

The background image shows a modern office environment with large windows on the left side, letting in natural light. Several people are seated around a long, dark-colored table. A man with a beard and glasses is looking at a laptop screen. Another man is looking at some papers. A woman is partially visible on the right. The overall atmosphere is professional and collaborative.

*Toolkit*

# CÓMO GESTIONAR LA SOSTENIBILIDAD EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN

*El tratamiento de la sostenibilidad en la  
regulación de los consejos de administración*

*Abril, 2023*

**TOOLKIT:**  
**CÓMO GESTIONAR  
LA SOSTENIBILIDAD  
EN LOS CONSEJOS  
DE ADMINISTRACIÓN**

**Disclaimer**

Esta publicación contiene información de carácter general, sin que constituya opinión profesional ni asesoramiento jurídico.

## Prólogo

El Código de Buen Gobierno de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (2020), en su Principio 24, específico sobre sostenibilidad, establece que “la sociedad promoverá una política adecuada de sostenibilidad en materias ambientales y sociales, como función indelegable del consejo de administración, ofreciendo de forma transparente información suficiente sobre su desarrollo, aplicación y resultados”. Pero más allá de ese principio inspirador de varias recomendaciones de buen gobierno en materia de sostenibilidad para las sociedades cotizadas, están entrando en vigor y se prevén a corto y medio plazo gran cantidad de normas que ponen el foco en los temas ASG, que han dejado de ser temas *soft* dentro de la gestión corporativa. Por eso es fundamental el compromiso del consejo de administración y de la alta dirección en estas cuestiones.

El cambio de paradigma empresarial, económico y social es cada vez más evidente. Así lo confirman, entre otras, no sólo recomendaciones como las de la CNMV, sino también, como hito más reciente, la Directiva sobre Información Corporativa en Sostenibilidad (CSRD, por sus siglas en inglés), publicada el pasado 16 de diciembre, que supone una gran oportunidad para que las empresas comuniquen adecuadamente sus políticas, prácticas y resultados en materia de sostenibilidad, poniendo en valor su contribución a los retos que enfrentan las sociedades en las que operan.

Ante esta nueva realidad, muchas compañías (cotizadas y no cotizadas) han apostado firmemente por la sostenibilidad, incluyéndola dentro de la estrategia de su consejo de administración, evidenciando su enfoque y preocupación hacia los temas ASG, el desarrollo sostenible, y a la creación de valor compartido. Así se desprende, también, del Barómetro de Materialidad impulsado por DIRSE (2022) donde se ve el incremento y la evolución de la relevancia de los diversos temas incluidos bajo la órbita ASG.

Sin duda, toda organización cuyo consejo asuma en su estrategia los temas ASG se encontrará con una ventaja competitiva, ya que estará más preparada para implantar y adaptarse a las crecientes obligaciones y recomendaciones de actuación, información y transparencia en la materia, así como le ayudará a generar un clima

de compromiso ético y sostenible no sólo en el seno interno de la empresa, sino en la sociedad en la que desarrolla su actividad, contribuyendo a su mejora.

Asimismo, un adecuado enfoque de la sostenibilidad contribuirá a mejorar el diálogo con sus grupos de interés, piedra angular de una gestión responsable.

El presente *Toolkit* es una iniciativa DIRSE, la Asociación Española de Directivos de Sostenibilidad (ASG), con la inestimable colaboración técnico-jurídica de Garrigues, que se estructura a través de dos grandes bloques. Un primer bloque, donde nos hemos apoyado en el conocimiento y la experiencia de Garrigues, para detallar cómo ha sido la evolución y cómo se encuentra en la actualidad el tratamiento de la sostenibilidad en la regulación de los consejos de administración en España para, a continuación, responder a cómo integrar la sostenibilidad en la organización de una compañía, desde su consejo de administración hasta los diferentes ámbitos de la empresa. Y un segundo bloque, con una batería de ejemplos prácticos, seleccionados por DIRSE, de empresas de diferentes sectores y tamaños que han integrado los temas ASG en sus organizaciones, para que el lector pueda tener un abanico de casos que le sirvan de referencia.

Este documento es uno de los primeros de la serie *Toolkits* DIRSE, donde se busca dotar al dirse (o CSO, por sus siglas en inglés) de herramientas, casos y marco contextual de las diferentes responsabilidades que competen a su gestión. Esperamos que este informe resulte de utilidad para la formación, promoción y reconocimiento de los dirses, y contribuya a mejorar su capacidad de influencia para la creación de valor en las organizaciones.

### Alberto Andreu

Presidente, Asociación Española de Directivos de Sostenibilidad (ASG) - DIRSE

Colaboración de Garrigues coordinada por:

### Sergio González Galán

Socio del Departamento Mercantil y miembro del Comité ESG de Garrigues

## Índice

### **Bloque 1**

|                                                                                                                                                       |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. Introducción: La evolución del tratamiento de la sostenibilidad en la regulación de los consejos de administración .....</b>                    | <b>5</b>  |
| <b>2. El tratamiento de la sostenibilidad en la regulación de los consejos de administración .....</b>                                                | <b>9</b>  |
| <b>2.1 La sostenibilidad, entre las funciones del consejo de administración .....</b>                                                                 | <b>9</b>  |
| 2.1.1. La política de RSC/sostenibilidad y otras materias ligadas a la sostenibilidad como facultades indelegables del consejo de administración..... | 9         |
| 2.1.2. Cuestiones adicionales ligadas a la sostenibilidad en la mesa de los consejos de administración.....                                           | 10        |
| <b>2.2 La política de sostenibilidad.....</b>                                                                                                         | <b>11</b> |
| 2.2.1. Contenido “mínimo” de la política de sostenibilidad.....                                                                                       | 11        |
| 2.2.2. Aspectos habituales que forman parte de las políticas de sostenibilidad .....                                                                  | 11        |
| <b>2.3 Seguimiento de las funciones de sostenibilidad en las comisiones del consejo.....</b>                                                          | <b>13</b> |
| 2.3.1. Comisión de sostenibilidad. Tipo de órgano y composición .....                                                                                 | 13        |
| 2.3.2. Funciones “mínimas” de la comisión de sostenibilidad (o comisiones competentes en las materias) .....                                          | 13        |
| 2.3.3. Otras funciones habituales en materia de sostenibilidad.....                                                                                   | 14        |
| <b>2.4 La sostenibilidad en la matriz de competencias y en la formación de los miembros del consejo de administración .....</b>                       | <b>14</b> |
| <b>3. Una posible hoja de ruta para la implantación y el tratamiento de las materias de sostenibilidad en una compañía.....</b>                       | <b>15</b> |
| 3.1. Primera etapa: Impulso desde el órgano de administración.....                                                                                    | 15        |
| 3.2 Segunda etapa: Integración de la función de sostenibilidad en la dirección de la compañía .....                                                   | 15        |
| 3.3 Tercera etapa: Atribución de funciones de supervisión, seguimiento y apoyo a una comisión del consejo .....                                       | 16        |
| 3.4 Cuarta etapa: Extensión de la sostenibilidad a los diferentes ámbitos de la compañía .....                                                        | 16        |

### **Bloque 2**

|                                                                                                                                                                                |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>4. La interacción del director de Sostenibilidad o dirse (y el área de Sostenibilidad de la compañía) con el consejo y sus comisiones – Casos de buenas prácticas .....</b> | <b>18</b> |
| 4.1 Telefónica .....                                                                                                                                                           | 18        |
| 4.2 Iberdrola .....                                                                                                                                                            | 20        |
| 4.3 Cosentino .....                                                                                                                                                            | 26        |
| 4.4 AlmaNatura.....                                                                                                                                                            | 29        |
| <b>Anexos.....</b>                                                                                                                                                             | <b>33</b> |

## 1. Introducción: La evolución del tratamiento de la sostenibilidad en la regulación de los consejos de administración

La sostenibilidad (en su actual acepción y en la previa de responsabilidad social corporativa) es una materia o, mejor dicho, un conjunto de materias que han ido obteniendo creciente atención en el entorno corporativo, en general, y en la regulación de sus órganos de gobierno, en particular.

A continuación, se expone un breve resumen de su evolución en España, con sus principales hitos:

### El Código Unificado de Buen Gobierno de 2006

---

Podemos partir del primer código de buen gobierno español, el Código Unificado de Buen Gobierno de 2006<sup>1</sup>. En este, por un lado, el Grupo de Trabajo que lo elaboró indicó que se había circunscrito a cuestiones de gobierno interno de las sociedades cotizadas, sin entrar de forma sustantiva en el ámbito de la llamada “responsabilidad social corporativa”, en tanto que –señalaban– esta afecta a las relaciones de las compañías con otros grupos de interés distintos de sus accionistas y, además, no se circunscribía a las sociedades cotizadas.

Pero, a pesar de esa aparente exclusión inicial, el Código Unificado sí supuso un relevante impulso en la materia. En primer lugar, incluyó el concepto de responsabilidad social en la recomendación relativa al interés social, matizando que, en la consecución de dicho interés, el consejo de administración debería velar por que se observasen aquellos principios de responsabilidad social que la sociedad voluntariamente hubiese aceptado. En segundo lugar, incluyó la política de responsabilidad social corporativa en el elenco de materias que recomendaba asumir al consejo de administración en pleno. Y, en tercer lugar, dedicaba una recomendación a la diversidad de género, como desafío concreto de las cuestiones de responsabilidad social.

### La Ley 31/2014 para la mejora del gobierno corporativo

---

El siguiente hito relevante lo podemos fijar en la Ley 31/2014, de 3 de diciembre, por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital (**LSC**) para la mejora del gobierno corporativo (**Ley 31/2014**), fruto del trabajo de la Comisión de Expertos creada por el Gobierno en 2013 con el objetivo de alcanzar el más alto nivel de cumplimiento de los criterios y principios internacionales de buen gobierno.

En uno de los muchos trasvases que esta ley supuso desde el ámbito de la recomendación (en el Código Unificado de Buen Gobierno) al de la legislación imperativa (en la LSC), incluyó en su articulado el elenco de materias que el código había recomendado mantener en el seno del consejo de administración en pleno, estableciendo como facultad indelegable del consejo, entre otras, la política de responsabilidad social corporativa.

