



# LA CONTRIBUCIÓ DE LES EMPRESES ESPANYOLES ALS OBJECTIUS DE DESENVOLUPAMENT SOSTENIBLE

CINQUÈ INFORME



# TENSIONS EN LA TRANSICIÓ CAP A LA SOSTENIBILITAT

---

## **Autors**

**Àngel Castiñeira**  
(Direcció acadèmica)

**Ferran Curtó**  
(Direcció de continguts)

**Anna Maria González**  
(Coordinació de l'Informe  
i autoria)

**Marc Guinjoan**

**Marc Castellón**

**Borja Solís**  
(Col·laboració en l'anàlisi de  
la informació no financera)

---

**Manuela Moulian**  
(Disseny i visualització  
de dades)



<b>04</b>	<b>PRÒLEG</b>
<b>06</b>	<b>RESUM EXECUTIU</b>
<b>10</b>	<b>INTRODUCCIÓ</b>
<b>12</b>	<b>AGRAÏMENTS</b>
<b>13</b>	<b>CAPÍTOL I</b> DIFICULTATS EN LA TRANSICIÓ CAP A LA SOSTENIBILITAT
<b>14</b>	2022, un context més complex del que s'esperava per a la transició cap a la sostenibilitat
<b>16</b>	Es tanca la finestra d'oportunitat per respondre al canvi climàtic i a l'emergència mediambiental
<b>19</b>	L'augment de la desigualtat limita seriosament l'èxit de la transició sostenible
<b>22</b>	El lideratge polític global avança de forma erràtica
<b>24</b>	El rol creixent de les empreses en la generació de confiança en la societat
<b>25</b>	Avenç en les estratègies per a la transformació econòmica
<b>29</b>	Avenç en el compliment de l'Agenda 2030
<b>31</b>	Auge dels criteris ESG
<b>35</b>	Factors d'afectació empresarial que poden condicionar la transició cap a la sostenibilitat
<b>38</b>	Els nous lideratges empresarials per a la sostenibilitat

<b>39</b>	<b>CAPÍTOL II</b> ANÀLISI DE LES ENTREVISTES AMB EL GRUP D'EMPRESSES PILOT
<b>40</b>	Introducció
<b>42</b>	Tendències de l'entorn cap a la sostenibilitat
<b>44</b>	Tensions derivades de la integració de la sostenibilitat a l'empresa
<b>50</b>	Avenços en la governança empresarial de la sostenibilitat
<b>55</b>	<b>CAPÍTOL III</b> EL REPORT DE LES EMPRESSES COTITZADES ESPANYOLES EN RELACIÓ AMB ELS ODS
<b>56</b>	Metodologia
<b>58</b>	Model d'anàlisi
<b>59</b>	Els ODS en el report no financer
<b>62</b>	Materialitat
<b>66</b>	Governança
<b>70</b>	Prosperitat
<b>74</b>	Persones
<b>78</b>	Planeta

## **80 L'OBSERVATORI DELS ODS**

## **82 REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES**

## **Índex de gràfics**

<b>16</b>	<b>Gràfic 1.</b> Factors mediambientals i conflictes que potencialment afecten la migració	<b>68</b>	<b>Gràfic 24.</b> Percentatge de dones de diferents nivells de l'empresa
<b>17</b>	<b>Gràfic 2.</b> Escenaris de temperatura global per al 2100	<b>69</b>	<b>Gràfic 25.</b> Percentatge d'empreses que verifiquen els seus reports no financers, per sectors
<b>18</b>	<b>Gràfic 3.</b> Canvi a les emissions de CO <sub>2</sub> per combustible fòssil, en relació al 2019. Període 2019-2021	<b>70</b>	<b>Gràfic 26.</b> Percentatge d'empreses que reporten diferents mesures de digitalització, per sectors
<b>19</b>	<b>Gràfic 4.</b> Riscos que s'han agreujat més des de l'inici de la crisi de la COVID-19	<b>71</b>	<b>Gràfic 27.</b> Nivell de maduresa digital reportat el 2020 i el 2021 i objectiu potencial de reducció de la bretxa digital, per sectors
<b>22</b>	<b>Gràfic 5.</b> Emissions anuals de CO <sub>2</sub> , per regió del món	<b>72</b>	<b>Gràfic 28.</b> Percentatge d'empreses que defineixen la seva estratègia d'economia circular, per sectors
<b>24</b>	<b>Gràfic 6.</b> Percepció de la competència i l'ètica de les empreses, els governs, els mitjans i les ONG	<b>73</b>	<b>Gràfic 29.</b> Percentatge d'empreses que reporten diferents mesures d'economia circular, per sectors
<b>26</b>	<b>Gràfic 7.</b> Calendari previst per al desemborsament de fons per a Espanya per la Comissió Europea	<b>74</b>	<b>Gràfic 30.</b> Tipus d'ocupació l'any 2020, per sectors
<b>30</b>	<b>Gràfic 8.</b> La contribució espanyola als ODS en comparació amb els socis europeus	<b>75</b>	<b>Gràfic 31.</b> Percentatge d'empreses que reporten polítiques d'igualtat els anys 2020 i 2021, per tipus d'esment
<b>56</b>	<b>Gràfic 9.</b> Nombre d'empreses de la mostra, per sectors	<b>76</b>	<b>Gràfic 32.</b> Percentatge d'empreses que reporten polítiques de conciliació laboral els anys 2020 i 2021, per tipus d'esment
<b>57</b>	<b>Gràfic 10.</b> Percentatge d'empreses que cotitzen a BME i amb seu a Espanya que han publicat memòries no financeres, per any de publicació	<b>76</b>	<b>Gràfic 33.</b> Percentatge d'empreses que reporten l'existència d'un protocol de prevenció de l'assetjament laboral el 2020 i el 2021, per tipus d'esment
<b>58</b>	<b>Gràfic 11.</b> Tipologia de report a les memòries publicades l'any 2021	<b>77</b>	<b>Gràfic 34.</b> Percentatge d'empreses que reporten l'evolució de l'ús dels recursos següents els dos darrers anys, per tendència
<b>59</b>	<b>Gràfic 12.</b> Model d'anàlisi	<b>77</b>	<b>Gràfic 35.</b> Percentatge d'empreses adherides als objectius SBTi, per sectors
<b>60</b>	<b>Gràfic 13.</b> Percentatge d'empreses que esmenten els ODS, per sectors	<b>78</b>	<b>Gràfic 36.</b> Percentatge d'empreses que reporten que consumeixen energies renovables, del 2017 al 2021
<b>60</b>	<b>Gràfic 14.</b> Mitjana d'ODS esmentats, per sectors i per tipus d'esment	<b>78</b>	<b>Gràfic 37.</b> Percentatge d'empreses que reporten les seves emissions de diferent abast, del 2017 al 2021
<b>60</b>	<b>Gràfic 15.</b> Percentatge d'empreses que esmenta cada ODS el 2018 i el 2021	<b>79</b>	<b>Gràfic 38.</b> Percentatge d'empreses que defineixen polítiques per tractar els residus perillosos, per tipus d'esment
<b>61</b>	<b>Gràfic 16.</b> Percentatge d'empreses que fan referència a cada ODS el 2021, per tipus d'esment	<b>79</b>	<b>Gràfic 39.</b> Percentatge d'empreses que defineixen polítiques de reducció de la petjada de carboni i de protecció de la biodiversitat els anys 2019, 2020 i 2021, per tipus d'esment
<b>62</b>	<b>Gràfic 17.</b> Percentatge d'empreses que han fet anàlisi de materialitat l'any 2020, per sectors		
<b>63</b>	<b>Gràfic 18.</b> Percentatge d'empreses que descriuen els grups d'interès de manera intencional o ambiciosa		
<b>64</b>	<b>Gràfic 19.</b> Comparativa sectorial del nivell d'inclusió dels grups d'interès en el procés de materialitat		
<b>65</b>	<b>Gràfic 20.</b> Percentatge d'empreses que reporten riscos ESG, per sectors i per tipus de risc		
<b>66</b>	<b>Gràfic 21.</b> Percentatge d'empreses que inclouen criteris socials o mediambientals a la seva missió		
<b>67</b>	<b>Gràfic 22.</b> Percentatge d'empreses amb departaments o amb comissions d'RSC i sostenibilitat per sectors		
<b>68</b>	<b>Gràfic 23.</b> Percentatge de consellers independents, per sectors		

## L'agenda 2030: en el fragor de la batalla



Àngel Pes

Director de l'Observatori

Aquest cinquè Informe de l'Observatori dels ODS s'ha elaborat, en la seva part quantitativa, amb les dades que han publicat les 101 empreses amb seu a Espanya que van cotitzar a Bolsas y Mercados Españoles (BME) l'exercici 2021 i van divulgar informació no financera aquell mateix any; per tant, els efectes de la guerra d'Ucraïna, que va començar el 24 de febrer del 2022, no es reflecteixen a les memòries analitzades.

Sense la guerra i l'emergència humanitària que ha provocat més de cinc milions de persones desplaçades, l'entorn en què estàvem ja era altament incert, perquè havíem de gestionar simultàniament l'emergència sanitària derivada de la COVID-19 i l'emergència climàtica. Molts analistes el qualificaven d'un entorn volàtil, incert, complex i ambigu (VUCA, per les sigles en anglès). Amb la guerra, aquestes característiques s'han accentuat dràsticament, de manera que el context és especialment difícil per a les empreses. Així ho constata el darrer informe del Fòrum Econòmic Mundial *Risks Perception Survey 2021-2022*. Segons els experts, la perspectiva més probable per als propers tres anys és un augment de la volatilitat, amb moltes sorpreses. No obstant això, sigui com sigui, les empreses sempre han de respondre als reptes de l'entorn.

*El lideratge (geo)polític global avança de manera erràtica*

Aquest informe reflecteix també un fet que tal vegada no s'ha destacat suficientment quan es promou la implementació dels ODS, i és que l'Agenda 2030 és un projecte transformador d'abast ampli, tant per als països implicats, tot el món, com per a les persones afectades, tota la humanitat. I, com en tot procés de transformació profunda, a curt termini hi ha beneficiats i perjudicats, encara que a llarg termini la transformació sigui beneficiosa per a tothom. Aquest és el motiu pel qual la implementació de l'Agenda s'ha convertit, en alguns fòrums, en una batalla (geo)política amb la finalitat de modificar substancialment el model socioeconòmic i energètic: passar a una economia circular, descarbonitzar la producció d'energia, fer realitat la igualtat de gènere, no deixar ningú enrere. Tots aquests objectius –que vinculen la pau, les persones, el planeta, la prosperitat i el partenariat– afecten molts interessos establerts i requereixen abandonar hàbits adquirits que són insostenibles, com ara els plàstics d'un sol ús, i incorporar-ne de nous, reciclar (retornar els envasos, per exemple), aturar la desforestació, eliminar gradualment els combustibles fòssils, fer grans inversions en tecnologies que permetin avançar en les energies renovables i contribuir també a finançar, des dels països avançats, l'acceleració dels processos de mitigació en els països més pobres.

Per aquest motiu, al primer capítol s'enumeren les contradiccions que existeixen en aquests moments entre els objectius establerts i els resultats immediats obtinguts: “En aquest període (2021), les emissions de gasos amb efecte d'hivernacle van registrar el repunt més gran que s'ha documentat mai fins ara [...]. La reactivació de l'activitat, la demanda excepcional d'energia i els estímuls fiscals i monetaris van provocar no només que es recuperessin els nivells previs a la pandèmia, sinó que se superessin amb escreix, deixant sense efectes les reduccions registrades el 2020.” (Capítol I)

D'altra banda, pel que fa al comportament de les empreses, analitzat als capítols dos i tres de l'informe, destacaria una de les conclusions amb què acaba: “Les empreses semblen disposades a fer els canvis estructurals necessaris per transitar cap a un nou paradigma empresarial de desenvolupament sostenible; però passar del discurs de la sostenibilitat (sovint idealitzat), a la pràctica empresarial, no és una tasca fàcil.” (Capítol II)

A hores d'ara, podem dir que la bona notícia és que, malgrat el retard, la batalla per assolir els objectius de l'Agenda 2030 ha començat. No obstant això, en els diferents fronts oberts, des de la gestió de les empreses o la transició energètica fins al comportament dels consumidors, s'han fet passos endavant i endarrere, com és habitual a totes les batalles de llarga durada. Parafraçant Winston Churchill, l'important és saber que “l'èxit mai no és definitiu i el fracàs no és mortal. El que compta és el coratge per continuar”.







### Tensions en la transició cap a la sostenibilitat

P.I

- ▶ **Arran de les conseqüències provocades per la COVID-19 als anys 2020 i 2021, el context socioeconòmic postpandèmia es caracteritza pel fet de ser un entorn fragmentat, fràgil i de creixement inestable, per la disrupció geopolítica de la guerra a Ucraïna.** Les dades favorables de la recuperació econòmica conviuen amb variacions de preus de les primeres matèries i de les energies, alteracions en les cadenes de subministrament, la possible escassetat d'alguns aliments o impactes en el mercat laboral. Aquestes fluctuacions dificulten les projeccions d'escenaris futurs i introdueixen nous riscos en l'actuació empresarial.
- ▶ **Si bé les estratègies de transformació per sortir de la crisi es basen en fonaments alineats amb la sostenibilitat, sorgeix la inquietud sobre la capacitat de reorientar els models de desenvolupament actuals i donar resposta a la crisi climàtica i mediambiental, i a la desigualtat creixent, i superar definitivament la pandèmia.** Tant les administracions públiques com les empreses són corresponsables de la implementació d'un paradigma de desenvolupament sostenible, que requereix abandonar els postulats del *business as usual* i abordar la complexitat de dissenyar formes d'actuació adaptades a noves regulacions, que satisfacin les necessitats immediates de la recuperació, però amb una visió compatible a llarg termini i fonamentada en la sostenibilitat.
- ▶ **En l'àmbit mediambiental, s'alerta que el temps per corregir els efectes devastadors del canvi climàtic s'està esgotant i els experts apunten l'any 2025 com la data límit per actuar, abans d'iniciar una fase de gran potencial desestabilitzador.** Se subratlla la urgència d'introduir mesures per combatre el canvi climàtic (adaptació) i reduir dràsticament les emissions (mitigació), amb criteris que incorporin el coneixement i les demandes de les comunitats locals. Els conceptes d'equitat climàtica i justícia mediambiental reforcen la relació entre el factor mediambiental i el social, identifiquen les diferències estimades en les emissions de carboni per individu en funció dels seus percentils de riquesa i reclamen programes d'ajustament adaptats que tinguin en compte aquestes variables perquè les mesures de mitigació no repercuteixin en els grups de població més vulnerables.
- ▶ **En l'àmbit empresarial, cada vegada són més les organitzacions que assumeixen compromisos de sostenibilitat i adopten estratègies d'emissions zero per al 2050, que participen en aliances publicoprivades i que impulsen iniciatives per liderar el canvi.** La rellevància del seu rol com a agents de transformació, la capacitat d'anticipar-se i d'innovar les situa en una posició privilegiada per influir en el desenvolupament de noves polítiques i fa que la rendició de comptes i la transparència siguin fonamentals.
- ▶ **En l'àmbit de les finances, els criteris ESG permeten identificar el nivell de contribució de l'empresa en les esferes mediambiental, social i de governança, i relacionar-la amb aspectes financers i vinculats amb el model de negoci.** Aquests criteris han augmentat exponencialment sota la perspectiva de les finances sostenibles i són especialment rellevants per als inversors a l'hora de seleccionar les empreses on destinar els seus recursos. Aquestes consideracions tenen repercussions en els models de negoci de les empreses, en la manera d'integrar la sostenibilitat en la cultura empresarial i en la governança corporativa.
- ▶ **Els nous models de lideratge responsable haurien de tenir en compte principalment dos aspectes: la (co)responsabilitat en la cerca de solucions als grans reptes globals i la integració d'una visió sistèmica per a les problemàtiques.** Aquesta última presenta, a priori, més dificultats, ja que implica canviar la manera de pensar i de resoldre els problemes, abandonar les lògiques reduccionistes i qüestionar alguns dels preceptes més arrelats en la mentalitat empresarial en les darreres dècades.

### Anàlisi de les entrevistes amb el grup d'empreses pilot

P.II

- ▶ **Les empreses continuen considerant els ODS com un marc vàlid per donar resposta a les demandes dels grups d'interès i han adaptat la seva narrativa a la sostenibilitat, per bé que no l'han integrat plenament en la seva estratègia.** Si bé les empreses subratllen la necessitat d'accelerar la transformació del sector privat per complir amb l'Agenda 2030, encara queda un marge ampli de millora en la incorporació estratègica de la sostenibilitat, en l'harmonització i la coherència en la presa de decisions, i en la col·laboració publicoprivada per maximitzar els impactes positius i liderar un context de canvi que interpel·li la societat de manera inequívoca.
- ▶ **Els criteris ESG s'han convertit en la nova terminologia dominant per a la comunicació de la sostenibilitat per part de les empreses.** Els criteris ESG conformen un marc de referència per als inversors que reflecteix els avenços reguladors, elements de bones pràctiques de les empreses líders i aspectes del seu report. La pandèmia ha reforçat la rellevància dels aspectes socials i de governança, si bé els mediambientals es beneficien d'una definició més clara a l'hora de comparar dades.
- ▶ **Malgrat l'avenç en l'adopció d'aquest marc comú, els aspectes econòmics encara prevalen sobre les altres dimensions de la sostenibilitat.** A vegades, això dificulta que les empreses integrin qüestions relatives a les altres tres dimensions (de governança, socials i mediambientals) de manera efectiva en la seva estratègia. Aquesta tendència es veu reforçada per la fixació en el curt termini, que continua tenint un pes molt important en les empreses cotitzades espanyoles.
- ▶ **La desalineació entre empreses i en la relació amb els membres de la seva cadena de valor i de la societat en conjunt limita la implementació de projectes transformadors.** Els marcs legislatius de la UE, com la taxonomia verda, podrien ajudar a tancar aquesta bretxa, però encara no s'han completat.
- ▶ **La majoria de les empreses del grup pilot integren la sostenibilitat en el procés de decisió dels seus principals òrgans de direcció.** La implicació del CEO i del consell d'administració són fonamentals per incidir positivament en els ODS.

*Les empreses continuen considerant els ODS com un marc vàlid per donar resposta a les demandes dels grups d'interès i han adaptat la seva narrativa a la sostenibilitat*

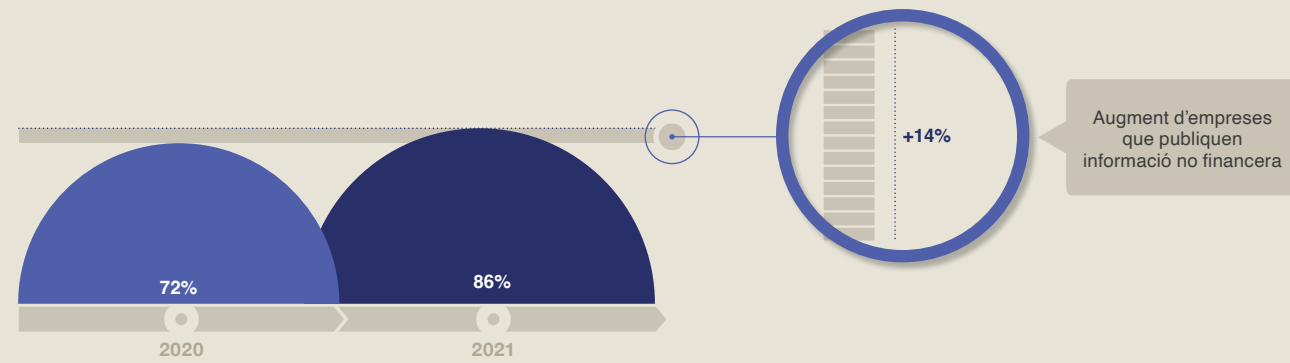


## Anàlisi del report de les empreses espanyoles i la seva contribució als ODS

P.III

### El percentatge d'empreses cotitzades que reporten informació no financera augmenta un 14% en només un any

- ▶ Es constata un estancament del percentatge d'empreses que complien l'obligació legal de reportar, que ha augmentat del 70% al 72%.
- ▶ El percentatge d'empreses que publiquen memòries no financeres ha augmentat notablement enguany, en passar del 72% al 86%. L'increment en el report ha anat acompanyat de la millora formal dels informes que les empreses han presentat.
- ▶ La qualitat de les dades no presenta millores respecte a les edicions anteriors. Sí que es constata una millora aïllada dels indicadors relatius a l'àmbit de digitalització, en tots els sectors d'activitat analitzats.

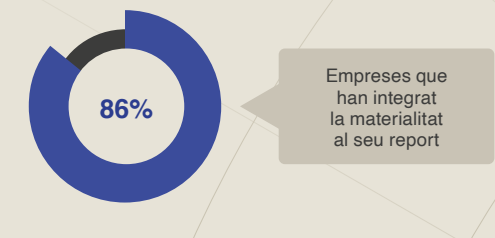


### Els esments als ODS augmenten pràcticament a tots els sectors i pugen del 73% al 77%, de mitjana

- ▶ Els esments als ODS augmenten pràcticament a tots els sectors i pugen del 73% al 77%, de mitjana. El sector energètic és l'únic en què no augmenten els esments als ODS. Aquesta situació s'explica per la nova entrada a la borsa de dues empreses que pertanyen al sector i que no han reportat en aquest primer any que són al mercat. Per tant, no indica un canvi de tendència en el sector.
- ▶ Els esments a cada ODS s'han multiplicat per dos en el període comprès entre 2018 i 2021. Això confirma la rellevància de l'Agenda 2030 com a element de comunicació en el report de les empreses cotitzades espanyoles i, en alguns casos, pot indicar un avenç en la integració dels ODS en l'estratègia de les empreses.
- ▶ Són poques les empreses que associen projectes i accions específiques als ODS quan els esmenten (esments ambiciosos). Cap ODS no ha estat referenciat detalladament per més del 15% de les empreses, fet que contrasta amb l'alt percentatge d'esments generals. Cal destacar que en cap cas un ODS és esmentat per més del 15% de les empreses de manera ambiciosa.



- ▶ El 86% de les empreses han integrat la materialitat com un concepte bàsic en el seu cicle de report. El 80% o més de les empreses de cada sector la inclouen a les seves memòries, excepte les del sector immobiliari, que van més endarrerides. Prop de dos terços de les empreses identifiquen els seus grups d'interès i la meitat d'aquestes els descriuen i proporcionen dades sobre la seva posició en la cadena de valor. És una dada rellevant perquè, en més de la meitat dels casos, els grups d'interès participen directament en la identificació de temes materials per a l'empresa.



- ▶ Les dades són molt positives i sembla que indiquen una inclinació de les empreses cotitzades espanyoles a retre comptes i a ser transparents davant dels seus grups d'interès, una condició indispensable per identificar temes rellevants que permetin la integració estratègica de la sostenibilitat dins l'empresa.

*En la majoria dels casos, els grups d'interès participen de manera directa en la identificació de temes materials per a l'empresa*



## Introducció

El context socioeconòmic i polític en què publiquem aquest cinquè Informe s'ha tornat més difícil i complex per a la transició cap a la sostenibilitat del que es podia esperar després de la disrupció pandèmica. A les dificultats de sortir de les crisis sanitària i social, s'hi ha afegit els efectes devastadors de la guerra d'Ucraïna. Una guerra que, a banda de provocar al cor d'Europa una crisi humanitària sense precedents des del final de la Segona Guerra Mundial, constitueix una amenaça seriosa per als sistemes d'aprovisionament energètic i alimentari, amb totes les conseqüències que això comporta per a les condicions de benestar d'una població que cada vegada mostra més senyals d'esgotament, després de l'aturada de la pandèmia. L'estabilitat a curt termini dels models socioeconòmics actuals i dels sistemes d'organització col·lectiva s'han posat en dubte. I cada vegada resulta més difícil prendre decisions tant en l'àmbit públic com en el privat. Mentrestant, l'emergència climàtica i mediambiental es continua intensificant i amenaça seriosament l'assoliment dels Objectius de Desenvolupament Sostenible previstos a l'Agenda 2030.

El nou escenari obliga a matisar la visió i a revisar els ritmes de canvi previstos en els grans plans estratègics dissenyats als darrers anys per a la humanitat i per a la societat europea. Què podem esperar als propers anys en relació amb les estratègies de transició energètica amb les mesures de recuperació post-COVID-19? Serem capaços de reorientar a temps l'enfocament de les nostres economies, per aconseguir frenar la tendència al canvi climàtic i a la pèrdua de biodiversitat, i minimitzar-ne els efectes? Quin paper acomplirà el món empresarial davant d'aquests nous reptes? Quines complicacions comporta en la presa de decisions en matèria de sostenibilitat empresarial? Aquestes són algunes de les preguntes que intentem dilucidar en aquest informe, no tant oferint respostes conclusives, sinó més aviat aportant informació rellevant i noves perspectives empresarials, perquè el lector pugui formar-se les seves pròpies opinions.

A la primera part de l'informe, abordem amb detall l'estat de la situació actual en relació amb la lluita contra el canvi climàtic. Concretament, ens aturem a explicar els diferents escenaris de reducció de les emissions de gasos amb efecte d'hivernacle que planteja la comunitat científica i subratllem novament la importància que els governs despleguin amb urgència les mesures de transformació necessàries per escometre aquests canvis. Alertem que s'està tancant la finestra d'oportunitat perquè la lluita col·lectiva contra el canvi climàtic tingui efectes transcendentals i descrivim un lideratge polític erràtic en relació amb aquesta qüestió. També destaquem la necessitat de destinar més esforços i recursos a pal·liar els efectes de la pandèmia i de la transició energètica en la societat, especialment en els col·lectius socials més vulnerables i en inferioritat de condicions. A més, descrivim amb detall les mesures de recuperació econòmica que s'estan impulsant i les seves connexions, no sempre favorables, amb la transició energètica. Finalment, apuntem algunes de les tendències i dels factors que incideixen directament en l'actuació empresarial a favor de la sostenibilitat, i assenyalem la necessitat que apareguin nous lideratges responsables i amb visió sistèmica.

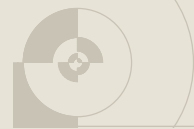
A la segona part, recollim les opinions dels representants de les grans empreses cotitzades que conformen el Grup d'Empreses Pilot de l'Observatori dels ODS. Les seves opinions, d'altíssim valor, ens ajuden a descobrir algunes de les principals tensions i reptes que comporta posar en pràctica la sostenibilitat corporativa. Amb aquestes entrevistes, hem volgut anar més enllà del nivell discursiu i fer llum sobre les dificultats i les oportunitats implícites en la presa de decisions en aquesta matèria, com també comprendre millor les característiques dels models de governança que incorporen els principis i les exigències del desenvolupament sostenible. Estem convençuts que, només acceptant i legitimant la complexitat inherent a la pràctica de la sostenibilitat empresarial, es podrà aprofitar tot el seu potencial d'impacte en la societat i en el medi ambient.

