



LA CONTRIBUCIÓN DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS ALS OBJECTIUS DE DESENVOLUPAMENT SOSTENIBLE

VUITÈ INFORME

esade
RAMON LLULL UNIVERSITY

Center for
Leadership
& Sustainability



Fundació "la Caixa"

Autors

Àngel Castiñeira
(Direcció acadèmica)

Ferran Curtó
(Direcció de continguts i autoria)

Ariadna Bello
(Coordinació de l'Informe)

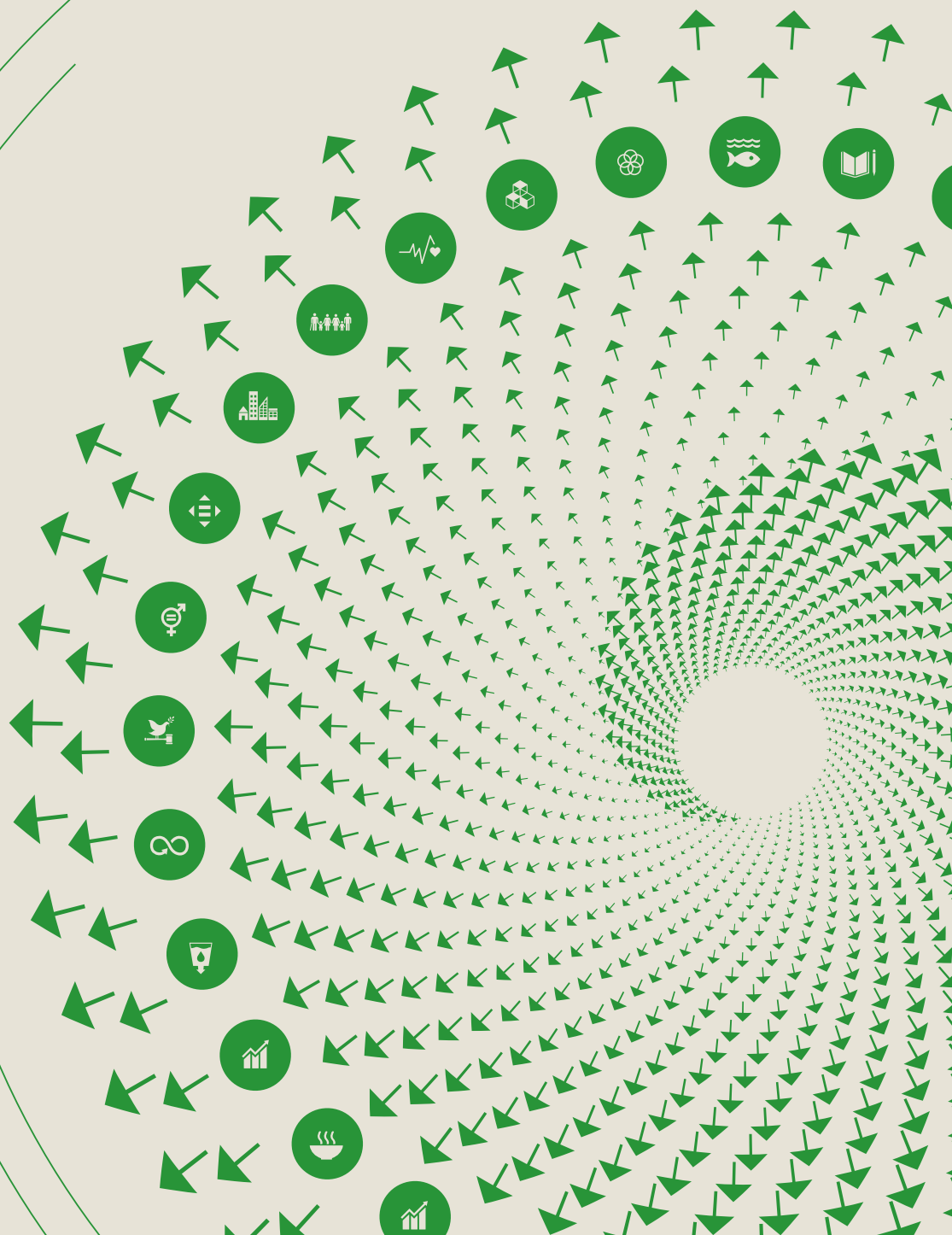
Eloi Gummà
(Autoria)

Ferran Montserrat
(Autoria)

Joan Brunet
(Autoria)

Manuela Moulian
(Disseny i visualització
de dades)

SOSTENIBILITAT, COMPETITIVITAT I DISRUPCIÓ GEOPOLÍTICA



04	INTRODUCCIÓ
06	RESUM EXECUTIU
10	AGRAÏMENTS
11	PART I L'AGENDA 2030 DAVANT DEL MIRALL DE LA GEOPOLÍTICA: LES EMPRESES I EL BINOMI ENTRECOMPETITIVITAT I SOSTENIBILITAT
12	S'esvaeixen les perspectives de compliment de l'Agenda 2030
16	Les cimeres internacionals troben dificultats per arribar a acords i aplicar-los
18	L'ocàs de la globalització? Els símptomes d'un temps incert
25	Els plans de transició ecològica per regions
36	El rol de la gran empresa espanyola en el nou escenari
37	PART II SENSE MARGE DE MANIOBRA? LES PIMES EN LA COJUNTURA ACTUAL DE LA SOSTENIBILITAT: BALANÇ I REPTES PERA AL FUTUR
38	Metodologia i mostra
38	Introducció
40	El balanç dels darrers deu anys en la incorporació de la sostenibilitat a les pimes és desigual
43	Avui les pimes tenen encara un marge reduït de maniobra per incorporar la sostenibilitat

46	Les tendències geopolítiques actuals també impacten en la realitat de les pimes
47	El tsunami regulador europeu ha suposat una aposta per l'"efecte casacada", en detriment del principi “ <i>think small first</i> ”
50	En l'àmbit espanyol, les pimes es troben amb barreres considerables a l'hora d'accedir a finançament sostenible
52	Cal reforçar la participació de les pimes en el diàleg social i equilibrar la relació desigual amb la gran empresa
55	PART III EL REPORT DE LES EMPRESES COTITZADES ESPANYOLES EN RELACIÓ AMB ELS ODS
56	La divulgació d'informació no financera
57	Model d'anàlisi
59	Esments als ODS
62	Doble materialitat
66	Governança
72	Planeta
78	Persones

86	L'OBSERVATORI DELS ODS
88	REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

12	Figura 1. Avaluació dels progressos dels 17 Objectius en funció de les fites avaluades, per percentatge
13	Figura 2. Taula del progrés dels ODS a Espanya, 2024
14	Figura 3. Índex mitjà mundial dels ODS al llarg del temps i puntuacions de cada grup de països, 2015-2023
19	Figura 4. Les cinc eres de la globalització
20	Figura 5. Quatre escenaris globals plausibles per al 2027
22	Figura 6. Els blocs clau ampliaran els llaços existents i es connectaran a nous mercats, però el comerç entre competidors geopolítics disminuirà
24	Figura 7. Panorama actual del risc mundial. Riscos globals a llarg termini (10 anys)
28	Figura 8. La posició de la UE en tecnologies complexes (digitals i verdes), 2019-2022
31	Figura 9. Mapa d'estats dels Estats Units amb lleis anti-ESG
33	Figura 10. L'energia neta, motor principal del creixement econòmic xinès l'any 2023
39	Figura 11. Les demandes prioritàries identificades a les entrevistes
56	Figura 12. Empreses cotitzades espanyoles que divulguen memòries no financeres i esmenten l'Agenda 2030
58	Figura 13. Nombre d'empreses a la mostra, per sector
59	Figura 14. Empreses que esmenten els ODS
60	Figura 15. Empresas que esmenten els ODS, per tipus d'esment
61	Figura 16. ODS destacats: consolidats, ascendents i postergats
61	Figura 17. Empreses que esmenten els ODS destacats (consolidats, ascendents i postergats)
62	Figura 18. Empreses que divulguen una anàlisi de doble materialitat
64	Figura 19. Empreses amb algun tema vinculat als àmbits següents, dins del seu <i>top-10</i>
65	Figura 20. Exemples de temes materials més recurrents en els <i>top-10</i> , agrupats per àmbit temàtic
66	Figura 21. Dones als consells d'administració
68	Figura 22. Consells d'administració amb comissions centrades principalment en temes de sostenibilitat
69	Figura 23. Consellers independents al consell d'administració
70	Figura 24. Divulgacions sobre la diligència deguda en matèria de sostenibilitat
72	Figura 25. Empreses que reporten els abasts de les seves emissions
73	Figura 26. Evolució de les emissions entre 2023 i 2024, per tipus d'abast
70	Figura 27. Divulgacions sobre biodiversitat i capital natural
75	Figura 28. Integrant la natura en la presa de decisions empresarials: l'enfocament LEAP
76	Figura 29. Elegibilitat i alineació de les vendes amb la taxonomia verda, per sector
77	Figura 30. Elegibilitat i alineació de les vendes amb la taxonomia verda, per objectiu
78	Figura 31. Dones als diferents nivells de l'empresa
82	Figura 32. Temàtiques incloses a la E d'empleats del model E.ESG

Introducció



El món es troba en una cruïlla històrica, amb repercussions importants per a la sostenibilitat global. Mentre les conseqüències del canvi climàtic i la destrucció dels ecosistemes s'intensifiquen, el sistema geopolític i econòmic que ha predominat en les darreres dècades mostra signes de fragmentació, sense que s'albiri un nou paradigma encara. La competència creixent entre blocs regionals –cada vegada més centrats a garantir la seva pròpia seguretat i el seu abastiment– està relegant la sostenibilitat a un segon pla. En aquest context, l'Agenda 2030 afronta un panorama veritablement descoratjador. Deu anys després de la seva aprovació, podem dir que la majoria dels Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS) no s'aconseguiran.

La interrelació entre aquestes dinàmiques globals és l'objecte d'anàlisi del primer capítol d'aquesta vuitena edició de l'Informe, que examina les implicacions de la conjuntura geopolítica actual per a la sostenibilitat. Analitza els darrers acords assolits en el marc de les Nacions Unides respecte a l'Agenda 2030, reflexiona sobre el possible ocàs de la globalització i l'estat actual de les cimeres sobre la governança global de la sostenibilitat, i identifica les claus dels diferents models de transició per a la regió, centrant-se especialment en el context europeu.

Europa s'enfronta avui a un interrogant estratègic complex: com avançar cap a la sostenibilitat global sense comprometre la seva competitivitat econòmica. L'avanç de les forces polítiques euroescèptiques, l'impacte de l'Informe Draghi i els moviments recents cap al rearmament europeu estan reconfigurant les prioritats polítiques de la regió. Les modificacions recents de les normatives en matèria de sostenibilitat –orientades a relaxar-ne els requisits o a retardar-ne l'aplicació– plantegen diversos interrogants crítics: aquests ajustos contribueixen a una major resiliència i competitivitat econòmica o, per contra, amenacen de frenar la transició cap a una economia verda? Estem davant d'una oportunitat històrica per redefinir el model europeu o davant del risc de

diluir-ne les fites més ambicioses a favor d'uns interessos més a curt termini? I, finalment, quin paper han d'assumir les empreses més compromeses amb la sostenibilitat davant d'aquest nou escenari?

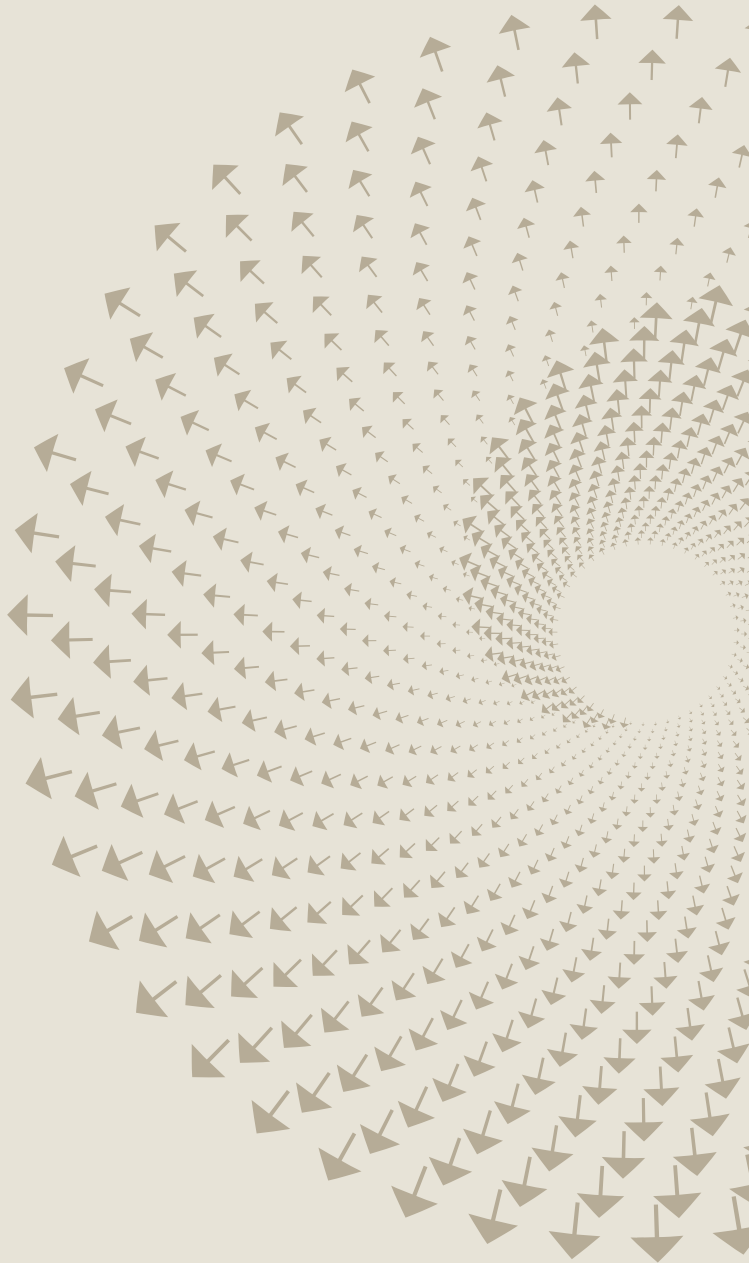
El segon capítol de l'Informe se centra a fer un balanç de la situació actual de les pimes en matèria de sostenibilitat. Malgrat els avanços registrats en l'última dècada, el marge de maniobra que tenen les pimes per integrar la sostenibilitat en els seus models de negoci continua essent limitat, per restriccions financeres, normatives i estructurals. La sostenibilitat és percebuda per la gran majoria de les pimes com una necessitat reguladora i alhora com una oportunitat estratègica, però la seva adopció sol respondre majoritàriament a pressions externes, més que a una planificació interna proactiva. Als darrers anys, la regulació europea ha impulsat un "efecte cascada", que ha traslladat a les pimes exigències que originàriament s'havien dissenyat per a grans empreses, i això ha comportat reptes importants per a la seva implementació. Així mateix, les barreres d'accés a finançament sostenible dificulten la transformació del sector, especialment en països com Espanya, on la burocràcia, els complexos requisits dels fons europeus i l'estructura mateix del sistema productiu n'han limitat l'impacte. En aquest context, és crucial repensar el paper de les pimes en el diàleg social i la seva interacció amb les grans empreses, per tal de garantir una transició sostenible més equitativa, amb responsabilitats i beneficis compartits.

El tercer capítol analitza les memòries no financeres de les empreses cotitzades espanyoles corresponents a l'exercici 2023-2024, amb l'objectiu d'avaluar-ne l'acompliment en matèria de sostenibilitat i el grau d'alineació amb l'Agenda 2030. La metodologia combina els enfocaments quantitatiu i qualitatiu, amb una perspectiva sectorial i longitudinal que permet identificar àrees consolidades, postergades i emergents, i destacar-ne bones pràctiques i aspectes que requeixen transformacions significatives. Els resultats agregats

mostren una forta disparitat en l'atenció que les empreses fan als diferents àmbits de la sostenibilitat, condicionada, en gran part, pel seu impacte en el negoci, per la rendibilitat econòmica i per l'alineació amb els marcs reguladors i amb les expectatives del mercat. Aquesta disparitat s'evidencia tant en la vinculació als ODS com en la prioritització dels temes materials identificats per les empreses. Entre els ODS més esmentats, destaquen l'ODS 8 (Treball i creixement), l'ODS 13 (Clima), l'ODS 12 (Producció i consum), l'ODS 7 (Energia) i l'ODS 9 (Indústria, innovació i infraestructura). Per contra, els menys esmentats són l'ODS 14 (Vida submarina), l'ODS 2 (Fam), l'ODS 1 (Pobresa), l'ODS 15 (Vida terrestre) i l'ODS 6 (Aigua). La prioritització dels temes materials ofereix la imatge següent: la meitat dels temes analitzats se centren en els àmbits de 'Bon govern i estratègia empresarial', 'Treballadors' i 'Clients, productes i serveis', mentre que qüestions clau com la biodiversitat o les comunitats locals són sistemàticament les menys prioritzades.

Totes aquestes constatacions reforcen una conclusió que aquest Informe ha assenyalat reiteradament en edicions anteriors: la urgència d'un canvi sistèmic. Per assolir un equilibri real entre competitivitat i sostenibilitat, és fonamental un canvi estructural en el sistema econòmic, que alinei els incentius empresarials, les dinàmiques sectorials i els paràmetres de funcionament del mercat amb els objectius globals de sostenibilitat. En aquest procés, el sector empresarial ha d'assumir un paper protagonista, incorporant en els seus models de governança espais de reflexió estratègica i de diàleg col·laboratiu que permetin avançar en sintonia amb el sector públic i amb la societat civil. En el fràgil context geopolític que estem vivint, és crucial que els representants empresarials posin en valor la seva responsabilitat social i contribueixin activament a reforçar –i a enfortir– el lideratge d'Europa en matèria de sostenibilitat.

Així mateix, fem una crida ferma a favor d'una pau justa i duradora, que permeti reconstruir els vincles de la cooperació global. Sense un lideratge decidit per part dels actors internacionals, els esforços locals –per molt ambiciosos que siguin– continuaran essent insuficients per afrontar els reptes sistèmics del nostre temps.



Resum executiu

PART 1.

L'Agenda 2030 davant del mirall de la geopolítica.

Les empreses i el binomi entre competitivitat i sostenibilitat

P.I

1.

S'esvaeixen les perspectives de compliment de l'Agenda 2030. L'Agenda 2030 afronta un panorama descoratjador, amb menys del 20% dels Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS) en via de compliment i diversos retrocessos deguts a crisis globals, com les guerres i els desastres naturals. És probable que molts dels objectius i futes no s'assoleixin per al 2030. El Pacte per al Futur de les Nacions Unides cerca revitalitzar la cooperació a favor de l'agenda, però la seva feble naturalesa vinculant i la creixent polarització global plantegen molts dubtes sobre la seva capacitat d'aplicació efectiva.

2.

Les cimeres internacionals troben dificultats per arribar a acords i executar-los. La situació climàtica global continua empitjorant: la Terra ha superat ja el lliendar dels 1,5°C i la governança climàtica està en crisi, com ho demostra l'abast limitat dels acords de la COP29. Malgrat alguns avanços en el finançament climàtic i la creació de mercats de carboni, persisteixen grans reptes, com la manca de consens sobre l'abandonament dels combustibles fòssils i la insuficiència de recursos per als països més vulnerables. A la COP16 sobre biodiversitat, la pressió dels lobbies empresarials va impedir un acord efectiu respecte de la canalització fons per frenar la pèrdua de biodiversitat global.

3.

La globalització sembla que està en retrocés. L'ordre econòmic i geopolític global, dominat pels principis del lliure mercat i la globalització, ha entrat en declivi arran de la crisi de 2008, l'auge de la fragmentació geopolítica i les tensions recents. Aquest canvi ha portat a l'aparició de noves dinàmiques, com el *nearshoring* i el *friendshoring*, a les cadenes de subministrament, a causa de la incertesa econòmica i geopolítica creixent. A més, el món sembla dirigir-se cap a una reorganització en blocs regionals.

4.

S'espera que les polítiques de transició ecològica i de sostenibilitat segueixin unes trajectòries divergents entre les diferents regions, algunes de les quals han adoptat uns plantejaments més ambiciosos, mentre que d'altres les han postergat per raons geopolítiques, ideològiques o d'equitat. Europa, per bé que ha desenvolupat un marc regulador de sostenibilitat molt sòlid, s'enfronta a la pressió de replantejar les seves prioritats a favor de la competitivitat i la seguretat. Als Estats Units, l'Administració Trump ha retrocedit tant en els compromisos internacionals en matèria de sostenibilitat com en els plans de transició nacionals, i això ha consolidat l'”*ESG backlash*” a les empreses nord-americanes. Mentrestant, la Xina es consolida com a líder en infraestructures i en energia renovable, accelerant la seva transició malgrat les contradiccions del seu model econòmic i polític.

5.

Les grans empreses espanyoles es troben en una cruïlla. La tensió entre la competitivitat i la sostenibilitat domina l'agenda, i el món empresarial ha de decidir si opta per continuar apostant per la sostenibilitat com a factor de competitivitat o adoptar una postura més reactiva. Avui és més urgent que mai que les empreses assumeixin un rol d'agent social proactiu sense deixar-se endur per la volatilitat reguladora o per la polarització política.

L'Agenda 2030 afronta un panorama descoratjador, amb menys del 20% dels Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS) en via de compliment i diversos retrocessos deguts a crisis globals, com les guerres i els desastres naturals

PART 2.

Sense marge de maniobra? Les pimes en la conjuntura actual de la sostenibilitat: balanç i reptes per al futur

P.II

1.

El balanç de l'última dècada en matèria de sostenibilitat a les pimes mostra avenços, però continua essent desigual. Als últims deu anys, les petites i mitjanes empreses han progressat en la integració de criteris sostenibles, impulsades principalment per la legislació, la pressió del mercat i les exigències de les grans empreses en les seves cadenes de valor. Encara que el grau d'implementació varia segons el sector i el model de negoci, moltes pimes ja reconeixen la sostenibilitat com un factor clau per a la seva competitivitat a llarg termini. Tanmateix, en la majoria dels casos, la seva adopció segueix essent més reactiva que estratègica.

2.

Les pimes disposen encara d'un marge de maniobra limitat per incorporar la sostenibilitat en els seus models de negoci. Encara que moltes identifiquen oportunitats relacionades a la sostenibilitat –com la millora de l'eficiència operativa, la reducció de costos o l'accés a nous mercats–, continuen enfrontant-se a barreres estructurals importants, com la manca de recursos i de capacitats internes, i l'absència d'una planificació estratègica a llarg termini. La tensió entre competitivitat i sostenibilitat és un repte especialment crític en sectors en què la transició comporta costos addicionals, cosa que ha portat les pimes a reclamar incentius específics i ajustos al mercat. La professionalització de la gestió i el report de la sostenibilitat són reptes bàsics que podrien generar beneficis interns i facilitar la transició cap a models sostenibles.

3.

Les tendències geopolítiques actuals també incideixen en la realitat de les pimes, generant tant oportunitats com riscos. El context internacional, marcat per la reconfiguració de les cadenes de subministrament i la cerca d'una major resiliència, poden obrir noves oportunitats per a algunes pimes a través del *nearshoring*, que afavoreix la consolidació dels proveïdors locals a llarg termini. Igualment, l'increment sostingut dels preus de l'energia està accelerant l'adopció de solucions sostenibles i d'eficiència energètica. Tanmateix, la proliferació dels aranzels i d'altres mesures proteccionistes pot afectar negativament determinats sectors exportadors, generar incertesa i limitar la capacitat de competir als mercats internacionals.

4.

El tsunami regulador europeu s'ha basat en una aposta per l'"efecte casacada", en detriment del principi “*think small first*”. La legislació europea en matèria de sostenibilitat ha generat un volum normatiu considerable que, encara que s'adreça principalment a les grans empreses, ha acabat traslladant indirectament nombrosos requisits a les pimes, sense adaptar prou el seu disseny a la realitat d'aquestes. Si bé la nova estratègia europea aspira a equilibrar-la sostenibilitat amb la competitivitat, moltes pimes es mostren preocupades pel fet de quedar al marge dels beneficis dels nous fons europeus i reclamen un suport més efectiu. A més, subratllen la necessitat de disposar d'una normativa més clara, previsible i homogènia, que redueixi la incertesa i faciliti la planificació a mitjà i a llarg termini.

5.

En l'àmbit espanyol, les pimes afronten importants barreres per accedir a finançament sostenible. Malgrat alguns avanços impulsats per les seves organitzacions de representació, les pimes operen encara sense un marc regulador clar en matèria de sostenibilitat. L'accés a instruments essencials, com els fons *Generation* i els PERTE, ha resultat especialment complex, a causa de la burocràcia, dels terminis ajustats, dels requisits exigents i de les limitacions a causa de la seva grandària. Davant aquestes dificultats, moltes pimes recorren a fonts de finançament més accessibles, com els programes sectorials, les ajudes autonòmiques o els productes bancaris específics.

6.

Cal reforçar la participació de les pimes en el diàleg social i equilibrar la seva relació amb les grans empreses. A l'Estat espanyol, el diàleg social ha estat dominat històricament pels interessos de les grans empreses, i això ha contribuït a configurar un marc normatiu que no sempre respon a les necessitats específiques de les pimes. Per avançar cap a una transició sostenible més equitativa, és fonamental ampliar la representació i la participació de les pimes en els espais de concertació i de presa de decisions. Encara que a vegades hi pugui haver interessos divergents, la col·laboració dins la cadena de valor és bàsica. En aquest sentit, les grans empreses han d'assumir un rol actiu de corresponsabilitat, acompanyant les seves pimes proveïdores en el procés d'adaptació i integració de la sostenibilitat, compartint recursos, coneixements i eines.

Resum executiu

PART 3.

El report de les empreses cotitzades espanyoles en relació amb els ODS

P.III

REPORT NO FINANCER I ESMENTS ALS ODS

EN 2024

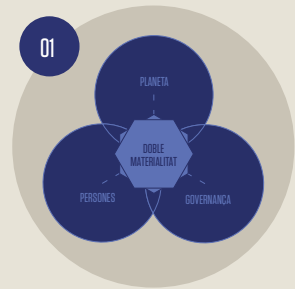
91%

de les empreses cotitzades espanyoles van divulgar informació no financera, consolidant una tendència a l'alça iniciada el 2017, quan aquest percentatge se situava en el 50%.

ODS CONSOLIDATS COM A PRIORITARIS PER A LES EMPRESES



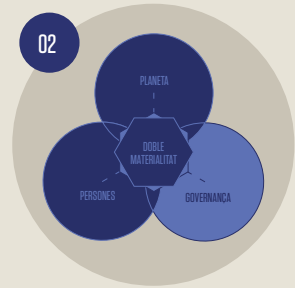
ODS QUE CONTINUEN ESSENT POSTERGATS



DOBLE MATERIALITAT

Les empreses s’anticipen a l’entrada en vigor de la CSRD i la doble materialitat es consolida com a marc de referència. El 94% de les empreses cotitzades analitzades divulguen una anàlisi de materialitat i el 63% ho fan des de l’enfocament de la doble materialitat, la qual cosa suposa un creixement de 17 punts respecte a l’any anterior.

Entre els temes materials que prioritzen les empreses més sovint destaquen “Treballadors”, “Bon govern i estratègia empresarial” i “Canvi climàtic, energia i descarbonització”, que ocupen sistemàticament els primers llocs del *top-10*. Per contra, els temes menys presents en les anàlisis de materialitat són “Comunitats locals” i “Biodiversitat”, que ocupen les darreres posicions del rànquing.



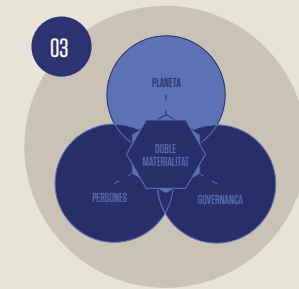
GOVERNANÇA

L’any 2024, les dones ocupen el 35% dels llocs als consells d’administració, un avanç de 16 punts des del 2017, però encara per sota del 40% que exigeix la Llei Orgànica 2/2024 per al 2026. Només el 40% de les empreses arriben ja a aquest llindar avui.

Un terç de les empreses cotitzades tenen comissions específiques de sostenibilitat, cosa que representa un augment de 9 punts percentuals respecte a l’any anterior. Aquestes comissions destaquen per la seva composició: el 73% dels seus membres són consellers

independents i el 63% són dones, unes xifres superiors a les del conjunt dels consells d’administració.

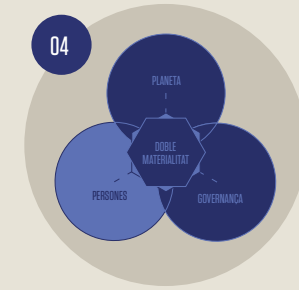
El 85% de les empreses esmenten la diligència deguda a les seves memòries, però tan sols el 44% declaren tenir un procés formal implementat i a penes el 7% ofereixen dades verificables sobre els resultats o l’efectivitat d’aquests processos, cosa que revela una bretxa entre el discurs i la pràctica.



PLANETA

El 90% de les empreses reporten emissions de GEI d’abasts 1 i 2, cosa que en consolida el seguiment respecte a anys anteriors. En canvi, només el 74% reporten emissions d’abast 3, per bé que aquesta xifra ha millorat en 23 punts en dos anys. Mentre que més del 40% de les empreses han aconseguit reduir les seves emissions en els abasts 1 i 2, només el 22% informen de reduccions en les emissions vinculades a la cadena de valor.

El 49% de les empreses no dediquen més d’una pàgina dels seus informes a la biodiversitat, malgrat esmentar-la de manera genèrica. Només el 26% analitzen específicament els impactes, els riscos o les oportunitats relacionats amb el capital natural.



PERSONES

En 2024, les dones ocupen el 35% dels llocs als consells d’administració, el 28% dels càrrecs directius i el 38% de la plantilla, percentatges que continuen estant per sota de la paritat. La presència de persones amb diversitat funcional a la plantilla és de l’1,5%, lluny del llindar legal del 2%, i aquesta és coberta, en la majoria dels casos, a través de centres especials d’ocupació o d’altres mesures alternatives.

L’àmbit laboral ocupa un espai destacat en les memòries de sostenibilitat, amb una atenció creixent a les persones treballadores com a eix estratègic. Algunes empreses aposten per pràctiques ambicioses en cinc dimensions clau:

El 20% declaren que aspiren a tenir un impacte net positiu, però sense detallar-ne estratègies ni mecanismes de seguiment.

El 65% de les vendes de les empreses que reporten d’acord a la taxonomia verda de la UE provenen d’activitats no elegibles. Dels ingressos atribuïbles a activitats elegibles, menys de la meitat compleixen els criteris d’alineació, és a dir, escassament el 16% del total. A més, la majoria dels ingressos alineats es concentren en l’objectiu de mitigació del canvi climàtic i d’altres objectius ambientals, com l’adaptació, l’economia circular o la biodiversitat, en queden exclosos.

condicions de treball i relacions laborals; diversitat, equitat i inclusió; salut, seguretat i benestar laboral; desenvolupament professional i gestió del talent, i propòsit i sentit de pertinença.

La gran majoria de les empreses reporten accions relacionades amb l’impacte comunitari, però només una minoria ho fan des d’un enfocament transformador. Predominen les iniciatives puntuals, reactives o basades en el voluntariat corporatiu, sense una estratègia clara de contribució a llarg termini ni mecanismes d’avaluació de l’impacte. A més, la participació activa de les comunitats en el disseny i la implementació de les iniciatives continua essent molt limitada.

--	--	--	--	--	--

Agraiments

En l'edició del vuitè Informe de contribució de les empreses espanyoles als Objectius de Desenvolupament Sostenible, volem expressar el nostre agraïment a totes les persones i organitzacions que s'han mostrat interessades en l'activitat de l'Observatori dels ODS i que han contribuït d'alguna manera o altra a millorar aquest Informe.

Eduardo Arechaga, director general de Confebask.

Joan Barfull, director de l'Àrea de Sostenibilitat i coordinador de la Comissió de Sostenibilitat de Pimec.

Mikel Berraondo, consultor internacional en drets humans i drets dels pobles indígenes. Soci d'Akuaiipa Transformation.

Elsa Castillo, coordinadora de Report i Anàlisi del Pacte Mundial de l'ONU a Espanya.

Antoni Cañete, president de Pimec i vicepresident de SMEunited.

Gerard Gil, tècnic d'Afers Europeus i Polítiques Europees de Pimec.

Germán Granda, director general de Forética.

Manuel Hidalgo, senior fellow d'EsadeEcPol i codirector de l'Observatori NextGenerationEU.

Mario Lara, director del Centre de Govern Corporatiu i d'Esade Madrid.

Amaia López Iriondo, responsable de Seguretat i Salut Laboral, Medi Ambient i Afers Socials de Confebask.

Luis Piacenza, expert en ESG i canvi climàtic. Soci de Crowe Spain.

Jacint Soler, director de Relacions Internacionals i Afers Europeus de Pimec.

Rosa Solanes, representant de Pimec a la UE.

José María Torres, president de CONPYMES.

També volem agrair el suport rebut per part de la Fundació “la Caixa”. Amb el patrocini d’aquest Observatori, la Fundació “la Caixa” contribueix a la sistematització d’un mètode imparcial i basat en criteris acadèmics per a l’avaluació i el seguiment de la contribució de les empreses espanyoles als ODS.

Aquesta iniciativa permet aportar eines a l'empresa per tal de facilitar el compliment dels ODS i també avaluar en quina mesura l'empresa espanyola, com a actor social rellevant de la nostra societat, contribueix al compliment dels objectius globals fixats a l'Agenda 2030.

CONSELL ASSESSOR

Joan Batalla
FUNSEAM

Mireia Cammany
Fundació PIMEC

Maite Costa
Càtedra de Sostenibilitat
Energètica de la UB

Sandra González
CaixaBank

María Gutiérrez
Fundació “la Caixa”

L'AGENDA 2030 DAVANT DEL MIRALL DE LA GEOPOLÍTICA

LES EMPRESES I EL BINOMI ENTRE COMPETITIVITAT I SOSTENIBILITAT

PART I

“La globalització i el lliure comerç estan gairebé morts i és poc probable que tornin. L’abastiment local és ara una prioritat. La continuïtat de la cadena de subministrament és una de les principals prioritats de les empreses.”

— **Morris Chang,**
fundador de Taiwan Semiconductor
Manufacturing Co.¹

“L'emergència climàtica posa de manifest les dificultats per aconseguir una acció col·lectiva en un nou període de rivalitat en aquesta nova guerra freda. Les institucions que van sorgir de la Segona Guerra Mundial per instar l'acció multilateral davant d'uns reptes comuns i per contribuir a la pau estan de nou en dificultats per poder acomplir la seva missió.”²

— Robin Niblett, *La nueva Guerra Fría*

1 | S'ESVAEIXEN LES PERSPECTIVES DE COMPLIMENT DE L'AGENDA

En el seu desè aniversari, l'Agenda 2030 afronta un panorama descoratjador, amb menys del 20% dels Objectius de Desenvolupament Sostenible en via de compliment. **Avui, només el 17% dels ODS registren un ritme de progrés suficient perquè s'arribin a complir**, el 18% presenten un avanç moderat i el 30%, un progrés marginal, mentre que el 18% mostren un estancament i el 17%, un retrocés respecte al 2015.³ El 2025, a **només cinc anys de l'horitzó 2030, podem constatar que és molt probable que els ODS en conjunt –i moltes de les seves fites– no s'assoleixin**. Aquest fet no hauria de sorprendre, tenint en compte l'evolució del context global als darrers anys.

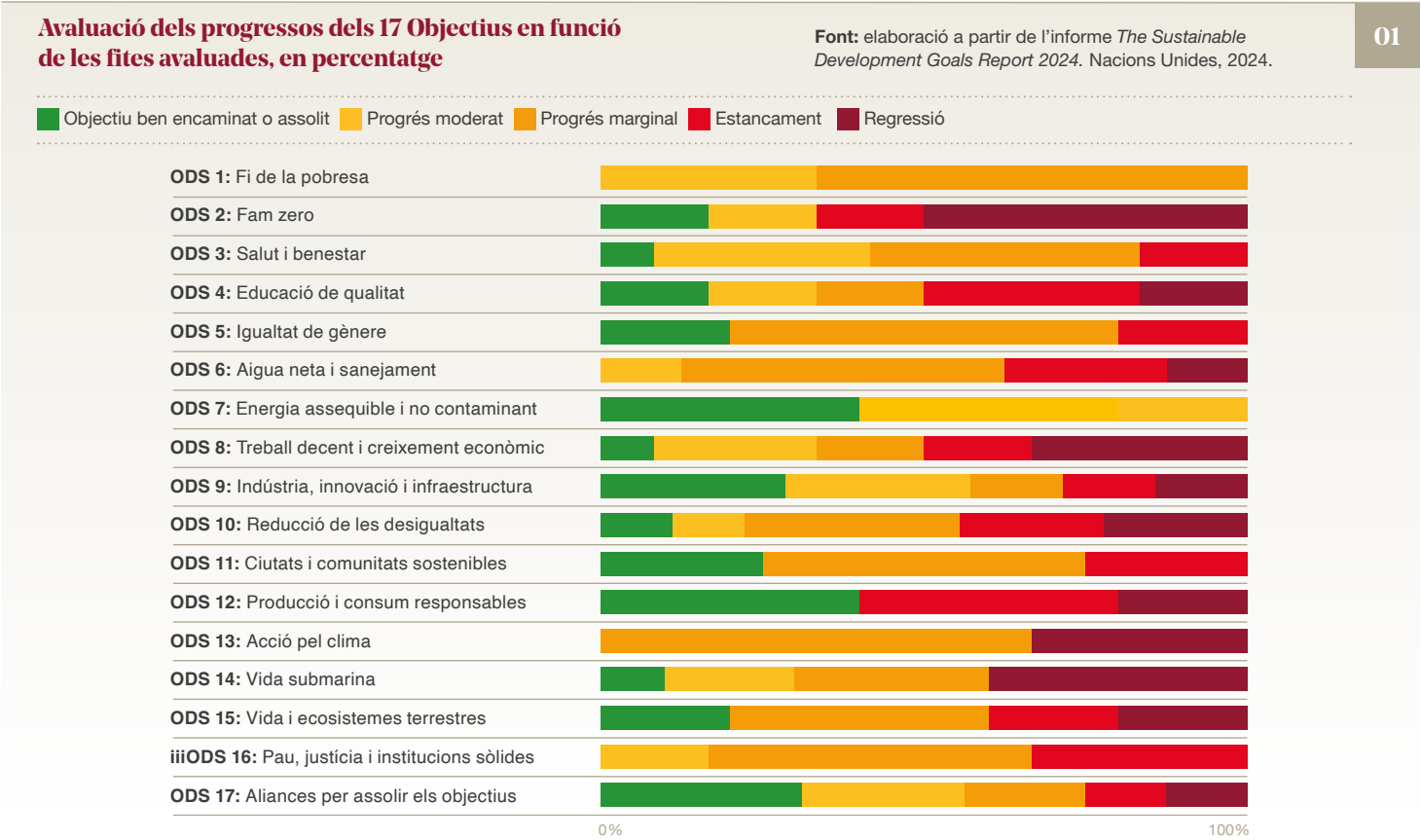
A Ucraïna i a Gaza, la guerra han trastornat la vida de milions de persones i ha contribuït a assolir un rècord mundial de 37,4 milions de refugiats i gairebé 120 milions de desplaçats forçats.⁴ El nombre de morts de civils en conflictes armats ha augmentat

un 72% des del 2022, l'increment més gran des de l'adopció de l'Agenda 2030.⁵ D'altra banda, les crisis climàtiques i mediambientals amenacen cada vegada més els ecosistemes planetaris. L'any més càlid registrat fins ara ha estat el 2024, superant el 2023 per 0,12 °C. Les emissions globals de gasos amb efecte d'hivernacle i la concentració de CO₂ a l'atmosfera també han assolit històrics l'any 2024, amb un augment de 0,4 GtCO₂ respecte als valors de l'any anterior.⁶ El creixement del PIB per càpita als països més vulnerables és ara més lent que a les economies avançades, per primera vegada en aquest segle, la qual cosa suposa un perill per a la convergència dels ingressos, agreujat per uns nivells històrics de deute extern. A més, el dèficit d'inversió en els ODS als països en via de desenvolupament ascendeix a 4 bilions de dòlars anuals, mentre que la seva participació en la governança global continua essent insuficient.⁷

Segons l'informe de les Nacions Unides *The Sustainable Development Goals Report* del 2024, la majoria de les fites que presenten retards considerables estan relacionades amb els sistemes alimentaris, la biodiversitat, l'ús sostenible del sòl o la pau i les institucions sòlides. Des del 2020, l'ODS 2 (Fam zero), l'ODS 11 (Ciutats i comunitats sostenibles), l'ODS 14 (Vida submarina), l'ODS 15 (Vida d'ecosistemes terrestres) i l'ODS 16 (Pau, justícia i institucions sòlides) han registrat progressos mínims en algunes de les seves fites i retrocessos considerables en la majoria. Les cinc fites dels ODS en què s'ha observat un retrocés més considerable des del 2015 són la taxa d'obesitat (ODS 2), la llibertat de premsa (ODS 16), l'extinció d'espècies (ODS 15), la gestió sostenible del nitrogen (ODS 2) i, en gran part a causa de la pandèmia de la COVID-19, l'esperança de vida en néixer (ODS 3). Les fites relacionades amb l'accés bàsic

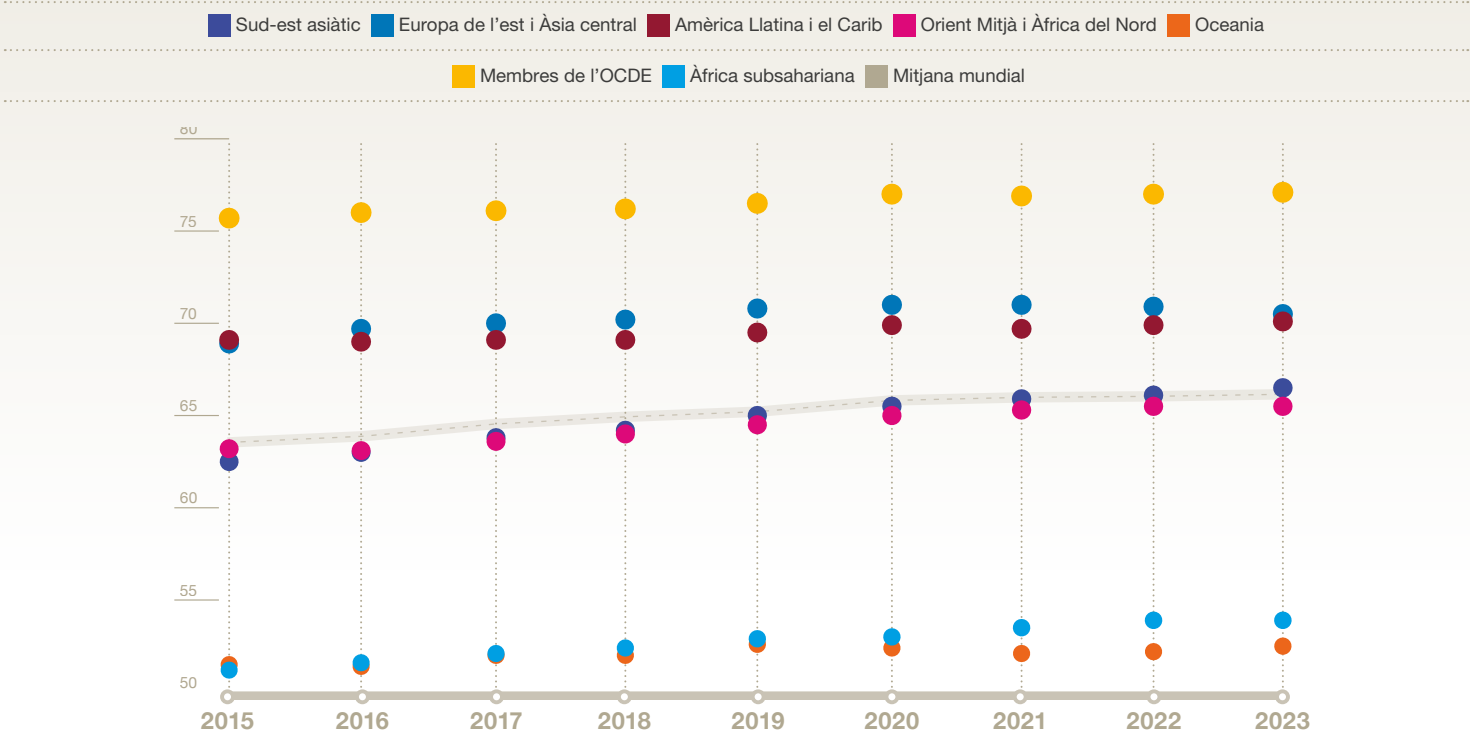
a infraestructures i serveis, incloses les de l'ODS 9 (Indústria, innovació i infraestructura), mostren unes tendències lleugerament més positives, però el seu progrés continua essent massa lent i irregular si es compara entre països.⁸

El ritme del progrés dels ODS varia significativament segons els països. En el cas d'Espanya, gairebé el 58% dels objectius estan en camí de ser assolits, el 18% mostren un progrés limitat i el 24% van en retrocés. Amb aquestes xifres, malgrat que estan per sota de les aspiracions inicials, Espanya se situa en el *top-15* de l'índex mundial dels ODS, amb una puntuació de 80,7, només una mica per sota del primer lloc, que ocupa Finlàndia.⁹



Índex mitjà mundial dels ODS al llarg del temps i puntuacions de cada grup de països, 2015-2023

Font: elaboració a partir de l'informe *The Sustainable Development Goals Report 2024*. Nacions Unides, 2024.