Por otra parte, en una de las cuestiones clave que trata el gobierno corporativo, la remuneración de los administradores, esta ley se refirió a la “sostenibilidad a largo plazo” como uno de los criterios que deberían orientar los sistemas de remuneración.

---

<sup>1</sup> Aunque ya en sus precedentes, los Informes derivados de la Comisión Olivencia (1998) y, más abiertamente, de la Comisión Aldama (2003), se iban apuntando cuestiones ligadas a la ética y a la responsabilidad social de las empresas.



## El Código de Buen Gobierno de 2015

---

Teniendo en cuenta que la Ley 31/2014 incorporó muchas de las anteriores recomendaciones del Código Unificado de 2006, en 2015 se aprobó un nuevo Código de Buen Gobierno que eliminaba tales recomendaciones, a la par que profundizaba en el mandato de alcanzar el más alto nivel de cumplimiento de los criterios y principios internacionales de buen gobierno.

Esta vez, y a diferencia de lo ocurrido con el Código Unificado, sus redactores afrontaron abiertamente la cuestión de la responsabilidad social, indicando en su introducción: “la importancia de la responsabilidad social corporativa de la empresa es una realidad cada vez más asentada, tanto en España como en los países de nuestro entorno, que exige una adecuada atención por parte de los sistemas de gobierno corporativo de las sociedades y, por lo tanto, que no puede quedar al margen de un código de recomendaciones de buen gobierno corporativo”.

A resultas de ello, y más allá de seguir tratando la cuestión en el ámbito del interés social y de la diversidad, como ya hacía el Código Unificado, se incluyó un apartado específico sobre responsabilidad social corporativa que incluía dos recomendaciones (54 y 55): una sobre los contenidos mínimos que se recomendaba incluir en la política de responsabilidad corporativa, y otra sobre la información que la sociedad debía dar al respecto, bien en el informe de gestión, bien en un documento independiente.

Asimismo, y aunque sin incluirla en el apartado específico de responsabilidad social corporativa, la recomendación 53 también se refería a ella al fomentar que la supervisión de su política se encomendase a alguna de las comisiones del consejo existentes o a una *ad hoc*.

Por último, en las recomendaciones relativas a la remuneración de los consejeros, muy particularmente en las relativas a las remuneraciones variables (58), se fomentaba que las mismas promoviesen la sostenibilidad de la empresa e incluyesen criterios no financieros que fuesen adecuados para la creación de valor a largo plazo.

## La Ley 11/2018 relativa al Estado de Información No Financiera

---

En trasposición de la Directiva 2014/95/UE, en España se aprobó la Ley 11/2018, de 28 de diciembre, por la que se modifica el Código de Comercio, el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, y la Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de Cuentas, en materia de información no financiera y diversidad.

Esta ley hizo obligatorio para las sociedades cotizadas y otras grandes empresas la emisión de un informe en el que se proporcionase información sobre cuestiones medioambientales y sociales, así como relativas al personal, al respeto de los derechos humanos y a la lucha contra la corrupción y el soborno. En su preámbulo señalaba que “[L]a divulgación de información no financiera o relacionada con la responsabilidad social corporativa contribuye a medir, supervisar y gestionar el rendimiento de las empresas y su impacto en la sociedad. A la vez, su anuncio resulta esencial para la gestión de la transición hacia una economía mundial sostenible que combine la rentabilidad a largo plazo con la justicia social y la protección del medio ambiente”.

Ese Estado de Información No Financiera, cuya responsabilidad de aprobación recae en el consejo de administración, debe incluir una descripción de las políticas de resultados y riesgos vinculados a esas cuestiones y debe incorporarse en el informe de gestión de la empresa obligada o, en su caso, en un informe separado.

## **La reforma del Código de Buen Gobierno de 2020**

---

En 2020 la Comisión Nacional del Mercado de Valores aprobó una reforma del Código de Buen Gobierno que incidía en cuatro ejes, todos ellos ligados en mayor o menor medida a la sostenibilidad: el fomento de la presencia de mujeres en los consejos de administración; la mayor relevancia de la información no financiera y la sostenibilidad; una mayor atención a los riesgos reputacionales y en general no financieros; y una clarificación de aspectos relativos a la remuneración de los consejeros.

En esta reforma, además de sustituirse el término responsabilidad social corporativa por el más amplio y actual de sostenibilidad, en relación con aspectos medioambientales, sociales y de gobierno (ASG), se incide, como se ha señalado, en la información y en los riesgos no financieros, fomentando al respecto la implicación de las comisiones del consejo.

Por otra parte, se elimina la recomendación relativa al informe sobre materias de responsabilidad social corporativa, en tanto que había devenido legalmente obligatorio por la Ley 11/2018: el Estado de Información No Financiera al que acabamos de referirnos.

## **La Directiva sobre el equilibrio de género en los consejos de administración de las empresas de 2022**

---

Recientemente se ha aprobado la Directiva (UE) 2022/2381 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 23 de noviembre de 2022, relativa a un mejor equilibrio de género entre los administradores de las sociedades cotizadas y medidas conexas. La norma prevé que los Estados miembros establezcan como objetivo que los miembros del sexo menos representado en los consejos de administración de las sociedades cotizadas ocupen, como mínimo, el 40% de los puestos de consejeros no ejecutivos. Si los Estados miembros optan por aplicar las nuevas normas tanto a los consejeros ejecutivos como a los no ejecutivos, el objetivo sería alcanzar el 33% de todos los puestos de consejero. Las empresas cotizadas que no estén sujetas a este último objetivo deberán fijar objetivos cuantitativos individuales con vistas a mejorar el equilibrio de la representación de género entre los administradores ejecutivos. Estos objetivos deberán cumplirse antes del 30 de junio de 2026. La directiva deberá trasponerse, a más tardar, el 28 de diciembre de 2024.

## **La Directiva sobre información corporativa en materia de sostenibilidad de 2022**

---

Pocos días después se aprobó la Directiva (UE) 2022/2464 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 14 de diciembre de 2022, por la que se modifican el Reglamento (UE) 537/2014, la Directiva 2004/109/CE, la Directiva 2006/43/CE y la Directiva 2013/34/UE (en terminología inglesa, *CSRD*, por *Corporate Sustainability Reporting Directive*), por lo que respecta a la presentación de información sobre sostenibilidad por parte de las empresas, que pretende mejorar la rendición de cuentas de las empresas, al obligarlas a informar regularmente sobre el efecto de su actividad en las personas y el medio ambiente. El objetivo es equiparar la información sobre sostenibilidad con la información financiera, permitiendo al público acceder a datos fiables y comparables. También supondrá un avance hacia el establecimiento de estándares sobre sostenibilidad a nivel global.

Los nuevos requisitos de información sobre sostenibilidad de la UE se aplicarán a todas las grandes empresas, coticen o no en los mercados de valores, y a las pymes cotizadas, y serán de obligado cumplimiento en diversas fases entre 2024 y 2027.

Está previsto que la Comisión Europea adopte actos delegados en los próximos meses con la finalidad de establecer las normas concretas de presentación de la información sobre sostenibilidad.

### **El futuro más o menos inminente**

---

Es un hecho que la sostenibilidad está en los primeros puestos de las agendas de todos los reguladores. La OCDE está en proceso de actualizar sus Principios de Gobierno Corporativo, proceso que sin duda incluirá un fuerte acento en materia de sostenibilidad. Asimismo, la Unión Europea lleva tiempo trabajando en una nueva Directiva sobre diligencia debida de las empresas en materia de sostenibilidad y derechos humanos.

Habrà que estar en continua alerta sobre las nuevas obligaciones y recomendaciones que afecten a los consejos de administración en materia de sostenibilidad.



## 2. El tratamiento de la sostenibilidad en la regulación de los consejos de administración

### 2.1 La sostenibilidad, entre las funciones del consejo de administración

#### 2.1.1. La política de RSC/sostenibilidad y otras materias ligadas a la sostenibilidad como facultades indelegables del consejo de administración

El art. 529 ter de la LSC establece las facultades indelegables del consejo de administración en las sociedades cotizadas, incluyendo entre ellas:



##### **La aprobación de la política de responsabilidad social corporativa<sup>2</sup>.**

Será el documento sobre el que pivote la estrategia de la compañía en esta materia.

El art. 249 bis de la LSC establece las facultades indelegables del consejo de administración en todas las sociedades de capital. Como es lógico, el elenco es más breve y sencillo. El catálogo más amplio de las sociedades cotizadas en el art. 529 ter responde a su habitual mayor tamaño y complejidad. En cualquier caso, el art. 249 bis también se refiere **a la determinación de las políticas y estrategias generales de la sociedad.**

Y parece razonable pensar que la política de RSC/sostenibilidad, de existir, se integraría, igualmente, entre estas políticas generales de la sociedad, como se explicita para las sociedades cotizadas.

En el referido catálogo de facultades indelegables del consejo de administración de las sociedades cotizadas, el art. 529 ter de la LSC incluye otras cuestiones con innegable impacto en materia de sostenibilidad. A continuación, listamos las más evidentes:



##### **La aprobación del plan estratégico o de negocio.**

Lógicamente, las cuestiones de sostenibilidad deberán integrarse en el plan estratégico de la empresa.



##### **La determinación de la política de control y gestión de riesgos, incluidos los fiscales, y la supervisión de los sistemas internos de información y control.**

Los riesgos no financieros, ligados a las cuestiones ASG, deberán ser parte esencial de esa política y de esa función de supervisión, cuestión en la que ha hecho hincapié la última reforma del Código de Buen Gobierno.

<sup>2</sup> La ley todavía no se ha actualizado al nuevo término de “sostenibilidad” en lugar de “Responsabilidad Social Corporativa” como el Código de Buen Gobierno.



### La determinación de la política de gobierno corporativo de la sociedad.

Este será uno de los factores clave del ámbito de la gobernanza de los criterios ASG.



### Las decisiones relativas a la remuneración de los consejeros, dentro del marco estatutario y, en su caso, de la política de remuneraciones aprobada por la junta general.