Finalment, la tercera part conté, un any més, una anàlisi detallada dels informes de sostenibilitat del conjunt d'empreses cotitzades espanyoles. La visió longitudinal que hem adquirit després de cinc anys de recerca quantitativa en aquest àmbit ens permet apuntar una tendència positiva a la transparència empresarial i a la rendició de comptes. No obstant això, el report no financer és encara una disciplina relativament jove, amb molt camí per fer. En aquest capítol, apuntem algunes de les principals línies de desenvolupament previstes per als propers anys i exposem fins a quin punt el conjunt d'empreses cotitzades espanyoles i els seus sectors més representatius estan preparats per incorporar-les.

Des de l'Observatori dels ODS, creiem que avui és més important que mai que apareguin lideratges, a tots els sectors, que estiguin molt conscienciats de la gravetat dels reptes que tenim al davant i fermament compromesos a cercar i aplicar solucions efectives i duradores que permetin conciliar la generació de prosperitat amb l'atenció a les

persones i a la cura del planeta, i que puguin fer-ho en entorns de pau i amb aliances col·laboratives. La guerra a Ucraïna ens mostra ben clarament el pitjor dels contraexemples i els tipus d'escenaris que ens esperen si no som capaços d'impulsar conjuntament els objectius de l'Agenda 2030. En aquest sentit, les empreses estan cridades a acomplir un paper molt rellevant als propers anys. Ara com ara, s'ha imposat un ampli consens al món empresarial i polític sobre la necessitat d'ampliar el focus d'actuació de les organitzacions, a fi de prendre en consideració no tan sols els impactes de les seves actuacions sobre l'economia, sinó també sobre la societat i sobre el medi ambient. Ara cal que el sector empresarial faci un pas més i comenci a assumir i a comunicar clarament les dificultats implícites en l'aplicació del nou paradigma econòmic. Només així es podran començar a articular, junt amb la societat civil i el sector públic, models de desenvolupament factibles i *realment* sostenibles.

**Contacte:**  
cullideratges  
@esade.edu



## Agraïments

**Volem agrair a totes les persones i organitzacions l'interès que han mostrat en l'Observatori dels ODS i les seves contribucions a millorar la cinquena edició de l'Informe.**

### **Relació de participants a les entrevistes realitzades amb el Grup d'Empreses Pilot (GEP):**

**Acciona:** José Luis Blasco (Global Sustainability Director), Isabel Garro (Global Sustainability Leadership Manager)

**Agbar:** Asunción Martínez (membre del Comitè de Sostenibilitat), Dulcinea Mejjide (Responsable de Diàleg i Participació)

**CaixaBank:** Eugenio Solla (Director de Sostenibilitat i membre del Comitè de Direcció), i Sandra González (Estratègia i seguiment de sostenibilitat)

**Colonial:** Carlos Krohmer (Membre del Comitè de Direcció de Colonial & Director de Desenvolupament Corporatiu, Control de Gestió i Relació amb Inversors.)

**DKV Seguros:** Josep Santacreu (CEO), Silvia Agulló (Directora de Negoci Responsable i Reputació)

**Fluidra:** Amalia Santallusia (Global HR-ESG Director), Àngela Sagastibelza (ESG Specialist)

**Iberdrola:** Roberto Fernández Albendea (Director de Responsabilitat Social Corporativa i Reputació), Mónica Oviedo (Responsable Gestió Sostenibilitat)

**Meliá Hotels International:** Mark Hoddinot (Chief Real State), Lourdes Ripoll (Corporate Responsibility Vice President)

**Naturgy:** Nuria Peinado (Directora de Medi Ambient i RSC)

**NTT DATA:** Pilar Zulueta (Presidenta de la Comissió de Retribucions i Nomenaments, i Consellera Independent), María Jesús Villa (Responsable de RSC)

**Repsol:** María del Mar Granados (Manager Estratègia i Coordinació), Sonia Hernández Barrado (Gerent de Model i Plans de Sostenibilitat)

**Telefónica:** Elena Valderrábano (Chief Sustainability Officer), Josep Maria Bolufer (Head of Responsible Business & Sustainable Innovation)

### **Consell Assessor**

Arantxa Ribot (Fundació "la Caixa"), Joan Batalla (FUNSEAM), Maite Costa (Càtedra de Sostenibilitat Energètica de la UB), Rosa Maria Juny i Sergi Fuster (Fundació PIMEC), Sandra González, (CaixaBank), Leire Pajín (REDS) i Rafael Vilasanjuán (ISGlobal).

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.

# DIFICULTATS EN LA TRANSICIÓ CAP A LA SOSTENIBILITAT

PART I

*"La sortida de la crisi provocada per la COVID-19 representa, per a molts, una oportunitat sense precedents per reorientar el rumb de les societats modernes i oferir alternatives de desenvolupament més sostenibles. Serem capaços d'aprofitar aquesta oportunitat?"*

**Informe IV de l'Observatori dels ODS\***

\*Aquesta cita està extreta de l'informe publicat l'any passat, el 2021



## 2022, UN CONTEXT MÉS COMPLEX DEL QUE S'ESPERAVA PER A LA TRANSICIÓ CAP A LA SOSTENIBILITAT

**Davant l'emergència sanitària provocada per la COVID-19, tot semblava indicar que una bona part dels governs del món no tan sols reaccionarien amb mesures de recuperació per sortir de la crisi a curt termini, sinó que començarien a fixar unes noves bases per reinicialitzar el model econòmic capitalista i incorporar-hi el respecte al planeta i a les condicions socials bàsiques.** Tanmateix, quan ens fixem en les múltiples facetes de la situació actual, observem un entorn fragmentat i fràgil, i una inestabilitat que s'ha vist incrementada per la disrupció geopolítica de la guerra a Ucraïna. Davant d'aquest escenari, sorgeix novament la pregunta de si serem capaços de reorientar les nostres economies i els models de desenvolupament per complir amb les exigències de canvi que requereixen els grans reptes climàtics, mediambientals, socials i econòmics.

La pandèmia va condicionar seriosament les agendes polítiques, socials i econòmiques als anys 2020 i 2021, i els plans de transició cap a la sostenibilitat alineats amb l'Agenda 2030<sup>1</sup>. L'any 2022 també s'ha vist marcat per l'aparició de noves mutacions del virus que, atenent els baixos índexs de persones vacunades arreu del món, frenen el desenvolupament de les estratègies de recuperació i transformació per tal d'impulsar un horitzó sostenible i coherent amb l'emergència climàtica i mediambiental. L'augment de les rivalitats geopolítiques i, en concret, la guerra a Ucraïna arran de la invasió russa, no ha fet sinó accentuar les dificultats i pot tenir fortes repercussions en funció de l'evolució del conflicte, especialment en termes humans, però també sobre els sectors energètic i agroalimentari, amb les conseqüències que això comporta per al conjunt de l'economia.

Després del xoc inicial, la pandèmia va obrir un espai de reflexió sobre els pilars del desenvolupament en què s'han de fonamentar les nostres societats i els vectors sobre els quals apuntalar la transició. D'una banda, es va obrir l'oportunitat per connectar la crisi climàtica –de llarg recorregut i abast– amb

la sanitària, en posar-se de manifest la relació entre els riscos a la salut i al medi ambient. D'altra banda, va augmentar la preocupació pels temes socials i relacionats amb el benestar, que havien quedat relegats davant d'altres prioritats. Al llarg d'aquest procés, s'han donat les condicions per revalorar el coneixement científic com a brúixola orientadora de la presa de decisions, i s'han reclamat accions més decidides per part dels actors públics en el disseny d'escenaris futurs. També s'ha observat una voluntat més gran de col·laboració entre el sector públic –els diferents nivells de l'Administració– i el sector privat, per tal d'impulsar iniciatives eficaces, generadores d'impacte i que responguin a les necessitats immediates del que està succeint.

**Tot sembla indicar que el moment d'articular nous discursos, de plantejar iniciatives i de dibuixar mesures de recuperació ha arribat al zenit. Queda per fer la tasca difícil de passar dels discursos a la pràctica, traduir les estratègies en actuacions concretes i gestionar les tensions inherents a la seva implementació.** L'any 2022, sembla que ha donat pas a una nova etapa de *normalització* de les emergències i la fragilitat: avui més que mai els entorns VUCA es consoliden com el nou tauler de joc de l'acció empresarial.

**Aquest nou escenari obliga els decisors públics i privats a orientar el rumb de les seves organitzacions sense perdre de vista factors a priori exògens al seu àmbit d'actuació que, tanmateix, els afecten directament.** Ens referim a la incertesa en les projeccions econòmiques i sanitàries, a la fatiga social o a la implementació de projectes fonamentats en les estratègies de recuperació sostenible. Les noves iniciatives recollides en plans estratègics com el *European Green Deal*<sup>2</sup> (transició ecològica, desenvolupament digital, implementació de les noves tecnologies, mecanismes de transició justa i elements de cohesió social) s'hauran de desenvolupar en el nou context d'inestabilitat que s'ha imposat al 2022: l'augment dels preus de les matèries primeres, els aliments, els

fertilitzants i els hidrocarburs, la inflació creixent, les interrupcions de les cadenes de subministrament global, les restriccions a la mobilitat, les diverses bretxes existents, que es poden agreujar pels desajustos en l'economia, etc. Tot això es produirà, a més, en el context d'un nou sentiment col·lectiu de vulnerabilitat, una polarització ideològica creixent i la possible desaparició de la globalització i del multilateralisme, tal com els hem entès a les darreres dècades.

**Aquest nou context posa en relleu, més que mai, les fissures més profundes del model capitalista de producció i consum, anunciades per primera vegada fa exactament cinquanta anys (1972), amb la publicació de l'informe *The Limits to Growth*, liderat per Donella Meadows i publicat pel Club de Roma en ocasió de la I Cimera de la Terra de les Nacions Unides<sup>3</sup>.** Malgrat les repetides alertes emeses per la comunitat científica des de llavors, la immobilitat política, les dinàmiques de curt termini implícites en els models de governança econòmica i la manca de conscienciació pública ens han portat a empitjorar el diagnòstic, en comptes de millorar-lo.

El Sisè Informe d'avaluació de l'IPCC, titulat *Ara o mai*, introdueix per primera vegada el debat entre el creixement i el decreixement, latent en les reflexions sobre les possibles respostes a l'emergència climàtica. Aquest debat contraposa dues visions del desenvolupament. D'una banda, la visió (capitalista) preponderant, que defensa la possibilitat de continuar creixent, desacoblant el creixement econòmic de la contaminació atmosfèrica, a través de la innovació i de les noves tecnologies, reduint els recursos o reciclant-ne l'ús i millorant l'eficiència energètica. D'altra banda, la visió del decreixement –a vegades acompanyada de termes com *postcreixement* o *postdesenvolupament*–, que sosté que serà impossible desacoblar el creixement, tal com l'entem avui, de l'agreujament de l'emergència climàtica i mediambiental, sense disminuir la producció i el consum de béns i d'energia. A més, aquest segon model “regeneratiu” defensa que l'aplicació de criteris exclu-

sivament monetaris per avaluar la creació de riquesa és insuficient per mesurar el benestar i els nivells de desenvolupament individual i col·lectiu. Malgrat la rellevància creixent que està adquirint aquest debat, encara s'han desenvolupat poques recerques que permetin pronosticar, amb dades científiques, la validesa dels argumentaris creixentistes o *decreixentistes*<sup>4</sup>.

Però, més enllà d'aquest gran debat de fons, que hem d'abordar des de la reflexió acadèmica i el debat polític, la magnitud dels reptes que tenim al davant i la necessitat urgent d'adoptar mesures efectives per superar-los ens obliguen a plantejar-nos també què poden fer els diferents agents socials, especialment el món empresarial, en aquest moment. Aquest capítol aborda precisament aquest objectiu. D'una banda, descriu com s'estan desenvolupant els diferents escenaris per combatre l'emergència climàtica i la desigualtat creixent, assenyalant el lideratge erràtic dels governs i el paper cada vegada més rellevant que s'atribueix a les empreses. D'altra banda, presenta l'estat de situació fins a finals del 2021 amb relació a les polítiques de recuperació i a l'estat de compliment de l'Agenda 2030. Finalment, posa el focus en les principals tendències i factors que afectaran la transició empresarial cap a la sostenibilitat, i destaca la necessitat d'avançar cap a nous models de lideratge, que continguin visions més integrals de les problemàtiques i les seves solucions.





# ES TANCA LA FINESTRA D'OPORTUNITAT PER RESPONDRE AL CANVI CLIMÀTIC I A L'EMERGÈNCIA MEDIAMBIENTAL

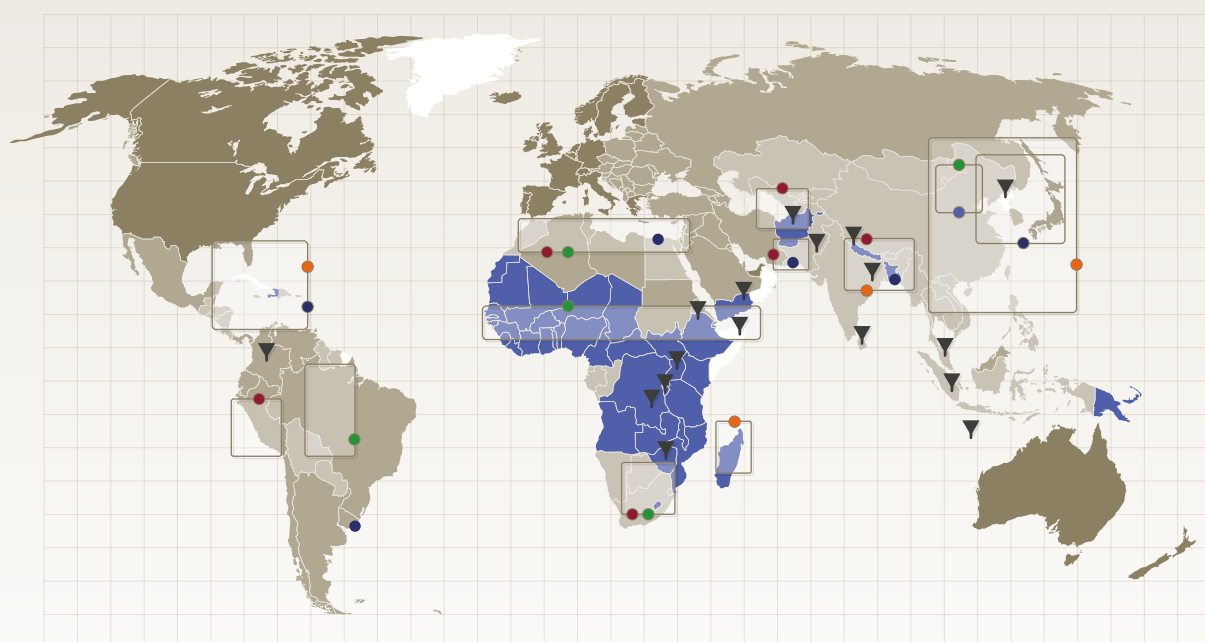
El darrer informe de l'IPCC, *Canvi climàtic 2022: Impactes, adaptació i vulnerabilitat*, continua alertant dels riscos d'un augment de la temperatura superior a 1,5°C les properes dècades i de les conseqüències perilloses i irreversibles de superar els 2°C, una via molt probable si no es redueixen dràsticament els nivells actuals d'emissions. **També alerta que el temps per corregir els efectes devastadors del canvi climàtic s'està exhaurint i indica l'any 2025 com la data límit, abans d'entrar en una fase impredecible i de gran capacitat desestabilitzadora.**

Els efectes negatius del canvi climàtic els patiran especialment les poblacions més vulnerables del planeta, que en molts casos ja estan immerses des de fa anys en conflictes de llarga durada. A més, produiran efectes difícils de quantificar en les infraestructures; afectaran els recursos hídrics –i, per tant, l'accés a l'aigua–, i amenaçaran la seguretat alimentària de moltes persones.

## Factors mediambientals i conflictes que potencialment afecten la migració

Font: elaboració pròpia a partir de la informació disponible a l'apartat *Data and Maps* de l'Agència Europea de Medi ambient (EEA).<sup>6</sup>

01



- |                     |                  |   |  |  |
|---------------------|------------------|---|--|--|
| <b>Grau d'avenç</b> | ■ Avenç molt alt | ▼ Principals problemes relacionats amb el clima | <b>Temes del clima</b>                   | ■ Ciclons, tempestes i catàstrofes per inundacions |
| ■ Avenç escàs       | □ Sense dades    |   | ■ Degradació dels recursos d'aigua dolça | ■ Augment del nivell del mar                       |
| ■ Avenç mig         |                  |   | ■ Descens de la producció d'aliments     |  |
| ■ Avenç alt         |                  |   |  |  |

L'esperada intensificació dels fenòmens meteorològics extrems alerta de la importància d'una planificació resilient i, a més, palesa la interconnexió dels impactes entre les diferents zones del planeta. Els experts assenyalen, una vegada més, la urgència d'aplicar més mesures i millors per abordar el canvi climàtic (adaptació) i reduir dràsticament els nivells d'emissions (mitigació), basant-se en criteris d'igualtat i de justícia, i que també incorporin els coneixements de les comunitats locals.

*“L'evidència científica és inequívoca: el canvi climàtic constitueix una amenaça per al benestar de la humanitat i per a la salut del planeta. Si es continua retardant el llançament d'una acció concertada a escala mundial, s'exhaurirà el termini breu –i que es redueix ràpidament– de què disposem per assegurar un futur digne.”*

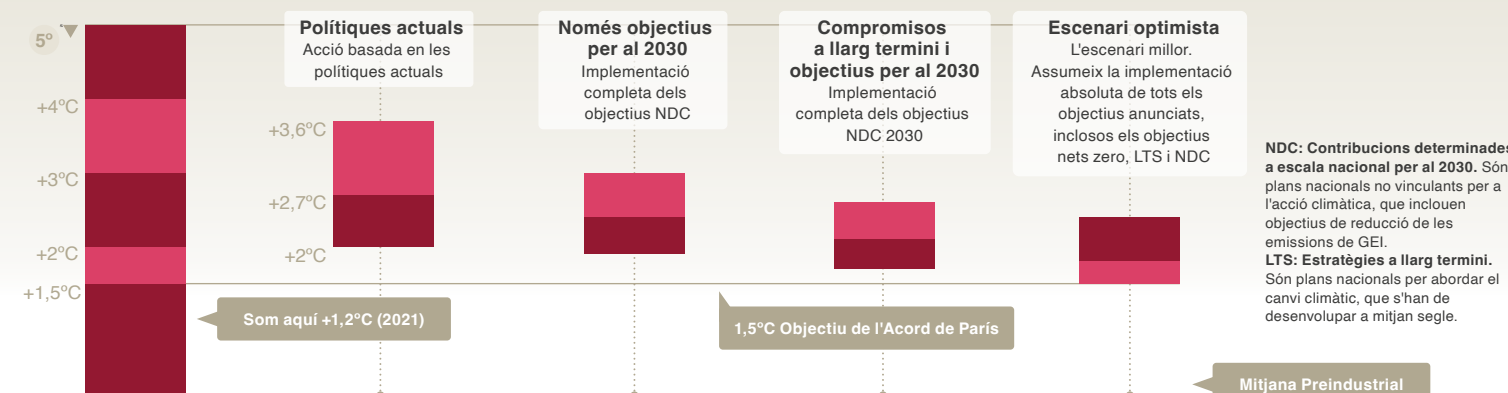
— Hans-Otto Pörtner, vicepresident de l'IPCC

Per fer complir els objectius de l'Acord de París, el món necessitaria reduir les emissions de gasos amb efecte d'hivernacle un 55% (llindar de 1,5°C) o un 30% (llindar de 2°C) els propers anys. Malgrat l'ambició política que han mostrat alguns països, els compromisos actuals de reducció de les emissions farien augmentar la temperatura 2,7°C a final de segle, segons dades de l'*Informe sobre la Bretxa d'Emissions 2021 del PNUMA*<sup>7</sup>. L'IPCC, d'acord amb els compromisos de la COP26, eleva l'augment de les temperatures fins als 3,6°C. Encara que els compromisos de neutralitat climàtica per al 2050 són esperançadors, la manca de concreció dels aspectes tècnics i de coherència amb les contribucions determinades dels països (NDC) fa que siguin menys determinants del que caldria esperar per a l'èxit de l'Acord de París. Si aquests plans entren en vigor a partir del 2030, com proposen la Xina o l'Índia, sense adoptar abans mesures de reducció molt exigents, seria impossible limitar l'escalfament als 2°C, segons els experts.

## Escenaris de temperatura global per al 2100

Font: elaboració pròpia a partir de la informació de l'Informe *Climate Action Tracker*

02



*“Ens hem d'imaginar com implementarem aquestes mesures de mitigació amb urgència. L'Informe assenyalava que s'han d'aplicar a tots els sectors: l'energia, el transport, la indústria, l'ús de la terra, les ciutats i les infraestructures.”*

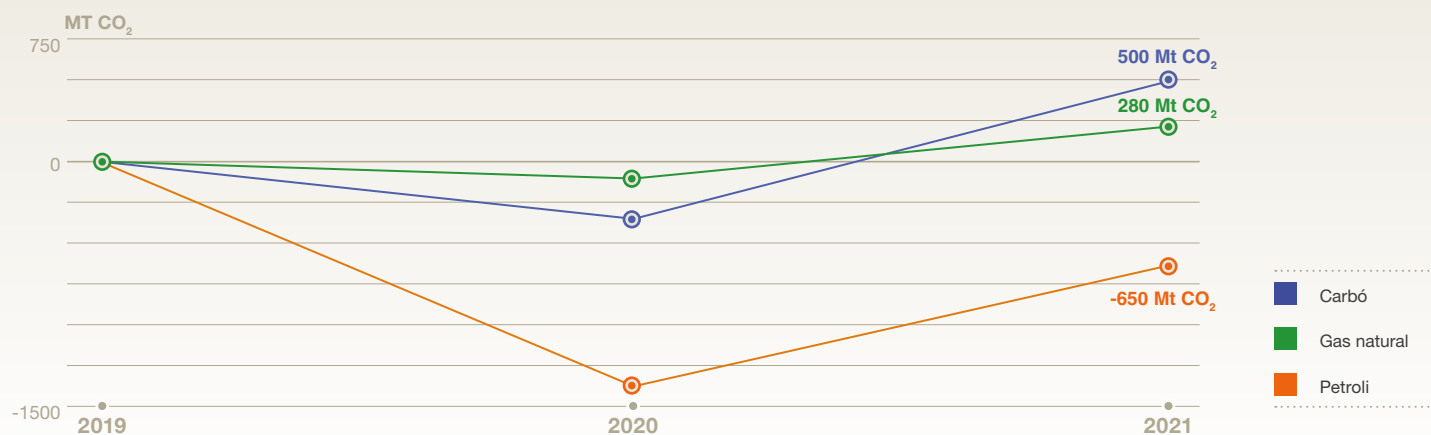
— Thelma Krug, vicepresidenta de l'IPCC

Aquest context envia senyals contradictoris al sector privat: si bé s'incentiva la transició ecològica i s'ofereixen recursos per fer-la, les empreses no perceben un entorn de seguretat jurídica clara. Poden comunicar uns objectius estratègics de reducció de les emissions, que es corregiran en funció de l'ambició política, o bé desenvolupar unes estratègies geogràfiques que, tot i complir amb la legalitat, no contribueixin globalment a lluitar contra l'emergència climàtica.

Cada vegada són més les empreses que adopten estratègies d'emissions zero per al 2050; que es comprometen amb aliances públiques i intraprenedores a liderar el canvi, i que participen en les cimeres internacionals, reforçant el rol d'agents del canvi i constituint, al mateix temps, grups de pressió per influir en les noves polítiques. Les Nacions Unides han conformat un grup de 17 experts per fixar uns criteris concrets que permetin avaluar els compromisos de les empreses, de les regions i de les ciutats, i evitar així el *greenwashing*<sup>8</sup>. Els criteris s'han de basar en la transparència, ser creïbles i establir plans d'implementació. Es preveu publicar el primer informe de recomanacions en acabar l'any 2022.

### Canvi en les emissions de CO<sub>2</sub> per combustible fòssil, en relació al 2019, període 2019-2021

Font: elaboració pròpia a partir de l'Informe Global Energy Review: CO<sub>2</sub> emissions in 2021, IEA



### Hi ha el risc que l'excepció esdevingui la norma

L'experiència de la recuperació econòmica després de l'aturada del 2020 no apunta escenaris gaire optimistes, per a la lluita contra el canvi climàtic. L'economia mundial va créixer un 5,9% el 2021 i previsiblement es quedarà en el 4,4% al 2022, fortament condicionada pel conflicte a Ucraïna i per les sancions internacionals imposades a Rússia. En aquest període (2021), les emissions de gasos amb efecte d'hivernacle van registrar el repunt més alt documentat mai fins ara, amb l'increment consegüent del 6% entre la combustió per a la generació d'energia i els processos industrials. La reactivació de l'activitat, la demanda excepcional d'energia i els estímuls fiscals i monetaris van fer no tan sols que es recuperessin els nivells previs a la pandèmia, sinó que se superessin amb escreix, deixant sense efecte les reduccions que s'havien registrat l'any 2020.

El carbó concentra el 40% de totes les emissions, seguit del gas natural i d'altres combustibles fòssils, les emissions dels quals no han tornat, però, als nivells previs a causa de les restriccions a la mobilitat en el transport per carretera i en l'aviació<sup>10</sup>. L'ús del carbó ha substituït un percentatge important del gas als països emergents, a causa del seu preu elevat, però també a moltes plantes elèctriques dels Estats Units i d'Europa. Malgrat això, la participació de les energies renovables i de l'energia nuclear en la generació d'electricitat l'any passat va batre un altre rècord històric, en superar la del carbó.

L'augment global de les emissions té correlació amb l'increment del PIB global, seguint la tendència d'acoblament de les darreres dècades, i ignora les premisses d'una recuperació sostenible, basada en tecnologies alternatives. L'Agència Internacional de l'Energia (AIE) apunta una diferència significativa entre les economies<sup>11</sup>. Mentre que els Estats Units i la Unió Europea van registrar uns nivells d'emissions inferiors a 2019 (-4% i -2,4%, respectivament), la Xina és responsable del 33% de les emissions globals, en augmentar un 10% la demanda d'energia a conseqüència del creixement del PIB. Per la seva banda, l'Índia és responsable del 13% de les emissions globals.

L'AIE ha alertat que uns valors similars de GEI als propers anys perjudicarien les aspiracions de neutralitat climàtica el 2050, ja que la reducció d'uns actors no servirà per compensar l'activitat creixent dels altres, sinó que aquests limitaran seriosament l'èxit global de les estratègies de recuperació i transformació anunciades, o dels pactes verds.

