

# esade

RAMON LLULL UNIVERSITY

Centre for  
Leadership

Fundació  
Catalunya  
La Pedrera

Jornada de debat i reflexió  
Monestir de Sant Benet de Bages  
30 de setembre de 2019

## Hi som a temps? El lideratge empresarial per a transformar el món

L'Agenda 2030 i els Objectius  
de Desenvolupament Sostenible



Quaderns de  
Lideratge | n° 47





# esade

RAMON LLULL UNIVERSITY

Centre for  
Leadership

## **Hi som a temps? El lideratge empresarial per a transformar el món**

L'Agenda 2030 i els Objectius  
de Desenvolupament Sostenible

Edita: Esade i Centre for Leadership  
Barcelona, juliol 2020



En el marc universitari mundial, sovint es dona un tracte diferencial i específic a l'estudi d'alguns temes que destaquen per la importància del seu contingut o per la rellevància pública. Aleshores, una de les opcions preferents i amb més prestigi és la creació d'una Càtedra. Entenem, doncs, que es tracta d'una unitat acadèmica d'excel·lència.

La Càtedra LideratgeS d'Esade es proposa desenvolupar un programa que afavoreixi l'aprofundiment dels interrogants que es plantegen al voltant d'aquesta temàtica. La Càtedra té la vocació de promoure un fòrum de diàleg permanent entre les organitzacions (empreses, administracions, ONG) i els actors (empresaris, directius, representants polítics, socials, cívics, sindicals, etc.) que actualment assumeixen de manera compromesa i responsable els reptes i desafiaments que comporta governar un món global i local a la vegada. Així mateix, vol assumir el repte d'estudiar i promoure formes innovadores de lideratge adequades als nostres entorns complexos.



# Continguts

10	<b>Sessió de matí</b>
12	Benvinguda institucional
15	Obertura oficial de la jornada
19	La rellevància dels Objectius de Desenvolupament Sostenible
26	Sessió Plenària: Assolint l'Agenda 2030
50	Debat obert
73	Treball en grups: Avançant en l'Agenda 2030
74	<b>Dinar de treball</b>
76	El compromís de Món Sant Benet amb la sostenibilitat
79	Presentació del cas BASF - Cafès Novell
92	<b>Sessió de tarda</b>
94	Plenari de conclusions dels grups de treball
98	Identificació de reptes, oportunitats i compromisos respecte de l'Agenda 2030
116	Visió i valoració global
122	Cloenda
128	<b>Reflexions sobre l'Agenda 2030 i els Objectius de Desenvolupament Sostenible</b>
130	Conclusions
136	Propostes i compromisos per a l'acció











# Sessió de matí



## Benvinguda institucional

### Àngel Castiñeira | Càtedra LideratgeS

Passem la paraula a en Xavier Torra, que intervinirà en primer lloc com a president del Patronat de la Fundació d'Esade.

### Xavier Torra | President del Patronat de la Fundació Esade

Bon dia a tots i benvinguts a aquesta trobada un any més, aquí a Sant Benet. No voldria començar sense agrair-vos a tots la vostra presència. En especial, donar la benvinguda a la consellera, l'Honorable Senyora Àngels Chacón, que avui ens acompanya, i a tots vosaltres. També voldria agrair l'acolliment que ens dona aquest any, i ens ha donat les onze edicions anteriors, la Fundació La Pedrera i el seu president Germán Ramón-Cortés, que és avui amb nosaltres, com sempre. Jo penso que el fet que vingueu té un significat de confiança envers aquestes jornades i que aquest *over-booking* que tenim d'assistents vol dir que en

traiem un profit cada any, o alguna idea interessant per a tots plegats, i això fa que vulguem repetir i retrobar-nos. També vull agrair a la Càtedra LideratgeS l'esforç invertit en l'organització d'aquestes jornades, que representa un esforç important tant d'imaginació com de mitjans.

Deixeu-me dir dues idees molt simples. Una és que aquesta jornada és la dotzena que es fa i és una sort poder tenir avui dia, tal i com està el món, un espai de pau i de reflexió. Si estem tots aquí és perquè volem trobar aquest espai de pau i serenor, que no és gaire habitual en el món d'avui, per debatre com sempre temes fronters, que són incerts, opinables, i una mica amb l'ambició d'estar a la frontera d'allò que ha de passar i que encara està a les beceroles o que està just començant. Crec també que aquesta sessió és molt coherent amb la missió d'Esade, que sabeu que té dos trets fonamentals: un és formar gent en l'excel·lència de la gestió empresarial i l'altre és formar persones capaces



d'impregnar de valors humans i ètics la seva actuació professional. Per tant, crec que el títol de la jornada d'avui és molt adient amb la missió d'Esade, aquest *Esade Touch*, com diu el seu director general, en Koldo Echebarria, que té la gent que volta per Esade, amb aquesta capacitat d'impregnar de valors la seva actuació professional.

El tema d'avui afectarà de ple la funció empresarial. Fa anys, el debat social se centrava molt en què eren els llocs de treball, els salaris, els drets laborals, etc. D'aquí es va passar a un posterior debat, fa pocs anys, en què es parlava de l'exterior de l'empresa, dels *stakeholders*, de la gent que hi havia al voltant de l'empresa. En aquests moments, el debat se centra en els ODS (Objectius de Desenvolupament Sostenible), que jo diria que són conseqüència de la globalització i de la presa de consciència que el món ha d'anar en un cert sentit o ens el podem carregar en poc temps. A més a més, a nivell empresarial també crec que, des d'un punt de

vista només pràctic, hi ha empreses que poden ser potencialment excloses dels mercats, perquè aquests cada vegada són més exigents, pel fet de no complir amb aquests objectius. Per tant, crec que per valors i per practicitat des del punt de vista de la sostenibilitat de les pròpies empreses, el debat d'avui és realment molt escaient al moment que vivim. Us desitjo, doncs, a tots una bona jornada i espero que puguem treure alguna idea que ens ajudi a millorar aquest futur que tenim per davant. Moltes gràcies a tots.

#### [Àngel Castiñeira | Càtedra LideratgeS](#)

Passem la paraula al Germán Ramón-Cortés, que és el president de la Fundació Catalunya-La Pedrera.

#### [Germán Ramón-Cortés | President de la Fundació Catalunya-La Pedrera](#)

Bon dia, consellera, president del Patronat de la Fundació d'Esade, director general, benivolguts amics; en nom de la directora de la



Fundació i del Patronat que tinc el privilegi de presidir, us donem un any més la benvinguda a Món Sant Benet, que, com sabeu, és un dels equipaments clau de la nostra Fundació. Vull agrair especialment a la direcció d'Esade, al seu Patronat i a la Càtedra de LideratgeS, que durant aquests anys haguen decidit triar-nos i seguir-nos essent fidels, cosa bastant difícil avui dia, per fer aquesta jornada de reflexió en un entorn que entenem tots que ho propicia, perquè és un lloc molt tranquil, molt agradable, que desestressa. Gràcies, Àngel.

La Fundació Catalunya-La Pedrera enguany finalitza el seu setè any de funcionament. Nosaltres, amb els nostres projectes, ens dediquem a oferir possibilitats a aquelles persones que en tenen menys, fomentem el talent, la creació, l'educació i conservem el patrimoni natural i cultural i posem especial focus en aquelles persones més vulnerables de la nostra societat. Aquest any estem molt contents perquè el 2018 va ser el primer any que vàrem aconseguir

superar el mig milió de beneficiaris dels nostres programes a Catalunya i aquest 2019 ho tornarem a aconseguir. Al començament arribàvem als 100.000 i escaig, per tant hem pogut multiplicar per cinc els beneficiaris dels nostres programes, i el nostre objectiu fundacional segueix sent el mateix de sempre: construir i ajudar a construir un futur millor i més just per a la nostra societat. Què més adient que discutir avui sobre l'Agenda 2030 i pensar què podem fer, no només des de les institucions com la nostra, sinó també des del món empresarial. Nosaltres hi estem compromesos com a Fundació i, de fet, no només en l'àmbit social. Una cosa que us vull explicar és que en aquest complex on estem ara —el monestir, la Casa de l'Amo i els tres restaurants—, hem començat un projecte, un pla que ja està tirant endavant, perquè d'aquí a dos anys sigui auto-sostenible amb l'ús d'energies renovables. Això, per a nosaltres, també és molt important com a fundació, perquè no només estem fent un bé social, sinó que estem ajudant a construir un futur una mica millor i més just per a tothom.



Esperem, doncs, de debò, que un any més aquest entorn ens acompanyi en aquesta reflexió. En nosaltres hi trobareu un seguidor entusiasta d'aquesta Agenda 2030 i dels seus objectius, i estem segurs que la jornada de nou tornarà a donar una llavor molt important pel que han de ser les futures discussions i reflexions sobre un tema clau com el que ens porta avui aquí. Només em queda donar-vos de nou les gràcies per venir aquí un any més. Moltes gràcies.

## Obertura oficial de la jornada

### Àngel Castiñeira | Càtedra LideratgeS

Passarem ara la paraula a l'Honorable Senyora Àngels Chacón, consellera del Departament d'Empresa i Coneixement de la Generalitat de Catalunya, que farà l'obertura oficial de la jornada. Vagi per endavant que s'ha excusat que no es podrà quedar tota la jornada i que cap al migdia haurà de marxar.

### Honorable Senyora Àngels Chacón | Consellera del Departament d'Empresa i Coneixement de la Generalitat de Catalunya

Moltes gràcies, bon dia. Vull saludar en primer lloc al president del Patronat i al de la Fundació, també al director d'Esade, i a tothom. Realment, penso que ser avui aquí no és que sigui un honor, com diem sempre que inaugurem alguna cosa, sinó que és un privilegi, no només pel que es parlarà, sinó amb qui es parlarà i, per tant, saludo a tots els assistents, i considero que ja d'entrada és un èxit, tant per la temàtica com per la convocatòria de persones.

Repassava, mentre venia en cotxe, els 17 Objectius de Desenvolupament Sostenible i, perquè de vegades no n'ets prou conscient, quins tenen a veure amb la Conselleria. Arribava a la conclusió que n'hi ha vuit. Parlem d'educació de qualitat, d'igualtat de gènere, d'energies



renovables, d'ocupació digna i creixement econòmic, d'innovació, de consum responsable, de lluita contra el canvi climàtic, i n'hi ha un, que potser de vegades no s'associa prou i que ens l'hauríem d'aplicar tots, que és el darrer: les aliances pels objectius mundials. Que important és aquesta paraula, 'diàleg', més que mai, i a la qual li dono moltíssima transcendència. Més enllà dels objectius establerts com a ODS, més enllà del full de ruta, són molt importants dos aspectes. Un és quin és el context –social, tecnològic, geopolític i geoeconòmic a nivell inter-





nacional— en el qual s'hauran d'aplicar i que ens condiciona; per tant, a on ens situem a l'hora d'aplicar-los. S'ha parlat ara fa un moment de valors i de com i on els apliquem.

És obvi i evident que a ningú se li escapa aquest procés de transformació social que estem patint. Fa pocs dies estava llegint un dels llibres que també m'ha fet pensar, un llibre d'un assagista coreà, en Byung-Chul Han, *La sociedad del cansancio*, que ens fa reflexionar sobre el perquè del canvi, més enllà de les transformacions de caire tecnològic, que evidentment ens transformen, sinó també sobre les relacions socials, com està evolucionant la societat i què ens està demanant aquesta, i per què s'està reaccionant de determinades maneres. És un llibre que considero molt interessant. També, en relació amb com apliquem els principis, m'agrada fer referència als diferents llibres que ha publicat Yuval Noah Harari, *Homo Deus* i *Sapiens*, on hi ha una paraula que per a mi és màgica, que és 'consciència'. És a dir,

per damunt d'aquesta transformació tecnològica que estem vivint i que ens afecta a tots nivells, canviant conceptes, productes, models productius, etc., tenim la paraula 'consciència'. Fa poc vaig assistir a unes jornades on es parlava d'intel·ligència artificial i deien que fa uns anys la força bruta era substituïda per màquines. I ara, la nostra intel·ligència estarà també substituïda per màquines? Potser sí, en alguns àmbits ja ho està sent, però, sobretot, destacar aquesta paraula 'consciència'.

Aquestes són les dues reflexions que voldria apuntar, que tinguem molt present: que un dels objectius que potser no identifiquem com a clau, per mi ho és moltíssim, les aliances, i l'altre, el context en el qual haurem d'aplicar els 17 objectius. Un altre és, evidentment, saber com és d'important tenir en compte aquesta societat que ens està demanant, no només al sector empresarial sinó també al sector polític, que fem les coses de manera diferent i que sintetitzem, perquè se'ns diu moltíssim que hem



desconnectat del que és el dia a dia d'aquestes noves generacions i tot el que ens demanen.

Centrant-nos en el departament, aquests 17 objectius per l'any 2030 que ens planteja Nacions Unides són un punt de trobada. Les 169 fites específiques han de ser la inspiració que ens ha de marcar aquests camins de bona direcció i, en el fons, el que està fent Nacions Unides és una crida perquè tothom entengui la urgència de posar-nos a treballar plegats buscant fórmules amb capacitat de transformació global que ens donin tot aquest equilibri entre les dimensions econòmica, social i mediambiental. És una crida que ens interpel·la a arribar al consens però, sobretot, a la cooperació, a les aliances, com deia. Sense el consens és impossible aconseguir objectius de la magnitud que ens fixem, com ara eliminar la pobresa o la fam al món. Ens calen accions de tota mena i una col·laboració intersectorial i multinivell, accions a petita i gran escala, domèstiques, locals i globals, però totes amb la vista posada a transfor-

mar el món en què vivim per fer-lo més just, més net i més pròsper, en definitiva, per fer-lo més amable per a totes les persones.

Aquesta crida que ens fa Nacions Unides també l'ha recollida la Generalitat de Catalunya, en el Pla Nacional per a la Implantació de l'Agenda 2030. És un pla on, com a govern, ens hem implicat tots els departaments de la Generalitat i que durant més d'un any hi hem estat treballant de manera coordinada per revisar tot el conjunt de polítiques públiques domèstiques i establir més de 900 compromisos que són un instrument de millora organitzativa. Amb ells, podem coordinar actuacions, establir indicadors, que és molt important, i avaluar-ne el compliment.

El repte per a l'Administració és molt similar al que teniu totes les empreses: aconseguir que aquest compromís es faci intrínsec a la organització, que tothom l'interioritzi i que no es quedi en un projecte d'una àrea determinada. I

això, com en qualsevol empresa, només s'aconsegueix amb un ferm compromís des del lideratge de l'organització.

Per aproximar-nos-hi una mica, puc dir que el Departament d'Empresa i Coneixement ha establert 70 compromisos centrats en eixos del creixement econòmic sostingut, inclusivament i sostenible i en una industrialització que també sigui inclusiva i sostenible, en el foment de la innovació, en la lluita contra el canvi climàtic i en l'aposta per una energia neta, segura i sostenible. Només cal citar-ne alguns, per exemple en l'àmbit energètic, com el desplegament d'infraestructures de recàrrega per a vehicles elèctrics, la necessària millora de l'eficiència energètica en els edificis mitjançant l'impuls de la seva rehabilitació energètica o el desenvolupament del full de ruta per a la completa descarbonització de la indústria catalana. També hi sumem instruments com les solucions innovadores que desenvolupem a les comunitats RIS3CAT o incentius a través dels nuclis en economia circular o els cupons d'ecoinnovació i d'economia circular. En aquest sentit, i aquesta transversalitat n'és una mostra, liderat pel Departament de Territori també, Catalunya acollirà l'any que ve el *Circular Economy Hotspot*, una trobada internacional de governs, empreses i organitzacions, on els països representen i presenten les seves accions i polítiques.

Com molt bé assenyala el títol d'aquestes jornades, el lideratge empresarial és clau per transformar el món, i si ens hi fixem, la gran majoria d'ODS es poden assolir més fàcilment des d'un teixit empresarial sòlid, compromès i responsable. Sempre reivindico, i qui em coneix ho sap, el caràcter social que té el Departament d'Empresa i Coneixement, perquè no hi ha res més social que facilitar l'accés al coneixement i als llocs de treball. La millor política social és generar ocupació de qualitat que permeti als treballadors obtenir recursos per poder viure

una vida digna i en llibertat. Per tant, un lideratge empresarial compromès a construir un teixit productiu responsable, innovador, integrador i obert al món, és la millor garantia per eliminar la fam i la pobresa. Un lideratge empresarial que estableixi una governança alineada amb l'Agenda 2030 és una peça clau per fer un ús eficient de recursos o establir una producció més sostenible i responsable.

En aquest sentit, i per tal de construir aquesta governança, són molt interessants les aportacions de l'Observatori dels ODS creat per la Fundació La Caixa i Esade de la mà, entre d'altres, del professor Castiñeira a qui agraïxo moltíssim les seves notables aportacions. De fet, també podem aprofitar les tecnologies que estan transformant la indústria, la revolució 4.0 per ser un bon aliat. L'Internet de les coses, la impressió 3D, etc., faciliten una producció cada cop més ajustada a demanda, reduint costos i el malbaratament de l'energia i de les matèries primeres. Des del nostre departament també estem plenament compromesos a acompanyar-vos en aquesta transformació digital i cap a l'economia del coneixement. Despleguem tot un seguit d'accions, crec que avui no és el moment d'enumerar-les, encaminades a aconseguir una economia més competitiva i sostenible. De la mateixa manera confio en tot el vostre compromís i generositat per ser el motor de canvi que necessiten les empreses. El lideratge empresarial, no en tinguin cap dubte, pot transformar el món.

Acabo. Estic segura que tots tenen ganes d'arrencar aquestes sessions d'avui. Un cop més, agraïxo a Esade aquesta invitació per permetre'm ser avui en aquest espai magnífic, realment és un oasi que de ben segur ens ho posarà més fàcil a l'hora de reflexionar i buscar sortides als importants reptes que planteja la jornada. Agrair també la presència i l'interès per discutir aquestes qüestions, perquè quan



reivindico el caràcter social del Departament d'Empresa i Coneixement, és precisament perquè no només ens preocupem que les empreses catalanes siguin competitives, sinó que totes les actuacions que duem a terme, pensant en quin tipus de societat volem, repercuteixen en quin tipus de país volem. I quan ens preguntem això, quin tipus de societat i de país volem, la resposta és clara: volem una societat en la qual el coneixement sigui la base del creixement.

Saben vostès que soc creient i practicant de la col·laboració públicoprivada. Liderar vol dir també ser un actor de consens, escoltar tots els agents per detectar-ne els reptes, per compartir els objectius i enriquir les estratègies. Considerin aquesta Conselleria un dels seus aliats per tal d'assolir els objectius que esmentem. Darrerament m'he traslladat a diferents punts, parlava abans d'aquest context geopolític, geoeconòmic a nivell internacional, de les visites a Silicon Valley, Corea, Japó, Alemanya, Israel, i evidentment m'emporto idees de ca-

dascun d'aquests viatges, però quan arribo aquí en tinc una de claríssima i és que tenim els actius i les persones més que suficients per ser no només un objecte sinó també un subjecte d'aquesta nova era en la qual estem immersos de nova economia del coneixement. Moltes gràcies i felicitats per les jornades.

### **La rellevància dels Objectius de Desenvolupament Sostenible**

**Àngel Castiñeira | Càtedra LideratgeS**

Moltes gràcies, consellera. Ens toca a l'Eva Jané i a mi fer ara la presentació de contingut i metodològica de la sessió. Permeteu-me, doncs, que us adrecem unes brevíssimes paraules. Primer de tot, us dono la benvinguda a tothom, als habituals a la nostra jornada, que sou molts, però també a aquells i aquelles que us hi incorporeu per primera vegada. I faig meves les paraules del president de la Fundació Catalunya-La Pedrera, de fer aquesta també casa nostra. Gràcies, Germán.



Dos detalls circumstancials però que considero importants. Un és que aquesta és la convocatòria amb més assistència i l'altre, que és la que té més presència de dones directives, i ens n'alegrem molt, pels dos fets. Tot i que això pugui dificultar la dinàmica dels col·loquis, esperem comptar amb tota la vostra col·laboració pel tema de les economies de temps en les intervencions.

Aquesta sessió d'avui guarda un especial vincle amb les dues jornades anteriors. Recordeu que l'anterior va ser sobre el lideratge col·laboratiu públicoprivat i, com ha dit la consellera, hi havia un punt de relació directa amb el tema de les aliances. Recordeu que és l'ODS número 17 de l'Agenda 2030 i que fa dos anys vam parlar de lideratge responsable. Jo crec que entre el lideratge responsable, els temes de lideratge col·laboratiu i els temes de lideratge per transformar el món des de la contribució empresarial amb l'Agenda 2030 hi ha un fil conductor molt clar. Trobareu, amb les targetes que us

hem posat damunt de la taula, el document de la sessió de l'any passat.

Deixeu-me fer una brevíssima referència a la raó de fons de l'Agenda i dels objectius, encara que tots sabeu de què va l'Agenda 2030. Des de l'any 2004 fins avui, hi ha un equip de científics, liderats per Will Stephen, que recullen dades biofísiques sobre l'estat de salut del planeta, i en aquests informes han encunyat el concepte "gran acceleració", que ve a dir com si algunes dades vitals del propi medi ambient, des de la dècada de 1950 cap aquí, s'haguessin disparat d'una manera forassenyada fins al punt que els equilibris habituals del medi ambient haguessin quedat trencats. Jo vaig apuntant algunes d'aquestes acceleracions, i a data d'avui en recompto fins a 16, que esmentaré rapidíssimament: acceleracions pel que fa a extraccions, i miro també a la dreta perquè aquestes extraccions no són només de minerals o de recursos, sinó també d'hidrocarburs; acceleració pel que fa a més consum d'energia (el món del 5G i el

món de la revolució industrial 4.0 requerirà més consum d'energia), més consum d'aigua, més sobreexplotació pesquera, més petjada ecològica, més residus, més plàstics, més emissions contaminants, més temperatura ambient, més acidificació dels oceans, més desglaç de l'Àrtic, més població –que en aquest cas no és una amenaça, però sí implica més consum de recursos–, més desforestació, més disminució d'espècies, més augment del nivell del mar i, per últim, més catàstrofes naturals i produïdes per l'acció humana, que a més a més representen també un encariment del seu tractament o de la seva gestió. Jo crec que aquests elements ens ajuden a entendre per què en alguns fòrums s'està parlant d'emergència climàtica o de situació veritablement de crisi. I crec que l'Agenda 2030, en aquest sentit, no només en la qüestió mediambiental sinó també en els temes de precarietat social, té un element que la fa única i especialment rellevant: és el primer full de ruta que tenim pel món i que ens permet des de tots els sectors, tant el públic i polític, com el sector social, l'econòmic i l'empresarial, treballar amb una certa sintonia d'ona pel que fa, com ha dit també la consellera, als objectius i a les fites que podríem intentar contribuir a assolir conjuntament.

En un paràgraf de l'Agenda es diu el següent, que em sembla que val la pena compartir amb vosaltres: *“potser siguem la primera generació que aconseguim posar fi a la pobresa en el món, però potser també siguem la darrera que encara tingui possibilitats de salvar el planeta. Si aconseguim els nostres objectius, els 17 objectius, el món podria ser un lloc millor d'aquí al 2030.”* (paràgraf número 50). És això el que ens va impulsar, ara fa aproximadament dos anys, amb l'ajuda importantíssima de la Fundació La Caixa, a crear des de la Càtedra de LideratgeS, l'Observatori dels ODS, per avaluar anualment la contribució de les empreses a aquests objectius vinculats a l'Agenda 2030.

Per tant, trobareu a la carpeta dos documents que ens feia molta il·lusió compartir amb vosaltres i que són els dos resums executius dels informes que hem anat elaborant durant els anys 2017 i 2018, a partir de les memòries no només financeres de les empreses, primer cotitzades, sobre la contribució empresarial a aquests objectius. La nostra idea és anar-ho fent extensiu a altres moltes empreses, primer a mitjanes i finalment també a petites empreses. Aquí podreu trobar no només dades descriptives i informatives sobre aquestes contribucions, sinó també altres dades més valoratives sobre l'evolució de la pròpia Agenda, a Catalunya, a Espanya i també en l'àmbit de la Unió Europea i del món.

Els objectius de la jornada estan relacionats especialment amb el lideratge de l'empresa amb l'Agenda 2030 i això vol dir que volem abordar quins són els reptes, quin és el grau de lideratge i compromís de les empreses davant d'aquests objectius ara que es compleixen, justament el dia 25 de setembre, quatre anys de l'adopció de l'Agenda 2030 de Nacions Unides.

Val la pena aquí, encara que sigui brevíssimament, fer una referència a aquesta agenda. El 25 de setembre de l'any 2015, el mateix any que el Papa Francesc va escriure l'encíclica *Laudato si'*, que és la primera encíclica que fa referència justament a una reflexió teològica sobre la relació de l'ésser humà amb el planeta i els éssers vius, i el mateix any dels Acords de París, a desembre de 2015, els 193 països de Nacions Unides, amb una enorme col·laboració de prop de 30.000 organitzacions del sector públic, del sector social i del sector empresarial, van signar de manera unànime aquesta agenda que inclou 17 objectius, que us hem fotocopiats i que teniu també a la carpeta, i fins a 169 fites específiques, aproximadament 9 o 10 vinculades a cadascun d'aquests objectius. Aquestes són fàcilment comprensibles per



vosaltres perquè la majoria veniu del sector empresarial i enteneu que els grans objectius, si no es converteixen en assoliments concrets, no tenen sentit. Per tant, han de tenir també una via operativa per poder contrastar, anualment i d'aquí al 2030, mitjançant indicadors i mesures, si finalment ens estem apropant o no a aquest assoliment.

Aquests objectius responien bàsicament a la idea de 5 principis orientatius –s'anomenen les "5 P"–, que són els següents: posar en el centre de l'acció de l'Agenda a la persona; el tema del planeta sobre el qual ja he fet referència; el tema de la prosperitat (si podem continuar generant riquesa, i aquesta és una de les feines que correspon més directament al paper de les empreses); contribuir d'aquí al 2030 a la millora de la pau i, per últim, el tema del partenariat.

Aquests objectius seran assolibles no només amb les iniciatives dels franctiradors, no només amb iniciatives individuals o particulars, sinó també estenent la idea que comentàvem l'any passat en aquest mateix fòrum, la del lideratge col·laboratiu, és a dir que junts podem i sabem molt més. Per tant, aquesta idea col·laborativa l'hem de poder estendre des de l'àmbit acadèmic –i miro directament a Esade i a les escoles de negoci, o qualsevol altra universitat–, des de l'àmbit de les ONG, des de l'àmbit social, públic, polític i, per descomptat, des de l'àmbit econòmic i empresarial. Aquest seria un element a tenir molt en compte. Això ens obliga, per tant, a disposar d'una actualització del que s'ha fet en aquests quatre darrers anys, del que s'ha fet justament a l'Agenda. I tot i que després algunes de les persones a les que hem convidat, com la Cristina Gallach o també la Maria Mendiluce, que tinc a la dreta, ens parlaran de quin és aquest context i del balanç d'aquests quatre anys a l'Agenda, deixeu-me dir, a títol personal, que crec que en aquests quatre anys tenim la sensació que la situació

d'emergència climàtica s'ha accentuat encara més, que el contingut de l'Agenda segueix sent poc conegut, fins i tot pels líders empresarials i polítics, que el compromís amb els objectius de l'Agenda no ha avançat prou i, per últim, que la contribució de les empreses considerem que encara és escassa.

Això penso que ens hauria de portar a tots a activar tres tipus d'antenes, tres tipus de compromisos importants. El primer, vinculat també a la identitat i la missió d'Esade, jo diria que és el sentit de la responsabilitat, aquell que des del punt de vista personal i professional anomenaríem el compromís ètic. En segon lloc, el sentit de l'oportunitat, perquè, com després anirem comentant, l'Agenda 2030 representa un conjunt d'avantatges competitiu derivats de la innovació en el sector de l'economia circular, de la digitalització, etc. etc., com alguns dels convidats que tenim entre nosaltres ens explicaran. I gairebé com a ciutadans normals, el tercer sentit seria el de la necessitat, perquè la majoria podem compartir el sentiment d'emergència i urgència que estem vivint, que justificaria amb escreix l'acceleració de tota mena d'accions i iniciatives favorables a aquests objectius que estem esmentant.

Un cop detallat aquest context en què ens trobem, passaré ara la paraula a la meva companya Eva Jané, perquè us comentí també una mica més en detall l'objectiu d'avui, com hem pensat la jornada i com procedirem a actuar durant el dia.

## Explicació de l'agenda del dia i instruccions metodològiques

### Eva Jané | Càtedra LideratgeS

Moltes gràcies, Àngel, i bon dia a tothom. Com deia l'Àngel, l'objectiu principal de la jornada, i a diferència d'altres anys, és que nosaltres veiem avui el principi d'una col·laboració con-



tinuada per poder donar suport a l'acceleració d'aquesta Agenda, com ja comentava la consellera entre d'altres, en el sentit que aquest partenariat és important i és un camí que podem fer plegats en els pròxims mesos. Hem dividit la jornada en tres parts i la idea és treballar plegats cap a un resultat final, intentar aconseguir un conjunt de premisses consensuades, si pot ser, per reconèixer la urgència de la qual es parlava i per posar damunt de la taula un conjunt d'accions molt específiques i, fins i tot si podem, algun compromís de com volem entomar i accelerar aquesta Agenda. Al final del dia, el que esperem és tenir les bases per a un possible document que elaborarem, que reconegui aquest sentit d'urgència per part de tots els que estem aquí i, sobretot, el rol que té el sector empresarial en promoure i potser accelerar els assoliments d'aquesta Agenda.

Com treballarem i com ho farem? Teniu l'agenda específica a la vostra carpeta. El que farem en aquesta primera sessió del matí és aprofun-

dir en la situació, les accions i els avenços que hem viscut en els últims anys a les nostres organitzacions en aquest camí cap els ODS. És a dir, farem balanç del que hem fet, de tots els èxits i d'on estem. *Esta primera sesión la haremos en castellano porque tenemos invitados ponentes que no son de Cataluña.* Per les intervencions de la taula rodona, el que sí que us demanem és brevetat perquè així podem intentar que el col·loqui sigui una mica més dinàmic. Com que som molts, hem decidit que no farem introduccions formals, però el que sí us demanem és que quan agafeu la paraula, si us plau us presenteu i identifiqueu l'organització a la qual pertanyeu. Després de la sessió plenària, a les 12h, tots tindrem moltes ganes de cafè, i el que farem serà anar cap a la Casa de l'Amo, on hi ha les sales dels grups de treball i on hi haurà el *coffee break*. A la carpeta trobareu el número de grup al que esteu assignats. Pels que sou dels grups 1 i 2, les vostres sales dels grups de treball estan en aquest nivell i els nostres companys us hi acompanyaran. Tots



els altres grups anirem junts cap a la Casa de l'Amo. Cada grup té un president i un secretari i durant aquests 90 minuts que tindrem de grup de treball, treballarem el segon bloc de la jornada, és a dir, hem parlat de tot el que hem aconseguit al matí i ara en els grups de treball mirem una mica cap al futur i responem a tres preguntes:

1. Dificultats i oportunitats que veieu en incorporar l'Agenda 2030 a l'empresa.
2. Quines línies d'acció i quines col·laboracions o partenariats són necessaris per avançar en aquesta Agenda.
3. Quins compromisos podem veure com a factibles en el curt o mig termini, des de la nostra organització, per poder accelerar aquesta Agenda 2030.

Parlarem de tot això i al final del matí cada grup haurà identificat com a mínim 5 premisses, àrees d'acció o algun compromís que hagin estat discutits i idealment consensuats a nivell grupal. És molt important que en aquests grups de treball realment ens concentrem en el "cap a on anem", és a dir, en què podem fer, quins incentius són necessaris per poder ajudar i ajudar-nos a nosaltres, a les organitzacions, per poder accelerar aquesta Agenda i fins a quin punt ens podem comprometre a portar-ho endavant.

Després arribem ja a l'hora de dinar. A les 13h45 ens desplaçarem des dels grups de treball cap a l'edifici de la Fàbrica on farem el dinar, però abans d'entrar al menjador, farem la foto de grup. Per tant, us demanem si us plau que no us demoreu en aquest trànsit cap al menjador perquè així puguem estar tots presents a la foto. Un cop fet això, entrarem al menjador, i allà hi ha unes llistes en ordre alfabètic per facilitar-vos trobar la vostra taula per l'hora de

dinar. Així podem ràpidament escoltar la benvinguda que ens donarà la Marta Lacambra i passar a dinar. Llavors, durant les postres, tindrem la presentació per part del Carles Navarro i el Josep Novell d'un cas de col·laboració cap a la sostenibilitat entre una multinacional i una pime. Aquest és un treball que pertany a totes les empreses grans i petites.

Un cop hàgim acabat el dinar, i aquí us agraïm un altre cop que ho feu sense demora, tornem a venir cap aquí. La plenària de la tarda serà una sessió molt important. Començarem presentant un resum de totes aquelles premisses o conclusions que s'hagin fet durant els grups de treball i, a partir d'aquí, tots junts debatrem les propostes, que tindrem ja identificades, i pensarem en com podem construir plegats el que podria ser la base d'un document que podria identificar les línies d'acció de les empreses del país cap a l'Agenda 2030.

Per nosaltres, el resultat d'avui és un principi, com deia abans i com deia l'Àngel, d'una col·laboració amb vosaltres pels pròxims mesos. És a dir, nosaltres, des d'Esade, i amb la col·laboració del Consell Assessor de Desenvolupament Sostenible de la Generalitat, com a següent pas del dia d'avui, proposem la construcció d'una plataforma multiactor i multisector que ens inclogui a tots nosaltres, per continuar el debat sobre aquestes accions, el debat sobre els incentius que són necessaris quan el Pla de Govern es posi en marxa, sobre com podem accelerar aquesta Agenda, quins partenariats són necessaris i, sobretot, sobre com donar visibilitat a l'acció que estem fent, que és molta i molt interessant. Quan acabem de tot aquest debat tindrem, per cloure la jornada, l'alta comissionada de l'Agenda 2030, la Cristina Gallach, i el nostre director general, en Koldo Echebarria, que ens donaran una visió i una valoració general i tancaran la jornada. És a dir, que ens espera un dia de molta acció



per intentar arribar a una conclusió final molt concreta que ens serveixi com a primer pas del que, esperem, serà una col·laboració durant tot aquest any.