Tal y como se ha destacado en la LSC y en el Código de Buen Gobierno, las remuneraciones deberán tener en cuenta criterios de sostenibilidad a largo plazo y el código recomienda que las remuneraciones variables de los consejeros no ejecutivos incluyan criterios no financieros.



### La supervisión del proceso de elaboración y presentación de la información financiera y del informe de gestión, que incluirá, cuando proceda, la información no financiera preceptiva.

La formulación del Estado de Información No Financiera es responsabilidad del consejo de administración.

Como señalábamos antes, el catálogo del art. 249 bis de la LSC de facultades indelegables del consejo de administración es más breve y sencillo que el de las sociedades cotizadas, y de los puntos anteriores solo prevé expresamente el relativo a la remuneración de los consejeros. No obstante, el catálogo previsto para las sociedades cotizadas siempre es una buena referencia para aquellas sociedades que aspiran a seguir los criterios más avanzados.

## 2.1.2 Cuestiones adicionales ligadas a la sostenibilidad en la mesa de los consejos de administración

Dos cuestiones íntimamente ligadas a la sostenibilidad, y cuyo impulso debería residir en el consejo de administración, son:



### La fijación del propósito de la compañía.

Cada vez más, las empresas definen, más allá de su objeto social, un propósito, dar sentido a la actividad de la empresa, contribuyendo a generar un valor compartido para la sociedad.



### La aprobación del código ético.

Documento que fija los valores y principios que deben regir la conducta de la compañía y de las personas que la integran (que puede circunscribirse a los consejeros y personal de la compañía, o extenderse a terceros con los que la compañía se relaciona).

Otras dos cuestiones que, de acuerdo con las recomendaciones del Código de Buen Gobierno, deberán residir en el consejo de administración (que, a su vez, son políticas generales que pueden entenderse entre sus facultades indelegables) y que tienen una conexión directa con la sostenibilidad son:



### La política de selección de consejeros.

Es una cuestión directamente ligada con la diversidad, no solo de género, sino, como la propia LSC recalca, de edad, capacidades (incluyendo la discapacidad), formación y experiencia.



### La política de relación con los grupos de interés.

Documento que define quiénes son los grupos de interés con los que la compañía se relaciona y cómo se guía en su relación con ellos.

## 2.2 La política de sostenibilidad

### 2.2.1 Contenido “mínimo” de la política de sostenibilidad

La Recomendación 55 del Código de Buen Gobierno establece que las políticas de sostenibilidad deben identificar e incluir, al menos:

- Los principios, compromisos, objetivos y estrategia en lo relativo a accionistas, empleados, clientes, proveedores, cuestiones sociales, medio ambiente, diversidad, responsabilidad fiscal, respeto de los derechos humanos y prevención de la corrupción y otras conductas ilegales.
- Los métodos o sistemas para el seguimiento del cumplimiento de las políticas, de los riesgos asociados y de su gestión.
- Los mecanismos de supervisión del riesgo no financiero, incluido el relacionado con aspectos éticos y de conducta empresarial.
- Los canales de comunicación, participación y diálogo con los grupos de interés.
- Las prácticas de comunicación responsable que eviten la manipulación informativa y protejan la integridad y el honor.

### 2.2.2. Aspectos habituales que forman parte de las políticas de sostenibilidad

Más allá del contenido mínimo señalado en el apartado 2.2.1 anterior, las políticas de sostenibilidad desarrollan sistemáticamente sus principios, compromisos y mecanismos de supervisión y seguimiento en los diferentes ámbitos ASG.

A continuación, resumimos algunos de los aspectos que más habitualmente se encuentran en estas políticas, sin perjuicio de que, lógicamente, dependa en cada caso de las particularidades de cada compañía.



#### Materias ambientales:

- La estrategia frente al cambio climático: acciones de mitigación del cambio climático (cálculo de la huella de carbono y reducción de emisiones), así como, en su caso, acciones para la adaptación frente al cambio climático;

- Aspectos relativos al uso sostenible de los recursos y a la reducción de los residuos: economía circular.
- Minimización de la huella hídrica.
- Minimización del impacto ambiental.
- Gestión sostenible de la energía: eficiencia energética.
- Gestión de la cadena de suministro.
- Criterios ambientales en la toma de decisiones, inversión y gestión.



#### **Materias sociales:**

- Política de respeto de los derechos humanos en la sociedad y en la cadena de suministro.
- Gestión del capital humano: gestión de recursos humanos, salud y seguridad, prevención de riesgos laborales, desarrollo del capital humano, políticas retributivas, horas extras, vacaciones, etc.
- Responsabilidad de producto: seguridad de producto y calidad, seguridad de producto financiero, privacidad y datos, inversión responsable, etc.
- Gestión de partes interesadas (*stakeholders*) y mecanismo de quejas independiente.
- Contribución de la compañía a la sociedad en general, incluyendo a las oportunidades sociales.



#### **Materias de gobernanza:**

- Gobierno corporativo: diversidad del consejo y remuneración de consejeros y altos directivos ligada a la sostenibilidad.
- Integración de la sostenibilidad en los órganos directivos: horizontalidad de la sostenibilidad.
- Ética e integridad: prácticas anticompetitivas, corrupción e inestabilidad, inestabilidad del sistema financiero, transparencia fiscal, programas de prevención de delitos.
- Transparencia.
- Mecanismos de queja internos.

## 2.3 Seguimiento de las funciones de sostenibilidad en las comisiones del consejo

### 2.3.1 Comisión de sostenibilidad. Tipo de órgano y composición

Tal y como recoge el Principio 23 del Código de Buen Gobierno, dada la relevancia de las cuestiones relativas a sostenibilidad y a aspectos sociales, medioambientales o de gobierno corporativo, se recomienda la identificación y atribución de funciones específicas en esta materia a una comisión especializada, que podrá ser la comisión de auditoría, la comisión de nombramientos, una comisión de sostenibilidad o responsabilidad social corporativa u otra comisión *ad hoc*, con el objetivo de impulsar una gestión de estos asuntos más intensa y comprometida.

En concreto, la Recomendación 53 establece lo siguiente:

- En cuanto a qué comisión debe hacerse cargo:  
“**Que la supervisión del cumplimiento de las políticas y reglas de la sociedad en materia medioambiental, social y de gobierno corporativo, así como de los códigos internos de conducta, se atribuya a una o se reparta entre varias comisiones del consejo de administración**, que podrán ser la comisión de auditoría, la de nombramientos, una comisión especializada en sostenibilidad o responsabilidad social corporativa u otra comisión especializada que el consejo de administración, en ejercicio de sus facultades de autoorganización, haya decidido crear”.
- Y en cuanto a su composición:  
“Y que tal comisión esté **integrada únicamente por consejeros no ejecutivos, siendo la mayoría independientes**”.

### 2.3.2. Funciones “mínimas” de la comisión de sostenibilidad (o comisiones competentes en las materias)

Por su parte la Recomendación 54 del Código de Buen Gobierno recoge las funciones mínimas en materia de sostenibilidad que deben asignarse a la comisión o comisiones que asuman el seguimiento de estas cuestiones:

- La supervisión del cumplimiento de las reglas de gobierno corporativo y de los códigos internos de conducta de la empresa, velando asimismo por que la cultura corporativa esté alineada con su propósito y valores.
- La supervisión de la aplicación de la política general relativa a la comunicación de información económico-financiera, no financiera y corporativa, así como a la comunicación con accionistas e inversores, asesores de voto y otros grupos de interés. Asimismo, se hará seguimiento del modo en que la entidad se comunica y relaciona con los pequeños y medianos accionistas.
- La evaluación y revisión periódica del sistema de gobierno corporativo y de la política en materia medioambiental y social de la sociedad, con el fin de que cumplan su misión de promover el interés social y tengan en cuenta, según corresponda, los legítimos intereses de los restantes grupos de interés.
- La supervisión de que las prácticas de la sociedad en materia medioambiental y social se ajustan a la estrategia y política fijadas.
- La supervisión y evaluación de los procesos de relación con los distintos grupos de interés.

### 2.3.3. Otras funciones habituales en materia de sostenibilidad

Más allá de esas funciones mínimas antes señaladas, el volumen de cuestiones relacionadas con la sostenibilidad que llegan al consejo de administración o a sus comisiones hace que sea habitual encontrar en los reglamentos del consejo de muchas sociedades funciones adicionales en las comisiones del consejo relacionadas con las previamente mencionadas. Estas funciones (como prácticamente todas las relacionadas con la sostenibilidad) pueden resultar en muchos casos transversales y ser compartidas por varias comisiones. Por poner algunos ejemplos:

- Realizar seguimiento del cuadro de métricas (KPIs) y posicionamiento de la sociedad en índices y *ratings* de sostenibilidad de referencia (GRESB, CDP, S&P Global/ DJSI);
- Verificar y promover el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (ODS) y de la adhesión de la sociedad a los mismos.
- Analizar la eventual aplicación y adecuación para la sociedad de:
  - la denominada financiación verde y/o financiación sostenible;
  - la denominada taxonomía verde;
  - propuestas de oportunidades energéticas en materia de autoconsumo, electrificación de activos y centros de datos.
- Respecto a la política de control y gestión de riesgos:
  - colaborar en la preparación del mapa de riesgos en materias ASG;
  - seguimiento de los riesgos y actualización de estos;
  - análisis de nuevos riesgos que surjan en materia ASG.
- En materia de remuneración de administradores y miembros de la alta dirección:
  - proponer objetivos ASG y métricas para su evaluación;
  - hacer seguimiento del cumplimiento de tales objetivos.
- En lo que respecta al código ético:
  - análisis de los reportes de denuncias;
  - supervisión del funcionamiento del canal ético.

## 2.4 La sostenibilidad en la matriz de competencias y en la formación de los miembros del consejo de administración

La creciente relevancia de las materias ligadas con la sostenibilidad en los consejos de administración, explicitada de nuevo en la última reforma del Código de Buen Gobierno de 2020, tiene como inevitable consecuencia que las ya habituales matrices de competencias de los consejos de administración incluyan las competencias en los ámbitos ASG.