## L'AUGMENT DE LA DESIGUALTAT LIMITA SERIOSAMENT L'ÈXIT DE LA TRANSICIÓ SOSTENIBLE

La preocupació pels aspectes socials ha estat una altra de les conseqüències principals de l'afectació del coronavirus. Des de l'àmbit públic i des del sector privat, s'han impulsat diverses iniciatives per garantir la seguretat sanitària i laboral dels treballadors, amb instruments per reduir l'impacte socioeconòmic arran de les intermitències de l'activitat empresarial, mecanismes de protecció per a la població més vulnerable i, d'una manera més àmplia, per recuperar el prestigi de la cura i de les polítiques per al benestar de les persones.

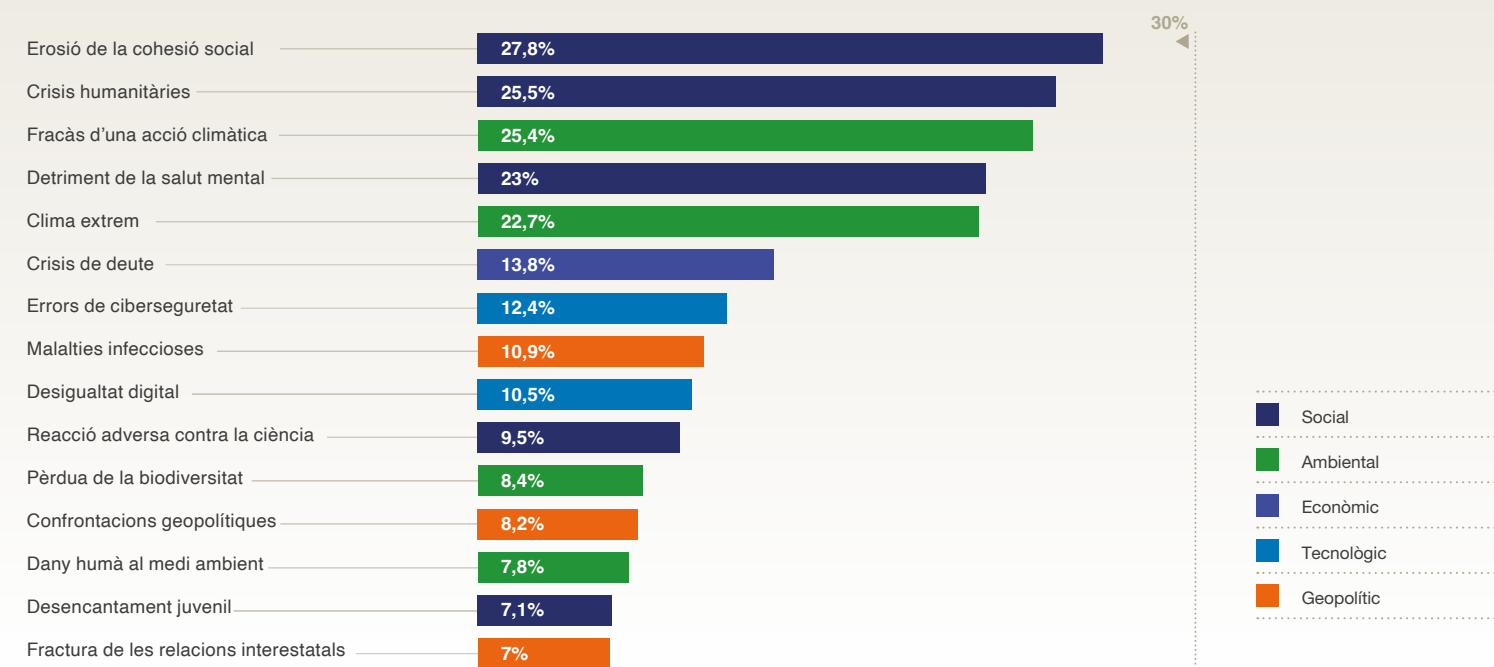
Sens dubte, són esforços lloables per afrontar una situació d'emergència, però persisteixen les inquietuds sobre els escenaris futurs, quan deixin d'aplicar-se les mesures extraordinàries. En aquest sentit, les polítiques de recuperació i de transformació econòmica, amb l'exemple dels fons *NextGenerationEU*, distingeixen clarament les prioritats d'actuació (transició ecològica, digitalització, tecnologia), però destinen molts menys recursos als mecanismes per a la

transició justa (sempre associats a aquests pilars) o ni tan sols fan referència a una estratègia de consens contra la pobresa, la fam o l'accés a la salut.

**La desigualtat ha augmentat significativament arran de la pandèmia, però molt més marcadament als països de rendes mitjanes i baixes, on les condicions preexistents eren més desequilibrades o els governs tenen poca capacitat econòmica<sup>12</sup> i/o política per adoptar mesures de protecció extraordinàries.** La desigualtat en l'accés a l'atenció mèdica, al mercat de treball, a l'educació i als béns i serveis bàsics afecta especialment les dones i els infants o els col·lectius racialitzats, de pocs ingressos o marginats, i pot tenir greus conseqüències als propers anys, agreujades pels impactes del canvi climàtic i per les tensions geopolítiques.

### Riscos que s'han agreujat més des de l'inici de la crisi de la COVID-19

Font: elaboració pròpia a partir de l'informe *Riesgos Globales 2022*. WEF<sup>13</sup>



**Els conceptes d'equitat climàtica i, més extensament, de justícia mediambiental, identifiquen les diferències estimades en les emissions de carboni per individu, en funció dels seus percentils de riquesa.** Sobre la base d'aquests valors, es poden apreciar desequilibris no tan sols entre els països rics i els de rendes més baixes, sinó entre el grup del 10% més ric i el 50% més pobre. Paradoxalment, és el segon grup el que patirà més les conseqüències del canvi climàtic, sigui pels impactes mediambientals directes al seu territori o bé per les derivades del preu dels recursos, dels aliments, dels moviments de població, etc.

*El 10% de la població més rica és responsable de quasi el 50% de les emissions globals, mentre que el 50% més pobre a penes arriba al 12%.*

**Així doncs, els plans de reducció de les emissions no tan sols haurien de reflectir compromisos de mitigació, sinó que a més haurien d'anar acompanyats d'anàlisis per avaluar qui es veurà afectat per les mesures i com compensar aquesta afectació.**

A les regions amb més desigualtats, les emissions per càpita del 10% de la població més rica encara són més desproporcionades respecte al conjunt del país. Això s'observa especialment a l'Amèrica del Nord, a l'Àsia central i oriental, a Rússia i a l'Orient Mitjà i el nord d'Àfrica (MENA).

**Aquesta circumstància reforça la reclamació que les polítiques de mitigació no recaiguin sobre els qui no tenen responsabilitat en l'excés d'emissions de les seves societats.** S'estima que el 10% de la població que emet menys a Europa ja compleix amb els escenaris de reducció de les emissions per al 2030, expressades en termes per càpita. Si atenem les relacions entre capital, poder econòmic financer i influència en la presa de decisions, la situació de desigualtat global es podria agreujar als propers anys. En aquest sentit, el concepte de "violència econòmica"<sup>14</sup> fa referència a les decisions legislatives i polítiques de tipus sistèmic dissenyades per afavorir les persones més riques i poderoses, que perjudiquen directament l'àmplia majoria de la població mundial.

Als informes *World Inequality Report 2022* i *Les desigualtats maten* (2022), es proporcionen dades rotundes sobre la desigualtat de rendes, la iniquitat en la distribució de la riquesa, la tendència a la concentració del capital als països desenvolupats i en via de desenvolupament i la diferent contribució individual al canvi climàtic. L'impacte de la pandèmia hauria pogut revertir dues dècades d'avenç en les xifres de la pobresa extrema.

### INGRESSOS €

A excepció d'Europa, a totes les regions del món el valor dels ingressos del 50% de la població més pobra és inferior al 15% del total, mentre que els ingressos del 10% més ric representen el 40%.

A l'Amèrica Llatina, el Carib, l'Àfrica subsahariana, l'Orient Mitjà i el nord d'Àfrica, són tan sols del 10%, en comparació amb el 60% que n'obtenen els més rics.

### RIQUESA

El 10% dels més rics acumulen el 76% de la riquesa global i el 50% més pobre, tan sols el 2%.

La riquesa del 10% més ric, que inclou les classes mitjanes dels països rics, creix a un ritme inferior a la riquesa mundial, però la de l'1% més ric del planeta creix més ràpidament i concentra el 38% de l'augment registrat entre els anys 1995 i 2021.

El nombre de mil milionaris ha passat del 7 a l'11%, malgrat representar tan sols el 0,1%.

## Els riscos de la "maladaptació" climàtica

En relació amb l'Agenda 2030 i les accions per a l'adaptació climàtica, especialment en zones vulnerables i en països en via de desenvolupament, als darrers anys han augmentat sensiblement les actuacions adreçades a planificar infraestructures i models resilients. Aquestes accions les han desenvolupat tant els governs, a través de la cooperació al desenvolupament, com les grans empreses internacionalitzades, en particular dels sectors de les infraestructures i la digitalització, amb l'objectiu de reduir la vulnerabilitat de les poblacions davant de l'impacte del canvi climàtic.

El terme *maladaptació*<sup>15</sup> fa referència a les accions que, cercant una major resiliència, reforcen involuntàriament la vulnerabilitat davant dels efectes nocius, sigui per la seva mala planificació o perquè ofereixen solucions objectivament beneficioses, sense atendre suficientment les necessitats locals. Recentment, s'han identificat tres característiques d'aquestes iniciatives:<sup>16</sup>

### 01.

Mesures que reforcen la marginalitat de grups ja apartats, sense que es puguin beneficiar dels projectes en el futur i que, a més, perpetuen les causes polítiques i socials que provoquen les desigualtats de sistema.

### 02.

Iniciatives que amplien la vulnerabilitat, en substituir o alterar els mitjans de vida existents.

### 03.

Projectes enfocats excessivament a abordar el curt termini, sense incorporar projeccions adaptades als impactes a llarg termini.

**El potencial de contribució del sector privat en aquests entorns és enorme, però també ho és la seva responsabilitat a incorporar les demandes dels grups d'interès allà on operen, el coneixement de la realitat local i l'estudi d'escenaris per**

**oferir alternatives de desenvolupament davant del desmantellament d'activitats altament contaminants o basades en pràctiques que vulneren els drets humans.**



# EL LIDERATGE POLÍTIC GLOBAL AVANÇA DE FORMA ERRÀTICA

## 📌 Cimeres de la “darrera oportunitat”

La reactivació de les grans cites internacionals l’any 2021 ha palesat la distància entre les expectatives de la comunitat científica i de la societat en els plans d’ambició climàtica, el lideratge que han mostrat els països a l’hora de concretar els compromisos. La COP26 de Glasgow, realitzada amb un any de retard, oferia l’oportunitat de concretar l’actualització de les contribucions determinades nacionals (NDC) dels països, la seva alineació amb les polítiques de transformació i la voluntat d’una major cooperació amb el sud global. Després d’un període de desconfiança als primers moments de la COVID-19, la COP26 era una bona ocasió per donar credibilitat als plans de neutralitat climàtica per al 2050 i revisar els que no entraran en vigor fins al 2030, com el de la Xina. Malgrat les revisions a l’alça, els documents presentats apunten un increment de la temperatura de 2,7°C el 2100. A la cimera, no es va aconseguir cap esment explícit a l’abandonament dels combustibles fòssils ni cap acord per posar fi als subsidis a aquestes energies, llevat de l’acord sobre el carbó, que va comptar amb el suport de 23 països,<sup>17</sup> bancs i institucions

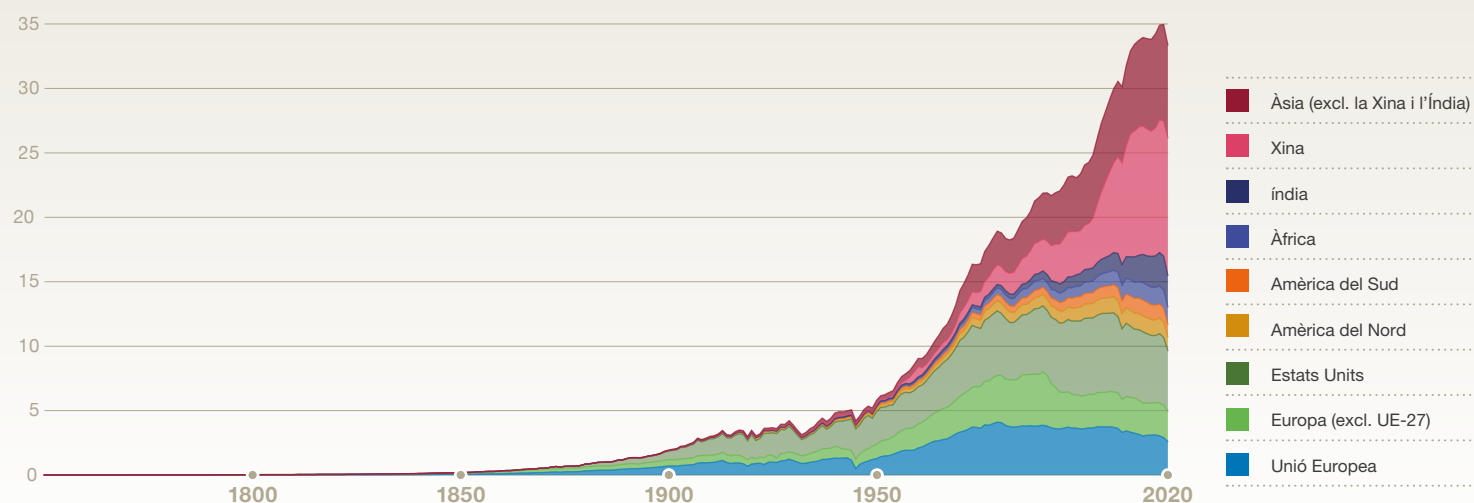
financeres, cosa que va suposar un gran èxit, igual que el reforçament dels plans de finançament internacional per arribar als 100.000 milions d’euros anuals, xifra que s’assolirà l’any 2023.

Un dels problemes principals d’aquestes cimeres és la dificultat d’interpretar-ne els resultats. Malgrat el que s’ha explicat fins ara, es van subscriure tres nous acords per reduir un 30% les emissions de metà (però sense cap compromís de la Xina, Rússia o l’Índia), lluitar contra la desforestació i deixar de fabricar vehicles de combustió el 2035 als principals mercats i el 2040 a escala global, per part d’actors públics i privats rellevants. La complexitat per entendre els acords depèn dels actors que adopten aquests compromisos voluntaris, o que rebutgen sumar-s’hi, i dels seus ritmes d’aplicació i de l’alineació amb les seves pròpies contribucions i objectius interns.

### Emissions anuals de CO<sub>2</sub>, per regió del món

Font: elaboració pròpia a partir de les dades de Global Carbon Project disponibles a Our World in Data

05



D'altra banda, la reactivació dels compromisos de finançament per tal d'adaptar-se al canvi climàtic als països de rendes més baixes i en condició d'insularitat és un èxit, encara que arriba tard. Un altre dels reptes per a la propera cita internacional serà acordar l'esquema de finançament per a després del 2025 i els mecanismes de compensació als països més afectats,<sup>18</sup> un element que encara s'ha desenvolupat poc.

Serà molt important fer el seguiment de tots aquests compromisos a la propera cimera de Xarm-el-Xeikh (Egipte), la COP27, però per a això hi ha d'haver una major conscienciació i exigència de rendició de comptes als governs per part de les seves societats. En aquest sentit, un sector privat conscient i compromès podria actuar tant per reclamar la rendició de comptes com per augmentar l'ambició dels governs, impulsant la innovació necessària per fer-ho possible.

## 📌 Augmenta la pressió sobre les empreses per tal que assumeixin la seva part de responsabilitat en el desenvolupament col·lectiu

Les mesures de protecció davant de les conseqüències de la pandèmia han restituit al públic una posició de lideratge en la planificació de les prioritats i de les estratègies post-COVID. Aquest lideratge s'ha traduït en un protagonisme més gran dels governs en l'orientació de l'economia i com a proveïdors de finançament i garants de la cohesió social. Per sufragar els programes de despesa, és evident que és urgent redissenyar la fiscalitat internacional, concretament en l'àmbit digital i, especialment, respecte al pagament d'impostos per part de les grans empreses multinacionals. Les normes actuals permeten a les empreses obtenir beneficis en una jurisdicció determinada sense estar obligades a tributar-hi per l'impost de societats.

En l'àmbit de l'OCDE, l'enfocament de dos pilars per tal d'abordar els reptes fiscals derivats de la digitalització de l'economia ha suposat la culminació d'un debat obert durant dècades amb unes normes que entraran en vigor l'any 2023 a escala global, en ser un acord adoptat per 136 països. El primer pilar vetllarà per garantir una distribució més justa dels beneficis i dels impostos aplicables a les grans multinacionals, i introdueix un mecanisme obligatori i vinculant de resolució de controvèrsies. Aquest acord estableix uns drets impositius sobre el 25% dels beneficis residuals de les multinacionals, que es podran reubicar a aquells territoris en què es trobin realment els seus usuaris i clients. El segon pilar estipula un impost de societats mínim a escala

Per tal que els compromisos dels estats siguin democràtics i respectin una transició justa, el debat sobre la implicació de cada país s'ha de desenvolupar en el marc de les institucions nacionals i, en la mesura que sigui possible, gaudir d'amplis consensos socials que permetin compartir la visió de sistema sobre les transformacions impulsades a llarg termini. En aquest marc, els plans de neutralitat climàtica de les empreses poden aportar més valor, ja que se serviran d'escenaris estables i amb seguretat jurídica, i permetran incorporar les seves estratègies de reducció de les emissions als objectius nacionals del país. Novament, s'evidencia la necessitat de diàleg entre els actors públics i els privats i de cooperació entre els diferents sectors d'activitat, a fi d'assumir un canvi en les polítiques de creixement que afecta substantivament el model econòmic actual.

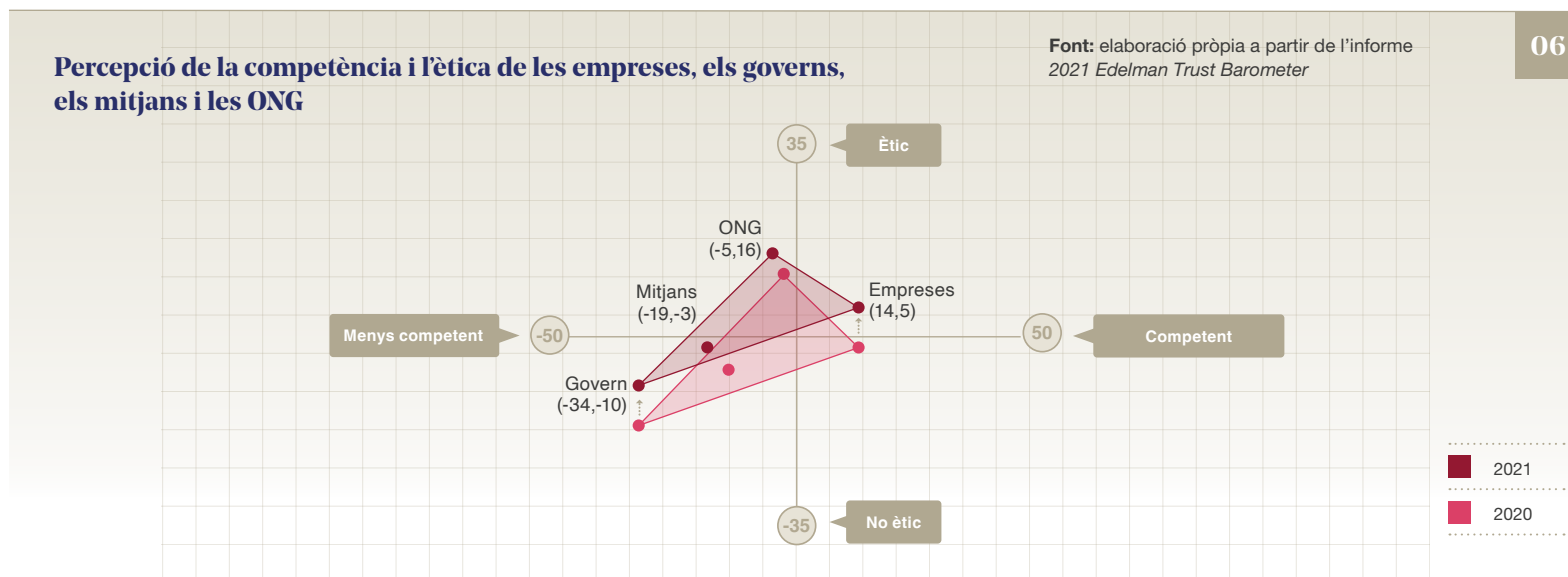
global del 15% per a les corporacions. Aquesta decisió no elimina la competència a la baixa entre territoris, però sí que introdueix elements correctors per a la protecció de la base imposable, d'importància creixent davant l'activitat basada en els serveis digitals de les multinacionals i vinculada a la propietat intel·lectual.

Aquestes dues mesures, impulsades per la UE i per l'Administració Biden, són un eix important per "generar ingressos propis", en l'argot de la Comissió Europea, que sostinguin el finançament de part dels fons NextGenerationEU. Malgrat això, segons quines siguin les circumstàncies prèvies, tindran uns efectes molt limitats en alguns països. Les mesures van acompanyades de dues línies més, en el cas europeu, que incideixen directament en el factor mediambiental: d'una banda, els ingressos provinents del comerç de les emissions ETS i, de l'altra, les transferències d'un nou mecanisme d'ajust de carboni en frontera,<sup>19</sup> que entraria en vigor l'any 2026. Consisteix a imposar aranzels sobre els productes que la UE importa i que tenen una petjada de carboni superior a la permesa al territori europeu, per tal de garantir la competència dels productors europeus i evitar la fuga de carboni o la deslocalització de l'activitat empresarial a d'altres territoris amb normes més laxes. La mesura afectarà inicialment cinc sectors clau: l'acer, el ciment, els fertilitzants, l'alumini i l'electricitat, i no ha d'entrar en conflicte amb les regles de l'OMC.

# EL ROL CREIXENT DE LES EMPRESES EN LA GENERACIÓ DE CONFIANÇA EN LA SOCIETAT

El sector privat té un paper fonamental a l'hora de generar confiança a la societat i als altres actors institucionals, les ONG i els mitjans de comunicació. Per segon any consecutiu, l'*Edelman Trust Barometer 2022*<sup>20</sup> situa les empreses com les entitats més fiables, per davant de totes les altres. L'estudi subratlla la pèrdua de confiança en les administracions i en els mitjans de comunicació, i subratlla la desinformació i la incapacitat de mantenir debats constructius sobre aquelles qüestions en les quals s'està en desacord.

Les empreses obtenen millors puntuacions en la percepció de la seva competència i del seu comportament ètic, però es considera que encara no estan fent prou accions per combatre el canvi climàtic o les desigualtats econòmiques, actualitzar les competències professionals i posar a disposició informació fiable, tots ells reptes associats a la transició cap a la sostenibilitat.



Es distingeix el lideratge empresarial en la transformació de la societat i, en particular, el paper dels CEO per adoptar una posició visible sobre les polítiques relacionades amb l'economia i l'ocupació, la tecnologia, els salaris, el canvi climàtic o la relació entre la immigració i la força laboral. Les empreses són percebudes com a agents de canvi positiu, amb capacitat per executar, tenir impacte i coordinar-se amb altres actors.

Aquestes consideracions palesen la necessitat que les empreses adoptin i compleixin polítiques de transparència, anticorrupció i rendició de comptes, com les altes expectatives que es dipositen en elles

com a motors de canvi i de valor per a la societat. La identificació dels consumidors i dels clients amb aquelles empreses que comparteixen els seus valors reforça la dimensió de la governança i la importància de la reputació per transmetre el seu propòsit social i posicionar-se davant de la competència. D'altra banda, es reclama passar de la visió reactiva de la governança com a *compliance* a un

<sup>21</sup> per tal que els criteris d'actuació a favor de la sostenibilitat adquireixin rellevància davant dels criteris del benefici econòmic i alhora permetin donar resposta a les demandes dels *stakeholders* de l'empresa.

# AVENÇ EN LES ESTRATÈGIES PER A LA TRANSFORMACIÓ ECONÒMICA

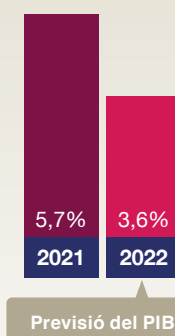
Els escenaris d'inestabilitat política, volatilitat de preus i inflació creixent són poc propicis per al desplegament d'estratègies d'injecció de recursos que permetin al capital privat incrementar les inversions vinculades a la sostenibilitat. Les transformacions previstes per a la resiliència de les societats han de tenir la capacitat de generar confiança i, en la mesura que sigui possible, evitar disruptcions que afectin desproporcionadament les formes de vida de les persones. Això és precisament el que està en joc a Europa, en un moment en què conflictes bèl·lics tradicionals com el d'Ucraïna, amb tota la seva magnitud, semblaven poc probables.

L'OCDE preveu que la guerra d'Ucraïna repercuteixi sobre l'economia global en un 1% i sobre la de l'eurozona en un 1,4%. A banda del drama humà, les projeccions indiquen un possible augment de la inflació del 2,5%, degut a l'increment dels preus dels combustibles fòssils, dels metalls i dels components per a fertilitzants, i també a l'afectació sobre les collites cultivades a Ucraïna i Rússia.<sup>22</sup> Als propers mesos, també serà interessant seguir l'evolució dels compromisos amb relació als pressupostos nacionals de defensa i ana-

litzar en quina mesura això pot afectar i/o reordenar altres vectors de desenvolupament sostenible.

Cada vegada s'aixequen més veus crítiques que alerten que els programes de recuperació econòmica no serveixen perquè amplis sectors de la societat millorin les seves condicions de vida. Per a aquests grups, l'activitat del sector privat tampoc no ofereix oportunitats de prosperar. Alguns economistes parlen de la recuperació "en forma de K",<sup>23</sup> que es produeix quan les condicions milloren més ràpidament per als qui es troben en una posició millor (franja superior) que per als qui ja eren a la part inferior i disposaven de menys ingressos, que continuen empitjorant la seva situació o a penes la milloren. La persistència d'aquests desequilibris sense que s'hi apliquin mesures correctores pot aguditzar el malestar i deteriorar la confiança en les societats, en percebre's greus mancances entre els qui no poden participar de la prosperitat econòmica en contextos macroeconòmics suposadament favorables i els qui es beneficien dels canvis.