### Àngel Castiñeira | Càtedra LideratgeS

Vull tancar la nostra intervenció simplement constatant, primer, que tenim entre nosaltres gent molt experta en el tema i gent amb altíssimes responsabilitats i capacitats de decisió. Gent, a més, jo diria, amb seny, amb capacitat de discerniment, bon judici, com deia en Xavier Torra, i amb capacitat d'influència a través de la seva veu, el seu exemple i les seves accions. No cal dir que esperem moltíssim de tots vosaltres. Mirem tots, doncs, de saber estar a l'alçada dels reptes que tenim per endavant.

No voldria acabar la meua intervenció sense agrair i reconèixer la tasca de tot l'equip de la Càtedra, el Ferran Curtó, l'Anna González, la mateixa Eva; també dels diversos equips d'Esa-

de que ens han ajudat, especialment el Departament de Comunicació i Relacions Institucionals i la seva directora, la Maria Diaz; l'Olaya García, que ens ha ajudat i inspirat en el desenvolupament de la jornada; el grup d'Invita, que ens ha estat assistint durant tot el dia d'ahir i molt abans en la tramesa de les invitacions, i en definitiva també als professionals del Món Sant Benet, que ens han estat ajudant en la complexa preparació d'aquesta trobada. I també un agraïment últim i molt especial a dues persones que ens acompanyen, que són Josu Jon Imaz i María Mendiluce *que son las dos personas que han tenido que desplazarse desde Donosti y desde Ginebra, respectivamente*. Van arribar ahir al vespre i han dormit al Monestir, per tant, han hagut de fer un esforç especial per acompanyar-nos i els ho vull agrair. A més a més, en el cas de la María, veureu que està una mica refredada, i diu que és un encostipat que ha agafat justament a Nacions Unides, a Nova York, però tot i així ens acompanya i això és molt important.



Tanco així la meva intervenció, agraint-vos molt la vostra atenció i passant directament, sense més preàmbuls, a la primera sessió del dia que moderarà en Manel Pérez, el qual hem posat aquí perquè pugui veure les cares de tots els ponents. Veureu que dels ponents que teníem previstos ens falta una persona que és el Ramon Asensio del Grup Roca, que suposo que per alguna contingència no ha pogut arribar encara, no ho sabem; però, en tot cas, tenim aquí quatre persones que són la Sofía Rodríguez del Banc de Sabadell, el Josu Jon Imaz de Repsol, la María Mendiluce del World Business Council for Sustainable Development i el Manuel Cermerón del Grupo SUEZ. Tots ells assistiran a les preguntes i al col·loqui que dinamitzarà en la primera part d'aquest bloc, que va de les 10h a les 12h, el cap de la secció d'Economia de *La Vanguardia*, en Manel Pérez. Immediatament després, abans d'obrir el col·loqui a tothom, hem demanat unes primeres paraules perquè, d'una manera breu, puguin

testimoniar també quin tipus d'iniciatives o quin tipus de visions i valoracions fan algunes de les persones que ja havien dit des de bon començament que ens acompanyarien. Seguidament, obrirem el col·loqui a tots vosaltres. Per tant, li passo ara la paraula al moderador i conductor d'aquesta primera sessió que és el periodista Manel Pérez.

### **Sessió Plenària: Assolint l'Agenda 2030**

#### **Manel Pérez | Cap de la secció d'Economia de La Vanguardia**

Bon dia a tothom. Tal i com hem quedat, passaré directament al castellà per facilitar el desenvolupament de la sessió.

En primer lugar, agradecer a Àngel y a Eva la invitación a participar y a moderar esta sesión, un agradecimiento personal y en nombre de *La Vanguardia* por la oportunidad de participar

en este debate, y al mismo tiempo felicitarles por la procedencia de organizar esta jornada justamente en este momento, cuando el tema está sobre la mesa de la agenda política global de una manera muy potente. Intentaré pasar lo más desapercibido posible en este debate; mi función fundamental será que lo hagamos todo en el tiempo adecuado y que las cosas fluyan con cierta facilidad.

En primer lugar, intervendrá María Mendiluce, directora general del World Business Council for Sustainable Development, que se dedica fundamentalmente a asesorar en estrategias para conseguir incorporarse y avanzar en la Agenda de la Sostenibilidad. Obviamente, la primera pregunta o el primer interés por mi parte se centraría en conocer la impresión que ella tiene de lo que ha sucedido estos días en Naciones Unidas y en saber en qué punto nos encontramos ahora en esa lucha por el cambio climático y en el desarrollo de esa Agenda de la Sostenibilidad. Gracias.

### María Mendiluce | Directora general de World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)

Muchas gracias, estoy encantada de estar hoy aquí. Ayer, cuando estábamos cenando me di cuenta de que estuve aquí hace diez años, en una boda, y me encantó el sitio, y creo que estoy igual que en esa boda, afónica, pero por distintas razones. La verdad es que esta noche he pensado en lo que ha cambiado el mundo en 10 años. Parece que no, pero ha cambiado muchísimo.

Estuvimos Josu Jon y yo en Nueva York la semana pasada y os voy a contar mis impresiones. La primera es que había mucho ruido y por eso estoy como estoy. Estamos en una situación de emergencia, lo dijo el secretario de Naciones Unidas; el cambio climático está aquí y va a tener consecuencias quizás irreversibles en algunos países. En el caso concreto de esta

región y de España, el impacto va a ser muy importante, si no se hace nada; las temperaturas van a subir 3 o 4 grados, con el impacto que eso va a tener en muchas de las actividades productivas de la región y del país. Entonces, realmente hay que hacer algo. Y la verdad es que en Nueva York había un montón de iniciativas y mucho ruido.

Yo creo que los 17 ODS son fantásticos, están muy bien, son muy de Naciones Unidas. Vosotros que trabajáis en las empresas me imagino que no tendréis los 17 objetivos, tendréis 3 o 5, porque realmente las empresas lo que saben es enfocarse en hacer lo que mejor hacen y tener las prioridades bien claras. Este año, en el World Business Council for Sustainable Development decidimos ayudar a las empresas, y nosotros pensamos que hay tres cosas que las empresas tienen que tener cuidado y enfocar su atención en el área del desarrollo sostenible: el cambio climático, la desigualdad social y la protección de la naturaleza. En ese ruido, hay que saber priorizar lo que es importante para la empresa y para el mundo también.

Otra de las cuestiones que ha sido muy reveladora en Nueva York es esta idea de que los países y las empresas tienen que tener un impacto cero, se llama "*net zero emissions*", y esto quiere decir que las empresas y los países tienen que reducir al máximo sus emisiones de gases de efecto invernadero, y lo que no puedan reducir, lo pueden compensar con lo que se llama "soluciones naturales", que son los bosques, el tratamiento agrícola para que se pueda secuestrar más CO<sub>2</sub>, etc. Esto fue muy revelador: nosotros participamos en una campaña llamada *One Point Five Pledge* y pensábamos que iba a haber 40 o 50 empresas y había 90, y yo creo que hoy ya hay 100 empresas que se han comprometido con este objetivo y 65 países; y esto es importante, va a ser la nueva forma de



medir a las empresas. Es una forma muy simple de abordar el problema, tener un impacto cero.

El siguiente tema que estamos trabajando, y la verdad es que yo me empeñé en ello hace un par de años y está dando sus frutos, es en resaltar el papel de la naturaleza en la resolución de los problemas medioambientales, del cambio climático, no solo porque esta reduce emisiones –hasta un 30% de las que es necesario reducir de aquí al 2030–, sino también porque conlleva beneficios para las sociedades donde estas actividades se desarrollan, tanto en el empleo como en la calidad de vida, aporta un montón de beneficios. En todas las sesiones a las que fui, tanto por parte de ciudades, como de gobiernos y empresas, se resaltó esto. Estuve en una reunión, y Christiana Figueres, sirviéndose de un ejemplo con una hoja de papel, dijo: “Estas son las emisiones de CO<sub>2</sub>, pues el año 2030 tenemos que hacer esto (dobla la hoja), dividir las por la mitad. En el 2040 tene-

mos que hacer esto, dividir las otra vez por la mitad (vuelve a doblar la hoja). En el 2050, esto (vuelve a doblar la hoja)”. El reto es fundamental, y las soluciones naturales tienen un papel fundamental también.

El cuarto punto es la colaboración. En el tema del cambio climático, los ODS y en todos estos temas de bien público, nos enfrentamos al dilema del prisionero, que aquellos que habéis estudiado económicas quizás recordáis. Es una situación en la que si no nos ponemos de acuerdo, todos perdemos, y en la que ponerse de acuerdo es muy difícil. A mí me hace mucha gracia, porque yo trabajo con empresas que están muy avanzadas y luego con empresas que no lo tienen tan fácil y para las que la transición significa un cambio enorme en su forma de hacer las cosas y en los recursos que utilizan. Y nosotros en el World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) somos partidarios de trabajar con todas las empresas,

no se puede dejar algunas en una esquina y negarse a trabajar con ellas. Esto está clarísimo. Hablando con una gran empresa de consumo este verano, me contaban que habían hecho un estudio sobre los riesgos del cambio climático y de lo que se llama “transición energética” y el mayor riesgo que tienen es que precisamente puede que ellos inviertan un montón en reducir emisiones, estar en *net zero* y todo esto, pero si el resto de las empresas no lo hace, los accionistas van a protestar y van a decir que por qué están invirtiendo si el resto de las empresas no lo hace. Será una tragedia para el mundo empresarial, para los gobiernos y para el mundo en general si no conseguimos movilizar a todos los sectores. Y todas las empresas saben que solas no van a poder resolver este problema. Antiguamente se hacían colaboraciones sectoriales, pero lo que yo estoy viendo es que ahora se hacen más colaboraciones a través de la cadena de valor. Tengo dos ejemplos, el primero del tema del plástico, que hemos trabajado mucho con SUEZ, BASF y con otras empresas, y hemos creado la Alliance to End Plastic Waste. Empezamos a trabajar el año pasado y ahora han movilizado 1.500 millones de euros para invertir en infraestructuras para la recogida de residuo plástico. Esa alianza no se puede hacer sola con las compañías químicas, y eso que hay un montón; debe hacerse con las compañías que recogen el plástico y con las compañías que venden los productos. Esto es obvio, pero no es fácil porque cada sector tiene su forma de trabajar. A eso nos dedicamos nosotros, a intentar que esas colaboraciones funcionen.

Otro ejemplo más reciente es la electrificación del transporte, creo que la consejera ha hablado de ello. Las empresas automovilísticas se han puesto las pilas, van a invertir muchísimo dinero en sacar vehículos eléctricos, pero el mayor miedo que tienen es que la infraestructura no esté allí, que la red no sea limpia, la

electricidad no sea limpia y que el consumidor no quiera comprar esos coches. Obviamente, para la electrificación del transporte necesitamos una colaboración de toda la cadena de valor.

Me voy ya al último aspecto, que es la movilización. Quizás algunos han pensado que deberíamos haber empezado por este, porque tuvimos a Greta Thunberg haciendo manifestaciones (hizo unas declaraciones impactantes en la conferencia, etc.), pero yo lo he puesto como último aspecto. Se ha movilizado muchísima gente en Nueva York. Tenemos aquí a Josu Jon Imaz, que seguro que va a hablar de la OCA Global, que es una iniciativa privada del sector de petróleo y gas. Cincuenta bancos anunciaron que no van a invertir en centrales de carbón, y ese número de bancos está creciendo, a mí me pareció bastante significativo. Ya era hora que los bancos, y sé que hay algunos por aquí, se vayan sumando al trabajo que tenemos que hacer, porque van con un poco de retraso. Noventa compañías están con estrategias de cero emisiones.

¿Por qué las empresas ven en la sostenibilidad una oportunidad de negocio? Lo primero es que la sostenibilidad atrae talento. Hoy en día la gente joven no quiere trabajar en una empresa cualquiera, quiere trabajar en una empresa que le dé sentido a su vida, a su trabajo. Segundo, porque los consumidores ven con buenos ojos comprar productos de una marca que sea sostenible. Esto no quiere decir que quieran pagar más, no nos confundamos. El consumidor lo que hará frente a dos productos con el mismo precio, es elegir a la empresa que sea más sostenible. Tercero, las compañías más sostenibles tienen mejor rendimiento, y se han hecho muchos estudios al respecto. Es un rendimiento financiero pero tiene a una plantilla que está mucho más comprometida. Todo esto son oportunidades, y por último, se ven los riesgos.





Una empresa sostenible va a mitigar los riesgos de la transición energética, los riesgos de los problemas de los residuos, los riesgos asociados a la escasez de recursos, etc. Como las compañías del World Business Council for Sustainable Development, me imagino que muchos de vosotros veréis que hay una oportunidad de negocio en la sostenibilidad. Realmente no solo es una oportunidad de negocio, es que, yo creo, no nos queda otro remedio, porque las empresas no pueden prosperar en sociedades que fracasan. Acabo con este punto, gracias.

### **Manel Pérez | Cap de la secció d'Economia de La Vanguardia**

Gracias, María. Ahora entraríamos ya en el bloque de los que están en el ojo del huracán, las empresas, que son las que, de alguna manera, juegan un poco el papel de malos en esta batalla y que deben explicar qué están haciendo para cambiar su relación con la naturaleza y con el clima. En primer lugar, tiene la palabra Josu Jon Imaz, CEO de Repsol. No hace falta presentarle ni a él ni a la compañía, son suficientemente conocidos, adelante.

### **Josu Jon Imaz | CEO de Repsol**

*Gràcies Manel, en primer lloc vull agrair a Esade la invitació a aquestes jornades de sostenibilitat. Puc entendre el català, el parlo una mica només en la intimitat, però és molt difícil i el meu català no és molt fluid, por lo tanto aprovecho la oportunidad de hablar en castellano.*

Comparto absolutamente lo que ha dicho María y comparto el discurso de la ambición, desde el punto de vista de poner un poquito de visión exigente pero optimista hacia adelante. Ayer daba vueltas a lo que hemos avanzado, tanto en los Objetivos del Milenio como en la Agenda Sostenible, y a que cada día están saliendo 140.000 personas de la extrema pobreza en el mundo, y esto ha sido continuo a lo largo de los últimos 25 años. O sea, si esto se hubiese celebrado hace una semana hubiese habido un millón de personas en extrema pobreza más en el mundo. Son 1.250 millones de personas en los últimos 25 años, por lo tanto, estamos avanzando. Segundo, también con el mismo grado de ambición que se debe tener en materia de emisiones de CO<sub>2</sub>, también por poner un punto

de que se puede: desde el 2005, en la sociedad española se ha reducido un 22% el número absoluto de emisiones de CO<sub>2</sub> y el PIB, si no me falla el cálculo, ha subido 15 puntos desde ese año; o sea, hemos sido, con tecnologías de los últimos 14 años, capaces de reducir en una cantidad importantísima nuestra cantidad de emisiones de CO<sub>2</sub> en los últimos 14 años. Estados Unidos ha reducido sus emisiones, los últimos 10 años, en un 13% en términos absolutos. Por cierto, bastante más que algunos países europeos que están dando lecciones todos los días en esta materia. Por lo tanto, yo diría que la ambición debe mantenerse, y que se puede hacer.

Como sector energía, es evidente que debemos tener un compromiso firme en esta materia y lo tenemos, lo comentaba hace un momento María. Tenemos la Asociación por la sostenibilidad en el sector, IPIECA, y, además, en el diseño de esta hoja de ruta, estamos colaborando con la organización que dirige y lidera María. Estamos implicados también en la Red Española del Pacto Mundial. Creo que se está haciendo un trabajo magnífico liderado por la comisionada Cristina Gallach en esta materia. Como compañía, tenemos nuestro Plan Global de Sostenibilidad, que está absolutamente enbebido en la organización. Yo creo que ya en la época de los Diez Mandamientos los seres humanos éramos incapaces de retener diez porque era demasiado y hubo que reducirlos a dos, para que se nos hiciesen comprensibles. Pues también nos lo decía María hace un momento, que a las empresas les hemos puesto un nivel de ambición un poco más alto y vamos a ver en qué podemos aportar, por lo que en Repsol hemos reducido los ODS a 3. Luego hemos añadido alguno más, porque siempre puede haber colaterales, pero ¿dónde podemos nosotros fundamentalmente poner nuestro foco en materia de sostenibilidad? En el 7, el 8 y el 13. El primero: energía asequible. Nosotros estamos generan-

do gas en prácticamente casi todos los países sudamericanos y en el sudeste asiático, y, por cierto, es absolutamente necesario. Porque en este momento, mientras estamos hablando –y comparto lo que decía María respecto al carbón–, yo creo que cada semana se está abriendo en Asia una central térmica de carbón de 800 megavatios porque necesitan energía, y el carbón es la fuente más emisora de CO<sub>2</sub> que existe y la electricidad es el gran emisor de CO<sub>2</sub> en el mundo. Una parte importante de esta electricidad se genera con carbón no solo en Asia, incluso países tan sostenibles como Alemania generan el 40% de su electricidad a día de hoy con carbón. Por tanto, energía asequible y energía limpia es nuestro primer objetivo.

Segundo: trabajo decente y crecimiento económico. Nuestra empresa paga 10.000 millones de euros en impuestos –que lo hacemos con mucho gusto, además, porque forma parte de nuestro compromiso–, al año en 40 países. El 70% de toda nuestra subcontratación es local, la seguridad forma parte evidentemente de nuestro ADN, porque son compromisos muy asumidos.

Y el tercero, para nosotros el más importante, es el 13: la acción por el clima. María contaba lo de la hoja, y es así, como conceptualmente lo contaba Christiana Figueres. Básicamente, yo diría que para cumplir los objetivos de París, el mundo necesita, más o menos, reducir en un 40% nuestras emisiones de CO<sub>2</sub> por cada unidad, es decir, por cada julio de energía que producimos en el mundo para el año 2040, un 40%. Todavía no sabemos muy bien cómo hacerlo, pero esto es un objetivo ambicioso. Pues en Repsol, hace ya tres años, decidimos eso: reducir nuestra intensidad de CO<sub>2</sub>, es decir, el número de toneladas de CO<sub>2</sub> que emitimos en toda la cadena de valor en un 40% por cada julio de energía que producimos, alineando



de esta forma absolutamente la estrategia de la compañía para el año 2040 con los Acuerdos de París. La semana pasada el Transition Pathway Initiative (TPI) indicaba que Repsol y Shell, por este orden, somos las únicas compañías en el mundo que estamos alineadas con los objetivos de París, pero no lo fiamos al año 2040 porque si vienen a pedirnos cuentas en el año 2041 será un poco complicado. Hemos puesto objetivos en el 2019, 3% el 2020, vamos a salir con un plan estratégico en el que ponemos objetivos en el 2025 y el 2030. El 25% de mi propia remuneración variable y las de todo el equipo de la compañía están vinculadas a estos objetivos de sostenibilidad, porque los objetivos al final también implican este tipo de cosas. Las palancas que tenemos para ello son muchas: por supuesto, reducir las emisiones de CO<sub>2</sub> en nuestras instalaciones industriales, reducir las emisiones de metano en nuestra producción de gas, introducción de biocombustibles, el uso de más petróleo para la química, para los materiales, porque no podemos olvidar que, incluso en los ODS en el año 2040, el 48% de las necesidades energéticas en el mundo, cumpliendo el límite de aumento de 2 °C del Acuerdo de París, van a ser de petróleo y gas, con lo cual tenemos que seguir haciendo esto de forma sostenible, por supuesto electrificando, que también lo estamos haciendo. Estamos diversificando hacia la electricidad. Por lo tanto, tenemos un compromiso firme en torno a esta cuestión.

Anticiparse es importante, y lo decía María, ¿cómo convencer a sus accionistas de hacer una cosa que los otros no hacen? Pues a veces tiene ventajas. Nosotros empezamos a hacer esto en el año 2005. Hemos reducido 5 millones de toneladas de CO<sub>2</sub> desde entonces, que es mucho. Para que os hagáis una idea, a día de hoy será prácticamente el 2 y pico por ciento del total que se emite en España, y lo hemos hecho en nuestras plantas industriales. Y voy

a poner ejemplos. En 2012 yo era director de refino y del área industrial de Repsol y teníamos un problema de competitividad del carajo de la vela, si se me permite la expresión. Estaban cerrando refinerías, prácticamente cerraron la mitad de las francesas, la mitad de las italianas y nos preguntamos qué podíamos hacer para salvar Tarragona, Petronor, Cartagena y demás. Decidimos tomar la sostenibilidad como factor de competitividad y movilización de nuestra gente. Identificamos nuestro principal coste, la energía: el 67% del coste de nuestras plantas industriales era la energía. Reducir nuestras toneladas de CO<sub>2</sub> en un 10% exigía eficiencia energética, lo que implicaba, por tanto, reducción de costes. Nos pusimos a ello y siete años más tarde, hoy, tenemos un 23% menos de emisiones de CO<sub>2</sub>, nos hemos ahorrado 340 millones de dólares al año en la factura del gas de nuestras plantas industriales, y tenemos el sistema de refino más competitivo de Europa. En 2012 negociamos con los sindicatos una paga variable a todos los trabajadores de nuestras plantas industriales, 4.300 personas, para que todos tuviesen un variable vinculado a las emisiones de CO<sub>2</sub>, en función de la responsabilidad de cada uno, y lo hemos mantenido durante estos años, mejorando así notablemente nuestra competitividad. Por lo tanto, yo diría que hay veces en las que anticiparse es importante porque permite ganar competitividad.

Lo comentaba también María, que la diferenciación en esta materia a veces es buena; para nuestros empleados es motivacional y además atrae talento. Nosotros, en cuanto a expertos en *data analytics*, tenemos que competir con Facebook, Google y con no sé quien para que vengan a trabajar a Repsol, y muchos vienen. ¿Cómo pueden venir a Repsol? Porque cuando a uno no le hablan en abstracto, le dicen que tiene que aplicar el *data analytics* para hacer un mantenimiento predictivo en tal refinería para reducir las emisiones de CO<sub>2</sub>, esto es atractivo



para mucha gente. Por lo tanto, primero, el talento. Segundo, es atractivo para nuestros inversores, porque al final hoy tenemos un 30,2% de los inversores de Repsol que solo invierten con criterios ESG (medioambientales, sociales y de gobernanza). Somos un caso único en la industria mundial, no hay ninguna empresa que tenga este porcentaje, por lo tanto, hemos buscado nuestro nicho entre nuestros inversores que entienden este lenguaje y que les gusta y, además, nos compran por esto. Y tercer elemento, porque se gana dinero, y siento ser tan poco prosaico en esta materia, pero si tienes 10 millones de clientes y les vendes propano, butano en sus casas y ahora les vas a vender electricidad producida por energías renovables, aprovechas tu base de clientes para crecer en esto, y para hacer negocio, diversificar, para ganar dinero. La sostenibilidad empieza ganando dinero, eso es la sostenibilidad más sustentada y razonable. Dificultades ha habido muchas, luego hablaremos de ellas, pero yo quería quedarme con esta idea. Primero, que en el mundo hay muchas dificultades y hay que mantener la ambición, estamos avanzando. Se-

gundo, las empresas nos tenemos que comprometer, por supuesto, y tercero, comprometerse tiene algunas dificultades pero tiene muchas ventajas. Muchas gracias.

#### **Manel Pérez | Cap de la secció d'Economia de La Vanguardia**

A continuació intervindrà Manuel Cermerón, CEO de SUEZ Spain, que es una companyia multinacional muy conocida de tratamiento de aguas, gestión de residuos y mantenimiento, que tiene mucho que decir sobre este tema.

#### **Manuel Cermerón | CEO de SUEZ Spain**

*Bon dia a tothom. Moltíssimes gràcies per la invitació, passaré al castellà i així ho fem tot en la mateixa llengua.*

Quando hablamos de sostenibilidad y vemos todo lo que se está moviendo y promoviendo por el cambio climático, la verdad es que la primera reacción que tenemos desde SUEZ y en su momento el grupo AGBAR, que llevamos 152 años dedicándonos a tratar agua y a cuidar el medioambiente, pues es sencillamente de



satisfacción por ver que probablemente todavía hay esperanza. Llevamos 152 años aportando valor a la sociedad, a través de lo que es el tratamiento del agua y del medioambiente, y contribuyendo de manera transversal —lo decía la consellera en su intervención inicial— a un montón de ODS. Hay uno específico del agua, en el que ahora me detendré, por razones obvias, pero es que el agua es transversal al 2, al 7, al 11, al 12, al 13, al 14 y al 15, por no decir que al resto también. No voy a mencionar el porcentaje de agua en el planeta, todos lo sabemos sobradamente, pero es un elemento transversal y activador de toda nuestra actividad y de la vida en el planeta.

Cuando hablamos de cómo está la situación de los ODS y nos centramos en el mundo del agua, claro, el planeta es muy grande y la verdad es que la dispersión en los grados de consecución son enormes. Esto lleva, evidentemente, a que los planes de acción a determinar y a ejecutar sean claramente diferentes, dependiendo del lugar del planeta en el que te encuentres. Pero

esto, al final, va de proximidad y de alianzas, y lo simplifico así porque esto va, lo decía Jon ahora mismo, de hacer cosas muy concretas que somos capaces de activar para marcar la diferencia; si no, nada va a cambiar.

Si me permiten, muy brevemente, solo para que veamos la foto global en cuanto a lo que es el agua: actualmente, el 80% de los efluentes en el planeta vuelven al medio sin ser tratados. Y ahora daré datos de cómo esto no es así en otras partes del mundo. Decir que 1,8 billones de personas en el planeta siguen utilizando sistemas de distribución de agua contaminados o con materia fecal en ella, 2,2 millones de personas mueren al año por diarrea y 40 billones de horas son invertidas por mujeres en el África subsahariana para llevar agua a sus casas. Esta es la situación global. Evidentemente, nosotros tenemos la suerte de vivir en un espacio y un territorio donde eso está muy superado y nos queda bien lejos, pero esta es la realidad del ODS 6. Por lo tanto, que nadie se sorprenda cuando vea que los indicadores asociados a



ese ODS señalan que exista un sistema de distribución, que el sistema de distribución sea de agua potable y que exista otro para el saneamiento y que, además, ambos –ese es el siguiente nivel– sean tratados de manera profesional, sostenible y eficiente. El ODS del agua está en este estado: solamente el 32% de las empresas declaran en su informe del United Nations Global Compact que tienen acciones concretas al respecto del agua, y la mala noticia es que decrece en el 2019 respecto al 2018.

Nosotros disponemos de un sistema sanitario de agua muy evolucionado en el que todavía tenemos muchas cosas que hacer, y lo vemos cada día en los medios. Es indudable que todavía estamos recibiendo multas desde la Unión Europea por no tratar todos los efluentes de vuelta al medio. Hay 10.000 millones [de euros] pendientes en el Plan SAR (Saneamiento de Aguas Residuales) en infraestructura de tratamiento de agua depurada, y hay muchísimo recorrido en todo lo que tiene que ver con la reutilización. A nivel mundial, solamente se uti-

liza el 4% del agua, si hablamos del estado español el 17%, y si nos vamos a una región como la de Murcia, el 98% del efluente es reutilizado y reciclado, evidentemente por la tensión hídrica que todos los días tienen en esa región. Esa es la situación global del ODS 6. Al final decimos “¿Y qué hacemos?”. Nosotros tenemos la suerte de poder mirar desde una doble óptica, no solamente del agua –lo mencionaba también María–, sino también desde el residuo, y eso nos proporciona una capacidad de visualizar proyectos de economía circular en proximidad. Algunos de ellos los estamos trabajando, entre otros, con Repsol, y esperemos que vean la luz relativamente a corto plazo. Por ejemplo, probablemente el plástico deje de ser un elemento de un residuo para convertirse en una materia que se pueda valorizar para generar productos y subproductos muy interesantes, no solamente de energía, sino de consumo habitual.

A nivel de compañía, además de promover y mover –y yo también hablo sin ningún tipo de pudor, es nuestra actividad, nuestro negocio–,

nos gusta ganarnos la vida, con moderación porque somos conscientes que es agua, no es otra cosa que agua y medioambiente; pero además de configurar proyectos en el mundo de la economía circular, ¿qué es lo que hacemos? Primero hemos establecido nuestra guía y nuestra hoja de ruta en cuanto a los ODS, que hemos denominado REwater Plan, que hace también algo que mencionaron María y Jon: priorizar cuatro objetivos de los 17, que son sobre los que creemos que podemos tener un impacto. Evidentemente, el ODS 6 forma parte de esa priorización, además del 1, el 13 y el 17 (fin de la pobreza, acción por el clima, y alianzas).

¿Por qué esos cuatro? La pobreza, porque al final parece una obviedad, pero, actualmente, el no disponer de acceso al agua marca clarísimamente el salir o no salir de un entorno de pobreza. En el Grupo estamos comprometidos desde mucho antes de que esto estuviese regulado, estamos hablando del año 2010, en no cortarle el agua a nadie que no pueda pagarla. Esto es una realidad, hay un fondo de solidaridad habilitado en todas y cada una de nuestras compañías. Y yo tengo que hablar de lo que conozco con detalle, que es el territorio español, en el que a través de los servicios sociales de los ayuntamientos se determina cuándo y a quién se puede o no cortar el agua. Para nosotros, esto es una línea absolutamente crítica en nuestra actuación y compromiso con el objetivo número 1. Algún ejemplo más, acción por el clima. Nos propusimos también ya hace algún que otro lustro, el que las plantas de tratamiento de agua residual no solo fuesen plantas de tratamiento de agua residual sino que fuesen biofactorías. Y el nombre de verdad que hace la cosa, al final. Porque lo que consigues de repente es saltar a otro nivel en el que no te dedicas a hacer un proceso industrial en el que te llegue un efluente con una calidad determinada y lo devuelves al medio evidentemente cumpliendo sobradamente con la normativa en

vigor, sino que empiezas a explorar qué puedes hacer con toda la materia orgánica embebida en ese efluente. Hay fósforo, ácidos grasos volátiles muy interesantes para ciertos procesos industriales embebidos dentro del agua que son valorizables y finalmente exportables de nuevo al ciclo económico. Pero es que, además, la ambición es preguntarnos si seríamos capaces de tratar el efluente sin gasto energético adicional. ¿Y si fuésemos capaces, a través de la valoración energética y la generación del biogás correspondiente, de producir energía suficiente para tratar el efluente? Cuando uno hace el balance de masas, da, y por lo tanto, ahí está el camino. Lo estamos consiguiendo en algunos espacios como, por ejemplo, en Granada que ha sido reconocido, por cierto, por Naciones Unidas juntamente con el de Chile con un premio específico. Los balances dan y, por tanto, la ambición es la de conseguir generación energética suficiente para tratar el agua sin impactar, o impactando positivamente en el medio.

Pero es que, además, lo que se pretende es conseguir residuo cero, lo que significa que ese fango –y es un eufemismo–, eso que se obtiene del proceso del tratamiento del efluente, ese fango también es valorizable. Una vez ya ha sido digestado, el residuo que queda va a aplicación agrícola en gran parte, o a vertedero, pues eso es gasificable y, por tanto, valorizable desde el punto de vista energético. Hay un conjunto de medidas claramente establecidas que nos deben de permitir avanzar, y vuelvo a repetir, de manera próxima y con alianzas, en todo el contexto del cambio climático.

Y ya para finalizar, alianzas, alianzas y alianzas, porque nosotros, como compañía en este caso de capital privado, tenemos muy claro que los modelos de actuación en el territorio pueden ser muchos y variados. Tenemos modelos de colaboración público-privada en la mayoría de municipios en los que actuamos.



Evidentemente, estamos abiertos siempre a poder analizar cualquier espacio de colaboración, pero es que, además, entendemos que esto hay que hacerlo con el resto del sector industrial, de la mano, ayudando a configurar proyectos e iniciativas para todo el mundo. Muchísimas gracias.

#### **Manel Pérez | Cap de la secció d'Economia de La Vanguardia**

Gracias Manuel. Finalmente, Sofía Rodríguez, economista jefe y Assistant General Manager del Banco de Sabadell, aportará la visión del sector financiero en esta temática.

#### **Sofía Rodríguez | Chief Economist, Assistant General Manager, Banc Sabadell**

Sí, yo pertenezco al sector que María ha empezado riñendo, por ser de los que no está haciendo los deberes, e intentaré en los ocho minutos que tengo rebatir esa imagen, aunque sé que es verdad que la reputación del sector no ha acabado precisamente bien después de la crisis y que tenemos labor que hacer en este tema.

Creo que es realista decir que para el sector financiero la sostenibilidad ha ganado muchísima atracción en los últimos trimestres, tanto por parte de las autoridades como por parte de las instituciones y las entidades financieras. Por parte de las autoridades hay iniciativas a todos los niveles. En el nivel global, por ejemplo, el Financial Stability Board, que al final es el G20, está trabajando para superar las deficiencias de toda la información que necesitamos para poder gestionar bien los riesgos financieros relacionados con el cambio climático. También están los bancos centrales y los supervisores a través de una red en la que colaboran intentando preparar al sistema financiero para todo lo que supone de riesgos el cambio climático y para evitar problemas de estabilidad financiera con esta transición.

Por último, y en relación con los ODS, tenemos los principios de banca responsable en Naciones Unidas que se han fijado este verano, que establecen una hoja de ruta homologable para todo el sector con fijación de objetivos y con criterios de seguimiento, cosa que no tienen en





todos los sectores y sí lo tiene el sector financiero. Esto es a nivel global, pero en el ámbito europeo, el Plan de Acción de Finanzas Sostenibles de la Comisión Europea está trabajando para que, entre otras cosas, podamos reorientar los flujos de capital hacia actividades sostenibles e inclusivas. De nuevo hay una visión de riesgos porque, para nuestro sector, gestionar los riesgos de toda esta transición es muy importante, y también intentar orientar la actividad económica y financiera con una lógica del largo plazo, y aquí todo lo que es taxonomía y etiquetado verde de productos financieros, etc., es medular.

