implicación a largo plazo de los accionistas en las sociedades cotizadas** (publicada en el BOE de 13 de abril de 2021) -que, entre otras cosas, obliga a las instituciones de inversión colectiva a elaborar y hacer pública su estrategia de implicación en las sociedades en las que invierten, explicando cómo estas estrategias contribuyen a la sostenibilidad a largo plazo de las empresas-, vienen a apuntalar esta tendencia regulatoria.

## Visión del inversor y del sector empresarial: el auge de la inversión responsable

Por su parte, más allá de las obligaciones derivadas de la normativa, los inversores llevan años incorporando las consideraciones ESG en sus valoraciones de las compañías y es una cuestión que va ganando mayor relevancia. Entre ellos, el gobierno de las cuestiones ESG es uno de los asuntos que tienen en cuenta a la hora de construir sus carteras de inversión.

La respuesta del sector empresarial ha sido generar un intenso debate sobre la necesidad de un **capitalismo consciente del propósito de empresa**. Desde Davos –con su manifiesto 2020– pasando por la Business Round Table –con su novedosa declaración sobre el propósito de la empresa– y terminando por los inversores, valga como referente Blackrock o el Fondo Soberano Noruego entre otros, cada vez más actores influyentes del ámbito económico vienen a cuestionar si el modelo de “*capitalismo de accionistas*” es el modelo correcto de desarrollo económico frente al “*capitalismo de stakeholders*”.

Este debate se ha visto reflejado también en el crecimiento exponencial del número de firmantes *Los principios de Naciones Unidas de Inversión Responsable*<sup>8</sup> (UNPRI), llegando en la actualidad a más de 3.000 (incluyendo los más reputados inversores institucionales a nivel global).

Como señalábamos al principio, resulta obvio que esta realidad no puede desconocerse por parte de los Consejos de Administración. En la actualidad, resulta fuera de toda duda la responsabilidad de los Consejos de Administración de supervisar y promover las estrategias y prácticas ESG de las compañías. Es una temática con una creciente presencia en la regulación, en los estándares de referencia, y en las demandas de inversores, gestores de activos y otros grupos de interés.

La crisis derivada de la pandemia del Covid-19 ha puesto aún más el foco en las prácticas de gobierno, ambientales y sociales de las compañías, señalando la **transición sostenible como una de las vías de la recuperación económica**.

En este contexto surge la Iniciativa “Sustainability on Boards” con el objetivo de plantear sus implicaciones para el Consejo y posibles recomendaciones.

<sup>8</sup> Los principios de Naciones Unidas de Inversión Responsable (UNPRI) creados en 2006 como un complemento del Pacto Mundial de Naciones Unidas proponen una hoja de ruta para inversores institucionales y gestores de activos.

# LA INICIATIVA SUSTAINABILITY ON BOARDS

Uno de los objetivos del *Sustainability Hub* de EJE&CON es ayudar a REDEFINIR la gobernanza para impulsar la incorporación de la sostenibilidad y los factores ESG como elementos estratégicos de negocio en los máximos niveles de decisión.