## Els Estats Units, una recuperació econòmica amb èxit que no presenta avenços en els reptes socials



Els Estats Units han aconseguit una recuperació econòmica reeixida en termes de creixement del PIB, en superar clarament els nivells pre-pandèmia del 2019, (el 5,7% l'any 2021 i una previsió del 3,6% per al 2022), amb una taxa d'atur que se situa en el 4%.<sup>24</sup> El novembre del 2021, l'Administració Biden va adoptar el Pla d'infraestructures per al país, amb un projecte d'inversió de 1.200 M€ que representa el major finançament de projectes d'infraestructures en dècades (renovació de carreteres, ponts, sistemes d'energia i de transport públic), reforçat a més per les bones dades de la inversió estrangera directa. El projecte també preveu programes per crear una xarxa nacional de càrrega de vehicles elèctrics, així com la producció de panells solars, granges eòliques, bateries i motors elèctrics, entre d'altres, que potenciaran la reindustrialització i la resiliència del país, alineant-se amb la transició ecològica i digital.

No obstant això, la lectura en clau de contribució a l'Agenda 2030 és perversa, ja que l'esperança d'assolir el màxim consens social del país amb el programa *Build Back Better* no s'ha acomplert fins ara i sembla poc probable que es faci realitat, si no es redefineix significativament. El programa, que ja havia experimentat

una retallada dels ambiciosos 3.500 M€ inicials fins a 1.750 M€, hauria suposat la proposta més àmplia de despesa social, amb mesures d'expansió de la sanitat pública i contra la pobresa infantil, l'abaratiment de l'atenció sanitària, l'ampliació de les baixes per maternitat i d'altres mesures per combatre el canvi climàtic.



## Actualització de l'estat del Pla de recuperació, transformació i resiliència, i els fons NextGenerationEU

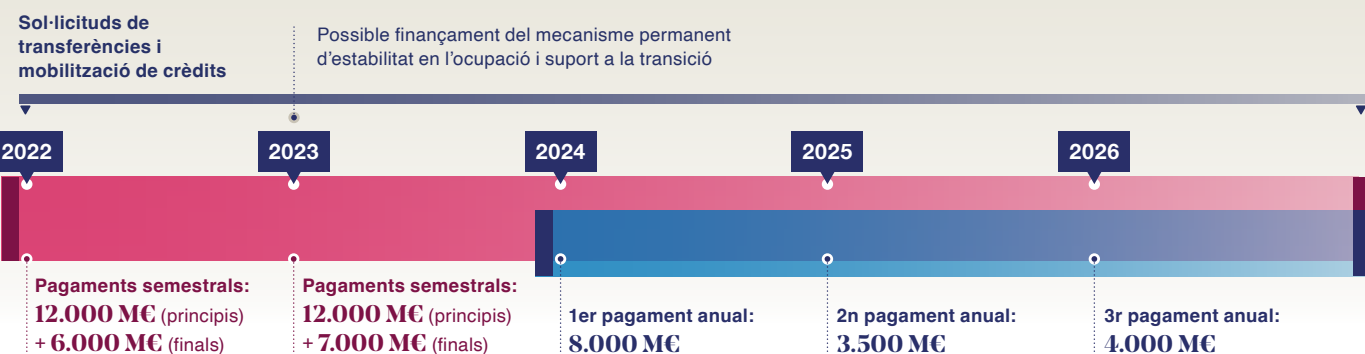
Espanya ha estat el primer estat de la UE a acomplir els diferents tràmits i presentar amb èxit diversos projectes per accedir al Mecanisme de Recuperació i Resiliència. El propassat 1 de desembre, la Comissió Europea (CE) va aprovar el transferiment de 10.000 milions d'euros a Espanya, que se sumen a la bestreta concedida de 9.000 milions. De tots els fons assignats a Espanya (140.000 milions), se n'han sol·licitat 70.000 milions en concepte de

transferències per al període 2021-2023, en què s'han d'assignar la majoria dels recursos.<sup>25</sup> Això fa palès el reconeixement de l'impuls que pot suposar l'arribada dels fons i el potencial encara més gran de multiplicar la inversió privada en la transició sostenible, accelerant així unes tendències que ja s'apuntaven abans de la pandèmia.

### Calendari previst per al desemborsament de fons per a Espanya per la Comissió Europea

Font: elaboració pròpia

07



### Passos per al desbloqueig dels fons NextGenerationEU

L'aprovació i el desbloqueig de les peticions estan vinculats a la revisió, per part de la CE i dels estats membres, dels objectius que ha presentat cada país –en el cas d'Espanya, un programa de 52 fites (el Pla nacional de recuperació, transformació i resiliència)–, relacionats amb la modernització de l'economia seguint les recomanacions del semestre europeu.

D'acord amb l'execució del Pla, tota la legislació i les estratègies impulsades s'han d'alinear amb les 10 prioritats d'acció (Administració del segle XXI, transició ecològica, desenvolupament del capital humà, digitalització, mercat laboral, turisme sostenible...) que es detallen en objectius concrets (fites). D'aquesta manera,

tota norma s'inscriu en el Pla nacional, que serveix per justificar i presentar davant la UE els projectes de desenvolupament-país. En són alguns exemples l'aprovació de la Llei de canvi climàtic l'abril de 2021, la reforma de les pensions o la modificació de la reforma laboral, però també la Llei de treball a distància, el Projecte de Llei de creació i creixement d'empreses, l'ingrés mínim vital, la Llei de ciberseguretat 5G, a més de l'Estratègia de mobilitat segura, sostenible i connectada o el Full de ruta per al desenvolupament de l'eòlica marina i de les energies del mar, entre d'altres.

## La contribució de les empreses al desplegament del Pla de recuperació

La participació del sector privat, especialment de les grans empreses, va ser essencial a l'inici del procés de presentació de propostes impulsores i també com a altaveu per oferir informació a altres empreses sobre els fons NextGenerationEU. Són moltes les entitats que han creat unitats de suport i portals d'informació, especialment adreçades a les pimes, per donar visibilitat a les convocatòries de subvencions i de cofinançament i, en alguns casos, oferir-los suport en la gestió. Les diferents organitzacions patronals i organitzacions representants de pimes també han desenvolupat aquests canals de comunicació i portals d'ajuda.

De l'etapa posterior, que tindrà continuïtat en el futur, destaquen significativament les contribucions de les empreses i altres entitats a les manifestacions d'interès (MDI) llançades pels ministeris. Les MDI són eines per orientar les futures convocatòries cap a aquelles àrees en què hi ha un nombre més alt de projectes madurs i amb més garanties d'obtenir resultats.<sup>26</sup> Són determinants per tal que, un cop llançades les convocatòries, l'assignació dels recursos s'executi amb èxit.

### Consens sobre els aspectes de millora

#### Rapidesa en l'execució dels fons

- ▶ Malgrat disposar de fons, menys del 50% s'havien executat a final del 2021.
- ▶ Baix ritme de desemborsament dels fons compromesos fins ara.
- ▶ Altres països membres (Itàlia, França o Portugal) estan executant els fons amb més celeritat. No s'ha de confondre l'assignació dels projectes amb la seva aprovació ni amb l'execució.
- ▶ Baix nivell de subvencions respecte a altres socis europeus.

#### Millora i reforçament de la coordinació

- ▶ Hi ha marge de millora en les actuacions dels diferents ministeris que llancen les convocatòries de fons.
- ▶ Coordinació entre l'Administració central, regional/local i els diversos territoris, ja que no tots tenen la mateixa

experiència ni recursos per gestionar aquests tipus de projectes.

#### Anticipació i oportunitat

- ▶ S'alerta de la possibilitat que altres estats membres aconseguixin mobilitzar més capital privat, en posar en funcionament els projectes abans que a Espanya.

#### Disseny dels projectes

- ▶ L'assignació encara baixa a les empreses privades (poc més del 2%), en comparació amb les administracions i les empreses públiques, retarda la injecció de recursos a l'economia real.
- ▶ Es demana que s'ampliïn els terminis de presentació d'alguns projectes, que es consideren escassos i poden ser discriminatoris per a les pimes i per als autònoms.

### Les pimes reclamen més participació en els projectes europeus

- ▶ Fins ara, hi ha hagut moltes crítiques de les associacions representants de la petita i mitjana empresa per l'escassa participació de les pimes en els fons NextGenerationEU i les dificultats que tenen per accedir-hi. Especialment, s'ha assenyalat la inadequació del disseny dels projectes per a elles i el fet que no aborden les seves necessitats. Tan sols el 35% de les pimes<sup>27</sup> aspirarien a rebre algun tipus de finançament vinculat a aquests fons.

- ▶ A aquestes circumstàncies, s'hi ha afegit darrerament el malestar de diversos sectors per l'espiral inflacionista, l'alça dels preus, les disruptcions de les cadenes de subministrament, els problemes de desabastiment i els retards provocats per les aturades als consumidors o a d'altres sectors que no van secundar les protestes.

### Aplicació dels fons *NextGenerationEU* a Espanya

A final del 2021, s'havien aprovat més de 400 convocatòries de subvencions i licitacions de contractes públics. Les aprovacions dels PERTE, destinats a desenvolupar-se com a projectes impulsors amb una alta incidència en l'economia, han estat progressives. No

obstant això, continua essent lenta l'assignació efectiva de recursos per a la seva execució i, per tant, la capacitat real de les empreses per impulsar-los, transformar l'economia i que això es reflecteixi en el creixement estimat del PIB.



#### "Impuls a la pime". Component 13 del Pla de recuperació

La participació de les pimes està prevista en els àmbits de la mobilitat sostenible, el turisme i l'actualització de les capacitats, entre d'altres.

#### 5 ÀMBITS ESTRATÈGICS

- ▶ Emprenedoria
- ▶ Creixement
- ▶ Digitalització i innovació
- ▶ Suport al comerç
- ▶ Internacionalització

#### PROGRAMES

- ▶ Estratègia espanyola d'emprenedoria i Agenda digital Espanya 2025
- ▶ Programa "Kit Digital"<sup>28</sup>
- ▶ Programa de suport a clústers empresarials innovadors
- ▶ Plans d'acció d'internacionalització 2021-2022 i 2023-2024<sup>29</sup>

## AVENÇ EN EL COMPLIMENT DE L'AGENDA 2030

### El compliment dels ODS retrocedeix en la Dècada d'Acció



Les dades de contribució a l'Agenda 2030 mostren els impactes provocats per la pandèmia i, com era d'esperar, es constata un retrocés en alguns objectius que havien seguit un camí de progrés constant, com l'ODS 3, l'ODS 4 o l'ODS 5.



D'altra banda, la interpretació dels resultats és complexa i alguns impactes es podrien corregir notablement en properes avaluacions, si milloren els ritmes de vacunació i desapareixen les interrupcions en l'activitat econòmica i/o l'accés als serveis. En aquest apartat, volem destacar alguns aspectes de fons que transcendeixen l'impacte de la pandèmia i denoten mancances en la planificació per tal de contribuir a l'èxit de l'Agenda 2030 a Europa<sup>30</sup>.

**Reptes permanents** en matèria de fam zero i seguretat alimentària (ODS 2), producció i consum responsable (principalment amb relació als sistemes agroalimentaris, ODS 12), acció pel clima (ODS 13), protecció de la vida submarina (ODS 14) i ecosistemes terrestres (ODS 15).



**La bretxa més gran** entre els estats membres es dona a l'ODS 9 (indústria, innovació i infraestructures). Tant aquest objectiu com l'ODS 7 (energies netes) poden experimentar canvis molt significatius, arran de l'augment dels preus dels combustibles i la guerra a Ucraïna.



**Europa és líder global dels ODS**, però genera conseqüències negatives sobre d'altres països (*spillover effect*). Externalitza grans impactes mediambientals, socials i econòmics, principalment a través del comerç, la ubicació de les cadenes de valor de les empreses i les importacions.

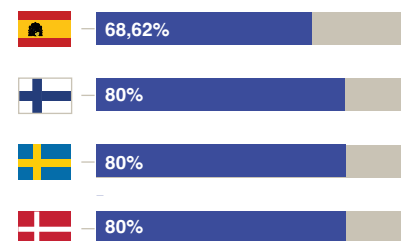
**Els resultats** de l'índex associat "No deixar a ningú enrere" (LNBO),<sup>31</sup> en què els països que hi obtenen més puntuació són els que tenen menys població vulnerable, mostren una correlació directa amb la fortalesa dels seus sistemes de benestar i, en general, atorguen posicions similars a les del compliment dels ODS.

**Pel seu propi disseny, els fons de recuperació s'orienten a la transició sostenible** en aquells àmbits que poden palanquejar el creixement i el canvi del model econòmic. Els mecanismes de transició justa són molt limitats. Aquesta visió no coincideix necessàriament amb els àmbits en què Europa va més endarrerida en el compliment de l'Agenda 2030, com la protecció dels medis terrestre o marí.

Suposa un repte per a cada país acompanyar amb altres instruments el desplegament dels *NextGenerationEU*, per tal de no eixamplar les bretxes existents o, simplement, excloure del progrés futur els grups que ara ja no en participen.

Espanya ha inclòs explícitament la contribució a tots els ODS als seus plans de recuperació i resiliència, encara que no era un requisit obligatori. Tanmateix, aquesta contribució no es correspon, a vegades, amb els àmbits en què els reptes són més grans (ODS 2, ODS 14, ODS 15). Això es deu al condicionament de les prioritats de finançament dels *NextGenerationEU*, que prioritzen la transició ecològica i la digitalització, amb més del 50% dels fons.

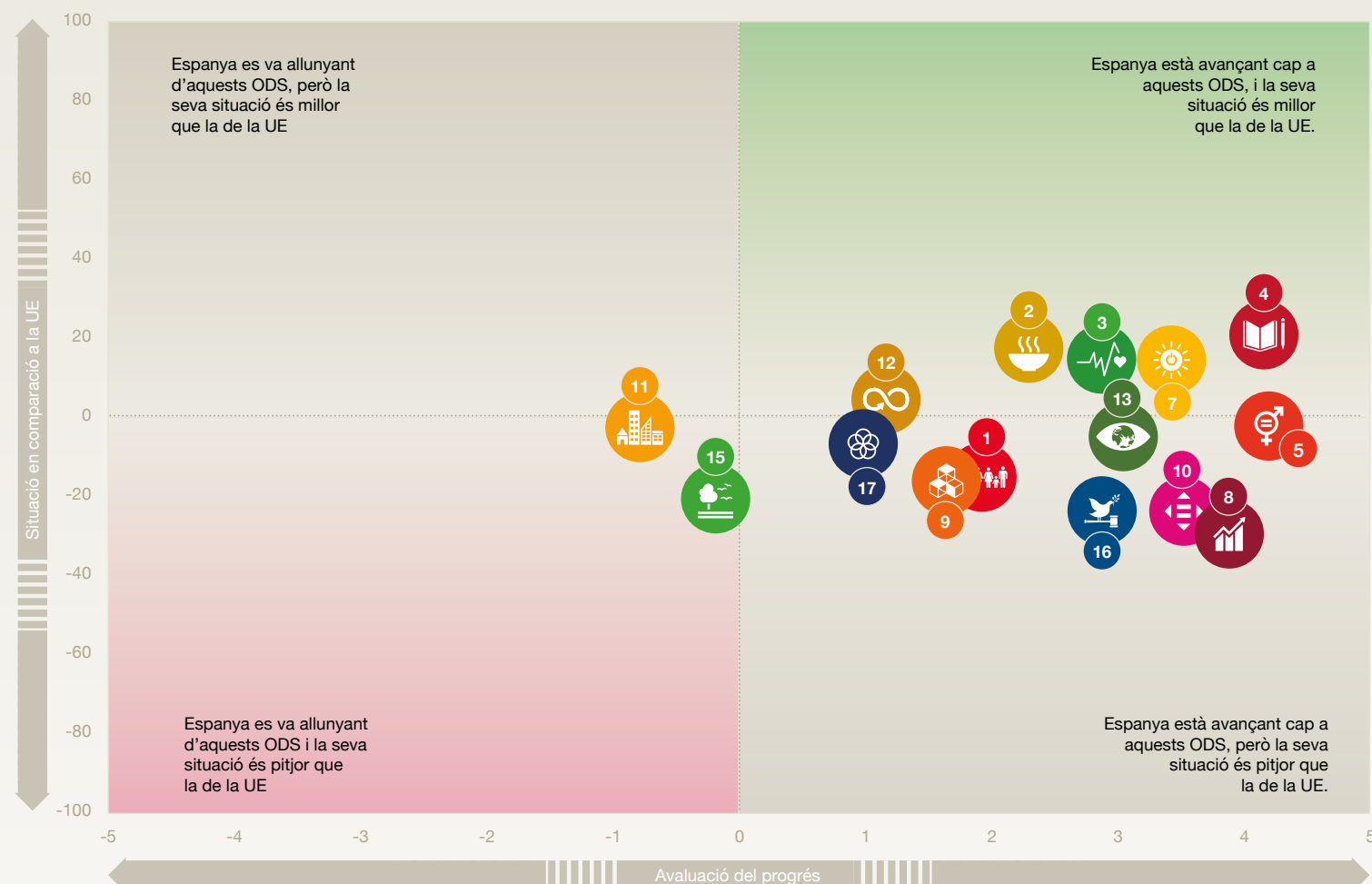
El compliment de l'Agenda 2030 a Espanya és de 68,62 punts sobre 100, mentre que a Finlàndia, Suècia o Dinamarca és del 80%.



### La contribució espanyola als ODS en comparació amb els socis europeus

Font: elaboració pròpia a partir de l'informe *Monitoring report on progress towards the SDGs in an EU context. 2022*<sup>32</sup>

08



\*El gràfic original no presenta informació comparada per a l'ODS 6, l'ODS 14, ni l'ODS 15.

## AUGE DELS CRITERIS ESG

En l'àmbit de les finances, els criteris ESG permeten identificar el nivell de contribució positiva de l'empresa a les esferes mediambiental (E, en català "A"), social (S) i de governança (G), i relacionar-la amb aspectes financers i relacionats amb el model de negoci de l'empresa.

Aquests criteris s'han incrementat exponencialment amb la perspectiva de les finances sostenibles i, en particular, com a evolució dels sis principis d'inversió socialment responsable (PRI) promoguts a principis de segle per les Nacions Unides. En aquest context, se subratllava la

contribució social de l'empresa, fent èmfasi en com poden repercutir en els criteris d'inversió. Malgrat que en 2005 constituïa un

*La inversión sostenible y responsable en España 2021.*<sup>34</sup>

Àmbit	Descripció
<b>E</b> Mediambiental (Environmental)	Reducció de la contaminació, generació de residus o emissió de gasos amb efecte d'hivernacle. Protecció de la biodiversitat, reorientació de la matriu energètica [...]
<b>S</b> Social	Accions relacionades amb les condicions laborals i de respecte dels drets humans. Gestió de les relacions amb les comunitats locals en què s'opera. Protecció i promoció de la diversitat a l'empresa, mesures d'inclusió i entorn saludable per als treballadors i per a les comunitats locals [...]
<b>G</b> Governança	Mesures per al bon govern corporatiu, la cultura i els processos de gestió. Compensació dels directius, plans de transparència i lluita contra les pràctiques antiètiques i contra la corrupció, <i>compliance</i> [...]

Amb l'ajuda dels índexs de sostenibilitat i el report, els criteris ESG es consoliden, en estar associades les accions a indicadors concrets i mesurables (KPI), que ofereixen informació *llegible* als inversors.

## A continuació, destaquem deu elements que permeten considerar que l'interès pels criteris ESG anirà creixent:



**Injecció de capital.** Hi ha un volum molt rellevant de capital que es pot invertir en projectes associats a la sostenibilitat, i els inversors n'estan convençuts i hi mostren interès.



**Alineació amb les iniciatives de recuperació.** La relació dels criteris ESG amb l'Agenda 2030, el Pacte Verd (*Green Deal*) i les estratègies de descarbonització climàtica per al 2050 consoliden el model ESG com una tendència de futur, i no com una moda passatgera.



**Interès per l'àmbit social.** Si bé els criteris mediambientals tenen un gran pes en el finançament, la pandèmia ha subratllat l'interès per les qüestions socials, que encara no estan tan desenvolupades des de la perspectiva del *reporting* i la comparabilitat de la informació.



**Anticipació.** Les empreses que prenen decisions orientades al model ESG s'estaran avançant al seu sector, amb l'avantatge competitiu i de lideratge que això comporta.



**Acompliment.** Un bon compliment de l'empresa en els criteris ESG pot comportar una minoració del cost del capital de les empreses, tant en deute com en <sup>35</sup>



**Desenvolupament normatiu.** L'esperada segona part de l'anomenada *taxonomia europea* (Acte delegat sobre el medi ambient, després de l'adopció del primer paquet sobre el clima), la revisió de la Directiva 2014/95/UE sobre informació no financera (*Corporate Sustainability Reporting Directive*, CSRD) i l'aparició de nova legislació en aquesta línia, a més de la *compliance*, afavoriran més encara la preeminència dels criteris ESG per part dels inversors. Pel que fa als deutes sobirans i als bons sostenibles, la seva emissió vinculada al finançament dels fons *NextGenerationEU* reforçarà la tendència i la seva presència al mercat.



**Transformació estratègica.** La incorporació d'aquests elements en la presa de decisions estratègiques de les empreses pot impulsar-ne la transformació i ser determinant per a la transversalitat de la sostenibilitat de l'empresa en el futur.



**Millora reputacional.** La transformació dels criteris de bon govern de l'empresa pot tenir efectes molt positius en la seva reputació, ja que aquests incideixen en els àmbits de la seva gestió interna, com també en els òrgans de direcció i en el consell d'administració.



**Generació de valor.** La integració dels criteris ESG permet distingir la generació de valor compartit per a tots els grups d'interès,<sup>36</sup> tenir més possibilitats d'èxit i generar unes rendibilitats excel·lents.



**Transparència.** De moment, la preocupació per la qualitat de la informació ESG<sup>37</sup> no frena el seu interès, sinó que el reforça. La transparència de les dades i la relació amb el caràcter tangible dels resultats preocupa els inversors. Fins ara, cap sector no s'ha vist penalitzat, ni tan sols els més controvertits pel que fa a la seva sostenibilitat, com els dels combustibles fòssils.

## FOCUS NORMATIU EN ASPECTES DE SOSTENIBILITAT

### La futura Directiva sobre informació corporativa en matèria de sostenibilitat: del NFR al CSRD

La Comissió Europea continua treballant en el desenvolupament de la nova norma que substituirà la Directiva de report no financer (NFR) per la **Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)**. El canvi de nom indica la voluntat de reconèixer el pes de la informació no financera en el compte de resultats de les empreses i atorgar més protagonisme a la

responsabilitat sobre la cadena de valor. Pretén alinear el report amb els requisits reclamats pels inversors en les finances sostenibles (SFDR) i la taxonomia europea. Si segueix el ritme legislatiu actual, les empreses es podrien veure obligades a aplicar les noves exigències l'any 2024, és a dir, en tractar la informació del 2023<sup>38</sup>.

**Més entitats estan obligades a reportar.** Concerneix a totes les grans empreses i a les pimes cotitzades, llevat de les microempreses. En el cas de les pimes, afectarà només les que participin en mercats regulats. Tanmateix, els nous elements que introdueix la directiva no afecten les pimes i el report no serà obligatori fins al cap de tres anys de l'entrada en vigor de la directiva.

**Verificació més rigorosa.** S'hi incorpora un requisit general d'auditoria per a tots els països de la UE. Encara que l'objectiu és que les garanties d'informació sostenible siguin similars a les financeres, es considera que encara no hi ha uns estàndards prou consolidats en aquest sentit i, per tant, hi haurà progressivitat en les "garanties limitades" que se sol·licitin.

**Nous elements exigits.** S'hi incorpora una petició d'informació sobre l'estratègia, els objectius, el paper del consell d'administració i de la direcció, els impactes adversos relacionats amb l'empresa i la cadena de valor. Es requerirà informació prospectiva i retrospectiva que prevegi escenaris de futur. S'hi incorpora la doble materialitat.

**Punt d'accés únic europeu (PAUE).** Amb l'objectiu d'augmentar la transparència i l'accés a la informació per als inversors, es proposa que la informació en matèria de sostenibilitat formi part dels informes de gestió. La informació estarà disponible en una nova plataforma digital de sostenibilitat pública.

Paral·lelament, la CE va adoptar el febrer del 2022 una **proposta de Directiva sobre la diligència deguda de les empreses en matèria de sostenibilitat**<sup>39</sup>, centrada en la protecció dels drets humans i el medi ambient en les cadenes de subministrament mundials. L'objectiu és augmentar els estàndards en aquelles legislacions que no ho hagin fet, d'acord amb les orientacions

de l'OCDE. Es fa una apel·lació directa al rol dels directius de les empreses perquè supervisin el compliment de la diligència deguda i s'apliqui de manera transversal a tota l'empresa. La directiva proposarà mesures d'acompanyament per a les empreses afectades i per a les pimes (excloses en aquest estadi), i es podran establir sancions, a discreció dels estats membres.





## FOCUS NORMATIU EN ASPECTES DE SOSTENIBILITAT

## Taxonomia europea: horitzons de desenvolupament

Malgrat que ja el 2020 la taxonomia europea descrivia un gran nombre de requisits per a l'àmbit financer, encara s'han de desenvolupar i consolidar els criteris en sis àmbits d'activitat, dels quals fins avui només se'n coneixen dos<sup>40</sup>. Les normes es recullen en dos actes delegats de caràcter obligatori: la ja adoptada **EU Climate Delegated Act**, és a dir, la proposta sobre mitigació i adaptació climàtica, que va entrar en vigor a principi del 2022, i un segon paquet, anomenat **EU Environment Delegated Act (en discussió amb retard)**, que ha d'abastar els aspectes relacionats amb quatre àmbits: l'ús sostenible de l'aigua i la protecció dels recursos marins, la transició a l'economia circular, la prevenció i el control de la contaminació, i la restauració de la biodiversitat i dels ecosistemes. Tot i que són elements molt sensibles a la UE, els nivells de compliment en el marc de l'Agenda 2030 són baixos i constitueixen reptes importants per a tots els països de la UE.

El retard ha estat condicionat per l'elaboració d'una norma complementària als criteris d'adaptació i mitigació climàtica, que finalment incorpora entre les energies sostenibles el gas i l'energia nuclear. El primer, amb caràcter d'energia de transició i d'acord amb uns estrictes criteris de substitució, principalment del carbó, i la segona, la nuclear, sota vigilància, amb uns llinars rigorosos i sense autoritzar la posada en funcionament de noves centrals. Mentre que el debat tècnic gira al voltant principalment dels conceptes de neutralitat tecnològica i "do no harm", la discussió política ha estat molt condicionada per la dependència energètica dels combustibles fòssils, la manca de sobirania energètica o el preu de substituir, de manera abrupta, el mix energètic dels països. La discussió sobre aquest tema és anterior a l'inici de la guerra a Ucraïna, i resulta difícil imaginar un escenari diferent, en les circumstàncies actuals. Malgrat això, la posició en contra d'incloure el gas i les nuclears com a energies verdes ha unit un grup important de països. Estan en contra d'incloure el gas Àustria, Dinamarca, Luxemburg, Portugal, Alemanya i Espanya. I, a favor de les nuclears, França, Bulgària, Romania, Croàcia, la República Txeca, Finlàndia, Hongria, Polònia, Eslovàquia i Eslovènia, amb el suport dels Països Baixos i de Suècia.