Y en el ámbito español, quería destacar una reunión que tuvimos en julio pasado con el Banco de España, una reunión de lanzamiento con todo lo que tiene que ver con sostenibilidad. Eran el Banco de España y los responsables de todas las entidades financieras, y se trataba de revisar precisamente estas acciones que han ido desplegando las autoridades que acabo de mencionar, pero también de ver el es-

tado de situación de la industria. De esta reunión destacaría una serie de cosas que fueron muy reveladoras. En primer lugar, su talante de cooperación, porque no es tan frecuente, ya que en estas reuniones entre supervisores e instituciones financieras, evidentemente los primeros están haciendo un control; pero esta reunión, en clave de alianzas, fue de carácter muy cooperativo y de trabajo. Estuvo bien en este sentido. También destacaría el foco que ha puesto el Banco de España en la *governance*, que también estamos poniendo las entidades, y que todos tenemos claro que no es nada fácil. Es importante que sea adecuado no solo en términos de involucración del Consejo de Administración. Para las entidades es muy importante el *governance* de riesgos, porque tenemos que controlar los riesgos en el que van a incurrir el conjunto de sectores en la transición, y además de este enfoque de riesgos está todo el tema de la falta de datos, una discusión que también salió allí, para poder tomar decisiones informadas. Por tanto, la reunión en ese sentido fue bastante interesante. Esto es desde el punto de vista de lo que están haciendo las autoridades del sector. Desde el punto de vista de lo que está haciendo la industria, vale que la base de productos sostenibles todavía es pequeña, pero las tasas de crecimiento son muy elevadas.

También han aparecido muy recientemente muchos *benchmarks* contra los que medir la gestión de carteras de inversión para saber si realmente se está haciendo una buena gestión de esto o no. Es verdad que el sector tiene bastante foco o la última dirección tiene mucho que ver con el objetivo 13 y todo lo que es cambio climático. Pero también tiene sentido porque hay implicaciones muy serias para la estabilidad financiera de eventos cada vez más frecuentes y más severos relacionados con el clima, y al final yo creo que, desde el punto de vista del sector, hay que reconocerle

la dificultad de la doble responsabilidad que tiene en esto.

Como el resto de sectores, tenemos una responsabilidad en lo que nos implica a nosotros como entidad, para desplegar de una forma holística y adaptar la entidad a los ODS, establecer planes de acción y asegurarnos que todo está coordinado. Pero es que este sector tiene una idiosincrasia que no tienen los demás, y es que tenemos que acompañar a todo el conjunto de actores de la economía y al resto de sectores en esta transición. Tenemos que ser capaces de poner los recursos financieros que van a hacer falta para esta transición en los demás sectores y tenemos que tener el pulmón para encajar los riesgos de la transición, que los habrá. Entonces, esta segunda pata representa un plus adicional de dificultad para el sector. Al final, yo veo que todo el tema de la sostenibilidad es tan disruptivo y transversal como el tema de la digitalización. No es un tema nuevo para el sector, lo estamos pudiendo hacer, estamos liderando ahí y podemos hacerlo también para el tema de sostenibilidad, pero tenemos esta vertiente de que somos la contrapartida de todos los demás en este proceso y en esta gran transformación.

En Banco de Sabadell, como ya anunció el consejero delegado en julio, hemos incluido los ODS en nuestra estrategia para los próximos años, hemos firmado los principios de banca responsable, y estamos trabajando en una triple dirección en línea con lo que acabo de decir. Por un lado, la dirección de sostenibilidad, el comité de sostenibilidad tiene un mandato del Consejo muy claro de adaptar toda la organización y alinearla con estos principios de banca responsable y estos objetivos. Tenemos que adaptar el negocio, los equipos, los productos, para poder atender las necesidades de los otros sectores y de los otros agentes económicos en esta transición. A la vez tene-

mos que fortalecer las líneas de riesgo, y están todas trabajando y son parte clarísima del *governance* de esto, tanto gestión de riesgo como estrategia de riesgo, como la segunda línea de defensa de control de riesgos para asegurarnos que todos nosotros no nos estrellamos en este proceso de transición por la vía de los riesgos. Bueno, en definitiva, requiere coordinación. El grupo de trabajo o la comisión que lleva esto para desplegar el plan de acción en Banco de Sabadell incluye no menos de 20 divisiones, desde direcciones y subdirecciones generales y directores corporativos, que estamos intentando desplegar este plan de sostenibilidad a través de la organización.

Yo simplemente soy optimista. Si lo estamos haciendo con todo el tema de la digitalización, que es tremendamente disruptivo y afecta a todos los sectores y, por lo tanto, a todas nuestras contrapartidas, y a nosotros mismos como entidad, creo que también podemos hacerlo con todo lo que tiene que ver con la sostenibilidad, pero el reto claramente no es menor. Muchas gracias.

### Manel Pérez | Cap de la secció d'Economia de La Vanguardia

Gracias, Sofía. Los ponentes se han portado tan bien que nos queda un buen tramo para preguntar y discutir un poco. Yo, en primer lugar, le quería preguntar a María. Ha explicado bastante bien en su introducción algunas de las dificultades que encuentran las compañías, especialmente el tema de la competencia, "si lo hago yo y no lo hace mi competidor, voy a tener un problema". A mí me gustaría saber, a parte de esa idea de buscar colaboración en la cadena de valor, qué alternativas le planteáis a las empresas, y si además tenéis establecido alguna tipología de compañías, es decir, si se puede establecer dónde hay más dificultad para adoptar esa Agenda, según el tipo de compañía, según la dimensión, según el sector, no sé,





si se puede establecer algún tipo de morfología de las compañías.

### María Mendiluce | Directora general de World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)

Muchas gracias. Me encanta primero lo que han dicho desde el Banco de Sabadell. Realmente, Sofía, vuestra agenda está muy alineada con las últimas tendencias y me alegra mucho escucharlo. Y hay otro tema que seguro que saldrá después que es el *investment*, que no hago más que escuchar sobre esto y me parece muy interesante, porque el gran problema que tiene el sector financiero es que realmente siempre ha vivido en el cortísimo e inmediato plazo, ni siquiera en el corto, y la transformación de este sector a una visión más a largo plazo no es una visión fácil, por esto me parece estupendo lo que he escuchado.

Nosotros trabajamos con empresas de todo el mundo y de todos los sectores, y voy a hablar de un tema concreto, del cambio climático, y de

cuáles son mis recomendaciones. Lo primero que la empresa tiene que hacer es tener una visión realista de la situación y, para mí, lo más realista es mirar lo que dice la ciencia al respecto, porque la ciencia intenta ser bastante neutral. Lo que ha pasado hace muchos años es que cada uno se creía su historia, y no, hay que ser realistas, humildes, y mirar lo que dice la ciencia y cómo esto nos va a impactar.

Lo fundamental para la empresa es saber primero qué es lo material, saber lo que le va a impactar a largo plazo y cómo se va a medir, cuáles son los KPI [*key performance indicators*] y luego hacer un seguimiento de eso. En este sentido, ha habido un avance muy importante y hay una iniciativa que es el Science Based Targets Initiative, que es muy importante en el área del cambio climático pero también en otras áreas. Digamos que el área del cambio climático es la que va más avanzada y las otras áreas pueden copiarla. Nosotros empezamos ahora un nuevo programa, que hemos llamamos SOS 1.5, eso es Safe Operating Space, porque,

como os he dicho antes, estamos en una situación de emergencia.

Lo primero que tiene que hacer la empresa es analizar cuál es su situación de emisiones, cómo la van a poder reducir y cuáles son las palancas para poder reducirla. Cualquier empresa que esté aquí tiene cuatro áreas donde tiene emisiones. La primera es en la energía, y la idea es cómo electrificar los usos energéticos y asegurarse de que esa electricidad es limpia. Electrificar los usos energéticos a veces es complicado cuando estamos hablando de altas temperaturas de calor y ahí está el desarrollo de nuevas tecnologías, el hidrógeno, la captura y secuestro de CO<sub>2</sub>, etc., que todavía no están aquí.

La segunda área son los procesos industriales. Me ha encantado oír el tema de la economía circular, que seguro que sale después. La economía circular es algo que tiene tanto sentido para las empresas que es casi lo primero que hay que hacer, ver cómo reducir el consumo de recursos escasos y cómo valorizar el residuo que sale de esos consumos, cómo sacar dinero, reducir costes y vender el residuo.

Es una agenda muy atractiva. Esto no es nada nuevo, se lleva muchos años haciendo, pero yo creo que lo que es nuevo en el tema de la agenda circular es ese foco que hay ahora en el diseño de productos y servicios que va a requerir menos recursos, o cómo se diseñan esos productos y servicios para que después se puedan reciclar y se pueda extraer el máximo valor después de su uso. Esto a lo mejor suena un poco raro, pero os voy a dar un ejemplo. Allí en Nueva York, nos reunimos con Apple y con Dell. Estábamos hablando de una iniciativa del residuo electrónico, que es la siguiente crisis, y estábamos diciendo que hay un incentivo para Apple y Dell, a pesar que entre todas estas están compitiendo muchísimo, en diseñar

conjuntamente unos productos que acaben en un residuo que una planta de reciclado pueda obtener. Como sabéis, cuánto más residuo consiguen las plantas, más barato es, y allí está el beneficio de la colaboración.

La tercera es el transporte, cómo se transporta a las personas y a las mercancías. En la electrificación del transporte, queda mucho que hacer todavía. Esto hay que tenerlo en cuenta, no solo hay que mirar el consumo energético, sino el conjunto de consumos directos e indirectos que la compañía tiene.

La cuarta área es la naturaleza, las emisiones del uso de tierras en compañías que necesitan recursos agrícolas o de bosques o el uso del secuestro o captura de CO<sub>2</sub> en esas áreas.

Una vez que se enciende esta matriz de mitigación de emisiones, lo siguiente es poner unos objetivos realistas de reducción de emisiones, realistas pero ambiciosos, porque se ha demostrado, y estoy segura que Josu tendrá la misma idea, que objetivos que parecían imposibles, luego se consiguen en dos o tres años. Porque en cuanto alineamos a empresas y empleados con bonus, etc., todo el mundo enfoca su cerebro a ese objetivo, que es quizás lo más importante y revelador. Y esos objetivos se tienen que integrar dentro de la estrategia empresarial, tanto de la inversión, como de la comunicación, la atracción de talento, el marketing, etc., y eso es algo que me parece que se hace de una forma un poco mitigada y que creo que va a tener más foco en el futuro.

Por último, sabemos que esto no es fácil, que hay un montón de barreras, y para eso surgen las alianzas, grupos de empresas que se unen para trabajar conjuntamente para superar estas barreras. Allí es donde tenemos que trabajar mejor con las instituciones públicas, porque estas tienen un gran poder y hay que trabajar



conjuntamente para que esa regulación tenga también sentido empresarial, dentro de que ese sentido empresarial apunta en la misma dirección que muchas de las políticas públicas. Y finalmente, está lo que se llama “*discloser*”, que es de lo que ha hablado Josu, de cómo se puede reportar dentro del *reporter* anual o trimestral de resultados, cómo se integran los aspectos medioambientales y sociales. Este es el trabajo que están haciendo el Financial Stability Board, el Task Force on Climate-Related Financial Disclosures, etc.

Yo esto lo uno a otro aspecto muy importante que es la comunicación: cómo se integra dentro de la comunicación y el marketing de la empresa la acción que la empresa, de forma individual o colectiva, está haciendo en este sentido. Y pongo de ejemplo la seguridad. La seguridad del uso de productos y servicios está completamente incluida en cualquier anuncio; pues con la sostenibilidad tiene que ser igual porque, realmente, lo que tenemos que conseguir es que el consumidor final seleccione los produc-

tos más sostenibles, y si no lo vendemos va a ser muy difícil conseguirlo. Gracias.

### **Manel Pérez | Cap de la secció d’Economia de La Vanguardia**

Con el tiempo que queda formularía una pregunta general a los tres (Josu Jon, Manuel y Sofía) y a ver cómo decidís intervenir. Obviamente, habéis hecho un relato de historia de éxito, de lo que ha ido bien en la lucha por la sostenibilidad, pero normalmente la vida real es un poco más compleja. Por eso, a mí me gustaría que pudierais entrar un poco en las resistencias, en los procesos, en cómo se han conseguido, pero poniendo más el énfasis en el punto de rozamiento, en dónde está lo que hace difícil ese cambio y explicando con algún ejemplo estas situaciones; de alguna manera, decir qué elementos han ayudado a superarlo en el caso de que, efectivamente, haya sido así.

### **Josu Jon Imaz | CEO de Repsol**

Estas cosas cuesta mucho hacerlas, pero hay una situación que, curiosamente, siempre ayu-



da: las crisis. Cuando tú estás debajo del agua, tu capacidad de transformarte es más elevada. El hambre azuza el ingenio. Entonces, yo estoy convencido de que si nosotros hubiéramos empezado con el refino hace ocho o diez años, en una situación en la que estábamos ganando, la gente hubiese dicho que estábamos locos; pero cuando estás en una situación en la que tienes una necesidad imperiosa, en la que la alternativa es sobrevivir, esto te lleva a transformarte. Segundo, Ángel y yo tenemos un buen amigo común, Daniel Innerarity, a quien yo siempre digo que estas cosas del pensamiento me cuestan, porque somos ingenieros, físicos, químicos, y para nosotros lo que no se puede medir no existe, es terriblemente difícil, todo necesita sus métricas. Entonces: ¿cómo se miden estas cosas en las empresas? Los KPI, a los que se refería María.

Nosotros hemos creado un arcano, eso de la intensidad de CO<sub>2</sub> por cada julio de energía que generamos, que hay que explicarlo tres veces pero que es muy sencillo, y cuando una cosa es

muy sencilla y la puedes medir año tras año, y tienes muchos parámetros que influyen sobre esto, es muy fácil de seguirla. El problema que tenemos en esta materia de sostenibilidad es que nosotros nos medimos a nosotros mismos, pero es mucho más difícil que nos midan los demás. Hay infinidad de organismos, está el Carbon Disclosure Project, el Transition Pathway Initiative, y muchos más, pero es muy difícil que se pueda medir realmente desde fuera lo que están haciendo las empresas.

Voy a ponerle un poco de humor a esto, la situación es muy curiosa. Nosotros fuimos la primera empresa hace tres años de *oil&gas* en el mundo en emitir un bono verde. Nos salió fantástico, 500 millones de euros, al 0,5% en aquella época, si no me falla la memoria a cinco años, con un objetivo: reducir el CO<sub>2</sub> en nuestras refinerías. O sea, pongo un caso real: coge un banco internacional y construye un edificio en Londres del carajo de la vela, le pone lógicamente mucho aislamiento, mucha domótica, reduce sus emisiones de CO<sub>2</sub> en mil toneladas



al año y saca un bono verde para financiar ese edificio. ¡Y la comunidad financiera y todo el mundo aplaudiendo lo verdes que son! Y nosotros sacamos un bono verde de 500 millones de euross, para reducir el millón y medio de toneladas de  $\text{CO}_2$ , o sea, 1.500 veces más que ese banco, y posiblemente gastando menos que en su edificio de Londres, y nos cuestionan ese bono verde porque nosotros somos de la parte oscura del sistema. Es decir, los mismos que van a la reunión en avión privado, toman el coche, por supuesto con el motor de combustión, para llegar a la reunión, llegan allí y deciden que la sostenibilidad es ideológica, es teológica. No hay neutralidad tecnológica, y yo creo que esto es un gran mal que nos tenemos que plantear. Esto, o lo abordamos desde la neutralidad tecnológica y conscientes de que tenemos que sumar todos los esfuerzos o no tiene solución.

En la focalización tecnológica no está la solución, y voy a poner otro ejemplo medible. Yo soy un poco sospechoso porque en el año 2010

también nos tocó poner en marcha la primera red de recarga de vehículo eléctrico y hoy en día somos líderes en el mercado español en esta materia. Pero cuando oigo hablar de que la solución es el vehículo eléctrico, tenemos que saber de qué hablamos. Porque un coche eléctrico en Alemania, hoy, con la batería tal y como se fabrica en China –por cierto, con centrales de carbón o con el mix eléctrico carbón–, emite más  $\text{CO}_2$  que un diesel o uno de gasolina. Por lo tanto, no podemos invertir tecnológicamente en mejorar el motor de gasolina, cosa que sería bastante más eficiente en materia de  $\text{CO}_2$ , que tendría menor coste por tonelada, y sin embargo tomamos soluciones ideológicas. Es decir, hay que medir las cosas, tenemos que medir la sostenibilidad del sistema, tenemos que tomar las medidas de las empresas, tenemos que poner métricas para ver si lo que estamos haciendo va en el camino correcto y tenemos que poner métricas en los países y tomar las decisiones, por ejemplo, en el caso español, más eficientes desde el punto de vista de qué



nos cuesta menos en términos de reducir toneladas de CO<sub>2</sub>. Porque hay toneladas de CO<sub>2</sub> que nos cuestan mil euros cada una quitarlas del sistema, y otras que nos cuestan 8 euros y son rentables.

Y una reflexión de 5 segundos, y no estoy hablando de mi sector: ¿qué es más compatible con nuestro tejido tecnológico industrial? Porque, lógicamente, es muy importante el objetivo del clima en los ODS, pero también el del crecimiento económico y el de la igualdad social. Tenemos que tener mucho cuidado porque la transición tiene que ser ambiciosa, y no seré yo el que reduzca ni un ápice, pero tiene que ser justa.

#### **Manuel Cermerón | CEO de SUEZ Spain**

Sí, la verdad es que al final yo decía que esto va de proximidad, de alianzas y de acción, y el trabajo que hemos empezado a hacer, si lo puedo denominar de alguna manera, es de proyectos de referencia intramuros. Lo que hemos conse-

guido poner en funcionamiento son proyectos e iniciativas en las que lo que funciona está dentro de la propia organización. El gran impacto no va a venir solamente del intramuro, sino que el gran impacto vendrá forzosamente de hacer una gestión inteligente del territorio. Y esta pasa por jugar con todos los actores relevantes en ese territorio que puedan aportar a esa visión tradicional de economía circular, pero totalmente necesaria porque, actualmente, no hay ejemplos significativos que marquen la diferencia. Evidentemente, seguimos teniendo muchísimos deberes por hacer a nivel interno.

Una de las cosas que hemos puesto en marcha este último cuatrimestre es formar a todos nuestros consejos de administración, y estamos presentando toda la documentación de los consejos basados en el paraguas de los ODS. Ya no se habla del impacto de la reducción de fugas de agua, sino que eso se vincula directamente al ODS número 6. No se habla del fondo social aislado, sino que se liga al fin de





la pobreza. No se habla de eficiencia mejorada en el riego, sino de hambre cero, etc., etc. Por tanto, seguimos trabajando en los mecanismos internos que nos permitan avanzar de manera sostenida desde nuestro espacio de actuación en todos y cada uno de estos objetivos. Y además, extendiendo en la cadena de suministro, cosa que no es nada fácil, todos los objetivos de desarrollo sostenible. También estamos forzando en los pliegues de condiciones en el exterior, evidentemente, que el concepto de desarrollo sostenible esté más que presente. Hablaba Josu Jon del coche eléctrico y se ha quejado que la recarga de energía eléctrica viene de la producción de fósil, o sea que ya hemos hecho el triple mortal hacia atrás. No solamente es la producción sino que, además, es el *opex* asociado a esto, cómo lo sostienes y cómo no tiene un impacto. Pues bueno, conseguir energía verde en la cantidad que nosotros necesitamos no es fácil actualmente y garantizar que sea verde, menos aún.

Por lo tanto, yo diría que esos son los aspectos en los que estamos realineando en continuo el sistema de objetivos de nuestros colaboradores a nivel interno. Yo creo que esto es absolutamente clave, lo decía también Josu Jon, que cuando alineas esos esfuerzos, las cosas avanzan a doble velocidad, y en eso estamos en los consejos de administración, en el sistema de objetivos y en la cadena de suministro.

**Sofía Rodríguez | Chief Economist,  
Assistant General Manager, Banc Sabadell**

Yo, en cuanto a deficiencias y resistencias, tengo varias reflexiones. Primero, en todo lo que tiene que ver con *governance*, creo que dentro de las organizaciones es complicado porque requiere, entre otras cosas, involucración de la alta dirección e implicación personal. En general, toda la parte que tiene que ver con transversalidad, coliderazgo, etc., no es tan natural en las organizaciones, que siguen trabajando mucho por silos. Esto es una cosa

que hay que vencer, y, claramente, el tema de las métricas que mencionaba Josu es un problema.

Yo, desde mi posición, lo que veo es que todavía hay que subir el nivel de interlocución de los distintos agentes económicos respecto a esta cuestión. Al final, no solo dentro de la organización, sino del sistema económico en general, vamos a necesitar tener criterio en muchos puntos del sistema económico para tomar decisiones y para que todo pueda ir a la una. Ese criterio tiene que basarse en información, la información es imprescindible, y aquí hay camino que recorrer todavía. Aún tiene que subir mucho el nivel de interlocución respecto a estos temas.

Además del tema de la información, creo que en formación también hay camino. Harán falta, si queremos que esto escale, más perfiles de técnicos, perfiles especializados, y aquí las escuelas de negocios y las universidades tienen un rol que hacer.

Tenemos también que conseguir que funcione todo el tema de las alianzas. Por ejemplo, para que se muevan las pymes creo que el aliado natural son los bancos y esta alianza tiene que funcionar, necesitamos que las pymes viajen hacia allí. Dentro del sector financiero, por ejemplo, necesitamos ponernos de acuerdo y cooperar sin esperar a las autoridades, porque si esperamos a que el marco de las autoridades esté definido, probablemente sea demasiado tarde para lo que tenemos que hacer.

Y en términos de deficiencias, también, a parte de todo el tema de las métricas. Detrás de ellas están los datos y nosotros, desde el sector financiero, para todo lo que tiene que ver con gestión de riesgos –que, insisto, es central–, es que necesitamos poder medir los riesgos en los que incurrir todas las contrapartidas en esta

transición, y esos datos no están y si están, no son de calidad. El seguimiento y la consistencia de esos datos a lo largo del tiempo será importante. Yo creo que las autoridades públicas necesitan liderar este proceso de conseguir que tengamos unos datos sobre los que tomar decisiones informales, y especialmente riesgos para el sector financiero.

### Manel Pérez | Cap de la secció d'Economia de La Vanguardia

Gracias. Me comentan que la consellera Chacón tiene que marchar pero que querría hacer una pregunta. Cambiamos un poco el orden. Adelante, cuando quiera.

### Honorable Senyora Àngels Chacón | Consellera del Departament d'Empresa i Coneixement de la Generalitat de Catalunya

Disculpa, me sabe muy mal, gracias. En primer lugar, dar las gracias a Sofía, María, Manuel y a Josu, por sus intervenciones. La pregunta va dirigida a este último, y ahora llevo el sombrero de consejera de Universidad. *Egun on*. Has hablado de competitividad, evidentemente de rentabilidad y de atracción de talento, y vamos aquí. Estamos hablando de liderazgo y de liderar personas, y mi pregunta es si tenemos a esta vieja o nueva generación preparada, a estos perfiles profesionales demandados, para esta nueva economía. Nosotros hace poco hicimos un estudio de los perfiles profesionales que requerirá la implementación de la economía circular, y me pregunto qué perfiles no estamos cubriendo, quién está haciendo bien los deberes en este sentido, qué país, qué región está haciéndolos; porque, evidentemente, tenemos clarísimo que sin este talento seremos menos competitivos no solamente en cuanto a país, sino también en cuanto a empresas. Y saber también si estáis recogiendo la detección de estas necesidades, de estos determinados perfiles. Gracias.



### Josu Jon Imaz | CEO de Repsol

Gràcies, consellera. Mi primera reflexión general, luego matizo, es que la generación joven que viene, en términos generales, viene muy preparada. Cuando entran en las empresas vienen rompiendo, en el sentido positivo del término. Y muchas veces las empresas tenemos que ser más innovadoras en nuestros sistemas de gestión de proyectos, de apertura, para dar camino a esta gente que viene con otros esquemas. Y esto que digo es fácil de decir y es más complejo de hacer, sobre todo cuando se gestiona una planta industrial que tiene que ser jerárquica por naturaleza, porque son procesos que afectan mucho a la seguridad de las personas y de los procesos, por lo cual los experimentos, y perdonadme la expresión, tienen que ser muy medidos, la gestión del cambio es muy compleja.

Segundo, hay determinados perfiles que estamos requiriendo cada vez más y me refiero a todo lo que tiene que ver con la gestión, el análisis de datos, la robótica y la inteligencia artificial. A estos perfiles los cogemos de las manos a todos, se está haciendo un esfuerzo de formación, pero nos va a hacer falta más.

Tercero, y esto es una reflexión también como sector, nosotros estamos poniendo mucho foco en la mujer, y voy a decir por qué. Hay un tema de justicia social, por supuesto, pero también porque en un sector como el nuestro, que a priori, aunque estamos mejorando notablemente, tiene dificultades para competir con otros en la gestión del talento, sería un disparate que el 50% del talento de la sociedad lo dejásemos a un lado, y hemos tenido que correr más que los demás. Lo que voy a decir les va



a sorprender. Cuando terminé la carrera en el año 1985, estudié el especial petroquímicas, muchos compañeros míos empezaron a trabajar en este sector, pero la ley de hidrocarburos, hasta el año 1987, prohibía a las mujeres trabajar en las refinerías. Teóricamente, era para protegerlas. Venimos de ahí, y hoy, el 37% de nuestros empleados y el 29% de nuestros *managers* y directivos son mujeres; por tanto, hemos avanzado mucho aunque nos queda mucho todavía. Pero esto es, además, una estrategia de atracción de talento, y aquí entramos en otra materia que sí afecta a las instituciones públicas y al conjunto de la sociedad, que son los bajos grados, en general, de orientación al STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas) y de manera especial en la mujer, lo que representa un problema en nuestra sociedad. En muchas de nuestras especialidades técnicas, el grado de implicación o de porcen-

taje de la mujer en las mismas es inferior al de la media de la sociedad.

Yo, por tanto, diría que la gente está preparada pero incidiría, consellera, en esto que estoy subrayando. Luego, y esto afecta al conjunto de los sectores, creo, tenemos que potenciar mucho más en muchos entornos –y estamos en este camino, yo diría– la formación profesional. Hay que valorizarla mucho más, y esto es un tema de reconocimiento social, porque, al final, es el grado de valoración que damos a nuestras hijas e hijos cuando toman el camino de especializarse en un área de formación profesional. Y tiene que ver también con la formación dual, y aquí las empresas tenemos mucho que hacer, ofertando a las instituciones públicas el que seamos capaces de diseñar conjuntamente caminos para que esos jóvenes puedan tener su carrera profesional o iniciarla en nuestras instalaciones industriales.



## Debat obert

### Manel Pérez | Cap de la secció d'Economia de La Vanguardia

Gràcies. Iniciarem ara la primera fase del debat obert amb testimonis de diversos sectors. Seran intervencions més curtes, d'aproximadament tres minuts. En primer lloc, intervindrà Arnau Queralt, director del CADS.

### Arnau Queralt | Director del CADS

*Bon dia.* CADS, para quien no lo conozca, es el Consejo Asesor para el Desarrollo Sostenible de Catalunya que, como asesor del gobierno, le da soporte para la implementación del Plan Nacional para la Agenda 2030. Tendremos que ir cada 6 meses al Parlament para dar nuestra visión, como consejo asesor del Govern, pero con una base independiente, de cómo el país está avanzando hacia el logro de los ODS.

Básicamente, mi experiencia es que, cuando hoy hablamos de la Agenda 2030, estamos to-

dos más o menos familiarizados con los ODS, pero en 2015 esto era casi un desierto. Cuando se aprobó la Agenda 2030, el conocimiento era mínimo y había pocos actores que estuvieran impulsando los ODS. Entonces, el gobierno se comprometió a hacer un Plan Nacional para la implementación de la Agenda 2030 y el Consejo Asesor. Viendo cómo lo estaban haciendo otros países, y también algunos malos ejemplos fuera del país, decidimos hacer un informe que se llama "Transformar Catalunya y mejorar el mundo", porque la Agenda 2030 representa transformar el mundo. Con este informe, decíamos al gobierno que se trata de una agenda global pero que implica cambios a nivel de Catalunya y, evidentemente, a nivel internacional. Tenía la misión de hacer una diagnosis en clave catalana, explicar al gobierno qué quería decir cada ODS y a partir de allí, plantear una serie de retos que el gobierno debía intentar superar cuando hiciese el Plan Nacional para la Agenda 2030. Ese informe se hizo con el Consejo y con varios expertos del mundo civil y universitario.





El gobierno hizo un plan que se aprobó, como decía la *consellera*, la semana pasada, que lo que intenta es llevar a cabo un proceso transformador, con muchas dificultades, y desde el reconocimiento que no es un tema técnico sino que es un tema cultural: ver cómo cambiamos las mentalidades, las estructuras de trabajo en compartimentos, en silos, que eso es la parte difícil, y cómo creamos alianzas para intentar cambiar las cosas. Este plan trabaja con los 13 departamentos de la Generalitat. Imaginaros, y esto es interesante, que los departamentos tuvieron que discutir en base al qué, no al cómo. Es decir, muchos gobiernos y países lo que hacen es una lista fantástica de instrumentos normativos y de planificación que supuestamente deben permitir lograr unos objetivos, pero resulta que estos no están verbalizados, o sea que hay un *gap* entre los ODS y los instrumentos. Aquí lo que se hizo fue concertar el qué con todos los departamentos, es decir, poner objetivos programáticos. Quien trabaja en la Administración sabe que hay verbos

como ‘impulsar’, ‘fomentar’ y ‘promover’ que están siempre ahí, es muy fácil ponerlos. Sin embargo, aquí queríamos ver cómo podíamos cambiar eso y lograr unos objetivos programáticos medibles, evaluables posteriormente, y cómo conseguir hacer un ejercicio de coherencia de políticas entre esa Agenda 2030 y el marco programático normativo. Porque si no, puede ser un documento muy interesante, un *nice paper*: has hecho el Plan, lo comunicas pero luego queda muerto. De allí ese intento de que fuera algo más.

También, lo que se está haciendo es implicar. Tenemos 900 compromisos a escala internacional y a nivel de Cataluña, pero es un plan abierto de aquí al 2030 y se va a hacer también un proceso de consulta a varios consejos consultivos y de participación –hay centenares en la Generalitat– para que esos actores se movilicen. Aunque es un plan de gobierno, en noviembre de 2018 se aprobó una moción diciendo que el Parlamento de Catalunya tam-





bién tenía que integrar los ODS en su opción legislativa, y en consecuencia, se aprobó hacer un seguimiento a través de comparecencias de los consejeros del gobierno para hacer el plan.

Lo que también dice el gobierno es que se tiene que ir al mundo civil, hacer un Acuerdo Nacional para la Agenda 2030 y que, quien lo firme, tiene que llevar una maleta de compromisos concretos, localizables en el territorio, calendarizados y vinculados a todos y cada uno de los ODS. Esto es, básicamente, para evitar la fotografía, porque no estamos en el momento de hacerla. Es el momento del compromiso, del cómo, del qué, del dónde, es fantástico para buscar buenas prácticas, opciones de socios y generar nuevos proyectos.

Creo que me estoy pasando del tiempo..., pero, básicamente, el tema es un cambio cultural. Yo, veo a muchos alcaldes y responsables que están con la Agenda 2030, y cuando me encuentre a un municipio que tenga debajo del nombre el compromiso con la Agenda 2030, me voy a

preocupar si no hay, realmente, una transformación real. Gracias.

#### Àngel Pes | [President de la Red Española del Pacto Mundial](#)

Buenos días, gracias por la invitación. Soy el presidente de la Red Española del Pacto Mundial, representando a CaixaBank, que es la entidad que tiene la presidencia como empresa miembro del Pacto.

Yo quisiera indicar que, cuando Àngel Castiñeira ha presentado la jornada, ha planteado que estamos en una situación de emergencia climática, en general, y en cuanto a conseguir la Agenda del Desarrollo Sostenible. La imagen que se da a partir de las empresas aquí representadas, todas líderes en la aplicación de esta Agenda, quizás pueda distorsionar un poco el concepto de emergencia. Sin embargo, si nos referimos a los números, poniéndolos en el contexto global –y para esto voy a utilizar el segundo informe que ha publicado el Observatorio de los ODS, que Esade ha puesto encima de la



mesa y que tengo también el honor de presidir junto con Àngel Castiñeira, representando a la Fundació La Caixa—, creo que entendemos mejor cuál es la situación.

En este informe hay tres datos muy significativos. En primer lugar, de las 169 empresas cotizadas españolas, que son las que sirven de base para elaborar este informe, solo un poco más de la mitad, el 55%, publican información no financiera. Es decir, casi la mitad de las empresas cotizadas, que en principio son la élite del mundo empresarial español, no dan ninguna importancia a datos que no sean financieros puesto que ni siquiera los incluyen en sus memorias anuales. De este 55% de empresas cotizadas, del total de 169 empresas, que sí que reflejan información no financiera en sus informes anuales, solo 24 empresas hacen referencia a cuestiones de sostenibilidad y además cuentan que tienen un sistema de gobierno interno de la sostenibilidad parecido al que nos ha explicado Jon en relación a la gestión de la sostenibilidad. Es decir, que no solo hablan del tema sino que

reflejan en sus memorias un modelo de gestión que pasa, por ejemplo, por introducir bonus para todos los empleados incluso relacionados con objetivos ligados a los ODS, y en concreto, a las emisiones de CO<sub>2</sub>, etc. Por tanto, estamos en menos de un 20% de las empresas cotizadas españolas que hablan seriamente de sostenibilidad, puesto que demuestran en su información que disponen de un modelo de gestión eficaz. Si además tenemos en cuenta que la mayor parte del tejido empresarial español está formado por pequeñas y medianas empresas como en todo el mundo, el impacto que tiene la Agenda del Desarrollo Sostenible en el ámbito global del sector empresarial es realmente muy marginal. Esta es la situación en la que estamos en estos momentos.

Es evidente que se ha progresado, como se ha dicho desde la mesa. El mundo ha evolucionado de forma positiva en reducción de la pobreza, reducción de emisiones en algunos sectores, etc. Sin embargo, la distancia entre lo que hemos hecho y lo que se pretende conseguir



con la Agenda del Desarrollo Sostenible continúa siendo enorme. Es decir, que la conclusión fundamental que hay que sacar de la situación actual en relación a los ODS es que tenemos que acelerar muchísimo, hay que multiplicar por 4, por 5 o por 10 el ritmo de aplicación de esta Agenda para que realmente los ODS puedan ser una realidad en el año 2030, que es el plazo que se marcó en su momento para conseguirlos. La Red Española del Pacto Mundial es una de las más importantes del mundo y agrupa empresas y cualquier tipo de organización del sector privado, pero la gran mayoría de ellas son empresas que se han comprometido con los principios del Pacto Mundial y con los ODS. Agrupamos, pues, a unas 1.500 empresas españolas del total de 2 millones de empresas que existen, contando las pymes. Esta es, evidentemente, una cifra que refleja el escaso grado de penetración que tiene toda esta cuestión de la sostenibilidad en el tejido empresarial español. Es la realidad que hay que tener en cuenta a la hora de tratar el tema en una reunión como la que hoy nos convoca aquí. Muchas gracias.