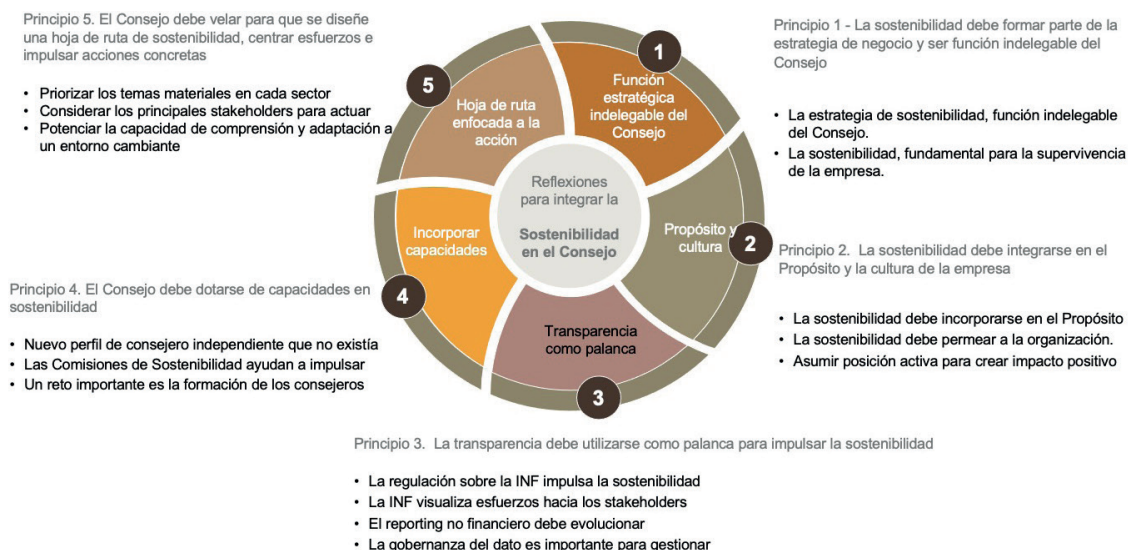
La iniciativa **Sustainability on Boards** pretende contribuir a la reflexión sobre cómo construir empresas más resilientes ante futuras crisis, preservar y generar valor para la sociedad y para sus grupos de interés y compaginar la mirada a largo plazo con el éxito a corto plazo.

Para ello, la iniciativa Sustainability on Boards planteó temas para la reflexión entre consejeros involucrados en Comisiones de Sostenibilidad, miembros de otras comisiones con atribuciones competenciales en materia de sostenibilidad o interesados en esta materia y directivos de sostenibilidad sobre los aspectos de ESG para el Consejo, las tendencias normativas y prácticas de mercado y los retos desde el punto de vista del Consejo.

Fruto de estas conversaciones, surge el documento actual **REFLEXIONES PARA EL CONSEJO SOBRE SOSTENIBILIDAD y ESG**, que quiere contribuir al debate de la incorporación estratégica de la sostenibilidad y los aspectos ESG en el Consejo. El debate incorpora también la dualidad entre la Sostenibilidad en el Consejo (esto es, como una línea de trabajo) y la sostenibilidad del Consejo (que el Consejo en sí incluya reflexiones sobre la sostenibilidad de cada una de sus actuaciones y su propio funcionamiento y competencias en el medio y largo plazo).

Las reflexiones compartidas con consejeros sobre el papel de la sostenibilidad en el Consejo se han agrupado en **5 principios de los que se derivan 15 recomendaciones que se describen a continuación.**

Figura 2: Sostenibilidad en el Consejo: principios y recomendaciones



Fuente: elaboración propia

Sobre la base de estas reflexiones para el Consejo sobre sostenibilidad y ESG, y en el marco de la Iniciativa Sustainability on Boards seguiremos profundizando en los diferentes aspectos concretos de la sostenibilidad en temas ambientales, sociales y de ética y buen gobierno.

# PRINCIPIOS ORIENTADORES PARA EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN SOBRE SOSTENIBILIDAD

## Principio 1 La sostenibilidad debe formar parte de la estrategia de negocio y ser función indelegable del Consejo

- **El Consejo debe asumir responsabilidad de la estrategia de sostenibilidad de la empresa, como función indelegable.**

El Consejo debe velar por la creación de valor a largo plazo de la empresa, por lo que la sostenibilidad debe situarse en el centro de las decisiones. El cambio sustancial tanto a nivel de regulación como de prioridades y demandas de inversores y de la sociedad en su conjunto así lo demanda, por su impacto directo e indirecto en negocio y en el entorno en el que la empresa opera.