El mercado demanda perfiles de consejeros con este tipo de conocimientos y experiencia, y las propias compañías, en sus programas de formación (de carácter general, pero específicamente para los consejeros), incluyen cada vez más la sostenibilidad entre sus materias.

Se da así cumplimiento a las recomendaciones de buen gobierno sobre el fomento de la diversidad de conocimientos en el consejo, previo análisis de las competencias requeridas (Recomendación 14), y sobre los programas de actualización de conocimientos para los consejeros (Recomendación 30).



### 3. Una posible hoja de ruta para la implantación y el tratamiento de las materias de sostenibilidad en una compañía

No hay una única fórmula para la implantación y el tratamiento de las materias de sostenibilidad en una compañía. De hecho, puede haber tantas como compañías, en función de su tamaño, tipo de sociedad, complejidad, sector de actividad, grado de involucración en estas cuestiones, etc. Sin duda, un factor esencial a tener en cuenta será el carácter cotizado o no de la entidad en cuestión, pues es a las sociedades cotizadas a las que dedica la Ley de Sociedades de Capital un capítulo específico, con obligaciones concretas que incluyen referencias a la sostenibilidad, y a las que se dirige el Código de Buen Gobierno, que también incluye recomendaciones sobre cuestiones ligadas a la sostenibilidad, como hemos visto en el apartado 2 anterior. No obstante, cada vez más las sociedades no cotizadas buscan la referencia de las sociedades cotizadas para mejorar distintos ámbitos de su gobernanza y, entre ellos, sin ninguna duda, el de la gestión de la sostenibilidad.

En cualquier caso, a continuación, planteamos un esquema que puede servir de marco de referencia. Las etapas aquí previstas pueden abordarse de manera secuencial o simultánea y, en muchos casos, se partirá de una estructura donde parte de las actuaciones aquí previstas estén ya implantadas.

#### 3.1. Primera etapa: Impulso desde el órgano de administración

El consejo de administración, como órgano social encargado de fijar las políticas y estrategias generales de la sociedad y, por tanto, como órgano que marca el tono en la búsqueda del interés social, aprobará:



##### **La política de sostenibilidad (o de responsabilidad social corporativa).**

Sobre la base de los contenidos apuntados en el apartado 2.2 anterior.



##### **El código ético.**

Desarrollando lo mencionado en el apartado 2.1.2 anterior.

#### 3.2 Segunda etapa: Integración de la función de sostenibilidad en la dirección de la compañía

Se designará una persona (con su correspondiente equipo, en función de los recursos de cada compañía), para impulsar y coordinar las actuaciones necesarias para desarrollar la política de sostenibilidad de la compañía.

Esta función podrá consistir en una dirección independiente de la compañía (en las compañías con más recursos) o integrarse en otro departamento. Pero, en cualquier caso, debería tener una capacidad de actuación e interlocución transversal, pues los aspectos de sostenibilidad afectan a prácticamente todos los departamentos de la compañía de una forma u otra (ya sea en los aspectos sociales, ambientales o de gobernanza).

En la medida en que esté encabezada por un director que dependa del consejo de administración o de alguno de sus miembros (típicamente, del consejero delegado), su nombramiento y el establecimiento de las condiciones básicas de su contrato, incluyendo su remuneración, debe acordarse por el consejo de administración en pleno (art. 249.bis.h de la LSC), en caso de existir consejo.

### 3.3 Tercera etapa: Atribución de funciones de supervisión, seguimiento y apoyo a una comisión del consejo

Esta etapa es de aplicación, fundamentalmente, para las sociedades cotizadas y para aquellas sociedades que, no siendo cotizadas, tienen un tamaño y nivel de complejidad que las lleva a asumir estructuras similares a las de las compañías cotizadas.

Para contribuir a un tratamiento más pormenorizado de las cuestiones de sostenibilidad y a su supervisión, antes de elevarlas al pleno del consejo, se asignarían a una comisión del consejo ya existente o a una creada *ad hoc* para estas cuestiones, funciones específicas de las detalladas en los apartados 2.3.2 y 2.3.3 anteriores.

En las sociedades cotizadas la recomendación del Código de Buen Gobierno es que tales comisiones estén integradas por consejeros no ejecutivos, siendo la mayoría de ellos independientes. En las sociedades no cotizadas esas recomendaciones no resultan directamente de aplicación y, en función de sus circunstancias, pueden adecuarse más o menos a ellas, o de forma secuencial.

### 3.4 Cuarta etapa: Extensión de la sostenibilidad a los diferentes ámbitos de la compañía

Una vez que se cuenta con un esquema básico de los objetivos de la compañía en materia de sostenibilidad (a través de la política de sostenibilidad y, en su caso, del código ético aprobados por el consejo de administración), y se cuenta con una estructura interna para su impulso, coordinación y seguimiento (a través de una función de sostenibilidad integrada en la dirección de la compañía y, en su caso, una comisión de sostenibilidad), se podrá implantar de forma ordenada una gestión que tome en consideración los diversos aspectos de la sostenibilidad.

Así, por ejemplo:



#### Plan estratégico

El consejo de administración, cuando apruebe el plan estratégico o de negocio de la compañía, incluirá en el mismo los aspectos de sostenibilidad, pues la sostenibilidad será parte integrante de la estrategia de la compañía.



#### Mapa de riesgos - Política de control y gestión de riesgos

La función de sostenibilidad, con el apoyo de los demás departamentos de la compañía, y con la supervisión de la comisión de sostenibilidad, si existiese, contribuirá a completar el mapa de riesgos de la empresa incluyendo aquellos vinculados con la sostenibilidad. Y en la política de control y gestión de riesgos que aprobará el consejo, se tomarán en consideración.



#### Cuestiones ligadas al gobierno corporativo

La G de gobernanza es uno de los tres pilares ASG. Aunque las cuestiones que se indican a continuación son más habituales en las sociedades cotizadas, como hemos indicado antes, pueden ser una buena referencia

para sociedades no cotizadas con un tamaño y nivel de complejidad suficiente como para emular estas buenas prácticas de las sociedades cotizadas.

El consejo de administración podrá tomar en especial consideración las cuestiones de sostenibilidad al elaborar:

- La política de gobierno corporativo de la sociedad.
- La política de selección de consejeros (fundamentalmente en aquellos casos donde haya consejeros independientes, necesarios en las compañías cotizadas y posibles en las no cotizadas), incluyendo en su matriz de competencias, aquellas referentes a la sostenibilidad.
- La política de remuneraciones de los consejeros y de los directivos de la compañía, incluyendo en las remuneraciones variables criterios no financieros y de sostenibilidad.
- La política de relación con los grupos de interés, que incluya los canales de comunicación, participación y diálogo con los mismos.

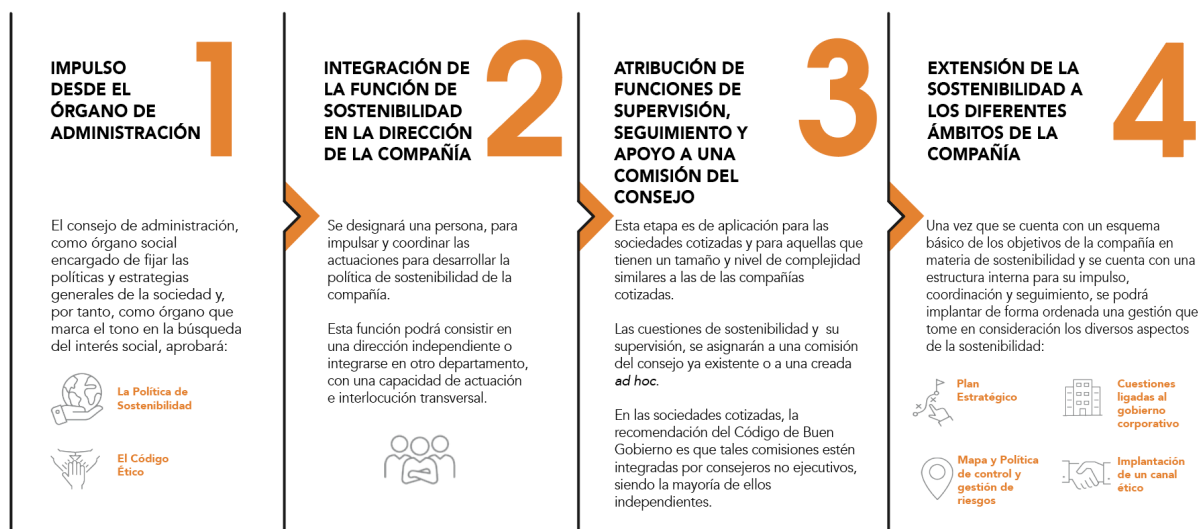
Lógicamente, para la preparación de tales políticas, en lo que atañe a las cuestiones de sostenibilidad, el consejo se apoyará en la función de sostenibilidad de la compañía y, de haberla, en la comisión que haya asumido ese ámbito.



### Implantación de un canal ético

Una vez se cuente con un código ético, la compañía implantará un canal ético que permita recibir, procesar y gestionar las denuncias que se puedan generar en su aplicación.

## PROPUESTA DE HOJA DE RUTA PARA LA IMPLANTACIÓN Y EL TRATAMIENTO DE LAS MATERIAS DE SOSTENIBILIDAD EN UNA COMPAÑÍA



Fuente: Asociación Española de Directivos de Sostenibilidad (ASG) en colaboración con Garrigues, 2023

## 4. La interacción del director de Sostenibilidad o dirse (y el área de Sostenibilidad de la compañía) con el consejo y sus comisiones – Casos de buenas prácticas

En este último apartado se busca mostrar cuál es la interacción del director de Sostenibilidad o dirse (y el área de Sostenibilidad de la compañía) con el consejo y sus comisiones de una serie de empresas de diferentes sectores para ver cómo se organizan en cuanto a la asistencia a las comisiones y al consejo para las materias de su competencia, el proceso de formulación de propuestas, el seguimiento de las políticas y reporte, entre otros aspectos dentro del marco ASG. Para la elaboración del presente *toolkit* se ha contado con la participación y colaboración de las siguientes empresas: Telefónica, Iberdrola, Cosentino y AlmaNatura, para que cuenten su caso práctico.