Compliance individual o cooperació global?

És fonamental comprendre que **els objectius de l'Agenda 2030 són una responsabilitat global compartida, i no simplement una qüestió de compliment individual per part de cada país**. La implementació dels ODS a títol individual –tant a escala nacional com empresarial– no ha d'obstaculitzar la capacitat d'altres països o actors per assolir-los. Pràctiques com el consum insostenible, l'exportació de residus tòxics, el comerç il·lícit i la competència fiscal deslleial poden generar impactes negatius fora de les fronteres nacionals o empresarials pròpies. En si, aquests efectes perjudicials solen estar vinculats a una implementació deficient de l'ODS 17 (Aliances per als objectius), que cerca fomentar la cooperació global per al desenvolupament sostenible.

Segons el *Sustainable Development Report 2024*, els països més rics tendeixen a generar més impactes negatius, principalment pels efectes col·laterals de les seves cadenes de valor. Un exemple clar és el consum insostenible de matèries primeres, que contribueix a la desforestació i a d'altres problemes ambientals i socials a la resta

del món. Alguns d'aquests països també figuren entre els principals exportadors d'armes, cosa que pot contribuir a agreujar els conflictes i desestabilitzar altres regions. Així mateix, el compromís amb l'ajuda oficial al desenvolupament és insuficient per revertir la tendència. Respecte als indicadors, només 5 dels 31 països membres del Comitè d'Ajuda al Desenvolupament de l'OCDE han complert l'objectiu de destinar el 0,7% de la renda nacional bruta a la cooperació internacional, mentre que la majoria estan molt per sota d'aquesta fita.

Per reduir aquests impactes negatius a escala global, especialment en el comerç, és crucial potenciar les aliances internacionals i el multilateralisme basat en l'ODS 17. Això implica continuar establint unes normes i uns estàndards ambiciosos, que superin el voluntarisme i fomentin un sistema comercial més sostenible, equitatiu i alineat amb el benestar de les persones i amb la protecció del planeta.¹¹

No obstant això, el context global actual no sembla propici a afavorir aquestes aliances. L'inici de la segona Administració Trump als Estats Units, les tensions geopolítiques creixents i la recrudescència de les disputes comercials han relegat els principis del multilateralisme i de la governança climàtica global a un segon pla. Així mateix, **l'auge dels partits polítics d'extrema dreta ha situat els principis de la sostenibilitat en el blanc de les crítiques i ha convertit la identificació**

amb els ODS en una qüestió ideològica, subjecta a l'orientació política de cada govern. Aquesta instrumentalització també ha afeblit el consens global i ha alentit la seva implementació. Malgrat aquest escenari advers, no deixen de ser remarcables els esforços de les Nacions Unides per mantenir el seu compromís amb l'Agenda 2030, fins i tot essent conscients que la polarització creixent i les dificultats estructurals plantegen reptes seriosos per al seu èxit.

El Pacte per al Futur revitalitza l'aposta pels ODS, però no resol els dubtes sobre la seva capacitat d'implementació

A la Cimera del Futur celebrada al setembre de 2024 a la seu de l'ONU a Nova York, es va aprovar el *Pact for the Future*.¹² **En un escenari de tensions geopolítiques creixents, les Nacions Unides van presentar aquest pacte com un intent d'arribar a un acord d'ampli abast per revitalitzar la cooperació global.** S'estableixen un total de 56 accions per al seguiment del Pacte. Per exemple, l'acció 13 tracta de construir i mantenir unes societats pacífiques, inclusives i justes, i abordar les causes profundes dels conflictes. L'acció 16 posa el focus a promoure la cooperació i l'entesa entre els estats membres, la reducció de les tensions, la cerca d'una solució pacífica a les disputes i la resolució dels conflictes. L'acció 18 cerca construir i mantenir la pau. La voluntat del Pacte per al Futur de revitalitzar l'aposta pels ODS és clara, però la seva naturalesa vinculant és feble i la predisposició dels actors a implementar els acords continua essent dubtosa.

En un escenari de tensions geopolítiques creixents, les Nacions Unides van presentar aquest pacte com un intent d'arribar a un acord d'ampli abast per revitalitzar la cooperació global.

Als darrers deu anys de l'Agenda 2030, s'ha evidenciat la distància entre els acords assolits i els progressos substancials realitzats en la seva implementació. El Pacte per al Futur es compromet a "accelerar" els ODS amb accions "audaces, ambicioses, accelerades, justes i transformadores", tot i saber que és difícil que aquestes mesures vagin més enllà d'una mera declaració d'intencions.¹³

... invocar aspiracions sense un suport real pot danyar encara més la credibilitat de les institucions que representen el multilateralisme.

Així mateix, s'estableix que el sector privat acomplirà un paper clau en la implementació d'aquestes accions concretes. Objectius com enfortir la resiliència de les cadenes de subministrament d'aliments davant de crisis i disrupcions, eliminar més ràpidament els subsidis als combustibles fòssils i reforçar la inversió privada en desenvolupament sostenible i acció climàtica són centrals en l'acord de les Nacions Unides.¹⁴ A més, cerca abordar els riscos de desinformació, els discursos d'odi i l'ús indegut de les tecnologies emergents, incloses la intel·ligència artificial i les armes autònomes letals. Tanmateix, per complir aquests compromisos caldrà una col·laboració sense precedents en el context actual de polarització.

Cal reconèixer que hi ha una clara desconexió entre la situació geopolítica actual i la visió del Pacte, com també entre els actors signants i la seva capacitat o la seva predisposició per assolir els objectius proposats.¹⁵ Les Nacions Unides presenten el Pacte com un acord internacional de gran abast per a "un nou començament en el multilateralisme", però els conflictes militars i comercials creixents evidencien la crisi d'aquest model. Encara que arribar a un pacte global en un context polaritzat és un èxit, **invocar aspiracions sense un suport real pot danyar encara més la credibilitat de les institucions que representen el multilateralisme.** El Pacte per al Futur corre el risc de convertir-se ràpidament en una relíquia del passat.

2 | LES CIMERES INTERNACIONALS TROBEN DIFICULTATS PER ARRIBAR A ACORDS I IMPLEMENTAR-LOS

La situació climàtica global ha continuat empitjorant al llarg del darrer any. Les recerques científiques publicades recentment confirmen que la Terra ja ha traspassat, per primera vegada, el llindar de 1,5°C de temperatura per sobre dels nivells preindustrials.¹⁶ A més, la **governança climàtica global està en crisi, especialment després**

de l'anunci de la nova Administració Trump que els Estats Units es desvinculen de l'Acord de París. Així mateix, el paper intervencionista d'alguns lobbies empresarials actua com a factor que dificulta i fins arriba a sabotejar els acords de les cimeres climàtiques internacionals.

Les conclusions de la COP29 sobre el canvi climàtic



La Conferència de les Nacions Unides sobre el canvi climàtic de 2024 (COP29) va tenir lloc a Bakú (Azerbaidjan) entre l'11 i el 22 de novembre. Cal destacar que, en aquesta ocasió, molts líders mundials es van quedar als seus països, gestionant les seves pròpies crisis i conflictes polítics. A la conclusió de la cimera, António Guterres, secretari general de l'ONU, va assenyalar: "N'esperava un resultat més ambiciós, tant en termes de finançament com de mitigació, per abordar el gran repte que afrontem. Però aquest acord proporciona una base sobre la qual construir."¹⁷ A continuació, presentem els punts principals de l'acord.

1 El finançament climàtic registra progressos significatius, però insuficients

El finançament climàtic fou el tema central de la COP29. Les divisions entre els països rics i els més vulnerables es van posar de manifest en els debats sobre l'acord final. El resultat fou un compromís de 300.000 milions de dòlars anuals per al 2035, un augment significatiu respecte als 100.000 milions anteriors, però encara molt per sota dels 1,3 bilions necessaris per tancar la bretxa del finançament global. El grup dels països menys desenvolupats, que representa 45 països i 1.100 milions de persones, va condemnar el resultat. El text final presenta el "Full de ruta de Bakú a Belém cap als 1,3 bilions", a fi d'identificar maneres de desbloquejar fons de finançament climàtic per mitjà de subvencions i instruments que no generin deute. Tanmateix, assolir aquestes fites requereix superar algunes barreres, com els alts costos de capital a regions com Àfrica, on suposen el 15,6% de mitjana, més del triple que al món occidental. Per superar aquests obstacles, els països menys desenvolupats apunten la necessitat de reformar el sistema financer internacional.

2 L'abandonament dels combustibles fòssils no consta a l'acord final

Durant la cimera, hi va haver una gran polarització a l'entorn del compromís global d'abandonar els combustibles fòssils i avançar cap als objectius energètics establerts a la COP28. Tanmateix, una coalició de nacions dependents de les exportacions de combustibles fòssils, amb el suport dels lobbies empresarials del sector, va bloquejar qualsevol al·lusió a la seva eliminació gradual en l'acord final, que havia estat una de les fites principals de la COP28.¹⁸

3 S'activen els mercats de carboni globals

Després de prop d'una dècada de negociacions, la COP29 va aconseguir avançar significativament en l'article 6 de l'Acord de París perquè els mercats de carboni globals comencin finalment a ser operatius.¹⁹ En concret, l'article 6.2 de l'Acord de París disposa que, si un país aconsegueix reduir les seves emissions, pot transferir el resultat d'aquesta mitigació perquè compti en les reduccions de les emissions d'un altre país. És el que es coneix com el *resultat de mitigació transferit internacionalment* (ITMO), que pot ser generat tant pels estats com per les empreses. L'article 6.4 estableix que, a fi de facilitar el procés perquè la creació i l'intercanvi de crèdits de reducció d'emissions contribueixi a la seva mitigació, s'han d'establir uns mecanismes que

uns "estàndard d'or" que defineixin la qualitat i la veracitat dels crèdits de carboni emesos, per assegurar que les reduccions de les emissions són reals, mesurables, verificables i permanents. Les noves normes de l'article 6 establertes a Bakú suposen un avanç essencial per establir un mercat global de carboni fiable. Aporten estructura i claredat als requisits per als crèdits i els mecanismes que els generen, en què destaquen la rellevància de la transparència i el seguiment. Tanmateix, caldrà evitar solapaments amb altres mecanismes de carboni i establir alguns aspectes tècnics, com el procés d'autorització de crèdits i la creació d'un registre internacional per a la seva compravenda.

4 Es posa en funcionament el Fons per a Pèrdues i Danys

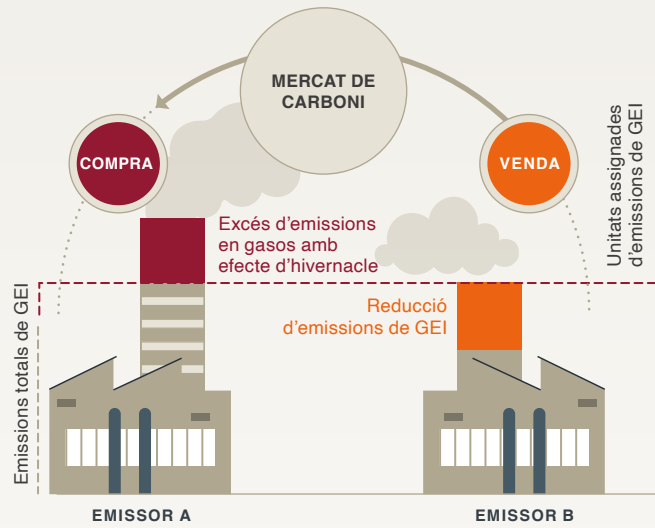
A la COP29, es va prendre la decisió de garantir la plena operativitat del Fons per a Pèrdues i Danys, un mecanisme esperat durant molt de temps pels països en via de desenvolupament. Fins ara, el fons ha rebut promeses de finançament de 800 milions de dòlars i s'espera que pugui començar a finançar projectes al 2025.

5 S'observa un nou impuls de l'energia nuclear

A la COP29, sis països més van subscriure la Declaració per triplicar l'energia nuclear, cosa que eleva a 31 el nombre de països que es comprometen a triplicar la capacitat nuclear per al 2050. La COP de Bakú suposa un pas important en la promoció de la energia nuclear com a component necessari per a la transició energètica, circumstància que requereix un enfocament integral que prengui en consideració tots els seus impactes, inclosos els derivats de l'extracció d'urani, així com els possibles riscos sobre les comunitats en què es desplega.

ELS MERCATS DE CARBONI

Els mercats de carboni permeten a les empreses i als països comprar i vendre crèdits d'emissió de CO₂. Les entitats reguladores estableixen un límit a les emissions de CO₂, assignant permisos d'emissió, i les empreses o els països que emetin per sota del límit assignat o que desenvolupin projectes de reducció de les emissions en podran obtenir crèdits i vendre'ls als qui n'emetin més. Aquest model genera incentius econòmics per reduir les emissions, alhora que permet canalitzar fons cap als països menys desenvolupats amb una petjada menor de carboni.



Les conclusions de la COP16 sobre biodiversitat

L'octubre de 2024, va tenir lloc la COP16 a Cali (Colòmbia), la primera cimera de la biodiversitat que se celebrava després de l'acord de Kunming-Montreal del 2022, que fixava com a objectiu detenir i revertir la pèrdua de biodiversitat per al 2030. Entre els acords assolits a la cimera, cal destacar el reconeixement de les comunitats indígenes com a garants de la protecció de la biodiversitat i l'establiment, per primera vegada, d'un mecanisme de repartiment de beneficis dels recursos genètics d'origen vegetal, animal o microbià obtinguts majoritàriament per empreses multinacionals als països en via de desenvolupament i utilitzats per a la producció de cosmètics, medicaments i aliments.²⁰

A Cali, tots els països havien de presentar els seus plans d'acció nacionals (NBSAP), però només 19 dels 196 països els van presentar

abans i al final de la cimera van ser 44.²¹ Molts països assenyalaven que no disposaven dels fons necessaris per elaborar i implementar aquests plans, de manera que la qüestió del finançament es va convertir en la "batalla" de la COP16 i va evidenciar divisions entre els països desenvolupats i els països en via de desenvolupament. Si bé aquests últims reclamaven crear un fons per a la biodiversitat sota la governança de la COP, després que els anteriors compromisos de finançament assumits pels països desenvolupats s'haguessin incomplert, finalment no es va arribar a cap acord.²² Greenpeace va considerar la cimera un fracàs, que va atribuir a "un lobby empresarial sense precedents".²³ Segons aquesta organització, **grans corporacions dels sectors de la agroindústria, la mineria i els combustibles fòssils van pressionar perquè no s'establís un mecanisme financer sòlid que garantís els recursos necessaris per a la protecció de la biodiversitat.**

3 | L'OCÀS DE LA GLOBALITZACIÓ? ELS SÍMPTOMES D'UN TEMPS INCERT

“Van ser fundats l'any 1843 per defensar, entre altres coses, el lliure comerç i el paper modest del govern. Avui aquests valors liberals clàssics no tan sols són impopulars, sinó que estan cada vegada més absents del debat polític. Avui, si defenses el lliure comerç a Washington, et titllaran d'ingenu sense remei, i en el món emergent et titllaran de relíquia neocolonial de l'època en què Occident en sabia més.”

— The Economist²⁴

Durant gairebé quaranta anys, des dels anys noranta –quan van sorgir les primeres concepcions de la globalització– fins avui, l'ordre econòmic i geopolític del món s'ha regit per un conjunt de principis bàsics que han marcat un destí aparentment inevitable en el desenvolupament de les societats. El lliure mercat com a forma natural d'assignació dels recursos; la globalització com a mecanisme d'intercanvi social, cultural i econòmic; un estat reduït i no intervencionista, que permetés alliberar les energies socials i reduir els impostos; el dèficit fiscal zero, i una gestió pública austera, en el marc de l'extensió dels drets civils i culturals. Aquests principis operaven com un objectiu col·lectiu al qual gairebé tots els governs, empreses, acadèmics i líders d'opinió adequaven les seves expectatives de futur i les seves possibilitats de desenvolupament. El món tenia una direcció; les societats, un futur inevitable, i les empreses, un horitzó predictiu clar per organitzar les seves operacions en un mercat globalitzat. Durant l'era de la globalització, es van impulsar els fluxos comercials i financers arreu del món principalment per consideracions econòmiques. Amb la caiguda dels costos del transport, les empreses de les economies avançades van descobrir que podien aprofitar els menors costos laborals dels països en via de desenvolupament. A més, van saber estructurar unes cadenes de subministrament àgils i eficients, que travessaven diversos països, i això els va permetre d'estalviar costos, confiant en l'especialització dels diferents països en els productes intermedis.

L'arribada de la crisi econòmica mundial del 2008 va comportar uns nivells creixents de contestació social, amb l'aparició de nous moviments polítics que s'oposaven a l'austeritat i reivindicaven més quotes de sobirania i de democràcia directa. Posteriorment, va res-sorgir l'extrema dreta, amb els seus discursos sobre la sobirania nacional, el proteccionisme i l'abandonament de les organitzacions supranacionals. Després han vingut la fragmentació de l'ordre geopolític global, la pandèmia i el retorn de la confrontació militar a gran escala. Així doncs, en pocs anys, hem entrat en un declivi lent però sostingut del vell ordre del lliure mercat, amb l'emergència, encara incipient, de múltiples opcions substitutives, sense que cap d'elles aconsegueixi fins ara consolidar-se definitivament, cosa que dona lloc a un món incert en el qual és difícil entreveure un nou ordre global.

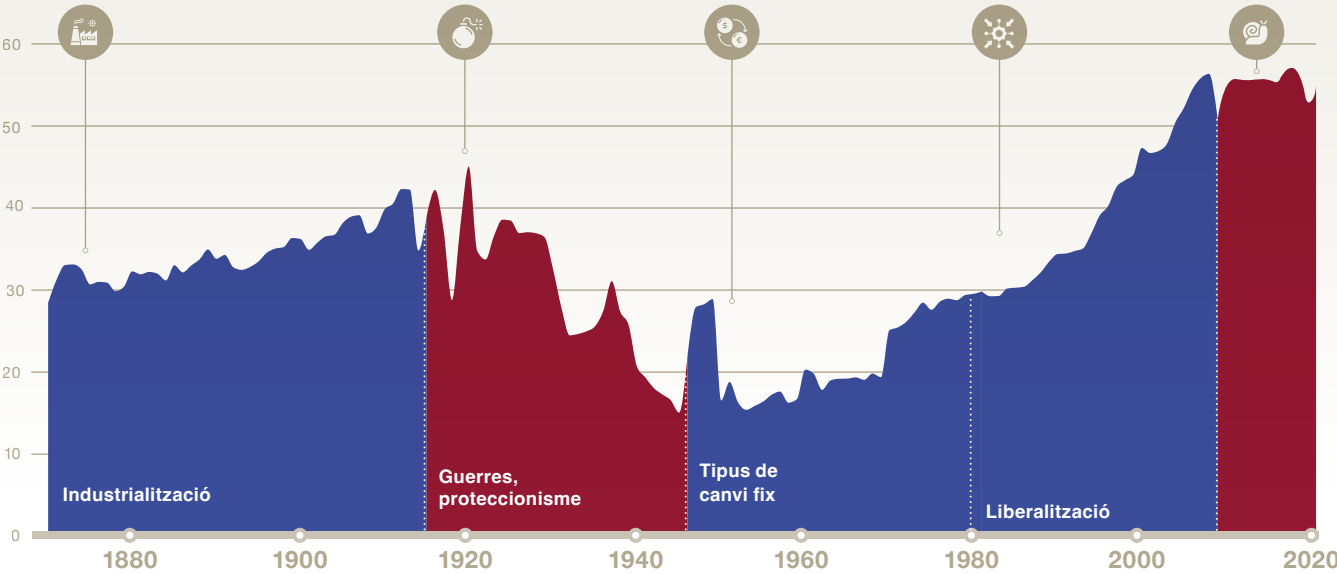
Al llarg dels darrers 150 anys, les societats han travessat per diverses etapes econòmiques i polítiques. El que estem veient avui al món és el declivi d'un d'aquests cicles i el caos sistèmic subsegüent que sorgeix d'aquest ocàs històric. Avui, com anuncia el Banc Mundial, “gairebé totes les forces econòmiques que van impulsar el progrés i la prosperitat als darrers trenta anys s'estan esvaint”.²⁵ I el Banc Mundial també apunta que els anys que falten fins al 2030 podrien ser una “dècada perduda” i preveu que el “límit de velocitat” de l'economia mundial –la taxa màxima a llarg termini a què pot créixer sense provocar inflació– caurà al nivell més baix registrat als últims trenta anys. El creixement del comerç mundial, baluard de la globalització, està estancat o en un lleu retrocés des del 2009, cosa que marca l'inici del que el Fons Monetari Internacional ha denominat slowbalization. Tanmateix, diferents veus adverteixen que no podem confondre aquest alentiment amb la fi de la globalització com a tal, atès que hem aconseguit un nivell d'interdependències mundials en els àmbits tecnoeconòmic, digital, cultural i dels fluxos migratoris que difícilment es podrà revertir del tot.²⁶

Les cinc eres de la globalització²⁷

Font: elaboració a partir de l'informe *Charting Globalization's Turn to Slowbalization after Global Financial Crisis*. Fons Monetari Internacional, 2023.

04

L'obertura comercial es va alentir arran de la crisi financera mundial (suma d'exportacions i importacions en percentatge del PIB)



Cadascun dels cinc períodes principals del gràfic es caracteritzava per diferents configuracions econòmiques i financeres, i per diferents regles i mecanismes que establien els vincles entre països:

- L'era de la industrialització (1870-1914)** va ser un període en què el comerç mundial, dominat per Europa, els Estats Units, Argentina, Austràlia i el Canadà, es veié facilitat pel patró or. Fou impulsat, en gran part, pels avanços en el transport, que van reduir els costos i van impulsar els volums comercials.
- El període d'entreguerres (1914-1945)** va representar un dràstic retrocés de la globalització, a causa dels conflictes internacionals i l'augment del proteccionisme. Malgrat la pressió de la Societat de Nacions per a la cooperació multilateral, el comerç es va regionalitzar amb l'establiment de barreres comercials i la ruptura del patró or en blocs monetaris.
- L'era de Bretton Woods (1945-1980)**, coincidint amb el final de la Segona Guerra Mundial, es va caracteritzar per l'emergència dels Estats Units com la potència econòmica dominant amb el dòlar, llavors vinculat a l'or. La recuperació de la postguerra i la liberalització del comerç van fomentar una ràpida expansió a Europa, el Japó i les economies en via de desenvolupament, i molts països van relaxar els controls dels

capitals. Però l'expansiva política fiscal i monetària dels Estats Units, impulsada per la despesa social i militar, finalment va fer que el sistema fos insostenible. Els Estats Units van posar fi a la convertibilitat dòlar-or a principi de la dècada de 1970 i molts països van passar a tenir uns tipus de canvi flotants.

L'era de la liberalització (1980-2008) va suposar l'eliminació gradual de les barreres comercials a la Xina i en altres grans economies dels mercats emergents i l'establiment d'una cooperació econòmica internacional sense precedents, inclosa la integració de l'antic bloc soviètic. La liberalització va contribuir a una gran expansió dels fluxos comercials i l'Organització Mundial del Comerç, establerta l'any 1995, va esdevenir el nou supervisor multilateral dels acords comercials, les negociacions i la resolució de disputes. Els fluxos transfronterers de capital també van augmentar, cosa que va incrementar la complexitat i la interconnexió del sistema financer mundial.

La slowbalization (2008-avui) que segueix a la crisi financera mundial del 2008 s'ha caracteritzat per una desacceleració prolongada del ritme de la reforma comercial i un afebliment del suport polític al lliure comerç, en un context de tensions geopolítiques creixents.

En aquesta nova fase, observem diferents tendències que indiquen un descrèdit polític i econòmic de la globalització, amb una nova orientació generalitzada de les polítiques econòmiques al món que comporta el restabliment dels aranzels i d’altres barreres al lliure comerç. Podríem assenyalar quatre factors principals que avui afa-voreixen aquest procés de desglobalització:

- 1 **La policrisi.**²⁸ Les crisis energètiques, l’escalfament global, les sequeres, les guerres, les pandèmies i la inflació, disrupcions massives superposades que interactuen i es retroalimenten entre si de formes inesperades i que generen desorientació i efectes imprevistos.
- 2 **La recessió geopolítica.**²⁹ Ens trobem en un moment en què les institucions globals estan mancades de capacitat efectiva per fer de mitjanceres o per proposar solucions als conflictes, i això genera inestabilitat, per diversos motius: 1) uns Estats Units fracturats socialment i políticament i, per tant, replegats sobre si mateixos; 2) la manifestació de Rússia com un poder rebel, decidit a dinamitar la correlació global de forces; 3) les contradiccions internes del model xinès, i 4) l’afebliment del multilateralisme i de les institucions encarregades de liderar-lo.

Cap a una segona Guerra Freda?³¹

En l'àmbit geopolític, es perfilen diferents escenaris futurs, amb una tendència clara cap a una geopolítica de blocs i unes polítiques econòmiques orientades a la sobirania nacional. Una de les principals incerteses és com evolucionaran les relacions geopolítiques, depenent del desenllaç de la guerra a Ucraïna, el posicionament de la Xina i les polítiques dels Estats Units i de la UE, així com el paper de països clau com l'Índia, Aràbia Saudita, Turquia i el Brasil. La qüestió central és si el món s'organitzarà en aliances flexibles o en blocs clarament diferenciats. La segona gran incertesa és l'orientació de les polítiques econòmiques, en un context en què els governs han intensificat la seva intervenció en les economies nacionals. El futur dependrà de si els països continuen amb aquesta tendència proteccionista o bé opten per una major liberalització. Factors com la seguretat energètica, el canvi climàtic i el creixement econòmic influiran en l'expansió dels sectors estratègics definits pels estats. A partir d'aquestes dues grans incerteses –les relacions geopolítiques i les polítiques econòmiques–, s'han plantejat quatre possibles escenaris per al futur de la globalització, amb les seves implicacions en l'àmbit de la sostenibilitat:

- 3 **La guerra comercial.** L’auge de conflictes econòmics derivats de les imposicions d’aranzels o d’altres mesures mercantils contra un o diversos països, els quals, al seu torn, hi poden respondre amb represàlies. Els nous aranzels introduïts per l’Administració Trump poden tenir un “efecte dòmino”, alhora que també s’es-tà produint una escalada del conflicte comercial entre la Unió Europea i la Xina.
- 4 **La carrera tecnològica.**³⁰ La tecnologia s’ha convertit en un camp de batalla fonamental en la lluita per l’hegemonia global. En la guerra dels xips, Washington fa una mobilització sense precedents per reorientar les cadenes productives i impedir que la Xina culmini el seu gran salt tecnològic cap endavant, i Europa tracta de no perdre el tren de la competitivitat. Una cosa sem-blant passa en altres fronts, com la IA o la computació quàntica.

Vivim avui en un món més inestable i conflictiu, amb diverses esferes separades que competeixen per reordenar-lo sota di-ferents paraigües regionals de seguretat. Estem presenciant un canvi de marxa de la globalització, un nou mix, una forma més violenta, corrosiva i antagònica de relacions globals que acaba impactant directament també en els intents fonamentals de resoldre les emergències ecològiques i socials.



Encara que últimament la tendència sembla que evoluciona cap a una segona Guerra Freda o cap a l’enfocament de “primer els amics”, alguns esdeveniments a curt i a mitjà termini podrien canviar aquesta trajectòria cap a un altre escenari. L’ascens de polítics amb tendències més aïllacionistes durant el cicle electoral global o el deteriorament de les aliances podrien provocar un canvi a favor d’enfortir l’autosufici-ència. A més, la proliferació dels acords comercials regionals podria impulsar un gir més ampli cap a l’escenari de “primer els amics”. Igualment, l’establiment d’acords negociats per posar fi als conflictes

actuals podria revertir la tendència i fer que el món recuperés una versió més *light* de la globalització. L’estudi d’aquests escenaris pot ajudar els líders empresarials a estructurar la incertesa a què s’enfronten, per poder analitzar i preparar-se per les possibles conseqüències d’una manera més estratègica. Així mateix, els consells d’administració han de revisar les seves estratègies empresarials i desafiar els supòsits geopolítics implícits que les fonamenten.

1.

● **“Regna l’autosuficiència”**, com a resultat de la decadència de las de les aliances i el feble creixement econòmic, que im-pulsarien els països a promoure la producció nacional i a cercar una major autosuficiència. Aquest escenari podria dificultar la implementació de polítiques climàtiques globals coherents, ja que els països prioritzarien la seva competitivitat per davant dels compromisos en matèria de sostenibilitat.

2.

La segona Guerra Freda, per contra, sorgiria d’un enduriment de les aliances i de la competència ideològica, combinada amb unes polítiques econòmiques nacionalistes i estatistes. Les perspectives per a una cooperació climàtica global empitjorarien substancialment en aquest escenari.



3.

● **“Els amics primer”**. El futur també es caracteritzaria per unes fortes aliances geopolítiques, però el comerç i el capital fluïrien amb relativa llibertat entre els aliats, cosa que portaria les empreses al *“friendshoring”* de les principals operacions i de les cadenes de subministrament. En aquest context, la formació de blocs regionals amb unes economies obertes podria fomentar la sostenibilitat dins de cada bloc. Tanmateix, la manca de coordinació entre blocs podria generar uns es-tàndards ambientals dispars i limitar l’eficàcia de les iniciatives sostenibles a escala global.

4.

● **La globalización *light***. Seria un entorn operatiu relativament liberalitzat i globalitzat, amb menys tensions geopolítiques. En aquest escenari, la cooperació internacional i l’obertura econòmica permetrien una col·laboració multilateral efectiva en iniciatives climàtiques. Les empreses podrien accedir a tecnologies netes i compartir les millors pràctiques a escala global, la qual cosa en facilitaria la transició.

El futur de les cadenes de valor i la fragmentació del comerç en blocs

Segons el McKinsey Global Institute, l’any 2035 el comerç dels béns i serveis més crítics entre les economies dels grups oriental i occidental podria caure prop d’un 90%.³² Les economies del grup

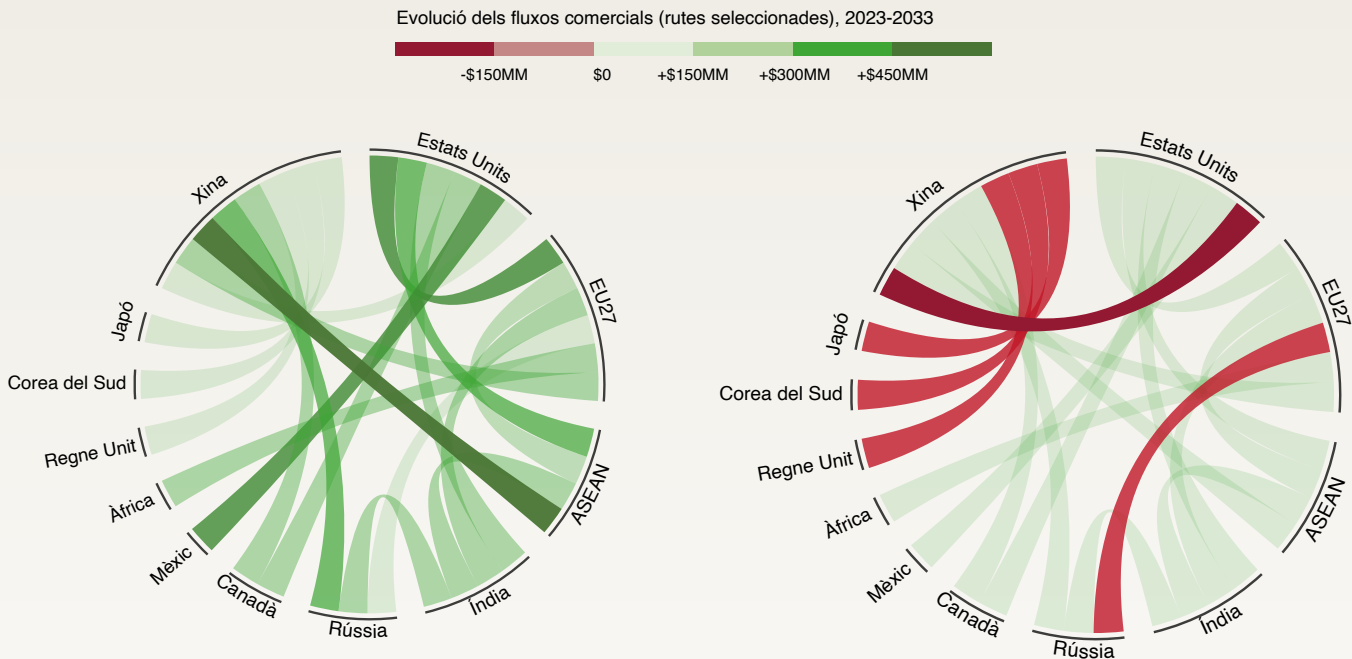
occidental observen un canvi cap al comerç intragrup, mentre que moltes economies d’alineació intermèdia reorienten els seus vincles comercials cap a la Xina.

Els blocs clau ampliaran els llaços existents i es connectaran a nous mercats

Però el comerç entre competidors geopolítics disminuirà

06

Font: elaboració a partir de l’informe Great Powers, Geopolitics, and the Future of Trade. The Boston Consulting Group, 2025.



La fragmentació creixent del comerç global apunta canvis profunds en les cadenes de subministrament i incentiva els fenòmens següents:

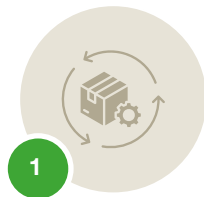
1 El nearshoring (deslocalització propera): la transferència de les operacions comercials a països propers, amb zones horàries similars, com a alternativa a l’offshoring, que usualment cerca costos més baixos en destinacions llunyanes.

2 El onshoring (relocalització): la transferència de les operacions comercials deslocalitzades de retorn al país des del qual es van traslladar originàriament.

3 El friendshoring (deslocalització amiga): la transferència de les operacions comercials a països que presenten una integració geopolítica i una forta adhesió a un conjunt de normes i valors sobre com operar en l’economia global.

Segons apunta el Fons Monetari Internacional, l’ús de termes com *desacoblament*, *reducció dels riscos (de-risking)*, *relocalització*, *nearshoring* i *friendshoring* s’ha multiplicat per més de 20 entre el 2018 i el 2023 en les presentacions corporatives.³³ Ens trobem en un moment de creixent inversió industrial destinada a sectors estratègics, acompanyada d’una diversificació de més gran de les cadenes de

subministrament cap a centres de producció més propers i fiables. Segons The Boston Consulting Group, en aquest escenari, per abordar els canvis geopolítics i assegurar la continuïtat de les seves cadenes de subministrament, els líders empresarials han de prioritzar les accions següents:³⁴



Desenvolupar cadenes de subministrament resilient i transparents.

Les empreses han d’avaluar i diversificar les seves estratègies d’abastiment ampliant la base de proveïdors. És crucial enfortir les relacions amb els principals proveïdors actuals i cercar-ne de nous. A més, han d’invertir en plataformes de control de la cadena de subministrament que ofereixin transparència i monitorin els shocks en temps real, cosa que facilita l’adaptació ràpida davant qualsevol interrupció. També han d’avaluar la possibilitat d’integrar verticalment la producció de components crítics dins l’empresa. Aquestes iniciatives n’asseguraran la continuïtat operativa i aportaran més flexibilitat en cas de disruptions geopolítiques que afectin les cadenes de subministrament.



Adoptar estratègies intel·ligents de nearshoring.

Les empreses han de prendre en consideració estratègies de *nearshoring* que els ofereixin costos competitius, un entorn polític favorable i avantatges en termes de resiliència. En reubicar la producció més a prop dels mercats locals, les empreses també poden reduir els costos de transport i la petjada de carboni. El nearshoring intel·ligent millora la resiliència i facilita l’adaptació als canvis en la demanda dels consumidors.



Apostar per la diferenciació regional.

A mesura que el comerç global es vagi fragmentant i la regionalització es vagi accelerant, les organitzacions hauran d’adoptar estructures diferenciades i tecnologies adaptades a cada regió. Ja no bastarà amb un enfocament únic. Adaptar les estratègies d’acord amb les necessitats regionals n’augmentarà l’agilitat i permetrà a les empreses continuar essent competitives en un mercat global cada vegada més fragmentat.

▼ Risc geopolític i risc climàtic³⁵

Segons corrobora l’informe de riscos publicat pel Fòrum Econòmic Mundial, dos dels tres riscos identificats com a més rellevants per al 2025 són de naturalesa geopolítica. Tanmateix, **els riscos climàtics i ambientals es consideren els més greus i potencialment més devastadors a llarg termini**:

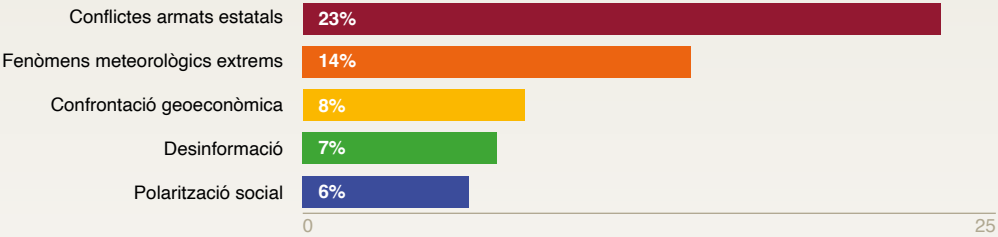
En la nova era de la globalització, que altera les regles de joc, redefi-nint el terreny en què es desenvolupen les economies i les relacions internacionals, ja no existeix un model únic i previsible, sinó una fragmentació de paradigmes, que varien segons la regió. En aquest context incert, la sostenibilitat no té encara un lloc definit; la seva centralitat i la seva aplicació depenen de les dinàmiques polítiques i econòmiques específiques de cada país o bloc regional i del grau de fortalesa o feblesa diplomàtica amb els altres agents internacionals.

Panorama actual del risc mundial

Font: elaboració a partir de l'informe *The Global Risks Report 2025*. Fòrum Econòmic Mundial.

07

Seleccioneu un risc que consideri més probable que presenti una crisi material a escala mundial el 2025



Riscos globals a llarg termini (10 anys)

Font: elaboració a partir de l'informe *The Global Risks Report 2025*. Fòrum Econòmic Mundial.