Si bien su distribución operativa puede variar según el contexto de cada empresa (comisión propia o supervisión integrada en otras como Gobierno Corporativo, Auditoría, Nombramientos y Retribuciones, Riesgos, ...) en cualquiera de sus formas, la sostenibilidad debe formar parte de la estrategia de la empresa y debe impactar en el modelo corporativo y de negocio.

Por otra parte, los principios ESG implican tanto riesgos como oportunidades: los riesgos enlazan con el comité de riesgos, las oportunidades entroncan con la estrategia de la empresa. En tanto que la estrategia es una función indelegable del consejo, así debería ser la sostenibilidad. No se trata de poner un "tic" para cumplir, sino de integrar la sostenibilidad en el ADN de la organización.

- **La sostenibilidad es fundamental para la supervivencia de la empresa.**

La sostenibilidad se asocia a perdurabilidad, entendiendo que las empresas que perduran son aquellas que son sostenibles y saben combinar el valor para el accionista y para sus grupos de interés, maximizando su impacto positivo social y medioambiental.

En este contexto, las organizaciones se enfrentan inevitablemente al debate entre el corto y el largo plazo. Por ello, el Consejo debe ser quien vele por el largo plazo y tiene que asegurarse de que la sostenibilidad está incorporada en la estrategia de la compañía.

Cada vez más, la sostenibilidad es una exigencia que afecta al diseño de productos, a los recursos humanos, a la cadena de proveedores, etc. El mercado desplaza a las empresas no sostenibles evitando financiar y entrar en el capital de las compañías que no incorporan los principios ESG en el centro de su actividad.

## Principio 2. La sostenibilidad debe integrarse en el Propósito y la cultura de la empresa

- **La sostenibilidad es parte de la estrategia y debe incorporarse (y guiar) el Propósito.**

La sostenibilidad bien entendida, contribuye a redefinir el posicionamiento competitivo de la empresa y su propia razón de ser, consolidando su legitimidad y confianza. El propósito corporativo debe actualizarse y transmitir los valores y la cultura de la empresa, sirviendo de marco de referencia a la estrategia de la organización.

La sostenibilidad como valor y estrategia ayuda a redefinir el QUÉ, el POR QUÉ, el CÓMO y el PARA QUIEN. Ya no es solo una cuestión de riesgos. Es también una cuestión de impactos. Un propósito redefinido en estos términos tiene un impacto directo sobre la priorización del negocio, el diseño de procesos y operaciones, la selección de proveedores y la propia cultura de la empresa.

- **La sostenibilidad debe permear a toda la organización.**

El debate sobre la sostenibilidad ya existe en los Consejos y es crucial que se comunique desde la cúpula por convicción, no sólo porque la ley lo exija. Del mismo modo, el Consejo debe ser responsable de transmitir el mensaje a los empleados, permeando a toda la organización y a todos los niveles. La sostenibilidad debe formar parte de la cultura de la empresa.

Su puesta en práctica contribuirá a la atracción y retención de talento porque las nuevas generaciones exigen trabajar en empresas sostenibles. En un entorno en el que la creación y protección del talento serán un tema clave de futuro para las empresas, la sostenibilidad deberá estar integrada en la empresa como un elemento indispensable de la gestión del capital humano.

- **La empresa debe asumir una posición activa para crear impacto positivo en la sociedad.**

Las empresas son grandes motores de cambio para impulsar cambios rápidos ante los retos globales. No se trata solo de cumplir con formalismos internos o regulatorios, sino de potenciar además una postura activista de la empresa, capaz de promover actuaciones concretas con impacto positivo en la sociedad.

Contribuyendo y participando de forma activa con el entorno en el que actúa, la empresa asume su punto de responsabilidad y visualiza su compromiso con la sostenibilidad para sus empleados y resto de grupos de interés.

### **Principio 3. La transparencia debe utilizarse como palanca que impulsa la sostenibilidad en la empresa**

- **La regulación sobre la información no financiera impulsa el avance en sostenibilidad.**

Los temas de sostenibilidad crecen en las agendas de los Consejos a través del reporting. El informe no financiero tiene tanta importancia como los estados financieros. Se involucra al Consejo para su aprobación y al auditor interno y externo para la verificación. Normalmente es el Consejo de Administración el que formula y somete a la aprobación de la Junta General de Accionistas, anualmente, el estado de información no financiera de la Sociedad.