#### **Manel Pérez | Cap de la secció d'Economia de La Vanguardia**

Gracias, Àngel. Todas las intervenciones son muy interesantes, y las que vendrán también, pero si queremos acabarlas y tener un poco de debate después, os ruego a todos por favor que seamos lo más sintéticos posible y que nos ciñamos al tiempo establecido para cada intervención porque quedan bastantes. A continuación, el Sr. Pau Relat, presidente del Consell d'Administració de Fira de Barcelona.

#### **Pau Relat | President del Consell d'Administració de Fira de Barcelona**

Buenos días, gracias, Àngel, por la invitación a participar en estas jornadas. Voy a intentar ceñirme a los tres minutos, y al final el moderador me dirá si he cumplido con la expectativa o no.

Fira de Barcelona se ha comprometido de manera clara con los ODS, y lo hace principalmente desde dos ámbitos: el de la propia institución y el ámbito de los propios productos o servicios



que ofrece, que básicamente son sus salones o los eventos que organiza. Desde el punto de vista de la institución en sí misma, desde el año 2018 empezamos a trabajar en identificar cuáles son nuestros ODS, y se ha trabajado con el Observatori para definir cuál es el panorama de cumplimiento y compromiso de las distintas entidades feriales europeas y qué posición tenía Barcelona al respecto.

Las conclusiones de este estudio se presentaron en el Consejo de Administración del pasado mes de junio de 2019, y el propio Consejo tomó la firme decisión de interiorizar, como un tema estratégico y de vital importancia para la institución, estos ODS; de asumirlos como unos objetivos propios y en los cuales tenía que trabajar. Para ello ha adoptado los medios económicos y humanos necesarios para poderlos implementar internamente.

Desde un punto de vista externo, ¿qué estamos haciendo con los salones que organizamos? La organización de salones tiene una connotación

que parece que es absolutamente antagónica con lo que es la sostenibilidad, porque son eventos que se organizan en un periodo de tiempo finito, corto, y durante el cual se destruye mucho material y muchos recursos. Lo que hemos intentado es, básicamente, aplicar una política de residuo cero, y lo hemos hecho fundamentalmente con los salones más emblemáticos de la institución, empezando por el Smart City, que ya en su edición anterior fue uno de los eventos que se declaró como “Zero Residues Event” trabajando en el reciclaje de los distintos materiales que utilizó, y esto se ha extendido a otro tipo de salones que venimos celebrando. La próxima edición del Smart City no solo va a interiorizar el tema de cero residuos, sino que va a ser un evento que llamamos absolutamente inclusivo para dar cobertura también a otros de los ODS.

Por último, dejadme dar una indicación que también es relevante y que parecería menor. Este año vamos a dedicar a los ODS uno de los salones más emblemáticos de la casa, la Ciutat



dels Somnis, en otra época conocido como el Salón de la Infancia. Son salones que solemos dedicar a una temática específica, y este año el lema será “Jugar tiene mucho valor”, y se plantea la palabra ‘valor’ con un doble sentido, el hecho de que jugar aporta una serie de valores y, sobre todo, que desde el salón, estos se alinearán con los ODS.

Para acabar y cumplir con el tiempo, desde Fira de Barcelona consideramos que el horizonte temporal de la Agenda 2030 nos ofrece también a nosotros como Fira una oportunidad única, porque en 2029 Fira de Barcelona celebrará el centenario de lo que fue la Exposición Internacional del año 1929 en Barcelona. Y basándonos en esto, cogemos los objetivos de los ODS y la Agenda 2030 como un *leit motiv* y un compromiso de la institución para convertirnos en referente europeo en materia de sostenibilidad en el entorno ferial.

Por último, teniendo en cuenta que estamos hablando de una corporación que es un ejem-

plo de la colaboración público-privada, asumimos también un rol ejemplarizante. Actuaremos como tractor y de modelo para las otras entidades tanto públicas como privadas de nuestro territorio. Gracias.

#### **Manel Pérez | Cap de la secció d'Economia de La Vanguardia**

Gracias Pau, vamos mejorando en términos de tiempo. A continuación, Mercè Conesa, presidenta del Port de Barcelona.

#### **Mercè Conesa | Presidenta del Port de Barcelona**

Muchas gracias. Son muy interesantes todas las intervenciones. Desde el Puerto de Barcelona, se ha trabajado, ya desde el 2014, en un plan de calidad del aire, en un tema de gestión ambiental, y también en un plan de sostenibilidad sectorial, y se han integrado los 17 objetivos en el plan estratégico del puerto, con lo cual hemos alineado el trabajo en las áreas del puerto de Barcelona a los 17 ODS. Pero esto, que es imprescindible, no es suficiente porque



nosotros dependemos de las compañías, de los agentes externos, de nuestros interlocutores. Es decir, nosotros podemos tener un objetivo concreto, una acción concreta en cumplimiento de los ODS, pero si el barco que nos llega no está alineado, no estamos consiguiendo el objetivo marcado.

En esta cuestión nos enfrentamos a cuatro retos. El primero sería la transición energética, en dos vertientes. Una primera en relación a cómo abordamos la posibilidad de generar energía renovable desde el mismo puerto, desde toda la zona portuaria o de dominio público portuario. En este sentido, una vez más tenemos que utilizar el objetivo 17, que es aplicar unas buenas alianzas con nuestros concesionarios porque van a ser ellos quienes nos van a prestar los techos y para ver cómo vamos a utilizar el conjunto del puerto para la aplicación de energías renovables. Según nuestros estudios, tenemos una cierta capacidad de generar energía solar, pero muy relativa y discreta en relación a la energía eólica, preci-

samente porque tenemos el aeropuerto muy cerca.

Otra vertiente, en relación con la transición energética, es cómo aplicamos de forma muy contundente la reducción de emisiones. En este sentido, hemos tenido un primer problema de modalización y de cálculo; las diferentes administraciones no nos poníamos de acuerdo sobre cómo calculábamos las emisiones que se generaban en el puerto y de estas, cuáles impactaban en la ciudad y en la ciudadanía. En este momento hemos desarrollado un modelo conjunto de consenso con Área Metropolitana y Ayuntamiento de Barcelona, y tenemos los primeros resultados de la última modelización. Estos nos indican que en un escenario a 2030, si el puerto no actúa, evidentemente las emisiones se irán incrementando en un porcentaje importante. Si realizamos una serie de actuaciones moderadas, no estaríamos consiguiendo los objetivos, por lo cual se nos recomienda hacer en los próximos meses una serie de actuaciones muy contundentes que pasan por





la electrificación de muelles. Nosotros calculamos tener iniciada esta electrificación en cinco años, porque ya hemos pedido la conexión a través de un *grid* (red) de alta tensión con Red Eléctrica Española, y tenemos también la alineación con los gobiernos de Cataluña y de España para que nos autoricen suministrar eléctricamente a los barcos. Tenemos calculadas las flotas que ya estarían en disposición de poder conectarse a través del *call training* de esta electrificación. Por ejemplo, un 30% de la flota de carga de MSC ya estaría disponible para ser conectada y los cruceros y los ferris también. Si seguimos en esta línea, nosotros calculamos que llegaremos a 2030 cumpliendo los objetivos y con una disminución muy importante, de más del 30%, de emisiones e inmisiones.

Un *flash* a los dos últimos retos: la transición digital, que está aquí y que nos tiene que permitir, por ejemplo, que mediante la ecocalculadora nuestros cargadores puedan calcular qué barcos, navieras y qué puertos están reduciendo

este impacto. Y finalmente, el reto de la movilidad. En este momento, el sistema portuario español está ofreciendo una respuesta muy deficiente de cuota ferroviaria: estamos sacando solamente, en relación a contenedores, alrededor de un 4% de cuota ferroviaria, y esto quiere decir que hay un impacto de emisiones, etc., en las carreteras. El puerto de Barcelona está en un 13%, casi en un 14% y va incrementando, pero necesitamos de verdad que las administraciones inviertan en estas infraestructuras para poder aumentar esta cuota ferroviaria. El objetivo 17 para nosotros es importantísimo, fundamental, y todos los otros también.

No quiero olvidar el objetivo de igualdad de género. Nosotros hemos analizado cuántas empresas de las que trabajan en el puerto tienen planes de igualdad de género, y son pocas: un 31%; y quiero, especialmente en este foro, como mujer, incidir en este tema.

Por último, quiero celebrar cómo están replanteando el tema las empresas como Repsol,

porque el 20% de la facturación del Puerto de Barcelona se basa en el Muelle de la Energía, con lo cual hay muchas alianzas también con Repsol, Shell y estas empresas, donde los nuevos combustibles van a ser una solución. Gracias.

### Meritzell Ripoll | Directora de Responsabilitat Corporativa de CaixaBank

Buenos días y muchas gracias. Nosotros desde CaixaBank, por el origen que tenemos como entidad y por nuestra vocación social, la verdad es que quizás lo hemos tenido más fácil. La integración de los ODS es algo que llevamos trabajando desde hace mucho tiempo. En nuestra memoria tenemos identificado y publicado que directamente incidimos en 12 de los 17 ODS y los tenemos justificados con los KPI que argumentamos en cada uno de ellos.

A mí, lo que me gustaría poner sobre la mesa como debate no es aquello que nos resulta más fácil hacer, porque forma parte de nuestra actividad económica o de nuestro objetivo, sino aquello que nos proponemos como reto hacer, y que va algo más allá de lo que es nuestra única obligación como empresa. Este es el gran viaje en el que estamos inmersos en CaixaBank. Nosotros tenemos un plan de sostenibilidad tremendamente ambicioso, seguramente bastante alineado también con el que tienen nuestros compañeros del sector. Este plan nos está facilitando muchísimo la visión de los inversores y la amenaza de la posible regulación que va a venir para realmente avanzar en temas medioambientales. Pero no hay que olvidar el tema del carácter social, la tremenda polaridad que existe en la sociedad y la que también viene amenazada por determinadas diferencias que nos va a traer todo el mundo de la tecnología de la digitalización.

Cada vez hay más diferencias en la sociedad, y hay que ayudar en ello, en la parte social. Y por



esto me gustaría poner encima de la mesa el debate de lo difícil que es, en una organización tan estructurada, movilizar cambios que van más allá de lo que ya forma parte de nuestro único objetivo y de nuestros objetivos económicos. ¿Cómo incorporas esto en tu cadena de valor, cómo lo haces con tus compañeros? Antes lo ha dicho Sofía, que se trabaja por silos y en organizaciones a veces con objetivos individualizados, aunque todos nos movamos con un objetivo común. ¿Cómo consigues que toda la organización se sume a esto?, ¿cómo consigues que en los planes de negocio se sigan manteniendo oficinas en zonas rurales cuando



igual interesa cerrar oficinas en determinadas plazas?, ¿cómo consigues mantener un banco vinculado a temas puramente sociales con gente que está en riesgo de exclusión social?, ¿cómo consigues incorporar que tu equipo de riesgos incorpore a sus estudios de riesgo los modelos medioambientales para saber tomar unas decisiones más acertadas?, ¿dónde invertir y dónde no?, ¿cómo consigues cambiar esas palancas de gobernanza para conseguir que tengamos más mujeres en los consejos de administración, mayores directivas en posiciones técnicas?, ¿cómo haces, como empresa, para hacer algo más que vaya más allá de lo que se supone que puedes hacer por ser el tipo de empresa que estás siendo? Y este es el viaje en el que estamos inmersos en CaixaBank.

Y me gustaría también decir que el sentimiento de orgullo y de pertenencia no es solo para los jóvenes; algunos que no somos tan jóvenes también nos gusta trabajar en empresas que tengan un propósito y un sentido, y nos gusta

ahora y cuando salimos de la universidad también. Por supuesto, hay que prestar mucha atención al nuevo talento pero también a todos aquellos que, en este momento, vamos a mantener las empresas creciendo, porque si todos vemos las que eran número uno hace 30 o 40 años en las grandes escuelas de negocios, hay muchos nombres que ya no existen. Entonces, los que estamos aquí somos responsables de tener también este sentido de pertenencia y de orgullo que nos supone el hacer esas cosas, que nos hace pensar que estamos contribuyendo a lo que nos marca la Agenda de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, que es algo para tener un mundo bastante mejor y equitativo en lo social y en lo medioambiental.

#### **Antoni Ballabriga | Director global de Negoci Responsable del BBVA**

Muchas gracias por la invitación. La verdad es que, desde el sector bancario, pensamos que los ODS, la Agenda 2030 es la oportunidad de negocio más importante para los próximos diez



años. Antes mi compañera Sofía ha hecho una excelente presentación de la transformación del sector y Meritxell también, hablando de cómo transformamos las organizaciones desde dentro.

A mí me gustaría centrar mi intervención en tres retos, tomando un poco más de distancia sobre cómo incorporar la Agenda 2030 en las empresas. Yo diría que hay tres claves, o tres grandes desafíos. El primero yo lo llamo intencionalidad. Más allá de que en la mayoría de pymes en España, o en todos los países, la Agenda 2030 es una desconocida, yo creo que incluso donde es conocida todavía se utiliza como una agenda no *ex post* sino *ex ante* a la hora de definir las estrategias. Hasta ahora ha sido más un menú de 17 objetivos donde una empresa, a través de su actividad, podía contribuir, y el gran reto es que haya intencionalidad y que la Agenda 2030 se incorpore en los procesos previos de definición estratégica. O sea, cuando se utiliza y se ven qué capacida-

des tiene una empresa, dónde puede contribuir más y dónde tiene potencialmente más impacto positivo o negativo, en definitiva, cuando realmente forma parte de la reflexión estratégica previa. Por tanto, la intencionalidad creo que es un gran desafío.

El segundo es el tema del impacto, también hablaba de ello Josu Jon. Nosotros tenemos una estrategia muy ambiciosa, movilizar 100.000 millones de euros en ocho años para financiación sostenible, pero esa es la métrica de negocio. Lo que importa realmente es si estamos ayudando a nuestros clientes a hacer esta transición; por tanto, hay que identificar las métricas en las áreas en las que tenemos más impacto relevante y hacer el seguimiento de estas, fijar unos objetivos y que eso forme parte también de esa estrategia de la compañía. Casi hablaría pues de la obsesión por el impacto y de que lo que haga la Agenda 2030 no sea una conversación paralela, sino que sea algo nuclear en la estrategia.



Y la tercera reflexión es que, cuando se está en compañías grandes, yo creo que es relevante tener presente ese rol de responsabilidad que decía Ángel al principio, de urgencia y de oportunidad, y la idea del cambio sistémico lo es. Creo que las entidades tenemos esa responsabilidad también, cuando tenemos un cierto alcance, de pensar en cómo redefinir el contrato social de la propia industria con la sociedad. Este verano vimos esa declaración de la Business Roundtable en Estados Unidos, que ha sido bastante comentada, y al final se está replanteando cómo hacemos negocio y cómo reconectamos con la sociedad. Nosotros pensamos que esta idea de cambio sistémico es fundamental en la Agenda 2030. En el caso de la industria bancaria, todos los bancos que estamos aquí presentes compartimos esta Agenda en este esfuerzo de coalición con los principios de banca responsable, que se aprobaron formalmente la semana pasada en Naciones Unidas, donde 130 bancos, representando un tercio de la banca en el mundo, se han compro-

metido a alinear progresivamente su estrategia a los ODS y al Acuerdo de París; y por tanto, yo creo que ese es el esfuerzo de cambio sistémico que hay que hacer. Me quedaría pues con esa idea: intencionalidad, obsesión por el impacto, que es lo que realmente cuenta, y finalmente esta ambición de pensar en grande y construir un cambio sistémico. *Gràcies.*

#### Josep Santacreu | Conseller delegat de DKV

Buenos días. A mí me gustaría empezar rindiendo un homenaje y un reconocimiento a una persona que murió no hace mucho, que es Kofi Annan, que fue el líder mundial que pensó y puso en marcha la idea que las empresas nos implicáramos en todos estos temas. Fue en 1999, en la cumbre de Lagos, cuando él lanzó la idea del Pacto Global, que ahora preside Ángel en España. Prácticamente esos 10 principios han evolucionado hacia los 17 actuales, y cuando antes se decía lo distinto que es el mundo en este ámbito, desde hace 10 años, imaginarnos



hace 20, cuando era una mirada completamente nueva que las empresas tuvieran tantísima responsabilidad. Fue el mérito de este hombre, yo creo, y unos pocos centenares de empresas tuvimos la suerte de estar en el inicio.

Recuerdo la primera reunión en Nueva York, con la sorpresa de que Estados Unidos estaba ínfimamente representado, y es que había un movimiento mayoritario de las empresas norteamericanas en contra de estos temas. Esto ha cambiado, Antoni lo acaba de decir: hay ya un liderazgo en algunos aspectos no solo de compromiso sino de activismo del mundo empresarial americano con dispersión, y esto es una suerte. Esto es una realidad, y otra realidad es que sabemos que nuestra ciudadanía hoy en día nos atribuye a las empresas la máxima responsabilidad y la máxima capacidad de transformar el mundo para bien, de resolver los grandes retos que hay a escala global o a escala más local. Eso nos genera un compromiso, una responsabilidad y yo creo que está claro

que hemos de pasar de ser parte del problema a ser la parte más importante de la solución, y si lo hacemos bien, también es otra oportunidad para los accionistas.

Otro *flash* que me gustaría comentar es —Ángel lo ha dicho antes— que hay 1.500 empresas en el pacto. Hay otras organizaciones ligadas a estos temas, pero al final somos la minoría. El 90% largo de empleados, de ciudadanía activa en el mundo de la empresa, está en la pequeña y mediana empresa, y yo creo que este es el grandísimo reto. Para bien o para mal, la pequeña y mediana empresa es la que tiene que resolver y que frenar las desigualdades, el tema del cambio climático, y tiene que pasar a ser un actor fundamental. En este sentido, un grupo de empresas bajo el paraguas de la Cambra de Comerç, del Consell de Cambres de Barcelona, pusimos en marcha la iniciativa respon.cat. Esta ha hecho un esfuerzo, y hemos trabajado también con CADS, para intentar concretar a través del Programa Focus, de la RSE por Ca-





taluña, en el territorio catalán, cuáles de los 17 ODS deberían ser los elementos clave que todas las empresas grandes y, sobre todo, cuáles las pymes deberían tener en cuenta. Los tenemos a disposición, los hemos compartido y yo creo que este es un gran tema. Estoy especialmente contento de que uno de los casos que vamos a ver esta tarde sea Cafès Novell, que es una empresa de este segmento, una empresa mediana, y que además está vinculada desde el principio con respon.cat. Yo he dejado de ser presidente de respon.cat, por lo tanto, me siento mucho más libre y con más ganas de deciros, por favor, a las empresas grandes, que si hablamos de temas sistémicos, Toni, las grandes tenéis que ayudar a que esto sea realidad y esto hay que bajarlo a través de esta realidad que es respon.cat, donde está CECOT, PIMEC, pero tenemos que llegar a todo el tejido empresarial.

Y otro *flash*, ya que se ha pedido alguna propuesta concreta, yo me lanzo. Primero, dejemos de ser un problema en todos los ámbitos,

en temas de igualdad, en temas de retribución, de cambio climático. Creo que nos hemos de proponer ser cero CO<sub>2</sub> emisión, esto no es tan complicado. En mi empresa lo somos desde el 2007, reducimos el 70% de las emisiones y el resto lo compensamos con programas. Pero creo que ha llegado un punto en el que no basta con eso, porque al ritmo que va y la tendencia que tenemos en el mundo no es suficiente y debemos dar un paso más. Y aquí va mi propuesta: tenemos que hacer una alianza mundial para salvar los bosques y replantar masivamente, porque esto que tenemos aquí fuera es la única maquinaria descubierta, a pesar de las muchas inversiones que se están realizando recientemente, que capta y conserva dentro el CO<sub>2</sub>, sobre todo más debajo de la superficie que por encima, pero esta es la gran maquinaria y encima crece sola. Yo creo que este es uno de los grandes temas.

Y un último *flash* es que en la Fundación en la que colaboro, este último fin de semana hemos

creado una *app* que os recomiendo que os descarguéis. Es *Plant for the Planet*, y es una *app* que va a ser y ya está siendo el *market place* donde donantes particulares o empresas pueden apoyar plantaciones masivas en el mundo, que es lo que nos toca hacer, y no tanto en Europa, que bien nos vendrá, pero sobre todo en los países en desarrollo, donde se va a librar la batalla del cambio climático en las próximas décadas, que es cómo se desarrolla África y India. Nada más, gracias.

### Pere Viñolas | CEO de Colonial

Muchas gracias. Buenos días. Felicidades por la iniciativa, Esade. En primer lugar, decirnos que lo del cambio climático lo llevo muy mal y, en consecuencia, llevo un catarro importante, creo que es superior al de María, con lo cual pido disculpas de entrada por mi intervención.

Si tengo que explicar muy brevemente la experiencia de Colonial, decirnos que hoy la sostenibilidad está en el centro de nuestras prioridades. Creo que, como todos, pasamos la "adolescencia" de enfocar este tema como un tema de escaparate, ya hace algunos años; luego pasamos a la fase de ponernos al día, y en un momento determinado decidimos buscar los tres o cuatro referentes en nuestro sector y copiarlos hasta conseguir tener los mejores estándares del sector y estar en situación de liderazgo. Hoy en día no hay un efecto, digamos, de priorización, sino que ya estamos en la dinámica de cómo gestionamos la implicación práctica de los ODS en nuestra casa.

Este tema está muy en el centro de lo que nosotros queremos priorizar porque, en primer lugar, nuestros activos son básicamente edificios, y los edificios deben tener la máxima sostenibilidad posible. Tiene que ser una prioridad de pasado, de presente, pero en el futuro es una condición básica para la supervivencia; por lo tanto, no es un tema que haya que explicar,



está en el centro de nuestro negocio. Lo que hemos visto en los últimos años es que cuando miras tu pasivo o tu estructura de capital, notas mucho viento de cola; es decir, nosotros también hemos emitido ya bonos verdes en los últimos años y no hemos tenido que explicarlo mucho, al contrario, se nos ha aplaudido inmediatamente la iniciativa. Pero incluso si hablamos del mundo inversor, del mundo de los mercados cotizados, de los *stakeholders* que vienen de los mercados de capitales, hay una clara fuerza que empuja en estos momentos y que, yo creo, hay que aprovechar. Todos los inversores, las agencias de Proxy que regulan el voto a nuestras juntas generales, básicamente el mensaje que están pasando es que si en unos años no estás con una prioridad clara en este tema, serás no invertible. Por tanto, desde este punto de vista, yo creo que no tenemos



retenciones en nuestro sector cotizado de mercado de capitales sino, al contrario, viento de cola.

Aportar dos o tres elementos de reflexión que servirán para el debate. ¿Qué nos preocupa? Nos preocupan los indicadores de medición de nuestra *performance* en estos temas. Los ODS, para nosotros, no son prácticos a la hora de bajar al detalle de lo que tenemos que hacer en nuestro día a día. Como muchos de vosotros, hemos seleccionado tres: el 8, el 11 y el 13, que son los que trabajamos habitualmente, pero en la práctica, para de inmediato buscar una traducción a indicadores de gestión que nos sirvan. Ahí, aún así, tenemos problemas para buscar cuál es el *benchmark* que disciplina a todos los *stakeholders* internos, externos, accionistas, proveedores, clientes y empleados alrededor de un objetivo y un *delivery*. Estamos en el FTSE4Good, el Dow Jones INDEX, el GRESB, los propios de nuestro sector, y creo que es muy importante el debate de cómo centramos y aterrizamos los indicadores de sostenibilidad para que en términos empresariales sean gestionables. Este es uno de los temas que quería poner encima de la mesa, que por otro lado no es nada nuevo.

La segunda problemática con la que nos encontramos es la gestión de lo que nosotros queremos hacer en nuestra cadena de valor. Cuando uno intenta impulsar lo que piensa con sus proveedores, con sus clientes, etc., surgen problemas, y hablo de distintos subsectores y patronales. Hablas en un entorno de conflicto de interés, por decirlo claro. ¿Cómo hacer efectivo lo que crees que tienes que hacer a través de tu cadena de valor? Creo que es otra de las grandes dificultades a discutir.

La tercera es que hay una cierta sensación de que este tema hay que aterrizarlo a las personas, a las empresas, pero yo me veo obligado un poco a devolver la pelota. Cuando tú intentas poner los temas en la práctica, inmediatamente ves que tu aportación es muy limitada, por no decir inexistente, si no la aplicas en un marco de



cooperación con el sector en el que te mueves, tanto privado como público. Pondré un ejemplo muy tonto. Nosotros tenemos los edificios más sostenibles que hay en nuestro sector en Europa, pero si yo hago el edificio más sostenible aquí al lado y la gente viene en coche, este edificio será el peor sostenible en comparación con el peor edificio que yo pueda tener en el centro de una ciudad al que los trabajadores van principalmente en transporte público. Por tanto, el debate aislado de la sostenibilidad de un activo físico dentro de una empresa sin meterlo en el contexto de la discusión de las infraestructuras y el urbanismo, en nuestro caso, es vacío. Por tanto, nos vemos en la obligación de devolver la pelota a un debate algo más amplio que el del entorno puramente empresarial. Nada más. Gracias.

#### Eva Granados | Portaveu del Grup dels Socialistes al Parlament de Catalunya

Gracias, buenos días. Gracias por la invitación y felicidades también por la presencia de mujeres, porque en algunas otras jornadas, hace

años, había muchas menos. Si me habéis pedido que participe como diputada supongo que es como representante del poder legislativo, aunque sea de un legislativo que no legisla mucho; pero sí que haría la aproximación, por un lado, de la importancia de la gobernanza, de tener marcos legislativos estables que orienten hacia el desarrollo sostenible, y también de la calidad institucional. Yo creo que es lo que podemos aportar desde el poder legislativo, desde los gobiernos.

El segundo vector que también me gustaría subrayar es todo lo que tiene que ver con la acción colaborativa y, por tanto, los partenariados y la colaboración público-privada. Lo comentaban la *consellera* y Pau Relat, que está también colaborando con el gobierno. Creo que son las dos partes más importantes. Y este año que se celebra el centenario de la OIT como espacio de partenariado tripartito, creo que también está vinculado con los ODS. Al final, yo me los planteo como una especie de contrato social global, con una economía in-

clusiva que no deje a nadie atrás. Por lo tanto, parece que hay como una fecha de caducidad para aquellos que siguen haciendo las cosas como hasta ahora, porque no llegarán allí donde queremos llegar.

Como se nos reclamaban una serie de propuestas, yo he marcado aquí mis prioridades hacia las empresas y las prioridades desde el legislativo y desde los gobiernos, sabiendo que son solamente *flashes*. Hacia las empresas: todavía sigue habiendo accidentes de trabajo, y estos siguen creciendo. La seguridad y la salud de los trabajadores es importante. Y a pesar de que es un objetivo, el 3, no aparece casi nunca en este tipo de jornadas. Por eso, por la parte que me toca, debo trasladarles la importancia de velar por la salud de los trabajadores y también de clientes y *partners* de las empresas.

Hay otro objetivo que tiene que ver con la educación. En concreto, creo que en nuestro país tenemos un “debe” relacionado con la formación continua, que son las reformas que tenemos pendientes, y que para poder llevarlas a cabo necesitamos gobiernos estables. También hay una parte, la empresarial, que es importante que ponga el acento en esa formación por parte de los trabajadores, en todo lo que tiene que ver con la formación profesional, la cualificación de los trabajadores, los certificados de profesionalidad, las acreditaciones y cosas de las que hace muchísimos años de las que hablamos, y que todavía no hemos sido capaces de ponernos al día. Creo que también lo comentaba Josu Jon Imaz.

El tercero es el que tiene que ver con el género, con las mujeres, con la conciliación. Se hablaba por parte de una interviniente sobre los consejos de administración, pero los planes de igualdad también son asignaturas pendientes en muchas empresas. Y yo creo que todo lo rela-

cionado con la conciliación de la vida personal y la vida laboral es algo que también tenemos que poner encima de la mesa.

Y por último, respecto a las empresas, todo lo que tiene que ver con redistribuir salarios y la creación de riqueza. Ofrecer oportunidades a los jóvenes está muy encima de la mesa. Pero no dejar a nadie atrás, que es el objetivo que tienen también los ODS, pasa por plantearse cómo se genera la riqueza, que es lo que hemos estado hablando a lo largo de la mañana, pero también cómo se distribuye. Y en este caso, igual que les decía que las políticas palanca que deben hacer los gobiernos pasan por los temas de cualificación, de formación profesional y de universidades, también pasa por facilitar la negociación colectiva, por facilitar el aumento del salario mínimo interprofesional, por un nuevo estatuto de los trabajadores; y ahí también, por parte de los gobiernos tenemos trabajo pendiente. Y cuando se habla de crecimiento sostenible, de trabajo decente, hay algo que para nosotros es muy importante, y para todos los que estamos aquí también, porque forma parte de un consenso de nuestra sociedad, que es la sostenibilidad del sistema público de pensiones y que también forma parte, yo creo, de los ODS.

Y acabo con un “debe” muy importante que tenemos las administraciones. Hablar de instituciones sólidas de la mejora de las instituciones, instituciones robustas, que sean eficientes también en su gasto. Me ha gustado oír hablar durante toda esta mañana de las métricas de impacto. Ojalá las administraciones públicas también fuéramos capaces de evaluar el impacto que tienen y, sobre todo, en un vector tan importante como es la colaboración público-privada, todo lo que tiene que ver con la contratación pública. Yo creo que desde allí también se puede hacer mucho para conseguir los ODS.



### Manel Pérez | Cap de la secció d'Economia de La Vanguardia

Gracias. Hemos llegado justo a la hora establecida para el final de este debate. Forzaré un poquito por si alguno de los ponentes quiere hacer alguna reflexión breve sobre alguna de las cosas que se han dicho, para ponerle el punto final y que haya un cierto diálogo, que no será el que estaba previsto porque el tiempo no lo permite, pero creo que puede ser un buen final.

### Josu Jon Imaz | CEO de Repsol

Trato de ser muy breve como me indicas. Un comentario a Eva, que creo que tiene toda la razón. Las empresas, en materia de desigualdad, tenemos mucho que hacer. Las grandes empresas quizás no somos las más cualificadas para decir esto, pero cada vez que me encuentro con uno de esos grandes inversores, entre las cinco primeras preguntas que me hacen está cuál es el ratio entre mi salario y el salario medio de los empleados de Repsol, cómo ha evolucionado en los últimos años, qué evolución va a tener en los próximos años para reducir esa métrica, etc. Por lo tanto, esto está

en la Agenda, también desde el punto de vista de los inversores ESG, y me parece un tema relevante en esta sociedad y donde nos queda mucho por hacer.

Yo trataría simplemente de subrayar cuatro o cinco aspectos. Primero, que hace falta mucha ambición, y creo que estamos todos unidos en este concepto. Segundo, que nos tenemos que medir –lo que comentaba ahora Eva–, necesitamos métricas, sobre todo para separar la consistencia de las cosas del *greenwashing*. Yo me estaba riendo hace un momento, porque he recuperado una foto que saqué hace dos meses en el aeropuerto de Ginebra, en la que decía que el aeropuerto de Ginebra estaba alineado con los ODS y decía “aumenta la parte de energía renovable en el aeropuerto de Ginebra en el 56%” y ponía entre paréntesis “exceptuado el queroseno” [risas]. Claro, yo también podría decir que Repsol reduce el 40% de su huella de CO<sub>2</sub> exceptuando la gasolina, el diésel y el GLP que vendemos. Con esto lo que quiero decir es que hace falta que nos midamos en las cosas para evitar el *greenwashing*





de las empresas. Esto es muy importante para los inversores. A mí me pasa cuando me siento con los inversores de ESG y muchas veces los gestores de estas inversiones me dicen que les ayude a medirse y a convencer a sus inversores que los pasos que están dando son medibles. Es tan difícil poner orden en esto que creo que hace falta mucha colaboración entre la comunidad financiera y las empresas en general.

El tercer aspecto, y lo habéis comentado otros también: las alianzas. Hace falta que las empresas, por supuesto con respecto a las reglas de la competencia —o la CNMC podría actuar con razón—, hagamos mucho *benchmarking* de las cosas que unos y otros estamos haciendo en materia de eficiencia energética y reducción de CO<sub>2</sub>, aquello en lo que se puede, evidentemente, con respecto a las reglas del mercado.

Y cuarto, esta materia requiere mucha humildad porque no sabemos por dónde va el mundo, ni qué tecnologías van a ganar. Si hace quince años hubiésemos hablado de lo que iba a pasar con la sostenibilidad y la reducción de

CO<sub>2</sub>, se hubiese actuado de forma diferente en la apuesta por la fotovoltaica solar; los temas en almacenamiento de energía hubiesen sido radicalmente diferentes, etc. Hay que estar abierto a todas las tecnologías porque no sabemos por dónde va el mundo. Y luego además, a día de hoy, respecto a este objetivo del 2040 y 2050, hay que mantener la ambición, pero ni la comunidad técnica ni la científica tenemos idea de cómo se llega. Si no introducimos una variable para cubrir potenciales *gap* no lo conseguiremos. Y luego igual llegamos, porque hay que seguir apostando por la tecnología y quizás dentro de cuatro, siete o diez años haya una revolución tecnológica que nos permita llegar, pero lo que tenemos que empezar a pensar es que lo que nos va a ir cubriendo ese *gap* son las emisiones negativas. Esto a día de hoy son dos cosas: captura, almacenamiento y uso de CO<sub>2</sub>, que se está usando ya para producir plásticos, y reforestación. Y por tanto, esto es muy importante. Que luego igual no vaya a hacer falta dentro de unos años, pero nos puede ayudar para cubrir un *gap* en términos de diez, quince o veinte años

entre que la tecnología evolucione, para que en el 2050 la descarbonización se pueda conseguir.

Y hago un comentario para terminar. Sin renunciar a todo lo que las empresas tenemos que hacer en esta materia, evidentemente, y soy el primero que plantea esto con ambición, pero juguemos todos esta partida porque fijaros, solamente en Europa, si las administraciones empleasen el 10% de lo que recaudan en hidrocarburos para reforestar, el transporte por carretera sería neutro en emisiones de CO<sub>2</sub>. No digo que solo haya que hacer esto, tenemos que hacer todas las demás cosas, pero es posible con las emisiones negativas. Así sí se pueden alcanzar los objetivos.