Estimeu l'impacte probable (gravetat) dels riscos següents



4 | ELS PLANS DE TRANSICIÓ ECOLÒGICA PER REGIONS

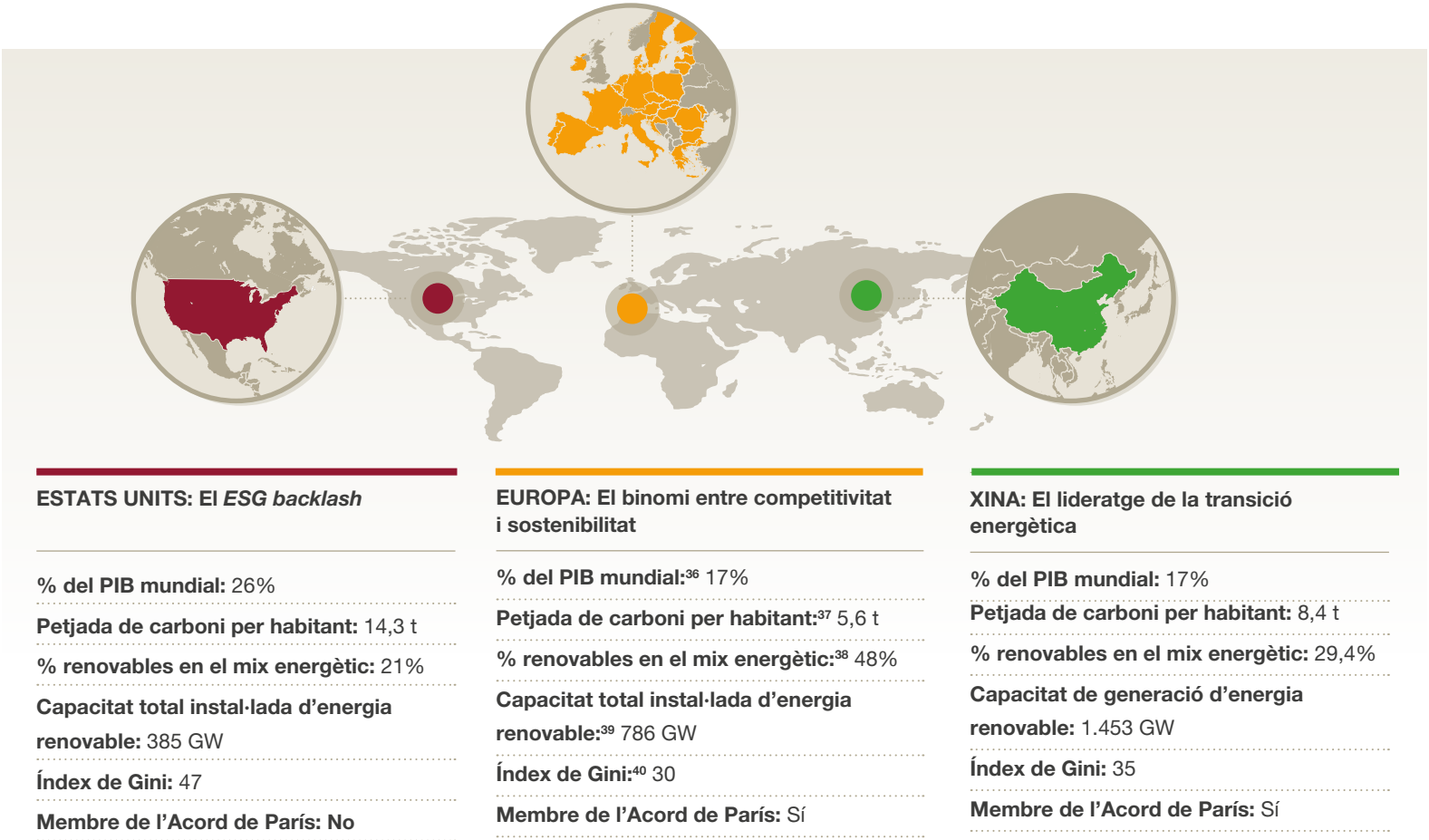
En el futur pròxim, s’espera que persisteixin diferents ritmes i divergències estratègiques en les polítiques de transició ecològica i de sostenibilitat en les diferents regions del món. Si bé algunes regions poden continuar apostant per unes polítiques de transició ambicioses, altres països poden oposar-s’hi tant per qüestions ideològiques com al·legant que són injustes, proteccionistes o discriminatòries cap als països en via de desenvolupament. Tanmateix, la competència geopolítica també comportarà l’augment de les inversions verdes com a mesura de construcció de resiliència i autonomia estratègica.

Si bé Europa ha estat la regió que ha desenvolupat un marc regula-dor més ambiciós en matèria de sostenibilitat, les noves tendències econòmiques i geopolítiques semblen portar-la a replantejar-se les prioritats davant del risc de pèrdua de competitivitat i les amenaces a la seva seguretat.

Als Estats Units, la nova Administració Trump ja ha retrocedit clara-ment en matèria de sostenibilitat, tant en l’àmbit intern com interna-cional, amb la seva sortida dels acords globals sobre la transició.

En aquesta situació, la Xina sembla consolidar-se com a líder global en capacitat de producció d’infraestructures i generació d’energia reno-vable, amb un model econòmic que, malgrat les seves contradiccions, presenta avantatges a l’hora d’accelerar els ritmes de la transició.

Davant d’aquestes diferents conjuntures, és important assenyalar que la sostenibilitat és una qüestió global i que el futur ecològic comú passa per assumir uns compromisos transnacionals que permetin compartir coneixements, capacitats i experiències entre regions.



▼ El reequilibri del binomi entre competitivitat i sostenibilitat en la nova legislatura europea

El projecte europeu viu sota una pressió interna i externa creixent. La tensió geopolítica a les portes de la Unió Europea (UE), la proliferació de les forces euroescèptiques i d'extrema dreta i la inestabilitat política creixent a Alemanya i a França, dos dels països clau a l'hora d'exercir el lideratge i l'orientació de la UE, actuen com a factors que amenacen antics consensos i dificulten la consolidació de noves orientacions compartides. En aquest context, les eleccions al Parlament Europeu de juny de 2024 es presentaven com a crucials per determinar el futur immediat del procés d'integració europea: de l'agenda verda a la futura ampliació de la UE i de la política de defensa al debat sobre els seus recursos propis. Els resultats de les eleccions semblen haver descartat, de moment, un gir brusc de l'orientació de les polítiques de la regió. Tanmateix, **el proper cicle polític haurà de bregar amb una Eurocambra més conservadora, euroescèptica i reticent a impulsar polítiques climàtiques i ambientals ambicioses.**

Per bé que hi ha un relatiu consens en l'àmbit polític europeu en relació amb la magnitud del repte climàtic, no n'hi ha sobre la profunditat de les reformes necessàries per abordar-lo.

Alguns sectors de l'esquerra es pregunten si la transició verda és realment justa i discuteixen sobre si els instruments i les propostes actuals de la Comissió Europea, com el Mecanisme per a una transició justa,⁴¹ són realment suficients per aconseguir que ningú no se'n quedi enrere. Els impactes negatius de la transició en els grups desfavorits són innegables, com han demostrat les reaccions socials virulentes de sectors que senten que el pes desproporcionat de les reformes recau sobre ells, des del moviment de les armilles grogues el 2018 fins a l'oposició dels agricultors a l'acord de desembre del 2024 entre la UE i el Mercosur.⁴² Precisament com a resultat de l'oposició dels agricultors, la Comissió va decidir eliminar l'objectiu de reduir les emissions agrícoles en un 30% per a l'any 2040 i retirar la proposta per reduir l'ús de pesticides.⁴³ Per evitar excloure les comunitats més desfavorides i activar una reacció social, la nova

... el proper cicle polític haurà de lidiar amb una Eurocambra més conservadora, euroescèptica i reticent a impulsar polítiques climàtiques i ambientals ambicioses

Comisión Comissió i el Parlament Europeu haurien de desenvolupar instruments que canalitzin els beneficis de la transició verda cap a totes les persones i en distribueixin els costos d'una manera més justa. A més, en l'àmbit ideològic de la dreta, a cada estat membre hi ha forces polítiques que argumenten que la "ideologia climàtica" ha anat massa lluny i que té uns costos econòmics inassumibles. En aquest sentit, un repte important l'ha plantejat el Partit Popular Europeu: la família política de la presidenta de la Comissió Ursula von der Leyen, probablement per evitar la fugida de vots cap a l'extrema dreta, ha demanat una moratòria en la legislació europea sobre el clima.⁴⁴

En aquest context, el lideratge de la Comissió que ha exercit von der Leyen s'ha mostrat recentment disposat a reorientar el seu marc d'actuació amb relació a la sostenibilitat. **Si durant la passada legislatura va centrar les seves accions en l'elaboració d'un nou marc regulador molt ambiciós en matèria de sostenibilitat, l'inici d'aquesta legislatura mostra símptomes d'un replantejament dels terminis i les exigències.**

Al novembre del 2024, von der Leyen va anunciar la seva intenció de crear un instrument legislatiu "Òmnibus" per simplificar els procediments administratius i els requisits dels informes de sostenibilitat establerts a les directives sobre la *due diligence* i la presentació d'informació sobre sostenibilitat per part de les empreses (la CSRD i el Reglament de la taxonomia).⁴⁵ Aquesta proposta respon a les demandes d'alguns sectors industrials que busquen reduir la càrrega administrativa d'aquestes normatives i de diversos estats membres que encara no han transposat la CSRD a les seves legislacions nacionals. L'Òmnibus s'emmarca dins l'enfocament renovat de la Comissió Europea sobre la competitivitat de les empreses de la UE en comparació amb els seus competidors globals. Al febrer del 2025, la UE va donar llum verda al paquet Òmnibus amb l'aprovació de les mesures següents en relació amb les principals normatives de sostenibilitat:⁴⁶



Directiva de presentació d'informació sobre sostenibilitat per part de les empreses (CSRD)

- ▶ Prop del 80% de les empreses finalment queden fora de l'abast de la CSRD, que estableix només per a les empreses més grans l'obligació d'informar sobre la sostenibilitat. Concretament, només quedaran subjectes a la normativa les empreses amb més de 1.000 empleats i 50 milions d'euros de volum de negoci.
- ▶ Es posposen dos anys (fins al 2028) els requisits d'informació per part de les empreses que actualment estan afectades per la CSRD, que havien de començar a reportar el 2026 o el 2027.
- ▶ Es garanteix que els requisits d'informació sobre sostenibilitat que s'exigeixen a les grans empreses no suposin càrregues a les cadenes de valor de les pimes.
- ▶ Es revisen Normes Europees d'Informació sobre Sostenibilitat (NEIS) i no hi haurà informes de sostenibilitat obligatoris per a les pimes que cotitzin en borsa.
- ▶ Es redueixen la càrrega i l'"efecte cascada" sobre les pimes i les empreses de capitalització mitjana (SMC), en limitar la quantitat d'informació que les grans empreses poden sol·licitar a la cadena de valor.

Directiva de diligència deguda (CSDDD)

- ▶ S'atorga més temps a les empreses per adaptar-se als nous requisits. L'aplicació de la diligència deguda en matèria de sostenibilitat per a les grans empreses es retarda fins al 26 de juliol de 2028 (un any més), mentre que l'adopció de les directrius s'avança al juliol de 2026. A més, l'actualització del procés de diligència deguda

només serà obligatòria cada cinc anys. Els estats membres de la UE no podran imposar normatives més estrictes per abordar els impactes de les empreses en els drets humans.

- ▶ S'elimina la responsabilitat civil de les empreses dins la UE, encara que es manté el dret de les víctimes a rebre una compensació completa pels danys ocasionats per l'incompliment.
- ▶ Les institucions financeres queden exemptes de complir un règim de diligència deguda.
- ▶ Pel que fa als grups d'interès, només caldrà involucrar els treballadors, les comunitats directament afectades i les persones impactades. A més, es flexibilitza l'obligació de posar fi a les relacions comercials quan es detectin impactes en els drets humans

Reglament de taxonomia

- ▶ Es redueixen les obligacions d'informació de la taxonomia de la UE, que queden limitades exclusivament a les empreses més grans. S'introdueix un llindar de materialitat financera per als informes de la taxonomia i es redueixen un 70% les plantilles d'informació requerides.
- ▶ Se simplifiquen els criteris més complexos de prevenció i control de la contaminació relacionats amb l'ús i amb la presència de substàncies químiques, aplicables a tots els sectors econòmics, en el marc de la taxonomia.
- ▶ S'ajusten diversos aspectes, inclòs el principal indicador clau de rendiment per als bancs basat en la taxonomia: la ràtio d'actius verds (GAR).

L'aprovació del paquet Òmnibus es basa en una narrativa que considera la rendició de comptes en matèria de sostenibilitat una sobrecàrrega de costos que dificulta la competitivitat de les empreses. Tanmateix, com apunten alguns experts, **no hi ha cap evidència empírica sòlida que demostrï que reduir aquestes exigències augmenti la competitivitat**, i el fet que aquestes normatives siguin recents dificulta l'estudi d'aquesta relació amb els costos i els beneficis de les empreses, per manca d'experiència a llarg termini.⁴⁷ A més, se sap que aquests costos tendeixen a disminuir amb el temps, a mesura que les organitzacions superen les despeses inicials d'implementació i desenvolupen millors pràctiques.

Gran part del debat europeu actual amb relació a la sostenibilitat se centra entre la polaritat entre sostenibilitat i competitivitat, una qüestió que el darrer Informe Draghi també ha plantejat, com expliquem amb més detall a l'apartat següent. L'estratègia que di-

buixa el Pla Draghi suposaria una transformació estructural profunda de l'economia europea, apuntant a una transició en les dimensions digital, mediambiental i tecnològica. Aquestes transicions cerquen incrementar la competitivitat del sector productiu europeu, reduint-ne els costos de producció, especialment els de l'energia, i aconseguir més autonomia estratègica per a la regió.

Així mateix, la fragmentació del mercat intern ha impedit que Europa aprofiti les economies d'escala i desenvolupi "campions europeus", i subratlla la necessitat d'emprendre reformes essencial, com la unió bancària i la unió de capitals. El Pla Draghi també suposaria l'impuls d'una política industrial activa a escala europea, després de dècades en què aquestes polítiques s'han considerat obsoletes i contràries als principis del lliure mercat.

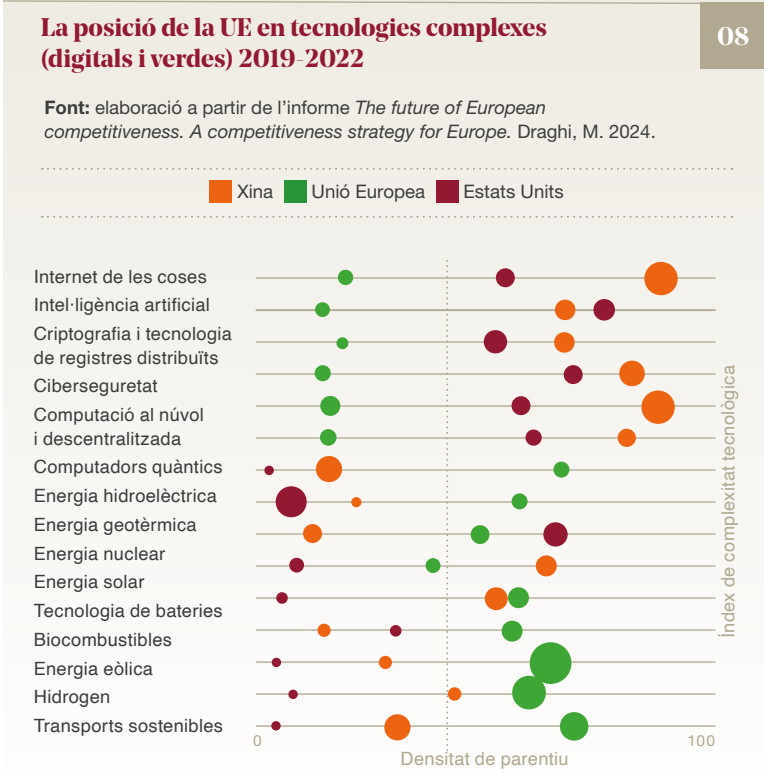
L'Informe Draghi i la nova estratègia industrial europea

Al setembre del 2024, Mario Draghi, president del Banc Central Europeu entre 2011 i 2019 i ex-primer ministre italià, va lliurar un informe de diagnòstic sobre la situació de l'economia europea, a petició de la Comissió Europea. Aquest informe es presenta com una guia estratègica per a la nova etapa de la Comissió (2024-2029), per tal d'assolir un dels seus objectius clau d'aquest mandat: restaurar la competitivitat

1

Tancar la bretxa de la innovació

“Només 4 de les 50 empreses tecnològiques més grans del món són europees”, afirma Draghi a l'informe. **Europa ha de mirar de reduir la bretxa tecnològica respecte als Estats Units i la Xina, i desfermar tot el seu potencial innovador**, actualitzant les seves indústries incrementant la inversió en R+D i en infraestructures de connectivitat. Així mateix, és essencial proporcionar als ciutadans europeus les habilitats necessàries per aprofitar aquestes tecnologies, garantint que el progrés tecnològic vagi acompanyat de la inclusió social.



de l'economia europea. Partint de la premissa que Europa representa el 17% del PIB mundial, amb uns nivells de creixement inferiors als dels Estats Units i de la Xina, l'informe, titulat *The future of European competitiveness*,⁴⁸ proposa una nova estratègia industrial europea, centrada en cinc línies d'actuació principals:

2

Desenvolupar un pla conjunt de descarbonització i competitivitat

L'alt cost de l'energia és un factor que condiciona la competitivitat econòmica d'Europa i la falta de capacitat de generació energètica pot suposar un repte per a l'electrificació del transport, necessària per a la descarbonització. **Si bé la descarbonització suposa una oportunitat per reduir el cost de l'energia, assegurar el subministrament i situar Europa com a líder en tecnologia neta (*clean tech*), els objectius de descarbonització europeus són més ambiciosos que els d'altres regions, cosa que comporta un augment dels costos a curt termini per a la indústria.** Europa ha d'afrontar decisions fonamentals sobre com seguir el camí de la descarbonització sense comprometre la competitivitat de la seva indústria. El Pacte Verd Europeu es basa en la creació de noves ocupacions verdes, de manera que la seva viabilitat es podria veure amenaçada si la descarbonització comporta la desindustrialització d'Europa.

Europa necessitarà desplegar una estratègia mixta que combini diferents eines polítiques i reguladores per a diferents indústries. La implementació d'aquesta estratègia requerirà un pla conjunt de descarbonització i competitivitat en què totes les polítiques estiguin alineades amb els objectius de la UE.

Els aspectes que s'han d'abordar prioritàriament són, en primer lloc, reduir els costos energètics per als usuaris finals, transferint els beneficis i accelerant la descarbonització del sector energètic de manera rendible.

En segon lloc, aprofitar les oportunitats industrials que presenta la transició verda, mantenint-se a l'avantguarda de la innovació en tecnologies netes, i arribar a produir aquestes tecnologies a gran escala, aprofitant les oportunitats que es deriven de la circularitat.

En tercer lloc, equilibrar les regles del joc en els sectors més exposats a la competència global i que s'enfronten a objectius de descarbonització més exigents que els seus competidors internacionals, amb l'aplicació d'aranzels i d'altres mesures comercials, quan calgui.

Segons l'informe, **no es pot aplicar una política climàtica ambiciosa sense una política industrial**. Amb aquesta finalitat, es proposen diferents mecanismes per contribuir financerament a la descarbonització en sectors estratègics, com els contractes per diferències (CfD), per tal de reduir el risc de les inversions, o la combinació de subvencions de la UE amb el suport del BEI i d'altres bancs nacionals de promoció. A més, la política comercial serà fonamental per compaginar la descarbonització amb la competitivitat, assegurant les cadenes de subministrament.

3

Incrementar la seguretat i reduir les dependències

La seguretat constitueix un factor fonamental per mantenir un entorn econòmic estable, però el deteriorament de les relacions geopolítiques ha incrementat la incertesa i ha restringit les inversions. **Europa depèn excessivament d'un grup reduït de proveïdors que li donen accés a primeres matèries essencials, particularment de la Xina.** A més, la dependència de tecnologia digital importada, com els xips, la producció dels quals és dominada per Àsia (el 75-90% dels xips provenen d'aquesta regió), agreuja encara més la seva vulnerabilitat.

Per contrarestar aquests riscos, l'informe destaca que la UE ha de formular una política econòmica exterior que garanteixi l'accés continu a aquests recursos crítics. A més, s'ha de fomentar el reciclatge i promoure la innovació en materials alternatius.

En l'àmbit de la defensa, Europa afronta reptes similars. **Per bé que és el segon inversor militar més important del món, la fragmentació de la seva indústria de defensa i la manca d'interoperabilitat dificulten una acció conjunta eficaç.** A més, els pressupostos destinats a la tecnologia de defensa continuen essent insuficients per competir amb potències com els Estats Units i la Xina. Al març, la Comissió Europea va anunciar el *ReArm Europe Plan/Readiness 2030*, que insta els estats membres a augmentar les partides militars en un 1,5% del PIB i a mobilitzar 800.000 milions d'euros en despesa de defensa en la pròxima dècada.⁴⁹

4

Finançar les Inversions

Per executar aquesta estratègia, l'informe estima que **la UE necessitarà una inversió addicional d'entre 750.000 i 800.000 milions d'euros a l'any, una xifra sense precedents, que correspon aproximadament al 4,5% del PIB de la UE.** Les necessitats de finançament perquè la UE compleixi els seus objectius són enormes, però la inversió productiva és pobra, malgrat comptar amb amplis estalvis privats. La UE pot satisfer aquestes necessitats d'inversió sense sobrecarregar els recursos de l'economia europea, però el sector privat necessitarà el suport públic per finançar el pla. L'estímul necessari per a la inversió privada tindrà un cert impacte en les finances públiques, encara que els augments de la productivitat poden ajudar a reduir els costos fiscals. Igualment, es proposa la creació d'un nou fons, suportat per deute comú, per finançar iniciatives en matèria de digitalització, sostenibilitat i defensa.

5

Enfortir la governança i simplificar la regulació

L'informe considera que la nova estratègia industrial no tindrà èxit sense canvis paral·lels en l'estructura institucional i en el funcionament de la UE. **La presa de decisions a la UE és més lenta i complexa que en altres països.** El resultat és un procés legislatiu que triga de mitjana 19 mesos a aprovar noves lleis i que, fins i tot llavors, no sempre ofereix uns resultats a l'altura i al ritme desitjats. Segons l'informe, s'ha de construir **una nova governança europea, basada en tres objectius principals: redefinir l'enfocament de treball de la UE, accelerar l'acció i la integració de la UE i simplificar-ne la legislació.**

L'informe recomana crear un nou marc de coordinació de la competitivitat per fomentar la coordinació en les àrees prioritàries. Aquest nou marc se centraria en les prioritats de competitivitat de la UE, que serien formulades i adoptades pel Consell Europeu a l'inici de cada cicle polític.

Així mateix, la consolidació dels diversos mecanismes de coordinació hauria d'anar acompanyada d'una canalització pressupostària dels recursos de la UE, que s'haurien de centrar a finançar béns públics bàsics per a les prioritats estratègiques, com les xarxes elèctriques transfrontereres, que altrament no serien prou coberts pels estats membres o pel sector privat.

Finalment, es recomana també simplificar la regulació, amb l'argument que la càrrega normativa que han de suportar les empreses europees és alta i continua creixent i que la UE no té una metodologia comuna per avaluar-la. Per començar a reduir el volum regulador, l'informe recomana nomenar un nou vicepresident de la Comissió per a la simplificació.

Al g
la E
lide
pet
és

prop
cer
la i
con
seg

- A.
- B.
- C.
- D.

- E.
- F.
- G.

- A.**
- B.**

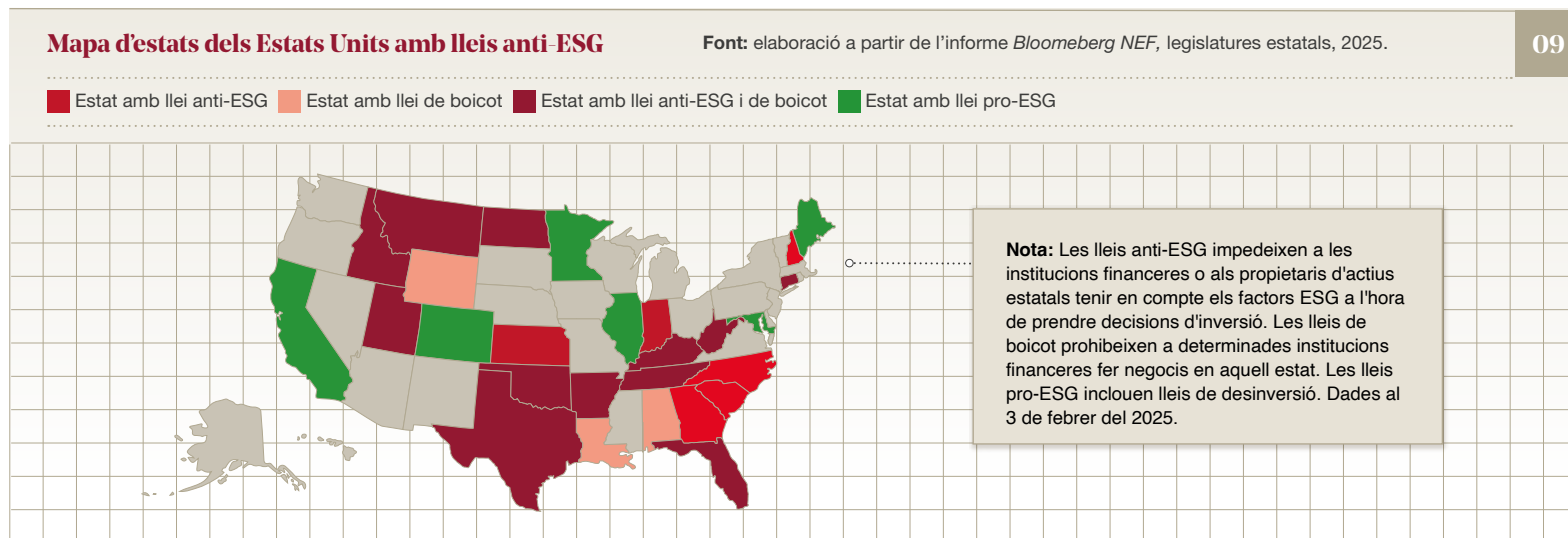
La
rec
rut
cac
co
mé
l'ac
eur
un
cré

El m
tor
els
d'a
La
l'es
con
po
inc
can

La
en
de
sol
cor
ec
un
fet
en
qu
de
cor

Si
lac
so
reg
Un
int
de
pe
a *E*

Access possible

els
co
alt
ali
co
se
Ba
ga
ha
op
ali
so
Bl

L'é
qu
aq
ex
L'o
de
es
gu
ori
do
qu
rev
d'e
mi
pe

Le
se
pe
on
Int
de
fo
Ca
l'A
to
i re
nò
ro

La retirada dels Estats Units no tan sols redueix la determinació col·lectiva per afrontar el canvi climàtic, sinó que també estableix un precedent perillós que podria portar altres països a minimitzar els seus compromisos. A més, l'absència dels Estats Units podria fomentar la resistència dels països productors de petroli a la transició cap a energies més sostenibles.

El segon mandat de Trump també pot tenir un impacte significatiu en els aspectes socials de la sostenibilitat. El nou govern ha prohibit els criteris de diversitat, equitat i inclusió (DEI) en la contractació pública i ha ordenat investigar les empreses que tenen aquests programes, la qual cosa ha fet que grans empreses com Meta, Amazon i Walmart redueixin les seves iniciatives en aquest àmbit.⁵⁹ Pràctiques com el “*green hushing*”, el silenci comunicatiu en el report de les pràctiques sostenibles, comencen a ser cada vegada més habituals en les empreses estatunidenques. Segons informacions recents, de les 400 principals empreses de l'índex S&P 500, el 90% de las que han presentat un informe anual des de l'elecció de Trump han eliminat algunes referències a la DEI i moltes han deixat de fer servir aquest terme.⁶⁰

Igualment, l'estratègia de Trump en les relacions geopolítiques dista significativament de la del seu predecessor. Si bé l'Administració Biden, especialment entre 2020 i 2023, va apostar per una política centrada en el desacoblament, tractant d'anul·lar qualsevol llaç amb la Xina, tant en termes econòmics com de seguretat, des de mitjan 2023 va reconduir aquesta política cap al *de-risking*, menys confrontant, amb vista a mitigar les vulnerabilitats que suposen els profunds llaços econòmics entre els Estats Units i la Xina. Tanmateix, el retorn de Trump comportarà una postura més agressiva contra la Xina,

amb més aranzels, restriccions tecnològiques i pressió per reduir el dèficit comercial, buscant enfortir la independència de l'economia estatunidenca.

En l'àmbit comercial, si bé ja al seu primer mandat Trump havia adoptat polítiques aranzelàries enfocades especialment a la Xina, en el nou mandat sembla que tindran encara més abast. Consolidant la seva política proteccionista, nacionalista i de rearmament econòmic, Donald Trump va anunciar un nou paquet d'aranzels adreçats a Mèxic, el Canadà, la Xina i la UE. La mesura imposa, entre d'altres, un aranzel global del 25% sobre les importacions d'acer i alumini, a més d'un 10% específic per als productes xinesos. En resposta, la Xina ha decidit aplicar impostos del 10 al 15% als productes energètics dels Estats Units i Europa ha anunciat represàlies en forma d'impostos als productes estatunidencs, como el *bourbon*, els pantalons texans de la marca Levi's i les motos Harley-Davidson, per un valor de 26.000 milions d'euros.

L'estratègia de Trump podria fomentar la creació de nous blocs geopolítics i econòmics. Les negociacions bilaterals amb Rússia a mitjan febrer, realitzades sense avis previ a Ucraïna o a la UE, són un exemple clar d'aquesta dinàmica. A més, els aranzels incentiven altres països, com la Xina i l'Índia, i la Unió Europea a diversificar les seves relacions comercials, per tal de reduir la dependència de Washington i afavorir un sistema multipolar. La política comercial de Trump aprofundeix la incertesa econòmica i afebleix la posició estratègica dels Estats Units en l'escenari global.

LA CARRERA PER LA INTEL·LIGÈNCIA ARTIFICIAL

Poques setmanes després de l'inici del segon mandat de Donald Trump, es va presentar públicament DeepSeek, el model d'intel·ligència artificial xinès que supera en capacitat operativa els d'OpenAI i Meta. El més sorprenent no era només el seu rendiment, sinó el baix cost del seu desenvolupament, amb un pressupost inferior a 6 milions de dòlars, entre 20 i 40 vegades inferior al de ChatGPT. Wall Street va reaccionar amb inquietud i Nvidia, líder mundial en xips computacionals, va experimentar una caiguda del 17% en el seu valor borsari, un enfonsament que no es veia des del març del 2020, arran de la pandèmia. La notícia va sacsejar els mercats financers i també va avivar el

debat sobre la relació econòmica entre els Estats Units i la Xina, especialment en els sectors tecnològics estratègics. Poc després, el senador republicà Josh Hawley va presentar una proposta de llei per tal de posar fi a la cooperació entre els Estats Units i la Xina en matèria d'intel·ligència artificial.⁶¹ Aquest projecte de llei inclou disposicions per prohibir l'exportació i la importació de tecnologia d'intel·ligència artificial cap a i des de la Xina, sancions a les empreses dels Estats Units que facin recerca a la Xina i restriccions a la inversió estatunidenca en empreses xineses de tecnologia d'IA. És un exemple que il·lustra clarament l'enfocament de la nova administració republicana.

El lideratge xinès de la transició energètica

En termes absoluts, la Xina és avui el país del món que emet més CO₂: el 30% de les emissions globals, malgrat que les seves emissions per càpita continuen essent més baixes que les dels Estats Units. Com apunta Adam Tooze, l'esforç xinès a favor de les energies renovables als darrers anys supera amb escreix els progressos d'Europa i dels Estats Units.⁶² Segons Tooze, avui “només la Xina pot liderar la lluita contra el canvi climàtic al món”.⁶³ La inversió xinesa en la transició energètica l'any 2022 fou un 70% superior a la d'Europa i dels Estats Units junts, i aquell mateix any la Xina va destinar el 90% de la inversió global a fàbriques que produeixen equips i components necessaris per a la transició.⁶⁴e crecimiento y de inversión de su economía. També el 2022, la Xina fou responsable del 35% d'augment de la capacitat de l'energia solar i del 40% de l'eòlica a escala global.⁶⁵ I s'espera que assoleixi el pic d'emissions de CO₂ l'any 2026 i que el 2050 hagi reduït les emissions un 70%, amb un consum d'energies renovables del 55% el 2035 i del 88% el 2050.⁶⁶ Així mateix, la Xina afronta el repte de la descarbonització com un vector central del seu creixement econòmic, i les energies renovables suposen avui la principal font de creixement i d'inversió de la seva economia.

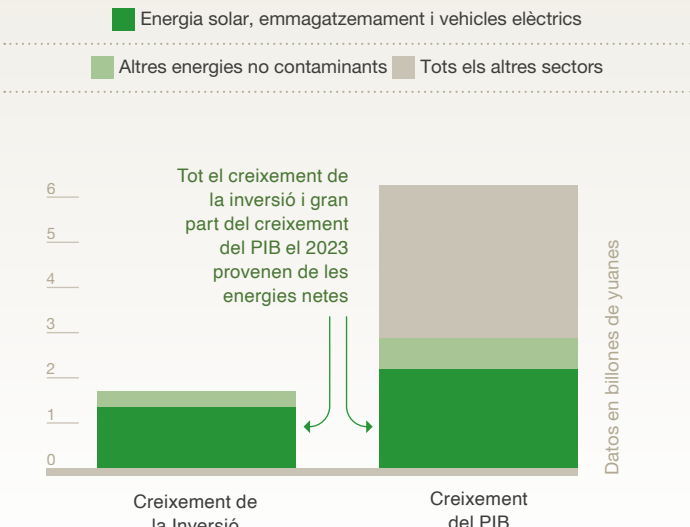
La Xina ocupa avui la posició més avantatjosa estratègicament en el mercat global amb relació a la transició energètica i, utilitzant les seves economies d'escala, es posiciona com un actor clau per ajudar la resta del món a dur a terme la transició cap a les energies renovables. La Xina és avui líder indiscutible en l'extracció i el processament de les primeres matèries i dels minerals crítics per a la transició, i ven a Europa el 97% del magnesi i el 100% de les terres rares que s'utilitzen per fabricar vehicles i turbines eòliques.⁶⁷ A més, produeix avui el 70% de les bateries de liti i està en condicions de fabricar el 90% de les de sodi.

El predomini de la Xina en la producció de béns essencials per a la transició verda i de les matèries crítiques s'ha convertit en un repte important per a Europa. D'una banda, Europa necessita aerogeneradors, panells solars i cotxes elèctrics accessibles per tal d'assolir els objectius de la descarbonització, però alhora cerca reduir la seva dependència i protegir les indústries europees d'un sector que rep un fort suport del Govern xinès. En aquest sentit, la UE ha implementat una sèrie de polítiques clau per reduir la dependència de la Xina en les cadenes de subministrament. Entre aquestes, destaca la Llei de primeres matèries fonamentals (*Critical Raw Materials Act*),⁶⁸ que identifica una llista de materials crítics i estratègics essencials per a les tecnologies de la transició verda i digital, així com per a la defensa i l'espai, i estableix uns objectius de reducció de les dependències. Així mateix, l'estiu passat Brussel·les va anunciar la decisió d'aplicar aranzels de fins al 48% a les importacions de cotxes elèctrics de la

L'energia neta, principal motor del creixement econòmic xinès el 2023

10

Font: elaboració a partir de l'informe Analysis: "Clean energy was top driver of China's economic growth in 2023". Carbon Brief, 25 de gener.



Xina. La UE argumenta que Pequín atorga subsidis de manera “deslleial” als seus fabricants, cosa que distorsiona el mercat i afecta els competidors europeus. Com a represàlia, la Xina ha plantejat respondre amb mesures aranzelàries en els sectors carni, lacti i dels licors europeus, fet que ha posat en alerta màxima la indústria alimentària i el Govern espanyol, que ha instat la UE a reconsiderar els aranzels al cotxe elèctric xinès per reduir la tensió comercial.

Des del punt de vista geopolític, la Xina busca que els BRICS, en procés d'expansió amb la incorporació recent d'Egipte, Etiòpia, l'Iran, Aràbia Saudita, els Emirats Àrabs Units i Indonèsia, es converteixin en un bloc capaç de desafiar el lideratge occidental i consolidar un ordre mundial multipolar. La cooperació econòmica i l'accés als recursos són claus en la seva estratègia, promovent associacions comercials i infraestructures. La Xina, a través de la nova ruta de la seda, ha consolidat als darrers deu anys l'acostament a Àfrica i a l'Amèrica Llatina, on tendeix a ser percebuda com un soci menys intervencionista que els Estats Units i intercanvia la construcció d'infraestructures per l'accés a l'extracció de primeres matèries. A més, l'Asian Infrastructure Investment Bank (AIIB), liderat per la Xina, preveu destinar la meitat de totes les assignacions de capital anuals a projectes climàtics a partir de 2025.

Pot Europa aprendre lliçons del model xinès de transició?

La comparació entre els diferents models de transició està sobre la taula. La política industrial compleix un paper fonamental en la configuració del futur energètic de la Xina i el Govern xinès estableix una planificació ferma per dirigir l'economia cap a una transformació verda. En aquest sentit, s'està iniciant un debat al voltant del fet que la intervenció xinesa a favor de la transició té una velocitat i una en-

vergadura que difícilment es podrien donar en el lliure mercat de les economies occidentals. Aquest fet palesa la tensió entre la necessitat de la intervenció estatal i la defensa dels principis del lliure mercat en el context europeu. A continuació, descrivim algunes claus del model xinès de política industrial.⁶⁹

1 Planificació integral a escala nacional.
Un marc nacional de plans quinquennals domina la governança. Aquests plans proporcionen uns objectius i unes fites generals, relacionats amb el desenvolupament socioeconòmic i amb la planificació industrial en sectors i regions clau. Els bancs, les agències de finançament de la recerca, les universitats i els instituts públics de recerca alineen les seves prioritats amb els plans. El plantejament jeràrquic de la Xina permet concentrar els recursos en els objectius pretesos i adoptar un enfocament orientat a la resolució dels grans reptes identificats, i marcar una direcció clara en els canvis estructurals de l'economia.

2 Implementació local i regional.
Per bé que la formulació de la política climàtica i energètica de la Xina està centralitzada, els governs provincials i locals són els agents clau per a la seva implementació i els líders provincials són responsables d'executar-la. Des del 2014, les qualificacions d'acompliment dels funcionaris, un criteri que determina els ascensos, van començar a incloure l'execució dels objectius climàtics.

3 Empreses estatals que lideren la transició.
Les empreses de propietat estatal compleixen un paper clau en la satisfacció de les necessitats bàsiques del país i són els agents executors de les polítiques, a tots els nivells. Dominen el sector energètic, perquè són les principals inversores i les principals productores d'energia. Com a grans consumidores d'energia, també ajuden a comercialitzar les inversions privades, en ser compradores (per exemple, a través d'uns requisits per al consum d'energia verda). Les empreses de propietat estatal són instruments al servei dels objectius estratègics nacionals i són pioneres en innovació, desenvolupant projectes estratègics a llarg termini, amb un horitzó de 20 a 30 anys, encara que no siguin comercials a curt termini.

4 Objectius a curt i a llarg termini.
Si bé la Xina té diferents agendes que donen forma a la transició, la governança s'orienta a desencadenar els canvis en l'economia i en l'estructura energètica que exigeixen els objectius de descarbonització que el president Xi Jinping va anunciar l'any 2020. A l'octubre del 2021, la Xina va presentar oficialment la seva estratègia de desenvolupament a llarg termini i de reducció de les emissions de GEI per a mitjan segle, i una contribució determinada a nivell nacional actualitzada, en què es comprometia a assolir la neutralitat de carboni abans del 2060 i el pic d'emissions de CO₂ abans del 2030.

Molts d'aquests elements són difícils d'imaginar en una economia de mercat occidental, cosa que ens porta a plantejar si la pèrdua d'iniciativa del sector públic que hem vist en les darreres dècades al món occidental no suposa un desavantatge competitiu en la transició energètica respecte d'altres models més orientats a la planificació, com el xinès. Intenta Europa seguir avui el mateix camí que la Xina, però ajustant-se a les regles del mercat? És possible arribar a un equilibri entre el lliure mercat i la necessitat d'un enfocament estratègic i coordinat a llarg termini? La resposta a aquests interrogants podria definir el futur de la transició energètica a Europa.

Els models de règim financer per a la transició ecològica⁷⁰

Segons la teoria dels règims macrofinancers elaborada per Gabor i Braun (2025), hi ha quatre estratègies diferents de política monetària, financera i fiscal per a la transició ecològica:

1 Teràpia de shock de carboni. Aquest enfocament es basa en la idea que el mercat, a través del sistema de preus, reorientarà el capital cap a sectors més verds, sense necessitat d'una intervenció estatal directa. Es basa en indicadors de preus, com els impostos al carboni o els sistemes de comerç de les emissions, que incentiven les empreses a reduir la petjada de carboni. Tanmateix, pot provocar crisis econòmiques i desigualtats socials, a causa de la ràpida desindustrialització d'alguns sectors contaminants.

2 De-risking feble. En aquest règim, l'Estat tracta d'ajustar el perfil de risc-retorn de les inversions per reduir la petjada de carboni sense alterar l'estructura sectorial de l'economia. Es basa en els incentius del mercat, sense intervenció estatal directa, ja que l'Estat hi intervé indirectament a través d'aliances publicoprivades i d'altres mecanismes per atreure capital institucional cap a projectes d'infraestructures verdes. L'Estat assumeix part del risc per fer que els actius infraestructurals siguin atractius per als inversors privats, però no imposa una forta disciplina al capital privat. Aquest enfocament és políticament menys exigent, però té limitacions en termes de coordinació i distribució. La política energètica i climàtica de la UE als darrers anys, basada en el Green Deal i en el *RePowerEU*, s'acosta a aquest model, perquè tracta d'ajustar les condicions del mercat sense una forta intervenció estatal en l'assignació de capital.

3 De-risking robust. L'Estat subvenciona directament la despesa de capital amb la intenció de modificar la composició sectorial de l'economia. A diferència del *de-risking feble*, que busca millorar el perfil de risc-retorn per atreure la inversió privada, aquest enfocament suposa un paper més actiu de l'Estat en el finançament i el suport a indústries estratègiques, com la producció de tecnologia verda. Encara que l'Estat se serveix d'incentius fiscals i subsidis per impulsar la inversió privada, segueix sense imposar una forta disciplina sobre el capital privat. Aquest règim és més ambiciós que el *de-risking feble*, però encara depèn dels càlculs de rendibilitat del sector privat i les empreses poden optar per beneficiar-se només dels incentius que els convenen. La *Inflation Reduction Act*, impulsada als Estats Units durant el mandat de Biden, s'acosta a aquest model.

L'estratègia que planteja l'Informe Draghi també suposaria una reorientació de la política europea cap aquest model.