### 4.1 Telefónica

Los principios fundamentales del gobierno corporativo de Telefónica están contenidos en sus Estatutos Sociales, en el Reglamento de su consejo de administración, en el Reglamento de la Junta General de Accionistas y en determinadas políticas, entre las que se encuentra la Política de Diversidad en relación con el consejo de administración y de selección de consejeros. Estas normas determinan los principios de actuación del consejo, regulan su organización, funcionamiento y fijan las normas de conducta de sus miembros.

Los principios que inspiran el gobierno corporativo de la compañía son:

- El papel esencial del consejo de administración en la supervisión de la dirección y administración de la sociedad.
- La transparencia informativa en las relaciones con sus grupos de interés, como son los empleados, los accionistas, los inversores y los clientes.
- La maximización del valor de la compañía en interés de los accionistas.

De acuerdo con lo establecido en su reglamento del consejo de administración, el consejo adoptará las medidas necesarias para asegurar:

- Que el equipo de gestión de la compañía persigue la creación de valor para los accionistas.
- Que este equipo de gestión se encuentra bajo su efectiva supervisión.
- Que ninguna persona o grupo reducido de personas ostenta un poder de decisión no sometido a contrapesos o controles.
- Que ningún accionista recibe un trato de privilegio frente a los demás.

En lo que respecta al tratamiento de los temas de ASG, la compañía los abordó en sus inicios en la comisión de Recursos Humanos y Reputación en 2003. Esta comisión cambia de nombre a “Comisión de Recursos Humanos, Reputación y Responsabilidad Corporativa” en el año 2007 y se mantuvo así hasta el 2013, cuando todas las responsabilidades de esta comisión fueron asumidas por la comisión de Asuntos Institucionales. En el año 2017 la comisión de Asuntos Institucionales incorpora las responsabilidades de los temas regulatorios y cambia su nombre a comisión de Regulación y Asuntos Institucionales hasta el año 2019, cuando pasa a llamarse (junto con la Comisión de Calidad del Servicio y Atención Comercial) la nueva y vigente “Comisión de Sostenibilidad y Calidad”.

En cuanto a la integración de la sostenibilidad en modelo de gobierno de la compañía, Telefónica se organiza de la siguiente forma:



## CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

### ¿Cómo se incorpora la Sostenibilidad en el consejo de administración?

El consejo de administración aprueba los EINF (Estados de Información No Financiera) así como el Plan de Negocio Responsable de la compañía integrada en su Plan Estratégico y todas las políticas asociadas a los temas de sostenibilidad.

El consejo delega en la “Comisión de Sostenibilidad y Calidad” funciones específicas de supervisión y seguimiento del desempeño de la compañía en temas de sostenibilidad. Actualmente, la composición dentro del consejo, es de seis consejeros que forman parte de la comisión, de un total de 15 consejeros que tiene la organización

### ¿Cuántas sesiones se celebran al año y cuál es la duración de estas?

La comisión de sostenibilidad se reúne con carácter mensual con una duración de dos horas aproximadamente.

### ¿Cuál es la interacción con otras comisiones?

Otras comisiones del consejo tienen delegadas funciones sobre determinados aspectos de sostenibilidad, como la comisión de Auditoría en Control (riesgos de sostenibilidad y verificación y control de la información no financiera) y la comisión de Nombramientos y Retribuciones (en lo referente a la remuneración basada en criterios de Sostenibilidad).

La comisión de Sostenibilidad y Calidad del Consejo supervisa la implementación del Plan de Negocio Responsable en sus reuniones mensuales. Adicionalmente, la comisión de Auditoría y Control tiene un rol en materia de ética y sostenibilidad ya que supervisa la función de cumplimiento, el proceso de análisis y gestión de riesgos y los procesos de reporte de la compañía.



## RELACIÓN CON LOS ÓRGANOS DE GESTIÓN

### ¿Reportan los responsables de las diferentes áreas funcionales o de las unidades de negocio para que se informe directamente a sus áreas de responsabilidad?

Las áreas funcionales corporativas y las de negocio presentan a la comisión aquellos temas previstos en el calendario. Las unidades de negocio, además, presentan la evolución de su Plan local de Negocio Responsable. En todos los casos, son los máximos responsables de cada unidad, los encargados de realizar dicha presentación.

El área de Sostenibilidad Global coordina los trabajos internos de dicha comisión. Entre los que se encuentran:

- Consensuar un calendario anual de actuaciones con los temas a abordar durante el año posterior. Entre los temas que se abordan encontramos, entre otros, los asuntos materiales para la compañía, los temas ASG incluidos en el plan estratégico, los relacionados con la regulación ASG, *reporting* y cualesquiera otros que se consideren oportunos de acuerdo con las funciones delegadas a la comisión de Sostenibilidad y Calidad.
- Asegurar el cumplimiento de agenda de la comisión.

- Contactar con los responsables internos y coordinar la presentación de la información de los temas a reportar.

### **Instrumentos más usados para ejercer el rol de coordinación sobre los órganos de gestión**

Los instrumentos más utilizados son las políticas y normativas asociadas: El consejo de administración aprueba todas las políticas de la compañía. Aquellas relacionadas con aspectos ASG pueden ser propuestas, bien por el área de Sostenibilidad o bien por otras áreas competentes. En todo caso, área de Sostenibilidad participa en todo el proceso.



## **RELACIÓN CON EL DIRECTOR DE SOSTENIBILIDAD**

### **Asistencia a las reuniones del consejo**

El director global de Sostenibilidad asiste a las reuniones del consejo de administración cuando sea requerido por éste.

### **Asistencia a las reuniones de la comisión del consejo de sostenibilidad**

El director global de Sostenibilidad asiste a todas las reuniones, tanto en su función de coordinación (anteriormente mencionada), como en la de responsable específico de algunas temáticas objeto de seguimiento por parte de la comisión.

### **Exigencias y valoración desde el consejo al director de sostenibilidad**

Los temas que se valoran y se exigen desde el consejo de administración al director de Sostenibilidad de la organización son:

- Coordinación efectiva de todos los temas que sean objeto de seguimiento por parte de la comisión.
- Preparación de las reuniones en torno a las peticiones que realicen los consejeros, lo que incluye el trabajo previo de los temas a revisar con las áreas de negocio competentes.
- Planteamiento y seguimiento del plan de negocio responsable.
- Planteamiento y seguimiento del "Reporte del estado de información no financiera".

## **4.2 Iberdrola**

Iberdrola es una empresa de más de 170 años que siempre se ha caracterizado por adelantarse a muchas de las tendencias globales y sectoriales a lo largo de la historia.

Así, tanto el consejo de administración como el presidente de Iberdrola supieron ver en el año 2001 algo que nadie entonces veía: la necesidad de introducir energías limpias para asegurar la sostenibilidad del modelo energético y del planeta. De esta manera, Iberdrola realizó una apuesta pionera y sin precedentes por las renovables que, a lo largo de los años, ha convertido al Grupo en referente mundial en energía eólica.



También de una forma visionaria, Iberdrola fue asumiendo como propios, principios y valores de la entonces responsabilidad social corporativa (RSC), incorporándolos paulatinamente a su marca, a su comunicación con los grupos de interés y, por supuesto, a sus decisiones.

La consolidación de esta visión llega en 2010 cuando el consejo de administración crea la comisión de Responsabilidad Social Corporativa, consciente de que los asuntos relacionados con la RSC y la sostenibilidad apuntaban a una cada vez mayor relevancia para la propia empresa, la sociedad y los distintos grupos de interés.

Detrás de esta decisión estaba también la necesidad de abordar la RSC y la sostenibilidad desde un punto de vista más estratégico y como palanca de transformación del grupo, incorporando nuevos asuntos que suponían, asimismo, nuevos retos para la compañía: la gestión de las comunidades locales y los grupos de interés; la diversidad e inclusión; la gestión sostenible de proveedores; numerosos temas ambientales o los “Objetivos de Desarrollo Sostenible” (ODS). De hecho, en 2018 la Comisión de RSC pasó a denominarse de “Desarrollo sostenible”.

El sistema de gobierno corporativo de Iberdrola (actualmente Sistema de gobernanza y sostenibilidad, tal y como se indica más adelante) ha sido siempre pionero en materia de sostenibilidad. En los últimos años, el consejo de administración ha aprobado un propósito ambicioso y numerosas políticas corporativas de vanguardia que impulsan los diferentes ámbitos de la RSC/Sostenibilidad. Además, ha promovido la inclusión en los estatutos de un nuevo concepto, el de dividendo social, que hace referencia a la aportación de valor — directa, indirecta o inducida— que sus actividades suponen para todos los grupos de interés, así como su contribución a la consecución de los ODS.

El presidente de Iberdrola acostumbra a afirmar que nuestro dividendo social nos obliga de igual modo que el dividendo financiero y señala: *“Lejos de contraponer ambos dividendos, el modelo de Iberdrola se basa en el convencimiento de que, para subsistir y ser rentables a largo plazo, las empresas deben ser sensibles y responder a las necesidades de su entorno”*.

En el año 2020, se produce otro hito: el sistema de gobierno corporativo se reformula como sistema de gobernanza y sostenibilidad, y se estructura en torno a criterios medioambientales, sociales y de gobernanza, adelantándose así a la actual tendencia ASG/ESG.

Ya en noviembre de 2022, el consejo de administración de Iberdrola, S.A. ha aprobado un plan estratégico para el periodo 2022-2025, que incluye 40 objetivos ASG, lo que pone de manifiesto que estos asuntos ya están plenamente integrados en la estrategia y en las operaciones y, por tanto, son parte esencial del modelo de negocio de Iberdrola.