## Un nou marc post-2020 per a la protecció de la biodiversitat

El maig del 2022, tindrà lloc a la Xina la segona part de la conferència, un cop adoptada la **Declaració de Kunming**<sup>41</sup>, un nou consens en l'àmbit de la biodiversitat, orientat a reforçar els vincles entre la biodiversitat i el benestar humà i del planeta, amb l'objectiu "30 per 30" de conservació del 30% de la terra i dels mars al 2030.

En l'àmbit de la UE, l'Estratègia sobre Biodiversitat per el 2030<sup>42</sup>, adoptada a mitjan 2020, ha estat el principal document de contribució, en el marc de les Nacions Unides. Té com a objectius bàsics reforçar la resiliència de les nostres societats a través d'una xarxa més àmplia d'espais protegits a la terra i al mar, implementar un pla de recuperació de la natura a la UE i desenvolupar eines de seguiment<sup>43</sup> dels avenços. D'acord amb els ritmes de compliment

dels objectius, la UE ja monitora accions com la protecció de les zones terrestres i marines, però encara no ha desenvolupat indicadors per a la reforestació addicional, la restauració del sòl i dels sistemes hídrics, el control de les espècies invasores o els espais verds a les zones urbanes i periurbanes, entre d'altres.

Aquests darrers elements estan relacionats directament amb la preparació de propostes legislatives al llarg del 2022, relacionades amb la revisió de l'ús de pesticides, la reducció de microplàstics i components de plàstics compostables, la qualitat de l'aire, l'harmonització del mesurament de les emissions en el transport i en la logística o la gestió integral de l'aigua, entre d'altres.

## FACTORS D'AFECTACIÓ EMPRESARIAL QUE PODEN CONDICIONAR LA TRANSICIÓ CAP A LA SOSTENIBILITAT

El disseny de les polítiques públiques i de les regulacions orientades a incentivar la transició cap a la sostenibilitat es desenvolupa en escenaris complexos de presa de decisions. Són escenaris de governança multinivell, on no tan sols s'han d'assolir consensos difícils entre les diferents visions polítiques, sinó que a més s'han de satisfer –en major o en menor grau– interessos econòmics molt diversos i a vegades contraposats. Uns interessos que es manifesten, cada vegada més, a través de grups de pressió molt influents. Els ritmes de definició i de disseny de les polítiques –que inevitablement són lents– contrasten, a més, amb la realitat frenètica dels canvis que es produeixen en els entorns VUCA. Per si això fos poc, el repte de la sostenibilitat implica també la necessitat de compaginar les mesures a curt termini, enfocades a resoldre necessitats immediates, amb mesures a llarg termini, destinades a garantir el benestar de les generacions futures i les possibilitats del conjunt de la humanitat de continuar desenvolupant-se en un món cada vegada més amenaçat.

Aquesta situació genera un conjunt de tensions en la implementació dels plans de sostenibilitat, que sovint no queden reflectides del tot en els marcs polítics i reguladors. En conseqüència, la gestió d'aquestes tensions es trasllada als agents socials i econòmics, els quals esdevenen, *de facto*, els responsables de dirimir-les. La gestió d'aquestes tensions ha quedat recollida, en bona part, al capítol II d'aquest informe, a través de les visions d'alguns representants empresarials. A continuació, presentem, a tall d'exemple, cinc factors que condicionen l'acció empresarial en què es plantegen aquestes tensions: 1) els preus de l'energia, 2) les cadenes logístiques i de subministrament, 3) els preus dels aliments, 4) l'escassetat de matèries primeres i components electrònics i 5) l'ocupació i el mercat laboral. **El missatge que volem traslladar és que, a vegades, la presència d'aquestes tensions pot afectar o alterar l'orientació dels grans plans de transició cap a la sostenibilitat, i fins i tot les estratègies de sostenibilitat empresarial.** També és important tenir en compte que aquestes tensions no es produeixen de forma aïllada, sinó que totes elles estan interconnectades i, per tant, s'han d'abordar des d'una visió sistèmica.

## Preus de l'energia

## Tendències

- ▶ Fort augment de la demanda global
- ▶ Efecte multiplicador de l'encariment del gas en el sistema de fixació de preus
- ▶ Dependència del subministrament exterior
- ▶ Repercussió en els preus de les contrapartides de mecanismes per gravar les emissions de CO<sub>2</sub>
- ▶ Desplegament insuficient de les energies renovables
- ▶ Impactes bruscos, provocats per les tensions geopolítiques (guerra a Ucraïna) i per les sancions econòmiques
- ▶ Tendència a la renacionalització dels recursos estratègics

## Qüestions associades

- ▶ Hi ha alternatives prou desenvolupades per apostar al 100% per les renovables?
- ▶ Es pot estimar la necessitat energètica i incorporar la demanda derivada de l'electrificació d'altres sectors?
- ▶ Existeix un llindar tolerable d'augment de preus per als ciutadans i de costos per a les empreses?
- ▶ Quin pot ser un enfocament vàlid per a la fixació de preus, si aquest es basa en la demanda real?
- ▶ Quina és la capacitat real d'introduir opcions complementàries, com l'hidrogen verd, en el transport marítim o en l'aviació?
- ▶ És coherent impulsar tecnologies de captura de carboni, en detriment de la inversió en energies netes?
- ▶ Com s'hauria de compaginar l'autoconsum amb els macroprojectes d'energies renovables?





## Cadenes logístiques i de subministrament



### Tendències

- ▶ Fort augment de la demanda global durant la recuperació i pels paquets d'estímul
- ▶ Reactivació parcial de la producció per l'afectació de la COVID-19
- ▶ Alts percentatges de deslocalització i dependència exterior
- ▶ Fort impacte en la petjada ecològica dels productes i/o béns
- ▶ Priorització de la demanda nacional per sobre dels compromisos comercials i la seva repercussió en el desabastiment.
- ▶ Colls d'ampolla per l'encariment dels costos del transport i de la distribució
- ▶ Impacte futur en el preu dels productes amb el mecanisme d'ajust en frontera

### Qüestions associades

- ▶ S'equilibrarà la demanda amb ritmes de creixement del PIB més modestos?
- ▶ És possible reubicar part de la producció de manera 'ràpida' i efectiva?
- ▶ És factible passar a produir localment béns i productes essencials? Hi ha visió estratègica, coneixements i tècniques per fer-ho?
- ▶ Com incideix la interdependència en les importacions i en les exportacions amb els socis comercials?
- ▶ Coneixem prou bé la petjada de carboni del que consumim?
- ▶ Quins béns es veuran més afectats amb l'impost d'ajust en frontera? Qui consumeixen aquests béns?

## Preus dels aliments



### Tendències

- ▶ Increment exponencial del preu dels aliments bàsics, com els cereals, l'oli, el sucre, la llet i les fruites i hortalisses fresques
- ▶ Dependència de les importacions per a satisfer la demanda de nombrosos aliments
- ▶ Alts nivells de desapropiament alimentari
- ▶ Prohibició de la venda per sota dels preus de cost
- ▶ Rol dels intermediaris en la cadena alimentària
- ▶ Accés desigual a les dietes saludables
- ▶ Increment de les ràtios d'obesitat i augment de la pobresa
- ▶ Impacte en la biodiversitat de les extensions per al cultiu
- ▶ Especulació en la fixació de preus
- ▶ Impacte actual de la guerra a Ucraïna i de les sancions internacionals

### Qüestions associades

- ▶ És coherent subvencionar cultius no sostenibles?
- ▶ Poden influir el preu o l'escassetat de fertilitzants en la viabilitat de les collites?
- ▶ Haurien d'intervenir els governs en els preus dels aliments?
- ▶ En quina mesura incideix la innovació en l'eficiència de les collites?
- ▶ És sostenible introduir noves variants d'aliments per reduir la seva petjada de carboni si no són cultius adaptats al medi?
- ▶ Quines certeses hi ha sobre l'impacte del canvi climàtic i els efectes en els cultius i en els medis marins? En quina mesura ens estem preparant per això?

## Escassetat de primeres matèries i de components electrònics



### Tendències

- ▶ Límits a les exportacions de primeres matèries al món
- ▶ Augment dels costos d'extracció per impostos al preu de les emissions
- ▶ Rivalitats i guerres comercials
- ▶ Escassetat de minerals i esgotament dels jaciments
- ▶ Disponibilitat, explotació i ubicació de les terres rares
- ▶ Reserves d'or, plata, níquel, coure, grup platí, silici, etc.
- ▶ Dependència exterior dels recursos
- ▶ Accés a l'aigua potable

### Qüestions associades

- ▶ En quina mesura podem prescindir de béns i productes basats en aquests components i matèries?
- ▶ Coneixem realment quins són i quin volum representen?
- ▶ Quant augmentarà la demanda de productes que depenen d'aquests components si s'aplica més tecnologia en els productes i en els processos de digitalització?
- ▶ Hi ha capacitat d'explotar algunes primeres matèries o minerals a Espanya? Hi ha acord social per fer-ho?
- ▶ Hi ha l'opció de substituir aquests béns per altres d'alternatius?
- ▶ Tenim els coneixements, la capacitat i els materials per fer-ho?
- ▶ S'ha de compensar aquells territoris en què el desenvolupament ha estat lligat a aquests béns?
- ▶ Es pot mantenir el nivell de desenvolupament sense l'accés als minerals (o als productes manufacturats a partir d'ells) essencials per a la tecnologia i la digitalització?

## Ocupació i mercat laboral



### Tendències

- ▶ Inestabilitat del mercat laboral
- ▶ Expulsió sobtada de treballadors i dificultats de recuperació
- ▶ Desajust en la formació i en les competències
- ▶ Conseqüències de la precarietat laboral
- ▶ Conscienciació sobre el valor del treball i maneres d'entendre les relacions laborals
- ▶ Dificultats de captació i retenció del talent
- ▶ Envel·liment de la població i falta de capital humà
- ▶ Repercussió en la confiança en les institucions i en les empreses

### Qüestions associades

- ▶ Es poden integrar els mecanismes contra els xocs sobtats, com els ERTO, com un element més de la política?
- ▶ Quants llocs de treball es poden crear amb els projectes més sostenibles? Poden ser reubicats els treballadors?
- ▶ Com fomentar la col·laboració perquè les empreses aportin coneixement per redefinir i anticipar els perfils professionals?
- ▶ Quants treballadors són necessaris en els escenaris de jubilació de la generació *baby boom*?
- ▶ Quina és la responsabilitat de l'empresa sobre la precarització del mercat laboral?

## ELS NOUS LIDERATGES EMPRESARIALS PER A LA SOSTENIBILITAT

En aquest capítol, hem volgut posar de manifest les dificultats implícites en la transició cap a la sostenibilitat. Com hem vist, les dificultats es donen a dos nivells. D'una banda, el nivell reflexiu i discursiu, que implica conceptualitzar nous models de desenvolupament, més respectuosos amb el medi ambient i amb la societat, els quals es tradueixen en el disseny de les polítiques públiques i en la concreció del nou paradigma de la sostenibilitat empresarial; d'altra banda, el nivell operatiu d'implementació i posada en pràctica d'aquestes estratègies, tant en el sector públic com en el privat, en un context cada vegada més dinàmic i incert. La urgència d'actuar per superar els grans reptes globals obliga a dedicar tots els esforços necessaris a intervenir en aquests dos nivells de manera simultània i complementària. Perquè això sigui possible, a més d'assignar els recursos i les capacitats necessaris, cal accelerar el canvi de visió entre els líders i els responsables de prendre les decisions.

**Els nous models de lideratge responsable haurien de prestar atenció a especialment dos aspectes:**

- ▶ **la (co-)responsabilització *real* amb la cerca de solucions als grans reptes globals**, àmpliament documentats per la comunitat científica, independentment de la naturalesa jurídica de l'organització que es lideri;
- ▶ **la integració d'una visió sistèmica de les problemàtiques**, capaç de deixar enrere el pensament lineal i reduccionista, que ja no serveix per resoldre les situacions complexes que hem d'afrontar avui dia.

La primera qüestió, per bé que encara es troba en un estadi embrionari, es va introduint progressivament en el món empresarial per diferents vies. D'una banda, es va consolidant el viratge discursiu del món empresarial cap al capitalisme dels *stakeholders*; d'altra

banda, es perpetua la tendència d'incorporar criteris ESG en el món inversor, i, finalment, es refermen les anàlisis de materialitat –cada vegada més exigents, amb la inclusió de les veus o dels interessos de tots els grups d'interès– com a pilars sobre els quals estructurar les memòries de sostenibilitat de les empreses. Tot això hauria de contribuir a reenfocar les estratègies empresarials i incrementar el seu compromís de transcendir les esferes d'actuació directa i els seus efectes sobre l'economia, amb la finalitat de considerar també els seus impactes en la societat i en el medi ambient.

**La integració d'una visió sistèmica presenta, a priori, més dificultats, perquè implica canviar la manera de pensar i de resoldre els problemes, abandonant les lògiques reduccionistes que sovint predominen en els models de lideratge empresarial i qüestionant alguns dels preceptes més instaurats en la mentalitat dels economistes del *business as usual*<sup>44</sup>.** La lògica del pensament lineal s'ha consolidat, en bona part, per l'existència d'estructures de negoci basades en sitges departamentals i "verticals", desconnectades les unes de les altres, amb processos i sistemes d'incentius que prioritzen el curt termini. Tanmateix, els reptes que planteja la sostenibilitat obliguen a desenvolupar noves formes de pensament i de presa de decisions, que avancin cap a tractaments i interpretacions més integrals de la realitat. Aquests han de prendre en consideració no tan sols les connexions intrínseques entre les dimensions social, econòmica, mediambiental i de governança, sinó també les conseqüències i les contrapartides de cada decisió en el temps i els seus efectes en les diferents geografies.

Al capítol següent, ens centrem precisament a analitzar com les empreses estan abordant les tensions inherents a la transició cap a la sostenibilitat i com estan adaptant les seves estructures de governança, per tal d'integrar aquest pensament sistèmic en els seus processos de presa de decisions.

## ANÀLISI DE LES ENTREVISTES AMB EL GRUP D'EMPRESSES PILOT

**Aquest apartat de l'informe se centra en les entrevistes realitzades al grup d'empreses pilot que han col·laborat amb l'Observatori dels ODS. L'anàlisi destaca les principals tendències de l'entorn que s'han identificat i que afecten la sostenibilitat corporativa, les tensions i les dificultats que es deriven de la seva posada en pràctica, com també els principals avenços en matèria de governança que les empreses han adoptat.**

# INTRODUCCIÓ

En aquest capítol, es descriuen els resultats de les entrevistes realitzades al grup d'empreses pilot (GEP) que han col·laborat amb l'Observatori dels ODS. Les empreses entrevistades han estat Acciona, CaixaBank, DKV Seguros, Fluidra, Iberdrola, Meliá Hotels International, Naturgy, NTT Data Spain, Repsol, Agbar i Telefónica. Cal puntualitzar que totes les reunions van tenir lloc entre desembre del 2021 i febrer del 2022, abans de l'inici de la guerra d'Ucraïna. Aquestes entrevistes, que l'Observatori realitza cada dos anys, permeten identificar les tendències del mercat i les bones pràctiques de les empreses amb més impacte en matèria de sostenibilitat.

En aquest exercici, han participat els responsables d'RSE o de sostenibilitat de cadascuna de les empreses, acompanyats d'un representant del comitè executiu i, quan ha estat possible, d'un/a conseller/a independent del consell d'administració. A través d'entrevistes semiestructurades, hem observat com s'integren les qüestions de sostenibilitat en el procés de presa de decisions de les empreses, des del punt de vista estratègic i de governança, i també en el pla operatiu. Les declaracions de totes les persones entrevistades ens permeten identificar elements que afecten el dia a dia de les empreses amb relació a la sostenibilitat, i també les tensions que es deriven de la implementació d'accions alineades amb l'Agenda 2030.



A manera introductòria, volem destacar dues constatacions generals del procés de les entrevistes

➤ És fonamental accelerar el ritme de canvi per poder complir els ODS l'any 2030 i passar del discurs a l'acció

*"El món empresarial s'ha adaptat millor a la narrativa de la sostenibilitat que a la transformació dels models de negoci que comporta."*

— José Luis Blasco, Acciona

*"Cal actuar, i fer-ho molt ràpidament, perquè la situació és crítica pel que fa al clima i a l'àmbit social. I encara ho és més després de la COVID-19."*

— Josep Santacreu, DKV Seguros

➤ En l'escenari post-COVID-19, els ODS continuen essent per a moltes empreses un punt de referència en la presa de decisions

*"Creiem que ara més que mai l'Agenda 2030 és l'eina per obtenir solucions globals."*

— Mónica Oviedo, Iberdrola

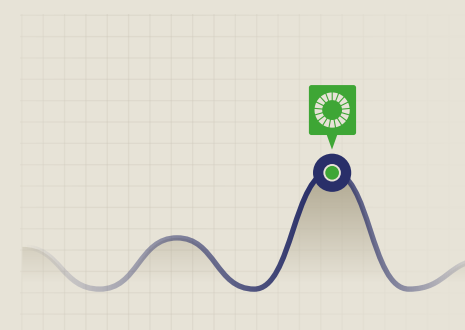
*"Per nosaltres, l'Agenda 2030 continua essent el full de ruta en la relació amb els nostres clients, els nostres ajuntaments i els nostres contractes."*

— Asunción Martínez, Agbar

*"Hem posat el focus en una sèrie d'ODS rellevants per als nostres stakeholders i clau per al nostre model de negoci. La tecnologia ens ajuda a contribuir a cada objectiu, a mesura que incorporem la sostenibilitat a l'empresa."*

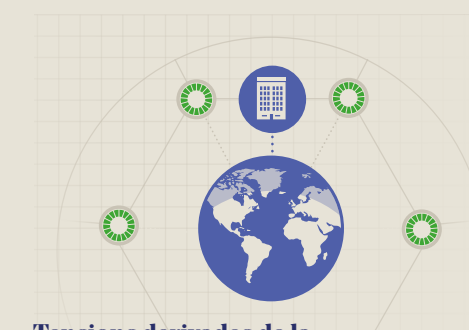
— María Jesús Villa, NTT DATA

A continuació, es mostren l'anàlisi i les conclusions principals de les entrevistes realitzades al grup d'empreses pilot. Es presenten tres blocs d'informació, d'acord amb el desenvolupament de l'estructura de les entrevistes.



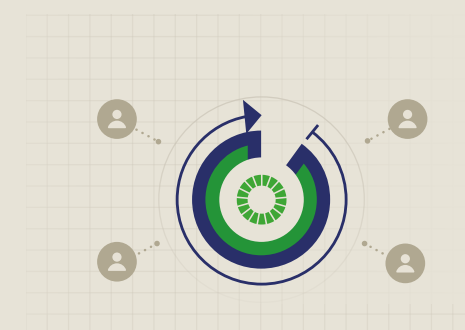
## Tendències principals de l'entorn

**01.** Quins són els factors principals de context que recentment han accelerat la integració de la sostenibilitat a la vostra empresa?



## Tensions derivades de la integració de la sostenibilitat a l'empresa

**02.** Com ha canviat el procés de presa de decisions estratègiques a la vostra empresa per donar resposta a les tensions derivades d'aquestes tendències?

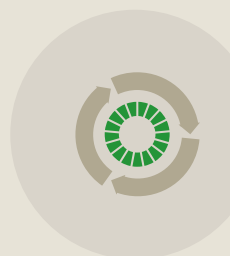


## Avenços en la governança empresarial de la sostenibilitat

**03.** Com s'ha transformat la governança corporativa per tal d'adaptar-se al nou paradigma de la sostenibilitat?

# TENDÈNCIES DE L'ENTORN CAP A LA SOSTENIBILITAT

01.



L'aprovació de l'Agenda 2030 i l'Acord de París va instaurar el 2015 un full de ruta global per avançar cap a nous models de desenvolupament més respectuosos amb la societat i el planeta, que interpel·laven de manera clara tots els actors. **En els darrers anys, bona part del sector privat ha intensificat el discurs a favor de la sostenibilitat i de la defensa del capitalisme dels stakeholders com a nou paradigma d'actuació empresarial. En aquest capítol constatem que aquest moviment està vivint una nova acceleració, en bona part a causa de la preocupació creixent dels inversors (privats i institucionals) perquè**

**les empreses compleixin els criteris ESG, i desenvolupin estratègies alineades amb l'Agenda 2030 i amb l'ambició de l'Acord de París per reduir les emissions.** Ara més que mai, el risc financer sembla indissociable dels riscos climàtics, mediambientals i socials. Aquelles empreses que, en els propers anys, no aconsegueixin alinear el propòsit i les línies de negoci amb els aspectes de sostenibilitat, ho tindran més difícil per competir en un mercat cada vegada més permeable i condicionat pels factors de l'entorn.

## Les empreses prenen la iniciativa en el compliment dels criteris ESG, impulsades pels seus inversors

Recentment, les empreses estan apostant d'una manera clara per invertir els recursos basant-se en el compliment dels criteris ESG per part de les seves unitats de negoci o projectes. Aquestes iniciatives augmenten molt ràpidament per la influència d'un nombre creixent d'inversors que valoren els aspectes socials, mediambientals i de governança a l'hora d'assignar el seu capital. La tendència és liderada clarament per grans fons d'inversió, que als darrers anys han alertat de la necessitat d'incorporar els criteris d'anàlisi ESG per tal d'assegurar la transició a la sostenibilitat del sector privat.

Cal subratllar que l'aplicació de criteris ESG a la inversió ha d'estar condicionada a una comprensió equilibrada dels beneficis socials, mediambientals i de governança. És probable que les tensions entre aquests tres àmbits augmentin a mesura que s'aborden de forma integrada. Per això, cal entendre les contrapartides que es puguin plantejar, saber-les orientar i resoldre, per tal de garantir la maximització de l'impacte de la inversió i la contribució positiva a la natura, la societat o l'empresa.

*"Amb l'aparició de la Llei d'informació no financera, els inversors ens han acompanyat en el desenvolupament d'una estratègia amb objectius que integri els criteris ESG a totes les àrees de l'organització."*

— **Àngela Sagastibelza, Fluidra**

*"Els inversors amb criteris ESG han incrementat molt la presència al mercat als darrers anys. Com que una part dels nostres accionistes formen part d'aquest grup, la gestió de l'empresa també s'hi ha adaptat, per complir amb les seves expectatives."*

— **María del Mar Granados, Repsol**

*"Per a la gestió de riscos i oportunitats ESG, Acciona compta amb un marc d'avaluació que forma part de les decisions que prenem cada dilluns als comitès d'inversió."*

— **José Luis Blasco, Acciona**

## Els nous marcs legislatius europeus promouen la transició de les grans empreses cap a la sostenibilitat

L'adopció de la taxonomia europea ha proporcionat al sector privat una referència clau sobre què es pot considerar un actiu sostenible. En paral·lel, els fons *NextGenerationEU* han impulsat les estratègies nacionals de recuperació orientades a la sostenibilitat i a la resiliència de les societats europees<sup>45</sup>. Han sorgit noves oportunitats perquè les grans empreses optin a liderar projectes de transformació amb un alt potencial d'impacte i de tracció per a altres empreses, i això pot

accelerar significativament la tendència cap a la sostenibilitat. En aquest context, els àmbits de la ciberseguretat i de la dependència energètica adquireixen una rellevància especial, per les implicacions disruptives que se'n poden derivar en l'entorn empresarial i en un context geopolític molt complex, marcat per la inestabilitat (models VUCA / BANI).

*"Les licitacions públiques inclouen [els criteris] ESG de manera creixent. Cada vegada es demana més informació a les empreses sobre el que consumeixen i com construeixen els seus productes."*

— **Amalia Santallusia, Fluidra**

*"Nosaltres identifiquem reptes de transició ecològica i de digitalització a Europa que creiem que es poden tractar amb l'ajuda dels fons europeus."*

— **Mark Hoddinott, Meliá**

*"La segona part de la pandèmia ha accelerat els plans europeus de recuperació, basats en el Green Deal i en la digitalització."*

— **Elena Valderrábano, Telefónica**



BONA PRÀCTICA

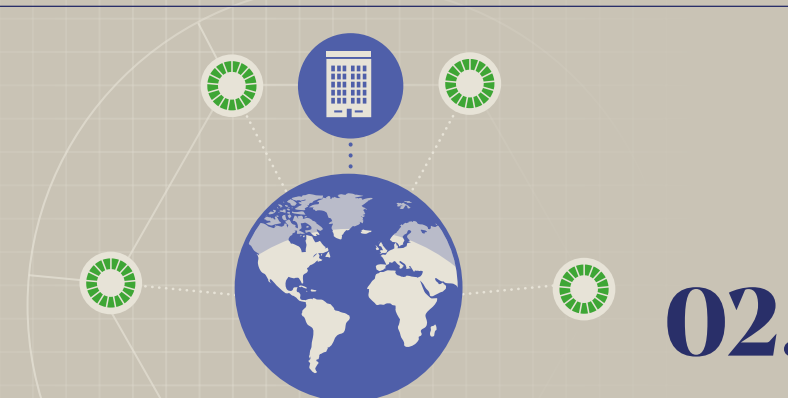
## Acciona i el sistema integrat de gestió de riscos de la sostenibilitat

Els inversors de les principals empreses espanyoles, siguin societats, fons o persones individuals, cada vegada donen més rellevància a l'acompliment de les empreses en matèria d'ESG. Acciona va reconèixer aquesta tendència en els seus compromisos estratègics de sostenibilitat del 2016 i des de llavors ha desenvolupat i ha aplicat un sistema de gestió de riscos de la sostenibilitat<sup>46,47</sup>. Aquest marc és complementari al de riscos i permet aclarir detalladament els riscos socials, mediambientals i ètics que afronta l'empresa, abans d'incorporar-los a la matriu general de riscos. Aquest exercici de transparència és de gran

valor per a l'empresa, perquè la seva experiència en gestió del desenvolupament sostenible queda exposada per escrit per a tots els grups d'interès als seus informes no financers. Així, els inversors que es regeixen per paràmetres ESG poden disposar de tota la informació necessària per fer una avaluació directa de l'empresa. Els índexs i els ràntings de sostenibilitat passen, doncs, a ser eines complementàries a les fonts de dades pròpies de l'empresa, que són fiables, vàlides i contrastades.