4 El gran Estat verd. Es basa en la planificació estatal, amb alts nivells de despesa pública i una forta disciplina sobre el capital privat. En aquest règim, l'Estat coordina activament la transició, imposant unes regulacions estrictes i utilitzant el finançament públic per dirigir la inversió cap als sectors estratègics. Es considera l'opció més efectiva per aconseguir una transició ordenada i equitativa, però s'enfronta a reptes polítics i econòmics, especialment en les economies de lliure mercat. En aquest règim, l'Estat té un paper central en la coordinació de la inversió, servint-se d'una combinació d'incentius i mesures coercitives per dirigir-la cap a sectors verds i reduir les activitats contaminants. Aquest enfocament requereix una capacitat estatal important per planificar i disciplinar el capital. La Xina és un exemple que s'acosta a aquest règim.

Segons Gabor i Braun, els règims de *de-risking*, encara que resulten atractius pel seu enfocament d'atracció del capital privat, no són prou ràpids ni equitatius per afrontar la urgència de la transició energètica. Prioritzen el benefici i no sempre faciliten una eliminació ordenada dels combustibles fòssils o garanteixen la justícia social. El cas de la Xina mostra com la inversió pública i la planificació estatal poden accelerar la transició cap a les energies netes, encara que comportin reptes de resistència i riscos de sobreendeutament. El model del gran Estat verd destaca per la seva capacitat per coordinar esforços i dur a terme una transició estructural més ràpida i eficient, encara que no exempta de costos polítics i econòmics.

5 | EL ROL DE LA GRAN EMPRESA ESPANYOLA EN EL NOU ESCENARI

▼ La tensió entre la competitivitat i la sostenibilitat se situa avui al centre de l'agenda

La competència entre blocs econòmics, la tensió geopolítica i l'afebliment de la governança global conformen un entorn advers a l'hora de definir uns marcs reguladors ambiciosos i d'integrar de manera estratègica la sostenibilitat dins les empreses. A més, i específicament en el nou context europeu, la flexibilització de les regles en matèria de sostenibilitat introdueix un factor d'incertesa per a aquelles empreses que ja havien avançat bastant en aquest camí. La nova estratègia europea, en la qual s'emmarquen la Llei Omnibus, el Pla Draghi i la Brúixola de la competitivitat, sembla partir d'una narrativa que considera la sostenibilitat una sobrecàrrega de costos que dificulta la competitivitat de les empreses: la narrativa del cost. En aquest context, si els compromisos i la normativa de la sostenibilitat es relaxen, es podria donar un efecte de "free rider" i el món empresarial es podria limitar a la compliance reguladora, en comptes d'adoptar un enfocament estratègic i construir la competitivitat futura sobre la base de la sostenibilitat. Les empreses es troben avui davant l'opció de continuar apostant per la sostenibilitat com a factor de competitivitat o adoptar una postura més reactiva.

D'altra banda, considerem que **és necessari anar més enllà de la narrativa del valor, amb una nova narrativa sistèmica. La tensió entre la competitivitat i la sostenibilitat que poden afrontar les empreses respon, en gran part, a les dinàmiques estructurals d'un sistema econòmic dissenyat per maximitzar la rendibilitat a curt termini.** Un sistema que prioritza els indicadors financers immediats a les consideracions ambientals i socials futures, cosa que genera uns incentius que penalitzen l'adopció de pràctiques sostenibles i afavoreix uns models de negoci basats en l'explotació dels recursos i en l'externalització dels impactes negatius. Si bé l'adopció d'un enfocament estratègic permet millorar l'equilibri intern entre la sostenibilitat i la competitivitat, per assolir un equilibri efectiu d'aquest binomi és imprescindible un canvi sistèmic i promoure l'alineació dels incentius del sistema econòmic amb els objectius globals de la sostenibilitat.

Avui és més urgent que mai que les empreses adoptin un rol d'agent social proactiu, sense deixar-se endur per la volatilitat reguladora o per la polarització política. Això implica que **les empreses i els**

Avui torna a ser necessari reconstruir una narrativa que vinculi la rendició de comptes en matèria de sostenibilitat amb la creació de valor empresarial:⁷¹ **la narrativa del valor**. Els marcs de regulació europeus es van dissenyar per contribuir a aquesta tasca. Recopilar i analitzar informació ESG ajuda a posar preu a les externalitats, millora la comprensió dels riscos estratègics bàsics d'una empresa, incentiva i motiva els treballadors i millora les relacions amb els principals actors externs. A més, la presentació d'informes ESG proporciona a les inversores dades essencials per millorar la presa de decisions. Passar de la **narrativa del cost** a la **narrativa del valor** no significa confiar cegament en la idea que la sostenibilitat sempre té un business case evident; moltes empreses s'haurien d'esforçar per trobar la manera en què els problemes de la sostenibilitat i la seva pròpia competitivitat interactuin de forma positiva i significativa, i encaixar-los en un marc temporal cada vegada més urgent.

tan sols actuant com a catalitzadors dels canvis organitzatius, sinó promovent una regulació més ambiciosa i incentivant una reestructuració dels mercats perquè la sostenibilitat sigui l'opció més rendible i competitiva a llarg termini.

Avui torna a ser necessari reconstruir una narrativa que vinculi la rendició de comptes en matèria de sostenibilitat amb la creació de valor empresarial: la narrativa del valor

D'altra banda, considerem que **és necessari anar més enllà de la narrativa del valor, amb una nova narrativa sistèmica. La tensió entre la competitivitat i la sostenibilitat que poden afrontar les empreses respon, en gran part, a les dinàmiques estructurals d'un sistema econòmic dissenyat per maximitzar la rendibilitat a curt termini.** Un sistema que prioritza els indicadors financers immediats a les consideracions ambientals i socials futures, cosa que genera uns incentius que penalitzen l'adopció de pràctiques sostenibles i afavoreix uns models de negoci basats en l'explotació dels recursos i en l'externalització dels impactes negatius. Si bé l'adopció d'un enfocament estratègic permet millorar l'equilibri intern entre la sostenibilitat i la competitivitat, per assolir un equilibri efectiu d'aquest binomi és imprescindible un canvi sistèmic i promoure l'alineació dels incentius del sistema econòmic amb els objectius globals de la sostenibilitat.

Avui és més urgent que mai que les empreses adoptin un rol d'agent social proactiu, sense deixar-se endur per la volatilitat reguladora o per la polarització política. Això implica que **les empreses i els seus directius han d'assumir un rol de lideratge sistèmic, no tan sols actuant com a catalitzadors dels canvis organitzatius, sinó promovent una regulació més ambiciosa i incentivant una reestructuració dels mercats perquè la sostenibilitat sigui l'opció més rendible i competitiva a llarg termini.**

Avui torna a ser necessari reconstruir una narrativa que vinculi la rendició de comptes en matèria de sostenibilitat amb la creació de valor empresarial: la narrativa del valor

SENSE MARGE DE MANIOBRA?

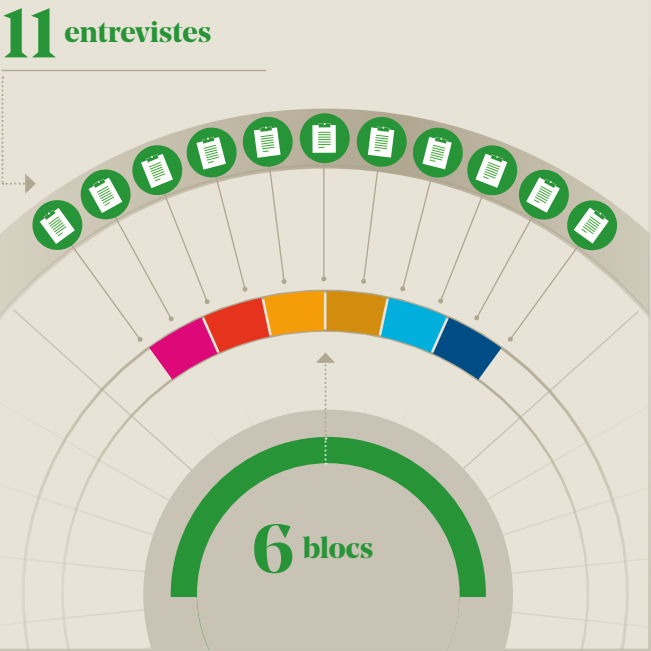
LES PIMES EN LA CONJUNTURA ACTUAL DE LA SOSTENIBILITAT: BALANÇ I REPTES PER AL FUTUR

El segon capítol d'aquest informe s'ha elaborat a partir d'un procés d'entrevistes orientat a examinar com la conjuntura actual impacta en la realitat específica de les pimes. Els resultats ens ajuden a comprendre la situació actual de les pimes

amb relació als seus avanços en la incorporació de la sostenibilitat en els seus models de negoci. Igualment, volem entendre com les directives, les polítiques i les estratègies europees i nacionals estan impulsant aquesta transformació.

METODOLOGIA I MOSTRA

Per al desenvolupament d’aquest capítol, s’ha adoptat una aproximació metodològica de caràcter qualitatiu, centrada en onze entrevistes semiestructurades. A la mostra d’aquest any, hi han participat professionals i membres d’organitzacions que representen els interessos de la pime a Espanyaia Europa, aixícom expertsen diferents àmbits de la sostenibilitat. S’han entrevistat representants de Pimec i ConfeBask –d’àmbit autonòmic–, de CONPYMES –d’àmbit estatal–,⁷² SME United –d’àmbit europeu–, de Forética, del Pacte Mundial de l’ONU Espanya i de l’Observatori dels fons *NextGenerationEU* d’EsadeEcPol. Aquest capítol s’organitza al voltant de sis blocs a partir dels quals hem donat continuïtat a les anàlisis que s’han desenvolupat al llarg d’aquests anys en el marc de l’Observatori dels ODS i, específicament, al voltant de la situació de les pimes amb relació al seu procés d’integració de la sostenibilitat.



INTRODUCCIÓ

L’equilibri del binomi competitivitat-sostenibilitat apareix avui com una de les grans qüestions que orienten la geopolítica i la geoeconomia mundials i, molt especialment, la política europea i les operacions de la gran empresa. **Per al cas de les petites i mitjanes empreses, equilibrar aquest binomi és un repte particularment complex, perquè tenen menys marge de maniobra** a escala operativa, financera, estratègica i de recursos humans. Així mateix, els marcs legislatius i de diàleg social per orientar la regulació en matèria de sostenibilitat, tant a escala espanyola com europea, s’han tendit a elaborar, als darrers anys, sobre la base de la realitat i la capacitat de les grans empreses. Això ha generat un **“efecte cascada” que ha acabat traslladant, de forma indirecta, els efectes de la legislació a les pimes**, alhora que ha promogut una integració reactiva de la sostenibilitat a partir dels requisits que les grans empreses han anat exigint a la seva cadena de valor.

Així mateix, es pot constatar, en general, que **la incorporació de la sostenibilitat no és avui la gran prioritat de les pimes, de manera transversal**. Això és així perquè les pimes afronten una sèrie de problemàtiques diverses que actuen com a condició de possibilitat perquè puguin avançar cap a la sostenibilitat. Aspectes com la morositat, les dificultats per accedir a mecanismes de finançament i l’excés de burocràcia, entre d’altres, dificulten la capacitat de les pimes d’abordar el repte de la sostenibilitat. A aquesta conjuntura, se suma la inexistència d’un marc legislatiu adaptat en matèria de sostenibilitat i d’una política d’estímuls específica per a les pimes que funcioni com a catalitzador per a la integració de la sostenibilitat als seus models de negoci.

Les organitzacions de representació de les petites i mitjanes empreses reclamen tenir més veu i més força en les instàncies on es prenen les decisions a escala europea

i **espanyola**. Aquestes entitats posen sobre la taula novament la necessitat de legislar d’acord amb el principi *“think small first”*, davant l’allau reguladora dels darrers anys, així com l’acompanyament insuficient tant dels governs com de la gran empresa respecte a les pimes. **Les grans empreses, especialment en el cas espanyol, actuen a vegades més com a agents extractors** –amb demandes creixents de rendició de comptes en matèria de sostenibilitat, sense proporcionar l’acompanyament necessari– **que com els agents tractors que haurien de ser per guiar les pimes en la integració de la sostenibilitat**. Malgrat els avenços registrats, aquest capítol posa de manifest que la gran empresa, en conjunt, ha d’assumir més responsabilitat d’acompanyament en aquest procés.

D’altra banda, les pimes no són una realitat homogènia i conformen un ecosistema molt divers, i les diferències entre elles poden portar a generar un context de guanyadors i perdedors en la transició ecològica. Les que operen en sectors estratègics d’alt valor afegit, com el sector industrial i de l’enginyeria, el tecnològic, el farmacèutic o el bioquímic, presenten uns nivells d’avenç més alts i tenen més facilitats per obtenir finançament sostenible i veure’s afavorides per la nova estratègia europea. En aquest sentit, les amenaces derivades de les noves disruptions geopolítiques (que poden conduir a la relocalització de cadenes senceres de subministrament de sectors estratègics) es presenten també com una oportunitat per a aquelles pimes que formen part d’aquests ecosistemes. L’altra cara de la moneda són les pimes que operen en sectors de menys valor

afegit, com el turisme, la restauració o d’altres serveis, o al sector primari, que s’estan quedant relegades i reben menys estímuls que els facilitin la transició ecològica. Per a aquestes pimes, la sostenibilitat suposa sovint només un cost que pot implicar una pèrdua de competitivitat a curt termini i fins i tot una amenaça per a la continuïtat del seu model de negoci.

La cooperació i una gestió cada vegada més integrada de les cadenes de subministrament, impulsada per les noves directives en matèria de sostenibilitat, seran qüestions cada vegada més determinants, que marcaran possiblement els diferents ritmes d’incorporació de la sostenibilitat als propers anys. Davant d’aquesta realitat, les demandes de les pimes palesen la necessitat no tan sols de legislar sense que ningú no es quedi enrere, sinó també de posar a l’abast de les pimes eines adequades i incentius que els facilitin aquesta transició, tenint en compte la seva heterogeneïtat.

Des del 2015, any d’aprovació de l’Agenda 2030, fins avui (2025), ha transcorregut una dècada d’avenços positius en matèria de sostenibilitat.⁷³ Però aquests s’han produït a un ritme desigual i amb un abast modest. La pressió legislativa i d’alguns fons d’inversió ha estat la punta de l’iceberg que ha permès aquests **avenços, però el desenvolupament futur vindrà determinat per la capacitat dels reguladors de tenir en compte la situació específica de les pimes i procurar-los un marge més gran de maniobra perquè puguin impulsar canvis rellevants**.

Les demandes prioritàries identificades en les entrevistes

Font: elaboració pròpia

11



01.

EL BALANÇ DELS DARRERS DEU ANYS EN LA INCORPORACIÓ DE LA SOSTENIBILITAT EN LES PIMES ÉS DESIGUAL



Als darrers deu anys, les pimes han avançat en la integració de la sostenibilitat, tant per convicció com per exigències de la legislació i per pressió del mercat, tot i que el balanç presenta diferències substancials en funció del sector de l’empresa, la seva dimensió o el seu model de negoci. Així mateix, moltes pimes han assumit que la sostenibilitat és una condició important per al manteniment de les seves operacions i per a la seva competitivitat a llarg termini. L’avanç

i la integració de la sostenibilitat també han servit perquè moltes pimes hagin començat a identificar i a catalogar activitats i processos que ja feien com a contribucions a la sostenibilitat. Igualment, el retrocés en l’àmbit de la sostenibilitat que s’observa avui a escala global sembla que té menys impacte en les pimes, que segueixen els seus propis ritmes.

“Han avançat les que estan molt exposades a les cadenes de valor de les grans empreses; les que estan internacionalitzades o pertanyen a sectors específics regulats – financer, energètic, de les infraestructures, farmacèutic, agroalimentari– cada vegada tenen més exigències. Les més petites i, tret d’excepcions, les que estan exposades només al consumidor local segurament han avançat menys.”

— Germán Granda, Forética

“Hi ha dos grans mons: l’industrial i la resta. El món industrial està molt pressionat per les emissions i pel seu impacte ambiental, i és el primer focus d’atenció de la regulació i la penalització; és el més sensible i el que està avançant més. Quant a la resta, és més dispers, i depèn de la sensibilitat de la propietat i de si es veu com un motiu de diferenciació de la marca.”

— Eduardo Arechaga, ConfeBask

“El marc de l’Agenda 2030 va ser una fita fonamental per començar a contextualitzar que moltes coses que estaven fent les pimes ja eren sostenibilitat i estaven contribuint als ODS. Una altra qüestió important és que les pimes comencen a assumir que, si no compleixen els criteris ESG, no poden continuar formant part de les cadenes de subministrament i la seva subsistència es veurà limitada.”

— Elsa Castillo, Pacte Mundial de l’ONU a Espanya

“Hi ha una doble velocitat entre les grans empreses espanyoles i les pimes; el grau de maduresa en la implantació dels aspectes ESG ve determinat clarament per la dimensió de l’empresa. A mesura que l’empresa creix, no tan sols s’analitza l’impacte de la sostenibilitat, sinó que s’estableixen plans i objectius en els quals s’implica la direcció. Aquesta bretxa es podria reduir amb la sensibilització i la formació, la difusió de plantilles i guies simplifi­cades aplicables a les pimes, i també amb incentius i reconeixements.”

— José María Torres, CONPYMES

“Els ODS i la sostenibilitat tenen un momentum quan surten, una arrencada de cavall, i ara es produeix una parada de burro. En les tendències polítiques que observem en el món d’avui, la sostenibilitat es troba en un moment crític de qüestionament. Però amb les pimes s’ha produït una situació inversa: al principi, les pimes no sabien de què anava la sostenibilitat i la veien com un afegit més a totes les normes i peticions, com un cost, i ara comencen a percebre-la com una inversió, com un element estratègic en algunes o, en qualsevol cas, com un element a prendre en consideració.”

— Antoni Cañete, Pimec/SMEunited

Un dels components centrals que han fet que les pimes integrin la sostenibilitat ha estat la pressió que han exercit les grans empreses al llarg de la seva cadena de valor. Això mostra que, encara que bona part de la nova regulació en matèria de sostenibilitat impacta més en les grans empreses, les pimes també se’n es veuen indirectament afectades. Aquesta integració de la sostenibilitat a través de la cadena de valor de les grans empreses comporta, com a mínim, que les pimes tendeixin a mostrar-se reactives i a adaptar-se a les necessitats i exigències de les grans sense acabar d’integrar la sostenibilitat de forma estratègica en els seus propis models de negoci. Les preferències del consumidor, lligades sovint a les seves característiques socioeconòmiques i culturals, també són un factor que determina la velocitat d’integració de la sostenibilitat.

“Encara que moltes de les regulacions s’apliquin només a la gran empresa, molt sovint les pimes se n’acaben veient afectades indirectament a través de les cadenes de valor; la gran empresa que tracta amb una pime li demana que compleixi unes condicions mediambientals o socials.”

— Jacint Soler, Pimec

“Les grans empreses més afectades per la legislació estan demanant a la seva cadena de valor, en què molts dels proveïdors són pimes, que demostrin o comenci a treballar en els aspectes de sostenibilitat a què elles estan obligades. Aquest és un element important que cada vegada observem més: pimes que expliquen que els clients els demanen que calculin l’empremta de carboni, etc.”

— Joan Barfull, Pimec

“Els avanços poden ser per convicció, per exigències de la regulació o, molt sovint, en el cas de les pimes, per exigències de la cadena de valor d’una gran empresa, que està molt més subjecta a la normativa de sostenibilitat, que especialment als darrers anys està essent molt intensa i accelerada.”

— Amaia López, ConfeBask

“La majoria de les pimes simplement compleixen les polítiques de sostenibilitat que les grans empreses els exigeixen per qüestions de normativa, però aquesta sostenibilitat no l’estan integrant en els seus models de gestió. No estan aprofitant les oportunitats i, al final, l’únic que fan és complir amb la part que les grans empreses els exigeixen. Aquest és un repte molt important: que les pimes integrin la sostenibilitat en el seu model de negoci, no en funció dels riscos i de les oportunitats d’una altra organització, sinó dels seus propis, perquè, si no, la sostenibilitat no serà un bon negoci per a elles.”

— Elsa Castillo, Pacte Mundial de l’ONU a Espanya

“Hi ha casos en què el mateix sector imposa la sostenibilitat com una obligació; empreses que són grans consumidores d’aigua o d’energia n’han de reduir el consum i saben que poden posar en valor la sostenibilitat. Però també depèn del tipus de client: les empreses que tenen consumidors joves han d’incorporar sí o sí aquest relat i aquest valor.”

— Antoni Cañete, Pimec/SMEunited



La incorporació de la sostenibilitat en les pimes va lligada també a l'establiment d'uns mecanismes que els permetin millorar la competitivitat i que impliquen canvis de regulació. La certesa reguladora, la seguretat jurídica, la reducció de la morositat, l'ajuda en la digitalització, un accés més gran a la contractació pública, la simplificació adminis-

trativa o l'harmonització de les regles de joc en termes de regulació, en els àmbits espanyol i europeu, s'identifiquen com a elements importants a l'hora de protegir la seva competitivitat. Sembla que la sostenibilitat pot ser un element de competitivitat per a les pimes si va acompanyada de la resolució d'aquestes qüestions.

“La plataforma contra la morositat és probablement el moviment econòmic i empresarial més important que s'ha donat als darrers anys, i els grans lobbies multinacionals han intentat aturar-la. A Espanya, les grans empreses tenen 82.000 milions en factures a més de 60 dies; si això es resolgués, seria un flux de liquiditat molt important per a les pimes. També la contractació pública és clau: és un element tractor molt important, i la CNMV ha reconegut que les grans empreses han alterat la contractació durant 25 anys. Tenim un problema sistèmic amb tot això, que són prioritats urgents i elements que preconditionen la sostenibilitat per a les pimes.”

— Antoni Cañete, Pimec/SMEunited

“La morositat és important perquè, quan ets proveïdor d'una gran empresa, si tarden molt a pagar-te, no tens diners per invertir i fer créixer l'empresa o no pots assumir un xoc. Les grans empreses ho saben i és una manera que tenen de finançar les seves inversions, i ho fan sense pagar cap interès bancari. Aquest és un problema d'envergadura i moltes pimes acaben tancant per aquest motiu. Un altre problema important és que la legislació tendeix a encavalcar-se i, quan els governs volen anar més enllà de la UE, et trobes que no saps a qui fer cas, i aquí sorgeixen problemes de seguretat jurídica.”

— Gerard Gil, Pimec

“A escala europea, hi ha una proposta de reglament sobre morositat que encara està en tràmit i no existeix consens entre els estats membres. Business Europe defensa el principi de la llibertat de contracte entre empreses, però nosaltres tenim el principi que aquí no hi ha igualtat de condicions. Hi ha també la revisió de la directiva de compra pública, perquè en els seus deu anys d'aplicació no ha fomentat la participació de les pimes en la contractació pública, i després hi ha tot un àmbit de reducció de la burocràcia que també és un dels focus d'activitat als propers anys. Volem incidir en aquests àmbits.”

— Jacint Soler, Pimec

“Cal simplificar la vida a les pimes; més que reduir impostos, cal simplificar els tràmits administratius, i això implica no tan sols fer més fàcil tot el procés administratiu, sinó no ofegar les empreses amb canvis constants en la regulació. Certesa reguladora, bàsicament. Cal introduir la certesa en totes les facetes, també en les subvencions: que les pimes sàpiguen que la subvenció la rebran ràpidament, i no hagin de fer la inversió amb els seus propis recursos i esperar a veure si la reben més endavant.”

— Manuel Hidalgo, EsadeEcPol

“És necessari tenir uns marcs reguladors estables, sense que cada govern hi estigui introduint canvis constantment. Les polítiques que realment funcionen són les que tenen un objectiu clar i una mirada a llarg termini, validada per tots els actors. Cal anar construint, aprenent i millorant, no anar reinicialitzant i tornant a la casella de sortida. Al País Basc, fa dècades que treballem així. Això dona certesa a les empreses a l'hora d'invertir en un context geopolític i sociopolític caòtic. Com més canvis hi hagi, menys temps tindran les empreses, i especialment les pimes, per desenvolupar projectes estratègics de sostenibilitat.”

— Amaia López, ConfeBask



02. AVUI LES PIMES TENEN ENCARA UN PETIT MARGE DE MANIOBRA PER INCORPORAR LA SOSTENIBILITAT



Les principals oportunitats que identifiquen les pimes en la integració de la sostenibilitat són la millora de l'eficiència, la reducció de costos, l'accés a nous mercats, la retenció i l'atracció de talent, l'accés a

finançament sostenible, l'accés a contractació pública i l'augment del negoci amb les grans empreses.

“Pel que fa a les oportunitats, nosaltres hi identifiquem l'accés a nous mercats, la retenció i l'atracció de nou talent, l'accés a finançament sostenible, l'estalvi per reducció de costos i l'aprofitament de les oportunitats, l'accés a subvencions i a la contractació pública, i l'augment del negoci amb les grans empreses.”

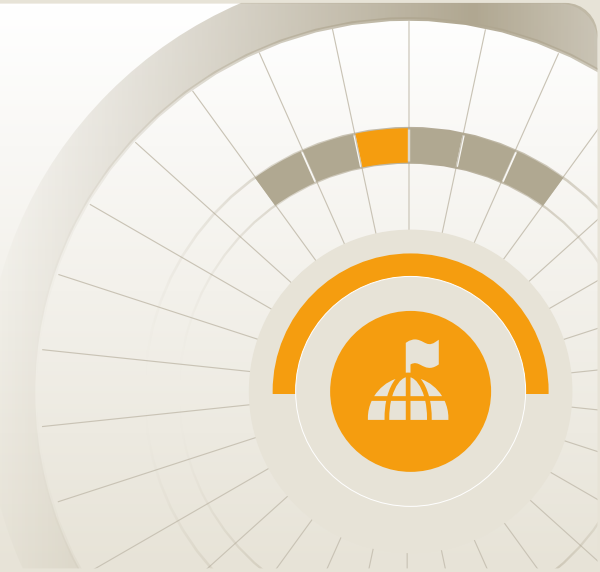
— Elsa Castillo, Pacte Mundial de l'ONU a Espanya

“Formar el personal en matèria de pràctiques sostenibles l'ajuda a poder identificar oportunitats d'estalvi i eficiència dins les seves operacions. Així mateix, les pimes compromeses amb la sostenibilitat poden accedir a fonts de finançament sostenible, que ofereixen millors condicions que les tradicionals. Comunicar les iniciatives sostenibles de l'empresa contribueix també a construir una imatge positiva i a generar lleialtat entre els consumidors. En adoptar aquestes pràctiques, les pimes no tan sols poden reduir el seu impacte ambiental, sinó també millorar la reputació, atreure consumidors sensibilitzats i generar eficiències que impacten positivament en la rendibilitat a llarg termini.”

— José María Torres, CONPYMES

03.

LES TENDÈNCIES GEOPOLÍTIQUES ACTUALS TAMBÉ INCIDEIXEN EN LA REALITAT DE LES PIMES



Les tendències geopolítiques estan afectant les pimes i la seva relació amb la sostenibilitat. L’auge del *nearshoring*⁷⁵ està portant algunes grans empreses a cercar proveïdors de proximitat a llarg termini, fenomen que pot suposar una oportunitat per a les pimes més avançades en matèria de sostenibilitat, perquè poden actuar

com a proveïdores de confiança a llarg termini. Així mateix, l’auge dels preus de l’energia també ha suposat un impuls per a l’adopció de solucions sostenibles. Últimament, la proliferació d’aranzels i les seves contrapartides poden afectar negativament determinats sectors.

“El component geopolític ha espantat molt les pimes. Quan va esclatar la guerra a Ucraïna, van començar a pujar els preus de l’energia, i nosaltres vam emprendre accions per queixar-nos de com s’estaven marcant els preus. Això també ha fet que les pimes s’adonin que han de ser més eficients en l’ús de l’energia; que ser més eficients en l’ús dels recursos pot suposar un estalvi.”

— Rosa Solanes, Pimec

“Arran de la pandèmia i de la invasió d’Ucraïna, i davant l’increment de costos i la incertesa geopolítica, sorgeix també l’oportunitat de dirigir la mirada de les grans empreses cap a les pimes com a proveïdors locals. A més de la seguretat de l’abastiment i del risc menor, l’economia circular i la descarbonització juguen a favor d’aquesta tendència.”

— Germán Granda, Forética

“Ens arriben queixes per qüestions com els aranzels que ara ha fixat la Xina en el mercat carni com a resposta als aranzels de la UE als seus vehicles elèctrics. Això impacta molt en les empreses del sector carni, que són molt exportadores.”

— Gerard Gil, Pimec

“Cal entendre bé què significa la relocalització; no necessàriament ha de ser en el teu territori, sinó en un territori proper. Hem de revisar les nostres cadenes de valor, les dependències d’alguns països, que ens poden portar a situacions de fragilitat davant de determinats esdeveniments. Igualment, la relocalització té sentit en determinades indústries. Amb el canvi tecnològic i l’automatització, és possible tornar a portar determinades indústries a Europa, que poden ser rendibles i eficients, i beneficiar així també les nostres pimes, perquè participen molt en les cadenes de valor, i aquesta oportunitat s’ha d’explotar. A Espanya, això té sentit en sectors com la indústria química, la farmacèutica, l’automoció i les bateries de tot tipus, l’enginyeria i els serveis a empreses, i fins i tot la mineria. Són sectors en què Espanya té tradició i avantatges comparatius i, si ho fem bé, en podem tenir més.”

— Manuel Hidalgo, EsadeEcPol

04.

EL TSUNAMI REGULADOR EUROPEU HA SUPOSAT UNA APOSTA PER L’“EFECTE CASCADA”, EN DETRIMENT DEL PRINCIPI “*THINK SMALL FIRST*”



El tsunami regulador en matèria de sostenibilitat que s’ha produït a escala europea als darrers anys no ha tingut prou en compte la realitat de les pimes. Sembla que el principi “*think small first*”, que apareix en diverses comunicacions europees, no s’ha tingut en compte a l’hora d’elaborar la regulació i aplicar-la. El que ha predominat ha

estat l’ “efecte cascada”, que ha traslladat els requisits de les grans empreses a les pimes. Les organitzacions de representació de les pimes, amb una veu cada vegada més forta en el debat públic, reclamen ser més presents a l’hora d’elaborar la legislació i que s’hi introdueixin plans pilot per valorar-ne els impactes.

“Fa molts anys que el principi «think small first» és a les comunicacions de la UE, però a la pràctica no es pensa prou en la realitat de les pimes. Sovint, existeix una visió molt macro que no se centra prou en el dia a dia de les pimes; es parla molt d’impacte agregat al PIB, però no s’hi inclouen matisos de sectors i territoris. Hi ha bones intencions, però sovint no es pensa en els efectes col·laterals: Qui pensa en un petit forn de pa d’un poble de 300 habitants que està generant capital social en un territori en risc de despoblació?”

— Gerard Gil, Pimec

“Som grans defensors del «think small first», però veiem que no sempre s’aplica. Una millor regulació passaria per avaluar l’impacte de la legislació per a les pimes; és el que es coneix com el SME Test. Cal que això s’apliqui no tan sols abans de presentar la proposta legislativa, sinó també durant les esmenes que es formulen en el procediment legislatiu. Això portaria a actuar no només de forma reactiva, sinó també anticipativa.”

— Rosa Solanes, Pimec

“No s’havia tingut prou en compte que les grans empreses, obligades a complir les noves normatives, anirien a demanar la informació als seus proveïdors de formes diferents. Cada una podria exigir una cosa diferent de les pimes, i això suposaria una càrrega administrativa. Igualment, a l’hora de legislar s’ha de pensar específicament en les pimes i reestructurar les directives; no poden ser una reducció o un tallar i enganxar de determinades qüestions que s’han aplicat a les grans.”

— Elsa Castillo, Pacte Mundial de l’ONU a Espanya

“El tsunami regulador és una palanca necessària, però s’ha de donar més temps a les pimes perquè s’hi adaptin. Observem que, per exemple, el percentatge de microempreses familiaritzades amb cadascuna de les regulacions no arriba al 50%.”

— José María Torres, CONPYMES

“El plantejament europeu que les grans empreses donin suport a les petites és correcte, però les pimes han de tenir les seves eines per poder seguir el ritme, i per a això és important desburocratitzar, simplificar i donar suport a la inversió.”

— Eduardo Arechaga, ConfeBask

“Amb la COVID, el BCE fa una compra massiva d'actius financers i dona diners a les grans empreses cotitzades perquè tinguin liquiditat, i sosté que arribaran a les pimes, però no és així. L'SME Relief Package és una mostra de com estem aconseguint que, per primera vegada, es comenci a legislar pensant en petit.”

— Antoni Cañete, Pimec/SMEunited

“En temes de normativa, està clar que Europa és líder, però des del punt de vista pràctic la Xina ha fet molts progressos. En deu anys, ha fet un canvi molt significatiu, amb un equilibri entre obligació i incentius. El que ha aconseguit amb el vehicle elèctric és una combinació de dues coses: molts fabricants van començar essent pimes en determinades províncies i el govern de la província les ajudava a créixer. Potser el que ha passat és que allà hi ha massa política industrial, molts incentius en els àmbits local i regional, mentre que aquí en tenim massa pocs. Allà han tingut una combinació de prohibicions i incentius, i potser a Europa hem tingut massa prohibicions i pocs ajuts.”

— Jacint Soler, Pimec

2.1. El principi “think small first”

“THINK SMALL FIRST”⁷⁶

El principi “*think small first*” exigeix als encarregats de formular les polítiques que tinguin en compte les necessitats i els punts de vista de les pimes a l'hora d'elaborar la legislació, les polítiques i els reglaments, així com les repercussions que aquests puguin tenir en aquestes empreses. Aquest principi parteix del reconeixement que no existeix un enfocament “únic i vàlid per a tothom”, la qual cosa implica que l'elaboració de les polítiques ha de tenir en compte els efectes desproporcionats que té la reglamentació en les empreses de diferents dimensions i preveure uns requisits simplificats que tots els usuaris finals puguin complir amb facilitat.

2.2. El principi “efecte cascada”

“EFECTE CASCADA”⁷⁷

Un “efecte cascada” és una cadena de fets derivada d'un acte o d'un conjunt d'actes que acaben afectant un sistema i els diversos agents que en formen part. En alguns casos, els impactes derivats d'aquesta afectació poden ser negatius. Als darrers anys, la Comissió Europea ha impulsat normatives ambicioses en matèria de sostenibilitat, establint uns estàndards més estrictes en matèria d'informació no financera, diligència deguda en drets humans i medi ambient, entre altres aspectes ESG, per posicionar-se al capdavant mundial en un model de producció verda i sostenible. Aquesta decisió, pensada sobretot per a les grans empreses, generava un excés de burocràcia i podia afectar negativament la capacitat de les pimes per competir. La nova llei “Ömnibus”, aprovada al febrer del 2025, suposa l'adopció d'un enfocament integral en simplificació, amb les implicacions següents per a les pimes:

- ▶ Prop del 80% de les empreses deixen d'estar afectades per la CSRD i les obligacions de presentar informes de sostenibilitat es concentra en les empreses més grans.
- ▶ Es garanteix que els requisits dels informes de sostenibilitat per a les grans empreses no imposin càrregues a les pimes de dins de les seves cadenes de valor.
- ▶ Es revisen les Normes europees d'informació de sostenibilitat (NEIS) i no hi haurà informes de sostenibilitat obligatoris per a les pimes que cotitzen en borsa.
- ▶ Es redueixen la càrrega i l'"efecte cascada", sobre les pimes i les empreses de capitalització mitjana (SMC), limitant la quantitat d'informació que les grans empreses poden sol·licitar dins el mapatge de la cadena de valor.

La nova estratègia europea, molt marcada per les conclusions de l'Informe Draghi, sembla orientar-se a cercar l'equilibri entre sostenibilitat i competitivitat, en no centrar-se només a regular, sinó també a proporcionar incentius a les empreses. Fins i tot valorant positivament aquesta reorientació, les pimes es mostren preocupades que no els arribin aquests fons, i reclamen més acompanyament i ajuda en la implementació de la regulació. Així mateix, aquesta nova estratègia

sembla orientar-se a promoure la concentració i la competitivitat de les grans empreses europees en sectors d'alt valor afegit, sense incloure un pla específic per protegir la competitivitat de les pimes. Aquesta orientació pot beneficiar almenys les pimes proveïdores d'indústries d'alt valor afegit. També s'identifica com a prioritat un canvi en la manera europea de legislar que permeti més claredat i homogeneïtat en la seva aplicació i redueixi la incertesa reguladora.

“Crec que ara hi haurà una retenció en termes de sostenibilitat, perquè els partits de dretes, que han guanyat molt terreny en aquestes eleccions, van frenant aquest discurs. La primera legislatura de Von der Leyen s'ha centrat molt en la sostenibilitat i ara volem que se centri en la competitivitat, a trobar un equilibri entre aquests dos aspectes. El competitiviness check que s'esmenta a l'Informe Draghi hauria de tenir també un enfocament per a les pimes; veure com afecta la legislació a la competitivitat de les pimes. De cara al futur, demanem una pausa reguladora i centrar-nos més en la implementació, a ajudar les empreses a complir les normatives: és el que anomenem ‘more tools, less rules.’”

— Rosa Solanes, Pimec

“En el cas de la sostenibilitat, ara el focus és intentar evitar una nova regulació i centrar-nos en la implementació i l'acompanyament; que la UE disposi d'eines d'acompanyament i que les pimes no hagin de fer soles tot l'esforç d'adaptar-se. Cal posar el focus en els programes d'ajuda i d'al·leugeriment per a les pimes, i no tan sols donar més temps o prorrogar, sinó intentar que puguin adaptar-s'hi més fàcilment. Nosaltres hem analitzat els informes Letta i Draghi, i no consta que facin una atenció especial a les pimes. Estem una mica preocupats.”

— Jacint Soler, Pimec

“Sostenibilitat i competitivitat han d'anar de bracet. A Europa, en aquests moments, hi haurà un abans i un després. Si, fins ara, en aquest binomi s'ha prioritzat la sostenibilitat, en detriment de la competitivitat, ara toca reequilibrar i apostar per la competitivitat, sense alentar excessivament la sostenibilitat. L'exemple de la indústria de l'automòbil és una mostra d'intentar portar un sector i un mercat a una velocitat que no pot seguir.”

— Eduardo Arechaga, ConfeBask

“La nova estratègia europea ha de passar per assumir que, en determinats sectors estratègics, hi hagi sis o set grans empreses europees. No tenim grans campions en els sectors capdavaners internacionals, perquè no ens hem preocupat d'eliminar les barreres entre països i això ha fragmentat el mercat i ha fet que no puguem aprofitar les economies d'escala. Tenim també un problema greu d'inversió: som països amb molt estalvi i superàvit comercial, però no reinvertim a Europa perquè no tenim un mercat de capitals únic. Per a això, és necessària una unió bancària i de capitals. Aquestes reformes estan previstes a l'Informe Draghi, sobretot en sectors de molt valor afegit i en què la innovació ha de ser molt potent. Aquí les pimes tenen cabuda en tot l'ecosistema d'empreses auxiliars que donen suport, presten serveis, subministraments i inputs a aquestes grans empreses.”

— Manuel Hidalgo, EsadeEcPol

“La Xina fabrica, els Estats Units innoven i Europa regula. Aquesta és la realitat amb què ens trobem: un excés de regulació. I, encara que la sostenibilitat havia estat molt present a l'agenda, avui Europa té altres prioritats. Però ordre i contraordre és desordre, i Europa està desordenant el tema de la sostenibilitat. Quan comença a fixar els objectius de la transició i, posteriorment, per pressions o per la situació amb què es troba, els canvia, genera incertesa tant al fabricant a l'hora d'invertir com al consumidor a l'hora de comprar. Europa no està desenvolupant una política clara. Igualment, no podem funcionar amb directives europees, que són processos llargs que després s'han de transposar i adaptar, sinó que hem de legislar amb reglaments.”

— Antoni Cañete, Pimec/SMEunited

05.

EN L'ÀMBIT ESPANYOL, LES PIMES ES TROBEN AMB BARRERES CONSIDERABLES A L'HORA D'ACCEDIR A FINANÇAMENT SOSTENIBLE



No existeix avui un marc regulador prou clar per a les pimes en l'àmbit espanyol, encara que darrerament s'estiguin registrant alguns avanços, fruit de la capacitat més gran d'incidència de les seves organitzacions de representació. Així mateix, el balanç dels fons *NextGenerationEU* i dels PERTE en termes de finançament per a les pimes no és massa positiu. El coneixement dels ajuts, el volum dels fons que s'atorguen,

les exigències burocràtiques que es requereixen, els terminis de presentació de sol·licituds i de cobrament dels ajuts i els avals que s'exigeixen són les principals dificultats amb què s'han trobat per accedir-hi. Les convocatòries descentralitzades i administrativament simples poden afavorir l'accés de les pimes a aquests fons.

“La llei «Crea i creix»⁷⁸ que s'ha elaborat a Espanya intenta legislar pensant en el petit empresari. També s'ha reduït l'impost de societats del 25% al 20% a les pimes, perquè pagaven percentualment més impostos que les grans empreses. Així mateix, el Pacte nacional per a la indústria del Govern de la Generalitat destina el 60% dels recursos a les pimes. Tot això són apostes per legislar pensant en petit. El problema, però, és l'incompliment d'aquestes lleis: cal deixar menys ambigüitats i oportunitats per eludir-les.”

— Antoni Cañete, Pimec/SMEunited

“Si no hi ha intermediaris com Pimec, és molt complicat que el coneixement d'aquests fons arribi a les empreses. Les línies d'ajuts haurien de ser més simples i arribar de forma més directa. Els terminis de pagament han tingut una lentitud exagerada. Així mateix, la percepció que tenim dels PERTE és que no arriben a les pimes i solen anar a parar només a les grans, amb projectes molt ambiciosos. Són instruments massa grandiloqüents per a una pime i, a vegades, demanen col·laboració. Això encara ens costa i ho hem de treballar.”

— Joan Barfull, Pimec

“Nosaltres hem fet difusió dels *NextGenerationEU* per a les pimes i, en alguns casos, fins i tot hem participat en la seva execució; concretament, en el cas del *Kit Digital*, que s'ha considerat un cas d'èxit. És un programa molt descentralitzat, pensat per i per a les pimes. A més, la primera convocatòria va ser sense papers: les pimes s'hi donaven d'alta i la major part de la documentació la tenia ja el Govern, que es connectava amb el *Registre Mercantil*. Va ser un sistema molt àgil respecte d'altres convocatòries, en què la majoria dels fons han anat a les grans empreses i el concepte ha estat diferent.”