## ORGANIZACIÓN DEL CONSEJO

### ¿Cómo es la incorporación de la sostenibilidad en el consejo de Iberdrola?

El consejo de administración de Iberdrola, S.A. cuenta con una comisión específica desde el año 2010 (12 años de actividad). En sus inicios se llamaba “Comisión de Responsabilidad Social Corporativa”, pero desde 2018, en consonancia con la evolución de la materia, se denomina “Comisión de Desarrollo Sostenible”. La comisión tiene carácter informativo y consultivo. Tal y como establece el sistema de gobernanza y

sostenibilidad de Iberdrola, se compone de un mínimo de tres y un máximo de cinco consejeros designados por el consejo de administración, a propuesta de la comisión de Nombramientos, de entre los consejeros no ejecutivos, debiendo estar calificados como independientes la mayoría de ellos. El presidente de la comisión debe estar calificado como independiente. En cuanto a las competencias de la comisión, todas ellas están recogidas en su reglamento:

- Competencias en relación con el propósito y valores del Grupo Iberdrola.
- Competencias en materia de desarrollo sostenible, requerimientos ESG y RSC.
- Competencias en materia de reputación corporativa.
- Competencias relativas al gobierno corporativo de la sociedad y el cumplimiento.

Reglamento:

[https://www.iberdrola.com/documents/20125/41980/reglamento\\_comision\\_desarrollo\\_sostenible.pdf](https://www.iberdrola.com/documents/20125/41980/reglamento_comision_desarrollo_sostenible.pdf)

### ¿Cuántas sesiones se celebran al año y cuál es la duración de estas?

Una vez aprobado el calendario anual de sesiones del consejo de administración, la comisión elabora una propuesta de calendario anual de reuniones, velando por que el número de sesiones no sea inferior a tres ni exceda de siete al año, y para que estas reuniones se celebren durante los días previos a las reuniones del consejo de administración.

Para la elaboración de la propuesta de calendario, se considera: el tiempo que ha de dedicarse a las distintas funciones de la comisión; el calendario de reuniones del consejo de administración; y la fecha de celebración de la junta general de accionistas. Todo ello con el fin de preparar, en su caso, los informes o propuestas que deben remitirse sobre los asuntos que vayan a tratarse. El calendario de reuniones se complementa, en aquellos casos en que resulte oportuno, con la programación de sesiones o reuniones de trabajo preparatorias sobre temas específicos.

Sin perjuicio de lo anterior, la comisión puede reunirse las veces que sean necesarias, a juicio de su presidente, para el ejercicio de sus competencias, así como cuando lo soliciten, como mínimo, dos de sus miembros.

En la práctica, habitualmente la comisión de Desarrollo Sostenible celebra entre seis y ocho reuniones anuales, de una duración aproximada de 2 horas (dependiendo del volumen de cuestiones que se aborden).

### ¿Cuál es la interacción con otras comisiones?

La interacción con otras comisiones fundamentalmente se da a través de sus presidentes y sobre todo de sus secretarios. Por ejemplo, para la elaboración del informe de la comisión de Desarrollo Sostenible previo a la aprobación por el consejo de administración del “*Informe anual de gobierno corporativo*”, la comisión recaba previamente el informe de las otras comisiones consultivas respecto de las cuestiones que son propias de sus respectivas competencias. La misma dinámica se plantea con el “*Estado de información no financiera*” o con cualquier otro documento que comprenda información que gestionan otras comisiones distintas de la de Desarrollo Sostenible.



## RELACIÓN CON LOS ÓRGANOS DE GESTIÓN

### **¿Reportan los responsables de las diferentes áreas funcionales o de las unidades de negocio para que se informe directamente sobre sus áreas de responsabilidad?**

El presidente del consejo de administración, con motivo de la fijación del orden del día de las reuniones, determina las intervenciones que tendrán lugar en relación con los distintos puntos del orden del día, incluyendo las vinculadas a cuestiones relacionadas con la sostenibilidad.

Además, el consejo de administración recibe en cada sesión información de las actividades desarrolladas por las comisiones consultivas. En este sentido, el reglamento de la comisión de Desarrollo Sostenible establece que el presidente de la comisión informará al consejo de administración de los asuntos tratados y de los acuerdos adoptados en sus sesiones, en la primera reunión del consejo de administración posterior a las de la comisión.

Asimismo, antes del comienzo de cada ejercicio, la comisión de Desarrollo Sostenible aprueba un plan anual de trabajo que contempla, al menos, los siguientes aspectos:

- Los objetivos específicos que se establezcan para el ejercicio en relación con cada una de las competencias de la comisión, sobre todo para aquellas que puedan ser novedosas o se refieran a asuntos relevantes.
- Las cuestiones que deban tratarse de forma recurrente o puntual a lo largo del ejercicio.
- La planificación de la formación que se considere oportuna para el correcto desempeño de sus funciones.

Este plan anual de trabajo contempla también las comparecencias previstas, tanto de profesionales de Iberdrola como de externos.

La comisión cuenta con un plan de formación periódica que asegure la actualización de conocimientos en relación con las últimas tendencias en el ámbito del desarrollo sostenible, de los requerimientos ESG y de la RSC, los riesgos más significativos en materia de cumplimiento normativo, así como las mejores prácticas de gobierno corporativo en los mercados internacionales.

### **Instrumentos más utilizados para ejercer el rol de coordinación y supervisión sobre los órganos de gestión**

El sistema de control interno de Iberdrola y las sociedades de su grupo se configura tomando como referencia las mejores prácticas internacionales. El modelo está basado en un aseguramiento combinado en torno a tres líneas, proporcionando una visión integrada de cómo las diferentes partes de la organización interactúan de una manera efectiva y coordinada, haciendo más eficaces los procesos de gestión y control interno de los riesgos relevantes de la entidad.

Este modelo se estructura en 6 principios.

### Principio 1: Gobierno

Iberdrola cuenta con estructuras y procesos apropiados que permiten:

- Rendición de cuentas por parte del consejo de administración a los grupos de interés para la supervisión de la organización a través de la integridad, el liderazgo y la transparencia.
- Acciones (incluyendo la gestión del riesgo) por parte de la dirección para lograr los objetivos del plan estratégico a través de la toma de decisiones basada en el riesgo y la aplicación de recursos.
- Aseguramiento y asesoramiento por parte de la función de Auditoría Interna para proporcionar claridad y confianza y para promover y facilitar la mejora continua a través de una investigación rigurosa y una comunicación perspicaz.

### Principio 2: Funciones del órgano de gobierno

El Consejo de Administración de Iberdrola, S.A.:

- Asegura que se han establecido estructuras y procesos adecuados para un gobierno eficaz.
- Asegura que los objetivos y actividades de la organización están alineados con los intereses prioritarios de los grupos de interés.
- Delega la responsabilidad y proporciona recursos a la dirección para alcanzar los objetivos y cumplir las expectativas legales, regulatorias y éticas.
- Establece y supervisa, con el apoyo de la comisión de Auditoría y Supervisión del Riesgo, la función de Auditoría Interna independiente, objetiva y competente para proporcionar claridad y confianza en el progreso hacia el logro de los objetivos.

### Principio 3: Dirección y funciones de primera y segunda líneas

La responsabilidad de la dirección de alcanzar los objetivos organizativos comprende tanto las funciones de primera, como las de segunda línea. El equipo directivo y los profesionales de Iberdrola y su grupo son los gestores directos de los riesgos de la entidad. De esta forma, la dirección de la sociedad es la responsable de mantener un control efectivo y de ejecutar procedimientos de control sobre los riesgos de manera continuada, basados en los objetivos de control interno del modelo COSO (operativos, de información y de cumplimiento – *Committee of Sponsoring Organizations*, mayo 2013).

### Principio 4: Funciones de la tercera línea

La función del área de Auditoría Interna es la de velar proactivamente por el buen funcionamiento de los sistemas de control interno, de gestión de riesgos y de gobierno, auditando de forma sistemática las funciones de primera y segunda línea en la ejecución de sus respectivas responsabilidades de gestión y control.

Como garantía de independencia, la directora del área de Auditoría Interna depende jerárquicamente del presidente del consejo de administración y funcionalmente de la comisión de Auditoría y Supervisión del Riesgo de Iberdrola (CASR). Con este mismo posicionamiento existen comisiones de Auditoría y Cumplimiento (CAC) y direcciones de Auditoría Interna en las distintas sociedades *subholding*, coordinadas estas últimas bajo el marco de la “Norma Básica de Auditoría Interna”.

#### Principio 5: Independencia de la tercera línea

La independencia de la auditoría interna es fundamental para su objetividad, autoridad y credibilidad. En Iberdrola se establece mediante el acceso sin restricciones a las personas, los recursos y los datos necesarios para completar su trabajo; y la ausencia de prejuicios o interferencias en la prestación de servicios de auditoría.

#### Principio 6: Creación y protección de valor

En Iberdrola, todas las funciones están alineadas entre sí y con los intereses de los grupos de interés, contribuyendo a la creación y protección del valor.

Más información:

[https://www.iberdrola.com/documents/20125/42388/IB\\_Informe\\_Integrado.pdf/4c7292f2-8b08-d125-6482-05e1a5ecd650?t=1650538764472](https://www.iberdrola.com/documents/20125/42388/IB_Informe_Integrado.pdf/4c7292f2-8b08-d125-6482-05e1a5ecd650?t=1650538764472) Pág: 82



### RELACIÓN CON EL EQUIPO DIRECTIVO

#### **Asistencia a las reuniones del consejo de administración**

Iberdrola afronta los distintos aspectos de la sostenibilidad desde dos direcciones:

- La Dirección de Innovación, Sostenibilidad y Calidad es responsable de la innovación, de la gestión medioambiental, (residuos, polución, biodiversidad, agua...) y de la calidad.
- La dirección de ESG es responsable del *reporting* no financiero, de los objetivos ESG, de la reputación, de los grupos de interés y los derechos humanos y de la diversidad e inclusión.

Estas dos direcciones comparecen ocasionalmente ante el consejo de administración y, regularmente, ante la Comisión de Desarrollo Sostenible.

#### **Focos de atención actuales, relativos a la ESG y la sostenibilidad, para el consejo de administración**

Existen dos grandes temáticas que expresan expectativas legítimas de los principales grupos de interés:

- El medioambiente: adicionalmente a todas las acciones que la compañía viene acometiendo desde hace más de dos décadas (inversión y crecimiento en energías renovables; redes inteligentes y almacenamiento eficiente; cierre de las instalaciones de carbón y fuel oil), el consejo supervisa con especial interés:
  - La concreción de los objetivos de descarbonización del grupo.
  - Las actividades de *advocacy* con otros agentes.
  - La transición energética y su impacto sobre el modelo de negocio en términos de riesgos y oportunidades.
  - Los riesgos físicos derivados del cambio climático sobre sus activos y operaciones.
  - Otras tendencias sociales y normativas como la protección de la biodiversidad, la economía circular y el uso del agua.