El que exista una regulación específica sobre información no financiera genera una obligación y es un agente tractor para las grandes compañías que acaban arrastrando a las pequeñas. De esta manera la sostenibilidad llega también a las PYMES y a todo el tejido empresarial.

- **La recopilación de información no financiera visualiza los esfuerzos y facilita la relación con los stakeholders.**

La recopilación y difusión de información ESG visualiza los esfuerzos en temas medioambientales, aspectos sociales y temas de gobernanza frente a todos los grupos de interés (stakeholders).

La transparencia bien comunicada es una palanca que facilita la relación con inversores y otros grupos de interés y permite además el control de la percepción acerca de la contribución de la empresa a la sociedad a través del dividendo social generado.

- **El reporting no financiero debe evolucionar.**

La información no financiera tiene que ser transparente y debe tener la misma soberanía que la financiera. Sin embargo, queda mucho por avanzar: faltan estándares uniformes y una guía armonizada de reporting; son necesarias herramientas de diagnóstico y fijación de objetivos y debe objetivarse la medición y las métricas. Mientras el reporting evoluciona, el Consejo debe impulsar los avances en el desarrollo de la información en sostenibilidad con el fin de facilitar su comprensión.

Asimismo, se debe avanzar para tangibilizar la información no financiera y poner en valor la sostenibilidad.

Hacer contable lo conceptual es actualmente uno de los mayores retos de las compañías. Es importante generar indicadores medibles de progreso en la adopción de actuaciones que permitan monetizar el impacto en el negocio para convencer a los diferentes stakeholders.

- **La gobernanza del dato es importante para gestionar.**

La información no financiera acompaña la integración de la sostenibilidad en las empresas. Y así como la información financiera está muy consolidada, con normativa contable clara y uniforme, en estos momentos avanzamos hacia la “normalización” de la información no financiera y la sostenibilidad. De este modo, adquieren importancia el control interno y la gobernanza del dato y resulta decisivo el control sobre la información que se publica y los índices de referencia que circulan, ya que hay variaciones sustanciales entre unos proveedores y otros.

La información no financiera debe servir para la toma de decisiones y para impulsar políticas y actuaciones, no solo para reportar. El reto consistirá en que se utilice y forme parte del cuadro de mando de la compañía, al igual que la información financiera. El objetivo final de los informes no financieros debería ser utilizar sus datos para gestionar y emplear la analítica de los datos para identificar y subsanar brechas y desajustes.

Asimismo, se debe valorar el vincular el cumplimiento de los objetivos propuestos con la retribución variable de los directivos (al menos CEO/Presidente y comité ejecutivo) y habilitar herramientas de evaluación que permitan la valoración de su cumplimiento.

#### **Principio 4. El Consejo debe dotarse de capacidades en sostenibilidad**

- **Se abre un perfil de consejero independiente que antes no existía.**

Los Consejos están siendo más activos como órganos de gobierno y se está produciendo un cambio relevante, con órganos de administración más abiertos a las mejores prácticas (ej. se fomenta el espíritu crítico, se gestionan los conflictos de interés...) impulsado por los propios cambios de actitudes y expectativas del entorno.

Todo ello exige un nuevo perfil de consejero independiente. El Consejo debe incorporar perfiles híbridos, que aglutinen conocimiento en temas de sostenibilidad, gobernanza y que entiendan bien el contexto social, político y regulatorio (desde el punto de vista de anticipación, no de compliance) en el que operan las empresas.