— Jacint Soler, Pimec

“Les pimes s'enfronten a dificultats per accedir als recursos financers necessaris per adoptar pràctiques sostenibles. Aquest repte es veu agreujat per la manca de coneixements sobre les opcions disponibles i els beneficis associats. La major part d'aquest finançament ha beneficiat grans empreses, però queda molt marge de millora perquè les pimes accedeixin a aquests recursos. Un dels avantatges principals del finançament sostenible per a les pimes és l'accés a unes condicions financeres més favorables, com uns tipus d'interès més baixos i uns terminis d'amortització més flexibles, la qual cosa pot millorar la seva competitivitat. Però la manca de coneixements sobre sostenibilitat, la burocràcia i la complexitat dels requisits són els principals obstacles a què s'enfronten les pimes per accedir a aquest tipus de finançament.”

— José María Torres, CONPYMES

“Hem de rebaixar l'esperança que tenim que els fons europeus canviaran l'economia espanyola. D'una banda, hi ha un problema d'oferta: és difícil traslladar aquests fons al teixit productiu, perquè hi ha molts colls d'ampolla dins l'Administració. D'altra banda, hi ha un problema de demanda en relació amb les pimes. En primer lloc, per la seva caracterització principal, en general, d'empreses de sectors de poc valor afegit: són empreses que tenen dificultats per absorbir els fons europeus. En segon lloc, les dificultats que les administracions posen per concedir, executar i acreditar l'execució dels fons n'entorpeixen la gestió per part de les pimes. Aquestes sol·liciten pocs fons perquè molt sovint el preu que han de pagar supera els costos d'oportunitat de no demanar-los. Hi ha hagut convocatòries de fons europeus que han quedat desertes, tant per la complexitat i les barreres d'entrada com pel fet que, en alguns àmbits, no hi havia empreses que poguessin demanar aquests ajuts.”

— Manuel Hidalgo, EsadeEcPol

Arran d'aquestes dificultats, sovint les pimes opten per accedir a altres fonts de finançament sostenible més àgils i de menys volum,

com determinades iniciatives sectorials, autonòmiques, o projectes de finances sostenibles dels bancs.

“Les pimes s'han vist beneficiades per les convocatòries del Pla de recuperació executades directament per l'Administració general de l'Estat. Cal destacar la importància de línies com les d'Emprendedoras Digitales i PYME Agroalimentaria (ENISA), les garanties financeres (CERSA), els ajuts a la creació i consolidació d'empreses de base tecnològica (NEOTEC) o el programa *Kit Digital*.”

— José María Torres, CONPYMES

“A vegades, les empreses opten per línies més locals o autonòmiques, que són més àgils i consolidades: els Cupons ACCIÓ Green o els ajuts de l'Agència de Residus. Per a les pimes, a vegades això funciona millor, perquè els permet traçar un full de ruta i cobrir-lo amb aquests ajuts, i això les incentiva. Sense aquestes línies, la transició costaria molt més.”

— Joan Barfull, Pimec

“Aquí trencaria una llança a favor de com han avançat els projectes de finances sostenibles del sector financer espanyol. Bancs i companyies d'assegurances tenen ara grans experts en sostenibilitat als seus equips, que treballen amb les pimes i les ajuden a finançar o adaptar productes o serveis més rendibles, i fins i tot a crear nous projectes amb elements específics de sostenibilitat. Aquest suport expert creixent del sector financer en sostenibilitat a les pimes és una molt bona notícia.”

— Germán Granda, Forética

06.

CAL REFORÇAR LA PARTICIPACIÓ DE LES PIMES EN EL DIÀLEG SOCIAL I EQUILIBRAR LA RELACIÓ DESIGUAL AMB LA GRAN EMPRESA



Les pimes necessiten instàncies de representació pròpies i més possibilitats de participació en el diàleg social, aspecte especialment rellevant en el cas espanyol, en què fa moltes dècades que aquest diàleg social és limitat a les organitzacions de representació de les grans empreses. Aquest fet es tradueix en un marc regulador poc

adaptat a la realitat de les pimes, que en dificulta el creixement. El repte per a les organitzacions de representació de les pimes és reforçar la seva proactivitat i intervenció en el procés d'elaboració de la legislació.

“A les taules de negociació del diàleg social, només hi ha els representants de les grans empreses. Això origina regulacions que impedeixen el creixement i la competitivitat de les pimes. El monopoli de la representativitat, que es produeix quan s'instaura la democràcia a Espanya als anys setanta, provoca que les pimes, que representem el 99% del teixit empresarial i el 75% de l'ocupació, no estiguem incloses en la representació institucional ni en la concertació. El diàleg social és un pilar fonamental de la democràcia i, per garantir que Espanya sigui competitiva i inclusiva, cal permetre l'entrada d'interlocutors que representin les pimes amb veu pròpia i independent.”

— José María Torres, CONPYMES

“El que intentem fer a Pimec és activisme empresarial. Si som el motor de l'economia, hem de ser al pont de comandament on es prenen les decisions. Cal legislar pensant primer en les pimes perquè puguin créixer, però per a això cal tenir en compte la nostra realitat. Fins que a Espanya les pimes no tinguin veu pròpia en el diàleg social no haurà acabat la transició democràtica. Això és una dificultat que explica per què a Espanya les pimes són més petites, perquè les lleis les fan les grans corporacions amb interessos particulars i es mengen la part que pertany a les pimes. Ara estem intentant començar a canviar tot això.”

— Antoni Cañete, Pimec/SMEunited

Les pimes i les grans empreses presenten, a vegades, interessos contraposats. El terreny comú en què han de treballar juntes, almenys, és la cadena de valor, i les grans empreses tenen una responsabilitat a l'hora d'acompanyar les pimes i proporcionar-los eines per integrar

la sostenibilitat. Les grans empreses han d'assumir que la seva sostenibilitat passa per ajudar a garantir la integració de la sostenibilitat a les seves pimes proveïdores.

“Les empreses grans han de ser una força impulsora de les pimes per tal de generar beneficis globals i no tan sols per a les grans. La gran empresa té un paper fonamental de mentor; no s'hauria de limitar a exigir una informació determinada a la pime, sinó que hauria de ser formadora i provar d'explicar-li com pot aportar aquesta dada i com calcular-la. La cadena de subministrament és el terreny comú; és el punt de trobada per alinear valors i estratègies, i establir plans de sostenibilitat conjunts.”

— Elsa Castillo, Pacte Mundial de l'ONU a Espanya

“De moment, la gran empresa no ajuda gaire a la pime, però podria fer-ho. És una qüestió que apareix a la Directiva de due diligence: el rol de la gran empresa com a tractora. La idea és molt bona, però encara no es veu com es trasllada a la pràctica; s'hauria de defensar aquest diàleg i obrir-lo amb la gran empresa.”

— Rosa Solanes, Pimec

“Aquí tenim molta cultura de col·laboració entre les grans empreses i les pimes, en què les grans exerceixen un rol de tractores dels proveïdors locals essencial en la seva cadena de valor. Les grans empreses no poden ser sostenibles si tota la seva cadena de proveïdors no és sostenible. Els clústers industrials de les cadenes de fabricació concentrades geogràficament són importants perquè traslladen coneixements i permeten treballar projectes amb les pimes per tal que hi vagin introduint la sostenibilitat. Es fan tallers d'informació, formació i vies d'acció.”

— Eduardo Arechaga, ConfeBask

“Cada vegada més grans empreses tenen una visió sistèmica de la sostenibilitat i incorporen a la seva cadena de valor els seus compromisos de millora de l'impacte social i ambiental. Metodologies com l'«scoring» de proveïdors en matèria de sostenibilitat, l'acompanyament amb eines de gestió i formació, i els compromisos a llarg termini són mostres d'aquesta direcció.”

— Germán Granda, Forética



Organitzacions i persones entrevistades

ANNEX

- **CONFEBASK:**
Eduardo Arechaga, director general, i Amaia López Iriondo, responsable de Seguretat i Salut Laboral, Medi Ambient i Afers Socials.
- **CONPYMES:**
José María Torres, president.
- **EsadeEcPol:**
Manuel Hidalgo, senior fellow d’EsadeEcPol i codirector de l’Observatori *NextGenerationEU*.
- **FORÉTICA:**
Germán Granda, director general.
- **PACTE MUNDIAL DE L’ONU A ESPANYA:**
Elsa Castillo, coordinadora de *Reporting* i Anàlisi.
- **PIMEC:**
Antoni Cañete, president i vicepresident de **SMEunited**; Jacint Soler, director de Relacions Internacionals i Assumptes Europeus; Rosa Solanes, representant de Pimec a la UE; Joan Barfull, director de l’Àrea de Sostenibilitat i coordinador de la Comissió de Sostenibilitat; Gerard Gil, tècnic d’Assumptes Europeus i Polítiques Europees.

EL REPORT DE LES EMPRESES COTITZADES ESPANYOLES EN RELACIÓ AMB ELS ODS

PART III

La divulgació d’informació no financera s’ha consolidat com un pilar essencial de l’acció corporativa per avançar cap a un model socioeconòmic més sostenible i resilient. Constitueix una eina clau dins de les polítiques de sostenibilitat de la UE, orientada a mobilitzar la inversió, enfortir la transparència corporativa i garantir unes condicions equitatives de competència.

Per a les empreses, no tan sols representa un exercici de rendició de comptes, sinó també una oportunitat per comprendre millor els seus impactes, riscos i oportunitats en matèria de sostenibilitat, que facilita la presa de decisions estratègiques alineades amb els criteris ESG. La seva anàlisi és clau per avaluar el paper del sector privat en la consecució dels Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS) i en el compliment de l’Agenda 2030.

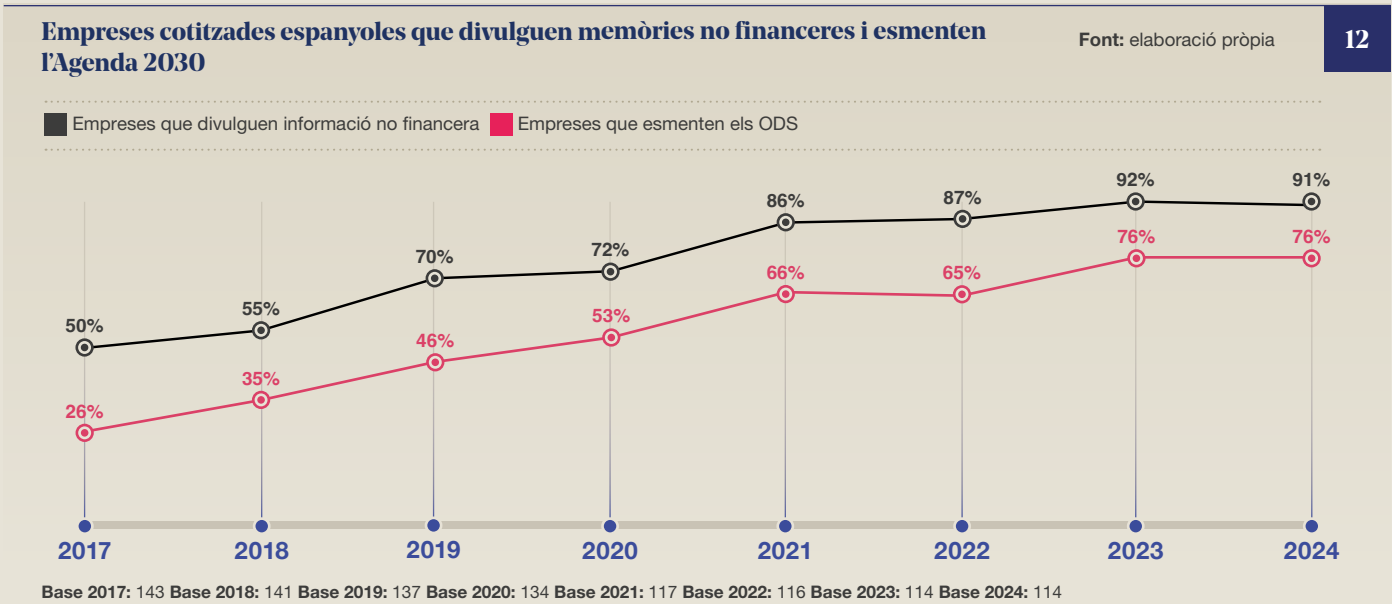
LA DIVULGACIÓ D'INFORMACIÓ NO FINANCERA

Aquest capítol ofereix una anàlisi de la informació no financera divulgada per les empreses cotitzades espanyoles, consolidant vuit anys de seguiment continu de la seva evolució i la seva contribució a l'Agenda 2030. A través de l'anàlisi de la vinculació als ODS, de la materialitat i dels àmbits de la governança, el planeta i les persones, s'examina de manera integral la sostenibilitat empresarial i el grau d'alineació del sector privat amb els reptes globals assenyalats per les Nacions Unides i per altres organismes internacionals. L'estudi combina l'enfocament quantitatiu amb el qualitatiu, des d'una perspectiva sectorial i longitudinal que permet identificar àrees consolidades, postergades i emergents, així com destacar bones pràctiques i aspectes que requereixen una transformació significativa. Aquesta anàlisi es complementa amb els resultats d'altres informes de referència, amb avanços normatius recents i amb les aportacions d'experts i d'organitzacions clau, que proporcionen una visió contextualitzada àmplia i orientada a la presa de decisions.

La divulgació d'informació no financera ha experimentat una evolució positiva als darrers anys, impulsada tant per l'exigència progressiva del marc regulador com per la demanda creixent de transparència per part dels grups d'interès. Des de la publicació del nostre primer informe l'any 2018, el nombre d'empreses cotitzades espanyoles que reporten

informació no financera ha crescut de forma significativa, ja que ha passat del 50% el 2017 al 91% el 2024. Tanmateix, aquest progrés no sempre ha anat acompanyat d'una millora proporcional en la qualitat i la profunditat dels informes. Les empreses mostren nivells d'ambició molt diversos i, encara que s'observa una tendència clara a favor d'un grau major d'exhaustivitat i de rigor, l'avenç ha estat més aviat modest.

L'entrada en vigor de la nova Directiva sobre informació corporativa en matèria de sostenibilitat (*Corporate Sustainability Reporting Directive*, CSRD)⁷⁹ el 2023, que substitueix la Directiva sobre divulgació d'informació no financera (*Non-financial Reporting Directive*, NFRD),⁸⁰ en vigor des del 2018, marca un punt d'inflexió en aquest procés, ja que introdueix un marc més exigent que obligarà algunes empreses a garantir una major coherència i comparabilitat en la divulgació de la seva informació no financera, incorporant el principi de la *dobles materialitat* i ampliant l'abast del report a tota la cadena de valor. La directiva es basa en les Normes Europees d'Informació sobre Sostenibilitat, NEIS (*European Sustainability Reporting Standards*, ESRS), un conjunt d'estàndards detallats que estableixen els requisits específics de report en matèria ambiental, social i de governança, amb l'objectiu d'harmonitzar i estandarditzar la informació publicada per les empreses a escala europea.



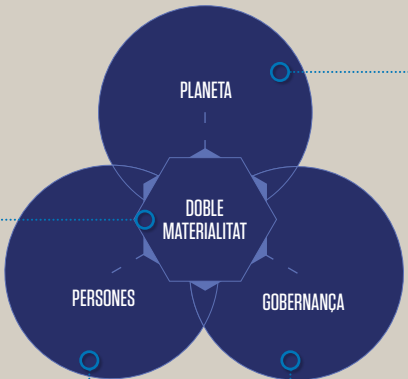
MODEL D'ANÀLISI

El model d'anàlisi de l'Observatorio dels ODS es basa en un sistema d'indicadors, agrupats en quatre grans blocs considerats prioritaris per organitzacions i institucions internacionals com les Nacions Unides (ONU), la *Global Reporting Initiative* (GRI) o la Unió Europea (UE), entre d'altres. Un d'aquests pilars centrals correspon al concepte de *materialitat*. La resta es reparteixen en tres dimensions específiques que relacionen l'empresa amb el seu entorn: els principis de la governança, de les persones (societat) i del planeta (medi ambient).

Components del model d'anàlisi

Anàlisi de (dobles) materialitat.

Procés a través del qual s'identifica, s'avalua i s'informa tant dels temes relacionats amb la sostenibilitat que poden repercutir internament en el valor de l'empresa en conjunt (materialitat financera), com dels impactes positius i negatius que l'empresa provoca externament al medi ambient i a les persones i a les seves comunitats (materialitat d'impacte).



Planeta. Inclou els aspectes relacionats amb l'impacte de l'organització en el canvi climàtic, el medi ambient i la seva preservació per a les necessitats de les generacions futures, així com els relacionats amb la descarbonització i els abasts de les emissions atmosfèriques, les polítiques vinculades a la biodiversitat i al capital natural, o l'alineament de l'activitat empresarial amb la taxonomia verda europea.⁸¹

Persones. Inclou tant els elements vinculats a les condicions d'ocupació que generen les empreses com els relacionats amb l'equitat i la inclusió en termes de gènere, les pràctiques implementades per prioritzar la sostenibilitat de les persones treballadores o l'impacte local en les regions i comunitats on aquestes operen.

Governança. Inclou tant els aspectes relacionats amb la integració de la sostenibilitat a l'organització i el sistema de bon govern corporatiu que determina el funcionament de l'empresa, com la proporció de dones i de consellers independents als consells d'administració, l'existència de comissions de sostenibilitat o els processos de diligència deguda, entre d'altres.

GUIA DE LECTURA

La relació amb els ODS

Per enllaçar els components del nostre model d'anàlisi amb els diferents ODS, s'ha inclòs, al costat de cada títol, una referència a l'objectiu i a la fita interpel·lats pel contingut de l'apartat corresponent.

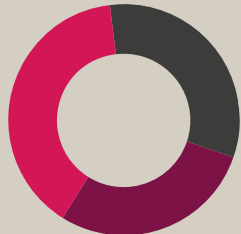


L'ambició i la intencionalitat en les divulgacions no financeres

En l'anàlisi qualitativa de les memòries, a vegades s'ha establert un doble criteri de classificació (ambiciosa/intencional), en funció del grau de concreció amb què es divulga la informació i la seva coherència amb els requisits legalment exigits, o per altres estàndards.

Tipologia d'esments, segons el nivell de detall

AMBICIÓS: L'empresa n'ofereix informació detallada, de manera que els grups d'interès poden conèixer com aborda l'àmbit en qüestió.



NO REPORTA: L'empresa no inclou dades sobre el tema investigat en les seves memòries no financeres.

INTENCIONAL: L'empresa esmenta la qüestió analitzada, però no en facilita prou informació per avaluar la situació i la seva evolució en aquest aspecte.

Mostra

La mostra d'aquest informe està composta pel conjunt d'empreses que cotitzen a Bolsas y Mercados Españoles (BME), amb seu a Espanya, que van divulgar informació no financera abans del 15

de setembre de 2024. Enguany, hi ha 104 empreses que satisfan aquests criteris, una menys que a l'edició anterior.

La distribució sectorial de la mostra es manté estable, en comparació amb l'edició anterior. Tots els sectors conserven el mateix nombre d'empreses, excepte el de l'energia, que compta amb una companyia menys que a l'edició anterior. Els sectors dels béns de consum i la indústria i construcció agrupen gairebé la meitat de la mostra, amb un total de 47 empreses de les 104 analitzades. D'altra banda, el sector de la tecnologia és el menys representat.

La llista d'empreses analitzades presenta variacions mínimes respecte a l'any anterior. El 98% de les empreses analitzades ja van ser analitzades a l'exercici anterior. Aquesta estabilitat de la mostra permet interpretar els canvis observats entre els anys 2023 i 2024 com el resultat d'una evolució en el comportament o en els resultats de les empreses, i no com una conseqüència de modificacions en la composició mostral.

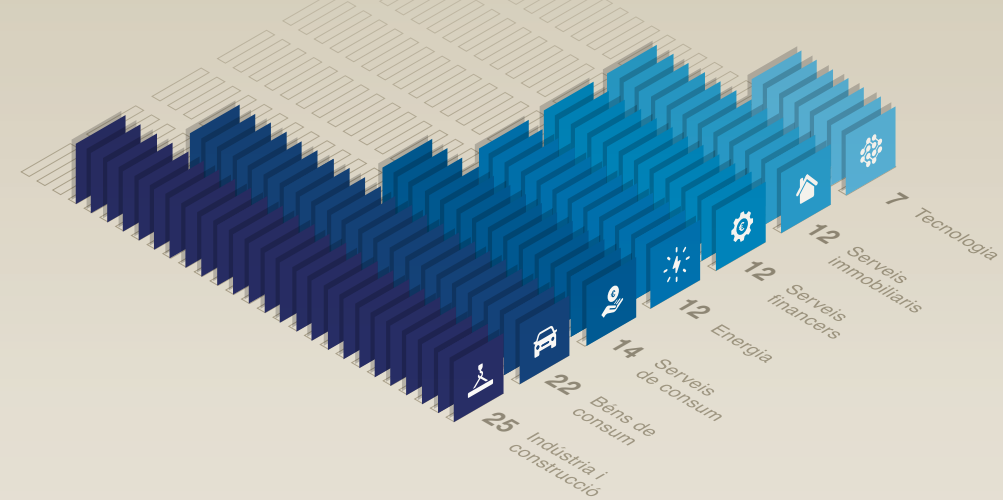
Les grans empreses cotitzades o d'interès públic, d'acord amb la Llei 11/2028, que va transposar la NFRD, publiquen els seus estats d'informació no financera (EINF), degudament verificats per auditors externs, com a informes de sostenibilitat independents, com a part de l'informe de gestió o de manera integrada dins els seus comptes financeres anuals. D'altra banda, una petita

proporció d'empreses que, per raó de la seva dimensió o del seu volum de negoci, estan exemptes d'aquesta obligació segons la normativa vigent tendeixen a optar per informes més concisos i adaptats a les seves característiques.

L'anàlisi de les memòries no financeres de les empreses s'ha complementat amb l'examen dels informes de govern corporatiu que les empreses cotitzades presenten anualment a la Comissió Nacional del Mercat de Valors (CNMV). Aquests informes, de caràcter estandarditzat, proporcionen informació detallada sobre els consells d'administració. La seva anàlisi permet enriquir, completar i contextualitzar l'anàlisi de la governança en matèria de sostenibilitat.

Nombre d'empreses a la mostra, per sector

Font: elaboració pròpia Base 2024: 104



13

ESMENTS ALS ODS

Les diferències sectorials en la vinculació a l'Agenda 2030 persisteixen, però la bretxa s'estreny any rere any

L'anàlisi de la presència dels Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS) a les memòries d'informació no financera de les empreses cotitzades ofereix una visió general de com aborden la seva contribució a la sostenibilitat. Avaluar la freqüència amb què s'esmenten els ODS i el seu grau d'ambició permet comprendre les àrees de sostenibilitat prioritàries per a les empreses, identificar-hi noves tendències i detectar aquells àmbits que són objecte de menys atenció en les seves estratègies corporatives. En aquest apartat, analitzem la freqüència amb què les empreses vinculen els seus informes de sostenibilitat a l'Agenda 2030, des d'una perspectiva sectorial, l'ambició dels esments als diferents ODS i l'evolució longitudinal dels ODS destacats en aquesta edició.

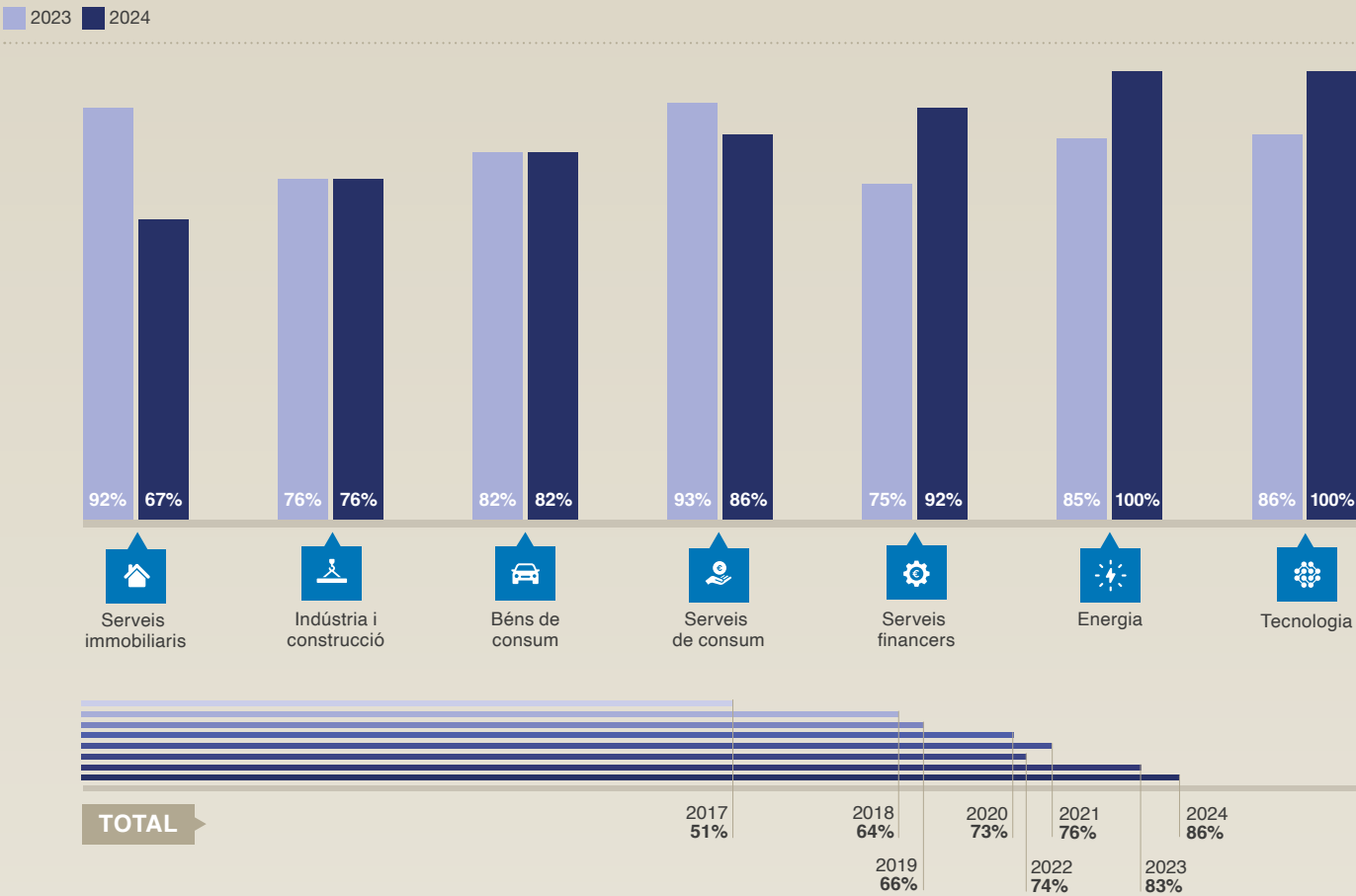
Més del 92% de les empreses dels sectors de la tecnologia, l'energia i els serveis financers vinculen els seus informes de sostenibilitat als ODS. A l'extrem oposat, els serveis immobiliaris presenten el grau més baix d'integració, amb un 67%. La resta dels sectors registren nivells intermedis, que se situen al voltant del 75%. A nivell agregat, s'observa una evolució positiva en el nombre d'empreses que esmenten els ODS als seus informes de sostenibilitat, amb un increment de 3 punts respecte a l'edició anterior.

100% de les empreses dels sectors de l'energia i la tecnologia vinculen els seus informes de sostenibilitat als ODS

Empreses que esmenten els ODS

Font: elaboració pròpia

14



Base 2017: 72 Base 2018: 77 Base 2019: 96 Base 2020: 97 Base 2021: 101 Base 2022: 101 Base 2023: 105 Base 2024: 104

La desigualtat en els esments als ODS revela una adopció diferenciada en funció del seu impacte en el negoci i de la seva alineació amb els marcs normatius i les expectatives del mercat

Els ODS amb uns nivells d’esment més alts, iguals o superiors al 60%, reflecteixen aspectes fonamentals per a la sostenibilitat i la resiliència dels models de negoci. Hi trobem l’**ODS 8** (Treball i creixement), l’**ODS 13** (Clima), l’**ODS 12** (Producció i consum) i l’**ODS 7** (Energia). Aquests ODS estan molt relacionats amb l’eficiència operativa, la gestió de riscos, el compliment regulador o la necessitat de demostrar un compromís tangible amb la sostenibilitat davant dels inversors.

En segon pla, amb uns nivells d’esment d’entre el 50% i el 59%, trobem l’**ODS 9** (Indústria, innovació i infraestructura), l’**ODS 17** (Aliances), l’**ODS 3** (Salut i benestar) i l’**ODS 5** (Gènere). Tenen un paper rellevant en el desenvolupament organitzacional i en la generació de valor compartit, i la seva presència evidencia un esforç per equilibrar el creixement econòmic amb un impacte social positiu.

Amb un nivell d’esments més modest, d’entre el 41% i el 49%, s’inclouen els objectius vinculats a la responsabilitat social corporativa i a la contribució de les empreses a un entorn social més equitatiu i sostenible. Tanmateix, la seva integració en l’estratègia empresarial tendeix a ser més parcial i varia en funció del sector d’activitat. En aquest grup, es troben l’**ODS 10** (Desigualtats), l’**ODS 11** (Ciutats i comunitats), l’**ODS 4** (Educació) i l’**ODS 16** (Pau, justícia i institucions).

Finalment, els ODS amb menys presència, inferior al 40%, són l’**ODS 6** (Aigua), l’**ODS 15** (Vida terrestre), l’**ODS 1** (Pobresa), l’**ODS 14** (Vida submarina) i l’**ODS 2** (Fam). Aquests ODS aborden aspectes fonamentals per garantir la sostenibilitat de les societats i els ecosistemes a llarg termini, com l’accés als recursos bàsics i la protecció del capital natural. Encara que la seva vinculació amb la sostenibilitat global és innegable, la seva adopció a les empreses continua essent baixa, cosa que indica que els perceben com a àrees de riscos i impactes indirectes o a llarg termini.

La desigualtat en els esments dels ODS posa de manifest que es prioritzen aquells objectius que tenen un impacte més immediat en la competitivitat empresarial, la qual cosa reflecteix un enfocament estratègic cap a la sostenibilitat encara condicionat pels resultats financers a curt termini i la cerca d'avantatges competitius. Aquest patró evidencia els reptes estructurals que afronta el teixit empresarial en la seva transició cap a models veritablement sostenibles.

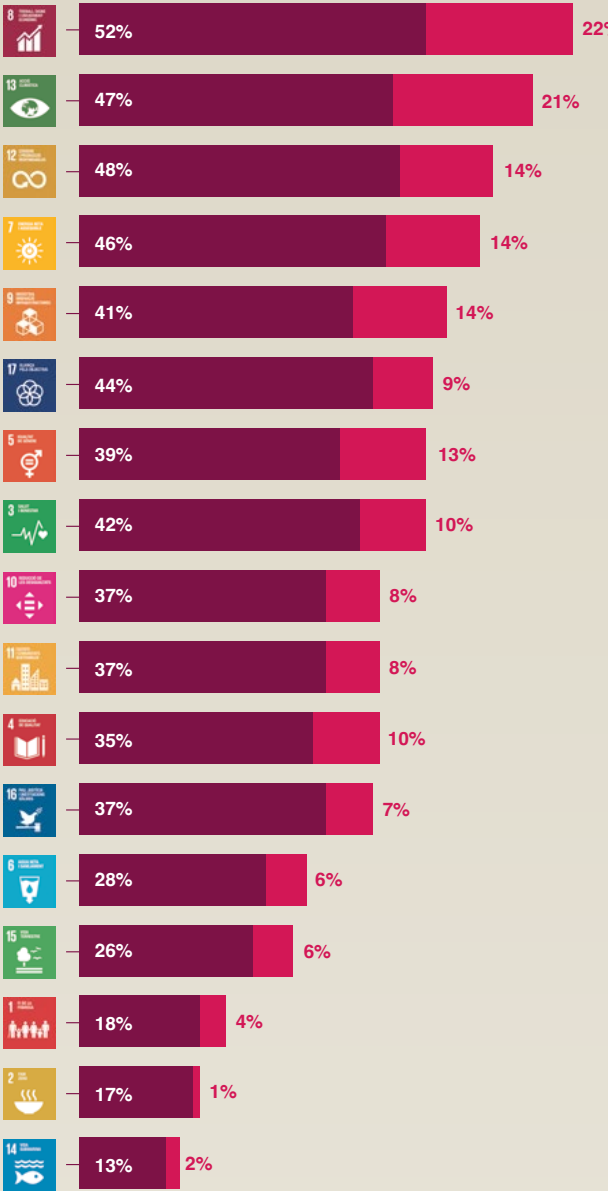
Empreses que esmenten els ODS, per tipus s'esment

15

Font: elaboració pròpia Base 2024: 104

INTENCIONAL: S'exposa la contribució de l'empresa als ODS, però no se'n detallen les accions concretes per assolir-ne el compliment.

AMBICIÓS: Es detallen les accions concretes que duu a terme l'empresa per contribuir al compliment dels ODS.



ODS destacats: consolidats, ascendants i postergats

Font: elaboració pròpia



16

En aquesta edició, destaquem com a objectius més **consolidats** en l'àmbit corporatiu l'ODS 8 (Treball i creixement) i l'ODS 13 (Clima), presents en el 68% o més de les memòries analitzades. L'any 2021, ambdós objectius ja eren esmentats per dues tercers parts de la mostra.

L'ODS 3 (Salut i benestar), l'ODS 7 (Energia) i l'ODS 12 (Producció i consum) es posicionen com a objectius **ascendents**, amb augments superiors al 83% als darrers cinc anys. Els tres objectius no super-

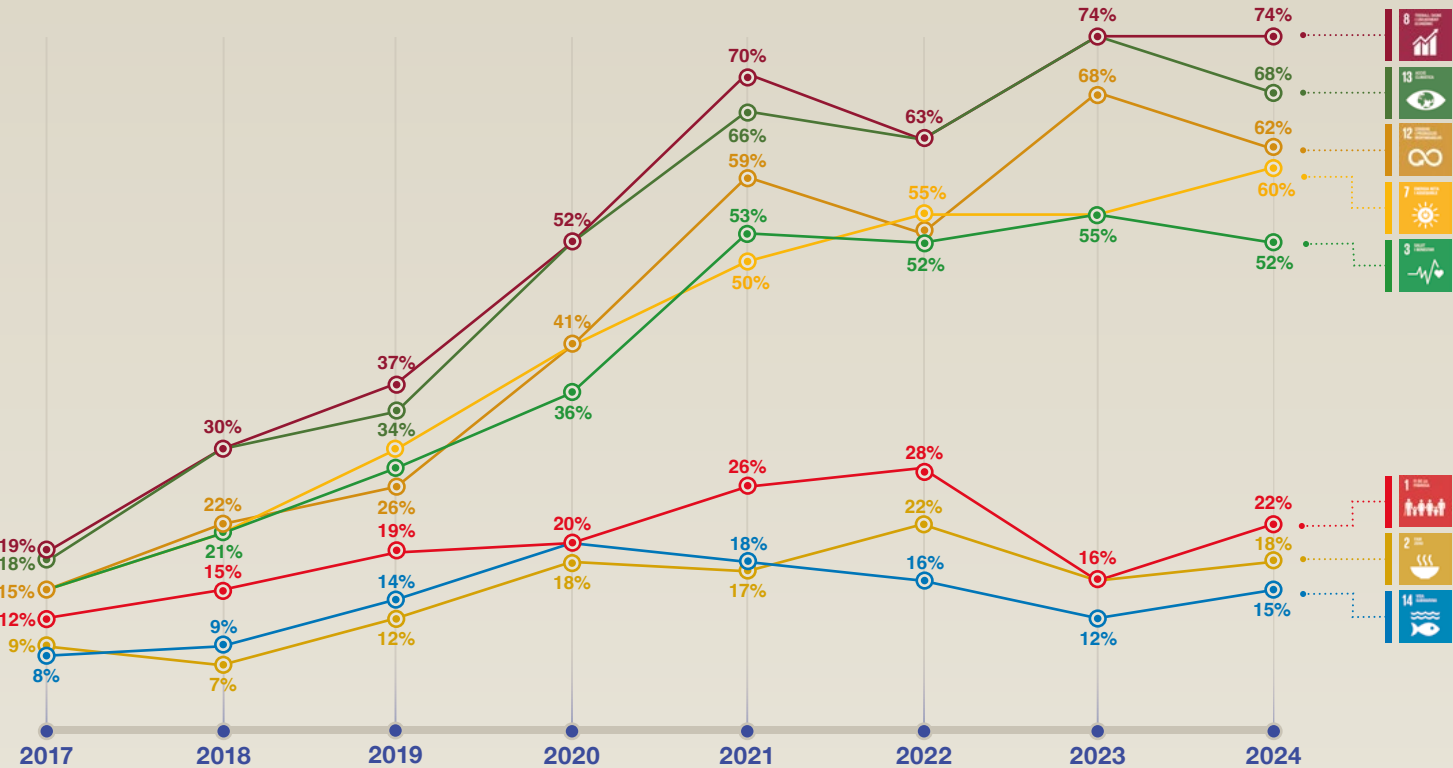
aven el 30% d'esments l'any 2019, però el 2024 els valors registrats ja superen el 50%.

A l'extrem oposat, hi trobem, com a objectius **postergats** pel sector privat, l'ODS 1 (Pobresa), l'ODS 2 (Fam) i l'ODS 14 (Vida submarina). Menys del 22% de les empreses els esmenten en aquesta edició. Malgrat mostrar una tendència de creixement moderat entre els anys 2017 i 2022, la presència dels tres objectius a les memòries de sostenibilitat ha disminuït entre el 2022 i el 2024.

Empreses que esmenten els ODS destacats (consolidats, ascendants i postergats)

Font: elaboració pròpia

17



Base 2017: 72 Base 2018: 77 Base 2019: 96 Base 2020: 97 Base 2021: 101 Base 2022: 101 Base 2023: 105 Base 2024: 104

DOBLE MATERIALITAT



16,7 17,14

La majoria de les empreses cotitzades fan les seves anàlisis de materialitat seguint el criteri de la doble materialitat

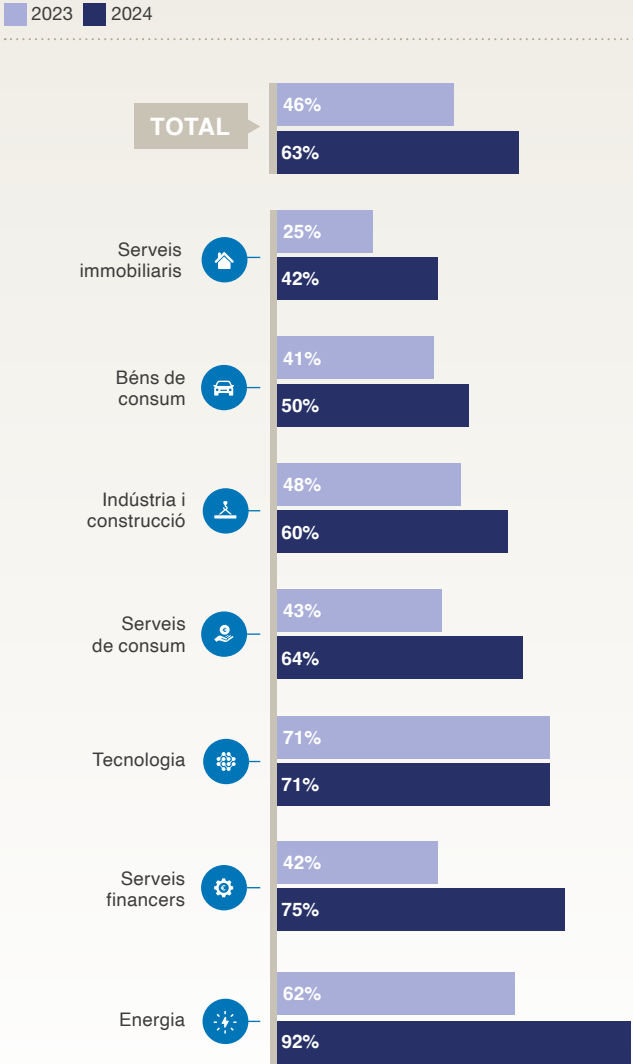
La doble materialitat és un concepte clau en la divulgació d’informació no financera. La seva aplicació permet a les empreses identificar i reportar tant els aspectes ESG que afecten financerament el seu acompliment econòmic com aquells que tenen impactes significatius al seu entorn social o ambiental. La implementació de la *doble importància relativa*, segons la terminologia de les NEIS, serà obligatòria per a les empreses subjectes a la Directiva sobre informació corporativa en matèria de sostenibilitat (CSRD), que marca un pas essencial per integrar la sostenibilitat dins l’estratègia empresarial i la rendició de comptes. Al maig del 2024, el European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG) va publicar la *Guia d’implementació. Anàlisi de materialitat* (EFRAG IG1),⁸² destinada a ajudar les empreses a aplicar el concepte de doble materialitat en els seus informes de sostenibilitat d’acord amb la CSRD.

El 94% de les empreses publiquen una anàlisi de materialitat i el 63% ho fan des de la perspectiva de la doble materialitat. La integració de la doble materialitat en el report no financer ha augmentat 17 punts respecte a l’edició anterior. L’evolució és positiva a tots els sectors. Destaquen els sectors de l’energia i els serveis financers, on més del 75% de les empreses apliquen aquest enfocament, amb un increment de més de 30 punts respecte a l’any anterior. Per contra, els sectors dels béns de consum i dels serveis immobiliaris presenten pitjors resultats, amb uns valors que no superen el 50%.

El percentatge d’empreses que esmenten la intervenció dels grups d’interès (*stakeholders*) en alguna etapa de l’anàlisi de materialitat ha augmentat significativament enguany, creixent 9 punts fins arribar al 66%. Aquest percentatge encara és més alt en els processos realitzats des de la perspectiva de la doble materialitat, ja que arriba al 75%. La participació dels grups d’interès s’associa a les fases d’identificació de temàtiques materials, valoració dels temes seleccionats i/o validació dels resultats de l’anàlisi. Encara que la majoria de les empreses esmenten aquesta participació en les seves anàlisis de materialitat, les seves divulgacions solen ser insuficients a l’hora de detallar-ne aspectes bàsics, com l’abast del procés, els actors concrets que han participat dins de cada grup d’interès o la influència de les respostes obtingudes en la definició dels temes materials i en la gestió empresarial.