#### María Mendiluce | Directora general de World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)

Me encanta hablar después de Josu, porque ¡menuda pasión!, es un placer. Repito el tema de la ambición, pero lo que queremos es pasar de la ambición a la acción. Ya está de *commitments* y tal, estamos cansados, queremos que se hagan acciones. Una recomendación de algo que creo que podría ser útil para las empresas que hay aquí es que os fijéis mucho en el diseño de productos y servicios para minimizar el uso de recursos y las emisiones asociadas a ellos, que no empecemos por el final. Yo creo que para eso hay que atraer nuevo talento, pero que va a ser fundamental porque ahora tenemos un problema aquí y mañana lo tendremos allí, o sea que necesitamos diseñarlos teniendo una visión holística de cómo estas cuestiones pueden afectar a otros aspectos medioambientales y sociales.

Siguiente punto, las pymes, que es el gran ausente, bueno, creo que hay alguna aquí. ¿Cómo podemos traer a las pymes aquí? Porque no



tienen recursos para venir a estas reuniones, para viajar, para reflexionar sobre esto. Como grandes empresas, ya se ha dicho, tenemos una gran responsabilidad de traerlos. ¿Traerlos, cómo? Liderando. Esto va de liderazgo. Y este es mi último mensaje. El liderazgo no es solamente interno, sino también externo, y si realmente queréis ser ambiciosos y cumplir con vuestros objetivos, vais a tener que decir "Hasta aquí hemos llegado" y decir "Esto sí y esto no"; aunque sea duro, es la única forma. Esto es lo que hacen los líderes, marcar el camino, aunque sea difícil, aunque estéis de avanzada, o el resultado de esa decisión sea incierto y pueda llevar disgustos; pero hay un momento en el que hay que decir "Basta", y eso es lo que pueden hacer los líderes.

#### Manuel Cermerón | CEO de SUEZ Spain

Muy brevemente, voy a aprovechar la percha que me ha dado Eva Granados en su intervención y me voy a agarrar a un par de cosas. Estoy totalmente de acuerdo sobre que el mecanismo de creación y distribución de riqueza es algo que nos tenemos que hacer mirar, y a mí



no se me ocurre ningún mecanismo mejor que la industria, que en este país hemos maltratado en los últimos treinta, cuarenta o cincuenta años. Por tanto, este aspecto creo que tenemos que tenerlo todos en la agenda.

Y luego, el papel de la Administración. Hablas de acreditaciones, formación profesional dual, etc. Yo voy a explicar en un minuto, si me dejáis, nuestra experiencia. El sector del agua no tenía formación profesional específica, y se nos ocurrió, aprovechando las competencias específicas de la Generalitat de Catalunya, generar un currículum específico para el mundo del agua, que no existía. Nos pasaron dos cosas. Lo pusimos en marcha en el año 2014, con la *consellera* Rigau, y cuando acabamos de hacer todo el diseño del currículum, desde el gobierno central decidieron que había que impugnarlo. Y se paralizó, para después llegar al mismo punto dos años más tarde, en el que lo que hicieron fue aprobar el 85% del currículum, tal como estaba diseñado en el minuto número uno. No cuestiono ni A ni B, lo que sé es que perdimos dos años haciendo un esfuerzo

para crear una titulación de FP específica del sector que nos permitiese poner la máquina en marcha de atraer talento muy preparado para el sector, y avanzar en una línea muy concreta de desarrollo. Afortunadamente, hoy tenemos cuatro institutos en colaboración haciendo formación profesional dual con nosotros, y ya han pasado más de 200 alumnos por esos cursos. Además, se están incorporando todos aquellos que se quieren incorporar, que no todos lo quieren porque encuentran otros espacios de desarrollo. Pero todos los que quieren lo hacen, porque esta formación está dimensionada ahora mismo desde la oferta y no desde la demanda. Por tanto, hay que destacar la necesidad de crecimiento vegetativo que podemos llegar a tener en cuanto a talento.

Y para finalizar, hemos montado un plan de acreditaciones para el 100% de la plantilla, todo el mundo que quiera hacerlo lo va a hacer. Nosotros tenemos un mecanismo dentro de nuestra organización que lo permite, que es la Escuela del Agua, para no dejar a nadie atrás, siguiendo con el lema que acompaña los ODS.



En resumen, contratación pública, innovación y el efecto tractor de la Administración son, sin duda, elementos que nos pueden ayudar a todos a avanzar en ese camino de las alianzas y el progreso. Gracias.

**Sofía Rodríguez | Chief Economist,  
Assistant General Manager,  
Banc Sabadell**

Bueno, yo creo que la idea más fuerte para mí es que esto es tan transversal y tan disruptivo como lo es la digitalización, a nadie se le escapa el alcance de esto. Para todos los sectores es una oportunidad pero también es un reto. Se van a crear riesgos por el camino que va a haber que gestionar. Es importante ser conscientes de que habrá segmentos de la población y sectores que saldrán perdiendo con esto y que habrá que incorporarlo. Y luego, desde un punto de vista del sector financiero, las pymes, ya lo hemos comentado todos aquí, representan la parte difícil de esto, y creo que el sector financiero tiene una responsabilidad singular en hacer este acompañamiento y todo el asesoramiento que estas puedan requerir.

Pienso que, en general, para lograr todo esto hay que subir el nivel de interlocución de los agentes. Y todos los que, por fortuna, estamos un poco más adelantados en lo que es ser consciente de lo que esto significa, tenemos una responsabilidad a la hora de poner esto de relieve y hacer que cada vez sea un tema más central en las discusiones colectivas. Hasta aquí hemos llegado de momento, ha sido un placer.

**Treball en grups:  
Avançant en l'Agenda 2030**

**Àngel Castiñeira | Càtedra LideratgeS**

Gràcies. Finalitzem el que havíem dit de fer de 10h a 12h. Us dono quatre indicacions per marxar. Recordeu que els grups 1 i 2 ens quedem aquí. La resta heu d'anar a La Casa de l'Amo. Teniu per cada grup un president i un secretari. El secretari disposa de les tres preguntes que treballareu. Allà disposeu també de cafè. Aproveiteu també aquests minuts mentre aneu cap allà per començar ja el diàleg que anirem desenvolupant fins a pràcticament la tarda. Gràcies a tots i a totes.





# Dinar de treball

El compromís de Món Sant  
Benet amb la sostenibilitat

Presentació del cas  
BASF - Cafès Novell





## El compromís de Món Sant Benet amb la sostenibilitat

Marta Lacambra | Directora general de la Fundació Catalunya-La Pedrera

El tema d'aquest any, tal i com us ha comentat el president, per a nosaltres té una especial importància. Revisant els 17 objectius de l'Agenda 2030, he pensat que us agradaria que us expliqués més concretament quatre punts, quatre objectius de l'Agenda 2030: la gestió sostenible dels boscos; la difusió dels bons hàbits alimentaris i com l'alimentació incideix en la salut; el tercer tema seria el fet de posar èmfasi en el producte de proximitat, l'agricultura de proximitat, la sostenibilitat i el projecte que nosaltres estem fent, i el quart tema, el de les energies renovables.

Una de les coses que imagino que aquest matí han sortit, és que sorprèn veure que quan es plantegen els objectius 2030, adreçats sobretot a estratègies governamentals, hi ha qui contesta explicant què està fent, quan, rao-

nablement, si tots seguíssim fent el que estem fent, no hi hauria cap canvi. Aleshores, des del primer moment, el Patronat de la Fundació Catalunya-La Pedrera es va plantejar què hauríem de fer perquè al 2030 hi haguessin coses diferents.

En el tema de la gestió dels boscos, sebeu que a la Fundació Catalunya-La Pedrera, i ho dic amb la boca petita perquè és una herència que hem fet l'esforç de mantenir i fins i tot d'augmentar, som la principal propietat privada dels boscos de Catalunya. Gestionar els boscos no és fàcil, i gestionar-los d'una manera sostenible és complicat; però som els propietaris, o tenim en custòdia, 10.000 hectàrees de Catalunya, no està malament. El que està molt bé és que Europa confia en la manera com gestionem els projectes, i de fet, nosaltres tenim la sort de ser els beneficiaris de cinc projectes LIFE. Aquests van enfocats, per un costat, al que seria intentar aplicar mesures pal·liatives, correctives i preventives per tot el que és la gestió del territori en matèria d'incendis. Per tant, encara



que ho digui amb un punt de sentit de l'humor, som els que hem fomentat, gràcies a l'ajut europeu, el que en diem els "ramats bombers". Tenim ramats d'ovelles, de vaques, de cabres que, concretament a la muntanya de Montserrat, no només han funcionat, sinó que s'ha posat en evidència que on s'havia actuat amb els nostres ramats bombers, s'ha fet un tallabosc que ha impedit que el foc creixés més. Aquests tipus de projectes són avaluats i són replicables, per tant, de cara al 2030 es poden estendre a moltes més hectàrees i posar-los a disposició. De fet, vam iniciar aquest projecte amb la Mercè Conesa –acabo de veure-la–, quan era la presidenta de la Diputació de Barcelona, i es tracta d'un projecte de cooperació públicoprivada que ha tingut els seus resultats i que Europa ha reconegut com a model extrapolable.

Un altre exemple concret, per no estendre'm, seria la muntanya d'Alinyà, una extensió de 8.300 hectàrees, propietat de la Fundació. Europa ens ha demanat que s'avaluï la captació de CO<sub>2</sub> en extensions boscoses, i els resultats són

aclaparadors. Per tant, tot allò que sigui posar en valor la gestió dels boscos i avaluar-la, clarament és una mesura que en el 2030 pot tenir uns efectes totals.

Passaré al segon punt, que és el que m'indicava el Germán. Ens comprometem a posar plaques solars, a la Pedrera no podem perquè està prohibit per raons òbvies, però en aquest edifici i a l'hotel sí, i per tant en dos anys –sembla que ja ho has anunciat tu–, la totalitat de l'energia que es consumirà a Sant Benet, entre el canal hidràulic i l'energia solar, serà 100% renovable. Dir que a MónNatura Delta, a Mont-rebei i a Planes de Son ja ho és. Per tant, els nostres equipaments en el territori ja són tots amb energies renovables.

El tercer –molts de vosaltres ja em veu escoltar l'any passat– és que la Fundació cada any fa tallers per a 50.000 nens, usuaris, pacients o familiars sobre temes relacionats amb l'alimentació, ja sigui per educar en bons hàbits alimentaris o per trobar solucions a persones



—o personetes, especialment nens— que tenen problemes de salut directament involucrats amb l'alimentació. Així, tant en la difusió de solucions a problemes de salut com en l'educació i difusió de bons hàbits alimentaris, cada any tenim 50.000 usuaris. Però d'aquí al 2030 hauré inaugurat a la Fàbrica Vella, que és la contigua a aquesta, una nova experiència —taller, pràctica o exposició— dedicada a l'alimentació. I ens proposem passar de 50.000 a 250.000 usuaris d'aquí al 2030.

I finalment, un tema del qual ens sentim especialment orgullosos. Mireu, l'altre dia en Carles Ribas, que està per aquí, em deia que havíem de deixar de criticar les grans superfícies i començar a convèncer els consumidors de la importància que té el fet de, per poca diferència, consumir productes de proximitat i ecològics. Això fa que algú tingui interès en seguir conreant les terres que ens envolten i que aquest sector, perquè realment és molt dur estar en

l'economia primària, noti que té el reconeixement per part de la societat, la qual entén la diferència entre comprar un producte del Vallès i comprar-ne un de Xile, amb tots els respectes. No podem estar parlant de les emissions i no posar l'èmfasi en el que és la logística, el transport, la traçabilitat, fer que en el territori hi hagi fixació de la població. Després de cada incendi tots veiem a les notícies que hi ha pocs al·licients per gestionar els boscos o mantenir el territori viu. Però escolteu, n'hi ha un que hauria de ser el principi elemental: intentem menjar productes produïts per nosaltres, que en coneguem la traçabilitat i que estiguin a prop. En aquest moment, i fruit d'heretar de Territori i Paisatge el costum d'establir convenis de custòdia per protegir determinades parts de Catalunya pel seu valor paisatgístic, ja tenim 380 hectàrees conreables amb convenis de custòdia, amb pagesos als quals els comprem la totalitat del producte, marcant un preu un any a l'avançada. Per tant, finalment, es trac-



ta d'un model de consum responsable, però al 2030 volem tenir com a mínim 1.000 hectàrees i intentarem, i evidentment això és una limitació, que estiguin a prop d'on hi ha el consum massiu: Baix Llobregat, Vallesos i Maresme.

Bé, són els quatre punts que us volia explicar, ja no em vull allargar més. Benvinguts. Estem oberts a totes les preguntes que ens pugueu fer i, si nosaltres que som petits ho fem, instem a què tots ens comprometem amb l'Agenda 2030. Gràcies.

## Presentació del cas BASF - Cafès Novell

### Eva Jané | Càtedra LideratgeS

És un privilegi per nosaltres tenir avui al Josep Novell, director financer de Cafès Novell, i al Carles Navarro, director general de BASF Iberia. Estem aquí per parlar d'un cas molt interessant: un partenariat en sostenibilitat entre

una pime i una gran multinacional, que il·lustra el que us deia al matí, que totes les empreses tenen el seu rol, grans o petites, i que aquests partenariats són possibles. Parlarem d'aquestes petites càpsules [ensenya una càpsula], del que va ser en el seu moment i del producte millorat: la primera càpsula de cafè totalment compostable, tant l'envoltori com el que hi ha dins. Josep, explica'ns com va començar aquesta idea.

### Josep Novell | Director financer de Cafès Novell

Bona tarda a tots i bon profit. Per posar-ho en context, dins del sector del cafè ja fa uns anys que hi ha hagut una revolució. És un dels casos pràctics que s'estudien a les escoles de negoci, de com en tan poc temps es va imposar una nova manera de consumir a casa el cafè, en càpsula i no amb el mètode tradicional –hi ha gent que ja ni el recorda– que era aquella cafetera italiana on posàvem aigua i cafè, l'escalfà-



vem i després l'havíem de netejar. La càpsula de cafè ha significat un gran avenç en tot el sector del cafè perquè ha fet que la gent, a casa seva, pugui consumir el cafè de manera molt més ràpida, més immediata, neta, i que obtingui un producte, la tassa de cafè, molt més similar al que està acostumada a prendre's al bar.

Fins aquí tot ha estat un cas de model d'èxit perfecte. Però, què ha passat? Bàsicament, hi ha dos problemes molt importants. Ens estem començant a preguntar, sobretot als països del nord d'Europa –que és on ha sorgit el debat més important–, i al nord d'Estats Units, que què estem fent creant aquestes càpsules, que normalment són de plàstic o d'alumini, i que després van al mar perquè no hi ha reciclatge. Perquè us feu una idea, avui dia, les càpsules que es produeixen durant tot un any, si les poséssim en línia recta, farien dotze vegades la volta al món, aproximadament. Això d'una banda, però d'altra, el tema de la càpsula de cafè crea altres reticències. Per què? Doncs perquè, a part del plàstic, a dins hi ha el marro del cafè, i aquest és un gran compost, i encara

té menys sentit que l'estiguem desaprofitant. Aquestes noves càpsules, el que aporten és que són compostables, que vol dir que amb un petit gest, posant-les en el contenidor orgànic, solucionem aquest problema. Després, en la planta de tractament de residus, aproximadament en dotze setmanes la càpsula desapareix (en funció de les plantes, perquè n'hi ha que són més eficients que d'altres) i podem fer servir aquest compost, la qual cosa pensem que és una aposta important.

Vam presentar la primera càpsula al maig del 2017, a Barcelona i a Londres alhora, i va rebre el premi d'Ecodisseny de la Generalitat d'aquell any. Però aquella càpsula comportava alguns problemes, perquè necessitava un envàs addicional, cosa que el públic tampoc entenia massa, perquè era compostable però necessitava un embalatge a part. Aquesta ja no en necessita, és càpsula barrera. D'altra banda, és la primera càpsula que surt al món que va identificada amb el logotip que és compostable, que és un tema que ens havia demanat l'agència de residus.





**Eva Jané | Què és el que va incentivar que busquéssiu una solució d'aquest tipus?**

**Josep Novell | Director financer de Cafès Novell**

Jo sempre dic que és un mix de vàries coses. La més important o la història que a mi m'agrada explicar, al final, és una casualitat. A mi m'agrada molt llegir revistes especialitzades en cafè, que és al que ens dediquem, i en concret una revista australiana. Vaig llegir que hi havia una empresa que es deia BASF i un senyor alemany que es deia Martin Bussmann, que estava al centre de recerca a Alemanya de BASF, que tenia un material compostable i que n'estava estudiant les diferents aplicacions. Això va coincidir amb què aquella mateixa setmana vaig anar a un esmorzar per fer una conferència sobre el tema de cafè responsable, i allà hi havia una persona de BASF que es va posar a disposició, i això que amb BASF no teníem res a veure. Li vaig comentar aquell article, aquesta persona es va implicar amb el tema, va anar estirant del fil, i crec que al cap de tres mesos en Martin Bussmann estava a Vilafranca del Pene-

dès, que és on tenim la fàbrica, i vam iniciar les proves per veure com podíem aplicar aquest nou material que ells havien desenvolupat, que es diu ecovio®, i com es comportava aplicat a una càpsula de cafè.

També m'agradaria afegir que no és només aquesta casualitat, sinó que es tracta també d'una disposició mental a veure que teníem un problema, perquè les càpsules de cafè són un gran negoci. Nosaltres som una empresa torradora, sempre hem estat líders en el tema de cafè de comerç just o cafè responsable, i ens sentíem molt malament amb un producte que vèiem que podia funcionar molt al mercat però que anava en contradicció amb la nostra essència. Va ser, doncs, per aquest conjunt de coses. Aquesta càpsula és la primera compostable però també vull afegir que tots els *blends* que fem servir són de cafè ecològic. És com per tancar el cercle: que sigui un cafè ecològic, que vol dir que en el moment de cultivar-lo no han fet servir productes químics, i que la càpsula sigui compostable.





**Eva Jané | Fantàstic. És a dir, que la identificació d'una nova tecnologia us va fer anar a buscar el partner. I BASF va reaccionar rapidíssimament. Com ho va viure, Carles, des de l'empresa?**

**Carles Navarro | Director general de BASF**

Bona tarda a tothom. 'Ràpidament', a l'entorn d'una multinacional, és un terme que cal matissar, perquè el Josep ha dit que el nostre especialista va aparèixer a casa d'ells al cap de tres mesos, i això, pel que estem acostumats, és ràpid, tot s'ha de dir. Realment, vam veure una oportunitat única de col·laboració, perquè BASF és una empresa que des de fa molts anys fa servir la sostenibilitat com a eix de la seva estratègia. De fet, l'any 2012 ja vam canviar el nostre *claim* corporatiu, que era "La companyia química", per un altre que és el que encara és vigent avui dia i que diu "Creem química per a un futur sostenible". És a dir, tenim la sostenibilitat incrustada en el propòsit de la companyia, en allò que fem i en el per què ho fem. En aquest sentit, intentem donar sortida i promoció als productes que anomenem

"acceleradors de sostenibilitat", i l'ecovio era un d'aquests productes. Fa molts anys que existeix, el fèiem servir, per exemple, per fer bosses de transport de supermercat biodegradables, tots les coneixeu, o per vaixelles, tasses, copes, cobertes d'un sol ús biodegradables, i també per film agrícola d'aquest que es fa servir per mantenir la humitat al terra i que no cal treure, sinó que es pot barrejar amb la terra.

Quan va sorgir l'aplicació de les càpsules de cafè, vam veure una oportunitat boníssima perquè ens vam adonar que per a Novell era importantíssim entrar en aquest mercat de la manera correcta, és a dir, fent ús d'una tecnologia que fos compatible amb la seva filosofia de sostenibilitat. I l'ecovio aportava aquesta solució. Era aquest plàstic que, en combinació amb el seu cafè, produïa una càpsula que en dotze setmanes es convertia en compost en una planta de compostatge. I això va ser el que va fer que realment tot s'accelerés, perquè la sincronia de filosofies personals i professionals de Novell i de BASF era total. I aquesta sincronia explica perquè les persones involucrades, primer



la nostra companya que era present a aquella conferència, la Isabel, i després l'especialista d'aquí i el d'Alemanya s'entusiasmessin per aquest projecte i li donessin tota la prioritat.

**Eva Jané | Pel que sembla, la primera palanca és aquesta alineació de visió de sostenibilitat per part de les dues empreses. Què va passar llavors, quant de temps va passar des de la primera reunió fins que vau tenir el producte?**

**Josep Novell | Director financer de Cafès Novell**

Des de la primera reunió fins que vam tenir el producte ben bé va passar un any i mig. Tot sembla molt fàcil, però penseu que aquestes càpsules estan sotmeses a una certa temperatura d'aigua, de pressió, etc., i vam haver de fer unes quantes proves fins arribar al producte final. Penseu que, per a nosaltres, de la manera que ho entenem, per molt compostable que sigui la càpsula i molt orgànic que sigui el cafè, allò que és primordial és que la persona que provi la càpsula tingui un producte de màxima qualitat. I per aconseguir-ho, has de trobar el

punt de torrat i tota una sèrie de qüestions tècniques, que vam haver d'aprendre, tractant-se d'un material nou. De fet, encara tenim coses que estan en procés.

**Carles Navarro | Director general de BASF**

De fet, Novell va ser molt valenta, perquè en el moment que va sortir el producte no hi havia ningú més fent això, va ser una aplicació totalment pionera en la que vau assumir riscos importants. I el primer producte que va sortir al mercat no era perfecte. Hi havia algunes parts, com això que has comentat de la bossa, que encara feien que el concepte no fos totalment ideal, però havia de sortir, havíem de demostrar que l'aplicació era possible i que realment obria unes possibilitats que fins llavors no estaven disponibles. Aquest, per mi, és el gran valor que té aquesta aplicació, haver ensenyat al món que efectivament es pot fer una càpsula amb un disseny diferent del que s'estava fent i que, a més, soluciona el problema del residu. Ja arribarà, després, el moment de perfeccionar-la. I hi estem molt a prop, és la càpsula 2.0, com si diguéssim.



**Eva Jané | Aquests dos anys de  
partenariat entre una pime i una gran  
multinacional, suposo que no passen sense  
el seu moment de crisi.**

**Josep Novell | Director financer de Cafès  
Novell**

Més que moments de crisi hi ha hagut moments d'entrebancs en el sentit que les coses no sortien. De fet, estem en un altre projecte que jo crec que també és molt ambiciós, que és la càpsula professional. No és exactament la càpsula que prenem a casa, sinó la que es pren a les empreses. Són unes càpsules específiques per a una màquina determinada. I els *plannings* que van fer en el seu dia no han tingut res a veure amb el que estem realment fent, i el motiu és perquè són materials nous. BASF ens ha proporcionat tres materials diferents, i ara crec que ja tenim el que sembla que ens funciona. Quan un comença una aventura d'aquest tipus, mai no sap exactament què passarà i sap també que no serà una línia recta, sinó que segur que hi haurà corbes. Nosaltres les hem superades i estem ja acabant el projecte.

**Carles Navarro | Director general de BASF**

En el nostre cas, el moment més difícil va ser al començament, perquè, i això ho hauria de dir ben clar, si Novell fos una empresa alemanya, suïssa o austríaca, o de l'entorn germànic, segur que tot hauria estat més fàcil d'explicar. Però és clar, que una companyia pime que està ubicada aquí, a Catalunya, a Espanya, tingués un desenvolupament tan trencador no va ser fàcil d'explicar, i la primera resistència va ser entre els nostres propis col·laboradors, i fins i tot els que sabien què es podia fer amb l'ecovio. Per això va ser tan important l'entusiasme demostrat per les persones locals i la credibilitat que tenien com a especialistes. La persona que se n'ha fet càrrec, el nostre especialista d'aquí, el Jordi Simon, és una persona que porta trenta anys a la indústria i que, per tant, quan va explicar el cas davant dels nostres col·legues alemanys, va ser capaç de convèncer les persones que podien posar-hi recursos que el projecte valia la pena. I un cop superat aquest moment de vendre internament aquest potencial, i sobretot la idea de sostenibilitat i de contribució, ja va ser tot una mica més planer.

**Eva Jané | Pel que fa a l'impacte, vau avaluar el procés i el resultat, el que teníeu abans i el que teniu ara?**

**Carles Navarro | Director general de BASF**

Per nosaltres, dins del conjunt de la facturació de BASF, aquest no deixa de ser un petit negoci. Ara mateix no està representant un gran abans i un després per la facturació que ens aporta, però sí que és important per les portes que obre. Això sí que pot convertir-se realment en l'estàndard de la indústria, diguem-ho clar. És a dir, algun dia totes les càpsules es faran així. Sí o no?

**Josep Novell | Director financer de Cafès Novell**

Jo crec que sí, raonablement seria que sí. Nosaltres ho hem viscut de manera molt diferent, perquè les mides són diferents. Som una empresa especialitzada, el 80% del nostre negoci està en el que és la restauració, el 20% restant, fins fa dos anys, estava en donar servei a l'empresa, i en el *retail* pràcticament no hi som presents ni hi hem estat mai, i aquest producte significa estratègicament un pas molt important. Nosaltres volíem entrar-hi, volíem no només estar presents al bar i a l'oficina, sinó que també volíem estar presents a les cases de la gent, però no dominàvem gens ni el canal ni coneixíem massa el sector. I això ens ha servit de palanca, estratègicament parlant, per poder entrar en aquest sector, i hi estem tot just entrant. Aquest mes em sembla que entrem en publicitat a la televisió, etc., o sigui, que aquesta col·laboració ens permetrà entrar en un sector nou per a nosaltres. Per això li donem moltíssima importància, no tan numèricament, perquè encara no la té, però segur que l'acabarà tenint.

**Eva Jané | En relació amb el retorn de l'investment, des del vostre punt de vista, perquè vosaltres hi heu posat moltíssim en el**



**que és *research and development*, val la pena fer tot aquest esforç per la sostenibilitat?**

**Carles Navarro | Director general de BASF**

Sí que val la pena perquè, com deia fa un moment, això ens ha obert les portes a una aplicació nova que no existia i que és qüestió de temps que acabi convertint-se en la forma correcta de fer les coses; per tant, crec que la contribució nostra juntament amb Novell és molt important. I també, el retorn que em dona a nivell personal és adonar-me que en una multinacional com BASF, amb els seus *silos* i les seves maneres no gaire àgils de treballar, podem canviar la forma de pensar si trobem coses d'aquest estil que són engrescadores i en les que la nostra filosofia encaixa perfectament. Això crec que és un retorn en forma de canvi de mentalitat interna, que ens pot ajudar de cara al futur.

## Josep Novell | Director financer de Cafès Novell

Nosaltres ho vivim de manera molt natural. De fet, em fa pensar, m'agrada dir-ho, en els anys 90, quan vaig sortir d'Esade. Em fa molta il·lusió haver-me trobat al Josep Maria Lozano, perquè és la primera persona que, a primer d'Esade, va parlar del que era la responsabilitat social, el benefici econòmic i el benefici social i que ho lligava amb el curt i el llarg termini. Deia que les dues coses són necessàries en una empresa, perquè necessita guanyar diners a curt, però necessita tenir permanència a llarg. Recordo, als anys 90, havent sortit de l'escola de negocis, arribar a una empresa molt petita i veure que discutien si arreglarien el campanar del poble o no, i eren coses molt artificials. Jo comprava el cafè i anava a l'origen, al Brasil, a Amèrica Central, i vaig començar a veure coses que m'incomodaven moltíssim. Per exemple, ens trobàvem en un gran dinar i al final sortien tres persones tocant la guitarra, que era una cosa violenta. Llavors va ser quan vam començar a parlar del que era el cafè de comerç just, amb el Sr. Carerras, que està per aquí, amb Intermón, etc. I de fet, en els anys 90 vam fer una aposta molt important cap aquest tipus de productes. Des d'aquest punt de vista, nosaltres ho hem viscut amb normalitat, com aquell que encaixa la peça al puzzle. Encaixava molt, doncs, amb el que nosaltres pensem, amb la nostra estratègia, que ve d'uns valors i d'una visió d'empresa determinada.

**Eva Jané | Una altra qüestió que també s'ha destacat és el rol de la pime, i com pot portar tot això endavant. Una doble pregunta a partir d'això: a part de tot aquest viatge de partenariat que heu fet tots dos, quins aprenentatges podeu aportar a la taula des del punt de vista de la pime i de la multinacional? I què hagués pogut ajudar a moure tot això encara**

**més i més ràpid, quins incentius penseu que potser, per a la pròxima fase, haurien ajudat?**

## Josep Novell | Director financer de Cafès Novell

Com a aprenentatges, no sé on seríem ara sense això, però el que sí que hem après és que aquest és un tema que és molt a llarg termini, no podem esperar resultats a curt termini. Jo, de pimes, no en parlo, perquè no en soc el representant. Però en el nostre cas particular, el primer gran fre que vam tenir va ser la nostra pròpia gent. Nosaltres tenim 90 persones comercials per tot Espanya, i el nostre departament comercial va ser el primer que ens va qüestionar. Els de comercial no entenien que haguéssim de ser un cafè de comerç just, deien que seria un producte més car, que ens costaria més vendre, etc. I en canvi, ara en són els més deixebles i s'hi senten molt identificats; però ho recordo perfectament, vam haver de convèncer a la gent. I ara no sabia quin tipus d'empresa seríem si no ho haguéssim fet, perquè penso que ens ha situat en un lloc al mercat, amb un nínxol de consumidors que és el que és, però si no, no tindríem cap competència diferent respecte a altres empreses.

## Carles Navarro | Director general de BASF

El nostre principal aprenentatge és potser adonar-nos que la col·laboració entre una empresa petita i una gran és totalment possible perquè ha succeït, i ha succeït amb èxit, i això no sempre ho tenim clar. Moltes vegades, en empreses com la meua, donem preferència als grans projectes amb empreses de la nostra lliga, amb Coca-Cola o Daimler, perquè tota la resta de projectes sembla que siguin per passar l'estona, i no és així. Te n'adones que, en primer lloc, aquests projectes valen la pena, i en segon lloc, que són viables, sempre que les persones que els fan possible, les que interactuen



entre sí, realment comparteixen valors, principis i filosofia d'empresa. I això és el que ha passat aquí, que realment ens hem identificat, perquè, escoltant la història del Josep, és difícil no entusiasmar-se per aquesta evolució que ha fet l'empresa i per tot el que han aconseguit quant a canvi de percepcions. Per tant, quan t'expliquen tot això, veus que la nostra gent havia de ser part d'aquest projecte, i aquest entusiasme és el que ha portat a superar totes les barreres i a fer possible una col·laboració que d'entrada hauria semblat destinada a fracassar. Això, per a mi, ha estat un gran aprenentatge.

**Eva Jané | Algun incentiu que creieu que pugui ajudar en el futur a moure partenariats com aquest o d'altres?**

**Carles Navarro | Director general de BASF**

Jo crec que les empreses, a qualsevol nivell, petites, grans, mitjanes, hem de tenir clara la importància de la sostenibilitat, fer-la servir com a guia de les nostres activitats, i fer que

la nostra gent, els que treballen per nosaltres ho tinguin clar, perquè si ho tenen clar, s'associaran automàticament amb tots els altres que també comparteixin aquest valor.

**Josep Novell | Director financer de Cafès Novell**

Nosaltres, si més no, vivim la sostenibilitat com un atribut més del producte, la gent no ens ha de comprar només per la sostenibilitat, sinó que ens ha de comprar per la qualitat del producte, per la relació qualitat-preu i perquè, a més a més, té aquest atribut de sostenibilitat. Hem de tenir molt clar quin és l'ordre de les coses. El fet que pensem que aquest producte és més responsable vol dir que no ens podem adormir. La qualitat és el primer, la relació qualitat-preu és primordial i a partir d'aquí es tracta de sumar valors afegits i atributs.

**Eva Jané | Aquest partenariat obre nous horitzons o s'acaba aquí? Teniu més projectes?**





### **Josep Novell | Director financer de Cafès Novell**

En tenim més. De fet, ja s'han obert nous fronts. Abans deia que treballàvem amb empreses, amb aquestes màquines automàtiques. I jo no ho sabia, però una aplicació de l'ecovio és amb els gots, perquè siguin compostables. Així també pots oferir el cafè amb aquests gots i no amb els de plàstic. És un exemple que se m'acut, de fa relativament pocs mesos.

### **Eva Jané | El cost d'això no és molt alt, és a dir, la inversió que s'ha de fer no és molt elevada?**

### **Josep Novell | Director financer de Cafès Novell**

És la gran pregunta. Sí. Quan un va a comprar un producte, en el lineal hi ha diferents preus: hi ha empreses que estan orientades a una estratègia de preu i empreses que intentem estar-ho a una estratègia de valor afegit. Aleshores, hi pensem i nosaltres apostem per això: hi ha diferent tipus de consumidor, gent que prioritza molt el preu encara que sigui un cèn-

tim de diferència, i gent que per tres cèntims més prefereix comprar aquell producte perquè és ecològic, perquè a més a més és una marca més *friendly* o perquè ens coneixen. Per tant, al final jo crec que són diferents estratègies per arribar a diferents tipus de consumidors que tenen un comportament diferent. Hi ha consumidors que tenen un comportament més orientat al preu i d'altres que el tenen a productes responsables. Potser el que hauríem de fer és veure de quina manera podem incentivar que el màxim nombre de consumidors puguin tenir un comportament responsable, per exemple mitjançant la formació, l'educació, etc., perquè també hi ha molt desconeixement. De vegades semblen dos productes iguals, però un té un segell i molta gent no sap què vol dir. Si poguéssim informar molt més de què vol dir aquest segell i el producte que estan agafant, del que preserva, d'on van els residus, etc., segurament seria una aposta més triomfadora.

### **Carles Navarro | Director general de BASF**

Nosaltres, el grup BASF a Espanya i Portugal, tenim 18 centres de treball, i hem canviat totes

les màquines i les càpsules a Cafès Novell, per transmetre el missatge que som coherents amb l'aposta que fem per aquesta tecnologia. Alhora, això ha servit en certa mesura d'incentiu per accelerar el desenvolupament de la càpsula compostable d'entorn professional, que encara no ho era. És a dir, hem estat pressionant una mica tant a Novell com als nostres tècnics perquè acceleressin aquesta part de la tecnologia perquè, no només les domèstiques, sinó també les professionals poguessin ser compostables. Aquesta ha estat una manera de seguir col·laborant i d'aportar un incentiu addicional.