- **Las Comisiones de Sostenibilidad ayudan a impulsar la sostenibilidad.**

La creación de una Comisión específica de Sostenibilidad en el Consejo o la incorporación de este tema en los estatutos de alguna de las existentes, ayuda a dar impulso de arriba abajo a la sostenibilidad. De esta forma se establece un grupo de trabajo, se organizan reuniones específicas y se comparten reflexiones que posteriormente se elevan al Consejo, lo que ayuda a avanzar y tomar decisiones.

Actualmente, las razones para crear una Comisión de Sostenibilidad en el Consejo (o ampliar las funciones de alguna de las Comisiones ya existentes) son variadas: puede ser un elemento positivo de buen gobierno; responder a un requerimiento de los mercados que lo evalúan como una buena práctica o suponer un estímulo de la alta dirección o la Presidencia para dar un impulso a la sostenibilidad y dejar un legado.

- **Un reto importante es la formación de los consejeros en temas de ESG y sostenibilidad.**

Actualmente hay poco conocimiento en materia de sostenibilidad en los consejos. Una función importante del consejero es conocer bien el contexto para poder cuestionar y formular preguntas bien informadas. Por ello, la formación general de los Consejeros en materia de sostenibilidad es fundamental.

**Principio 5. El Consejo debe velar para que se diseñe una hoja de ruta de sostenibilidad, centrar esfuerzos e impulsar la implantación de la estrategia de sostenibilidad en acciones concretas**

- **El Consejo debe supervisar la definición y priorización de los temas materiales de sostenibilidad para la empresa y aquellos en los que puede jugar un rol catalizador**

Los aspectos a priorizar dependerán de cada sector, en base a su materialidad, y también, en base a las demandas y expectativas de sus principales stakeholders. La regulación es una parte importante, pero no única, en esta priorización.

Por otra parte, deben priorizarse aquellos factores que afectan directamente a la empresa (los materiales) pero también aquellos sobre los que la empresa, a través de sus productos y/o servicios puede incidir.

Por ejemplo, el sector *financiero* ha avanzado mucho en la G de gobernanza a través de la regulación. Si bien el impacto medioambiental directo de la actividad financiera es limitado, el sector financiero sí puede contribuir a la mejora de estos aspectos desde la valoración de las operaciones que financia, de los proveedores que contrata y de las inversiones que realiza. Ya existen agencias especializadas en proveer ratings en sostenibilidad a las compañías y también existen índices de sostenibilidad que ayudan a las entidades a valorar estos criterios.

En el sector *de gran consumo* los temas de sostenibilidad son un requisito indispensable de cara a un consumidor cada vez más exigente y a una regulación que impulsa cambios relevantes en el sector. En la actualidad, la sostenibilidad debe estar integrada en el modelo de negocio y las Marcas, con un papel estratégico más allá de la comunicación. La reputación tiene un impacto fundamental en la confianza hacia la empresa y cualquier impacto relevante para un grupo de interés (stakeholder) debe ser valorado y supervisado por el Consejo.

En el sector *energético* los aspectos medioambientales están bien interiorizados y forman parte del negocio, tomando mayor relevancia los aspectos sociales y de gobernanza y la relación con los empleados.

En las *PYMES*, la sostenibilidad en ocasiones depende de la personalidad de los directivos. Suelen ser muy importantes los aspectos sociales relacionados con los empleados y el valor de los equipos y cobra importancia el Propósito. La información no financiera en las PYMES viene también impulsada por el cliente y sus demandas y por la capacidad de innovación para responder generando impacto positivo.

- **El Consejo debe velar para que disponga de una hoja de ruta de sostenibilidad que permita pasar a la acción.**

El reto actual de la sostenibilidad es pasar de la conversación a la acción, aterrizando las decisiones y declinando la sostenibilidad en actuaciones concretas.