Empreses que divulguen una anàlisi de doble materialitat

Font: elaboració pròpia Base 2023: 105 Base 2024: 104



18

DOBLE MATERIALITAT: DEL QUE ÉS ESTRATÈGIC AL QUE ÉS ESPECÍFIC



Per Luis Piacenza
EXPERT EN ESG I CANVI CLIMÀTIC.
SOCI DE CROWE SPAIN

La doble materialitat és ja un eix central de la normativa en matèria de sostenibilitat, impulsada per estàndards com la CSRD. Tanmateix, la seva implementació pràctica continua essent un repte. Un dels conceptes més útils, però que sovint es malentén, és la identificació dels impactes, els riscos i les oportunitats (IRO). La dificultat principal és deguda al fet que les pràctiques que seguïem per a la *Global Reporting Initiative* (GRI) eren massa genèriques per arribar a l’arrel del que fa que alguna cosa sigui realment material o no: els IRO.

El repte no és descobrir veritats ocultes: en molts sectors, els temes materials no són un misteri. El canvi climàtic, els drets humans o l’eficiència energètica no escapen al coneixement de cada indústria. La clau és entendre com aquests aspectes es manifesten de forma concreta en el context únic de cada empresa, per tal d’assegurar-ne una comunicació transparent i relacionar-ne les mesures amb el que realment importa.

De les altures a la terra: materialitzar el que és material

Moltes empreses han tractat la sostenibilitat com si l’estiguessin veient des d’un avió, identificant els temes materials de manera general i distant. Aquest enfocament pot haver estat útil per captar grans tendències, però ja no és suficient. La doble materialitat ens demana aquests temes, entendre com impacten directament en el model de negoci, en les operacions, en els grups d’interès i en els objectius estratègics de cada organització. Es tracta de passar de la visió panoràmica a un enfocament pràctic i proper.

L’anàlisi dels IRO no pot tractar-se com un catàleg genèric. Un aspecte relacionat amb la sostenibilitat es pot manifestar de moltes maneres i aquest és precisament el valor de l’exercici: analitzar no tan sols el que és rellevant, sinó com es materialitza en cada cas particular.

Per exemple, el canvi climàtic afecta de forma diferent una empresa minera que un banc. Per a la minera, el risc pot ser una interrupció operativa; per al banc, està relacionat amb unes carteres de crèdit exposades a sectors vulnerables. Ambdós s’enfronten al mateix tema material, però la seva concreció i les polítiques, les accions i els objectius que activen són diferents.

Evitar el laberint: Pensar clar i connectar els punts

Un error comú en la doble materialitat és assumir que es tracta d’un exercici complex, quan en realitat és intuïtiu. En molts sectors, els riscos i els impactes no són incògnites. El canvi climàtic, la transició energètica

o els drets humans són temes coneguts; el que requereix una reflexió és com afecten en les decisions de l’empresa i quines oportunitats generen.

El valor consisteix a connectar els punts: entendre com es manifesten aquests temes en termes de costos, cronogrames i processos interns. L’anàlisi dels IRO no consisteix a catalogar els riscos genèrics, sinó a individualitzar aquest exercici perquè sigui rellevant.

Fer-ho bé: Cinc recomanacions per a l’anàlisi dels IRO

1. Evitar l’*overthinking*: moltes empreses perden el temps cercant riscos “nous”, quan els temes materials solen ser ben coneguts.
2. L’enfocament ha de ser en el *com* i no tan sols en el *què*. Evidentment, hem de ser exhaustius, però pensar-hi massa pot portar a veure riscos on no n’hi ha.
3. Prioritzar la rellevància i l’acció: identificar els riscos inherents és el punt de partida, però l’impacte real està en com es gestionen i quines oportunitats generen.
4. Involucrar múltiples *stakeholders*: la col·laboració entre les finances, la sostenibilitat i les operacions millora la qualitat de l’anàlisi, però és essencial reprendre periòdicament les converses a fons amb els interessats i amb els afectats pels impactes de l’organització. No podem presumir de conèixer les seves percepcions.
5. Comunicar amb claredat: l’anàlisi s’ha de traduir en decisions que es puguin dur a la pràctica i que es comprenguin fàcilment a tota l’organització.

Conclusió: Liderar en sostenibilitat

La implementació de la doble materialitat no consisteix a inventar res de nou, sinó a redescobrir l’impacte del que ja coneixem. Analitzar els IRO permet vincular la sostenibilitat amb l’estratègia, convertint idees abstractes en accions concretes.

Avui dia, les empreses tenen la responsabilitat de mostrar com aquests temes materials es converteixen en riscos i oportunitats específics. Aquest és el veritable canvi d’enfocament: deixar de veure els temes des d’una perspectiva llunyana per integrar-los al nucli de la presa de decisions empresarials.

DOBLE MATERIALITAT



16,7 17,14

Els temes relacionats amb els drets humans, la cadena de valor, la innovació i la tecnologia guanyen pes en les anàlisis de materialitat

Aquesta secció analitza els resultats de les anàlisis de materialitat divulgades per les empreses en les seves memòries de sostenibilitat, centrant-se en els deu principals temes considerats materials (el seu “top-10”). Encara que algunes empreses no en publiquen un *rànquing* detallat amb un ordre de prioritització, moltes inclouen matrius de materialitat. En aquests casos, s’ha estimat la prioritat dels temes assumint la mateixa importància relativa entre els dos eixos de les matrius. L’anàlisi inclou un total de 750 temes materials identificats per 75 empreses. Per facilitar-ne la interpretació, s’han agrupat en 10 categories o àmbits temàtics.

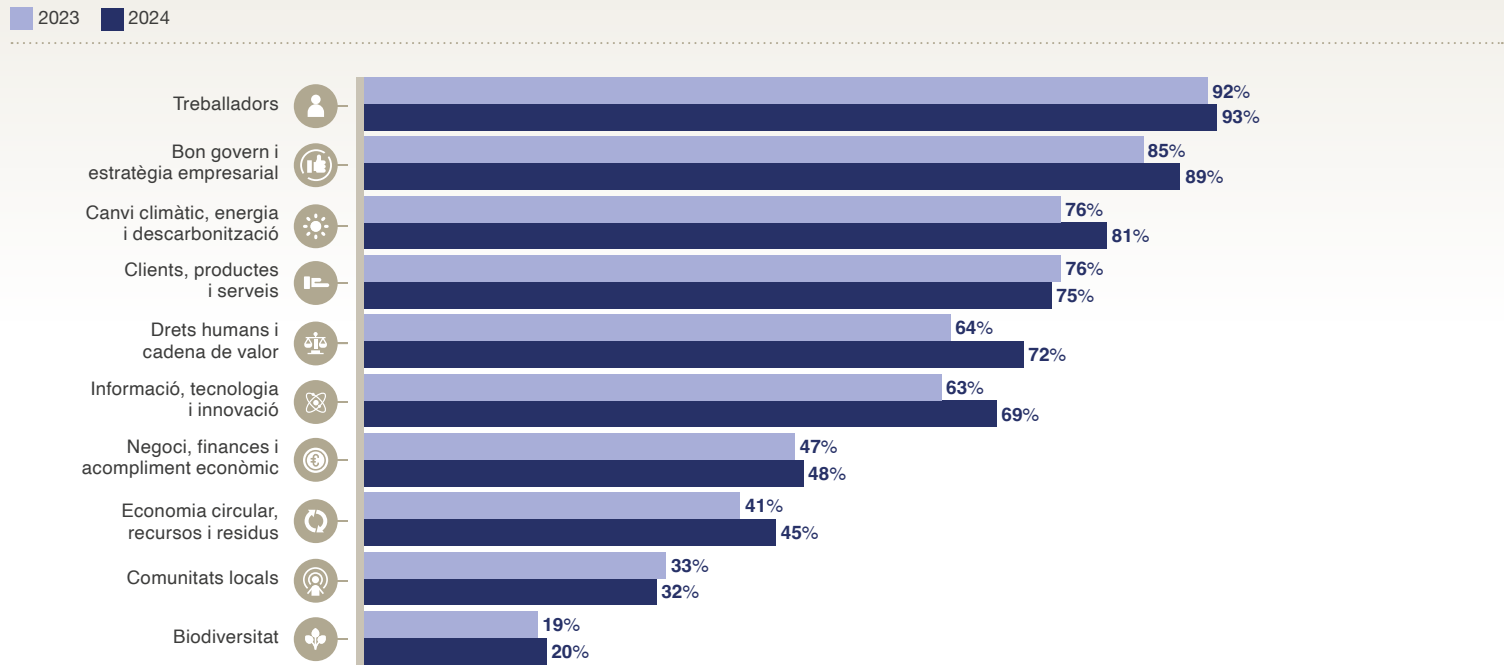
La presència dels diferents àmbits de la sostenibilitat entre les prioritats empresarials varia considerablement. Alguns temes, com els vinculats als treballadors, al bon govern i al canvi climàtic, apareixen de forma recurrent entre les prioritats, mentre que d’altres,

com els relacionats amb la biodiversitat o les comunitats locals, hi tenen una presència residual. En conjunt, més de la meitat dels temes analitzats es concentren en els tres primers àmbits, mentre que menys del 6% es relacionen amb els segons.

Les prioritats que les empreses assignen als diferents àmbits temàtics reflecteixen una aproximació estratègica a la sostenibilitat, centrada en aquells aspectes que impacten més directament en el negoci. Això explica la presència més gran de temàtiques vinculades als treballadors, al canvi climàtic o al bon govern, associades a l’eficiència operativa, la gestió del risc o el compliment normatiu. No és casual que els ODS més citats —l’ODS 8, el 13, el 12 i el 7— coincideixin amb aquells àmbits temàtics que ofereixen avantatges competitius clars i responen a exigències normatives o del mercat. En canvi, d’altres temes, com les comunitats locals o la biodiversitat —vinculats als ODS 1, 2, 14 i 15—, que requereixen una

Empreses amb algun tema relacionat amb els àmbits següents, dins del seu top-10

Font: elaboració pròpia Base 2023: 74 Base 2024: 75



mirada més estructural i de llarg termini, continuen ocupant una posició secundària. Aquesta convergència entre els resultats de les anàlisis de materialitat i els esments dels ODS posa en relleu un repte persistent: integrar en el nucli del model de negoci aquelles dimensions que tenen una rellevància sistèmica innegable, però que escapen als marcs tradicionals, centrats en la rendibilitat a curt termini.

Exemples de temes materials més recurrents en els top-10, agrupats per àmbit temàtic

Font: elaboració pròpia

- | | |
|---|---|
| Treballadors <ul style="list-style-type: none">▶ Salut i seguretat▶ Benestar i qualitat de l’ocupació▶ Atracció, desenvolupament i retenció de talent▶ Drets i igualtat | Informació, tecnologia i innovació <ul style="list-style-type: none">▶ Ciberseguretat i protecció de dades▶ Tecnologia i digitalització▶ Transformació digital (R+D) |
| Bon govern i estratègia empresarial <ul style="list-style-type: none">▶ Compliment normatiu▶ Cultura corporativa▶ Ètica, integritat i anticorrupció▶ Transparència i divulgació no financera | Negoci, finances i compliment econòmic <ul style="list-style-type: none">▶ Acompliment econòmic i continuïtat del negoci▶ Creació de valor per als inversors i els accionistes▶ Gestió de riscos financers |
| Canvi climàtic, energia i descarbonització <ul style="list-style-type: none">▶ Descarbonització i empremta de carboni▶ Energia renovable▶ Mitigació del canvi climàtic▶ Adaptació al canvi climàtic | Economia circular, recursos i residus <ul style="list-style-type: none">▶ Ús sostenible dels recursos▶ Gestió de residus▶ Ecoeficiència i ecodisseny |
| Clients, productes i serveis <ul style="list-style-type: none">▶ Experiència del client/usuari▶ Qualitat dels productes i els serveis▶ Reputació corporativa | Comunitats locals <ul style="list-style-type: none">▶ Participació, diàleg i llicència social▶ Creació d’oportunitats i de riquesa local |
| Drets humans i cadena de valor <ul style="list-style-type: none">▶ Gestió responsable de la cadena de subministrament▶ Compra local i/o sostenible▶ Treballadors a la cadena de valor | Biodiversitat <ul style="list-style-type: none">▶ Gestió del capital natural▶ Preservació dels ecosistemes |

Els àmbits del bon govern, els treballadors i el canvi climàtic són els més prioritzats. La rellevància atribuïda varia segons el sector, però en tots els casos es troben entre les quatre categories més prioritzades. Aquests àmbits no tan sols ocupen sistemàticament les primeres posicions als *rànquings*, sinó que també són els que es repeteixen més sovint dins el *top-10*. Del total de 750 temes analitzats, més de la meitat pertanyen a aquestes tres categories.

Els àmbits dels drets humans i la cadena de valor i de la tecnologia i la innovació han experimentat un creixement notable enguany, tant en la seva posició mitjana com en termes de freqüència d’aparició. A diferència dels àmbits més prioritzats, aquests mostren una variabilitat sectorial més gran i aconsegueixen situar-se a la meitat superior de la llista en alguns sectors. L’atenció creixent a la cadena de valor, impulsada per l’aprovació recent de la Directiva sobre diligència deguda (*Corporate Due Diligence Directive*, CDDD), junt amb la rellevància creixent d’alguns temes, com la intel·ligència artificial (IA) i la ciberseguretat, permeten contextualitzar l’evolució d’aquests àmbits temàtics.

La biodiversitat, les comunitats locals i la circularitat són els àmbits temàtics menys prioritzats a gairebé tots els sectors. Malgrat la seva presència creixent en el discurs públic i expert, la biodiversitat continua essent l’àmbit més desatès en les anàlisis de materialitat, amb valors similars als de l’any anterior. Ocupa l’última posició en cinc dels set sectors analitzats i no supera, en cap cas, el setè lloc. De manera similar, els temes relacionats amb les comunitats locals ocupen les dues últimes posicions, encara que destaca positivament el sector de l’energia, que se situa a la cinquena posició. En una situació lleugerament millor trobem els temes relacionats amb la circularitat. Encara que apareix a gairebé la meitat dels *top-10* (45%), les empreses mai no inclouen més d’un tema vinculat a aquest àmbit entre les seves prioritats i el situen, de mitjana, a la vuitena posició. Destaca el sector dels serveis immobiliaris com el que la prioritza més, fins a assolir la cinquena posició en l seu *top-10*.

GOVERNANÇA

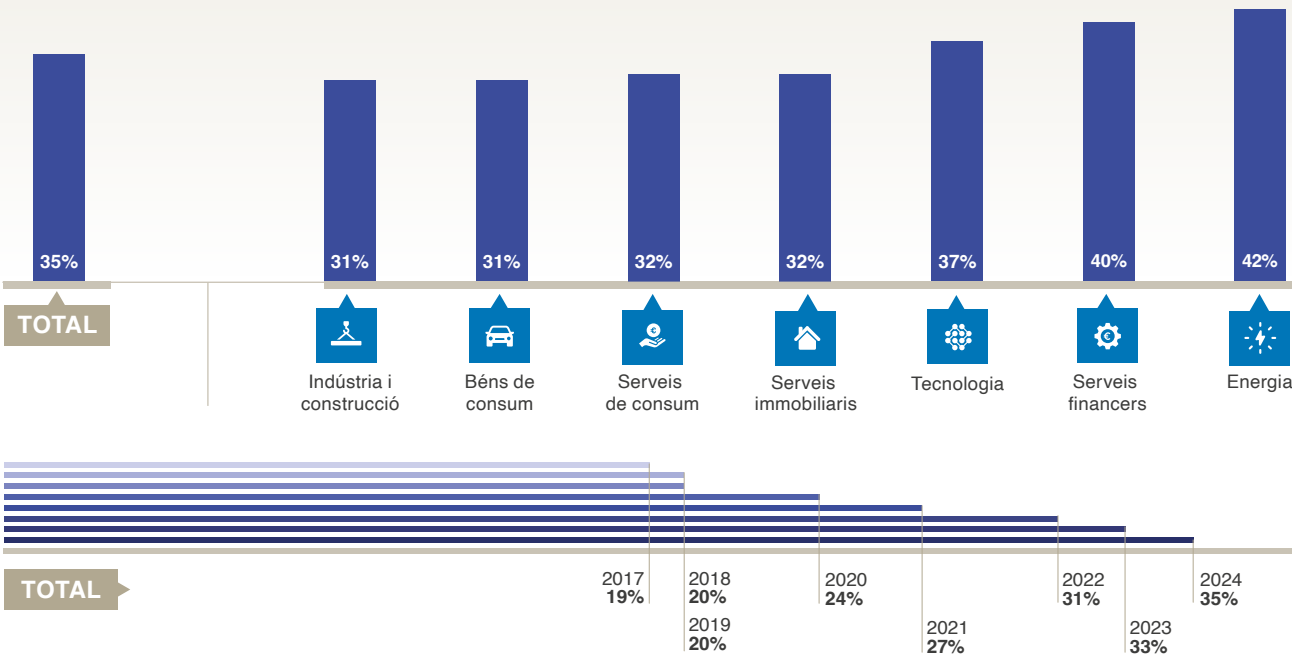
La representació femenina als consells d'administració continua augmentant, però a un ritme més lent



Dones als consells d'administració

Font: elaboració pròpia Base 2024: 102

21



Les dones ocupen, per primera vegada, més d'un terç dels llocs als consells d'administració, xifra que està encara molt lluny de la paritat de gènere. S'observen diferències importants entre els sectors. Destaquen positivament els sectors dels serveis financers i de l'energia, en què les dones representen més del 40% dels membres dels consells, superant en 10 punts sectors com la indústria i construcció o els béns de consum.

Des del 2017, la representació femenina als consells ha augmentat 16 punts percentuals. L'anàlisi longitudinal revela tres períodes diferenciats. Entre els anys 2017 i 2019, la xifra es va mantenir entre el 19% i el 20%. A partir del 2020, es va produir un increment notable, amb pujades anuals d'entre 3 i 4 punts percentuals, fins a assolir el 31% el 2022. Aquest repunt va coincidir amb l'actualització del *Codi de bon govern de les societats cotitzades* de la CNMV el 2020, que

incloïa noves recomanacions en matèria de sostenibilitat, com les relatives a la paritat als consells d'administració. Tanmateix, entre el 2022 i el 2024, el ritme de creixement s'ha alentit i ha registrat augments de només 2 punts a l'any.

L'agost del 2024, el Consell de Ministres va aprovar la Llei orgànica 2/2024, de representació paritària i presència equilibrada de dones i homes,⁸³ que transposa la Directiva europea sobre l'equilibri de gènere als consells d'administració de les empreses cotitzades. Una de les disposicions més rellevants d'aquesta llei és l'obligació de les societats cotitzades i les entitats d'interès públic de garantir que almenys el 40% dels llocs del consell d'administració estiguin ocupats pel sexe menys representat. Les empreses hauran d'assolir aquesta quota abans que finalitzi l'any 2026. El 2024, només 4 de cada 10 empreses reporten un valor que iguala o supera aquest llindar.

LA SOSTENIBILITAT EN EL MODEL DE GOVERNANÇA DE LES EMPRESES COTITZADES ESPANYOLES 2020-2025



Per Mario Lara
DIRECTOR DEL CENTRE DE GOVERN CORPORATIU I D'ESADE MADRID

La reforma del Codi de bon govern de les societats cotitzades (CBG) el 2020, des de l'àmbit de la sostenibilitat, va ser, en primer lloc, una modificació formal –terminològica, en molts casos– en canviar la referència que fins aleshores es feia de la competència del consell sobre la responsabilitat social corporativa per una competència sobre les qüestions mediambientals, socials i de governança (ESG), i, en segon lloc, va suposar un esperó per a les societats cotitzades per reforçar l'acció dels consells en aquest àmbit, impulsant la creació de comissions de sostenibilitat i adoptant una actitud més proactiva i impulsora del coneixement i de suport a l'acció dels executius en aquestes àrees. El CBG va elevar el grau d'atenció i de supervisió dels consells i va suposar un canvi de tendència en la governança, que es va alinear amb el canvi a favor del compromís amb la sostenibilitat que s'estava generant en la societat, especialment entre les noves generacions, potenciant les empreses pioneres i atraient la resta del mercat.

Al març del 2021, un any més tard, un estudi del Centre de Govern Corporatiu d'Esade ja identificava que el 60% de les empreses de l'IBEX 35 comptaven, als seus consells, amb una comissió que incloïa explícitament la sostenibilitat entre les seves funcions (en uns casos, de forma exclusiva i, en d'altres, híbrida). D'una banda, la necessitat de supervisió de les noves exigències en matèria de regulació i, de l'altra, la possibilitat d'obtenir millors condicions financeres (finançament sostenible) van contribuir notablement a reforçar les agendes dels consells en aquest àmbit.

Avui podem identificar, en els consells d'administració, consellers especialitzats en sostenibilitat, que contribueixen a connectar-la al debat estratègic; aporten capacitat al consell perquè pugui supervisar millor els riscos associats a aspectes no financers, i motiven els executius a continuar avançant en els reptes en matèries com el control no financer, l'adopció de les noves tecnologies que el faciliten i la preparació adequada, davant dels nivells de verificació més complexos que arribaran. Perquè els inversors i els analistes esperen rigor en la informació no financer de les empreses on inverteixen, per poder comparar fàcilment entre empreses, amb la seguretat d'obtenir el mateix nivell de qualitat que en la informació financer.

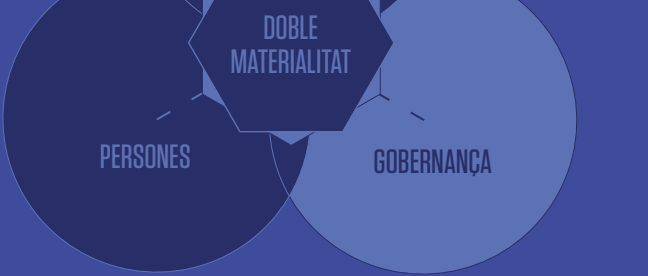
L'interès dels inversors i dels accionistes per comprovar el compromís real de les societats cotitzades amb la sostenibilitat ha augmentat el grau d'exigència, i ha fet que algunes cotitzades fins i tot sotmetessin els seus plans mediambientals al vot consultiu a les juntes generals d'accionistes o reportin de manera explícita i concreta als informes anuals de remuneració aquest compromís, integrat dins els plans de retribució variable dels consellers executius en forma d'objectius de sostenibilitat.

Als darrers cinc anys, s'ha registrat l'avanç més gran que recordem del compromís de les empreses cotitzades a favor de la sostenibilitat, que s'ha integrat a la dimensió estratègica, a les operacions i a la gestió diària de moltes societats. Als consells, la sostenibilitat ha passat de ser anecdòtica a constituir una part rellevant de les seves agendes, a més d'influir en el perfil dels consellers i en l'organització dels consells.

No obstant això, els reptes que tenim al davant continuen essent molts i continuen exigint més esforços als consells. Per avançar d'un enfocament centrat en el compliment en matèria de sostenibilitat a un enfocament més estratègic i de negoci, cal continuar reforçant els coneixements i les competències de molts consells, especialment els de les societats cotitzades de menys capitalització, i integrar objectius de sostenibilitat a tots els plans d'incentius a llarg termini dels consellers executius, i no tan sols en els de curt termini; la nova *Guia tècnica sobre comissions d'auditoria* de la CNMV ha portat algunes empreses a replantejar-se el paper de les seves comissions de sostenibilitat en l'àmbit del *reporting* i del control de la informació financer; el desacoblament regulador (*decoupling*) en matèria de sostenibilitat entre Europa i els Estats Units (i també la Xina) planteja nous dilemes als inversors que inverteixen en diferents geografies i als consells de les societats globals; els organismes supervisors (ESMA, CNMV) afinen les seves estratègies i revisen zelosament la coherència entre els compromisos que es reporten a les memòries de sostenibilitat i les dades financeres que han de permetre comprovar que les inversions i els costos necessaris per donar-los resposta s'han realitzat efectivament.

Una última reflexió: l'enfocament en els àmbits social i mediambiental dels consells, arran de l'impuls de les noves regulacions, potser ens ha distret una mica de la importància del tercer element ESG: la bona governança. I als darrers cinc anys ja hem vist que la sostenibilitat no és sostenible sense una bona governança. Una bona governança facilita que els debats del consell s'orientin no tan sols als aspectes més formals del compliment (*"tick the box"*), sinó cap al que és nuclear, des del punt de vista del negoci. La sostenibilitat pot impactar positivament en el nostre balanç i en el compte de resultats, perquè pot generar eficiències (costos energètics) i oportunitats de negoci, i és el consell qui ha de situar aquests temes al centre del seu debat estratègic, en revisar les seves operacions corporatives, la seva cadena de subministrament o quan es plantegi una nova aliança o partenariat. La sostenibilitat ens ajuda a transformar la manera tradicional d'operar en molts sectors d'activitat i clarament té un sentit econòmic. La responsabilitat dels administradors és inspirar, motivar i acompanyar els executius en aquest camí.

GOVERNANÇA

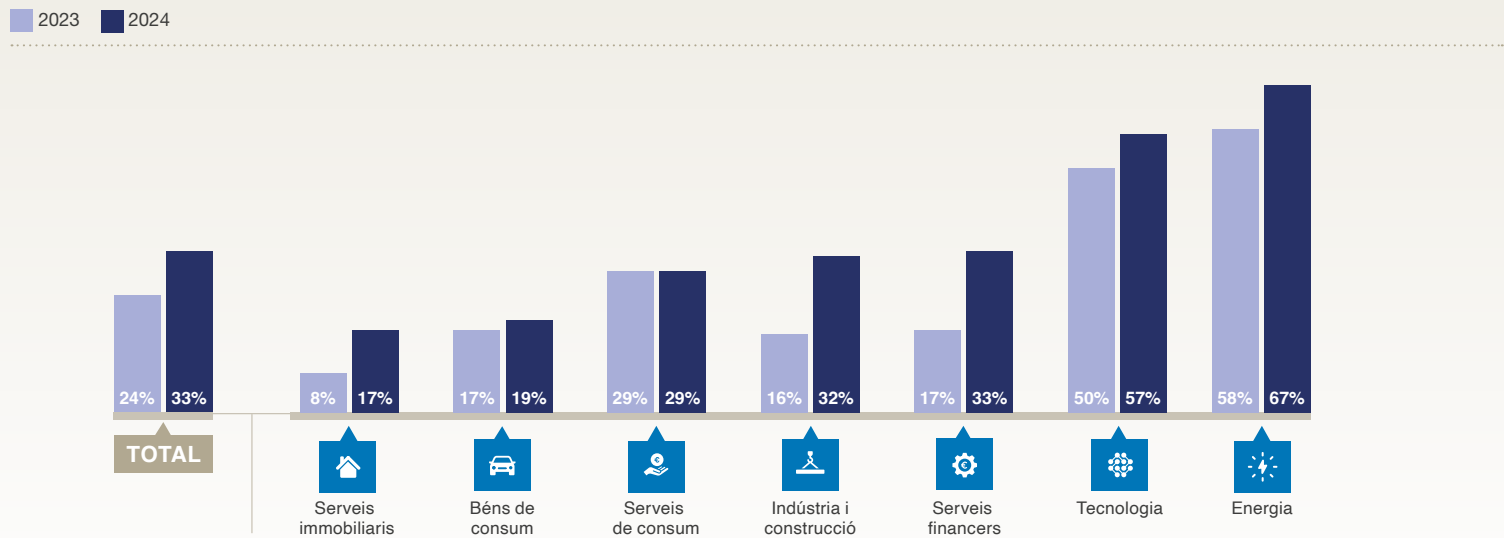


12,6 16,6

La sostenibilitat guanya espai als consells d'administració

Consells d'administració amb comissions centrades principalment en temes de sostenibilitat

Font: elaboració pròpia Base 2023: 104 Base 2024: 103



Als darrers anys, la sostenibilitat ha adquirit un paper central en la governança corporativa de les empreses cotitzades espanyoles. La CNMV, a través de l'actualització del seu *Codi de bon govern* al juny del 2020,⁸⁴ estableix unes directrius específiques per integrar els aspectes ambientals, socials i de governança (ESG) en les comissions del consell d'administració. Suggereix que la supervisió de la sostenibilitat recaigui en una comissió específica de sostenibilitat o, si no existeix, en la comissió de nomenaments i retribucions, assignant-los unes funcions clau, com la supervisió de les polítiques mediambientals i socials, el monitoratge de la seva alineació amb l'estratègia corporativa i l'avaluació periòdica de la seva efectivitat. Així mateix, el codi també recomana atorgar a la comissió d'auditoria la responsabilitat de supervisar l'elaboració i la integritat de la informació financera i no financera, garantint-ne la fiabilitat i conformitat amb la normativa vigent. A aquest marc, se suma l'actualització l'any 2024 de la *Guia tècnica sobre comissions d'auditoria d'entitats d'interès públic*,⁸⁵ que reforça la importància d'enfortir els mecanismes de control sobre la

informació de sostenibilitat i fomentar la coordinació entre les diferents comissions per assegurar la transparència i la rendició de comptes.

Un terç de les empreses compta amb comissions de sostenibilitat, la qual cosa suposa un augment de 9 punts percentuals respecte al 24% registrat a l'exercici anterior. Les diferències entre sectors són notables, amb una bretxa de fins a 50 punts percentuals entre els sectors amb més i menys representació. Els sectors de la tecnologia (57%) i l'energia (67%) presenten uns valors més alts, mentre que els serveis immobiliaris (17%) i els béns de consum (19%) són els que tenen menys presència d'aquestes comissions. En termes d'evolució anual, destaquen positivament el sector de la indústria i la construcció, i el dels serveis financers, ambdós amb un increment de 16 punts. Per contra, els sectors dels béns de consum i dels serveis de consum han registrat un creixement marginal, amb augments no superiors a 1 punt.

Les comissions de sostenibilitat compten amb una representació més gran de consellers independents i de dones que els consells d'administració. En línia amb les recomanacions de la CNMV, el 73% dels seus integrants són consellers independents, i només 9 empreses registren un percentatge inferior al 50%. A més, el 91% de les presidències d'aquestes comissions també estan ocupades per consellers independents. En termes de gènere, la representació femenina a les comissions de sostenibilitat és del 63%, mentre que a les seves presidències arriba al 61%, gairebé duplicant els valors que s'observen al conjunt dels consells d'administració.

Els consells d'administració incorporen funcions relacionades amb la sostenibilitat en les seves comissions d'auditoria i de nomenaments i retribucions. En les comissions d'auditoria, és comú que s'esmentin responsabilitats com l'avaluació i la supervisió de l'elaboració i la integritat de la informació no financera, la gestió i el control de riscos ESG o l'establiment i la supervisió dels canals de denúncia per als diferents grups d'interès. Pel que fa a les comissions de nomenaments i retribucions, les seves funcions solen incloure la

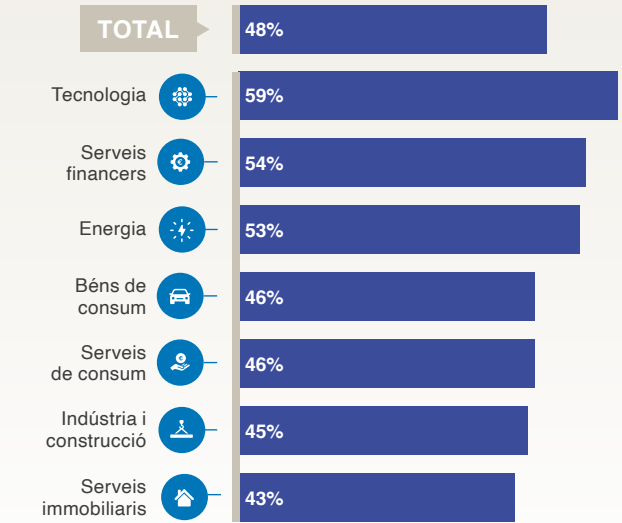
fixació d'objectius per a la representació del sexe menys representat, l'avaluació de les polítiques retributives del consell i la direcció, indicant a vegades la vinculació dels criteris ESG a la retribució variable, la supervisió de la gestió del talent i l'anàlisi dels resultats del clima laboral. A més, quan no coexisteixen amb comissions de sostenibilitat, aquestes comissions esmenten directament les seves responsabilitats en termes de sostenibilitat i destaquen, entre les seves funcions, l'avaluació periòdica dels sistemes de governança corporativa i les polítiques socials i mediambientals, i la supervisió que les pràctiques i els resultats ESG s'ajustin a les polítiques i a les estratègies fixades. Quan coexisteixen amb comissions de sostenibilitat, les comissions se solen coordinar per a l'acompliment d'aquestes funcions.

Segons el *Global Corporate Sustainability Report 2024* de l'OCDE,⁸⁶ més de la meitat de la capitalització borsària mundial correspon a empreses amb comitès dedicats a la supervisió dels riscos i les oportunitats de sostenibilitat, que reporten directament al consell d'administració. Als Estats Units, el 75% de les empreses per capitalització de mercat disposen d'aquests comitès, mentre que, a Europa, Àsia (llevat de la Xina i el Japó) i altres economies avançades (com Austràlia, el Canadà i Israel), l'adopció mitjana supera el 50%. A escala global, gairebé 3.000 empreses, que representen el 53% de la capitalització de mercat, han informat que els seus consells supervisen les qüestions climàtiques, encara que no sempre a través de comissions específiques, amb xifres que superen el 70% al Japó i a Europa. A més, el 85% de les empreses vinculen la compensació executiva al rendiment i tres cinquenes parts incorporen criteris de sostenibilitat, amb Europa liderant aquesta tendència (80%), seguida d'altres economies avançades (74%) i dels Estats Units (60%). Aquestes dades reflecteixen la integració creixent de la sostenibilitat en la governança corporativa global.

El percentatge de consellers independents al consell d'administració arriba al 48%, després d'haver augmentat un punt percentual cada any des del 2021. No obstant això, només la meitat de les empreses compleixen la recomanació del *Codi de bon govern* de la CNMV, que estableix que almenys el 50% dels consellers han de ser independents. L'evolució és positiva, però modesta, a gairebé tots els sectors. Les diferències sectorials són poques, amb valors que oscil·len entre el 43% i el 59%. Concretament, destaquen els sectors de l'energia, els serveis financers i la tecnologia, que superen el 53%.

Consellers independents al consell d'administració

Font: elaboració pròpia Base 2024: 103



GOVERNANÇA

Les empreses esmenten la diligència deguda, però les seves divulgacions no tenen concreció, compromisos clars ni resultats verificables

La diligència deguda constitueix un principi fonamental de la sostenibilitat corporativa. Aquest principi s’orienta a garantir que les empreses identifiquin, previnguin i mitiguin els possibles impactes adversos derivats de la seva activitat, tant directa com al llarg de la seva cadena de valor, en matèria de drets humans, medi ambient i societat en conjunt. Aquest enfocament, el marc conceptual del qual es va desplegar inicialment en instruments internacionals de caràcter voluntari, com els desenvolupats per l’OCDE⁸⁷ i l’ONU,⁸⁸ s’ha consolidat en l’àmbit normatiu de la UE mitjançant l’aprovació, l’any 2024, de la Directiva sobre diligència deguda de les empreses en matèria de sostenibilitat (CSDDD).⁸⁹ Pocs mesos després, al febrer del 2025, el decret Òmnibus va ajustar els llistats i els terminis d’aplicació de la CSDDD, retardant-ne un any la implementació i modificant a l’alça els requisits sobre la dimensió i la facturació de les empreses obligades. Anteriorment, des de la transposició de la NFRD a l’ordenament jurídic espanyol el 2018, aquesta normativa ja obligava les grans empreses cotitzades a reportar l’existència d’aquests processos, la seva aplicació i els seus resultats, però no n’exigia la implementació.

Etales del procés de diligència deguda previstes a la CSDDD

- 

1

Integrar la diligència deguda en les polítiques i en els sistemes de gestió.
- 

2

Detectar i avaluar els efectes adversos en els drets humans i en el medi ambient.
- 

3

Prevenir, interrompre o minimitzar els efectes adversos reals i potencials en els drets humans i en el medi ambient.
- 

4

Supervisar i avaluar l’eficàcia de les mesures.
- 

5

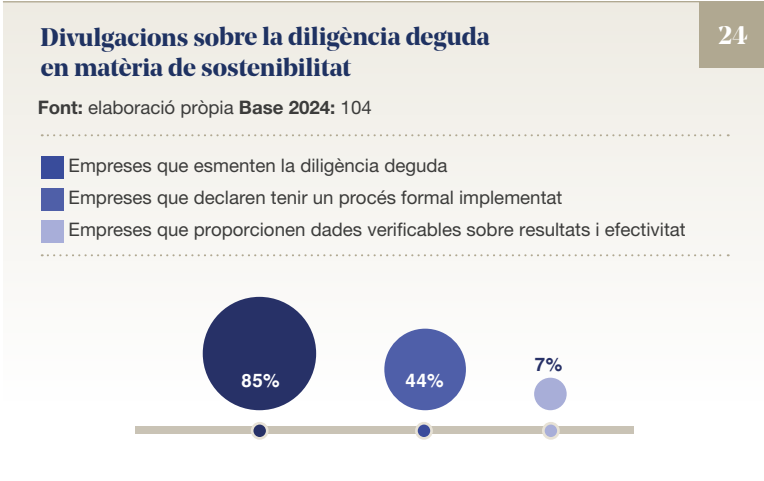
Comunicar
- 

6

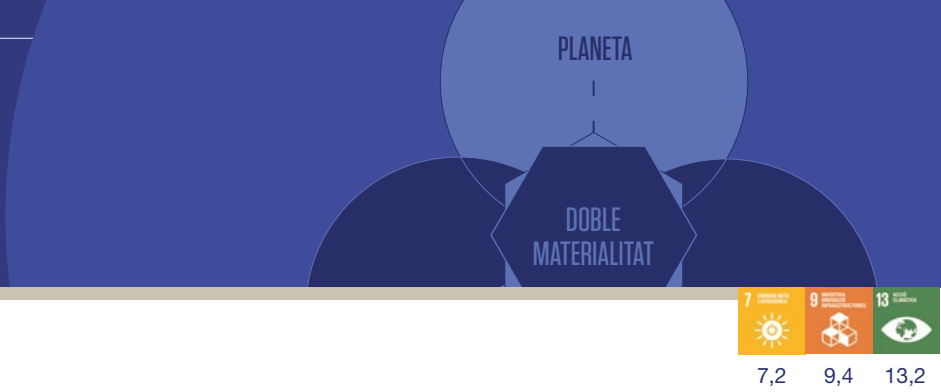
Reparar

Les empreses esmenten la diligència deguda en les seves memòries, però la majoria en fan divulgacions generals i fragmentades, sense oferir-ne una visió completa ni detallar els processos que implementen. El 85% de les empreses al·ludeixen a la diligència deguda, però només el 44% declaren haver implementat un procés formal de diligència deguda. Encara que moltes d’elles esmenten elements fonamentals, com l’assignació de responsabilitats, la participació dels grups d’interès o l’aplicació de mesures de mitigació, les

divulgacions són poc concretes i apareixen de manera fragmentada a les memòries analitzades. En general, les empreses en descriuen algunes polítiques generals o alguns instruments, com l’homologació de proveïdors, les auditories externes o els canals de denúncia. Tanmateix, poques vegades expliquen com estan connectades entre elles aquestes accions ni com s’integren en un procés continu i estructurat de diligència deguda.



PLANETA



▼ Només el 22% de les empreses redueixen les emissions indirectes generades a la cadena de valor

La divulgació de les emissions associades a la crema de combustibles fòssils (abast 1) i les relacionades amb el consum d'electricitat adquirida (abast 2) han assolit un nivell de consolidació de prop del 90%. El valor es manté estable respecte a l'any anterior, després de créixer gairebé cada any des del 2017. La convergència entre el report de les emissions d'abasts 1 i 2 i la seva consolidació en un valor pròxim al total de la mostra suggereix una maduració i una integració important en els sistemes d'avaluació i de report d'aquestes emissions en la gestió de les empreses cotitzades espanyoles.

Tres quartes parts de les empreses analitzades reporten les emissions indirectes generades al llarg de la cadena de valor (abast 3). L'anàlisi longitudinal evidencia una tendència creixent i sostinguda des del 2019, amb un avanç particularment significatiu a partir del 2022, atès que ha augmentat 23 punts als dos últims anys. Aquest comportament podria reflectir una estratègia d'anticipació per part de les empreses cotitzades espanyoles davant els requisits establerts per la nova CSRD.

L'obligatorietat de divulgar les emissions d'abast 3, introduïda per la CSRD i especificada en el NEIS, planteja uns reptes significatius per a les empreses, però també suposa una oportunitat estratègica. Les empreses afectades hauran de reportar les emissions a la cadena de valor sempre que siguin materials i tinguin un impacte significatiu en termes de sostenibilitat o de riscos financers, aplicant uns estàndards reconeguts i justificant qualsevol exclusió per falta de dades o per materialitat limitada. Per complir aquests requisits, les empreses hauran d'implementar uns sistemes de gestió que integrin la sostenibilitat en les seves operacions, establir uns mecanismes efectius de traçabilitat i fomentar una col·laboració estreta amb la seva cadena de valor. Més enllà de garantir el compliment normatiu, la integració de les emissions d'abast 3 en els informes de sostenibilitat permet a les empreses identificar riscos, optimitzar els processos i enfortir el seu posicionament, en el marc d'una economia més verda i sostenible.

L'evolució de les emissions reportades respecte a l'any anterior mostra un comportament similar en els abasts 1 i 2, mentre que a l'abast 3 s'evidencien diferències significatives. L'any 2024, el 47% de les empreses han aconseguit reduir les seves emissions d'abast 1 respecte a l'exercici anterior, davant del 31% que n'han registrat un increment. En el cas de l'abast 2, els resultats són comparables amb els de l'abast 1, però amb un acompliment lleugerament inferior, atès que només el 41% de les empreses n'han reportat reduccions. Tanmateix, encara que el percentatge d'empreses que reporten augments en l'abast 3 és similar al dels altres abasts, només el 22% n'han aconseguit reduir les emissions, aproximadament la meitat, en comparació amb els abasts 1 i 2.