# TENSIONS DERIVADES DE LA INTEGRACIÓ DE LA SOSTENIBILITAT A L'EMPRESA



**La sostenibilitat corporativa enfronta els responsables de les empreses a situacions complexes, i es refereix al conjunt de preocupacions econòmiques, mediambientals i socials interconnectades i interdependents, a diferents nivells, que les empreses han d'abordar simultàniament.**

La visió integradora de la sostenibilitat empresarial sosté que les empreses han de perseguir diferents aspectes de la sostenibilitat alhora, encara que aparentment es puguin contradir entre si. Com a característica distintiva, la visió integradora planteja que els

directius han de prendre en consideració les tensions entre els diferents aspectes de la sostenibilitat que entren en conflicte, en comptes d'ignorar-los. Fent això, van més enllà del triple balanç (Elkington, 1997), perquè aborden explícitament les relacions entre aquests aspectes, sovint conflictives, de manera que "reconeixen i accepten les contradiccions entre les dimensions financera, social i mediambiental" (Gao i Bansal, 2013, p. 244; Hahn et al., 2018). En aquest capítol, exposem algunes de les tensions que han identificat les persones entrevistades.

## Les col·laboracions dins de les cadenes de valor empresarial són imprescindibles, però molt complexes

La sostenibilitat corporativa requereix anar més enllà del perímetre immediat de l'empresa per incloure-hi els grups d'interès externs (com els proveïdors, els clients, l'Administració pública o les comunitats locals) i crear sinergies amb vista a dissenyar i implementar accions d'alt impacte social, mediambiental, econòmic i/o de governança. Tractar amb altres actors no tan sols obre noves oportunitats per contribuir a l'Agenda 2030, sinó que contribueix a evitar potencials impactes negatius, com ara els derivats de l'explotació no sostenible dels recursos o l'agreujament dels desequilibris existents. Davant de reptes globals, cal apostar per solucions compartides i coordinades que ajudin a prevenir (ex ante) situacions adverses i a revisar l'en-

focament dels projectes, per maximitzar-ne els impactes positius. L'establiment d'aquestes col·laboracions comporta també alguns riscos que cal tenir en compte. Diferents grups d'interès poden no posar-se d'acord en les premisses d'una acció i donar prioritat als interessos propis. També pot passar que no hi hagi un acord sobre com exercir el lideratge del projecte o qui n'ha de proporcionar el finançament necessari. Totes aquestes dificultats s'han de tenir en compte en les fases d'ideació i de disseny de cada projecte, per tal d'anticipar-ne els conflictes i evitar-los, i facilitar-ne el seguiment.

*"Per tal d'assolir la sostenibilitat, cada empresa ha de col·laborar activament amb les seves cadenes de subministrament, amb la complexitat que això comporta, ja que cada empresa té els seus grups d'interès, les seves necessitats, els seus contextos i la seva economia."*

— **Dulcinea Meijide, Agbar**

*"Per nosaltres, és molt important tenir un paper impulsor, perquè els nostres proveïdors, que són pimes espanyoles, puguin fer la transició cap a la sostenibilitat. En aquests moments, estem desenvolupant una eina de mesurament per ajudar-les en aquest procés."*

— **Mónica Oviedo, Iberdrola**

*"La projecció d'Àfrica als mapes europeus és eurocèntrica i irreal. Es tracta d'un continent molt més gran i divers del que molts s'imaginen. Nosaltres apostem per ajudar al seu desenvolupament econòmic i humà, per combatre el canvi climàtic d'una manera efectiva."*

— **Josep Santacreu, DKV Seguros**

## Les necessitats del curt termini xoquen amb el desenvolupament d'estratègies sostenibles a llarg termini

Actuar de forma sostenible implica que les empreses siguin capaces de generar valor d'una manera sostinguda en el temps<sup>48</sup>. Per tal d'assegurar que el seu impacte va més enllà de la direcció financera, les empreses han de fer unes inversions els fruits de les quals potser no són visibles a curt termini. Això genera tensions entre la percepció del cost-oportunitat d'un projecte per a l'empresa i el benefici que se n'observa per a la societat i per al medi ambient. Les empreses que generen més impacte en matèria de sostenibilitat compten ja amb equips especialitzats que comprenen la pertinència de combinar la visió a curt termini amb la visió a llarg termini, per tal d'obtenir-ne beneficis no financers.

*"Quins esforços i quins sacrificis estic disposat a fer a curt termini en altres àmbits per tal d'assolir aquest objectiu a llarg termini? Com l'assoleixo? Don'trec els diners, el temps, l'esforç, els recursos, l'atenció i el focus per poder-nos centrar en aquest punt?"*

— **Josep Santacreu, DKV Seguros**

*"La sostenibilitat és una direcció estratègica que té un benefici a llarg termini. Algunes de les decisions que hem de prendre tenen un cost a curt termini que cal assumir."*

— **Roberto Fernández, Iberdrola**

*"Anys enrere, les empreses teníem plans estratègics a llarg termini. En les darreres dècades, els moviments socials i els canvis geopolítics ens han acompanyat en la generació de plans també a mitjà termini."*

— **Sonia Hernández, Repsol**

## La dimensió econòmica encara preval per sobre de les altres dimensions de la sostenibilitat

La sostenibilitat empresarial ha de considerar que el creixement i la rendibilitat de les empreses són importants, però també es requereix que l'empresa persegueixi un altre tipus d'objectius, concretament els relacionats amb el desenvolupament sostenible: la protecció del medi ambient, la justícia social i l'equitat, i el desenvolupament econòmic. Les entrevistes amb les empreses del GEP semblen indicar que avui la dimensió econòmica encara preval per sobre de les altres tres. Això no suposa necessàriament un perjudici directe a la societat, a la governança o al medi ambient, però sí que és indicatiu del moment de canvi inicial en què es troben les empreses en matèria de sostenibilitat i la seva contribució a l'Agenda 2030.

*"El sector financer té una tensió relativa a com finançar la transició sostenible sense deixar a ningú enrere."*

— **Sandra González, CaixaBank**

*"En els nostres processos de decisió, estem prioritzant aquelles inversions que tenen una recuperació de la rendibilitat econòmica compatible amb els ODS."*

— **Mark Hoddinott, Meliá**



BONA PRÀCTICA

### Fluidra i la seva aplicació de reptes per a la sostenibilitat

La cadena de valor de l'empresa inclou tant els seus grups d'interès externs com interns. Els empleats figuren al segon grup i són aliats molt importants en la implementació de la sostenibilitat corporativa. Fluidra és plenament conscient que la transició cap a una cultura empresarial centrada en la sostenibilitat és essencial per tal d'assolir els seus objectius estratègics de desenvolupament sostenible. Per promoure petits canvis amb efecte de bola de neu, des de la Direcció d'ESG, i amb la col·laboració del Departament de Recursos Humans, s'ha creat una aplicació

anomenada *Sustain Abilities*<sup>49</sup>, que té com a funció principal llançar reptes de sostenibilitat per part dels empleats, per als seus companys. A cada iniciativa, s'incorpora una descripció del repte en què l'ODS té impacte i en què consisteix. Això permet que els treballadors incorporin l'Agenda 2030 al seu comportament de manera individual i intuïtiva, i té un efecte multiplicador en el seu entorn laboral i familiar. *Sustain Abilities* facilita la transició cap a la sostenibilitat de la cultura empresarial i millora també l'efecte positiu de Fluidra en els ODS.

BONA PRÀCTICA

### Iberdrola i el seu innovador sistema de compres

Una empresa compromesa amb els ODS ha d'exercir un efecte de tracció sobre la cadena de valor. Per això, l'any 2019 Iberdrola va dissenyar i llançar un nou sistema de compres, amb uns estàndards més ambiciosos en matèria de sostenibilitat. Des de llavors, l'avaluació del proveïdor és més detallada i exigent que en la valoració anterior i inclou indicadors relatius tant als drets humans, a l'economia circular, als sistemes de seguretat i salut o a l'estratègia global de sostenibilitat, com a la biodiversitat, entre d'altres àmbits. Tots aquests indicadors han estat desenvolupats d'acord amb diferents marcs de report i estan vinculats

a unes fites específiques dels ODS 3 (Salut i benestar), 6 (Aigua neta i sanejament), 7 (Energia assequible i no contaminant), 14 (Vida submarina) i 15 (Vida d'ecosistemes terrestres). El bonus estratègic empresarial 2020-2022 aprovat per la junta general d'accionistes va lligat a l'increment del nombre de proveïdors principals que disposen de polítiques i estàndards de desenvolupament sostenible, i que assegurin un impacte positiu en aquests ODS. D'aquesta manera, els preceptes sostenibles del sistema de compres influeixen en els processos de decisió estratègica de l'empresa, a diferents nivells i de forma coordinada.



### La taxonomia verda europea estableix criteris consensuats sobre la definició d'un negoci o un projecte sostenible, però encara manca molt detall

La publicació de la taxonomia verda per part de la Comissió Europea ha permès als inversors i a les entitats financeres tenir accés a un conjunt de criteris unificats sobre què és una inversió sostenible. Els diferents actes delegats ofereixen a les empreses indicacions sobre els requisits que han de complir, encara que no són obligatoris. Paral·lelament (i durant el període 2022-2023), la proposta de

nova Directiva d'informació corporativa en matèria de sostenibilitat (CSRD) introduirà avenços en la qualitat del report no financer de les empreses europees i podria incidir positivament en la comparabilitat de dades de les empreses, oferir més transparència i punts d'accés centralitzats a la informació. *(Vegeu-ne una descripció específica al capítol I.)*

*"Es parla molt de la taxonomia, però continua essent incompleta encara. És cert que n'estem veient alguns avenços clars, però de moment manca molta concreció."*

— Eugenio Solla, CaixaBank

*"La taxonomia abasta alguns dels nostres productes, però no tenim directrius per a d'altres que formen part de la mateixa família."*

— Àngela Sagastibelza, Fluidra

*"Al text inicial de la taxonomia europea, s'estableixen unes prioritats generals. Manquen moltes referències per construir una cosa sòlida i ben definida que s'apliqui a tots els àmbits."*

— Carlos Krohmer, Colonial

### L'aplicació d'una política global de sostenibilitat s'ha d'encarar amb les realitats dels diversos àmbits geogràfics en què opera l'empresa

Les grans empreses espanyoles operen en àmbits geogràfics diversos. A Europa i a l'Amèrica del Nord, les empreses acusen la manca d'unitat en els marcs normatius, d'auditoria i de certificacions en matèria de sostenibilitat. Aquestes dificultats arriben fins i tot a multiplicar-se pel fet que existeixen marcs diferents o complementaris entre els estats

i les regions d'un mateix país, i això repercuteix directament en les possibilitats del sector privat de fer actuacions unificades per incorporar la sostenibilitat en els seus processos interns. L'efectivitat de les polítiques corporatives de sostenibilitat se'n pot veure afectada.

*"L'entorn regulador canvia d'un país a l'altre i també ho fan els ritmes dels organismes públics."*

— Mark Hoddinott, Meliá

*"Som conscients que estem operant en uns països en què hi ha riscos, encara que no en les nostres activitats o en la nostra cadena de valor, i no podem obviar aquest context."*

— Àngela Sagastibelza, Fluidra

*"En els projectes que fem, identifiquem els grups d'interès locals, per copsar-ne les expectatives i combinar la necessitat de sostenibilitat que requereixen amb el pla global de l'empresa."*

— María del Mar Granado, Repsol

### Existeixen riscos importants per a la sostenibilitat en l'aplicació de les noves tecnologies

La digitalització i les noves tecnologies proporcionen oportunitats per al desenvolupament sostenible. La connectivitat facilita als usuaris l'accés a uns determinats serveis i productes. Tanmateix, l'aplicació i l'ús de la tecnologia també comporta alguns riscos, que avançaran a mesura que augmentin la digitalització i l'aplicació de la intel·ligència artificial. Per tal de garantir que la tecnologia sigui una eina que fomenti

el desenvolupament sostenible del sector privat i de la societat, les empreses han d'identificar els elements sensibles i desenvolupar-hi solucions consensuades amb els seus grups d'interès. En cas contrari, poden sorgir dilemes ètics relacionats amb la privacitat i amb la igualtat d'accés, que es deriven en riscos de reputació per a elles.

*"Hi ha un risc de sostenibilitat associat a l'ús comercial de la intel·ligència artificial. Per això, estem promovent un laboratori d'intel·ligència artificial ètica i hi participem junt amb altres empreses."*

— Pilar Zulueta, NTT DATA

*"La bretxa digital pot arribar a ampliar altres bretxes. Si no es té accés a l'educació presencial, digitalment se'n pot tenir. Però si tampoc no es té accés a internet, encara s'està més aïllat."*

— Elena Valderrábano, Telefónica

### Els hàbits socials i les pràctiques empresarials en matèria de sostenibilitat avancen a ritmes diferents

Les empreses coneixen de primera mà quins són els principals reptes i oportunitats de desenvolupament sostenible del seu sector. Tanmateix, aquesta expertesa no sempre encaixa amb el comportament de la societat, que inclou múltiples agents socials, amb uns hàbits de consum i amb unes predisposicions a la innovació molt variables. La

formació dels grups d'interès interns i externs és una de les millors eines de què disposen les empreses per treballar amb les persones, a fi d'acostar posicions i garantir que els projectes transformadors dissenyats des del sector privat es poden implementar de manera efectiva.

*"Ara mateix, un dels residus més importants que hi ha al món és l'aigua depurada que no es reutilitza. Existeixen la tecnologia, les capacitats i la innovació per aconseguir que aquesta aigua no sigui mai un residu, sinó un recurs. Cal avançar en termes de governança en tota la gestió del cicle de l'aigua."*

— Asunción Martínez, Agbar

*"El client, en aquests moments, encara no és sensible i conscient del paper que pot complir amb la seva contribució a la sostenibilitat. Per exemple, vol viatjar, però encara no comprèn la petjada que genera."*

— Lourdes Ripoll, Meliá

*"La transició energètica no interpel·la tan sols les empreses, sinó també els ciutadans. El canvi del model de producció i de consum l'hem de fer tots de forma conjunta."*

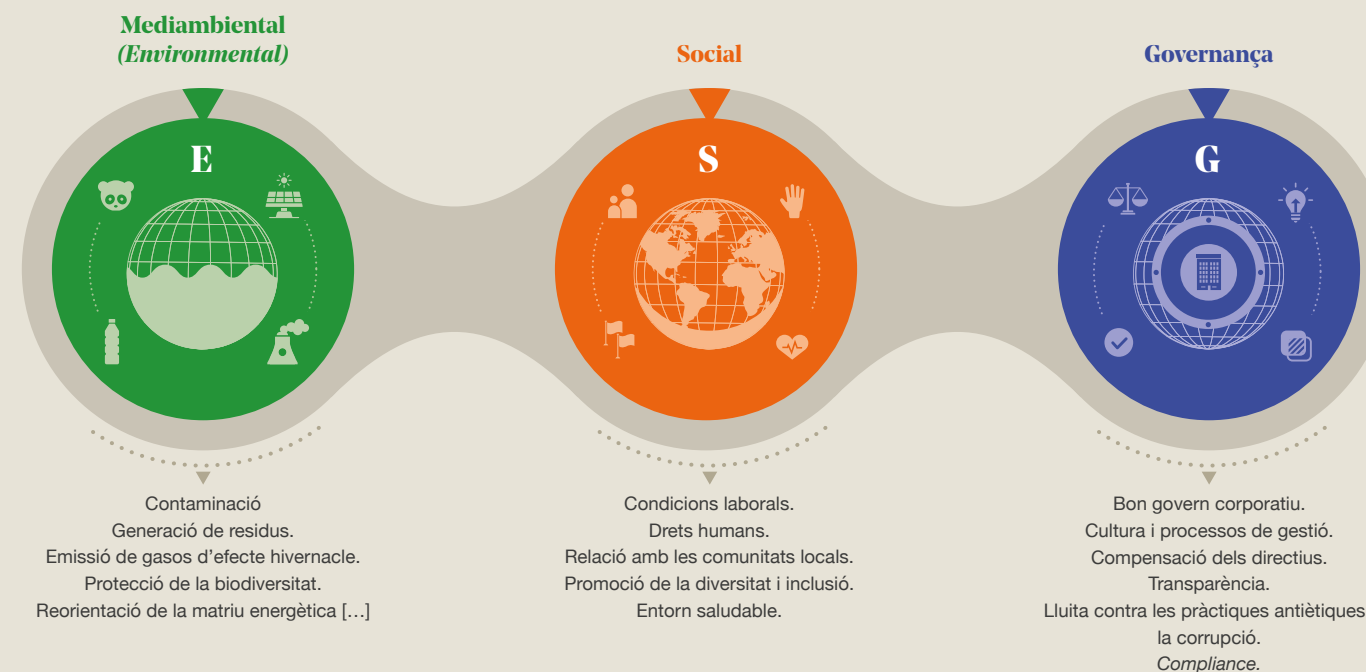
— María del Mar Granados, Repsol



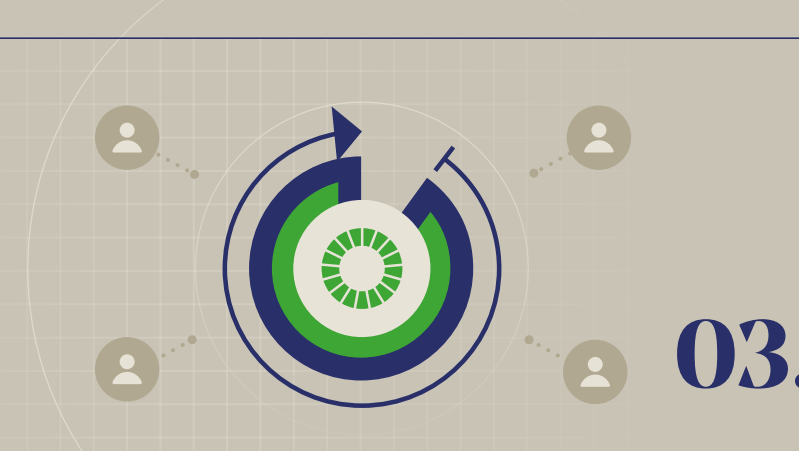
### CaixaBank i l'engagement amb els clients en matèria d'ESG

L'any 2021, CaixaBank fou un dels membres fundadors de l'aliança bancària de zero emissions netes promoguda per les Nacions Unides, la *Net Zero Banking Alliance*<sup>50</sup>, que constitueix un compromís públic a favor de la descarbonització de les seves carteres de crèdit i d'inversió per tal d'assolir la neutralitat d'emissions de gasos amb efecte d'hivernacle el 2050. Aquest compromís sostenible es trasllada també a les seves relacions amb els clients i amb les empreses en què inverteix. En aquesta línia, l'any 2022 ha llançat un nou servei d'assessorament ESG<sup>51</sup> per ajudar els seus clients corporatius i institucionals a analitzar i establir la seva estratègia i el seu posicionament sostenible. Amb aquest nou servei consultiu, CaixaBank vol impulsar la transició dels seus clients cap a la neutralitat en les emissions de carboni i acompanyar-los en els seus processos d'adaptació, comprensió

i definició d'uns objectius sostenibles, a curt i a llarg termini. Es tracta d'un servei dissenyat amb una metodologia pròpia, basada en una guia del Cambridge Institute for Sustainability Leadership (CISL) de la Universitat de Cambridge i de la Iniciativa Financera del Programa de les Nacions Unides per al Medi Ambient (UNEP-FI). Aquest servei, que duu a terme un equip especialitzat, aporta valor afegit als clients, ja que els permet conèixer el seu nivell de maduresa ESG, incorpora propostes d'assessorament i ofereix un acord de col·laboració consultiva per ajudar-los a millorar l'acompliment en matèria de sostenibilitat. S'analitzen tres àrees d'acompliment per part del client, al qual s'ofereix un diagnòstic personalitzat, comparant el seu posicionament i la seva projecció amb els del seu sector, i se li proposa un pla d'acció, amb propostes concretes.



# AVENÇOS EN LA GOVERNANÇA EMPRESARIAL DE LA SOSTENIBILITAT



És inevitable que apareguin tensions en l'aplicació de l'estratègia de sostenibilitat de les empreses. En conseqüència, és primordial que aquestes disposin de sistemes de governança que els permetin identificar els principals riscos ESG i pautar unes línies d'actuació adequades al sector i a la veta de mercat de cada empresa. Això inclou la creació de comissions i comitès de sostenibilitat, una atribució adequada de les

funcions per poder transversalitzar les accions de sostenibilitat, i l'establiment d'uns sistemes de report interns i externs per al seguiment dels projectes en curs i d'uns objectius de millora. Els titulars següents resumeixen la informació principal sobre la praxi empresarial de les empreses entrevistades en l'àmbit de la governança.

## El Consell d'Administració juga un paper fonamental en la presa de decisions sobre la sostenibilitat empresarial a través de les seves comissions

Moltes empreses han atribuït a les comissions que depenen del consell d'administració poders relatius a la sostenibilitat corporativa, i a vegades han optat per crear una nova comissió, dedicada únicament a aquestes temàtiques. D'altres han dotat de més contingut uns òrgans ja existents (com la Comissió de Nomenaments i Retribucions, i/o la d'Auditoria i/o Compliance). Un informe recent del Centre de Govern Corporatiu d'Esade i Georgeson<sup>52</sup> ha pogut constatar que la creació d'una comissió dedicada a la sostenibilitat pot comportar un encaval-

lament de funcions amb altres comissions. El 62% dels entrevistats en aquest estudi assenyalen que això es produeix principalment amb la Comissió d'Auditoria. És més oportú crear una nova comissió de sostenibilitat o atribuir aquestes funcions a òrgans preexistents? No hi ha una resposta única: totes dues opcions poden ser viables, en funció de la seva composició, de la capacitat per influir de manera efectiva en l'alta direcció i de l'estructura de governança de l'empresa.

*"El Consell d'Administració, a través de la Comissió de Nomenaments i Sostenibilitat, assumeix la supervisió de l'estratègia ESG i la seva integració en els diferents àmbits del banc."*

— Eugenio Solla, CaixaBank

*"La nostra Comissió de Retribució i Nomenaments tenia unes atribucions delegades en matèria d'RSC que ara s'han ampliat a fi d'aglutinar-hi tots els àmbits de la sostenibilitat, cosa que en facilita una visió integral i global."*

— Lourdes Ripoll, Meliá

*"L'any 2020, es va crear una Comissió de Sostenibilitat, que ha liderat la integració de la sostenibilitat de forma global i transversal."*

— Nuria Rodríguez, Naturgy

## Les empreses líders tracten les tensions en matèria de sostenibilitat en els màxims òrgans de govern

Cada vegada són més les grans empreses espanyoles que identifiquen la sostenibilitat com un element inherent a la seva activitat. La incorporació de les anàlisis de materialitat com a eines de reflexió estratègica els permet identificar alguns dels reptes que afronten i alhora observar possibles amenaces al seu model de negoci a mitjà

i a llarg termini. D'acord amb les recomanacions de bon govern de la CNMV<sup>53</sup>, i per a una contribució efectiva a l'Agenda 2030, molts consells d'administració han optat per tractar les qüestions de sostenibilitat en comissions que depenen del consell d'administració i en comitès de caràcter executiu.

*"Per afrontar les tensions que sorgeixen de la sostenibilitat, nosaltres sempre apostem per la negociació i pel convenciment, amb la implicació de l'alta direcció."*

— Roberto Fernández, Iberdrola

*"És fonamental comptar amb el suport actiu del consell d'administració per tal que un pla ESG es pugui implementar."*

— Pilar Zulueta, NTT DATA

## El factor diferencial per fer arrelar la sostenibilitat a l'empresa és el compromís del CEO

Als primers anys d'introducció de la sostenibilitat a les empreses, els màxims responsables en aquesta matèria eren els directors d'RSC, que sovint tenien un comitè o un departament sota la seva direcció amb un poder de decisió estratègic limitat, a causa de la posició perifèrica que ocupaven en l'estructura de governança de l'organització. Als darrers anys, un nombre creixent d'empreses han incorporat la sostenibilitat de forma més estratègica, amb la creació de comissions de

sostenibilitat que depenen del consell d'administració i l'atribució d'un caràcter central als departaments responsables de la implementació de la sostenibilitat. Tanmateix, més enllà de la presència d'òrgans especialitzats, les persones entrevistades destaquen el compromís i la implicació del/de la CEO en la presa de decisions relacionades amb la sostenibilitat com el factor diferencial per a la seva incorporació efectiva en l'empresa.

*"A l'empresa, qui lidera la sostenibilitat és el nostre CEO, sens dubte. Després hi ha un director de sostenibilitat per àrea empresarial."*

— José Luis Blasco, Acciona

*"Si el CEO d'una empresa no té interioritzats els conceptes bàsics de la sostenibilitat, li manca lideratge. En el nostre cas, fou la direcció qui va desenvolupar una proposta i les àrees la van dur a terme. La integració fou estratègica des del principi."*

— Elena Valderrábano, Telefónica

*"El Comitè de Sostenibilitat inclou membres del comitè de direcció i també el CEO, que mostra el seu compromís amb la matèria."*

— Carlos Krohmer, Colonial

### Les empreses identifiquen especificitats sectorials en la governança de la sostenibilitat

D'una manera creixent, entitats d'àmbit internacional com la GRI, l'ISSB o el Pacte Mundial estan assumint, en els seus marcs de report i de certificació, que hi ha diferències substancials entre els sectors econòmics en les matèries ESG i quines poden ser considerades rellevants per a cada empresa. Les grans empreses espanyoles destaquen aquesta qüestió, i reclamen nous marcs i indicadors detallats i comparables per poder definir la seva responsabilitat sobre la cadena de valor i determinar com incidir-hi positivament.

*"El CO<sub>2</sub> que generem és el 2% del total de la nostra cadena de valor. El 98% restant està relacionat amb les inversions que tenim en el sector energètic."*

— Eugenio Solla, CaixaBank

*"Tots els operadors hauríem de tenir un marc comú d'indicadors per tal d'avaluar l'impacte que generem d'una manera homogènia. Així es podria estandaritzar la sostenibilitat de forma sectorial."*

— José María Bolufer, Telefónica

### El compromís de les grans empreses amb les estratègies de descarbonització i de reducció de les emissions netes s'accelera arran de la COP26

L'acord final a què van arribar les parts a la COP26 fou considerat per la majoria dels experts insuficient per mantenir l'escalfament global per sota dels 2°C. No obstant això, algunes empreses han acceptat el repte i han accelerat els seus plans de descarbonització per tal de complir el límit marcat a l'Acord de París. Aquestes empreses encara són una minoria enguany i majoritàriament no especifiquen els seus plans per dur-ho a terme ni les contrapartides de desenvolupar-ho. Tanmateix, cal esperar que el seu lideratge serveixi de full de ruta per a d'altres empreses.