Para que alcance su potencial transformador, la sostenibilidad como elemento transversal debe reflejarse en los procesos, herramientas y capacidades internas de la empresa, incluyendo: 1) la gestión de personas (incluyendo la gestión y promoción de la diversidad e inclusión, en género, generacional, funcional y cultural y la apuesta por un trabajo de calidad que facilite el desarrollo profesional sostenible de sus empleados); 2) la innovación y tecnología aplicadas a la sostenibilidad; 3) la estrategia de negocio; 4) la comunicación y transparencia y las relaciones institucionales; 5) la gestión de riesgos y planes de contingencia.

- **El Consejo debe velar para que la estrategia de sostenibilidad permee a todo su entorno**

No todos los stakeholders tiene el mismo peso en una empresa y conviene priorizar a aquellos que sean los principales, entre los que se suelen incluir los inversores y los clientes.

La financiación y el soporte de los inversores es un ángulo crucial porque puede limitar la capacidad de crecimiento de la empresa. Muchas preguntas de potenciales inversores giran en torno a la sostenibilidad:

quieren entender cómo se mide la reputación, conocer la cara del Consejo, entender su visión de los temas de sostenibilidad y todo ello influye en la valoración de la Gobernanza.

Del mismo modo, los clientes en muchos casos se enfrentan a las mismas exigencias y requerimientos y los trasladan a la cadena de valor. Y los empleados pueden visualizar el compromiso con la sostenibilidad a través de la respuesta que se da a los clientes.

Por último, la cadena de proveedores es también un grupo de interés a gestionar, lo que implica auditarlos, validar el cumplimiento de una serie de requisitos y ayudarles en momentos críticos (ej. durante el COVID).

- **La capacidad de comprensión y adaptación a un entorno cambiante es clave.**

A medida que la sostenibilidad como principio estratégico, su marco regulatorio y los datos ESG evolucionan, se abrirán nuevos retos y oportunidades para la empresa. El Consejo debe ser capaz de ANTICIPAR estos retos y oportunidades y orientar la actividad corporativa.

Un claro ejemplo lo encontramos en el marco del Green Deal y el Instrumento Next Generation, que apuestan por una Europa en clave de sostenibilidad y digitalización y ofrecen herramientas concretas que las empresas pueden aprovechar para tomar impulso en esta dirección.

# EQUIPO DE TRABAJO

Autoras del Informe y Líderes de Foro de Sostenibilidad



**Mª Luz Castilla,**  
Colíder del Foro de  
Sostenibilidad

Senior@Board Advisor en ESG y sostenibilidad en diferentes organizaciones y empresas. ExSocio de PwC, líder nacional del área de ESG, sostenibilidad y cambio climático. Miembro fundador y miembro de la Junta Directiva del Grupo Español de Crecimiento Verde. Miembro del Consejo Asesor de expertos del European Institute of Innovation and Technology (EIT). Colíder del Foro de Sostenibilidad de EJECON.



**Paloma Baena,**  
Colíder del Foro de  
Sostenibilidad

Experta en sostenibilidad y gobernanza. Directora, Unidad Next Generation EU en LLYC. Profesora adjunta, IE University (sostenibilidad e impacto social). Miembro del Consejo Asesor de ADEVINTIA. Patrona de la Fundación Robert F. Kennedy para los Derechos Humanos. VP de Harvard Kennedy Alumni Association. ExDirectiva en gobernanza y desarrollo sostenible en organismos internacionales: OECD, Banco Mundial, BID. Colíder del Foro de Sostenibilidad de EJECON.



**Iria Calviño,**  
Colíder del Foro de  
Sostenibilidad

Socio. Directora departamento derecho público, sectores regulados y medioambiente de la firma de abogados internacional Herbert Smith Freehills (HSF). HSF international ESG Working group, renewable energy specialist. Secretaria y Patrona de la Fundación HSF. Colíder del Foro de Sostenibilidad de EJECON.