Tant la reducció de les emissions com la transició cap a models de negoci sostenibles avancen a un ritme insuficient per abordar l'emergència climàtica actual. Segons un informe d'Oxfam Intermón publicat l'any 2024,⁹¹ les emissions directes de CO₂ de les 50 empreses més grans d'Espanya van representar el 40% del total estatal el 2022, amb una reducció de només un 1,5% respecte a l'any anterior. En cas de mantenir-se aquesta tendència, no assolirien la descarbonització total fins a l'any 2090. A més, a penes el 12% de la seva activitat contribueix significativament a la mitigació i a l'adaptació al canvi climàtic, i el 53% de les empreses analitzades no estan fent esforços significatius per reorientar el seu model de negoci cap a la sostenibilitat.

L'ABAST 3 SOTA LA LUPA DEL CARBON DISCLOSURE PROJECT (CDP): AVENÇOS INSUFICIENTS I URGÈNCIA D'ACTUAR



El CDP alerta que les empreses europees s'enfronten a importants reptes en la reducció de les emissions d'abast 3, amb un ritme d'avenç lent i amb dificultats en la recopilació de les dades i la col·laboració amb els proveïdors.⁹² Malgrat que les emissions d'abast 3 representen el 92% de les emissions totals divulgades per les empreses europees el 2022, només el 37% s'estan abordant amb mesures de descarbonització. A més, s'estima que les empreses tarden entre 3 i 5 anys a aconseguir reduccions significatives des que comencen a mesurar aquestes emissions.

Per abordar aquesta situació, és fonamental disposar de dades precises a nivell de producte, ja que permeten a les empreses prendre decisions informades i dissenyar estratègies més efectives.⁹³ Tanmateix, només el 2% dels proveïdors han reportat empremtes del cicle de vida a nivell de producte, la qual cosa palesa una limitació clara a l'hora de disposar d'informació detallada.

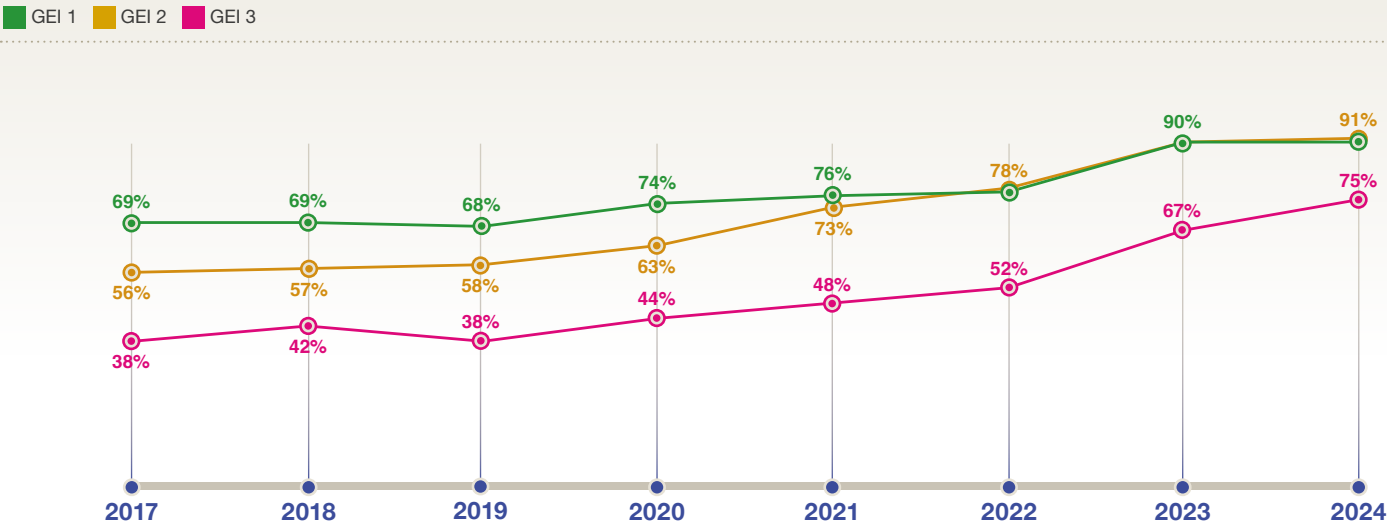
Un altre dels reptes principals és la manca d'objectius concrets per reduir les emissions en la cadena de subministrament, atès que només el 15% de les empreses han establert fites específiques per a les emissions *upstream*, malgrat que aquestes poden ser fins a 26 vegades superiors a les emissions derivades del funcionament.⁹⁴

A més del repte ambiental, la inacció en l'abast 3 comporta importants riscos financers. Segons dades de CDP, el canvi climàtic i altres riscos ambientals podrien comprometre més d'1,26 bilions de dòlars en ingressos empresarials als propers cinc anys, la qual cosa posa de manifest la urgència d'adoptar estratègies més ambiciosos i col·laboratives per a la descarbonització.

Empreses que reporten els abasts de les seves emissions

Font: elaboració pròpia

25

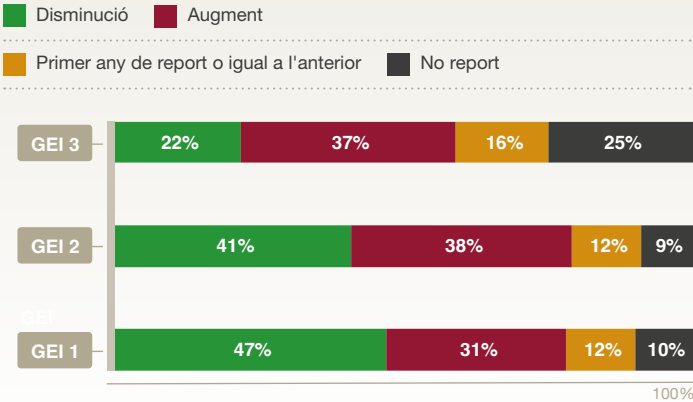


Base 2017: 72 Base 2018: 77 Base 2019: 96 Base 2020: 97 Base 2021: 101 Base 2022: 101 Base 2023: 105 Base 2024: 104

Evolució de les emissions entre 2023 i 2024, per tipus d'abast

26

Font: elaboració pròpia Base 2024: 104



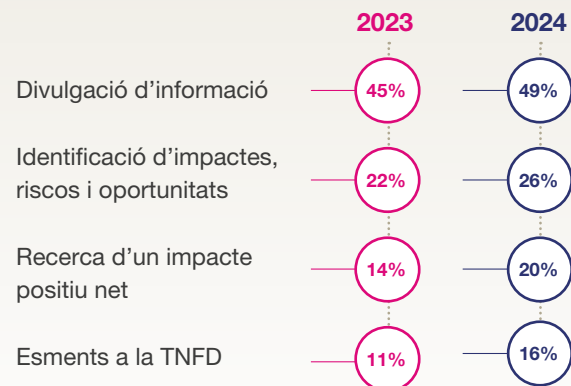
El 16% de les empreses analitzades esmenten la *Taskforce on Nature-related Financial Disclosures* (TNFD) a les seves memòries, encara que la seva integració en la gestió empresarial continua essent limitada. Aquestes empreses destaquen el seguiment de les seves recomanacions, la participació a grups de treball o la realització de proves pilot. Tanmateix, són poques les que utilitzen el

L'informe recent de la Intergovernmental Platform for Biodiversity and Ecosystem Services (IPBES), titulat *Nexus Assessment*,⁹⁶ destaca que la pèrdua de biodiversitat avança a un ritme alarmant, amb conseqüències irreversibles per als ecosistemes i per a l'economia.

Encara que s'han identificat oportunitats significatives per integrar la biodiversitat en les estratègies empresarials, persisteixen algunes barreres, com la manca d'uns estàndards clars, d'eines específiques i de dades sòlides. Segons l'informe, moltes empreses encara no perceben la biodiversitat com un aspecte estratègic, la qual cosa fa difícil mobilitzar recursos i implementar accions efectives. Això subratlla la necessitat urgent d'una transformació empresarial que vagi més enllà de la mera divulgació i prioritzï unes mesures concretes i integrades per protegir i restaurar els ecosistemes.

Divulgacions sobre biodiversitat i capital natural

Font: elaboració pròpia **Base 2024:** 104



marc per divulgar uns resultats concrets o explicar com incorporen la seva metodologia en les seves estratègies de gestió. El 4% de les empreses han adoptat la metodologia LEAP (localitzar, avaluar, analitzar i preparar),⁹⁵ un marc estructurat per avaluar i gestionar els impactes a la natura i les seves dependències.

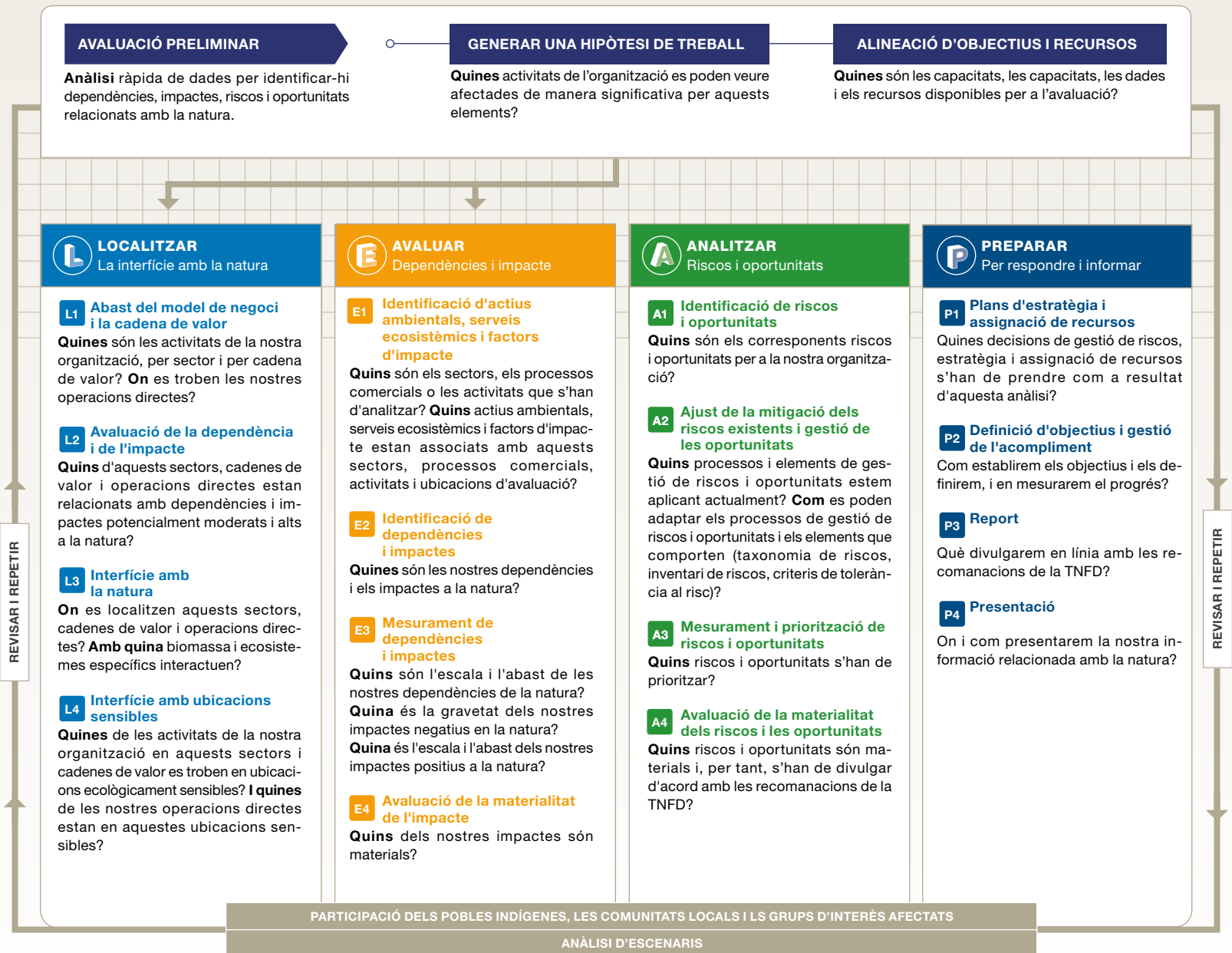
Integrar la natura a la presa de decisions empresarials: l'enfocament LEAP



Taskforce on Nature-related
Financial Disclosures

8

Font: elaboració pròpia a partir de la guia TNFD (2023) *Guidance on the identification and assessment of nature-related issues: The LEAP approach*.



PLANETA



Segons els estàndards de la taxonomia verda europea, les empreses cotitzades espanyoles només contribueixen a l'objectiu de mitigació del canvi climàtic

La taxonomia verda europea és un sistema de classificació dissenyat per promoure i canalitzar les inversions cap a activitats econòmiques sostenibles, en línia amb els objectius climàtics i ambientals de la UE. El seu reglament identifica un conjunt d'activitats econòmiques elegibles, és a dir, que entren dins l'àmbit de la taxonomia, per la seva possible contribució als sis objectius ambientals definits. Tanmateix, perquè una activitat, a més de ser elegible, es consideri alineada amb la taxonomia, ha de complir també alguns criteris tècnics específics que demostrin la seva contribució substancial, almenys, a un d'aquests objectius. A més, ha de respectar el principi de no causar un perjudici significatiu (*Do No Significant Harm*, DNSH), garantint que el seu impacte positiu no afecti negativament els altres objectius ambientals, així com complir les salvaguardes socials mínimes establertes per la normativa.

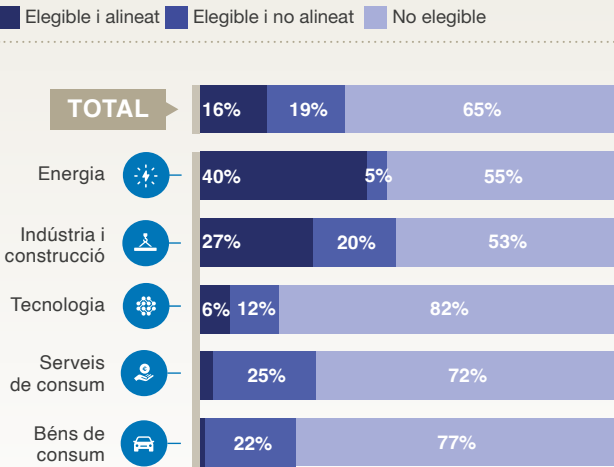
Els sis objectius de la taxonomia verda europea



El 78% de les empreses inclouen en les seves memòries no financeres la divulgació d'informació d'acord amb la taxonomia europea. Des del 2023, el reglament de la taxonomia europea⁹⁷ obliga les empreses subjectes a la NFRD a divulgar quina proporció del seu volum de negoci (vendes), despeses de capital (CAPEX) i despeses operatives (OPEX) està vinculada a activitats elegibles i alineades amb els objectius ambientals de la taxonomia. Les empreses del sector dels serveis financers (el 12% de la mostra), des de la seva posició d'entitats bancàries o asseguradores, realitzen un tipus de divulgació diferent, per la qual cosa queden excloses de l'anàlisi que segueix.

Elegibilitat i alineació de les vendes amb la taxonomia verda, per sector

Font: elaboració pròpia Base 2024: 68



El 65% del volum de negoci de les empreses correspon a activitats econòmiques que no compleixen els criteris per a ser considerades elegibles, segons el reglament de la taxonomia.

De les activitats elegibles, menys de la meitat compleixen els requisits d'alineació i representen només el 16% del volum total de negoci. Entre les empreses que han reportat la seva evolució respecte a l'any anterior, s'observa un augment de 8 punts percentuals en el volum de vendes vinculades a activitats econòmiques elegibles per a la taxonomia i d'1 punt percentual en les que hi estan alineades. Un patró similar es reflecteix en les despeses operatives i de capital, la qual cosa evidencia una alineació limitada de les activitats econòmiques amb els objectius ambientals de la taxonomia.

Hi ha diferències significatives entre els sectors d'activitat pel seu grau d'elegibilitat i d'alineació amb la taxonomia europea. El sector energètic destaca com el que s'ajusta més a la taxonomia, atès que reporta un 40% de vendes alineades i un 45% d'elegibles.

La indústria i la construcció, encara que presenten un nivell similar d'elegibilitat, només assoleixen un 27% d'alineació. Al contrari, els sectors de serveis i béns de consum, amb una elegibilitat substancialment inferior, mostren unes alineacions marginals. Finalment, el sector tecnològic, malgrat que és el menys elegible, assoleix un 7% d'alineació, superant els serveis de consum. Es pot dir que només una empresa del sector dels serveis immobiliaris ha reportat d'acord amb el reglament.

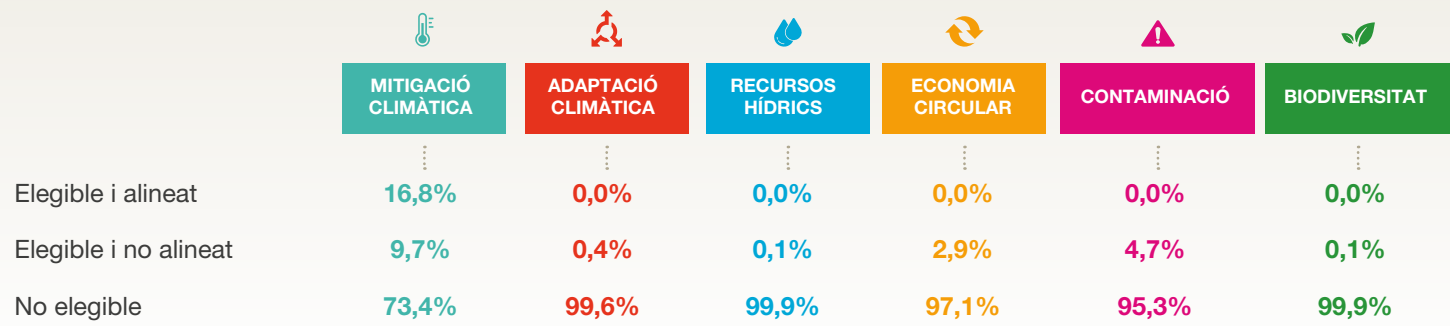
El desenvolupament de taxonomies de sostenibilitat ha guanyat terreny com a eina clau per canalitzar inversions cap a activitats econòmiques responsables. Segons l'informe *Harnessing Taxonomies to Help Deliver Sustainable Development*⁹⁸ del World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) i Deloitte, ja hi ha més de 50 taxonomies en fase de desenvolupament o d'implementació, cada una adaptada a les prioritats econòmiques, normatives i ambientals de la seva regió. Aquest augment, encara que reflecteix un esforç per guiar les inversions cap a activitats sostenibles, també s'enfronta a importants riscos. La manca d'harmonització

entre els diferents marcs pot generar barreres comercials, confusió entre els inversors i una falta de coherència global que dificulti la transició cap a unes economies més sostenibles. Malgrat això, l'informe ressaltava avenços cap a la convergència dels principis fonamentals, com l'adopció d'uns criteris tècnics clars i el compliment del principi de “no causar un perjudici significatiu”.

La informació divulgada mostra que, de moment, l'activitat econòmica de les empreses analitzades s'alineava únicament amb un dels sis objectius de la taxonomia europea: la mitigació del canvi climàtic. Per contra, la contribució als altres objectius és residual, amb un percentatge de vendes d'activitats alineades sobre el total de vendes inferior al 0,01%. Menys del 5% de les activitats econòmiques són elegibles per a aquests objectius, mentre que, per a la mitigació, el percentatge d'activitats elegibles arriba al 27%. La baixa elegibilitat de les activitats econòmiques amb relació a la resta d'objectius ambientals de la taxonomia podria estar desmotivant les empreses a millorar l'alineació de les seves activitats amb relació a aquests.

Elegibilitat i alineació de les vendes amb la taxonomia verda, per objectiu

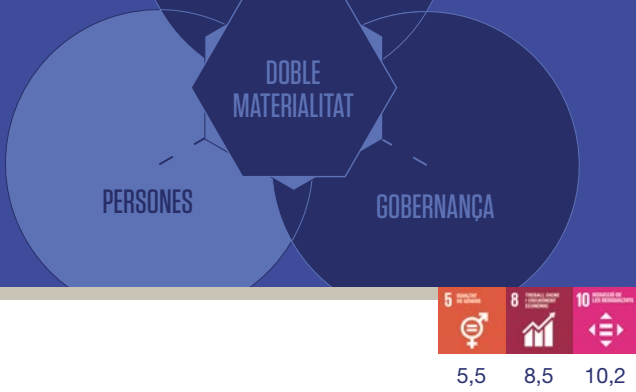
Font: elaboració pròpia Base 2024: 60



La inclusió del gas natural (fòssil) i de l'energia nuclear en la taxonomia verda europea ha desencadenat un intens debat que qüestiona la coherència del marc regulador amb els objectius climàtics de la UE. Encara que es va justificar com una mesura per garantir la seguretat i la transició energètica,⁹⁹ aquesta decisió ha estat qualificada com un exemple de *greenwashing* que podria desviar inversions de tecnologies veritablement netes i sostenibles.¹⁰⁰ Aquesta decisió, a més de generar preocupació pel seu impacte ambiental en desviar inversions de tecnologies veritablement

sostenibles, reflecteix com la influència de determinats interessos econòmics i polítics d'alguns estats pot afeblir un marc que hauria de ser una eina clau per a la transició ecològica. En comprometre la credibilitat de la taxonomia, aquestes controvèrsies dificulten la seva capacitat per dirigir inversions cap a activitats que responguin, de manera efectiva, a l'emergència climàtica i als objectius ambientals de la Unió Europea.

PERSONES



El sector privat avança gradualment cap a la inclusió de les diversitats

Dones als diferents nivells de l'empresa

Font: elaboració pròpia

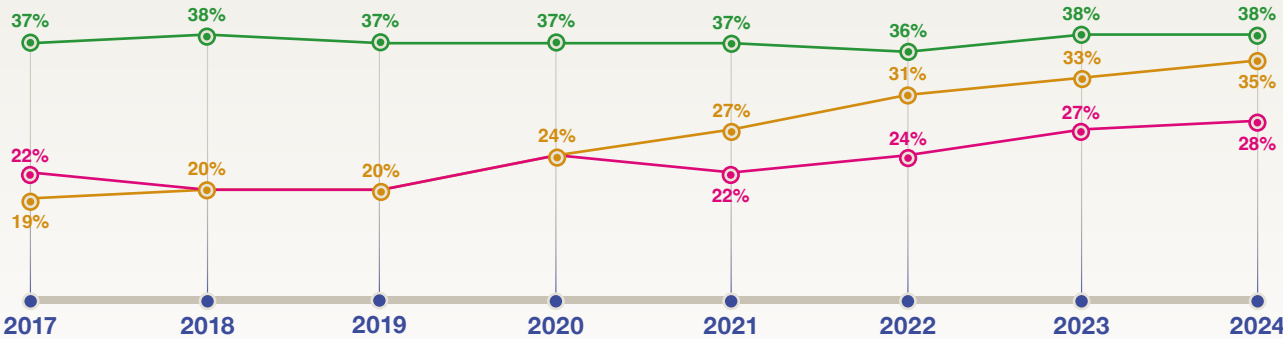
Base: Plantilla: 2017 (68), 2018 (64), 2019 (86), 2020 (88), 2021 (89), 2022 (92), 2023 (98), 2024 (99);

Directives: 2017 (39), 2018 (43), 2019 (64), 2020 (53), 2021 (63), 2022 (50), 2023 (56), 2024 (72);

Conselleres: 2017 (59), 2018 (69), 2019 (91), 2020 (87), 2021 (90), 2022 (84), 2023 (90), 2024 (100)

31

Plantilla Directives Conselleres



La inclusió de dones a posicions de responsabilitat mostra un avanç constant però modest. Actualment, el 35% dels llocs als consells d'administració i el 28% dels càrrecs directius són ocupats per dones, percentatges que han augmentat entre 1 i 2 punts respecte als resultats de l'edició anterior. Aquestes ràtios s'allunyen del 20% de l'any 2018 i s'aproximen al percentatge de dones a la plantilla, que es manté en el 38% per segon any consecutiu, 12 punts per sota de la paritat de gènere.

Segons el *Global Gender Gap Report 2024*,¹⁰¹ la representació de les dones en la força laboral mundial era del 42%, mentre que en càrrecs d'alta direcció se situava en el 31,7%. En ambdós casos, aquests valors superen

en 4 punts els registrats a les empreses cotitzades espanyoles analitzades. L'informe també assenyala que la bretxa entre els nivells d'entrada i els càrrecs executius (*C-suite*) va arribar als 21,5 punts percentuals, amb una disminució significativa de la presència femenina a mesura que s'ascendeix en la jerarquia empresarial. Encara que les dones ocupaven gairebé la meitat dels llocs de nivell d'entrada, la seva representació a l'alta direcció continuava estant per sota del 25%. A més, la contractació de dones en rols de lideratge va experimentar un retrocés, en passar del 37,5% el 2022 al 36,4% el 2024. L'informe també assenyala que les condicions macroeconòmiques adverses agreugen aquesta situació, ja que la contracció del mercat laboral se sol traduir en una menor proporció de dones contractades per a llocs de lideratge.

El percentatge de persones amb diversitat funcional a la plantilla ha augmentat només 0,1 punts percentuals i s'ha situat en l'1,5% el 2024. La Llei general de discapacitat del 2013¹⁰² estableix que les empreses amb més de 50 treballadors han de garantir que almenys el 2% de la plantilla estigui integrada per persones amb una discapacitat reconeguda igual o superior al 33%.

Tanmateix, la majoria de les empreses analitzades no assoleixen aquest objectiu i recorren a mesures alternatives previstes a la normativa, com la subcontractació a centres especials d'ocupació (CEE) o la realització de donacions destinades a la inserció laboral de persones amb discapacitat. S'estima que el 72% dels contractes a persones amb discapacitat es gestionen a través dels CEE.¹⁰³

LA DIRECTIVA (UE) DE TRANSPARÈNCIA RETRIBUTIVA

La Directiva (UE) 2023/970,¹⁰⁴ adoptada el 10 de maig de 2023, estableix un conjunt de mesures innovadores dissenyades per abordar la desigualtat salarial de gènere a la Unió Europea. Basada en el principi d'igual retribució per a un mateix treball o un treball d'igual valor, busca garantir que tots els treballadors rebin un salari just i igualitari, sense discriminació per raó de gènere. Aquest marc normatiu no tan sols pretén corregir les desigualtats existents, sinó també prevenir que apareguin en el futur, fomentant una cultura de la transparència i de la justícia retributiva a tota la UE.

Principals mesures previstes a la directiva:

1 Transparència retributiva prèvia a l'ocupació

- ▶ **Informació salarial en les ofertes d'ocupació:** Els ocupadors estan obligats a proporcionar informació sobre la retribució inicial o el seu rang en la descripció del lloc o abans de l'entrevista de treball.
- ▶ **Prohibició de preguntes sobre l'historial salarial:** Els ocupadors no poden sol·licitar als candidats informació sobre els seus salaris anteriors, amb l'objectiu de prevenir la perpetuació de les desigualtats salarials preexistents.

2 Transparència retributiva durant l'ocupació

- ▶ **El dret dels empleats a la informació salarial:** Els treballadors tenen dret a sol·licitar informació sobre la seva retribució individual i sobre els nivells salarials mitjans, desglossats per sexe, per a categories de llocs d'igual valor.
- ▶ **Criteris objectius per determinar la retribució:** Els ocupadors han d'establir els salaris i les promocions utilitzant uns criteris transparents, objectius i imparcials, en termes de gènere.
- ▶ **Informes sobre les bretxes salarials de gènere:** Les empreses amb almenys 100 empleats estan obligades a reportar periòdicament les diferències salarials entre homes i dones. En cas de detectar una bretxa salarial igual o superior al 5%, si aquesta no es pot justificar amb criteris objectius, l'empresa n'haurà de fer una avaluació conjunta amb els representants dels treballadors.

3 Supervisió i mecanismes de compliment

- ▶ **Avaluacions salarials conjuntes:** Les empreses que presentin bretxes salarials significatives han de col·laborar amb els representants dels treballadors per identificar les causes de les disparitats i definir-ne mesures correctives.
- ▶ **Accés a la justícia i protecció dels treballadors:** En casos de discriminació salarial, s'inverteix la càrrega de la prova, de manera que correspon a l'ocupador demostrar la inexistència de discriminació. A més, s'estableixen garanties per protegir les víctimes de represàlies i facilitar-los l'accés a compensacions.
- ▶ **Sancions efectives i dissuasives:** Els estats membres han d'implementar sancions específiques, com multes, per als ocupadors que incompleixin les disposicions en matèria de transparència retributiva.

Els estats membres de la Unió Europea han de transposar la Directiva (UE) 2023/970 a les seves legislacions nacionals abans del 7 de juny de 2026. Per a això, han d'establir sancions efectives i dissuasives per incompliment, recopilar i reportar dades desglossades per gènere sobre les bretxes salarials, i assegurar un seguiment uniforme de la seva aplicació. L'efectivitat d'aquestes mesures dependrà de la implementació d'uns sistemes sancionadors sòlids i d'un control rigorós. A més, els estats han de sensibilitzar els ocupadors i els treballadors sobre la igualtat retributiva, proporcionar mecanismes accessibles per a la defensa dels drets de les víctimes de la discriminació salarial i garantir que les institucions públiques liderin amb l'exemple l'aplicació d'aquestes disposicions.

A continuació, presentem una selecció de bones pràctiques identificades a les memòries de les empreses cotitzades, que reflecteixen com algunes organitzacions estan avançant en aquesta direcció. Aquestes pràctiques s'han organitzat seguint la categorització temàtica proposada a l'informe *De l'ESG al model E.ESG: la centralitat de les persones treballadores en la sostenibilitat de les empreses*, publicat per la Càtedra Lideratge i Sostenibilitat d'Esade.¹⁰⁵

- ▶ Establiment d'una estructura de governança per supervisar els avenços en matèria de diversitat, que inclogui els òrgans i els rols interns dedicats a aquesta supervisió, a monitorar el compliment dels indicadors i dels objectius estratègics, i a assegurar la implicació de l'alta direcció.
- ▶ Desenvolupament de xarxes internes de diversitat i inclusió que recullen iniciatives dels empleats, connecten persones de diferents seus i nivells, escalen l'estratègia global a una realitat local i promouen el sentit de pertinença.
- ▶ Foment de la representació femenina en posicions clau mitjançant plans de successió i programes de mentoria inversa.
- ▶ Aplicació de mesures per garantir l'equitat retributiva, com l'anàlisi de les contractacions, l'avaluació de les promocions, la revisió del mapa de llocs, els ajustos salarials específics, així com l'ús d'eines avançades per monitorar i reduir la bretxa de manera efectiva.
- ▶ Foment de la diversitat socioeconòmica i cultural mitjançant el desenvolupament de programes com a acadèmia subvencionada, pràctiques laborals i mentories, per tal d'eliminar les barreres econòmiques i donar suport a les minories infrarepresentades o vulnerables.

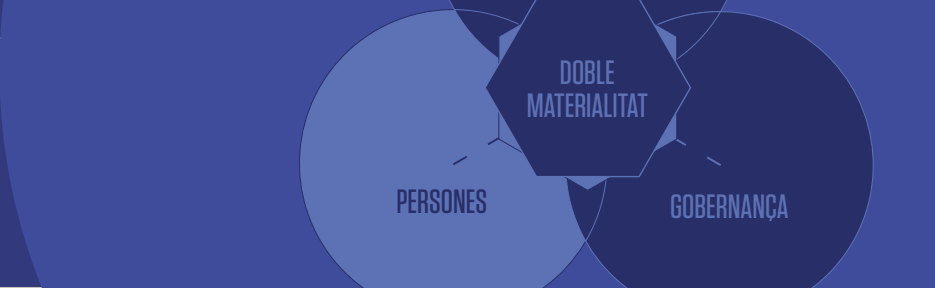
- ▶ Establiment d'unes retribucions dignes, sempre superiors al salari mínim vital, per tal de garantir una qualitat de vida adequada a tots els països on opera l'empresa.
- ▶ Inclusió dels criteris ESG en les compensacions variables, vinculats a uns objectius corporatius i individuals mesurables i transparents, i divulgació dels empleats beneficiats.
- ▶ Reducció al mínim de la contractació temporal, reservant el recurs a empreses de treball temporal (ETT) per a casos excepcionals.
- ▶ Supervisió constant i auditories per prevenir sobrecàrregues laborals, garantir els descansos adequats i protegir els drets dels empleats, fins i tot en períodes d'alta demanda.
- ▶ Creació de comitès, formats per representants de diferents departaments i regions, per fomentar la conciliació laboral i personal, garantint la igualtat i la no-discriminació en l'accés a aquestes mesures.
- ▶ Introducció de programes pilot de treball remot per als empleats en la producció, amb l'objectiu d'adaptar-ne els processos i oferir-los flexibilitat i conciliació.

- ▶ Revisió constant de les condicions retributives i dels beneficis econòmics, adaptats a cada regió, per mantenir el poder adquisitiu en contextos d'alta inflació.
- ▶ Foment de la participació activa dels empleats i d'altres parts interessades en la salut i la seguretat, a través de comitès paritaris que assegurin la consulta i el diàleg continu, per mantenir uns entorns de treball segurs i saludables.

- ▶ Realització de processos integrals d'*onboarding*, amb accions com la comunicació prèvia, l'assignació d'un *buddy*, la formació intensiva i els processos de recollida de *feedback*.
- ▶ Desenvolupament de projectes per millorar l'experiència dels professionals en les transicions internes, que incloguin les anàlisis de les bretxes de capacitats, la sistematització de les comunicacions i l'assignació d'un referent per obtenir suport durant els primers mesos.
- ▶ Implementació de processos de planificació estratègica de capacitats, per tal d'alinejar les competències internes amb les necessitats del negoci, combinant el desenvolupament intern amb la captació de talent extern, per tancar bretxes importants.
- ▶ Establiment de serveis d'*outplacement* amb suport individual, tallers grupals i plataformes tecnològiques, per facilitar la recol·locació laboral o l'emprenedoria després de la desvinculació.
- ▶ Optimització del procés de sortida amb accions d'*offboarding*, com diagnòstics de millora i programes per a *alumni* que reforcin la relació amb els antics col·laboradors i promoguin futures col·laboracions.

- ▶ Desenvolupament i divulgació d'un model de proposta de valor per a l'empleat amb diferents pilars i incorporació d'iniciatives relacionades en les diferents fases del cicle de vida de l'empleat.
- ▶ Creació d'un comitè corporatiu, amb canals accessibles per a tots els treballadors, per tal de recollir propostes de millora dels empleats i donar-los continuïtat, fomentant la implementació d'idees i una cultura de la innovació constant.
- ▶ Desenvolupament d'un sistema de verificació i control per tal d'assegurar el compliment dels compromisos laborals amb els treballadors, que inclogui auditories independents, visites a projectes seleccionats i entrevistes directes als treballadors.

PERSONES



EL MODEL E.ESG: CAP A UNA SOSTENIBILITAT CENTRADA EN LES PERSONES

El model E.ESG redefineix la gestió empresarial sostenible en prioritzar les persones treballadores com a grup d'interès prioritari. Aquest enfocament amplia els criteris tradicionals ESG per incloure la sostenibilitat dels empleats (E) com a pilar fonamental.

Perquè una pràctica empresarial s'alineï amb l'enfocament del model E.ESG, ha de garantir el benestar dels treballadors, generar impactes positius a la societat i al medi ambient, i estar integrada estratègicament en els objectius del negoci, per assegurar la seva sostenibilitat a llarg termini.

Temàtiques incloses a la E d'empleats del model E.ESG

Font: Esade (2025) De l'ESG al model E.ESG. La centralitat de les persones treballadores en la sostenibilitat de les empreses.

32



Per aconseguir un impacte comunitari efectiu, les empreses han d'adoptar un enfocament estratègic, orientat a resultats a llarg termini

Les empreses reporten una àmplia varietat d'accions socials per tal de generar un impacte positiu en les comunitats. Un dels àmbits més destacats és el de la formació i la capacitació, amb programes que milloren les competències tècniques i promouen la inclusió laboral, sovint desenvolupats en col·laboració amb institucions educatives i ONG. També destaquen les aliances institucionals, orientades a respondre a necessitats específiques de les comunitats, des d'iniciatives culturals fins a projectes de regeneració urbana.

D'altra banda, moltes empreses impulsen la millora de les infraestructures i dels serveis bàsics, com la construcció d'escoles, hospitals o habitatges socials, així com l'accés a electricitat, aigua o telecomunicacions. Les donacions i l'assistència humanitària, especialment en situacions d'emergència, juntament amb el voluntariat corporatiu, que mobilitza els empleats cap a activitats sostenibles, són altres pràctiques comunes. A més, moltes empreses combinen el seu impacte social amb la sostenibilitat ambiental, desenvolupant projectes que fomenten les energies renovables, la biodiversitat o l'economia circular.

La manera com les empreses aborden el seu impacte comunitari varia considerablement: des d'enfocaments més puntuals fins a estratègies integrades i de llarg termini. Tanmateix, la majoria de les empreses centren els seus esforços en accions filantròpiques, com donacions de productes essencials, la col·laboració en iniciatives o actes per recaptar fons, o la participació en campanyes de voluntariat. Aquestes accions, encara que valuoses, solen respondre a necessitats immediates i no tenen un marc estratègic que en garanteixi la sostenibilitat a llarg termini.

El 15% de les empreses adopten un enfocament ambiciós, orientant-se a resultats mesurables i sostenibles en el temps o començant a integrar l'impacte comunitari en la seva estratègia global. Aquestes iniciatives busquen alinear els objectius corporatius amb els reptes locals; tanmateix, són molt poques les vegades en què s'especifica la participació activa de les comunitats des de la fase de disseny dels projectes fins a la seva implementació. Alguns dels àmbits d'actuació que es prioritzen més en aquest enfocament són les aliances per a l'educació, el desenvolupament econòmic local i la regeneració dels espais compartits, amb l'objectiu de generar uns beneficis sostenibles tant per a l'empresa com per a la comunitat.

ÀMBITS D'ACCIÓ SOCIAL I COMUNITÀRIA, PER SECTOR:

ENERGIA

- ▶ **Capacitació tècnica:** formació en energies renovables per fomentar l'ocupabilitat en sectors emergents.
- ▶ **Infraestructures bàsiques:** desenvolupament de xarxes elèctriques i projectes d'electrificació en comunitats rurals.
- ▶ **Sensibilització comunitària:** campanyes per fomentar l'acceptació de les energies renovables a través d'informació transparent i educativa.
- ▶ **Solucions basades en la naturalesa:** projectes de reforestació i restauració dels ecosistemes, en col·laboració amb les comunitats locals.

INDÚSTRIA I CONSTRUCCIÓ

- ▶ **Construcció comunitària:** edificació d'escoles, centres de salut i habitatges socials, en col·laboració amb ONG i amb les administracions locals, per tal d'enfortir el teixit comunitari.
- ▶ **Col·laboració educativa:** aliances amb universitats i escoles tècniques locals per tal de formar talent especialitzat i promoure oportunitats laborals.
- ▶ **Planificació social:** integració de les necessitats de les comunitats des de les primeres fases dels projectes.
- ▶ **Contractació local:** prioritjació dels proveïdors locals per tal de dinamitzar l'economia regional.

PERSONES



SERVEIS FINANCERS

- ▶ **Educació financera:** programes per millorar l’alfabetització econòmica dels col·lectius vulnerables.
- ▶ **Fons d’impacte:** creació d’instruments financers per a projectes amb impacte social i ambiental.
- ▶ **Suport econòmic local:** finançament de projectes que fomentin el desenvolupament del teixit productiu comunitari.
- ▶ **Inclusió financera en zones rurals:** iniciatives per garantir l’accés als serveis bancaris a municipis remots i millorar el benestar econòmic de les comunitats vulnerables.



SERVEIS DE CONSUM

- ▶ **Facilitació de l’accés als serveis bàsics:** aliances amb entitats per garantir l’accés equitatiu als serveis essencials, com les telecomunicacions, l’allotjament o la distribució.
- ▶ **Suport logístic:** transport i gestió de recursos per a iniciatives socials.
- ▶ **Conscienciació social:** campanyes per promoure hàbits responsables entre els consumidors, com el reciclatge o el consum ètic.
- ▶ **Assistència en emergències locals:** programes per proveir el suport logístic i organitzatiu en situacions de crisi o desastres naturals.



BÉNS DE CONSUM

- ▶ **Donació de productes:** distribució d’aliments, medicaments i altres productes bàsics per cobrir les necessitats essencials.
- ▶ **Formació i educació:** programes educatius adreçats a joves i a col·lectius vulnerables.
- ▶ **Agricultura sostenible:** projectes per fomentar la sostenibilitat en l’àmbit rural.
- ▶ **Campanyes solidàries:** iniciatives liderades per empleats per generar un impacte positiu en les comunitats.



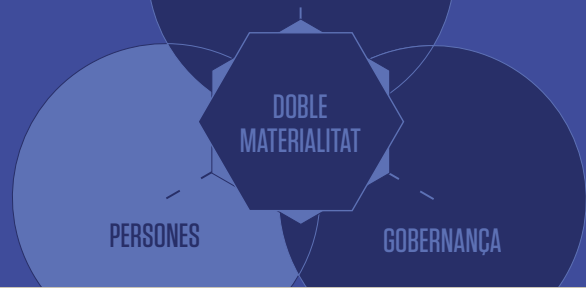
SERVEIS IMMOBILIARIS

- ▶ **Regeneració urbana:** rehabilitació de barris mitjançant la millora de les infraestructures i dels espais públics, amb un enfocament en l’accessibilitat i la sostenibilitat.
- ▶ **Projectes d’impacte comunitari:** desenvolupament d’espais culturals, socials i esportius que fomenten la cohesió i la participació comunitària en les àrees urbanes regenerades.
- ▶ **Habitatge assequible:** desenvolupament de projectes residencials adreçats a col·lectius en risc d’exclusió social.
- ▶ **Construcció sostenible:** incorporació de materials ecològics i de mesures d’eficiència energètica a noves promocions o rehabilitacions.



TECNOLOGIA

- ▶ **Educació digital inclusiva:** implementació d’eines tecnològiques a les escoles i a les comunitats, per millorar l’accés a l’educació i reduir la fractura digital.
- ▶ **Formació en competències digitals:** capacitació en habilitats tecnològiques, per promoure l’ocupabilitat i la inclusió social en sectors amb una alta demanda digital.
- ▶ **Suport tecnològic comunitari:** provisió d’assistència tècnica i assessorament per tal de facilitar l’adopció de solucions digitals adaptades a les necessitats locals.
- ▶ **Innovació social digital:** desenvolupament de solucions tecnològiques avançades, com plataformes de telemedicina o d’accés a informació crítica, que contribueixen al benestar comunitari.