*"Hem seleccionat nou compromisos ESG. Monitorem el nostre avenç cada any. I aviat llançarem els compromisos per al 2025."*

— Silvia Agulló, DKV Seguros

*"El primer objectiu de neutralitat en CO<sub>2</sub> que ens vam marcar fou al 2050 i de seguida el vam avançar al 2040 i, finalment, al 2025. Tan bon punt l'empresa comença a dedicar-se a un projecte, per defecte resulta més fàcil avançar en el compliment dels objectius."*

— Elena Valderrábano, Telefónica

*"Ens hem compromès a reduir les emissions de CO<sub>2</sub> per trams, al 2030, al 2040 i al 2050, per als diferents sectors en què operem, fins a assolir les emissions netes zero."*

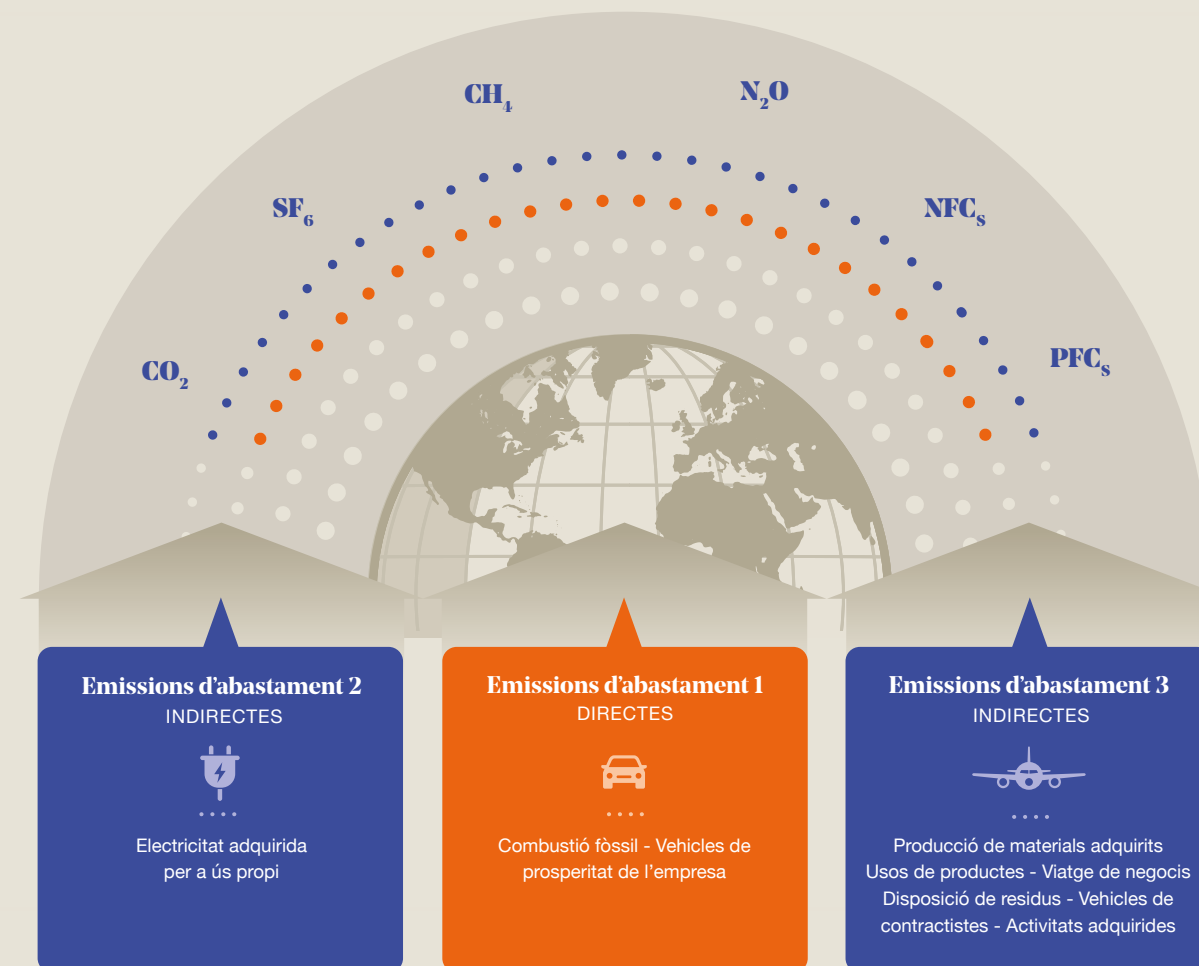
— Eugenio Solla, CaixaBank



### DKV Seguros i el net negatiu d'emissions de CO<sub>2</sub>

L'any 2022, la majoria de les grans empreses privades espanyoles s'han adherit a compromisos per tal d'assolir l'objectiu de les Nacions Unides de zero emissions netes de CO<sub>2</sub> l'any 2050. És un pas necessari per assegurar que l'escalfament global no superi els 2,5°C el 2050 respecte als nivells preindustrials. Algunes empreses treballen amb avantatge i aposten per objectius més ambiciosos. Una d'elles és DKV, que és ZeroCO<sub>2</sub> des del 2007 i que ha aconseguit reduir més del 90% de les seves emissions des del 2004. A més, fou la primera empresa del sector de serveis a Espanya i d'assegurances a Europa a calcular l'impacte mediambiental d'una pòlissa d'assegurances, l'any 2010. Des de llavors, totes les seves pòlisses són ZeroCO<sub>2</sub>. Aquesta posició avançada li ha permès d'anar més enllà i avançar el seu compromís climàtic d'emissions de CO<sub>2</sub>

el 2030 (en comptes del 2050). A més, es tracta d'una empresa amb un balanç de zero net en la seva petjada d'operacions des del 2007. I, des del 2019, DKV ha fet un pas més i compensa un 10% per sobre de la seva petjada d'operacions, compromís que mantindrà almenys fins al 2025 i s'adherirà al compromís del programa *Climate Ambition Accelerator* (CAA) de les Nacions Unides. Això vol dir que el desenvolupament de les activitats pròpies de l'empresa comporta la captura i l'emmagatzematge de més CO<sub>2</sub> del que produeix. DKV està restant CO<sub>2</sub> de l'atmosfera i contribueix així a combatre el canvi climàtic. Aquest tipus d'accions ambicioses seran necessàries per tal d'assegurar un futur mediambientalment sostenible i el compliment de l'Agenda 2030.





## VALORACIONES FINALS

➊ La incorporació de la sostenibilitat en les pràctiques empresarials ha arribat per quedar-se. Així ho han indicat els representants de les empreses entrevistades, que han destacat la importància de vincular els nous riscos i oportunitats financeres amb els reptes climàtics, mediambientals i socials que afronta la humanitat. Després de dècades d'advertències alarmants per part de la comunitat científica, els poders públics i el sector privat assumeixen i comparteixen finalment el greu diagnòstic de la situació actual.

➋ Les empreses semblen disposades a fer els canvis estructurals necessaris per transitar cap a un nou paradigma empresarial de desenvolupament sostenible, però no és fàcil passar del discurs de la sostenibilitat (sovint idealitzat) a la pràctica empresarial. Convertir la visió en accions concretes depèn, en gran manera, de la capacitat de les empreses per entendre les dificultats i dirimir les tensions inherents a la presa de decisions en matèria de sostenibilitat.

➌ La majoria de les empreses entrevistades es troben en una fase embrionària en el reconeixement i el processament intern d'aquestes tensions, i encara no existeixen marcs específics de presa de decisions que permetin resoldre les tensions de forma sistematitzada i amb uns criteris justificats. Si bé és cert que les estructures de governança d'aquestes organitzacions estan cada vegada més preparades per integrar la sostenibilitat com un element transversal, ara com ara la majoria de les empreses aborden les tensions *ad hoc* a mesura que es presenten.

➍ La gran varietat de tensions estratègiques amb què conviuen les empreses en el seu dia a dia no estan revistes en els marcs reguladors o en els mecanismes de finançament de les polítiques de sostenibilitat. Dit d'una altra manera, s'exigeix a les empreses que siguin sostenibles en diferents esferes d'actuació, però en molts casos no se'ls explica com ho han de fer, ni tampoc com han de prioritzar les accions quan uns objectius de sostenibilitat entren en conflicte amb altres.

➎ A aquestes dificultats, s'hi afegeixen els riscos derivats del canvi de context geopolític i, en particular, de la guerra d'Ucraïna. Aquest conflicte (que no s'esmenta a les entrevistes perquè encara no havia esclatat quan es va iniciar el procés) està provocant una greu crisi humanitària, amb serioses repercussions energètiques, econòmiques i de seguretat. Aquests fenòmens amenacen de desestabilitzar el Pacte Verd i les estratègies de recuperació post-COVID-19 de la Unió Europea, dos pilars indispensables per complir amb l'Acord de París i amb l'Agenda 2030. L'augment del preu de les primeres matèries a conseqüència de la seva escassetat i de les polítiques proteccionistes alterarà notablement les regles del comerç mundial, i fins i tot podria derivar en nous conflictes, que dificultarien seriosament la transició cap a la sostenibilitat i la voluntat de col·laboració entre els diferents actors.

➏ Aquesta situació d'altíssima inestabilitat i volatilitat geopolítica marca un punt d'inflexió en la història d'Europa i en la tendència cap a la consolidació de nous models de producció i consum alineats amb la sostenibilitat. La voluntat de reindustrialitzar Europa pot proporcionar grans oportunitats per reforçar l'autonomia de la UE en la producció d'alguns béns estratègics, però també planteja seriosos desafiaments per poder disposar dels recursos i de les matèries suficients, i escometre els canvis en els terminis de temps esperats. El trasllat dels processos productius pot tensionar i fins i tot impossibilitar algunes línies d'aprovisionament de primeres matèries procedents de països com la Xina o Rússia, i això podria tenir greus conseqüències per a una part significativa del teixit empresarial europeu i espanyol. Els problemes en les cadenes de subministrament es poden veure agreujats per la situació d'una indústria naviliera que té un marge de creixement limitat o per altres aspectes tan diversos com les mesures draconianes imposades per la Xina al seu territori per limitar els contagis per COVID-19.

➐ En definitiva, als propers anys, les empreses hauran de prendre decisions relacionades amb la transició sostenible per a les quals no disposen de pautes d'actuació. Davant d'aquesta realitat, és imprescindible que hi hagi un diàleg constant i constructiu entre el sector públic i el privat perquè tots dos puguin contrastar els plantejaments, la seva aplicabilitat i els efectes de les noves polítiques i regulacions, i determinar fins a quin punt són efectives per generar l'impacte pretès. Al mateix temps, caldrà continuar aprofundint el coneixement acadèmic, des de la ciència del management, amb relació als models d'incorporació de la sostenibilitat corporativa, tenint molt en compte la seva aplicació pràctica.

## EL REPORT DE LES EMPRESSES ESPANYOLES I LA SEVA CONTRIBUCIÓ ALS ODS

La divulgació d'informació no financera és una de les eines més adequades per comprendre la contribució del sector privat a la sostenibilitat mediambiental, econòmica, social i de govern<sup>54</sup>. Als darrers anys, s'ha consolidat com la font principal d'informació per tal que els grups d'interès puguin avaluar la contribució del sector privat al desenvolupament sostenible<sup>55,56</sup>. Però el report no financer és una disciplina encara jove, amb molt camí per endavant.

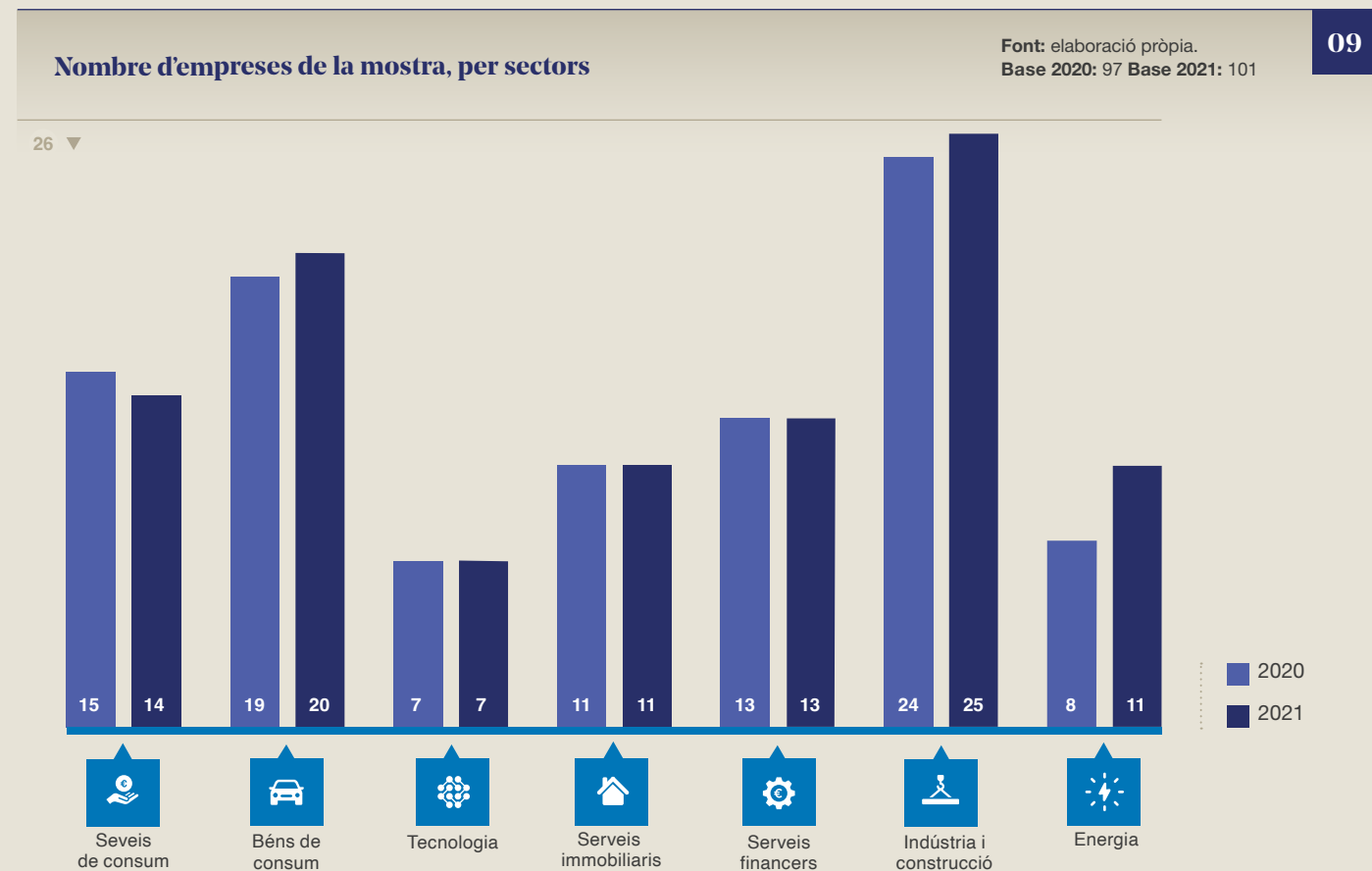
Als darrers anys, s'ha avançat en la creació de marcs d'estàndards no financers, gràcies a l'impuls dels poders reguladors i de les organitzacions certificadores, consultores i auditors. La tendència més destacable que observem en aquests avenços és la incorporació d'una anàlisi estratègica de la materialitat, per tal que l'empresa connecti el seu model de negoci amb els seus impactes en matèria de sostenibilitat.

Als propers anys, veurem que ja no n'hi haurà prou que els reports no financers incloguin dades simplifícades, de manera que les auditories puguin aprovar les taules resum que conformen els seus annexos. Les bones memòries hauran de traslladar al públic una imatge coherent de l'estratègia empresarial i com incideix sobre cadascuna de les dimensions de la sostenibilitat.

En aquest capítol, s'analitza fins a quin punt les empreses cotitzades amb seu a Espanya comuniquen informació sobre els àmbits de la governança, el planeta, la prosperitat i les persones. Això permetrà veure amb profunditat com avancen cap al nou estadi de maduresa en els marcs internacionals del report no financer. El lector podrà observar que encara hi ha bon marge de millora.

# METODOLOGIA

## Mostra



La mostra d'aquest informe està formada per 101 empreses amb seu a Espanya, que van cotitzar a Bolsas y Mercados Españoles (BME) a l'exercici 2021 i van divulgar informació no financera aquell mateix any.

Com es pot observar en aquest gràfic, la representació sectorial es manté estable respecte a l'any passat. Al sector dels serveis de consum, es registra una caiguda moderada en les empreses que reporten (de 15 a 14), mentre que s'observa un augment d'empreses als sectors dels béns de consum (de 19 a 20), de la indústria i la construcció (de 24 a 25) i, sobretot, de l'energia (de 8 a 11).

**El cas del sector energètic és particular, pel creixement d'empreses en aquesta categoria, degut principalment a dos factors: l'aparició d'una nova empresa en el subsector de les energies renovables que comença a cotitzar enguany i el fet que dues empreses joves han publicat una memòria per primera vegada enguany, tot i que cotitzaven abans del 2021. La creació de noves empreses en aquest sector pot ser conseqüència de l'augment ràpid del capital invertit en energies renovables per part dels actors públics i privats als dos darrers anys<sup>57,58</sup>.**

## Documents analitzats

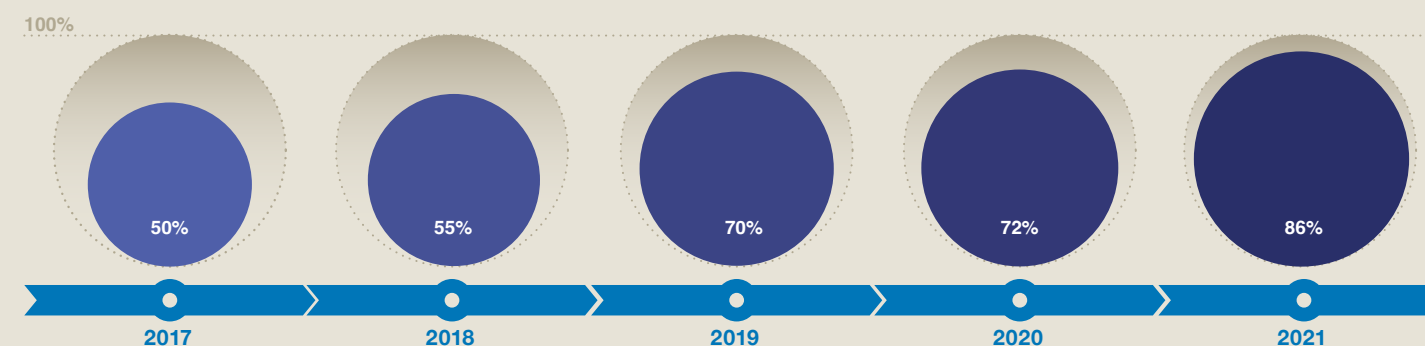
### Percentatge d'empreses que cotitzen a BME i amb seu a Espanya que han publicat memòries no financeres, per any de publicació

Font: elaboració pròpia.

10

L'any 2021, el 86% de les empreses cotitzades amb seu a Espanya van publicar informació no financera seguint els criteris apuntats. Aquest resultat indica un avenç molt substantiu respecte al valor del 2020 (72%) i dels anys anteriors. Des del 2017, les empreses que reporten han augmentat un 72%, en passar del 50% al 86%. El creixement del 2019 es podria atribuir a l'aprovació de la Llei d'informació no financera<sup>59</sup>. Tanmateix, el 2021 l'efecte de l'entrada en vigor d'aquella llei ja ha quedat diluït, de manera que el creixement deu dependre d'algun altre factor.

Per comprendre la situació, és essencial especificar que el nombre d'empreses que reporten no ha augmentat, sinó que el total d'empreses cotitzades amb seu a Espanya que no reporten ha baixat considerablement. Això indica que hi podria haver una correlació entre el fet de reportar informació no financera i les probabilitats de mantenir la cotització al mercat continu. Si bé no podem establir una relació de causalitat amb un factor extern, sí que sembla que hi ha una correlació amb l'entorn volàtil i incert de la crisi econòmica causada per la COVID-19.

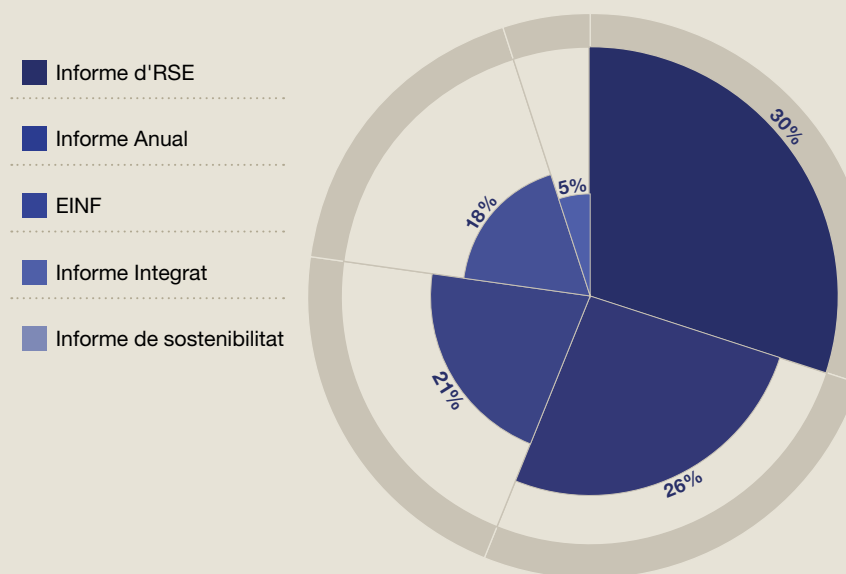


Base 2017: 143 Base 2018: 141 Base 2019: 137 Base 2020: 134 Base 2021: 117

### Tipologia de report a les memòries publicades l'any 2021

Font: elaboració pròpia.  
Base 2021: 101

11



Aquest estudi quantitatiu es basa en informació pública i accessible *online*, procedent d'informes de sostenibilitat (30%), informes integrats (26%), EINF (21%), informes anuals (18%) i informes de RSC (5%) publicats fins al 31 de juliol del 2021 a la pàgina web de les empreses cotitzades amb seu a Espanya.

**Existeix un debat en l'àmbit de la sostenibilitat corporativa a la UE sobre la qualitat de cadascun dels tipus de report no financer.** Malgrat que no s'ha arribat a un consens sobre el tema, a partir de la literatura disponible s'ha establert l'escala següent com la més adequada per la qualitat i la quantitat de la informació presentada per les empreses, en ordre de preferència: el report integrat, seguit de l'informe de sostenibilitat, l'informe de RSC, l'informe anual i l'EINF independent. L'Observatori dels ODS ha seleccionat un report produït per a cada empresa sobre la base d'aquesta escala, sometent a una anàlisi rigorosa de continguts de l'informe de més qualitat i publicat en primer lloc.

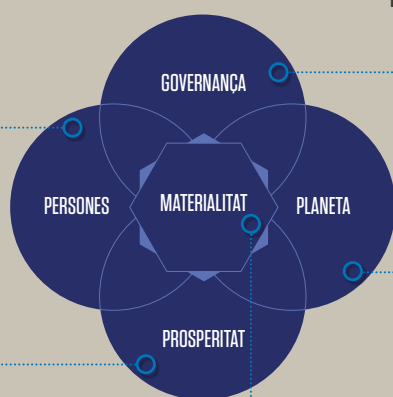
# MODEL D'ANÀLISI

El model d'anàlisi de l'Observatori dels ODS es basa en un sistema d'indicadors agrupats en cinc grans blocs, que consideren prioritaris organitzacions com les Nacions Unides (ONU), la *Global Reporting Initiative* (GRI), l'*International Sustainability Standards Board* (ISSB) i el CDP, entre d'altres. Un d'aquests pilars correspon al concepte de materialitat. Els altres es reparteixen en quatre dimensions específiques, que relacionen l'empresa amb el seu entorn: els principis de governança, la prosperitat (economia), les persones (societat) i el planeta (medi ambient).

## Model d'anàlisi

**Persones:** Inclou aspectes vinculats a la gestió del capital humà per part de l'empresa, així com aspectes socials sobre l'impacte de la companyia a les comunitats locals i a les regions circumdants a les seves instal·lacions i operacions.

**Prosperitat:** Inclou aspectes econòmics no financers vinculats a l'impacte de l'empresa en el seu entorn, com la generació de valor com a motor de creixement, la innovació, la digitalització i l'economia circular.



Font: elaboració pròpia.

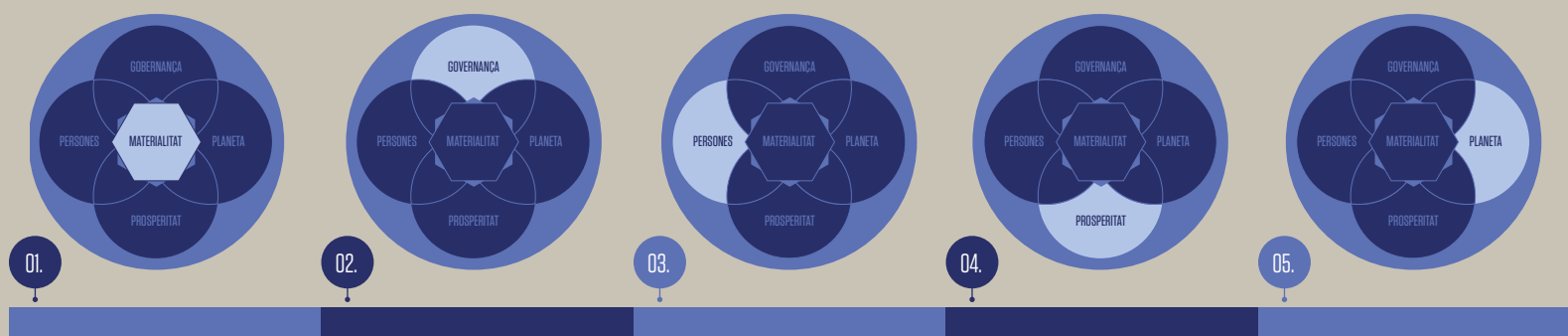
12

**Principis de governança:** Inclou els criteris que regeixen el funcionament dels sistemes de gestió, les polítiques i els processos de l'activitat empresarial en matèria de sostenibilitat.

**Planeta:** Inclou aspectes relatius a l'impacte empresarial sobre el medi ambient, com el consum energètic, l'eficiència energètica, el consum hídic, les emissions atmosfèriques, la gestió de residus i les polítiques de protecció de l'entorn.

**Materialitat:** Procés d'anàlisi que permet a l'empresa reorientar la seva estratègia cap a la sostenibilitat, a partir d'una anàlisi participativa dels seus impactes més rellevants en l'àmbit econòmic, social i mediambiental.

## Guia de lectura d'aquest apartat



Per enllaçar les nostres categories d'anàlisi amb els ODS, s'ha col·locat al costat de cada títol una referència a l'ODS i a la meta interpel·lats pel contingut de l'apartat corresponent.