# Participantes de la Iniciativa Sustainability on Boards

**Eugenia Bieto Caubet**

Consejera de Endesa

Profesora de ESADE, Presidente de ESADE Alumni Women Empowerment Club

**Francisco Javier Cantera Herrero**

Presidente Auren Personas. Consejero de Roams

**Carmen de Pablo**

CFO Gestamp, Consejera de VISCOFAN

**Jaime de Jaraiz**

Presidente y CEO de LG Electronics

**Mónica Deza**

CEO de Bendit Thinking. Consejera de AXA y miembro comité de Auditoría y Presidente Consejo Twenty Four Seven

**Emma Fernández**

Consejera de Metrovacesa, Axway y ASTI

**Socorro Fernández Larrea**

Consejera de Red Eléctrica Corporación, Molins Cementos y Banco Caminos

**José Luis Galindo Iranzo**

CEO y Consejero de Enertis

**Mamen Gómez de Barreda**

Consejera de Red Eléctrica Corporación y Grupo Ezentis

**Marta Gómez-Llorente**

Consejera de SECOT y ASE, y ExConsejera de Grupo MAPFRE

**Fernando-Gil Guerrero Gómez**

CEO y Presidente de Lucient Data S.A. y Nous Intelligence SL.

Miembro de la Junta de Gobierno del IC-A

**Paloma Jiménez**

Consejera de Vidacaixa y Grupo Ezentis, exsocio PwC

**Jorge Medina Aznar**

Presidente no ejecutivo de Bankinter Gestión de Activos

Co-fundador y Consejero de Enefy

**Javier Moreno Cepeda**

Consejero de BANCO PICHINCHA ESPAÑA

**Juan Orti**

CEO Amex España y responsable consumer business en BeNeLux cluster

Consejero de American Express Europe

**María Dolores Pescador**

CEO de REGTECH SOLUTIONS. Consejera de Vidacaixa y Admiral Europe

**Amparo Ribera**

Consejera de Allianz Popular Vida

**Rosa Maria Sanz**

Consejera de IBERPAPEL, Zero Waste y Capital Energy

**Javier Solans**

Consejero de ECOEMBES

**Patricia Urbez**

Consejera independiente de ENAGÁS

Agradecemos también la colaboración en las sesiones de Sustainability on Boards de:

**Silvia García-Castaño**

Fundadora y Vicepresidenta de EJE&CON, miembro del Consejo Asesor de Sustainability on Boards. Directora General de Inversiones y Productos en Tressis Sociedad de Valores, S.A.

**Sonsoles Santamaría**

Miembro del Consejo Asesor de Sustainability on Boards. Tressis Sociedad de Valores, S.A- Directora General y consejera de Tressis Sociedad de Valores, S.A.

# Participantes del Foro de Sostenibilidad

## *Sustainability Hub*

<b>Silvia Agulló Gimeno</b>	Grupo DKV Seguros
<b>Myriam Alcaide</b>	Experta en Diversidad e Inclusión
<b>Marisa Alonso</b>	Navalor Logistics
<b>Isabel Alonso Matey</b>	LUAfund S.E.G.I.C
<b>Silvia Alvarez</b>	Hiperion Hotel Group
<b>Paz Arias</b>	Profesional independiente
<b>Paloma Baena</b>	LLYC
<b>Angela Baldellou</b>	CSCAE Consejo Superior Colegios Arquitectos de España
<b>Francisca Burtenshaw</b>	PRA Health Sciences
<b>Iria Calviño Garrido</b>	Herbert Smith Freehills
<b>Alicia Carrasco</b>	olivoENERGY
<b>Mariluz Castilla Porquet</b>	Board Advisor. Miembro fundador GECV. ExSocio PwC.
<b>M<sup>a</sup> Luisa (Miwi) Clavera</b>	DIRSE
<b>Paloma De la Puente de Ugarte</b>	Conese
<b>Maria de las Heras</b>	Optimiza Capital
<b>Gema Del Hoyo Espuelas</b>	Naturgy Renovables
<b>Virginia del Moral</b>	Mutua Madrileña
<b>Paloma del Val Tolosana</b>	WoMenLaw
<b>Patricia Diaz del Campo</b>	DAVID LOCCO
<b>Ana Diez</b>	Zurich
<b>Itziar Eizaguirre Irureta</b>	Diputación Foral de Gipuzkoa
<b>Gema Escudero Samaniego</b>	Canon
<b>Mónica Espinosa</b>	NED Amper