- El segundo bloque de asuntos está orientado a la sociedad en su conjunto, a las personas:
  - La gestión del talento, y de la seguridad y salud laboral.
  - Las políticas de diversidad e inclusión.
  - El riesgo de impacto sobre las comunidades donde opera la empresa y los mecanismos vigentes de prevención, mitigación y reparación.
  - La promoción de una cadena de suministro sostenible.

Respecto de todo lo anterior, el consejo y la comisión requieren un reporte periódico que describa el desempeño de la compañía, sus objetivos, y el posicionamiento sectorial y de competidores, al objeto de la formulación de la estrategia a largo plazo.

Más información: Objetivos ESG de Iberdrola:

<https://www.iberdrola.com/documents/20125/2005781/CMD22-actualizacion-objetivos-esg.pdf>

### 4.3 Cosentino

Cosentino se define a sí misma como una empresa familiar española especializada en producir y distribuir superficies innovadoras de alto valor para el mundo del diseño y la arquitectura a nivel global. Trabajan junto con sus clientes y socios para ofrecer soluciones que aporten diseño, valor e inspiren la vida de las personas. Cuentan con diversos sistemas de identificación, control y gestión, así como acciones preventivas y correctivas, que le permiten anticiparse, evitar o mitigar riesgos a los que se enfrenta la organización. Contamos con diversas herramientas como:

- Programa de gestión del riesgo global del grupo
- Matriz DAFO
- Acciones preventivas y correctivas
- Mapa de riesgos estratégicos

Su estrategia de sostenibilidad se establece en tres pilares fundamentales que son el entorno, medioambiental, social y la gobernanza de su estructura. Estos pilares ayudan a alcanzar los compromisos públicos que asume la empresa, y le aportan una ventaja competitiva y visión global. Es por ello por lo que, en cuanto a la sostenibilidad en los consejos de administración, Cosentino se organiza de la siguiente forma:



#### ORGANIZACIÓN DEL CONSEJO

##### ¿Cómo es la incorporación de la sostenibilidad al consejo de Cosentino?

Cosentino cuenta con un consejo de administración del que se desprenden cuatro comisiones delegadas:

- Comisión delegada de Auditoría y Control.
- Comisión delegada de Nombramientos y Retribuciones.
- Comisión delegada de Innovación.
- Comisión delegada de Sostenibilidad.



Dentro de la compañía, también existen las reuniones periódicas de la comisión previas a cada sesión del consejo. En estas reuniones se realizan trabajos para elevar propuestas al consejo; la comisión delegada, asesora, apoya y hace propuestas al consejo de administración.

### **¿Cuántas sesiones se celebran al año y cuál es la duración de estas?**

La compañía se encuentra en una transición de celebrar cuatro reuniones anuales a seis debido al incremento orgánico de temas que tiene el grupo. El objetivo para el ejercicio 2023, es el de consolidar las seis reuniones anuales. Internamente se procura que las reuniones de las comisiones delegadas tengan por lo menos el mismo número de reuniones de las del consejo.

Las reuniones del consejo suelen ser de dos horas de duración, mientras que las reuniones de las comisiones delegadas suelen tener una duración de tres horas cada una.

### **¿Cuál es la interacción con otras comisiones?**

Cosentino, al no ser una empresa cotizada, pues es una empresa de capital familiar del 100%, se organiza de forma diferente a la cualquier empresa del Ibex35. Existen varios miembros del consejo de administración que son miembros de la comisión de Sostenibilidad y también de algunas otras comisiones, lo que hace que al menos dos personas del consejo, siempre se encuentren en todas las comisiones del grupo.

Por otro lado, la compañía cuenta con un sistema en el que sus ejecutivos (como el director de Finanzas, el de Auditoría Interna, el director de Legal o de Seguridad e Higiene, entre otros) vayan reportando a la comisión delegada y esta comisión reporte directamente al consejo.



## **RELACIÓN CON LOS ÓRGANOS DE GESTIÓN**

### **¿Reportan los responsables de las diferentes áreas funcionales o de las unidades de negocio para que se informe directamente a sus áreas de responsabilidad?**

La comisión de Sostenibilidad recibe a diferentes ejecutivos para escuchar los reportes sobre temas ASG que están previamente agendados. Por ejemplo, cómo se encuentran o desarrollan los proyectos en cuanto a:

- Ciberseguridad y protección del riesgo.
- Cómo ha sido el año en materia de seguridad e higiene, tasas de accidentes, gravedad de accidentes, inversiones en seguridad, etc.
- Creación y cumplimiento de políticas en materia de *compliance*.

Para este tipo de reportes, el CEO, que no va a reportar a una comisión delegada en particular, presenta un reporte directo al consejo de administración recogiendo todos los temas de los directivos de área con la comisión.

### **Instrumentos más usados para ejercer el rol de coordinación y supervisión sobre los órganos de gestión**

Cosentino cuenta con un Cuadro de indicadores ASG que muestra tanto el resultado actual como el objetivo corporativo de las materias que resulten más significativas de medio ambiente, social y gobierno corporativo. A título de ejemplo, podemos citar los indicadores en materia de eficiencia energética, consumo de agua, valorización de residuos, índice de rotación voluntaria, cumplimiento de políticas ASG por nuestros proveedores, etc. La evolución de cada uno de estos indicadores puede visualizarse de forma continua a través de un desarrollo informático que posibilita el acceso a todos los miembros del consejo de administración a través de sus propios terminales.

Por otro lado, la organización posee un mapa de riesgos que se elabora desde la comisión de Auditoría y Control y que se renueva y actualiza cada dos años. En cada actualización, el grupo selecciona los 10 temas clave a abordar en los dos años posteriores.

Es la propia comisión de Auditoría quien asigna a cada directivo la gestión de un determinado riesgo y le pide que se reporte a la comisión, que luego reporta al consejo, para tener una buena práctica de visibilidad del directivo y del área de la empresa que se encuentra mitigando un riesgo determinado.



### **RELACIÓN CON EL DIRECTOR DE SOSTENIBILIDAD**

#### **Asistencia a las reuniones del consejo de administración**

El director de ASG siempre reporta a la comisión delegada, pero no reporta directamente en el consejo. No suele ir a las reuniones del consejo porque el director de ASG, como el director de Asesoría Jurídica y el de Auditoría Interna (y algunas otras direcciones), reportan al secretario general y al secretario del consejo.

También es considerado como una buena práctica dentro de la organización, invitar a un director específico que acompaña al secretario general a la reunión con consejo. Por ejemplo, si se presenta la renovación del mapa de riesgos, el secretario general es acompañado por el director de Auditoría Interna. Si existe algún proyecto importante de inversión para mejorar un ratio de sostenibilidad será el director de ASG quien acompañe al secretario a la reunión.

#### **Exigencias y valoración desde el consejo al director de Sostenibilidad**

Cosentino es una empresa muy orientada hacia el resultado y muy pragmática. Los objetivos que se fijan en las reuniones del consejo son metas alcanzables todos los años (metas de ventas, de presupuesto, metas en los indicadores del cuadro de mando de sostenibilidad, etc.).

En cuanto a valoraciones hacia toda la comisión de Sostenibilidad se pide y exige:

- Metas en cuanto a la reducción de la huella de carbono.
- Metas en cuanto al porcentaje de valorización de residuos.
- Metas de reducción de la tasa de accidentes anuales.
- Metas para la reducción de la rotación de personal.

Recientemente ha sido aprobada la incorporación de un objetivo en materia de sostenibilidad como uno de los factores determinantes para el reconocimiento del incentivo de largo plazo de todo el comité de dirección de la empresa.

#### 4.4 AlmaNatura

AlmaNatura ha sido una de las primeras *Benefit Corporation* certificada en España que impulsa en movimiento BCorp a nivel mundial. Muy aparte de la certificación que la organización pueda obtener, lo interesante de la compañía es que no cuenta dentro de su estructura con un director de Sostenibilidad o con un área de Sostenibilidad debido a que la empresa en sí misma responde a un propósito muy concreto que le marca, la política y gobernanza en toda su actividad.

Dentro de su organización, la compañía ha ido probando, ajustando y componiendo durante sus 25 años de existencia diversas fórmulas de estructura, funcionamiento y dirección. Este recorrido le ha servido a la compañía como aprendizaje para llegar a organizarse y estructurarse a través de nodos. Abogando por la transversalidad, la compañía se ha organizado en base a reuniones de consejo y de reuniones de dirección estratégicas.

Las áreas de dirección dentro del consejo se encuentran alineadas con el propósito de la organización, no se realiza ninguna actividad que no tenga que ver con la despoblación rural y con la pérdida de población en el ámbito rural. La compañía no solo busca que sus actividades den respuesta a estas dos problemáticas, sino que se excluyen las acciones que no tengan que ver con este problema. Es por ello por lo que, en cuanto a la sostenibilidad de su consejo de administración, AlmaNatura se organiza de la siguiente forma:



#### ORGANIZACIÓN DEL CONSEJO

##### ¿Cómo es la incorporación de la sostenibilidad al consejo de AlmaNatura?

AlmaNatura cuenta con una triple cuenta de resultados económica, ambiental y social y el objetivo del consejo es que las tres estén más o menos equilibradas. Organizacionalmente, esto se traduce en que dentro del consejo de administración exista una representación de cada área de la empresa. Este representante se reúne con coordinadores y gestores y reporta en las reuniones del consejo, que es donde se toman las decisiones entre los tres representantes. Todas las decisiones concretas se toman en relación con la estructura, la sostenibilidad y las inversiones necesarias.

##### ¿Cuántas sesiones se celebran al año y cuál es la duración de estas?

Se realizan cuatro reuniones trimestrales de consejo al año, con una duración que va entre las cuatro y seis horas cada una. Por otro lado, las reuniones de dirección habitualmente se realizan de forma mensual.