**Eva Jané | Molt interessant. Què us sembla si obrim el torn de preguntes i respostes? Tenim l'Àngel aquí.**

**Àngel Castiñeira | Càtedra LideratgeS**

Faré la pregunta antipàtica, i miro més cap a la gran multinacional. Al final, qui té la patent d'això? I si ara vingués una empresa competidora de Novell, podria accedir a la mateixa patent que està utilitzant Cafès Novell?

**Carles Navarro | Director general de BASF**

Sí, l'aplicació no està protegida; és a dir, hi ha hagut un pacte de cavallers de treballar al màxim amb Novell, però tots entenem que en el món comercial d'avui dia, les coses tenen els seus cicles, i lògicament nosaltres sí que estariem en disposició de col·laborar amb altres empreses que volguessin fer productes similars.

**Josep Novell | Director financer de Cafès Novell**

No tindria massa sentit que estigués aquí parlant perquè tinc l'exclusivitat. Jo estic convençut que d'aquí a mig termini hi haurà unes quantes màquines amb càpsules compostables. De fet, ja han sortit. No és exactament el mateix, però estan sortint altres marques. Crec que això també és bo, si no, no tindria sentit.



**Ignasi Carreras | Professor del Departament de Direcció General i Estratègia d'Esade**

És una pregunta per al Josep. Comentaves que estàveu incòmodes amb aquesta situació de sortir al mercat, al consumidor finalista, amb un tipus de càpsula que no era "responsable". La pregunta és: Hauríeu sortit si no haguéssiu tingut la solució de BASF, és a dir, hauríeu posat el tema de la responsabilitat per davant de l'estratègia que teníeu per anar a un consumidor finalista, o no?

**Josep Novell | Director financer de Cafès Novell**

A veure, hem sortit, però el que passa és que tenim la sort, o mala sort, tot i que crec que és bona, que el consell d'administració el formem tres germans, i com que som tres, mai hi ha empats. Sí que hem tingut debats. A nosaltres ja ens va passar, fa deu o quinze anys, quan va sortir el tema de la càpsula. Vam veure que era un producte al qual no podíem renunciar



com a especialistes de cafè i solucions. I vam optar –no sé si ho recordeu o algú l'ha vist– per una càpsula que és com un disquet de paper orgànic. Vam optar per aquella solució que pensàvem que era perfecta perquè no hi havia plàstic i es podia tirar també al compostable. Però no va triomfar, perquè aquell disquet s'havia de treure i posar i el mercat va optar per la càpsula que no s'havia de treure, i hem estat molts anys amb aquest producte. Al cap d'un temps vam tenir un debat respecte a un material que en deien "biode". Biode vol dir que es biodegrada més ràpid. Tot és biodegradable en aquest món, el plàstic també ho és, però pot trigar cent o cent vint anys. Aquest biode era un plàstic que anava amb uns acceleradors, però la clau era que no es degradava prou ràpid com per posar-la al compostable; és a dir, que la solució no era perfecta. Després de moltes discussions, vam començar amb aquesta càpsula, perquè sí que era més *friendly* perquè era biode; però, al final, per a nosaltres, el que és determinant és que la càpsula es pugui posar al compostable. Perquè si l'has de posar al banal, encara que es biodegradi en deu o en dos anys, no es pot fer servir la recirculació del compost del cafè, que també es perd. Per això, quan va aparèixer aquesta possibilitat, vam decidir que aquell era el nostre producte.

**Eva Jané | Expandint la mateixa pregunta que feia l'Ignasi, vosaltres a BASF us heu trobat en algun moment que no heu anat endavant amb un producte perquè anava en contra d'aquesta filosofia de la sostenibilitat?**

**Carles Navarro | Director general de BASF**

Sí, internament, el que fem és classificar els productes, les 60.000 combinacions de producte i aplicació que tenim detectades, en categories en funció de la seva sostenibilitat.



Abans parlava dels acceleradors, i l'ecovio de la càpsula és un accelerador, però també tenim una part molt petita de productes que hem detectat que tenen problemes greus de sostenibilitat, i amb aquests, o ho solucionem amb un pla d'acció o els retirem. Hi ha un compromís ferm i declarat que aquests productes no poden continuar en el nostre portafoli. Per tant, som conseqüents.

**Eva Jané | Més preguntes o comentaris?**

**Rafael Vilasanjuan | ISGlobal**

Com que aquest matí es parlava de l'empresa i que tot el que no es pot mesurar no existeix, m'agradaria saber si teniu una mesura d'impacte del que esteu fent, o només penseu que això és bo i sostenible. És a dir, si aquests 90 comercials, quan van a vendre el cafè no només venen cafè, sinó que també expliquen el que feu. Per tant, la pregunta és: quines mesures d'impacte teniu i si aquestes estan incloses dins dels vostres objectius com empresa.

**Josep Novell | Director financier de Cafès Novell**

Per nosaltres sempre ha estat molt important que hi hagi un tercer que certifiqui que allò que diem, sigui cert. I a partir d'aquí, el que nosaltres podem certificar són percentatges de producte. Per exemple, no tindrem càpsules que no siguin compostables. Quan nosaltres vam fer l'aposta pel cafè de comerç just, d'un dia per l'altre vam decidir que tot el cafè que veníem havia de ser 100% de comerç just, sense que el consumidor pogués triar, tant el que veníem als particulars com a les empreses, etc. Des d'aquest punt de vista, tenim la mesura del que produïm, tenim un percentatge del 100%. No sé si et responc.

**Eva Jané | No hi ha més intervencions. Moltes gràcies, Carles i Josep. I ara ens mourem, sense demora si pot ser, cap a la plenària, per fer l'última sessió de la tarda. Moltes gràcies.**





# Sessió de tarda





## Plenari de conclusions dels grups de treball

### Àngel Castiñeira | Càtedra LideratgeS

Comencem la sessió de la tarda. Queda pendent de fer, per primera vegada en el plenari, un diàleg compartit entre tots nosaltres, abans de l'etapa de tancament amb la Cristina Gallach i el director general d'Esade, en Koldo Echebarria. Així, doncs, ens ha semblat que podia ser interessant presentar-vos, amb l'ajuda tant del Ferran com de l'Eva i meva, un primer avanç d'algunes de les aportacions que s'han fet per grups. Jurem que serà curt, la idea no és fer-ho ara molt extensiu, i com ha dit l'Eva en la introducció, el nostre objectiu no finalitzarà amb la sessió d'avui, sinó que al llarg de les properes setmanes us enviarem un document molt més elaborat, no només amb les constatacions, les dificultats i les oportu-

nitats referides a l'Agenda 2030, sinó també amb un llistat de primers compromisos. Miro a l'amic Ferran Tarradellas, que assisteix a la trobada per primera vegada i que deia, amb bon criteri, que hauríem de sortir d'aquí dient que no hem de veure el tema de l'emergència mediambiental i de la crisi actual només com una amenaça, sinó clarament com una oportunitat, com hem pogut veure amb el cas Novell-BASF. Comparteixo també aquesta actitud, crec que li podem donar la volta i veure veritablement en tots els sentits una oportunitat empresarial, de millora, etc. En qualsevol cas, aquest document que us enviarem no serà un document que en absolut intenti competir amb el que ha publicat el Business Roundtable, però sí que ens agradaria fer una llista de possibles compromisos que marquin l'horitzó d'allò que podríem fer plegats des de les nostres respectives organitzacions. L'Eva ha



dit abans, i jo ho subscric, que mirem també el CADS perquè tot i que el CADS ha treballat més assessorant el sector públic, pot ser també un bon interlocutor en el tema de la dinamització de les empreses en aquest tema.

En el meu grup, i no faig *spoiler*, sí que s'ha dit clarament que, si bé aquí tenim un grup privilegiat on la majoria de vosaltres esteu al corrent de les característiques de l'Agenda 2030, encara hi ha un desconeixement molt gran per part del món empresarial del tema. Per tant, aquest element de sensibilització i coneixement serà una de les primeres tasques que haurem de fer els propers anys.

Dit això, que era per situar-nos, vull afegir dos comentaris: l'Eva farà un intent de síntesi d'una part del que s'ha dit, perquè jo, per exemple, no he tingut temps d'incorporar els compromisos

del meu grup encara, que han estat molt interessants i substancials, però tenim la promesa de fer-ho després i ho rebreu més endavant. Després d'aquesta primera lectura de constatacions, us convidarem a una roda de deliberacions, d'intercanvi d'opinions, de crítiques sobre el que hem anat discutint al llarg de tot el dia, inclòs el dinar. Aquells que vulgueu intervenir, aixequen la mà i nosaltres intentarem donar un ordre de paraules que ens ajudi en aquest diàleg compartit.

#### Eva Jané | Càtedra LideratgeS

Primer de tot, vull donar les gràcies a tothom, als secretaris, en especial, per l'esforç que heu fet de bolcar la informació dels grups tan ràpidament i a tot l'equip que hem estat intentant donar un sentit una mica coherent de tot el que s'ha dit als grups. Això no és un resum de tot, però sí que és un intent d'identificar el que s'ha



parlat en els diferents grups. I és curiós que la primera conclusió, o la més important, sigui que tenim la sensació que encara no hem arribat al punt de definir els compromisos i de saber què hem de fer, i que cal molta més reflexió i consideració respecte a algunes d'aquestes barres, cosa que no correspon únicament al sector empresarial. De fet, molts grups han passat més temps amb aquestes reflexions generals que en identificar aquests compromisos.

Les constatacions són les següents:

- El creixement econòmic i el model capitalista i de lliure mercat estan en tensió amb la projecció de futur que planteja l'Agenda 2030. Això s'ha dit a diferents grups, és un tema molt interessant i potser és un tema maco per a un futur Sant Benet, perquè evidentment avui no el podem abarcar.
- La conscienciació ciutadana i de la societat encara no es tradueix en una demanda de productes o de serveis sostenibles, i això té conseqüències.
- L'administració pública ha de jugar un paper de lideratge, i en aquests moments això no es percep d'aquesta manera.
- Cal aprofitar el valor de les aliances i la generació de dinàmiques col·lectives de canvi. És a dir, tots som parts d'aquest canvi, per tant el lideratge ha de ser de tots, a nivell polític, empresarial i també social.
- A nivell d'empresa, un parell de coses que s'han dit: per una banda, cal que l'empresa aliniï el seu propòsit, l'estratègia i el model de negoci amb l'Agenda 2030 (aquí no hi ha un consens general) i, per l'altra, cal situar la sostenibilitat dins el model de governança empresarial.
- És molt important que s'inclouin els indicadors de medicació. La digitalització i l'economia circular són palanques de canvi que es poden fer servir per a l'Agenda 2030.
- Cal invertir més en la formació i la capacitat dels treballadors a dins de les organitzacions.

Les barreres:

- El sistema d'incentius polítics i econòmics no ajuda a incrementar la conscienciació social per l'Agenda 2030.
- La regulació actual en matèria de sostenibilitat és massa poc precisa i poc efectiva en relació als objectius que vol aconseguir.
- Hi ha una tendència dels governs a culpabilitzar el sector empresarial, fent-lo responsable i fent que es faci principal actor de la implementació de l'Agenda.
- Els indicadors de mesura són insuficients i això es percep també com a barrera.
- Hi ha molta resistència al canvi cultural també des del *top management* de les empreses.
- La por a l'impacte en el model de negoci rebaixa el nivell d'autoexigència per incorporar l'Agenda dins de l'empresa.
- La realitat de la majoria de les pimes és molt diferent a la de les grans empreses i, per tant, potser cal diferenciar el tipus d'enfocament quan trasladem l'Agenda 2030 a les empreses.
- Falta convicció entre molts directius, moltes vegades per falta de coneixement, i això fa que es tendeixi a *greenwashing*, la qual cosa esdevé una barrera important en l'avenç.

No hem parlat de tot, evidentment, però de tot això en concloem tres preguntes que volem posar al damunt de la taula per obrir el debat:

1. Si els marcs regulatoris i altres formes d'intervenció pública poden ajudar al compliment de l'Agenda per part de l'empresa, quins tipus de regulació necessitem i com



s'haurien de portar a terme? Com pot ajudar l'empresa a millorar aquests marcs regulatoris: des de fiscalitat, incentius, canvis de legislació vigent, coherència de polítiques, *reporting*, etc.?

2. Quins haurien de ser els compromisos empresarials? Ja he dit que això és una cosa que en aquests moments no estem preparats per comentar, però volem que penseu una mica en això quan anem endavant.
3. Com podem millorar el coneixement i la conscienciació ciutadana de tots en aquests temes, inclosos nosaltres, dins de les empreses? Quin és el rol de l'empresa en aquesta conscienciació?



## Identificació de reptes, oportunitats i compromisos respecte de l'Agenda 2030

### Àngel Castiñeira | Càtedra LideratgeS

Doncs amb aquesta mena d'introducció, us animo a tots a què, ara sí, tinguem l'ocasió d'intervenir, d'opinar, de ser crítics, i de proposar, de tal manera que també nosaltres puguem anar afegint a les primeres aportacions dels grups, a les tres primeres preguntes que havíem incorporat en el treball de grup, les inquietuds que vagin apareixent.

Aprofito també per donar la benvinguda a la Laia Bonet i al Miquel Rodríguez, que s'han incorporat ara, i segurament em deixo a alguna persona; en tot cas, als que us hàgiu incorporat a última hora perquè al matí no podíeu, benvinguts. Nosaltres ja portem una marxa més, però sentiu-vos totalment lliures també d'intervenir encara que surtin coses que ja s'hagin dit. Quedem, doncs, oberts a tot tipus d'intervencions per part vostra.

### Rafael Vilasanjuan | Director ISGlobal

En el nostre grup hem parlat una mica del tema regulatori. Ara ens estem bellugant en un marc en què, bàsicament, les empreses funcionen entorn del voluntarisme i del compromís. És a dir, no hi ha res que obligui a una empresa a entrar en aquest marc. En canvi, creiem que van per la banda de les administracions públiques, és a dir, els ODS són un marc i el seu únic responsable és l'Estat, que és qui els ha signat, i per tant, aquest té com a mínim una obligació que s'hauria de traduir en una mena de pacte. I prenent l'objectiu de desenvolupament 17, que és el de les aliances, voldria dir que seria molt dolent que quedés només en mans de partits d'esquerra; és a dir, ha de ser un marc estatal o de tots els partits polítics. Perquè no és el mateix posar en marxa els ODS a Zàmbia que a Espanya o a Catalunya, en el sentit que aquí la pobresa no és tant un objectiu. Ja hem sentit aquest matí al Josu Jon Imaz dient que s'ha reduït la pobresa bàsicament





perquè la Xina està evolucionant de manera molt competitiva i està traient gent de la pobresa extrema, que no de la desigualtat. En canvi, aquí la desigualtat és un objectiu que sí que està dins dels ODS i que hauríem de mirar. Per tant, el que creiem que caldria fer és un marc fixant les prioritats i els objectius que ens interessen perquè llavors l'empresa sí que podria dir que l'estan regulant; però sense això, és molt difícil que amb el voluntarisme i el compromís empresarial es puguin dur a terme els ODS. Tindrem empreses més responsables, més solidàries, més sostenibles, però amb això difícilment farem una feina per arribar als ODS.

Quant a les empreses, sí que tenen una responsabilitat encara que sigui sense aquest marc regulatori, i és que en aquest mapa dels ODS es pot actuar de dues maneres diferents: reduir l'impacte negatiu o tirar cap a l'impacte positiu, i com a mínim les empreses haurien de veure quin és l'impacte negatiu que generen, i

incorporar-ho al seu pla de negoci. Aquí ja han sortit moltes idees, com posar una taxa per a les emissions, etc.

### Joaquim Borràs | President de la Fundació Edat & Vida

Per recolzar el que ha dit en Rafael Vilasanjuan, diria que hi ha una forma que és legislar, que d'alguna manera és castigar, i una altra forma que és premiar. Suposo que molts de vosaltres coneixereu el cas de València, que va fer que als seus concursos públics només es podien presentar aquells que tenien un pla d'igualtat. La Mònica Oltra, vicepresidenta de la Generalitat Valenciana, va explicar que només el tenien dues empreses a tot València, i em sembla que al cap d'un any ja en tenien, potser més de 500, perquè si et volies presentar havies de tenir el pla d'igualtat. Per tant, jo crec que l'Estat, d'una manera més o menys senzilla, podria premiar les empreses que compleixen certs ODS, per exemple, inclouent-los als concursos públics, que d'alguna





na manera és premiar i no és legislar. Si ho fas bé, entres.

### David Comellas | CEO Alternative Energy Innovations (AEINNOVA)

Una mica en línia amb les dues intervencions anteriors, amb les que estic d'acord, crec que també és important i imprescindible establir uns indicadors clars de seguiment i un *benchmark* al qual es pugui fer referència on les empreses es puguin comparar. És difícil establir uns objectius clars o uns incentius si no hi ha un marc de referència que ens digui si estem alineats o desalineats. És a dir, un podria ser el fet de tenir o no aquest pla d'igualtat, però n'hi ha d'altres que si no tenen un indicador clar, es fa complicat prendre'n la mesura. Per tant, sí que penso que les administracions o potser les entitats haurien de treballar en l'establiment d'aquests KPI, perquè siguin homogenis per a tothom, amb els factors correctors que calgui per a les empreses petites o mitjanes. Penso que aquest és un pas imprescindible per, des-

prés, poder parlar d'incentius o de facilitació per part de les administracions públiques i, fins i tot, de regulació.

### Germán Ramón-Cortés | President de la Fundació Catalunya-La Pedrera

Bona tarda. Jo ho he comentat en el nostre grup, quan parlàvem de tots aquests temes dels reguladors, i crec que amb aquestes coses hem d'anar molt en compte, especialment amb les pimes, perquè no tenen els recursos que tenen les grans empreses, i la regulació no s'hauria de convertir en una demonització de les companyies. És a dir, la discriminació positiva no deixa de ser discriminació, però no podem fer un cafè per a tots, perquè els *tempos* d'adaptació d'unes companyies i unes altres són diferents. I podríem córrer el risc de posar els empresaris altra vegada al centre de l'huracà i que acabéssim sent els dolents de la pel·lícula perquè no complim determinades coses que per a algunes empreses potser són possibles, però per a d'altres, no. Per tant, jo seria



molt curós amb aquesta regulació i, sobretot, en fer-la progressiva.

### Ferran Tarradellas | Representant de la Comissió Europea

Parlant de regulació, que és bàsicament el que fem a la Comissió, jo crec que hi ha quatre dimensions que caldria posar damunt de la taula quan es regula, no només s'han de fer lleis. És cert el que han dit els meus companys de taula, que haurien de ser el més lleugeres possible perquè fossin les empreses les que prenguessin la decisió en un mercat lliure, però jo crec que és molt important que les empreses sàpiquen cap a on anem. Si no tenen una idea clara de què és el que serà, és a dir la projecció de futur a mig i llarg termini, és molt difícil que puguin prendre les decisions d'inversió correctes. Per tant, sí que és veritat que hi hauria d'haver una sèrie d'advertències o de desincentivadors com, per exemple, el mercat de drets d'emissions de CO<sub>2</sub>, que fa que la gent tingui un incentiu molt fort per viure l'eficiència energèti-

ca. Però hi hauria d'haver també mesures que premiessin a qui es comporta bé, per exemple, l'Ecolabel o els certificats d'eficiència energètica en els edificis, que permeten que qui ho fa bé tingui aquest certificat que revaloritza el seu producte.

Cal, sobretot, tenir la informació correcta de cap a on anem, i en aquest sentit els objectius que fixa la Comissió Europea per al 2030 són bastant clars. La gent sap que al 2030 haurérem de reduir les nostres emissions de CO<sub>2</sub> en un 40%, i això és per llei, o sigui que es farà, i per tant la gent té una idea de cap a on ha d'invertir per fer-ho. I evidentment, si per aconseguir aquests objectius es precisa d'uns instruments de finançament adequats, cal que també les administracions públiques posin damunt la taula aquests mitjans de finançament. Nosaltres tenim el nostre projecte estrella que és el Pla Juncker, el Fons Europeu d'Inversions Estratègiques, però n'hi hauria d'haver d'altres.



Tindria, doncs, aquestes quatre dimensions: una mica pal i pastanaga, informació i finançament.

#### Juan Gallardo | CEO de Uber España

*Bona tarda a tothom, moltes gràcies. Parlaré en castellà perquè el meu català no és gaire bo.* En nuestro grupo hemos tenido un debate muy interesante sobre dónde debería estar el peso de esta labor titánica de la Agenda 2030, si debería estar más en el sector público o en el sector privado. Como decía Eva, no creo que podamos dar con una solución hoy, pero lo que está claro es que la regulación desde luego no debería ir flagrantemente en contra de esos objetivos. Poníamos algunos ejemplos en el grupo, como que en España está prohibido por ley compartir un taxi o una VTC; pero si queremos que el transporte urbano, que contribuye al 22% de las emisiones urbanas, sea cada vez más compartido, no debería haber una ley que lo prohibiese específicamente, y eso no es algo muy difícil de cambiar. Si queremos que la gente no entre con su coche propio en las ciudades, tenemos que darles alternativas para que lo

puedan hacer de una forma cómoda, sin tener que esperar quince minutos o una hora.

Y cuando pensamos en regulación, que para mí debería ser parte de ese proceso público-privado, teniendo en cuenta la experiencia que hemos tenido en Uber en los últimos tres años, hay algunos elementos que sin duda hemos echado en falta. Por ejemplo, que el proceso de regulación fuese más participativo y que realmente involucrase a las partes afectadas y a las partes que tenían algo que decir, y no solo formalmente, sino que de verdad fuese una conversación y que luego el regulador tomase la decisión que estimase oportuna, pero que hubiese este debate de verdad. También, que se huyese de las simplificaciones (todos los ratios 30:1, los cupos, etc., que son fáciles de entender) porque, normalmente, estas no llevan a ningún sitio, y hay formas de hacerlo mejor. Por ejemplo, en lugar de establecer el máximo número de patinetes que puede haber en una ciudad, tal vez podemos pensar en un porcentaje de utilización, si la utilización está por encima o por debajo de un nivel, pensar si son demasiadas o demasiado



pocas, etc. Y luego, no pensar en el proceso regulatorio como un proceso compartimento estanco, sino pensar más en la idea de la prueba y error, de poner algo en marcha, evaluarlo y ver lo que ocurre, porque la verdad es que los instrumentos regulatorios ahora mismo no dan esta flexibilidad. Por tanto, yo en absoluto pretendo decir que la regulación sea ni mucho menos el componente más importante. Creo que el debate que hemos tenido, al menos en nuestro grupo, ha ido mucho más allá, pero sin duda puede ser un elemento que nos haga retroceder y que, probablemente, haya que tener en cuenta también. Gracias.

**Laia Bonet | Tinenta d'Alcaldia Agenda 2030, Transició Digital, Esports i Coordinació Territorial i Metropolitana, Ajuntament de Barcelona**

Gràcies, i disculpeu perquè, efectivament, ens hem perdut el debat del matí; en tenim un resum i ja sabem que ha estat molt interessant, però teníem plenari a l'Ajuntament i és l'única manera que teníem de poder ser aquí i aprofitar aquesta tarda i el que queda de debat.

Deixeu-me dir molt breument que comparteixo que l'Agenda té una ambició extrema i imprescindible alhora, i que, per tant, la conscienciació i el coneixement des d'aquest punt de vista són també imprescindibles. La feina primera és aquesta, i jo crec que s'està fent una bona feina des d'aquest punt de vista, tot i que en queda molta per fer, si tenim en compte que han passat quatre anys de vida d'aquesta Agenda i que tot just ara comencem a ser-ne conscients pràcticament. Es tractaria, doncs, que a partir d'ara la velocitat no fos progressiva sinó exponencial. Coneixement i consciència i, per tant, és important que fem cadascun dels actors per fer-ho possible.

Volia compartir amb vosaltres que a nivell d'Ajuntament de Barcelona, fa dos mesos que ens hem posat en marxa en aquesta lògica i hem creat una àrea nova, una tinença alcaldia responsable de l'Agenda 2030, però no només hem fet això. A més, una manera de generar consciència dins la casa ha estat que hem previst que el Pla d'Acció Municipal es vestirà i es dibuixarà de forma alineada amb els 17 ODS, és



a dir, tindrà un relat d'acord amb els 17 ODS, i la diagnosi de ciutat que incorporarà també tindrà exactament aquesta mateixa estructura. A més, l'última decisió que hem pres és que els pressupostos de l'any vinent es vestiran d'acord amb els 17 ODS, és a dir, que totes les despeses han d'estar vinculades a un o més ODS. És una eina, si més no, a través de la qual podem generar aquest coneixement i aquesta consciència a dins de la casa.

De portes enfora, de tota manera, també assumeixo perfectament el que s'ha dit i el que comentava l'Eva com una de les conclusions: el paper que han de tenir les administracions públiques a l'hora de ser tractores d'aquest coneixement, d'aquesta consciència ciutadana i de tots els actors. Des d'aquest punt de vista comparteixo que el marc de regulació és imprescindible i, en tot cas, penso que ha de ser un marc que fomenti, no que restringeixi i, per tant, que incentivi determinades conductes que ajudin a incorporar la lògica dels 17 ODS en la vida diària i en cadascuna de les actuacions de cadascun dels actors, incloses

també les empreses. I, crec que ja s'ha dit, que la innovació pot ser una palanca de canvi a través de la qual es pugui introduir l'Agenda 2030 en moltes de les actuacions i a la vida diària de les empreses. Podem fer molt, però hem d'aprendre mútuament de les bones pràctiques que s'estan començant a generar tant a nivell públic com a nivell privat i, per això, per part nostra estarem atents a qualsevol debat sobre l'Agenda 2030 en el que podem aprendre d'aquestes experiències.

#### **Antoni Abad | President de CECOT**

Comparteixo aquí la feina del nostre grup. D'una banda, parlàvem de la necessitat de sensibilització de les persones, i això vol dir obrir molts canals perquè tots som ciutadans i tothom ha de conèixer aquests objectius i el que hi ha realment en joc. Però la Maria Mendiluce al final feia *a call for action*, i crec que com a empresaris ho compartim, hem de fer que passin moltes coses perquè deu anys és aquí mateix. Constatat això, jo plantejava, i em sembla que d'una banda era crític però de l'altra venia d'una resposta que semblava que compartíem



tots, que el fet d'avançar serà molt més una qüestió de compromís de la societat i dels ciutadans que no pas exclusivament de compromís de la política. Creiem que això és bo que es produeixi d'aquesta manera, però el que llavors hem de fer és aconseguir portar la política a la nostra taula, la taula de les empreses, entenent que en aquesta taula hi som els empresaris i els sindicats, que som els que fem empresa. I que cal aquesta necessitat de realisme, perquè, a més, la política està molt encallada en si mateixa i no està prenent des de fa molt de temps, dècades segurament, decisions de competitivitat, que com a teixit empresarial necessitaríem. Això implica una visió de proactivitat des del món de l'associacionisme empresarial, i aquí potser afegiria que les entitats empresarials tenim un rol davant del teixit d'empresa petita i mitjana. Em sembla que, d'una banda, podem fer acompanyament pràctic, fer agregació de demanda per segons quines respostes, i de l'altra, i sobretot, jo crec que les entitats ens hem de fixar molt en l'últim dels objectius: les aliances. L'aliança ha de ser entre nosaltres, entre el món empresarial, especialment pensant en la pime, però so-

bretot l'hem de fer també amb la política i hem d'accelerar el ritme de presa de decisions. I aquí hi havia la qüestió de si hem d'incentivar o bé si hem de buscar mesures coercitives. Doncs pactem-ho, perquè al final em sembla que prendrem conjuntament millors decisions.

### Joaquín Serra | Conseller de la Fundació Natura Bissé

Bona tarda. Abans de tot, donar-vos les gràcies per convidar-nos i per deixar-nos compartir la nostra experiència. Nosaltres som una empresa de cosmètica, i ja fa deu anys que vam començar amb el compromís social. Vam crear la Fundació Ricardo Fisas, que és el nom del fundador de l'empresa, i dediquem el 0,7% de la facturació (no és dels beneficis) a projectes de la fundació.

Bàsicament, estem fent dos projectes. Un d'ells consisteix a donar atenció mèdica a dones amb càncer de mama i l'altra cosa que estem fent és anar a les escoles a fer projectes de detecció i tractament de nens amb dislèxia i TDAH. Respecte als ODS, nosaltres en complim cinc.





Pel que fa a la igualtat de gènere (número 5), tenim una directora general, que és la meua dona, i les nostres cinc filials al món estan liderades per dones, és a dir que més del 90% són dones. El treball decent i el creixement econòmic (ODS 8), aquest és evident. I, lògicament, sense innovació i creativitat (ODS 9) estaríem pràcticament morts. L'interessant és quan dins la fundació fem aquestes coses: educació, plans d'aprenentatge (ODS 4), salut i càncer (ODS 3).

Ara hem començat amb un nou eix estratègic dins la fundació que hem anomenat "Innovació disruptiva dins el món de la filantropia"; és a dir, estem començant a identificar projectes que van més enllà del canvi. Un dels projectes que estem treballant amb el Rafa Vilasanjuan és que volem impulsar el primer observatori del món dels refugiats aquí a Europa, perquè creiem que es fa molta acció a nivell de camp, però volem crear a Barcelona un observatori que ens expliqui el que està passant, quanta gent s'està movent, si hi haurà migracions els propers 50 o 60 anys, i començar a fer diàlegs dins del món

dels refugiats. I per això, insisteixo, que no cal ser ni Bill Gates ni una fundació gran per fer coses, jo crec que les pimes també podem fer moltes coses dins de les nostres possibilitats. Ara, fent un cafè, ja he parlat amb BASF per veure si podem fer un envàs cosmètic sostenible, o sigui que ens hi posarem aviat.

### **Ignasi Carreras | Professor del Departament de Direcció General i Estratègia d'Esade**

El Joaquín parlava de cosmètica, i a mi el que m'agradaria és que els ODS no es quedessin en una moda i en una cosmètica. El gran avantatge que tenen els ODS és que són una agenda mundial, que realment és a llarg termini, que vincula als governs, a les empreses, a les ONG, als ciutadans, als ajuntaments i tot tipus d'administracions. El problema, però, és que trobem en els ODS un paraigua maco amb el qual podem demostrar que fem una sèrie de coses, i ens quedem bastant convençuts amb això. Passar de la cosmètica a què sigui una eina transformadora requereix una sèrie d'accions.



És positiu que cada companyia, com s'ha dit aquest matí, seleccioni aquells ODS en els quals realment pot tenir una contribució superior, però, al mateix temps, cada companyia hauria de veure en quins ODS té una contribució positiva o negativa. Per exemple, en aquesta taula, al matí no s'ha parlat gens de fiscalitat responsable o de precarietat laboral, quan són temes fonamentals. Si una companyia, d'una banda, se centra en tres ODS però, de l'altra, té una sèrie de problemes amb la resta, no estem avançant gaire. El gran avantatge dels ODS és que ens dona la possibilitat de focalitzar-nos i alhora de mirar la seva totalitat d'una forma coherent i amb integritat. I això requereix lideratge, i en aquest sentit sí que ho voldria lligar amb la trobada de fa dos o tres anys on parlàvem del lideratge responsable. Que BASF i Novell hagin col·laborat en aquest projecte no és el resultat d'una casualitat en una trobada, sinó la conseqüència d'un lideratge responsable de molts anys.

El tema de la regulació també és molt rellevant, però ens trobem països com els Estats

Units on la regulació és totalment contrària, i on potser estan canviant gràcies a què hi ha moltes companyies que han decidit fer un pas endavant. I el que seria fonamental, des del meu punt de vista, és que les companyies reptessin els reguladors. Que en canvi climàtic, temes de migracions, temes relacionats amb qualsevol dels reptes que tenim de cara al futur, les companyies anessin tant per davant que reptessin els reguladors i aquests haguessin d'anar avançant. La gran dificultat que crec que tenim actualment és que els líders responsables se'ls veu com a líders especials, i quan aconseguim que els líders responsables siguin vistos com a líders normals, i als líders que no ho són com un anacronisme del passat, serà quan realment haurem avançat. Llavors, tot el que puguem fer a nivell de lideratge és fonamental. I si realment volem avançar a nivell dels ODS, el lideratge ha de connectar els ODS amb la innovació de les companyies. Si volem donar un salt endavant, amb l'*status quo* no hi podem arribar; per tant, si realment volem tenir líders responsables, que siguin capaços d'integrar els ODS dins de l'estratègia de la companyia, sobretot ho hem de



lligar amb la innovació. Si no tenim més companyies capaces de lligar innovació amb responsabilitat, podrem fer passes petites, però no avançarem tot el que hem d'avançar.

Aquest matí també ho dèiem, que ens falten solucions tecnològiques i innovació, i això és el que permet que quan un líder posa la responsabilitat o els ODS per davant, hagi de buscar la solució. A mi el que m'ha agradat de Cafès Novell és que fins que no han trobat la bona solució, no han sortit tranquils al mercat. En canvi, altres companyies surten al mercat i després busquen solucionar les conseqüències del seu impacte negatiu amb les càpsules. Aquest canvi de paradigma no és fàcil de fer, i aquesta capacitat de tenir líders innovadors és la que ens portarà cap a un futur molt millor. Ara, si no tenim reguladors que facilitin aquesta innovació, que facilitin una major consciència i que facilitin que aquells que avancen se sentin que no estan competint en pitjors condicions respecte als altres, com a mínim a curt termini, la cosa és molt diferent.

Però tornant al principi, per mi el que és rellevant és que aquests líders facin dels ODS una eina de transformació i no solament una eina cosmètica, cosa que ja hem vist durant molts anys al voltant de la responsabilitat, i que ara ens fa difícil diferenciar el que són companyies responsables de les que expliquen accions de responsabilitat en una societat cada cop més incrèdula, on la reputació de qualsevol tipus d'organització és més baixa, i on és molt difícil que els ODS o la responsabilitat pugui arrelar amb la força que necessitem que arrelhi.

#### **Oriol Guixà | Conseller delegat de La Farga Lacambra**

A mi m'agradaria apuntar un parell de qüestions. Estem molt focalitzats en el plantejament de l'empresa i el del regulador, i jo crec que això és un plantejament de la societat, i per tant, el que veritablement ens hem de plantejar és si la societat està disposada a canviar els seus paradigmes. Per tant, un plantejament clar és explicar que anar-se'n de vacances a Bali no és sostenible i, llavors, la societat ha d'estar dis-



posada a no anar a Bali de vacances. Perquè si analitzem les emissions de  $\text{CO}_2$  del món, el 17% venen de l'aviació i pràcticament el 80% d'aquesta aviació és per temes de vacances i d'oci. Per tant, jo crec que aquest és un punt important, el fet de poder transmetre a la societat que això no és un tema de les empreses o dels reguladors, sinó que és un tema de tots plegats. Aquest seria un primer punt.