<b>Cristina Fabre</b>	<b>Cepsa</b>
<b>Sabrina Femenia Mulet</b>	<b>BIOHUB VLC</b>
<b>Guiomar Fernández Reca</b>	<b>Techedge</b>
<b>María Galán Casillas</b>	<b>PVH</b>
<b>Maria José Gálvez Cardona</b>	<b>Bankia</b>
<b>Ana Isabel Gálvez Pérez</b>	<b>Tecnatom</b>
<b>Úrsula García</b>	<b>Finreg 360</b>
<b>Silvia Garcia Castaño</b>	<b>Tressis Sociedad de Valores SA</b>
<b>Eva Garcia Lizcano</b>	<b>Consultoría transformación digital</b>
<b>Eva Garcia Saiz</b>	<b>Google</b>
<b>Isabel Garro</b>	<b>3A4B</b>
<b>Marta Garrosa</b>	<b>Nationale Nederlanden Spain</b>
<b>Ainhoa Gonzalez</b>	<b>Grupo Campezo</b>
<b>Maria Gutierrez</b>	<b>Hiwook</b>
<b>Elia Hermida</b>	<b>Citibank</b>
<b>Nuria Hernández</b>	<b>BDO Spain</b>
<b>Carlos Hernández Puente</b>	<b>BMI Group</b>
<b>Nuria Hernández Redondo</b>	<b>BDO</b>
<b>Álvaro Hita</b>	<b>Help Up</b>
<b>Fernando Ibáñez</b>	<b>Ética</b>
<b>Mercedes Jul</b>	<b>Hitachi ABB Power Grids</b>
<b>Maria Junco</b>	<b>Enagás</b>
<b>Arancha Lauffer</b>	<b>Tecnivial</b>
<b>Eva López de Sebastián Miró</b>	<b>Viesgo</b>

<b>Carmen Lopez-Suevos Hernández</b>	Vodafone
<b>Ana Lorenzo Morales</b>	Grupo IFA
<b>María Luqui Acero</b>	BBVA
<b>Magda Male</b>	Coca Cola European Partners
<b>Marta Margarit</b>	SEDIGAS
<b>Ana Martín-Cleto</b>	Consultora
<b>Beatriz Morilla</b>	Fundación empieza por educar
<b>Amelia Navarro Arcas</b>	Hidraqua y empresas participadas (Grupo Suez)
<b>Rosa María Orriols</b>	Hospital Bellvitge / PREVINT
<b>Gemma Pons Garcia</b>	Gestión Inteligente de Conflictos SL
<b>Lorena Rienzi</b>	Neurochange Lab - FILO Coaching & Leadership Experiences
<b>Meritxell Ripoll Manuel</b>	CaixaBank
<b>Ana Rivero Fernandez</b>	Santander Asset Management
<b>María Rotondo</b>	CACEIS
<b>Valeria Sánchez</b>	ISDI
<b>Cristina Sancho Ferrán</b>	Fundación Wolters Kluwer
<b>Sonsoles Santamaria</b>	Tressis Sociedad de Valores SA
<b>Natividad Sierra Fernández</b>	Corpfin Capital
<b>Peña Solano</b>	Cellnex Telecom
<b>Ana Suarez Gamazo</b>	Banco Sabadell
<b>Tamara Teixo-Baliñas</b>	Open to New Opportunities
<b>Begoña Tiscar</b>	Siemens
<b>Elisa Turullols</b>	Board advisor
<b>Mercedes Valcarcel</b>	Triodos Bank y Fundación Generation
<b>Clara Yter</b>	TOPSKILLS Rrecruitment

**EJE&CON**

• EJECUTIVOS & CONSEJEROS •