Malgrat els avenços en la divulgació de les accions socials, persisteixen reptes importants en la manera com les empreses aborden el seu impacte en les comunitats. La majoria de les iniciatives continuen essent puntuals o reactives, orientades principalment a donar resposta a situacions d'emergència o vulnerabilitat, sense una integració real dins les estratègies globals de sostenibilitat de les empreses. Aquesta manca d'un enfocament sistèmic limita la capacitat de generar impacte a llarg termini i dificulta la creació de valor sostenible per a les comunitats. A més, l'absència d'uns indicadors clars o d'uns sistemes de seguiment adequats complica l'avaluació de l'eficàcia de les accions i restringeix les oportunitats d'aprenentatge per millorar les iniciatives futures. En aquest context, és fonamental avançar cap a compromisos estructurats que garanteixin la continuïtat i la sostenibilitat de les accions, per tal d'evitar que esdevinguin esforços aïllats, desconnectats dels objectius globals de l'empresa.

Per avançar cap a un impacte comunitari més sòlid i sostenible, és crucial integrar pràctiques que reforcin tant l'eficàcia com la coherència de les accions. Una de les claus és la implicació activa de les comunitats a totes les etapes del projecte, des del disseny fins a la seva implementació. Aquest enfocament assegura que les iniciatives responguin a necessitats reals i promoguin un benefici compartit. També destaquen les aliances multisectorials, que permeten combinar recursos i coneixements entre les empreses, ONG i actors locals, amb la qual cosa s'amplien tant l'abast com l'efectivitat de les accions. L'establiment d'uns objectius clars i uns indicadors alineats amb els criteris ESG facilita l'avaluació del progrés i l'ajustament constant de les estratègies. A més, l'avaluació i la monetització dels impactes generats constitueix una eina essencial per mesurar el valor real de les iniciatives, fomentar la transparència i integrar l'impacte comunitari a la gestió empresarial.

VALUE BALANCING ALLIANCE: MESURAR I MONETITZAR L'IMPACTE EMPRESARIAL EN L'ENTORN



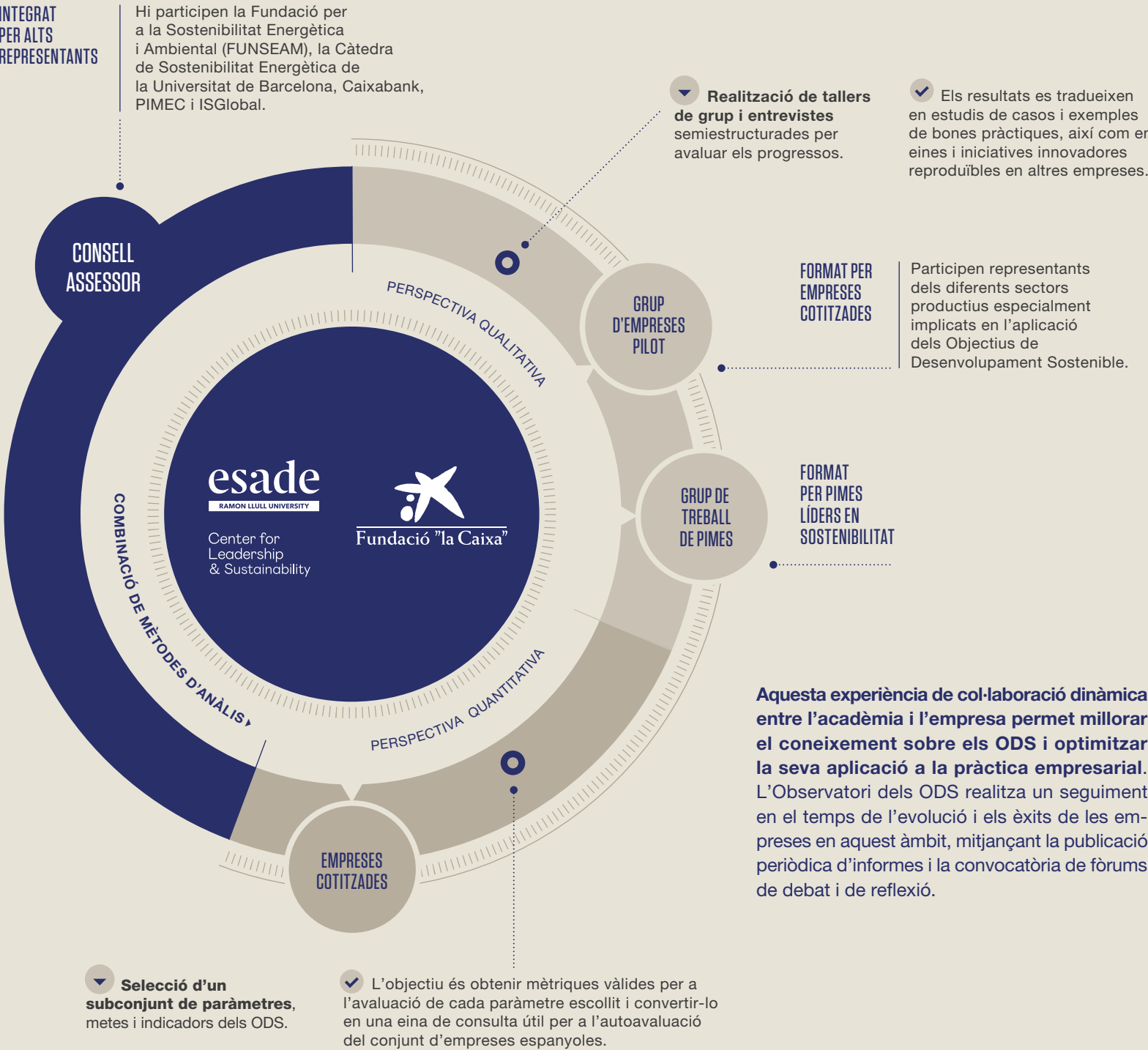
La **Value Balancing Alliance (VBA)** és una iniciativa global que busca estandarditzar la manera com les empreses avaluen i comuniquen els seus impactes socials, ambientals i econòmics. El seu enfocament innovador se centra en la monetització d'aquests impactes, traduint els seus efectes positius i negatius en termes financers per facilitar-ne la comprensió i la comparació. La VBA col·labora amb empreses multinacionals, institucions acadèmiques i organismes reguladors per desenvolupar eines

que integrin aquests resultats en l'estratègia corporativa. A través de diversos estudis pilot, valida la viabilitat de les seves metodologies, que ajuden les empreses a prendre decisions més informades i alineades amb els criteris de sostenibilitat. En oferir un marc comú i transparent, la VBA promou una responsabilitat empresarial més gran, que permet a les empreses demostrar el valor real de les seves iniciatives i maximitzar-ne l'impacte positiu a les comunitats.

L'Observatori dels Objectius de Desenvolupament Sostenible

L'Observatori dels ODS és una aliança entre actors compromesos amb l'Agenda 2030 per generar impacte social sobre la sostenibilitat, promoure el lideratge empresarial responsable, impulsar el debat social i la conscienciació pública, i proveir coneixement en l'àmbit de la investigació aplicada.

La iniciativa, impulsada per Esade i la Fundació "la Caixa" des de 2016, té com a objectiu impulsar el compromís del sector privat amb l'Agenda 2030 i amb la implementació dels ODS, i constituir-se com a referent acadèmic en el camp del desenvolupament sostenible.

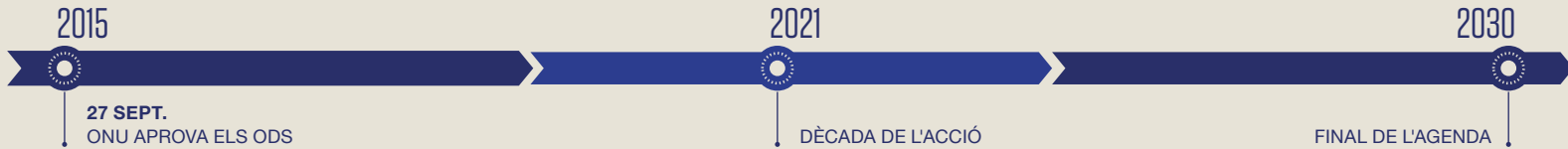


La missió de l'Observatori:

01 Millora de la comprensió i de la conceptualització de les formes que adopta el sector privat en la contribució a la consecució dels ODS.

02 Observació transversal i longitudinal del compliment dels ODS per part d'un grup rellevant i representatiu d'empreses espanyoles.

Origen i definició dels ODS



El 27 de setembre de 2015 els països membres de l'Assemblea General de les Nacions Unides (ONU) van aprovar els Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS). Sota el títol "Transformar el nostre món: L'Agenda 2030 per al desenvolupament sostenible" el document presenta els 17 ODS i les seves 169 metes d'acció que interpel·len les quatre dimensions del desenvolupament sostenible: econòmica, social, mediambiental i la governança.

L'Agenda 2030 aspira a la transformació sostenible de la societat, dels seus valors i dels seus patrons de producció i consum.

Els ODS són objectius que pretenen guiar, en un full de ruta global, l'acció col·lectiva dels propers quinze anys (fins al 2030) per adoptar mesures que aconseguixin donar resposta als grans desafiaments del planeta com l'erradicació de la pobresa i la fam, la correcció de les desigualtats, la protecció del medi ambient; l'impuls al desenvolupament sostenible, i la garantia que totes les persones gaudeixin de pau i prosperitat "sense deixar ningú enrere" *No One Left Behind*.

Per primera vegada, els ODS estableixen uns objectius comuns per a tots els països, universalment aplicables i contrastables. Aquests objectius incumbeixen als governs, a les empreses i a la societat civil, i són una oportunitat per potenciar el diàleg entre aquests actors i contribuir a una acció responsable, col·laborativa i coordinada mitjançant aliances. Tot i que l'aplicació dels ODS no té caràcter obligatori, la signatura de la resolució a favor de l'Agenda 2030 per part de 193 països ha vingut acompanyada (encara que a un ritme desigual) d'incentius i estratègies d'acció per coordinar l'acció del sector públic amb la del sector privat i la societat civil. D'altra banda, l'Agenda 2030 s'ha convertit en un element rector en el desenvolupament de polítiques públiques i en els plans de cooperació al desenvolupament.

Agenda transversal integradora

17 ODS

169 METES

1 FI DE LA POBRESA

2 FAM ZERO

3 SALUT I BENESTAR

4 EDUCACIÓ DE QUALITAT

5 IGUALTAT DE GÈNERE

6 AIGUA NETA I SANEJAMENT

7 ENERGIA NETA I ASSEGURABLE

8 TREBALL Digne I CREIXEMENT ECONOMIC

9 INDÚSTRIA INNOVACIÓ INFRAESTRUCTURES

10 REDUCCIÓ DE LES DESIGUALTATS

11 CIUTATS I COMUNITATS SOSTENIBLES

12 CONSUM I PRODUCCIÓ RESPONSABLES

13 ACCIÓ CLIMÀTICA

14 VIDA SUBMARINA

15 VIDA TERRESTRE

16 PAU, JUSTÍCIA I INSTITUCIONS SÒLIDES

17 ALIANÇA PELS OBJECTIUS

86

87

¹ **Alexandre, A. (2023):** “Redefinir la globalización, por Morris Chang”. *Le Grand Continent*, 8 de juliol. Disponible a: <https://legrandcontinent.eu/es/2023/07/08/redefinir-la-globalizacion-por-morris-chang/>

² **Niblett, R. (2024):** La nueva guerra fría. Barcelona: RBA, p. 184.

³ **Nacions Unides (2024a):** *The Sustainable Development Goals Report 2024*. Disponible a: <https://unstats.un.org/sdgs/report/2024/>

⁴ **Nacions Unides (2024a):** *Op. cit.*

⁵ **Nacions Unides (2024a) :** *Op. cit.*

⁶ **Nacions Unides (2024a) :** *Op. cit.*

⁷ **Nacions Unides (2024b):** *The SDGs and the UN Summit of the Future*. Disponible a: <https://dashboards.sdgindex.org/>

⁸ **Nacions Unides (2024a):** *Op. cit.*

⁹ **Nacions Unides (2024c):** “Spain”. A: *Sustainable Development Report 2024*. Disponible a: <https://dashboards.sdgindex.org/profiles/spain>

¹⁰ **Nacions Unides (2024c):** “Interactive Map”. A: *Sustainable Development Report 2024*. Disponible a: <https://dashboards.sdgindex.org/map>

¹¹ **Remaking Trade for a Sustainable Future (2023):** *Remaking Trade for a Sustainable Future Project*. Disponible a: <https://remakingtradeproject.org/>

¹² **Nacions Unides (2024d):** *Pact for the Future*. Disponible a: <https://www.un.org/en/summit-of-the-future/pact-for-the-future>

¹³ **Nacions Unides (2024d):** *Op. cit.*

¹⁴ **IHRB (2024):** “Unpacking the UN Pact for the Future. What does it mean for the responsible business agenda?”. Disponible a: <https://www.ihrb.org/latest/unpacking-the-un-pact-for-the-future-what-does-it-mean-for-the-responsible-business-agenda>

¹⁵ **Mathiasen, Karen (2024):** “The UN Pact for the Future: Mired in the Past and Hamstrung by the Present”. Center for Global Development, 25 de setembre. Disponible a: <https://www.cgdev.org/blog/un-pact-future-mired-past-and-hamstrung-present>

¹⁶ **Tollefson, Jeff (2025):** “Earth breaches 1.5 °C climate limit for the first time: what does it mean?” *Nature*, 10 de gener. Disponible a: <https://www.nature.com/articles/d41586-025-00010-9>

¹⁷ **Nacions Unides (2024e):** “COP 29”. Disponible a: <https://www.un.org/en/climatechange/cop29>

¹⁸ **Rathi, Akshat; Dlouhy, Jennifer A.; Ainger, John (2024):** “How Saudi Arabia Turned Back Climate Progress at COP29”. Bloomberg, 25 de novembre. Disponible a: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2024-11-25/cop29-how-saudi-arabia-and-its-allies-undermined-progress>

¹⁹ **Clyde&Co (2024):** “Article 6 developments at COP29 and their implications for carbon markets”. Disponible a: <https://www.clydeco.com/en/insights/2024/12/carbon-trading-and-article-6-at-cop29>

²⁰ **CBD (2024):** “Biodiversity COP16: Important agreements reached towards making peace with nature”. Disponible a: <https://www.cbd.int/article/agreement-reached-cop-16>

²¹ **CarbonBrief (2024):** “COP16: Principales resultados acordados en la conferencia de la ONY sobre biodiversidad en Cali, Colombia”. Disponible a: <https://www.carbonbrief.org/https-www-carbonbrief-org-translations-cop16-key-outcomes-agreed-at-the-un-biodiversity-conference-in-cali-colombia/>

²² **CarbonBrief (2024):** *Op. cit.*

²³ **Greenpeace (2024):** “Greenpeace lamenta que la COP16 de la biodiversidad fracase por no alcanzar un acuerdo sobre financiación tras un lobby empresarial sin precedentes”. Disponible a: <https://es.greenpeace.org/es/sala-de-prensa/comunicados/greenpeace-lamenta-que-la-cop16-de-la-biodiversidad-fracase-por-no-alcanzar-un-acuerdo-sobre-financiacion-tras-un-lobby-empresarial-sin-precedentes/>

²⁴ **The Economist (2023):** “Are free markets history? Governments are jettisoning the principles that made the world rich”. *The Economist*, 5 d'octubre. Disponible a: <https://www.economist.com/leaders/2023/10/05/are-free-markets-history>

²⁵ **Banc Mundial (2023):** “Se prevé que el ‘límite de velocidad’ de la economía mundial caerá al nivel más bajo de las tres últimas décadas”. 27 de març. Disponible a: <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2023/03/27/global-economy-s-speed-limit-set-to-fall-to-three-decade-low>

²⁶ **Lincicome, Scott (2023):** “Globalization Isn’t Going Anywhere”. Cato Institute. Disponible a: <https://www.cato.org/publications/globalization-isnt-going-anywhere>

²⁷ **Elaborat a partir de l'article de Aiyar, S.; Ilyina, A. (2023):** “Charting Globalization’s Turn to Slowbalization after Global Financial Crisis”. Fons Monetari Internacional, 8 de febrer. Disponible a: <https://www.imf.org/en/Blogs/Articles/2023/02/08/charting-globalizations-turn-to-slowbalization-after-global-financial-crisis>

²⁸ **Tooze, Adam (2022):** “ Welcome to the world of the polycrisis”. *Financial Times*, 28 d'octubre. Disponible a: <https://www.ft.com/content/498398e7-11b1-494b-9cd3-6d669dc3de33>

²⁹ **Pomeroy, R.; Bruce-Lockhart, A. (2022):** “We are in a geopolitical recession - Ian Bremmer on globalization, populism and the power of crisis”. Fòrum Econòmic Mundial, 20 de juny. Disponible a: <https://www.weforum.org/agenda/2022/06/ian-bremmer-crisis-geopolitical-recession-davos-2022/>

³⁰ **Miller, Ch. (2022):** *Chip War: The Fight for the World’s Most Critical Technology*. Nova York: Simon & Schuster.

³¹ **Elaborat a partir de Jones, O.; McCaffrey, C. R.; Krumbmüller, F. (2024):**“Prepare now for the new era of selective globalization”. EY, 27 de març. Disponible a: https://www.ey.com/en_uk/geostrategy/future-of-globalization

³² **Seong, J.; White, O.; Birshan, M.; Woetzel, L.; Lamanna, C.; Condon, J.; Devesa, T. (2024):** *Geopolitics and the geometry of global trade*. *McKinsey Global Institute*, 17 de gener. Disponible a: <https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/geopolitics-and-the-geometry-of-global-trade?cid=other-eml-alt-mip-mck&hlkid=183a3c93e37d4fe4a46cb9bdbb9fcf89&hctky=11984944&hdpid=7531e28f-bed0-4bfa-8d27-528512e2d67d>

³³ **Aiyar, S., et al. (2023):** *Geoeconomic Fragmentation and the Future of Multilateralism*. Fons Monetari Internacional, 15 de gener. Disponible a: <https://www.imf.org/en/Publications/Staff-Discussion-Notes/Issues/2023/01/11/Geo-Economic-Fragmentation-and-the-Future-of-Multilateralism-527266>

³⁴ **Arbour, P., et al. (2025):** Great Powers, Geopolitics, and the Future of Trade. The Boston Consulting Group, 13 de gener. Disponible a: <https://www.bcg.com/publications/2025/great-powers-geopolitics-global-trade>

³⁵ **Elaborat a partir d'Elsner, M.; Atkinson, G.; Zahidi, S. (2025):** *The Global Risks Report 2025*. Fòrum Econòmic Mundial. Disponible a: <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2025/>

³⁶ **Draghi, M. (2024):** The future of European competitiveness. Disponible a: https://commission.europa.eu/document/download/97e481fd-2dc3-412d-be4c-f152a8232961_en

³⁷ **Our World in Data (2023):** “Per capita CO₂ emissions”. Disponible a: https://ourworldindata.org/grapher/co-emissions-per-capita?country=USA~OWID_EU27~CHN&focus=~USA

³⁸ **Enerdata (2024):** “Renewable capacity statistics 2024”. Disponible a: <https://yearbook.enerdata.net/renewables/renewable-in-electricity-production-share.html>

³⁹ **IRENA (2024):** “Renewable Energy Capacity Tracker”. Disponible a: <https://www.irena.org/Publications/2024/Mar/Renewable-capacity-statistics-2024>

⁴⁰ **Banc Mundial (2023):** “Gini index”. Disponible a: <https://data.worldbank.org/indicator/SI.POV.GINI>

⁴¹ **Comissió Europea (s. d.):** “El Mecanismo para una Transición Justa”. Disponible a: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal/finance-and-green-deal/just-transition-mechanism_es

⁴² **Comissió Europea (2024):** “La UE y el Mercosur culminan las negociaciones políticas para un innovador acuerdo de asociación”. 6 de desembre. Disponible a: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/es/ip_24_6244

⁴³ **CIDOB (2024):** *Núvols negres a l'horitzó: el futur incert de l'agenda verda de la UE*. Disponible a: <https://www.cidob.org/ca/publicacions/nuvols-negres-lhoritzo-el-futur-incert-de-lagenda-verda-de-la-ue>

⁴⁴ **Hancock, A.; Fleming, S. (2023):** “Von der Leyen at odds with her party over green rules”. Financial Times, 29 de juny. Disponible a: <https://www.ft.com/content/35e393f9-5262-4227-98a5-df9c1ece50cf>

⁴⁵ **Herbert Smith Freehills (2024):** “The EU’s Sustainability ‘Omnibus’: major reform of the EU’s sustainable finance system or tinkering at the margins?”. *ESG Notes*, 17 de desembre. Disponible a: <https://www.herbertsmithfreehills.com/notes/esg/2024-posts/The-EU-s-Sustainability--Omnibus---major-reform-of-the-EU-s-sustainable-finance-system-or-tinkering-at-the-margins->

⁴⁶ **Pacte Mundial (2025):** “Òmnibus: s’aprova el paquet normatiu simplificador en sostenibilitat empresarial”. Disponible a: <https://www.pactomundial.org/noticia/omnibus-se-aprueba-el-paquete-normativo-simplificador-en-sostenibilidad-empresarial/>

⁴⁷ **Rache, A.; Kell, G. (2025):** “Sustainability ‘Post-Omnibus’ – In Search of a New Narrative”. Disponible a: <https://www.linkedin.com/pulse/sustainability-post-omnibus-search-new-narrative-andreas-rasche-8y0tf/>

⁴⁸ **Draghi, M. (2024):** *Op. cit.*

⁴⁹ **Comissió Europea (2025):** “Questions and answers on ReArm Europe Plan/ Readiness 2030”. Disponible a: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/qanda_25_790

⁵⁰ **Gil Iglesias, D. (2025):** “La Brújula de Competitividad de la UE”. *The Political Room*, 13 de febrer. Disponible a: <https://thepoliticalroom.com/blog/la-brujula-de-competitividad-de-la-ue>

⁵¹ **The Boston Consulting Group (2024):** “The Draghi Report and the Future of the EU’s Industrial Strategy”. Disponible a: <https://www.bcg.com/publications/2024/draghi-report-future-of-eus-industrial-strategy>

⁵² **Nuttall, Ph. (2025):** “EU ‘competitiveness compass’ under fire for focus on deregulation”. *Sustainable Views*, 29 de gener. Disponible a: <https://www.sustainableviews.com/eu-competitiveness-compass-under-fire-for-focus-on-deregulation-98958371/>

⁵³ **Temple-West, P.; Masters, B. (2022):** “ Florida to pull \$2bn from BlackRock in spreading ESG backlash”. *Financial Times*, 1 de desembre. Disponible a: <https://www.ft.com/content/38f87ec9-41c6-441d-a6c2-314ff0435166>

⁵⁴ **Johnson, Lamar (2023):** “22 Republican state attorneys general accuse a financial services climate alliance of potential antitrust violations”. *ESG Dive*, 18 de setembre. Disponible a: <https://www.esgdive.com/news/republican-attorneys-general-accuse-net-zero-financial-service-alliance-antitrust-esg/693910/>

⁵⁵ **Reggiori Wilkes, T.; Hübner, A.; Slims, T. (2023):** “Insurers flee climate alliance after ESG backlash in the U.S.”. *Reuters*, 26 de maig. Disponible a: <https://www.reuters.com/business/allianz-decides-leave-net-zero-insurance-alliance-2023-05-25/>

⁵⁶ **Jiménez, M. (2024):** “Cuatro gigantes financieros de EE UU dan un paso atrás en materia climática ante la presión política”. *El País*, 19 de febrer. Disponible a: <https://elpais.com/economia/2024-02-19/cuatro-gigantes-financieros-de-ee-uu-dan-un-paso-atras-en-materia-climatica-ante-la-presion-politica.html>

⁵⁷ **Broughton, M. (2025):** “Executive Order: Unleashing American Energy”. Holland & Knight Eyes on Washington Blog, 20 de gener. Disponible a: <https://www.hklaw.com/en/insights/publications/2025/01/executive-order-unleashing-american-energy>

⁵⁸ **Holland & Knight (2025):** “Executive Order: Putting America First in International Environmental Agreements”. Holland & Knight Eyes on Washington Blog, 20 de gener. Disponible a: <https://www.hklaw.com/en/insights/publications/2025/01/executive-order-putting-america-first-in-international-environmental>

⁵⁹ **Thomson Reuters Foundation (2025):** “Trump’s second term is not the end of ESG, but a crossroads moment”. *Eco-Business*, 14 de febrer. Disponible a: <https://www.eco-business.com/opinion/trumps-second-term-is-not-the-end-of-esg-but-a-crossroads-moment/>

⁶⁰ **Taylor, N. R.; Murray, C.; Xiao, E. (2025):** “US companies drop DEI from annual reports as Trump targets corporate values”. *Financial Times* 16 de març. Disponible a: <https://www.ft.com/content/c2320415-dcf6-4b69-acd4-3187507d762c>

⁶¹ **Tech Informed (2025)** “US moves to ban Chinese AI with jail time and \$100m fines”. 6 de febrer. Disponible a: <https://techinformed.com/josh-hawley-ai-ban-china-legislation/>

⁶² **Tooze, A. (2024b):** “Chartbook Carbon Notes 10: In China, clean energy is now THE driver of overall economic growth”. *Chartbook Carbon Notes*, 31 de gener. Disponible a: <https://adamtooze.substack.com/p/chartbook-carbon-notes-10-in-china>

⁶³ **Tooze, A. (2024b):** “Only China can now lead the world on climate”. *Financial Times*, 4 de diciembre. Disponible a: <https://www.ft.com/content/fe397ced-432c-430f-b6e4-336ba5084e5b>

⁶⁴ **Tooze, A. (2023):** "Carbon Note 2: The 'Western' energy transitions - narcissism of small differences". Chartbook Carbon Notes, 7 d'abril. Disponible a: <https://adamtooze.substack.com/p/carbon-note-2-the-western-energy>

⁶⁵ **Lovegrove, P. (2024):** “DNV’s Energy Transition Outlook China”. *News from DNV*, 23 d’abril. Disponible a: <https://www.dnv.com/news/china-energy-transition-outlook/>

⁶⁶ Lovegrove, P. (2024): *Op. cit.*

⁶⁷ **CIDOB (2023):** “L hegemonia xinesa en el futur sense CO2”. *L'Econòmic*, 10 de setembre. Disponible a: <https://www.cidob.org/CIDOB-en-medios/lhegemonia-xinesa-en-el-futur-sense-co2>

⁶⁸ **Comissió Europea (2023):** “Critical Raw Materials Act”. Disponible a: https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/raw-materials/areas-specific-interest/critical-raw-materials/critical-raw-materials-act_en

⁶⁹ Elaborat a partir de Lovegrove, P. (2024): *Op. cit.*

Elaborat a partir de Gabor, D.; Braun, B. (2025): “Green macrofinancial regimes”. *Review of International Political Economy*, 1-27. Disponible a: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09692290.2025.2453504#d1e145>

71 Rache, A.; Kell, G. (2025): “Sustainability ‘Post-Omnibus’ – In Search of a New Narrative”. Disponible a: <https://www.linkedin.com/pulse/sustainability-post-omnibus-search-new-narrative-andreas-rasche-8y0tf/>

⁷² En aquest àmbit, no ha estat possible incloure la CEPYME com a part de la mostra de l'informe.

⁷³ Així ho corroboren els informes del Pacte Mundial (2024): Implantación de la Agenda 2030 en las empresas españolas. *Resultados de la consulta de desarrollo sostenible 2024*. Disponible a: <https://www.pactomundial.org/biblioteca/implantacion-agenda-2030-ods-desarrollo-sostenible-2024/>

⁷⁴ En matèria de sostenibilitat, els costos ocults són els impactes ambientals, socials o econòmics negatius de les operacions d'una empresa que no són reconeguts o són infravalorats als balanços financers.

⁷⁵ El *nearshoring* o “deslocalització propera” és la transferència de les operacions de l’empresa a països més pròxims de manera preferent davant dels països més llunyans.

⁷⁶ **Elaborat a partir de Trade 4 MSMEs:** “Què és el principi «pensar primer a petita escala» o «des del prisma de les petites empreses?»” Disponible a: <https://trade4msmes.org/es/guides/think-small-first/> <https://trade4msmes.org/es/guides/think-small-first/>

77 Elaborat a partir de Pacte Mundial (2025): “Omnibus: s’aprova el paquet normatiu simplificador en sostenibilitat empresarial”. Disponible a: <https://www.pactomundial.org/noticia/omnibus-se-aprueba-el-paquete-normativo-simplificador-en-sostenibilidad-empresarial/>

⁷⁸ La Llei de creació i creixement d'empreses, coneguda com la llei "Crea i creix!", fou aprovada al setembre de 2022 pel Congrés dels Diputats. Aquesta llei pretén fomentar la creació de noves empreses, reduir les traves administratives, augmentar el dinamisme del teixit empresarial i lluitar contra la morositat. Introdueix l'obligatorietat de la factura electrònica a les operacions entre empresaris i professionals.

⁷⁹ **Directiva (UE) 2022/2464** del Parlament Europeu i del Consell de 14 de desembre de 2022 per la qual es modifiquen el Reglament (UE) núm. 537/2014, la Directiva 2004/109/CE, la Directiva 2006/43/CE i la Directiva 2013/34/UE, pel que respecta a la presentació d'informació sobre sostenibilitat per part de les empreses. Disponible a: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-L-2022-81871>

⁸⁰ **Directiva 2014/95/UE** del Parlament Europeu i del Consell, de 22 d'octubre de 2014, per la que es modifica la Directiva 2013/34/UE respecte a la divulgació d'informació no financera i informació sobre diversitat per part de determinades grans empreses i determinats grups. Disponible a: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-L-2014-83373>

⁸¹ **Vid.** https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/tools-and-standards/eu-taxonomy-sustainable-activities_en

⁸² **EFRAG (2024):** *Implementation guidance. Materiality assessment.* Disponible a: https://www.efrag.org/sites/default/files/sites/webpublishing/SiteAssets/IG%201%20Materiality%20Assessment_final.pdf

⁸³ **BOE (2024):** Llei orgànica 2/2024, d'1 d'agost, de representació paritària i presència equilibrada de dones i homes. *BOE*, núm. 186. Disponible a: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-a-2024-15936>

⁸⁴ **CNMV (2020): Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas.** Disponible a: https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/CBG_2020.pdf

⁸⁵ **CNMV (2024):** *Guía técnica 2/2024 sobre comisiones de auditoría de entidades de interés público*. Disponible a: https://www.cnmv.es/DocPortal/Legislacion/Guias-Tecnicas/GT_ComisionesAuditorias.pdf

⁸⁸ **OECD (2024):** *Global Corporate Sustainability Report 2024*. Disponible a: https://www.oecd.org/en/publications/global-corporate-sustainability-report-2024_8416b635-en.html

³⁷ **OCDE (2023):** Líneas directrices de la OCDE para empresas multinacionales sobre conducta empresarial responsable. Disponible a: https://www.oecd.org/es/publications/lineas-directrices-de-la-ocde-para-empresas-multinacionales-sobre-conducta-empresarial-responsable_7abea681-es.html

⁸⁸ **Naciones Unidas (2011):** Principios rectores sobre las empresas y los derechos humanos. Disponible a: https://www.ohchr.org/sites/default/files/documents/publications/guidingprinciplesbusinessshr_sp.pdf

⁸⁹ **BOE (2024):** Directiva sobre diligència deguda de les empreses en matèria de sostenibilitat. Disponible a: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-L-2024-81037>

⁹⁰ **Vid.** <https://jurisprudencia.corteidh.or.cr/es/vid/1048554331>

⁹¹ **Oxfam Intermón (2024):** *Desigualdad S.A., Filial en España*. Disponible a: <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/426027/Oxfam-Website/oi-informes/davos-2024-desigualdad-sa-filial-espana.pdf>

⁹² **CDP (2023):** *From stroll to sprint. A race against time for corporate decarbonization*. Disponible a: https://prod.ucwe.capgemini.com/wp-content/uploads/2023/05/CDP-Capgemini-Invent_Report-July-2023_From-stroll-to-sprint.pdf

⁹³ **CDP (2024a):** *Call to Action. Companies need to provide product-level data to properly address Scope 3 decarbonization challenges.* Disponible a: https://cdn.cdp.net/cdp-production/comfy/cms/files/files/000/008/928/original/CDPxCO2_ai_call_to_action.pdf

⁹⁴ **CDP (2024b):** *Scope 3 Upstream: Big Challenges, Simple Remedies.*
Disponible a: [https://cdn.cdp.net/cdp-production/cms/reports/
documents/000/007/834/original/Scope-3-Upstream-Report.pdf](https://cdn.cdp.net/cdp-production/cms/reports/documents/000/007/834/original/Scope-3-Upstream-Report.pdf)

⁹⁵ **TNFD (2023):** *Guidance on the identification and assessment of nature-related issues: The LEAP approach*. Disponible a: <https://tnfd.global/publication/additional-guidance-on-assessment-of-nature-related-issues-the-leap-approach/#publication-content>

⁹⁶ **IPBES (2024):** *Thematic assessment of the interlinkages among biodiversity, water, food, and health*. Disponible a: <https://www.ipbes.net/nexus-assessment>

⁹⁷ **EUR-Lex (2020):** Reglament de la taxonomia europea. Disponible a: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2020/852/oj/eng>

⁹⁸ **WBSDC i Deloitte (2024):** *Harnessing taxonomies to help deliver sustainable development*. Disponible a: <https://www.wbcds.org/wp-content/uploads/2024/07/Harnessing-taxonomies-to-help-deliver-sustainable-development-WBCSD-and-Deloitte.pdf>

⁹⁹ La Comissió Europea va considerar que la inversió privada en gas i energia nuclear jugava un paper en la transició ecològica i, per tant, va proposar que determinades activitats relacionades amb el gas fòssil i l'energia nuclear es consideressin activitats de transició que contribueixen a mitigar el canvi climàtic. La inclusió d'aquestes activitats serà limitada en el temps i haurà de complir uns requisits específics en condicions de transparència.

¹⁰⁰ **Greenpeace (2024):** *Greenwashing in the EU taxonomy*. Disponibile a: https://es.greenpeace.org/es/wp-content/uploads/sites/3/2024/10/Report_Greenwashing_in_the_EU_taxonomy.pdf

¹⁰¹ **Fòrum Econòmic Mundial (2024):** *Gender Gap Report 2024*. Disponible a: https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2024.pdf

²⁰² **BOE (2013):** Reial decret legislatiu 1/2013, de 29 de novembre, pel qual s'aprova el Text refós de la Llei general de drets de les persones amb discapacitat i de la seva inclusió social. BOE, núm. 289. Disponible a: <https://boe.es/buscar/act.php?id=BOE-a-2013-12632>

³ **Fundación ONCE (2024):** *Observatorio sobre discapacidad y mercado de trabajo en España*. Disponible a: <https://www.consaludmental.org/publicaciones/Informe-odismet-2024.pdf>

Directiva (UE) 2023/970 del Parlament Europeu i del Consell de 10 de maig de 2023 per la qual es reforça l'aplicació del principi d'igualtat de retribució entre homes i dones per un mateix treball o un treball d'igual valor a través de mesures de transparència retributiva i de mecanismes per al seu compliment. Disponible a: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-L-2023-80668>

05 **Esade (2025):** *De l'ESG al model E.ESG*. Disponible a:
https://www.esade.edu/itemsweb/wi/research/catedra_liderazgos/Informe_1_%20Modelo_E-ESG.pdf

<?> En aquest àmbit, no ha estat possible incloure la CEPYME com a part de la mostra de l'informe.

<?> Així ho corroboren els informes del Pacte Mundial (2024): Implantació de l'Agenda 2030 a les empreses espanyoles. *Resultats de la consulta de desenvolupament sostenible 2024*. Disponible a: <https://www.pactomundial.org/biblioteca/implantacion-agenda-2030-ods-desarrollo-sostenible-2024/>

⁷⁹ **Directiva (UE) 2022/2464** del Parlament Europeu i del Consell de 14 de desembre de 2022 per la qual es modifiquen el Reglament (UE) núm. 537/2014, la Directiva 2004/109/CE, la Directiva 2006/43/CE i la Directiva 2013/34/UE, pel que respecta a la presentació d'informació sobre sostenibilitat per part de les empreses. Disponible a: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DO-UE-L-2022-81871>

⁸⁰ **Directiva 2014/95/UE** del Parlament Europeu i del Consell, de 22 d'octubre de 2014, per la que es modifica la Directiva 2013/34/UE respecte a la divulgació d'informació no financera i informació sobre diversitat per part de determinades grans empreses i determinats grups. Disponible a: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-L-2014-83373>

⁸¹ **Vid.** https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/tools-and-standards/eu-taxonomy-sustainable-activities_en

⁸² **EFrag (2024)**: Implementation guidance. Materiality assessment. Disponible a: https://www.efrag.org/sites/default/files/sites/webpublishing/SiteAssets/IG%201%20Materiality%20Assessment_final.pdf

⁸³ **BOE (2024)**: Llei orgànica 2/2024, d'1 d'agost, de representació paritària i presència equilibrada de dones i homes. Disponible a: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-a-2024-15936>

⁸⁴ **CNMV (2020)**: *Codi de bon govern de les societats cotitzades*. Disponible a: https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/CBG_2020.pdf

⁸⁵ **CNMV (2024)**: *Guia tècnica 2/2024 sobre comissions d'auditoria d'entitats d'interès públic*. Disponible a: https://www.cnmv.es/DocPortal/Legislacion/Guias-Tecnicas/GT_ComisionesAuditorias.pdf

⁸⁶ **OCDE (2024)**: *Global Corporate Sustainability Report 2024*. Disponible a: https://www.oecd.org/en/publications/global-corporate-sustainability-report-2024_8416b635-en.html

⁸⁷ **OCDE (2023)**: Línies directores de l'OCDE per a empreses multinacionals sobre conducta empresarial responsable. Disponible a: https://www.oecd.org/es/publications/lineas-directrices-de-la-ocde-para-empresas-multinacionales-sobre-conducta-empresarial-responsable_7abea681-es.html

⁸⁸ **Nacions Unides (2011)**: Principis rectors sobre les empreses i els drets humans. Disponible a: https://www.ohchr.org/sites/default/files/documents/publications/guidingprinciplesbusinessshr_sp.pdf

⁸⁹ **BOE (2024)**: Directiva sobre diligència deguda de les empreses en matèria de sostenibilitat. Disponible a: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DO-UE-L-2024-81037>

⁹⁰ **Vid.** <https://jurisprudencia.corteidh.or.cr/es/vid/1048554331>

⁹¹ **Oxfam Intermón (2024)**: *Desigualdad S.A., Filial en España*. Disponible a: <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/426027/Oxfam-Website/oi-informes/davos-2024-desigualdad-sa-filial-espana.pdf>

⁹² **CDP (2023)**: *From stroll to sprint. A race against time for corporate decarbonization*. Disponible a: https://prod.ucwe.capgemini.com/wp-content/uploads/2023/05/CDP-Capgemini-Invent_Report-July-2023_From-stroll-to-sprint.pdf

⁹³ **CDP (2024a)**: *Call to Action. Companies need to provide product-level data*

to properly address Scope 3 decarbonization challenges. Disponible a: https://cdn.cdp.net/cdp-production/comfy/cms/files/files/000/008/928/original/CDPx-CO2_ai_call_to_action.pdf

⁹⁴ **CDP (2024b)**: *Scope 3 Upstream: Big Challenges, Simple Remedies*. Disponible a: <https://cdn.cdp.net/cdp-production/cms/reports/documents/000/007/834/original/Scope-3-Upstream-Report.pdf>

⁹⁵ **TNFD (2023)**: *Guidance on the identification and assessment of nature-related issues: The LEAP approach*. Disponible a: <https://tnfd.global/publication/additional-guidance-on-assessment-of-nature-related-issues-the-leap-approach/#-publication-content>

⁹⁶ **IPBES (2024)**: *Thematic assessment of the interlinkages among biodiversity, water, food, and health*. Disponible en: <?> **IPBES (2024)**: *Thematic assessment of the interlinkages among biodiversity, water, food, and health*. Disponible a: <https://www.ipbes.net/nexus-assessment>

⁹⁷ **EUR-Lex (2020)**: Reglament de la taxonomia europea. Disponible a: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2020/852/oj/eng>

⁹⁸ **WBCSD i Deloitte (2024)**: *Harnessing taxonomies to help deliver sustainable development*. Disponible a: <https://www.wbcsd.org/wp-content/uploads/2024/07/Harnessing-taxonomies-to-help-deliver-sustainable-development-WBCSD-and-Deloitte.pdf>

⁹⁹ La Comissió Europea va considerar que la inversió privada en gas i energia nuclear jugava un paper en la transició ecològica i, per tant, va proposar que determinades activitats relacionades amb el gas fòssil i l'energia nuclear es consideressin activitats de transició que contribueixen a mitigar el canvi climàtic. La inclusió d'aquestes activitats serà limitada en el temps i haurà de complir uns requisits específics en condicions de transparència.

¹⁰⁰ **Greenpeace (2024)**: *Greenwashing in the EU taxonomy*. Disponible a: https://es.greenpeace.org/es/wp-content/uploads/sites/3/2024/10/Report_Greenwashing_in_the_EU_taxonomy.pdf

¹⁰¹ **Fòrum Econòmic Mundial (2024)**: *Gender Gap Report 2024*. Disponible a: https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2024.pdf

¹⁰² **BOE (2013)**: Reial decret legislatiu 1/2013, de 29 de novembre, pel qual s'aprova el Text refós de la Llei general de drets de les persones amb discapacitat i de la seva inclusió social. BOE, núm. 289. Disponible a: <https://boe.es/buscar/act.php?id=BOE-a-2013-12632>

¹⁰³ **Fundación ONCE (2024)**: *Observatorio sobre discapacidad y mercado de trabajo en España*. Disponible a: <https://www.consaludmental.org/publicaciones/Informe-odismet-2024.pdf>

¹⁰⁴ **Directiva (UE) 2023/970** del Parlament Europeu i del Consell de 10 de maig de 2023 per la qual es reforça l'aplicació del principi d'igualtat de retribució entre homes i dones per un mateix treball o un treball d'igual valor a través de mesures de transparència retributiva i de mecanismes per al seu compliment. Disponible a: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-L-2023-80668>

¹⁰⁵ **Esade (2025)**: *De l'ESG al model E.ESG*. Disponible a: https://www.esade.edu/itemsweb/wi/research/catedra_liderazgos/Informe_1_%20Modelo_E-ESG.pdf