L'altre punt és que jo diria que el regulador, en el fons, té molta por de regular per afavorir aquest canvi que es requereix des d'un punt de vista de sostenibilitat del món, perquè si intervé, hi haurà un efecte social. Ens trobem, doncs, que moltes vegades hi ha una certa recança a poder regular si afecta a la part social. Un exemple és el cas que ha plantejat el Juan Gallardo sobre el tema d'Uber i els taxis. Un altre és un cas que a nosaltres, a la indústria, ens afecta, i em refereixo a una directiva de la UE sobre l'admissió de 44 tones per camió que han implantat a tots els països europeus i que aquí a Espanya no s'implanta per culpa de les pressions sindicals. Això

fa que l'eficiència del transport sigui un 16% pitjor a Espanya respecte a la resta d'Europa. Per tant, la influència de la regulació davant els plantejaments socials està molt minvada. I afegiria a aquestes dues idees una tercera i és que, probablement, caldria analitzar la regulació que tenim amb perspectives de futur, perquè hi ha diverses lleis que ara són vigents que probablement hauríem de canviar perquè, en aquest món futur, no són sostenibles.

### **Miquel Rodríguez | Comissionat d'Agenda 2030 de la Tercera Tinència d'Alcaldia, Ajuntament de Barcelona**

Gràcies. Primer de tot, gràcies per convidar-nos, per mi és un plaer perquè avui és el meu primer dia com a comissionat de l'Agenda 2030 a Barcelona, i poder parlar en aquest debat és molt interessant. Jo crec que com a administració pública tenim un primer paper molt clar –ja l'ha explicat molt bé Laia Bonet– que és incloure en el nostre ADN tot el tema de l'Agenda 2030, i tant l'exemple del pla d'actuacions municipals com el fet d'incloure



el pressupost a nivell de l'Agenda 2030 són un primer pas. Però crec que hem de fer més coses vinculades amb les conclusions que deia l'Eva.

Com que abans no hi era, no he pogut participar, però m'ha sobtat una mica que diguéssiu que no hi ha mercat sostenible o, si més no, és el que jo he entès. I aprofito, Oriol, el teu últim comentari. Si agafem aquest enfocament de no anar a Bali, òbviament estem restringint el mercat, i en el cas concret nostre, si hem de fer aquesta lectura, tindrem un problema estructural perquè el mercat turístic és el que és. Per tant, més que pensar que no hi ha mercat, jo crec que sí que n'hi ha i que, efectivament, hi ha oportunitats de mercat. De fet, aquí hi ha diferents empreses, que conec personalment per projectes anteriors, que estan clarament apostant per l'Agenda 2030 i per la innovació sostenible. El paper que hem de fer des de l'Administració jo diria que es basa principalment en tres coses: hem de regular positivament per emfatitzar aquestes solucions; hem de fer

col·laboracions publicoprivades, hem d'estar presents perquè el mercat encara no és prou madur per aplicar determinades solucions i l'Administració hi pot participar clarament; i, finalment, hem de fer una fiscalitat progressiva al voltant de l'Agenda 2030.

Però, més enllà del paper de l'Administració, o mentre esperem que arribi l'Administració, les empreses teniu un paper molt gran vinculat al vostre ADN, a la cerca de valor afegit i d'avantatges competitius. Vosaltres sabeu perfectament que en moltes de les actuacions que esteu fent, en funció de l'enfocament i del compromís, podeu alinear el vostre valor afegit amb l'Agenda 2030, i això crec que és una cosa que podeu fer sense esperar-nos. Nosaltres, òbviament, hi hem de ser, però vosaltres també.

#### David Garrofé | Secretari general de CECOT

Jo volia fer un comentari respecte a l'eix 7 dels ODS, que és el tema de la transició energètica, i que crec que és cabdal dins dels ODS

pel seu pes en l'economia i en la sostenibilitat econòmica de les empreses i dels països. En aquest sentit, abans s'ha comentat que hi havia una contraposició entre la responsabilitat de la societat i el paper dels poders públics, i jo crec que, probablement, hi ha paper per a tots però que, en funció dels eixos, tenen un paper diferent. Per exemple, si ens cenym a l'eix 7, el de transició energètica, evidentment estem parlant d'energia, que és un mercat regulat. Per tant, aquí les accions individuals són importants, però ho és molt més el marc jurídic que les administracions estableixin, de les regles del joc pel que fa, sobretot, a la generació i a la distribució. Jo crec que aquest és un tema importantíssim i que no és neutre, és a dir, podem arribar als objectius fixats i ben mesurats.

Quan la Unió Europea diu *"Hem d'arribar a un 70% d'energia fotovoltaica en el marc del 30% d'energia neta global al 2030"*, hi podem arribar de dues maneres: generant tota l'energia de forma centralitzada, amb una sola planta a Espanya que faci tota l'energia verda que es necessita, o bé fent un model de generació distribuïda, que és el model pel qual aposta la Unió Europea. Jo crec que, malauradament, en aquests moments, la Comissió Nacional dels Mercats i la Competència (CNMC), amb la primera circular que va enviar a finals de juliol, principis d'agost, va donar un senyal molt clar, fent una aposta evident, davant la incertesa del que passarà, pel model antic i no pensa fer cap aposta d'innovació en el futur. Diu que fixarà tots els peatges amb un terme fix altíssim, deixant només un marge en algunes categories d'un 10 o 20% flexible, amb unes tarifes variables, amb la qual cosa no està enviant cap senyal al consumidor perquè sigui actiu, sinó que li està dient que no cal que faci res perquè, faci el que faci, l'energia la faran des d'Extremadura, des d'Andalusia, des del sud d'Espanya, que és la millor zona per invertir en plaques fotovoltaïques. I perquè estiguin tranquils, l'informe



que arribarà a Brussel·les parlarà del 30, del 70% i arribarà on calgui. Però pel camí haurem perdut un model de generació descentralitzat que és estratègic per a Espanya, especialment per a Catalunya, per l'endarreriment que portem en generació verda. Però és que, a més, estem perdent una oportunitat de generació de nous models econòmics vinculats a la generació distribuïda: ocupació del territori, quilòmetre zero, reducció de la pobresa energètica, etc. Hi ha, doncs, milers de factors, fins i tot el tema de l'agregació de demanda.

Imagineu-vos, per exemple, que a Món Sant Benet, amb la capacitat que té, creessin comunitats energètiques. Això donaria una potència i desplegaria una capacitat d'acció i de competitivitat extraordinàries. Per tant, atenció amb el marc regulatori, que no és neutre. El que tenim





al davant és una gran amenaça i si la CNMC no aconseguix canviar la circular que ha fet, jo crec que el conjunt de l'economia espanyola podem perdre una oportunitat històrica.

#### **Mireia Cammany | Membre de la Junta Directiva de PIMEC**

Bona tarda. Soc aquí perquè soc membre de la Junta Directiva de PIMEC, però alhora jo soc tercera generació de grup d'empreses PIMEC. M'ha agradat sentir parlar de la PIMEC i del paper que tenim en el tema de la sostenibilitat i de l'Agenda 2030 perquè em consta que aquí hi ha gran empresa i gran institució. He de reconèixer que la meua experiència és que, en el món de la pime, l'Agenda 2030 no es coneix. Poques empreses pime saben realment què és l'Agenda 2030 i els 17 ODS. Per tant, des de PIMEC s'està fent una tasca de donar a conèixer dins de les pimes el que és, perquè tenim consciència que moltes pimes estan fent

accions que poden alinear-se amb els ODS. Per tant, pensem que, d'alguna manera, cal fer una gran tasca de difusió i acompanyament a tot el que són pimes perquè, tot i que individualment sumem poc, agregadament sumem molt i tenim un paper important a fer.

#### **Daniel Ortiz | Director general del Col·legi d'Aparelladors, Arquitectes Tècnics i Enginyers d'Edificació de Barcelona (CAATEEB)**

Gràcies. Dues coses breus. Des d'aquest matí estem parlant molt del nivell macro, dels 17 grans ODS, de l'esfera global, mundial, que és un tema que ens afecta a tots. Constantment intentem baixar al nivell de cada empresa, organització o institució. A mi el que em sobta una mica és que sembla que entremig no hi hagi res, entre el nivell macro i cadascuna de les nostres organitzacions, grans o petites. Jo, aquí, potser des d'on estic ara, el Col·legi



d'Aparelladors, del sector de la construcció, reivindicaria el nivell meso, el nivell intermedi. Moltes vegades parlàvem de la importància en RSE dels sectors d'activitat econòmica, però no té res a veure parlar de sostenibilitat, de responsabilitat i de bones pràctiques d'un sector o d'un altre. Crec que el que pot vincular, vertebrar o ajudar a catalitzar moltes de les inquietuds i dels compromisos i vies d'acció de moltes organitzacions pot ser justament aquest nivell intermedi. Potser ens trobem perduts davant de la gran immensitat del repte, però al nostre costat hi tenim competidors, *partners*, institucions. I aquí reivindicaria també el paper de certes institucions que no són ni administració pública ni empreses, però que una part del seu rol és ajudar a vehicular i donar cobertura per facilitar els compromisos i el desenvolupament d'aquests altres actors, juntament amb les patronals i amb d'altres institucions.

Un segon punt. Anem tota l'estona establint una certa contradicció o tensió entre la urgència del curt termini, la immediatesa –com mostra el títol d'avui “Hi serem a temps?”– i aquesta necessitat de reivindicar el llarg termini, la mirada llarga, etc. Hem parlat de regulació, de conscienciació, però jo crec que aquí el rol dels lideratges en general és fonamental. Saber conciliar aquesta urgència a curt, mig i llarg termini és un equilibri delicat i saber-ho trenar bé, lligar bé, jo penso que és una de les labors fonamentals d'un lideratge amb majúscules. Reivindicar, doncs, la Càtedra i els lideratges.

### Àngel Castiñeira | Càtedra LideratgeS

Estem tancant ja el temps, encara hi haurà la possibilitat d'una intervenció més, però deixeu-me ara que intervingui jo per fer una mena de lligam sobre el que ha dit primer el Germán Ramón-Cortés, l'amic Ignasi Carreras també, l'Oriol Guixà, etc., ho heu dit molts. Em fa



l'efecte que tenim un triangle de tres actors, l'empresa, el sector públic i l'actor social, on –i ara faré broma amb les caracteritzacions– crec que podríem anar cap a una societat responsable, Oriol i Ignasi, amb uns líders empresarials innovadors i, en canvi, un regulador “Rottenmeier”, un regulador una mica rondinaire, amenaçador, etc. Això segurament podria respondre a un tòpic, que podem compartir o no, sobre si cadascuna de les funcions i tasques d'aquests tres actors són les que han de ser de cara als temes que tenim per davant, sobre els reptes socials i mediambientals, però deixeu-me que us plantegi un element que no és menor. En un grup d'alts directius d'Esade, en la formació d'Executive Education, plantejàvem una qüestió gairebé per a les nits d'insomni, sobre què pensava la gent que és més fàcil: la producció sostenible o el consum responsable. La producció sostenible la projectem sobre l'activitat de les empreses mentre que el consum responsable, sobre cadascú de nosal-

tres com a ciutadans. Si un li dedica temps, i us donaré una pista per trobar la resposta, hi ha, segons els científics, 9 límits planetaris que no hauríem de sobrepassar de cap de les maneres perquè posaria veritablement en crisi la situació del planeta. D'aquests 9 límits, 4 ja els estem ultrapassant, 4 més estan a la frontera, i un, afortunadament, l'hem reduït bastant, que és, i té a veure amb la pregunta que he fet, el de la capa d'ozó. I aquesta capa s'ha reduït no per intents conscienciats de consum responsable, sinó de regulació sobre el sector, exceptuant ara la Xina, on hem vist que hi torna a créixer perquè, en aquest sentit, la Xina fa trampes sobre els criteris de regulació. Però no deixa de ser interessant veure com aquí, al final, el paper de la regulació ha ajudat a un tema també de producció sostenible.

Ho dic perquè a mi em sembla que tenim ara, damunt de la taula, la redefinició del nou paradigma tant econòmic com social dels propers



anys. I jo crec que l'Agenda 2030 contribueix a repensar aquest nou paradigma, perquè parteix de la idea que l'antiga visió del desenvolupament econòmic tenia greus anomalies, algunes d'ordre social i unes altres d'ordre mediambiental, i justament proposa una nova manera d'entendre el desenvolupament que vincula amb l'Agenda i amb els ODS, apel·lant alhora a la oportunitat i a la responsabilitat. Aquest nou paradigma sembla que vincularia l'economia circular amb l'empresa sostenible i socialment responsable, i amb el consum responsable. Caldria veure, primer de tot, com incorporem els reguladors i quin paper desenvolupen realment, i si els líders innovadors són també clarament responsables; o si es poden combinar tots dos factors.

No cal dir que la Càtedra us ha convocat aquí perquè creu que necessitem empreses sostenibles, socialment responsables i innovadores en aquests temes, però sens dubte –i miro també a les persones que representeu els sectors púb-

blics— un sector públic que no només reguli, sinó que també impulsi aquestes iniciatives. Nosaltres hem pensat més aquesta jornada per a empreses, perquè pensem que vosaltres podeu liderar part d'aquesta nova transformació del món, però no era amb la intenció ni d'excloure el sector social ni d'excloure el sector públic, sinó d'incloure'ls com a còmplices, aliats, *partners*, en aquesta idea conjunta de treballar la idea de l'Agenda 2030.

Per ajustar-nos al temps, vull primer donar la benvinguda a la Cristina Gallach. Molt benvinguda, Cristina, deixa'm que t'agraeixi molt l'esforç que has fet per ser aquí. Et demanariem que ens fessis una valoració del moment present de l'Agenda, després de la teva estada a Nacions Unides, i que ens expliquessis com veus el paper del que representem una bona part de les persones aquí convidades, que són majoritàriament empreses i també gent d'altres sectors, públic, tant local com autonòmic, i gent del sector social.



## Visió i valoració global

### [Cristina Gallach | Alta comissionada per a l'Agenda 2030, Gobierno de España](#)

Moltes gràcies, Àngel, moltes gràcies, director, per convidar-me. Tinc la sensació d'arribar a misses dites. Ja em disculpareu si estic una mica desenfocada, perquè segurament heu tingut una jornada de molts debats i discussions i espero complementar-la amb el que hem viscut aquesta última setmana a les cimeres de Nacions Unides a Nova York. També us voldria donar tres o quatre idees, en aquest moment de transició d'una legislatura a una altra, perquè podríem ja arribar a conclusions de l'any de treball que hem fet a l'Alt Comissionat. També és un moment molt interessant de transició a nivell europeu, i també m'agradaria comentar-vos quines expectatives tenim de cara a la propera legislatura europea.

He portat aquesta portada del *Financial Times* del dimecres de la setmana passada; potser molts de vosaltres l'heu vista, i si és així, em disculpareu. No sé quina impressió us va fer, però a mi, llegir en aquesta portada "*Capitalism. Time for a reset*" en un moment en què aquest diari llençava una nova secció sobre l'Agenda, em va semblar realment molt interessant. L'editor i la directora del *Financial Times* dels Estats Units me n'havien parlat, que havien fet una anàlisi interna al diari de com havia de ser la línia editorial, del tipus de missió que ells veien, etc., i que estaven convençuts que calia reflexionar profundament sobre cap a on anava el sistema capitalista i el que aquest havia produït. Això anava acompanyat d'un article interessantíssim que vaig llegir justament divendres sortint de Nova York. Era una reflexió sobre com el canvi climàtic produirà un xoc realment important en el món de les finances i sobretot en el de les assegurances respecte a les





situacions imprevisibles, i deia que els financers no acaben d'adonar-se de la magnitud d'aquest xoc que ens arriba. Podria ser que els que estàvem la setmana passada a Nova York sí que vam veure la magnitud del xoc, i entre altres coses vam veure un xoc de titans: una noia jove molt fràgil, Greta Thunberg, i dos titans grans, vells i pesats, Donald Trump i Jair Bolsonaro. Un deia que ell preferia els patriotes als globalistes, i l'altre negava la condició de bé comú, de bé de la humanitat de l'Amazònia. Els joves ens deien que els estem deixant un llegat respecte al qual estan en total desacord. Això és una mica el resum del que vam viure a la cimera de Nacions Unides a Nova York la setmana passada, aquesta lluita intensíssima entre sectors amplis, jo penso que molt animats per les noves generacions que estan en total desacord amb el que està fent la generació d'adults, i una colla de defensors dels poders i dels sistemes més feixucs, més establerts, que són negacionistes

i que, a més a més, utilitzen l'espai de tots, que són les Nacions Unides. Va ser dur sentir durant la setmana com es manifestaven. Jo vull pensar que la força dels més joves i no tan joves d'edat, sinó d'esperit i d'idea, l'emportaran, però això no és segur. El que passa és que, probablement, estarem durant un període de temps llarg amb aquestes friccions, i veurem si realment podrem fer aquest planeta molt més sostenible del que és; perquè clarament la condició de si és o no és sostenible no té futur. Jo crec que probablement molts d'aquí la compartiríem. Per tant, va ser una setmana en la qual realment aquests dos moviments xocaven.

Jo crec que la mobilització del sector privat va ser més intensa que mai. Va ser molt interessant, per exemple, veure com, en el cas de la cimera del clima, pràcticament en totes les discussions hi estaven associats els grans líders empresarials, alguns de molt coneguts





i d'altres menys, amb compromisos bastant forts. Us en mencionaré un, perquè és menys conegut. Es tracta d'una gran multinacional del sector de l'alimentació que va anunciar que lideraria vint de les grans multinacionals d'aquest sector amb compromisos per una producció i un consum més sostenible. Això és molt interessant, perquè aquesta gran multinacional havia fet moltíssima feina, més aviat amb discreció, perquè tots parlem molt d'Unilever i de Paul Polman i d'altres, però de Danone pràcticament no se'n parla. Els que va participar a les reunions més restringides també va sentir molts compromisos, força dels quals del sector financer. Per tant, és cert que els titulars se'ls van emportar el crit d'alarma i els negociacionistes, però hi ha un corrent de fons molt important i jo crec que la nostra obligació, o en tot cas la meua i la del govern que represento, és animar a què aquest corrent sigui cada vegada més fort, més intens, més conegut i més comprès. I tinc la impressió que, malgrat que el ritme és lent –portem quatre anys d'ODS, acabem d'entrar en el cinquè any– i tot i que probablement en d'altres circumstàncies s'hagués pogut fer més feina, sí que s'està aconseguint una sensibilització, uns lideratges i més mobilització de la que hi havia fins fa poc. I això seria, amb aquestes tres paraules: 'conscienciació', 'lideratge' i 'mobilització', el que nosaltres hem volgut fer aquest darrer any.

Voldria també partir d'una premissa: és impossible dur a bon port l'Agenda 2030 només amb polítiques públiques. És impossible. Per tant, tenim damunt la taula un gran repte que és fer aliances que funcionin, i precisament crec que aquest espai és adequadíssim per establir tot tipus de noves aliances que, en funció dels participants, aniran cap a una direcció determinada i amb un compromís clar de buscar noves formes de treball, diferents de les que hem tingut fins ara.

Una de les coses que ens vam proposar quan vam posar en marxa l'Alt Comissionat era la de donar a conèixer l'Agenda 2030 i assegurar-nos que les polítiques públiques, des del moment u, s'anirien dissenyant i aplicant tot i trobar-nos en una legislatura molt curta, atès que anirien sempre acompanyades d'un esforç de mobilització del sector privat ampli, que vol dir de tota la societat civil en general, que crec que és el gran repte i la gran oportunitat. Això ens obliga a treballar d'una manera diferent a com ho hem fet fins ara, i ens exigeix unes dosis d'imaginació, transparència, mètode, etc., i tal com diuen els anglesos: "*trial and error*". Però si la visió de l'objectiu final la tenim clara, jo sóc optimista i estic convençuda que ho aconseguirem.

No sé si vosaltres teniu aquesta mateixa sensació, però jo crec que, en un any, la paraula 'sostenibilitat' ha deixat de ser una paraula difícil d'entendre, que gairebé no es pronuncia, impossible de sortir als mitjans de comunicació, etc. Ara ja està incorporada al debat, a les empreses. Els grans líders empresarials del país i aquelles persones que tenen una posició rellevant també l'han incorporada, la qual cosa és molt interessant. I això s'ha aconseguit fonamentalment amb l'esforç de tots, i és rellevant el factor de pressió de la pròpia societat. Per tant, aquí sí que hi ha un repte important: com utilitzar aquesta pressió del nostre entorn perquè el sector econòmic i empresarial es posicioni bé i ho faci com els *first movers*, que els d'aquí la taula coneixen bé, i que són els primers que n'obtindran els més grans beneficis.

Nosaltres, des del punt de vista del govern, estem totalment oberts a la mobilització d'aquestes aliances i m'agradaria subratllar-ho, perquè estem convençuts que és la manera de marcar les pautes d'aquest desenvolupament. Aquí voldria fer un petit comentari, que és que tenim, a més a més, una oportunitat d'alinejar accions

locals amb els nous governs locals que s'acaben de constituir, amb les comunitats autònomes —la majoria estan ara configurant-se—, i el govern de l'estat —un cop en surti de les properes eleccions—, i si em permeteu també, a nivell de les institucions europees. Poques vegades es donava aquest eix vertical tan interessant de poders públics que tenen per endavant un període de temps llarg, quatre anys, que permeten fer polítiques de llarg termini i, a més, poden utilitzar aquest marc de l'Agenda 2030 per al disseny de transformacions profundes i accions concretes. En aquest sentit, es pot produir un efecte multiplicador, que fins ara ens costava més. I això significa una gran oportunitat. Aquesta és una de les conclusions que esmentem en l'informe d'aquest any de l'Alt Comissionat. Per tant, que aquest punt d'acció pública vagi per endavant amb tots vosaltres, que sou majoritàriament representants del sector privat.

Segona reflexió: la conscienciació que un bon negoci no és únicament aquell que tingui com a objectiu un resultat només financer i de creixement, sinó que, des de la perspectiva que volem empènyer i que els ODS aporten d'inclusió i de progrés, és un negoci que nosaltres anomenem "economia de propòsit". Són les dues P de "*purpose*" i "*profit*" en anglès i de l'expressió "*purpose beyond profit*", que en català no funciona tan bé perquè "profit" té més un sentit de lucre i no es pot traduir de la mateixa manera. Em sembla que és molt important que ho subratllem. I cada vegada més, les dades mostren que tant la societat com els accionistes busquen negocis de propòsit i no només de lucre. Jo crec que hem d'animar, en aquest cas a Esade, perquè estudiï bé aquest fenomen. Crec que la idea que hi ha darrera de la nova Agenda és captar millor l'interès de la societat respecte al sector econòmic i l'impacte que té amb les accions que se'n desprenen.



Deixeu-me fer una altra petita reflexió respecte a la Unió Europea. Nosaltres només hem concebut la mobilització de polítiques públiques i de la societat civil, inclòs el sector econòmic, sempre amb una mirada a les institucions europees. Entre altres coses perquè ens sentim profundament europeistes i perquè sabem que el que ve de les institucions europees ens obliga i té una capacitat multiplicadora molt gran. La legislatura europea que tanquem ara, des d'aquest punt de vista, és una legislatura que va començar molt lenta, hi havia molt "*despiste*", si em permeteu l'expressió, i fins a l'últim any i mig no hi va haver avenços en temes de finances sostenibles, mobilització de la societat a través de la plataforma de diversos actors i un esforç d'enfocar el tema del canvi climàtic i de la lluita contra el canvi climàtic d'una manera més àmplia, perquè al principi era un enfocament molt restrictiu, era bàsicament l'Acord de París.

Aquesta nova legislatura europea, que començarà l'1 de novembre, ens sembla que pot ser

realment transformadora. En tot cas, nosaltres intentarem que ho sigui al màxim. Us donaré dos indicis. El primer és que tots els comissaris que formaran part del Col·legi tenen en les seves missions una frase estratègicament col·locada, que volem que tingui el màxim sentit, i és que tots i cadascun d'ells són responsables de complir els objectius que els pertoca. I el Col·legi de comissaris té com a responsabilitat la globalitat de l'Agenda 2030. Aquí ens falta un factor molt important de coordinació, que esperem que pugui assolir un dels vicepresidents de l'executiu. Això no obstant, sí que creiem que és un canvi estratègic que intentarem que sigui tan profund com sigui possible, perquè si l'administració europea, i sobretot la Comissió, ja posa sobre la taula aquesta perspectiva transversal d'aplicació de tots els objectius, estem convençuts que això tindrà un impacte en cadascun dels països de la Unió. Hem de tenir present que la presa de decisions, com vosaltres sabeu, és complexa i que, per tant, hem de comptar també amb el Consell de Ministres

i, lògicament, amb el Parlament. Pel que fa al Consell de Ministres de la UE, nosaltres, la delegació espanyola, vam afavorir la creació d'un grup de països amics, deu països, que volien anar més de pressa en temes d'ODS i de l'Agenda 2030 que el ritme que ens donava la Comissió Europea. El vàrem constituir i és un grup informal, com sol passar a les institucions europees, on et poses d'acord amb uns quants per estirar de la corda. Ens ha anat bastant bé perquè ens ha permès introduir conclusions, liderar algunes discussions, etc. I el que és lògic és que aquest paper l'assumeixi la Comissió Europea. Per tant, estem bastant a l'expectativa però som positius, sobretot pel tipus de presentació que va fer la presidenta designada Ursula von der Leyen el mes de juliol al Parlament Europeu, en la qual s'esmentaven uns punts clau que anaven directament enfocats a aquesta Agenda de sostenibilitat i d'inclusió. I per acabar-ho d'arrodonir, un petit detall, i és que a la descripció de tasques que ha fet el vicepresident designat Valdis Dombrovskis, n'hi ha una específica que és la revisió del semestre europeu. Pensem que aquesta és una de les maneres, des del punt de vista de la planificació econòmica europea, que més pot incidir ja que cadascun dels països haurà de reportar a les institucions europees, en aquell semestre, aspectes molt més amplis que els tradicionals, els que van sortir de les decisions del període de la crisi econòmica que vam patir.

Per tant, i ja com a resum, vàries coses: estem en un moment crític de confrontació entre els que pretenen tirar endavant aquesta agenda d'inclusió i de sostenibilitat i altres molt potents que s'hi resisteixen; una capacitat d'alinèar polítiques públiques en un moment únic a Espanya i a Catalunya; un gran interès de la societat i dels joves perquè amb determinació avancem en aquesta línia; un convenciment cada cop més gran que els actuals models de

producció i de consum no ens condueixen cap al futur que volem tenir i, sobretot, una mobilització social que no havíem vist pràcticament mai, només cal veure la gent jove que es va mobilitzar divendres.

Jo crec que hauríem d'intentar veure en aquesta Agenda 2030 i els ODS, i en tot aquest procés de repensar com estem treballant i quin és el paper de tot el sector econòmic, com un gran pacte intergeneracional. I des del punt de vista de les polítiques públiques, això a nosaltres ens interessa molt i creiem que és la millor manera. En el fons, estem obrint un nou diàleg social, on els responsables polítics han de dissenyar els camins, però ho han de fer escoltant la realitat i incorporant, sobretot, els sectors econòmics, que són el gran eix de la nostra societat des del punt de vista de creació de riquesa i de benestar. Penso que si treballéssim aquesta idea de pacte intergeneracional, aquests onze anys que ens queden per complir l'Agenda, durant els quals haurem de canviar processos i haurem de fer molta innovació, realment podrem deixar un bon llegat a aquestes noves generacions.

Com ha de ser aquest pacte? Jo crec que l'hem d'estudiar —una bona idea també perquè els amics d'Esade hi pensem i hi reflexionem— però està clar que les relacions intergeneracionals en aquests moments no acaben de quadrar, i que les disrupcions tecnològiques hi tenen un impacte molt important. I el que ens interessa d'aquesta disrupció és agafar els elements que ens construïran els pilars, les bases del futur. És una gran oportunitat de visió, d'acció, de caminar junts de manera diferent. En tot cas, l'Agenda ens obliga, com he dit abans, a aquesta manera de treballar en l'àmbit publicoprivat diferent, que ens costa, però que volem fer. I sobretot, hem de posar sobre la taula aquesta part ètica que té l'Agenda, que estic seguint que també l'heu discutit. És allò que diem



del capitalisme de propòsit. Jo crec que amb aquestes idees, i tenint en compte el moviment global que vivim, la nostra aportació pot ser molt interessant i decisiva a Catalunya, a Espanya, a Europa, a la Unió Europea i al món en general. Crec que és una bona oportunitat.

De Nova York ens vam quedar amb la sensació que tot plegat és molt fràgil, però també, personalment, amb la sensació que hi ha moltíssima gent mobilitzada. Les intervencions que hi va haver van ser diverses i diferents en funció de si eren de la societat civil, dels alcaldes, dels regidors o eren del sector econòmic o dels propis líders. El que està clar és que les coses no poden quedar-se com estan. Per tant, us volia transmetre aquest missatge: tenim uns instruments molt interessants i també tenim l'energia per iniciar o, en tot cas, per aprofundir el camí que hem engegat de transformació. I com que no hi ha res fàcil, no hem d'esperar que això ho sigui, però sí que és molt apassionant i ens sentim molt responsables de portar-ho a bon terme. Moltes gràcies.

## Cloenda de la jornada

### [Àngel Castiñeira | Càtedra LideratgeS](#)

Passem la paraula al director general, Koldo Echebarria, que farà el tancament de la jornada.

### [Koldo Echebarria | Director general d'Esade](#)

Gracias, Àngel, gracias, Cristina, por un discurso yo creo que muy edificante, muy comprometedor. Voy a empezar por agradecer a los que han hecho posible que hoy nos hayamos podido juntar aquí, y esto tiene que ver con nuestros socios de la Fundació Catalunya-La Pedrera; tiene que ver también dentro de Esade con la Càtedra de LiderazgoS, y en particular con Àngel, con Eva, con las personas de Relaciones Institucionales y de Comunicación que también nos han acompañado. Agradecer también a todos aquellos que han traído su experiencia, sus conocimientos, sus aportaciones al día de hoy y, como no, a todos aquellos que habéis confiado en la capacidad de poder tener un buen diálogo a lo largo del día de hoy.

Dejadme que, en el momento de cerrar, comparta con vosotros una vivencia personal de cómo miro yo esta realidad de los ODS, desde qué trayectoria, y cómo me acerco a ellos. Y os voy a contar la verdad (a mí me cuesta mucho no ser en este sentido auténtico): yo vengo de un notable escepticismo sobre esta Agenda. Este escepticismo tiene que ver con el lugar en el que estaba cuando esto se adoptó. Me tocaba trabajar como responsable del Banco Interamericano de Desarrollo en Haití, y estaba a cargo de todos los recursos que el banco ponía en Haití, que representaba casi el 50% de toda la ayuda que recibe el país, que no es por cierto mucha, a pesar de lo que pueda parecer desde fuera. Entonces se formula esta Agenda que, como sabéis, viene de una agenda anterior que era la Agenda de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, y da la casualidad de que ninguno de los Objetivos de Desarrollo del Milenio se había cumplido en Haití. Todos ellos se incumplieron y algunos de ellos yo diría que de manera grosera. Y de repente, nos encontramos con una agenda que pasa de 10 a 17 objetivos y a una multitud de acciones. Claro, no dejaba de ser sorprendente algo así, porque hacía más difícil la focalización, porque era un poco contradictorio con el objetivo de priorizar que uno tiene necesariamente cuando los recursos son limitados.

Recuerdo que vino por Haití el impulsor del Consenso de Copenhague, un economista danés que es altamente crítico con esta agenda para los países en desarrollo, y tuvimos una conversación sobre el tema. Pero lo más destacado es que este no era un tema de las conversaciones de trabajo, era un tema entre nosotros de las conversaciones de después del trabajo, pero no era lo que impactaba sobre el día a día de lo que teníamos que hacer.

También aparecían otras dos observaciones con mucha fuerza: una, y esto forma parte de

la vieja lógica de la Agenda, es que el inspirador teórico de esta Agenda fue en su momento Jeffrey Sachs, que ve los problemas de desarrollo —lo diríamos desde la economía— con una perspectiva de oferta. Básicamente, tenemos soluciones y recursos; y con las soluciones que tenemos somos capaces de resolver estos problemas. Cualquiera que ha operado con estos problemas en países en desarrollo y obviamente aquí, porque lo habéis dicho varios, es consciente de que esto no solamente tiene soluciones de oferta, que hay muchas soluciones que dependen de activar la demanda. Hasta en un país como Haití, es difícil que la gente se quiera enganchar al agua corriente. Parece una barbaridad pero así es. Y es, por supuesto, difícil que acudan a un centro para dar a luz, o que realicen actividades básicas que son coherentes con la búsqueda de estos objetivos.

Añadíamos una tercera preocupación y es que aumentan la apuesta, y desde una óptica de oferta, no hay más dinero. Porque detrás de esto, el que fue el consenso de financiación, el Consenso de Monterrey, se quedó por detrás, porque estábamos saliendo de la crisis y porque no era cuestión de recordar objetivos que nunca se cumplieron como, por ejemplo, el O,7.

Lo digo porque, claro, yo llego desde esta posición a Esade y escucho a mis colegas hablar de esto y les pongo cara de decir “¿Qué ocurre, que vamos a hablar más de esto en Esade que en Haití?”. Y empiezo a conversar con ellos y a intentar reconocer y entender lo que me estaban proponiendo, y debo decirlos que me costó debido a toda esta historia de la que yo venía.

Ciertamente, no diría que soy un converso porque no es bueno ser converso en general, pero sí que he venido modificando mi punto de vista y aceptando el valor enorme que tiene y, sobre todo, puede tener esta Agenda. Y lo



digo muy en sintonía con el tipo de cosas que nos contaba hace un momento Cristina. ¿Qué es lo que estamos viendo en general en el mundo del desarrollo? Yo creo que estamos viendo una migración de un multilateralismo tradicional, que es de base fundamentalmente intergubernamental y que tiene –digámoslo así– su ancla en algunos organismos internacionales, a un multilateralismo más abierto donde el protagonismo está más decantado en la sociedad civil y donde las organizaciones empresariales pueden tener un papel extraordinariamente relevante. Honestamente, no hubiésemos visto un cierto éxito en la Cumbre del Clima de París si el proceso hubiese sido el tradicional, porque no hubiese habido forma de llegar a un acuerdo. Sin embargo, estamos viendo como otros actores irrumpen, como otros actores cambian las reglas del juego. Y esto yo lo veo fundamentalmente en el mundo empresarial asociado a esto que nos mostraba Cristina, a un afán de legitimación, porque somos conscientes de que el público en general y todos como ciudadanos pedimos otra cosa, sintonizamos con otra cosa, sintonizamos con propósito, y ahí es donde esta Agenda es una idea de estas poderosas que secunda cambios y que puede ser en sí misma un motor de cambio.