### ¿Cuál es la interacción con otras comisiones?

Se realiza a través de las reuniones de dirección con carácter mensual, que posteriormente se llevan a las reuniones del consejo. Esta interacción aborda el vínculo entre el plano estratégico, donde se toman decisiones, y la implantación y/o ejecución de estas. Por ejemplo, las próximas inversiones en infraestructuras, o la transición del uso de vehículos de gasoil a eléctrico, la incorporación de equipos, los nuevos proyectos para el 2023, entre otras.



### RELACIÓN CON LOS ÓRGANOS DE GESTIÓN

#### ¿Reportan los responsables de las diferentes áreas funcionales o de las unidades de negocio para que se informe directamente a sus áreas de responsabilidad?

La compañía se encuentra organizada por áreas de dirección diferentes, dentro de las que hay dos personas del consejo de administración y en donde también participa la directora ejecutiva, que es la que lleva la representatividad de las diferentes unidades y áreas al consejo.

La directora tiene un equipo de coordinadores y un equipo de gestores que, a su vez, cuenta con un equipo de facilitación. Toda esta organización de reporte, coordinación e informe se circunscribe dentro de cuatro categorías: educación, salud, tecnología y empleo.

#### Instrumentos más usados para ejercer el rol de coordinación y supervisión sobre los órganos de gestión

La organización ha implementado una serie de códigos éticos y acciones de protección del propósito para cada ejecución y planteamiento de las tareas realizadas por la compañía.

Por otro lado, la organización ha realizado un mapa de riesgos estratégicos o latentes, que le permite tener una radiografía inicial de cuáles son sus riesgos a los que se encuentra expuesta.

Para todos aquellos temas en donde el consejo necesita de ayuda externa, la compañía invita a figuras expertas en una determinada especialidad que aportan información relevante al consejo para tener una lectura más completa de la situación y se facilite la toma de decisiones. Por ejemplo, se ha requerido de consultas externas en temas de riesgos potenciales, crecimiento a través de la capacidad de cobertura y abordaje, incremento de proyectos y generación de mayor impacto.



### RELACIÓN CON EL DIRECTOR DE SOSTENIBILIDAD

#### Asistencia a las reuniones del consejo de administración

AlmaNatura, al no contemplar una dirección de Sostenibilidad debido a su estructura y organización, no cuenta con la participación de un dirse como tal. En su lugar, todos los temas de sostenibilidad (ASG) se tratan en todas las reuniones trimestrales del consejo a través de los tres representantes

de este. La relación que la compañía tiene con estos tres aspectos es la de controlar que la estrategia y el propósito se encuentran vinculadas en todas las actividades y tareas de la organización.

#### **Exigencias y valoración desde el consejo al director de Sostenibilidad**

Se revisa con más frecuencia los temas del bienestar laboral y cómo impactan en la organización los aspectos legales, sociales, profesionales y emocionales del trabajador; con el objetivo de que el empleado pueda tener una compensación laboral que incluya no solo el salario económico, sino también el salario emocional, profesional e incluso, el familiar.

## ANEXOS

### A. Referencias

- CNMV (2020): Código Unificado de Buen Gobierno de la Comisión Nacional del Mercado de Valores. Ver en: [https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/CBG\\_2020.pdf](https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/CBG_2020.pdf).
- CNMV (2015): Código Unificado de Buen Gobierno de la Comisión Nacional del Mercado de Valores. Ver en: [https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/Codigo\\_buen\\_gobierno.pdf](https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/Codigo_buen_gobierno.pdf).
- CNMV (2006): Código Unificado de Buen Gobierno de la Comisión Nacional del Mercado de Valores. Revisión de junio de 2020. Ver en: [https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/Codigo\\_unificado\\_Esp\\_04.pdf](https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/Codigo_unificado_Esp_04.pdf).
- CNMV (2003): Comisión Aldama - Informe de la Comisión Especial para el fomento de la transparencia y seguridad en los mercados y las sociedades cotizadas. Ver en: <https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/INFORMEFINAL.PDF>.
- CNMV (1998): Comisión Olivencia - Informe de la Comisión Especial para el estudio de un código ético de los Consejos de Administración de las Sociedades. Ver en: <https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/govsocot.pdf>.
- Directiva (UE) 2014/95/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 22 de octubre de 2014 por la que se modifica la Directiva 2013/34/UE en lo que respecta a la divulgación de información no financiera e información sobre diversidad por parte de determinadas grandes empresas y determinados grupos. Ver en: <https://www.boe.es/doue/2014/330/L00001-00009.pdf>
- Directiva (UE) 2022/2464 del Parlamento Europeo y del Consejo de 14 de diciembre de 2022 por la que se modifican el Reglamento (UE) n.º 537/2014, la Directiva 2004/109/CE, la Directiva 2006/43/CE y la Directiva 2013/34/UE, por lo que respecta a la presentación de información sobre sostenibilidad por parte de las empresas. Ver en: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-L-2022-81871>.
- Directiva (UE) 2022/2381 del Parlamento Europeo y del Consejo de 23 de noviembre de 2022 relativa a un mejor equilibrio de género entre los administradores de las sociedades cotizadas y a medidas conexas. Ver en: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-L-2022-81801>
- DIRSE & EY (2022): Barómetro sobre materialidad 2022: evolución de las prioridades de la función de sostenibilidad (ASG). Ver en: <https://www.dirse.es/barometro-materialidad-2022>.
- 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, y otras normas financieras, en lo que respecta al fomento de la implicación a largo plazo de los accionistas en las sociedades cotizadas. Ver en: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2021-5773>.
- Ley 11/2018, de 28 de diciembre, por la que se modifica el Código de Comercio, el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, y la Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de Cuentas, en materia de información no financiera y diversidad. Ver en: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2018-17989>.
- Ley de Sociedades de Capital (2010): Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital. Ver en: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2010-10544>
- Ley 31/2014, de 3 de diciembre, por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del gobierno corporativo. Ver en: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2014-12589>



## B. Glosario

- **ASG:** (aspectos) Ambientales, Sociales y de Gobierno Corporativo
- **BCorp:** *Benefit Corporation*
- **CAC:** Comisiones de Auditoría y Cumplimiento (Iberdrola)
- **CASR:** Comisión de Auditoría y Supervisión del Riesgo (Iberdrola)
- **CEO:** *Chief Executive Officer*
- **CNMV:** Comisión Nacional del Mercado de Valores
- **CSO:** *Corporate Sustainability Officer*
- **CSRD:** *Corporate Sustainability Reporting Directive*
- **DJSI:** *Dow Jones Sustainability Index*
- **CDP:** *Carbon Disclosur Project*
- **EINF:** Estados de Información No Financiera
- **ESG:** *Environmental, Social and Governance*
- **GRESB:** *Global ESG Benchmark for Real Assets*
- **KPI:** *Key Performance Indicator*
- **LSC:** Ley de Sociedades de Capital
- **OCDE:** Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
- **ODS:** Objetivos de Desarrollo Sostenible
- **RSC:** Responsabilidad Social Corporativa



## TOOLKIT: CÓMO GESTIONAR LA SOSTENIBILIDAD EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN



Nacida en 2013, DIRSE es la asociación española de los profesionales de la Sostenibilidad y los aspectos ASG, que trabaja por la promoción, defensa y reconocimiento de las personas que, desde todo tipo de entidades, desarrollan esta función específica, contribuyendo así, a mejorar su capacidad de influencia para la creación de valor en las organizaciones. Con este objetivo de reforzar la función, la asociación centra su actividad en cuatro ejes de trabajo: Formación / Buenas Prácticas, Incidencia / Sensibilización, *Networking* / visibilización de los socios, e Investigación y Publicaciones; poniendo especial foco en la creación de herramientas que faciliten el trabajo de los dirses.

En sus 10 años de existencia, DIRSE ha reunido a más de 650 socios y cuenta con delegados territoriales en 14 comunidades autónomas. También ha constituido, junto a sus homólogos en Italia, Reino Unido y Alemania, la *European Association of Sustainability Professionals* (EASP), que agrupa a más de 2.000 dirses de 8 países europeos.

Para llevar a cabo su labor, además de las cuotas de sus socios, DIRSE cuenta con el apoyo de los siguientes socios protectores:

- **Socios Protectores Premium:** Abertis, Accenture, Agbar, Aqualia, BBVA, CaixaBank, Decathlon, DKV, Epson, EY, Garrigues, Grupo Social ONCE, Iberdrola, Impact Hub Madrid, Leroy Merlin, Oracle, Roche, Santander, Sygris Telefónica.
- **Socios Protectores:** Ángela Impact Economy, Anthesis Lavola, Aplanet, Aquavall, ATADES, Bureau Veritas, Canon, CARTV, Cepsa, CMI, CocaCola, COFAR, Connecting Visions, CQ, Cruz Roja, Fernández Zugazbeitia Abogados, Ferrovial, Fundación Ibercaja, GLS, GN Diario, Hands on Impact, Hidralia, Ibercaja, IFEMA, Ingeniería Social, KPMG, Lógica Ecommerce, L'Oréal, Manpower Group, Merco, Merkur Dosniha, Mutuality Abogacía, Naturgy, Océano Atlántico, Orange, Orenes, PortAventura World, Reale Seguros, Sabadell, Sorigué, Sylvestris, TOUS, UCI, Valora Consultores, Vegalsa-Eroski, Vodafone, Vueling.

Con la colaboración de:

## GARRIGUES

Garrigues es una firma internacional de servicios legales y fiscales que asesora a nivel local, regional y global desde todos los ángulos del derecho de los negocios.

La fuerza de Garrigues reside en su equipo, más de 2.000 personas que trabajan de manera transversal para resolver los problemas de sus clientes. Y en los valores que comparte en los 12 países en los que opera en 4 continentes: máxima calidad de servicio, compromiso ético y actitud innovadora para anticiparse a las necesidades del mercado.

Con el fin último de contribuir a generar un entorno de seguridad y confianza que impulse el desarrollo de las empresas en una sociedad más justa, ética, responsable y sostenible.