Es muy enriquecedor escuchar los ejemplos que hemos podido escuchar hoy. A mí me ha llamado mucho la atención, y además se lo he dicho a sus protagonistas, cómo una pequeña pyme, sobre la base de una idea de sostenibilidad, es capaz de movilizar a una gran multinacional, alemana, además. Tiene mucho mérito por las dos partes, por la capacidad de convicción de la pyme y por la receptividad de BASF. Para mí también ha sido muy interesante escuchar a Josu Jon esta mañana, en una compañía y un sector tan complicados como Repsol. Escuchar la manera tan sólida, tan convincente, tan comprometida a través de la cual ha expresado cómo trabaja su empresa. Y diría lo mismo

del sector financiero, de grupos de alimentación, como el caso de Danone que has citado tú, Cristina, que es realmente espectacular. Me llama muchísimo la atención porque pone de manifiesto la terrible gestión interna que hay que hacer para abordar todo esto.

Por lo tanto, sí creo que aquí hay un banderín de enganche terriblemente poderoso y que debemos saber aprovechar con la finalidad de que desarrolle todo su potencial transformador. Allí diría también algunas cosas más, y esto conecta en parte con lo que nos recordaba Ignasi Carreras antes, de avanzar un poco sobre la cosmética de las cosas y profundizar en estrategias realmente transformadoras. La primera es que siento que, en esta Agenda 2030, los objetivos que van del octavo hacia el final se han hecho relativamente más importantes que los siete primeros. Y honestamente, yo tengo una jerarquía entre los objetivos, y creo que el de salud, de nutrición, de pobreza y de educación siguen teniendo, desde el punto de vista ético, un valor especialmente importante. Lo que quiero decir, y que también apuntaba Ignasi, es que hay que contribuir no solo a aquello que está como más naturalmente dentro de lo que hacemos, sino que hay que ir más allá, tener en cuenta toda la Agenda, y hay que observar en particular aquellos compromisos que requieren un compromiso ético y humano mucho más relevante. Esto es, obviamente, lo primero.

Lo segundo es que vemos como las empresas trabajan, identifican y hacen un esfuerzo sin duda notable por situarse en esta Agenda, y tiene mucho mérito. Creo que el siguiente paso, con la finalidad de hacer crecer esto, tiene que ver con buscarle más transversalidad al trabajo y buscar plataformas público-privadas, plataformas entre empresas y administraciones, y no nos olvidemos del sector público. Y siento que en esta discusión, al sector público le falta capacidad articuladora, tiene que ser capaz

de creerse mucho más un liderazgo que solo el sector público puede ofrecer, pero no porque tenga más recursos o pueda imponer más, sino porque debe tener la credibilidad de poder articular más, hacer que todo el mundo trabaje entre sí. Igualmente, el tema intergeneracional es bien relevante porque allí radica uno de los conflictos distributivos más importantes de una agenda como esta. Y a eso voy, a otro tema importante: no podemos obviar los conflictos distributivos, no es neutro, y no todos estos objetivos se pueden realizar al mismo tiempo y del mismo modo, y no tienen el mismo impacto en distintos países. Yo sé que el carbón aquí es el malo de la película, pero a ciertos países en desarrollo, honestamente, no les impondría la salida del carbón. Quizás haría otra cosa con Alemania, estamos con otro tema. Pero, por ejemplo, China tiene 2.500\$ de renta per cápita, yo haría el esfuerzo mayor para que siga creciendo por lo menos al 5%, y en un país como Haití, trabajaría en un consenso para que crezca por encima del 7%, porque sabemos que solo así puede haber una reducción drástica de la pobreza y solo así se puede conseguir eliminar el conjunto de problemas que tienen.

Hay otra cuestión en la que obviamente podemos ser partícipes. Como decía, no son solo soluciones de oferta, Josu Jon lo comentaba también esta mañana, que a la larga no sabemos qué tecnología va a funcionar. Hay mucha incertidumbre sobre qué soluciones tienen sentido, y eso requiere un esfuerzo muy grande, no solo de crear soluciones sino de invertir en conocimiento. Y me refiero a invertir en conocer los problemas, porque de nuevo, en este mundo, en demasiadas ocasiones, las soluciones se ponen por delante de los problemas. Y obviamente, a partir de aquí y en función de la información objetiva, hay que buscar soluciones viables, escalables, soluciones que sean las más correctas en cada uno de los contextos. Por aquí es donde yo creo que nos señaláis el camino.



Por nuestra parte, decir que seguimos comprometidos a trabajar en la línea que nos indicaba Cristina y otros, a continuar trabajando en una plataforma que sea multiactor, multi-sectorial, que nos permita también recabar estas experiencias y convertirlas en casos de modo que podamos compartirlas y trabajarlas. Y también, obviamente, introducir el tema en nuestros programas de directivos, porque es una demanda que estamos recibiendo y que con la ayuda de todo el conocimiento disponible, aquí entre nosotros y fuera de aquí, creo que podemos contribuir a articular. Sin más, pero sobre todo, muchas gracias a todos por estar hoy con nosotros. Gracias.







es  
re

# Reflexions sobre l'Agenda 2030 i els Objectius de Desenvolupament Sostenible



# Conclusions

## Hi som a temps? El lideratge empresarial per a transformar el món

### L'Agenda 2030 i els Objectius de Desenvolupament Sostenible

## Introducció

L'Agenda 2030 (2015-2030), impulsada per les Nacions Unides, aprovada el 2015 i ratificada per 193 països del món, representa el full de ruta de la humanitat i pretén ordenar l'acció mundial col·lectiva dels propers anys per frenar la situació d'emergència mediambiental i la creixent precarietat social que viu el planeta. Aquest pla d'acció mundial, consensuat per representants del sector públic, privat i social, proposa l'adopció de mesures que aconseguixin acabar amb els grans problemes del planeta i els reptes de la humanitat. Per això estableix 17 Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS) acompanyats de 169 metes concretes a aconseguir el 2030, acompanyades d'indicadors de seguiment.

L'Agenda 2030 considera les empreses com un agent especialment rellevant per a la consecució dels ODS. D'una banda, considera les empreses corresponsables del futur del planeta i de la humanitat, establint un vincle entre la seva raó de ser i la sostenibilitat social i mediambiental. Al mateix temps, estableix els ODS com una oportunitat de negoci sense precedents per al sector privat, en tant que obren noves possibilitats d'innovació en productes i serveis vinculats, per exemple, a l'economia circular.

Després de quatre anys de transcurs de l'Agenda 2030, la situació d'emergència climàtica s'ha accentuat, el compromís amb els objectius de l'Agenda 2030 no ha avançat prou, i la contribució de les empreses és encara escassa.

Malgrat l'augment de mencions i, en alguns casos, de compromisos formals del sector empresarial amb l'Agenda 2030, diferents informes assenyalen que el compromís real de la major part d'empreses està lluny de complir amb les exigències de l'horitzó 2030.

Encara més preocupant és observar que, en alguns casos, els ODS són utilitzats per al *greenwashing*, és a dir, per a "vestir" l'actuació de les empreses sota la rúbrica dels ODS, però sense afegir cap tipus de contribució o sense haver canviat la seva actuació.

La XII Jornada Anual de Lideratge de Sant Benet, promoguda per la Càtedra LideratgeS d'Esade, ha reunit al voltant d'uns noranta líders empresarials i d'institucions públiques del nostre país. S'han constituït grups de treball i sessions plenàries per a discutir les qüestions més rellevants que vinculen la implementació de l'Agenda 2030 amb l'actuació de les empreses. La conclusió principal d'aquesta reflexió és la següent:

**Es considera necessari accelerar la implementació de l'Agenda 2030 per a la consecució dels ODS i adquirir compromisos immediats i mesurables per part de les empreses per a contribuir al seu assoliment.**

Els apartats desenvolupats a continuació resumeixen les principals aportacions durant la jornada.

## Aspectes de context

### A l'àmbit de l'empresa

**Sensibilització.** Tot i els avenços en sensibilització, comunicació i conscienciació sobre els ODS en general, s'observa desconeixement sobre l'Agenda 2030 al món empresarial en

particular, amb mancances en formació i, sobretot, en la inclusió dels ODS en l'estratègia de l'empresa.

**Interiorització dels ODS.** Encara està pendent d'incorporar l'Agenda 2030 en el discurs públic i el discurs intern de les empreses, tot i que algunes empreses pioneres ja ho han interioritzat. Temes latents remarquen, per exemple, que la primera sostenibilitat empresarial a assolir és l'economicofinancera. Es fa difícil fer compatibles economia, sostenibilitat i prosperitat. Hi ha un dèficit important entre allò que significa incorporar els ODS a nivell d'empresa i alguns dels "trade-offs" que això representa per a les empreses. Falta definir i objectivar el valor afegit dels ODS a nivell empresarial.

**ODS a l'estratègia empresarial.** Cal que l'empresa alineï el seu propòsit, estratègia i model de negoci amb l'Agenda 2030, identificant, concretant i aterrant els ODS més rellevants (materialitat) i aprofitant la capacitat d'innovació. En aquesta transformació el lideratge del CEO és imprescindible però no suficient. El suport de lideratges forts i convincents a nivell polític, empresarial i social seran palanques de canvi necessàries. La sostenibilitat s'ha de situar dins del model de governança empresarial i en totes les pràctiques i decisions empresarials. Per exemple, la iniciativa dels bonus vinculats als ODS ajuda a incorporar l'Agenda en l'estratègia empresarial.

Per a les pimes l'Agenda 2030 encara no és central a la seva realitat empresarial i calen esforços per incloure les pimes en les discussions sobre com integrar els ODS a l'estratègia empresarial així com els seus beneficis.

**Incentius per al canvi.** Es troba a faltar un marc legislatiu que impulsi i serveixi d'incentiu per provocar els canvis que fan falta. El focus en el procés de regulació pot fer de

palanca de canvi, tot i que cal tenir en compte els pros i contres de la legislació i els mecanismes per assegurar-ne el seu compliment. De manera semblant a les normes ISO, caldrà exigir el compliment dels ODS com a segell de qualitat.

### A l'àmbit del sector públic, societat i col·laboració publicoprivada

**Sensibilització.** El nivell de conscienciació ciutadana i de la societat encara no es tradueix en una demanda massiva de productes o serveis sostenibles. Això no facilita el canvi d'estratègies empresarials en favor de la sostenibilitat. Però s'observa un canvi de tendència en els patrons de consum de les generacions més joves que incentiva les empreses que ja tenen pràctiques sostenibles.

**Escepticisme.** S'observa un cert escepticisme, especialment amb crítiques a l'Agenda 2030 pel fet de semblar desequilibrada en temes i valors, de no prioritzar prou les fites i distingir compromisos orientats només al sector públic o al sector privat. S'apunten dues absències rellevants no recollides a l'Agenda: el tema demogràfic i l'augment de l'esperança de vida en el món. A diferència dels Objectius de Desenvolupament del Mil·lenni (ODM), els ODS sembla que es concentren més en les temàtiques del món desenvolupat i obliden o desprioritzen els reptes dels països en desenvolupament. Es remarca, però, que dos terços de les majors desigualtats mundials avui son intra-països, no inter-països.

**Lideratge.** L'administració pública té un paper de lideratge en la implementació de l'Agenda 2030. Cal incentivar el lideratge transformacional a tots els nivells de l'administració. Cal revisar el procés de compra pública, que estigui alineada amb els ODS i serveixi com a palanca de canvi vers la sostenibilitat.

**Aliances.** Cal aprofitar el valor de les aliances i la generació de dinàmiques col·lectives de canvi per a contribuir a l'Agenda 2030. Es fa necessari introduir una "Interfície de coordinació de l'Agenda 2030" que permeti garantir l'aplicació transversal i multisectorial dels ODS.

**Finançament.** El tema del finançament de l'Agenda és poc clar i està encara poc desenvolupat. Cal apostar per la inversió empresarial i trencar el cercle viciós que deixa els països en desenvolupament al marge. Per a l'acció als països en desenvolupament és clau l'ODS 16 (pau, justícia i institucions sòlides). En el cas de les empreses amb un fort component d'internacionalització, les inversions de l'empresa es veuen especialment afectades per la inestabilitat política i social i per institucions i estructures econòmiques fràgils, afectades per la corrupció. Les aliances publicoprivades poden ajudar a avançar en aquest front.

**Momentum.** L'Agenda 2030 viurà una onada creixent i imparable. Els ODS són molt ambiciosos, però el procés de canvi en l'opinió pública ho farà irreversible, posant èmfasi en què ara és el moment per a abordar-los. El creixement econòmic i el model capitalista de lliure mercat estan en tensió amb la projecció de futur que planteja l'Agenda 2030. Cal començar una reflexió profunda que permeti orientar i facilitar un canvi de paradigma.

## Dificultats i resistències organitzatives

### El cost i l'oportunitat

El cost financer de la implementació de l'Agenda 2030 no és mesurable i és difícil de quantificar. La por a l'impacte negatiu en el model de negoci és un gran repte, així com la creença errònia que "ser responsable costa diners" i és

"molt car". Cal traduir l'Agenda 2030 en un avantatge competitiu en el sector, quantificar i exemplificar que ser responsable i sostenible fa les empreses més competitives, i com els ODS són una oportunitat de negoci tant per a grans empreses com per a pimes. En aquest sentit, cal evidenciar "*quick wins*", resultats ràpids i a curt termini. Com a projecte, els ODS donen l'oportunitat a les empreses a "ser un referent en altres coses". Això permet atreure i retenir millor el talent. Incorporar aquestes mesures en el sou variable dels empleats i directius esdevé un incentiu important.

### El canvi cultural i el (nou) propòsit

La cultura empresarial tradicional veu "impossibles" molts dels canvis que avui són imprescindibles. Cal renovar el propòsit empresarial i, per accelerar el procés, cal tenir coneixement del sentit d'urgència i dels impactes negatius de la situació, proposar accions per a tots els actors, i generar confiança que el canvi és possible. Això facilitarà la integració de l'Agenda 2030 en la visió de l'administració de l'empresa, on encara hi ha resistència per falta de convenció. Cal millorar l'autoexigència i com comunicar on som, i evitar que, per por a quedar malament, es faci "*greenwashing*".

### Les persones

En empreses on la persona no és el primer, la sostenibilitat no capillaritza. Cal més difusió i formació sobre l'Agenda 2030, també dins de l'empresa. Hi ha una manca de treballadors formats i amb competències *soft*, i també de perfils professionals adequats i dedicats íntegrament a les noves funcions, per exemple, en temes ambientals, socials, de gènere, de sostenibilitat i digitalització. Les joves generacions estan més sensibilitzades i manifesten un grau més alt d'exigència en aquest tema. Cal un procés de pedagogia que hauria d'afectar els com-

portaments i els hàbits dels treballadors (i els ciutadans), i incentivar aquest canvi d'hàbits.

## El sector públic i la col·laboració publicoprivada

Des del sector públic hi ha falta de recursos i autogestió per la sostenibilitat. Cal fixar objectius molt clars lligats a l'Agenda 2030. Per exemple, Catalunya ha de cercar la seva senda de descarbonització més eficient, ha de definir el futur de l'automoció en el seu territori i el futur del turisme i la seva gestió. Per a una major inversió pública cal: a) adoptar la legislació (en normativa fiscal), b) tenir més eficàcia i eficiència en la despesa, c) enfortir les aliances. Cal concretar el com, i avui el sector públic/polític ho té molt difícil. Donada la manca de pressupost públic i/o d'instruments per a destinar a qüestions de sostenibilitat, la iniciativa i el coneixement empresarials poden ser un suport col·laboratiu per avançar en l'Agenda 2030 i aportar concrecions en aquests temes. És difícil, tot i que necessari, introduir una interfície de coordinació publicoprivada per garantir l'aplicació transversal de les mesures relacionades amb l'Agenda 2030.

## Focalització i adaptació

L'Agenda 2030 proposa molts objectius i cal adaptar-la d'acord al teixit empresarial i social del context. Cal fer arribar, integrar, adequar, "baixar a terra" els compromisos sostenibles a la realitat de cada empresa, sigui pime o gran. Cal un major esforç de simplificació en la gestió dels processos i del canvi. Cal dissenyar incentius específics de tot tipus (salarials, socials, comunitaris, etc.) lligats a l'assoliment d'aquests objectius.

## Les mètriques

Falten dades, indicadors i eines de mesurament per aplicar els ODS a les empreses. Aquests

indicadors i mètriques estandarditzades, que avui manquen, les haurien d'aportar les institucions. Cal fer-ho fàcil, oferir eines de mesura útils i senzilles, comparables i clares, basades en dades contrastables.

## Línies d'acció de les empreses per integrar els ODS

### Propòsit, estratègia i difusió

És essencial situar l'Agenda 2030 en l'estratègia del negoci de les empreses, passant del "*business as usual*" a desenvolupar una consciència crítica sobre l'activitat empresarial. Cal que això es tradueixi en compromisos de les empreses comunicats externament i anunciats públicament indicant accions per a la sostenibilitat, i mecanismes de rendició de comptes, incloent-hi el de compartir experiències i resultats amb proveïdors. Igualment, les empreses han de comunicar més i millor internament allò que estan fent i difondre de forma efectiva el missatge i el seu compromís amb els ODS a través dels líders interns a l'organització.

### Lideratge i formació

Els primers que han de liderar l'Agenda 2030 a les empreses són els CEOs, però aquest lideratge, tot i necessari, no és suficient per a introduir i sostenir el canvi a tota l'organització. Cal un lideratge amb credibilitat a cada sector empresarial. És necessari formar líders per tancar la distància educativa i de sensibilitats entre les diverses generacions. Cal ser més profund i crític en la reflexió sobre les tasques de gestió i les habilitats socioemocionals dels futurs directius. Per això, cal invertir en la formació i capacitació dels treballadors de les nostres organitzacions i socialitzar la implementació de l'Agenda 2030.

## Innovació

Els ODS són una excel·lent oportunitat per a la innovació. Cal dissenyar nous productes i serveis alineats amb la sostenibilitat i aprofitar les oportunitats (també de negoci) que ofereixen la digitalització i l'economia circular, per exemple, per lluitar contra el canvi climàtic i reduir la petjada de carboni. És indispensable incorporar representants de pimes en aquest debat.

## Aliances

És rellevant promoure l'establiment d'aliances entre sectors empresarials i establir programes de col·laboració entre grans empreses i pimes.

## Seguiment, recerca i coneixement

Cal ampliar les plataformes de coneixement de les contribucions empresarials als ODS: dis-



posar de dades objectives, fer-ne seguiment, convidar a tercers externs amb credibilitat. Cal desenvolupar i utilitzar indicadors de mesura que permetin traslladar a l'empresa l'adopció de l'Agenda, incloent-hi especialment coneixement sobre costos i beneficis.

### Compromís de les patronals i altres organismes

Les patronals han d'informar i acompanyar les empreses, sobretot les pimes, en el desplegament dels ODS. Igualment, les empreses han d'associar-se amb xarxes, plataformes, observatoris i organismes especialitzats en l'acompanyament i seguiment de les contribucions a l'Agenda 2030.

### Col·laboració de les escoles de negocis

Les escoles de negocis han d'ajudar les empreses a solucionar els possibles “*trade-offs*” entre rendibilitat i sostenibilitat, i han d'introduir la teoria i pràctica dels ODS en els seus programes formatius i de recerca.

### Suport del sector públic per implementar l'Agenda 2030

Una reforma del sector públic, que aprofiti el gran potencial de treball i d'impacte que pot generar l'Agenda 2030 en els diferents àmbits de política pública vinculats als ODS (salut pública, igualtat, etc.), ajudaria a incloure i accelerar l'Agenda 2030 al sector empresarial.

Per al desplegament dels ODS, el lideratge transformacional dins dels diferents nivells de l'administració pública és essencial. L'èxit en la consecució dels ODS s'acceleraran amb una administració pública estable i forta, que pugui facilitar la presa de decisions a mitjà-llarg termini.

La generació de dinàmiques de compliment de la regulació per part del sector privat facilitarà la inclusió dels ODS a l'estratègia de l'empresa. És important que hi hagi un règim sancionador que acompanyi les regulacions per a l'empresa per anivellar el terreny de joc. La precisió i claredat a l'hora d'establir directrius reguladores per a l'empresa són essencials (per exemple: llei de comerç, llei d'informació no financera), i s'ha d'aprofitar i aprendre dels òrgans reguladors que han funcionat (Sindicatura de Comptes, mercat de la competència, informes del mercat de valors). La millora del procés de planificació i regulació també en facilitarà el procés (per exemple, hi ha avantprojectes de llei que quan arriben al Parlament es converteixen en una proposta diferent). Es proposa monetitzar els avantatges dels ODS a través de la política fiscal i la regulació, canviant el discurs per portar-lo al terreny de l'empresa. La millora del sector públic pel que fa a criteris i incentius i la vinculació d'ajudes, iniciatives i pressupostos a com repercutirà en els objectius de l'Agenda 2030 establirien un marc més coherent de compromís públic amb l'Agenda.

Un exemple de contribució a l'Agenda 2030 passa per legislar bé, per assolir una major qualitat legislativa i per desenvolupar una contractació pública responsable i sostenible. Igualment, s'han d'incorporar mesures de seguiment a les lleis (per exemple, ningú ha fet control de la Llei d'Igualtat i hi ha un dèficit d'assumpció de responsabilitat pública, no només en els càrrecs electes, sinó també en els alts càrrecs del funcionariat).

Finalment, un pla potent de comunicació i divulgació de l'Agenda 2030 per socialitzar els ODS a l'opinió pública seria molt beneficiós. És important guanyar el relat de l'opinió pública per aconseguir canviar patrons de consum i assegurar l'assumpció de responsabilitats individuals i col·lectives.



# Propostes i compromisos per a l'acció

Hi som a temps? El lideratge empresarial per a transformar el món

L'Agenda 2030 i els Objectius de Desenvolupament Sostenible

## Compromisos del sector empresarial

*Atès que es considera necessari accelerar la implementació de l'Agenda 2030 per a la consecució dels Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS), aquest document presenta una sèrie de compromisos immediats i mesurables per part de les empreses per a contribuir al seu assoliment.*

Les empreses hem de liderar la transformació necessària que permeti el desenvolupament inclusiu i sostenible descrit en els objectius de l'Agenda 2030

El lideratge empresarial és crucial per a la consecució dels ODS i el compliment dels Acords de París. Davant la situació d'emergència que viu el planeta, les empreses s'han de fer responsables d'aportar i implementar solucions als problemes globals i utilitzar la seva capacitat d'innovació per convertir els ODS en oportunitats de negoci.

Els i les CEOs ens implicarem –aportant propòsit, visió i ambició– en la responsabilitat de liderar les empreses sostenibles del segle XXI

El reconeixement de la capacitat dels i les CEOs de vehicular el canvi social i mediambiental ha cobrat major importància en els últims anys. Per fer front als reptes globals actuals,

s'ha de consolidar una generació de CEOs capaços d'orientar la seva empresa des de l'au-tenticitat i la transparència, i comprometre's amb fermesa amb la sostenibilitat i el canvi de paradigma econòmic.

Alinearem l'Agenda 2030 i els ODS amb el propòsit, l'estratègia i el model de negoci de les nostres empreses, aprofitant la seva capacitat d'innovació

L'activitat de l'empresa ha d'estar enfocada a la generació de valor compartit, compaginant el valor econòmic amb el progrés social i el respecte al medi ambient. La sostenibilitat ha de situar-se al centre de la reflexió i actuació empresarials, articulant els seus principals pilars estratègics i socialitzant els ODS en el conjunt de l'organització.

Aprofitarem el potencial de les aliances (ODS 17) per aportar valor al conjunt de la societat i al planeta

Les empreses han de contribuir a la sostenibilitat més enllà dels límits de la pròpia organització, col·laborant amb les administracions públiques, la societat civil i les comunitats on operen. L'aportació de valor local als *stakeholders* s'ha de completar amb una visió més àmplia de generació de valor per al conjunt de la societat i el planeta (impacte global).

Lluitarem contra la crisi climàtica i reduïrem la petjada de carboni, aprofitant les possibilitats de l'economia circular i la digitalització

Les empreses han d'activar mesures immediates en la lluita contra la crisi climàtica, amb l'objectiu d'aconseguir una limitació de l'escalfament global en els propers anys. Això implica consolidar el camí cap a la transició energèti-

ca i explorar totes les possibilitats que ofereix l'economia circular i la digitalització.

**Situarem la sostenibilitat en el model de governança empresarial i en totes les pràctiques i decisions empresarials**

Les empreses han d'avançar cap a models de governança que incorporin criteris de sostenibilitat. Això implica entre altres coses: assegurar que s'estableixi la formació per a les habilitats apropiades en aquest àmbit per als membres de la junta i els directius; integrar la sostenibilitat en totes les pràctiques empresarials i la presa de decisions; i vincular la remuneració d'executius i directius amb l'èxit de les polítiques de sostenibilitat.

**Adoptarem un enfocament integrat en la gestió del rendiment**

Les empreses no poden seguir centrant l'anàlisi del rendiment (riscos i oportunitats) exclusivament en els actius financers. S'han d'integrar també les anàlisis de materialitat, elements vinculats al capital social i natural, assegurant d'aquesta manera ser rendibles i alhora sent sostenibles i viceversa.

**Divulgarem la informació no financera, en base als estàndards internacionals, de manera exhaustiva i transparent**

És imprescindible convertir el *report* en una pràctica habitual de totes les empreses. Aquest s'ha d'elaborar de manera integral sobre la base d'indicadors i estàndards internacionals de qualitat. El bon *report* no només permet prendre decisions més informades, sinó que també millora la reputació, la confiança dels propis *stakeholders*, la capacitat d'atracció de talent

jove, l'atracció de capital i la qualitat del diàleg amb la resta d'agents socials.

**Invertirem en els nostres empleats i empleades per corregir i evitar les desigualtats de gènere o de diversitat cultural dins de l'empresa**

Les empreses han d'acabar amb les desigualtats per raons culturals o de gènere, han de compensar els treballadors i treballadores de manera justa i han d'aportar beneficis més enllà dels salaris. Aquests beneficis han d'incloure una formació que permeti als treballadors adquirir els coneixements i desenvolupar les habilitats necessàries per adaptar-se a un món en constant canvi. Cal fomentar la diversitat i la inclusió, la dignitat i el respecte.

**Avançarem cap al tracte just i ètic en les nostres operacions, en la cadena de valor i en les relacions amb altres organitzacions**

Totes les empreses han de tractar de manera justa i ètica els proveïdors i la resta d'organitzacions amb les quals operen. Per això, s'hauran d'incorporar les recomanacions de l'OCDE i altres organismes internacionals en les pràctiques d'anàlisi de risc i *compliance*.



# Quaderns de Lideratge

- nº 1. GARRIGUES, Antonio; PUJOL, Jordi y GONZÁLEZ, Felipe (2005), *Europa: la necesidad de nuevos liderazgos*, Barcelona: Esade.
- nº 2. INNERARITY, Daniel (2006), *El poder cooperativo: otra forma de gobernar*, Barcelona: Esade.
- nº 3. VARIOS AUTORES (2006), *Los retos del liderazgo hoy*, Barcelona: Esade.
- nº 4. PIO, Edwina (2006), *Management Gurus: An Indian Soundtrack on Leadership and Spirituality*, Barcelona: Esade.
- nº 5. LOWNEY, Christopher (2006), *What 21st Century leaders can learn from 16th century jesuits*, Barcelona: Esade.
- nº 6. JENSEN, Michael C. (2007), *A New Model of Leadership*, Barcelona: Esade.
- nº 7. MAS-COLELL, Andreu (2007), *Lideratge i recerca a Catalunya: necessitats i possibilitats estratègiques*, Barcelona: Esade.
- nº 8. PUJOL, Jordi (2007), *Pensar el Lideratge. Què significa ser líder?*, Barcelona: Esade.
- nº 9. BRUFAU, Antoni (2007), *Pensar el Lideratge. Lideratge i Globalització*, Barcelona: Esade.
- nº 10. EABIS (2006), *Cualidades del liderazgo y competencias de gestión para la responsabilidad de la empresa*, Barcelona: Esade.
- nº 11. OLIU, Josep (2007), *Moments de Lideratge. La sortida a borsa del Banc de Sabadell*, Barcelona: Esade.
- nº 12. OLLÉ, Ramon (2007), *Moments de Lideratge. Liderar el canvi en un entorn multinacional i multicultural: el cas EPSON*, Barcelona: Esade.
- nº 13. TERRIBAS, Mònica (2008), *Els lideratges intangibles de l'era mediàtica*, Barcelona: Esade.
- nº 14. CASTIÑEIRA, Àngel; LOZANO, Josep M. (2008), *Pensar el Liderazgo. El valor de los liderazgos*, Barcelona: Esade.
- nº 15. VARIOS AUTORES (2007), *Liderazgos clave en las sociedades avanzadas. Una reflexión desde Cataluña y España*, Barcelona: Esade.
- nº 16. SAUQUET, Alfons (2008), *Pensar el Liderazgo. Organizar y liderar: el qué, el cómo y el cuándo*, Barcelona: Esade.
- nº 17. AGUILAR, Luis F. (2008), *Gobernanza: normalización conceptual y nuevas cuestiones*, Barcelona: Esade.
- nº 18. IMAZ, Josu Jon (2009), *Pensar el Liderazgo. Liderazgo político y liderazgo empresarial*, Barcelona: Esade.
- nº 19. MARTÍN MARURI, Ignacio (2009), *Liderazgo adaptativo y autoridad*, Barcelona: Esade.

- nº 20. GOMÁ, Javier (2009), *Ejemplo y carisma*, Barcelona: Esade.
- nº 21. VARIOS AUTORES (2009), *Liderazgos clave en las sociedades avanzadas. ¿Políticos sin ideas, intelectuales sin poder?*, Barcelona: Esade.
- nº 22. TODOÍ, Adolf (2009), *Pensar el Lideratge. El lideratge en temps de canvis*, Barcelona: Esade.
- nº 23. JULIANA, Enric; PUJOL, Jordi; VALLESPÍN, Fernando (2010), *La deriva de España y Cataluña*, Barcelona: Esade.
- nº 24. BOTIFOLL, Jordi (2010), *Momentos de Liderazgo. La evolución del liderazgo en la era internet del siglo XXI*, Barcelona: Esade.
- nº 25. VARIOS AUTORES (2010), *Empresa y liderazgo: ¿Qué liderazgos empresariales necesita nuestro país?*, Barcelona: Esade.
- nº 26. SOLANA, Javier (2010), *Pensar el Liderazgo. Liderazgo y Gobernanza en la nueva estructura de la Unión Europea*, Barcelona: Esade.
- nº 27. MAS, Artur (2010), *Moments de Lideratge. Liderar un projecte de país en temps de relleu i canvis*, Barcelona: Esade.
- nº 28. SERLAVÓS, Ricard (2010), *Pensar el Liderazgo. Las competencias en el ejercicio efectivo del liderazgo*, Barcelona: Esade.
- nº 29. ZAFRA, Manuel (2010), *El liderazgo en el ámbito público local*, Barcelona: Esade.
- nº 30. SEVILLA, Jordi; MARINA, José Antonio (2010), *Ética pública y valores para la gobernanza*, Barcelona: Esade.
- nº 31. LOSADA, Carlos (2010), *Pensar el Liderazgo. El entorno cotidiano donde se ejerce el liderazgo*, Barcelona: Esade.
- nº 32. VALLESPÍN, Fernando (2010). *Las consecuencias políticas y sociales de la crisis económica*, Barcelona: Esade.
- nº 33. VARIOS AUTORES (2011), *Liderazgos clave en las sociedades avanzadas. El liderazgo en tiempos de crisis*, Barcelona: Esade.
- nº 34. CRUANYES, Toni (2011), *Tony Blair versus Gordon Brown. Dos lideratges contraposats i en competència*, Barcelona: Esade.
- nº 35. MAS, Salvador (2011), *La direcció d'orquestra: un altre tipus de lideratge*, Barcelona: Esade.
- nº 36. ALEMANY, Salvador (2011), *Moments de Lideratge. Nosaltres juguem la partida, tres païsatges i un relat*, Barcelona: Esade.
- nº 37. RESINA, Joan Ramon (2011), *Catalunya al món. Com liderar la projecció exterior d'una nació sense estat*, Barcelona: Esade.



- nº 38. VARIOS AUTORES (2012), *Nuevo ciclo político en Europa, España y Cataluña: los retos institucionales que tenemos por delante*, Barcelona: Esade.
- nº 39. FRANCÉS, Fernando (2012), *Momentos de Liderazgo. Dos momentos de liderazgo. Construir una compañía de 5 a 100.000*, Barcelona: Esade.
- nº 40. VARIOS AUTORES (2012), *Transformados por la crisis. De la resistencia a la transformación: un cambio que puede ser positivo*, Barcelona: Esade.
- nº 41. GIMÉNEZ-SALINAS, Esther y PEÑA, Daniel (2012), *Público o privado: estrategias de liderazgo y buena gobernanza en las universidades*, Barcelona: Esade.
- nº 42. ANTICH, Xavier (2013), *Per què necessitem les humanitats? Conviure amb els clàssics per viure el present*, Barcelona: Esade.
- nº 43. VARIOS AUTORES (2015), *Liderazgo emprendedor: oportunidades en escenarios adversos*. VIII Jornada de reflexión y debate, Barcelona: Esade
- nº 44. VARIS AUTORS (2016), *Present i futur de les organitzacions empresarials a Catalunya*. IX Jornada de reflexió i debat, Barcelona: Esade
- nº 45. VARIS AUTORS (2017), *El lideratge responsable*. X Jornada de reflexió i debat, Barcelona: Esade.
- Nº 46. VARIS AUTORS (2019). *El lideratge col·laboratiu*. XI Jornada de reflexió i debat, Barcelona: Esade





# esade

RAMON LLULL UNIVERSITY

Centre for  
Leadership