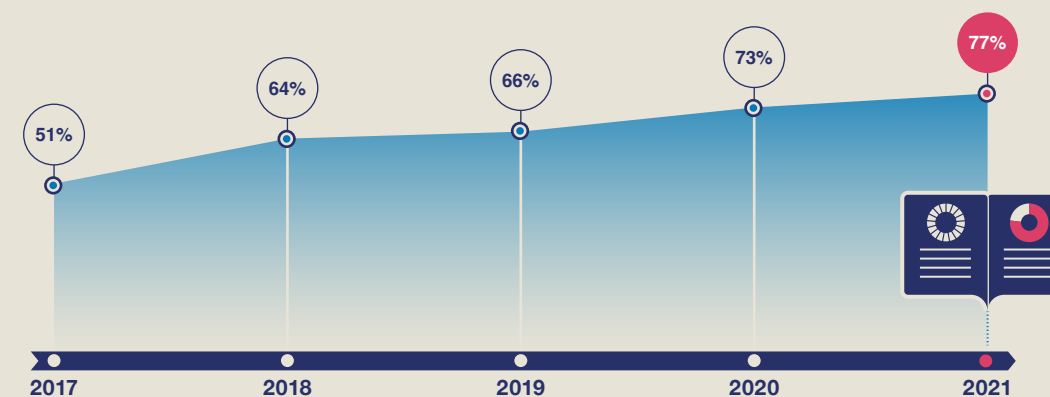
## Títol

Referència a l'ODS interpel·lat i a la seva meta.	Referència a l'ODS interpel·lat i a la seva meta.	8 TREBALL DIGNI I CREIXEMENT ECONÒMIC 8.8	12 CONSUM I PRODUCCIÓ RESPONSABLES 12.2
---	---	--	--



# ELS ODS EN EL REPORT NO FINANCER

## La majoria de les empreses de tots els sectors esmenten els ODS



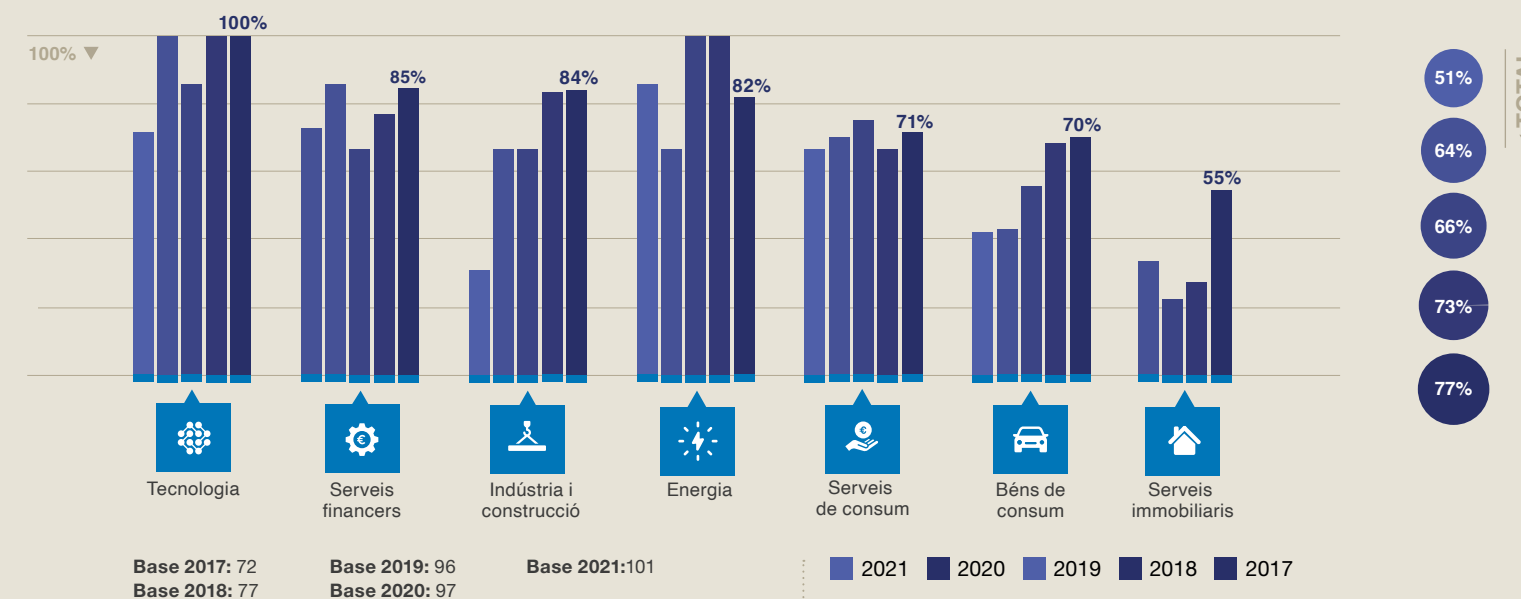
L'any 2021, el 77% de les empreses que van divulgar informació no financera van esmentar els ODS a les seves memòries anuals, cosa que representa un increment de quatre punts respecte a l'edició anterior de l'informe i consolida la tendència alcista que s'està observant des del 2017, quan poc més de la meitat de les empreses esmentaven els ODS a les seves memòries.

La presència dels ODS a les memòries no financeres s'ha generalitzat a tots els sectors. Des de la primera edició de l'informe, les empreses dels sectors energètic i tecnològic han liderat aquest aspecte. El sector dels serveis immobiliaris continua essent el més endarrerit (continua ocupant l'última posició), malgrat que els esments van augmentar del 27% al 55% en un sol any.

## Percentatge d'empreses que esmenten els ODS, per sectors

Font: elaboració pròpia.

13



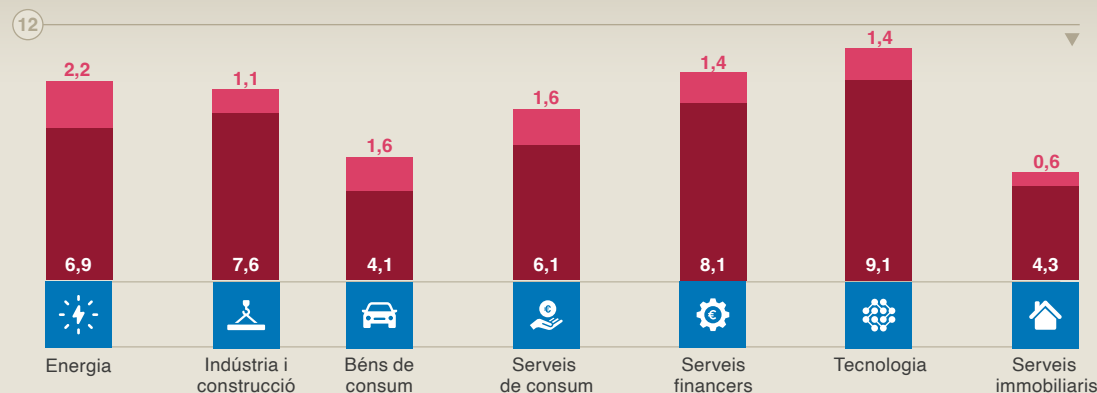


### Mitjana d'ODS esmentats, per sectors i per tipus d'esment

Font: elaboració pròpia.  
Base 2021: 101

14

- INTENCIONAL:** S'exposa la contribució de l'empresa a aquest ODS, però no es detallen les accions concretes per contribuir a assolir-lo.
- AMBICIOSA:** Es detallen les accions que duu a terme l'empresa per contribuir a l'assoliment d'aquest ODS.



### Mitjana d'ODS esmentats, per sectors i per tipus d'esment

No tan sols és important analitzar si s'esmenten els ODS, sinó també com es fa referència a cada objectiu. Analitzant el tipus d'esment que fan les empreses de cada sector, es posa de manifest que **la gran majoria de les referències són, fins avui, intencionals** (és a dir, exposen la contribució de l'empresa a un ODS, però no detallen les accions per contribuir a assolir-lo).

Per tal que una empresa mostri com contribueix a l'Agenda 2030, és important que passi de fer esments genèrics als ODS a comunicar als seus grups d'interès com està contribuint a assolir les fites de cada objectiu. Cada empresa ha de reportar els projectes i les accions rellevants per a cada ODS. Només així podrà mostrar als seus *stakeholders* com està mitigant els seus impactes negatius i potenciant els positius, a fi de contribuir a l'Agenda 2030.

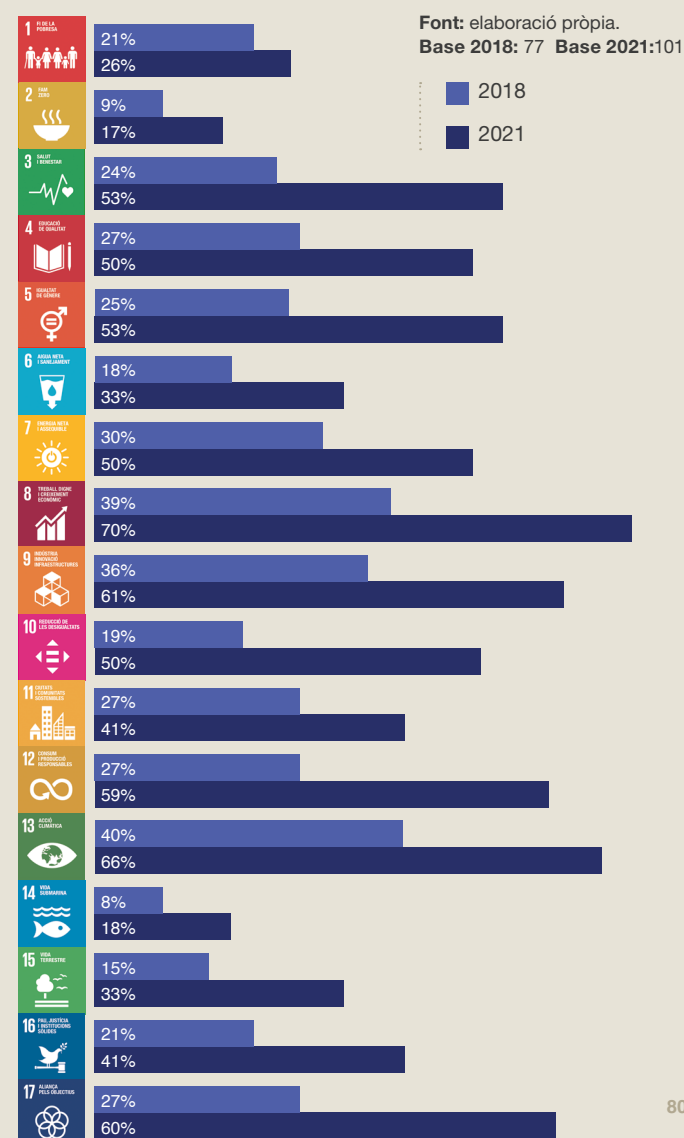
### Las mencions per ODS segueixen sent molt desiguals

L'any 2021, els ODS que les empreses destaquen més a les seves memòries són l'ODS 8 (Treball decent i creixement econòmic), que esmenten el 70% de les empreses, l'ODS 13 (Acció pel clima), el 66%, seguits de l'ODS 9 (Indústria, innovació i infraestructura), l'ODS 12 (Producció i consum responsables) i l'ODS 17 (Aliances per assolir els objectius), esmentats per 6 de cada 10 empreses.

En canvi, els ODS 2 (Fam zero) i 14 (Vida submarina) continuen essent postergats, atès que els esmenten menys del 20% de les empreses. D'entre els canvis produïts entre els anys 2018 i 2021, cal destacar el cas dels ODS 3 (Salut i benestar), el 8 (Treball decent i creixement econòmic), el 10 (Reducció de les desigualtats), 12 (Producció i consum responsables) i el 17 (Aliances per assolir els objectius), que han experimentat un increment de 20 punts percentuals o més.

### Percentatge d'empreses que esmenten cada ODS, el 2018 i el 2021

15



### Las empresas se centren en los ODS a los que se puede atribuir más valor comunicativo

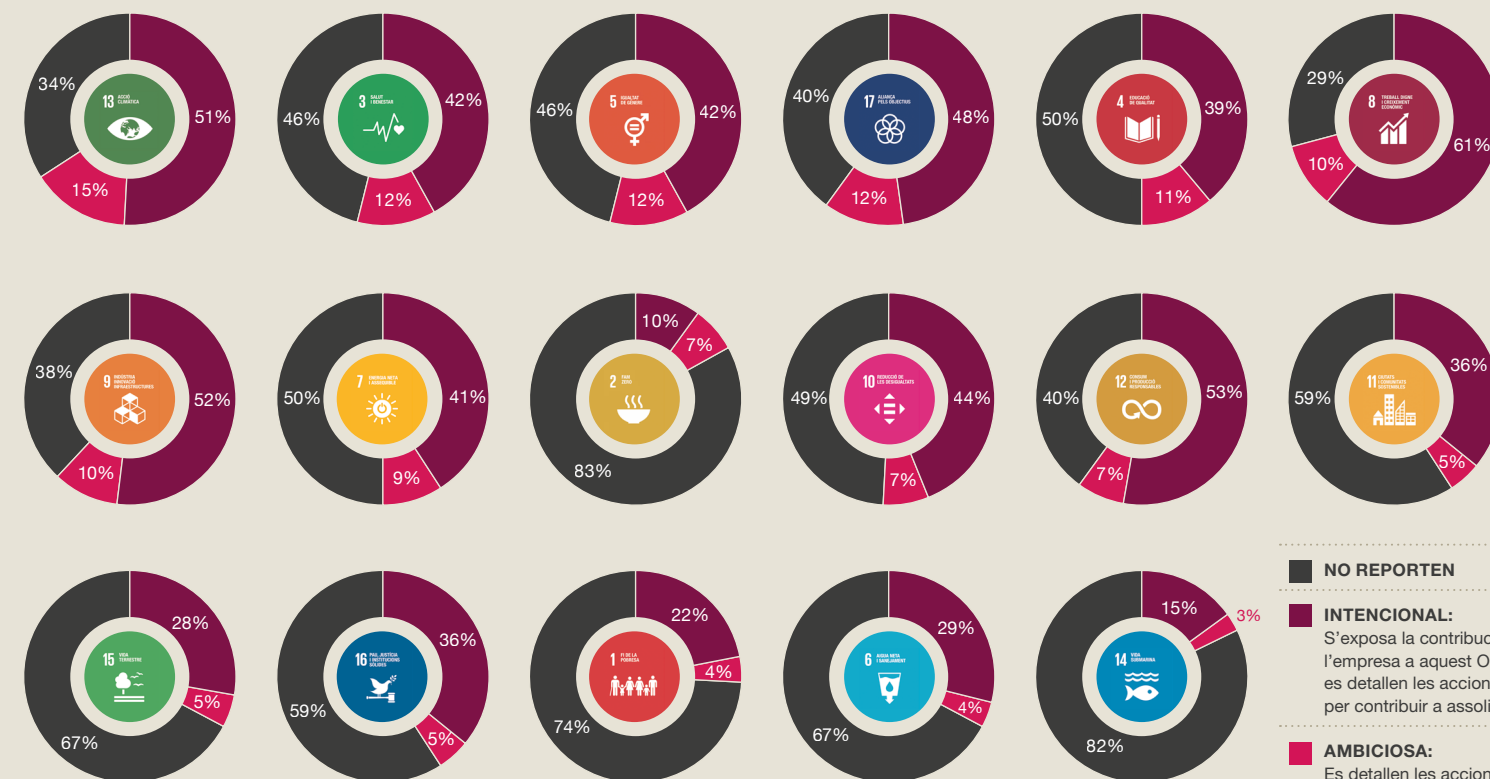
A partir d'aquestes dades, podem establir una classificació quantitativa dels objectius, amb els ODS 8, 9, 13 i 17 com els **principals**, atès que registren valors superiors al 60%; els ODS 3, 8, 10 i 12 com a **ascendents**, ja que han vist incrementada la presència en més de 30 punts percentuals als darrers quatre anys, i els ODS 1, 2 i 14 com a **postergats**, perquè registren valors per sota del 30%.



### Percentatge d'empreses que fan referència a cada ODS el 2021, per tipus d'esment

Font: elaboració pròpia.  
Base 2021: 101

16

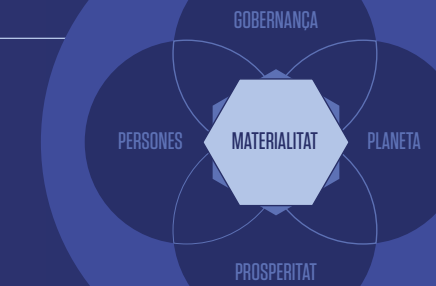


És destacable que la majoria de les empreses esmenten de forma intencional els ODS que reben més atenció mediàtica: 13, 3, 5 i 17. També destaquen els objectius subjectes a més regulació: 5, 8, 9 i 12. En el cas d'aquest darrer (Producció i consum responsable), detectem un nombre més alt d'esments ambiciosos. Les empreses haurien d'apostar per dur a terme accions en funció de l'impacte

que tenen i/o poden tenir en els grups d'interès. Això és essencial per mitigar les seves externalitats negatives i potenciar la seva contribució positiva a la societat i al medi ambient. Després haurien de comunicar com han assignat els recursos i en quines accions de contribució als ODS s'han traduït.



# MATERIALITAT



## La majoria de las empresas ja ha integrat el procés de materialtat en seu cicle de report

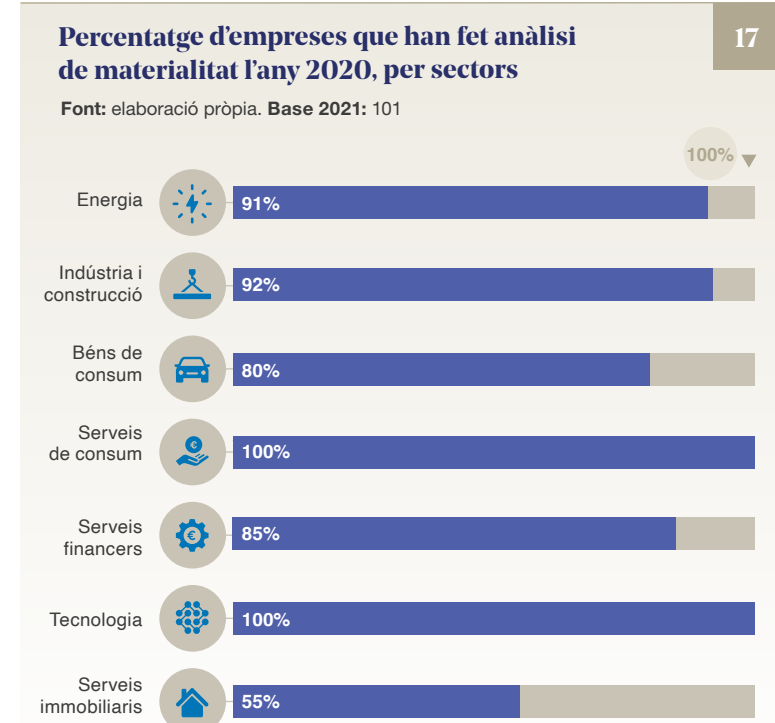


Per contribuir a l'Agenda 2030, les empreses han de començar el cicle de report prioritant les temàtiques no financeres rellevants per al seu negoci, basant-se en els criteris ESG. Per acomplir aquesta tasca, l'eina que recomanen les principals entitats de report a escala internacional és la **dobla materialitat**,<sup>60,61</sup> que consisteix a identificar les qüestions de sostenibilitat més rellevants per a l'empresa a partir d'una revisió del model de negoci i del seu potencial per impactar –de manera positiva o negativa– a la societat, l'economia i el medi ambient. L'anàlisi de materialitat es caracteritza perquè és un procés participatiu que inclou tant als *stakeholders* interns (empleats, accionistes, equip directiu, etc.) com els externs (proveïdors, aliats estratègics, consumidors, etc.). La rellevància d'aquesta eina radica en la seva capacitat de vincular la sostenibilitat amb l'estratègia empresarial i satisfer, al mateix temps, les expectatives dels *stakeholders* en aquesta matèria.

L'any 2021, el 68% de les empreses han fet un estudi dels seus grups d'interès i han publicat una matriu de materialitat que resumeix els temes clau per a l'empresa. Això vol dir que més de dos terços de les empreses de la mostra han centrat el seu cicle de report en els temes de sostenibilitat essencials per a l'organització i per al seu sector.

En fer una anàlisi completa de la materialitat, les empreses s'anticipen al canvi en els estàndards de la GRI previst per al 2023, quan tota empresa que vulgui certificar el seu informe

D'acord amb l'anàlisi realitzada l'any 2021, el 86% de les empreses estudiades identifiquen a les seves memòries les qüestions de sostenibilitat materials per al seu negoci. Cal destacar que totes les empreses dels sectors de serveis de consum i de tecnologia fan anàlisis de materialitat, seguides de les empreses dels sectors energètic i de la indústria i la construcció, amb valors superiors al 90%.



**86%**  
De les empreses identifica a les seves memòries les qüestions de sostenibilitat

**86%**  
De les empreses utilitzen el GRI com a marc de report

## La majoria de les empreses esmenten els grups d'interès, però no els inscriuen en els seus processos de generació de valor

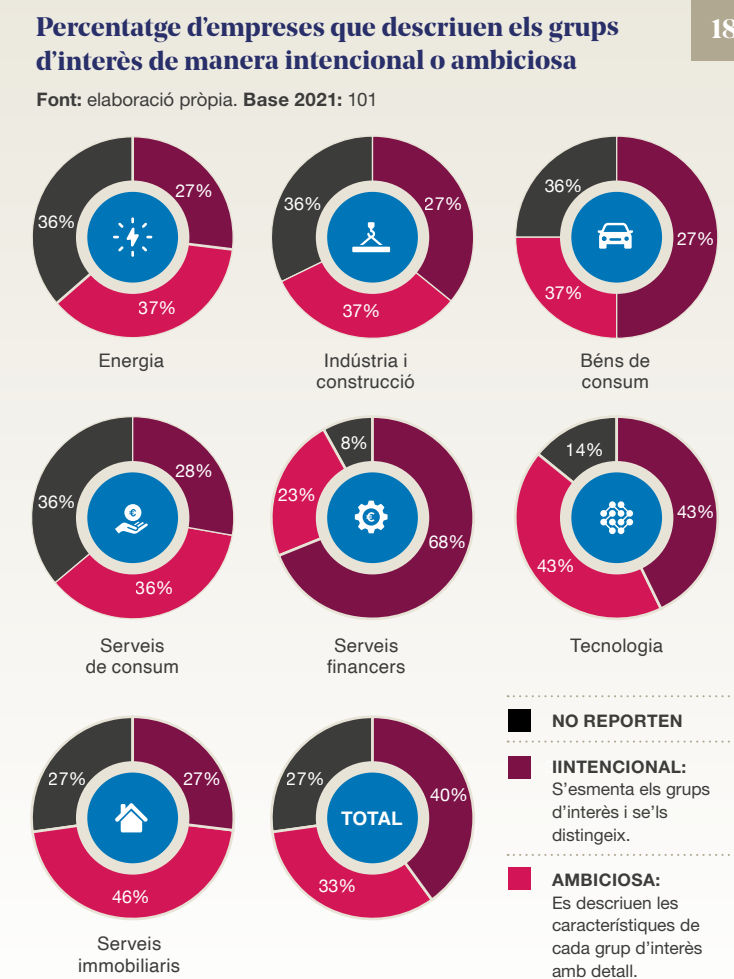


El tractament dels grups d'interès o *stakeholders* és un dels punts més rellevants a l'hora de fer una anàlisi de materialitat. Aquests col·lectius agrupen les entitats que poden tenir un interès en/per a l'empresa. El *business as usual* ha donat tradicionalment més rellevància als accionistes (*shareholders*) que a la resta. No obstant això, hi ha molts altres *stakeholders* que tenen una relació d'interès mutu en/per a l'empresa. N'hi ha de dues categories principals: els interns, que formen part de l'organització (empleats, consellers, directors, etc.) i els externs, que no formen part de l'entitat (les comunitats locals, els proveïdors, el medi ambient, l'Administració pública, etc.)

Els reports no financers tenen com a objectiu principal ser un exercici de transparència cap a tots els grups d'interès. La qualitat d'una memòria depèn, en gran manera, que la informació que s'hi presenta sigui rellevant per al públic al qual s'adreça. Això implica incloure en el procés de materialitat els *stakeholders*, per tal que traslladin les seves demandes i expectatives sobre aquells temes que considerin transcendents en la seva relació amb l'empresa. El resultat serà una millora de la qualitat de la informació presentada, que resultarà beneficiosa en els processos de decisió de l'empresa.

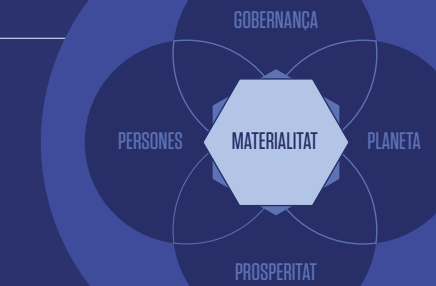
Tres de cada quatre empreses esmenten els grups d'interès a les seves memòries anuals. Per sectors, destaquen positivament el dels serveis financers (92%) i el de la tecnologia (86%). Les empreses dels sectors energètic i dels serveis de consum són a la cua, ja que només el 64% reporten sobre els seus grups d'interès.

Les empreses del sector dels serveis immobiliaris i del sector tecnològic lideren les definicions ambicioses i completes sobre els grups d'interès (el 46% i el 43%, respectivament). D'altra banda, les empreses del sector dels serveis financers, per bé que lideren el total d'esments, són les que descriuen amb menys detall les característiques de cada grup d'interès (només el 23% en donen informació d'alta qualitat).



Malgrat que el 74% de les empreses esmenten els grups d'interès, és destacable que tan sols una de cada tres els descriu amb profunditat i estableix quin paper compleix cadascun d'ells a la cadena de valor. Set anys després de l'inici de l'Agenda 2030, les empreses han de prendre en consideració la seva cadena de valor, cosa que només poden fer si comprenen les entitats que la conformen.

# MATERIALITAT



## La divulgació d'informació associada al procés d'inclusió dels stakeholders és insuficient prenent com a base els darrers estàndards de la GRI



Per tal d'assegurar una contribució efectiva dels grups d'interès en l'exercici de la materialitat, l'empresa ha de detallar **el procés que ha seguit per identificar-los, els canals de contacte** amb ells i la manera com han intervingut en l'anàlisi de la materialitat. Aquesta informació és necessària per reportar d'acord amb el marc d'indicadors de la GRI i serveix per oferir una radiografia del procés estàndard de comunicació i incorporació de la informació en el cicle de report.

Una de cada tres empreses descriu el procés d'identificació dels grups d'interès al seu report anual. Per sectors, destaca el tecnològic, amb més del 70%, mentre que, als sectors energètic i dels serveis immobiliaris, el percentatge és del 45%. Per sota, hi trobem les empreses dels sectors de la indústria i la construcció i dels serveis financers, amb percentatges propers al 20%.

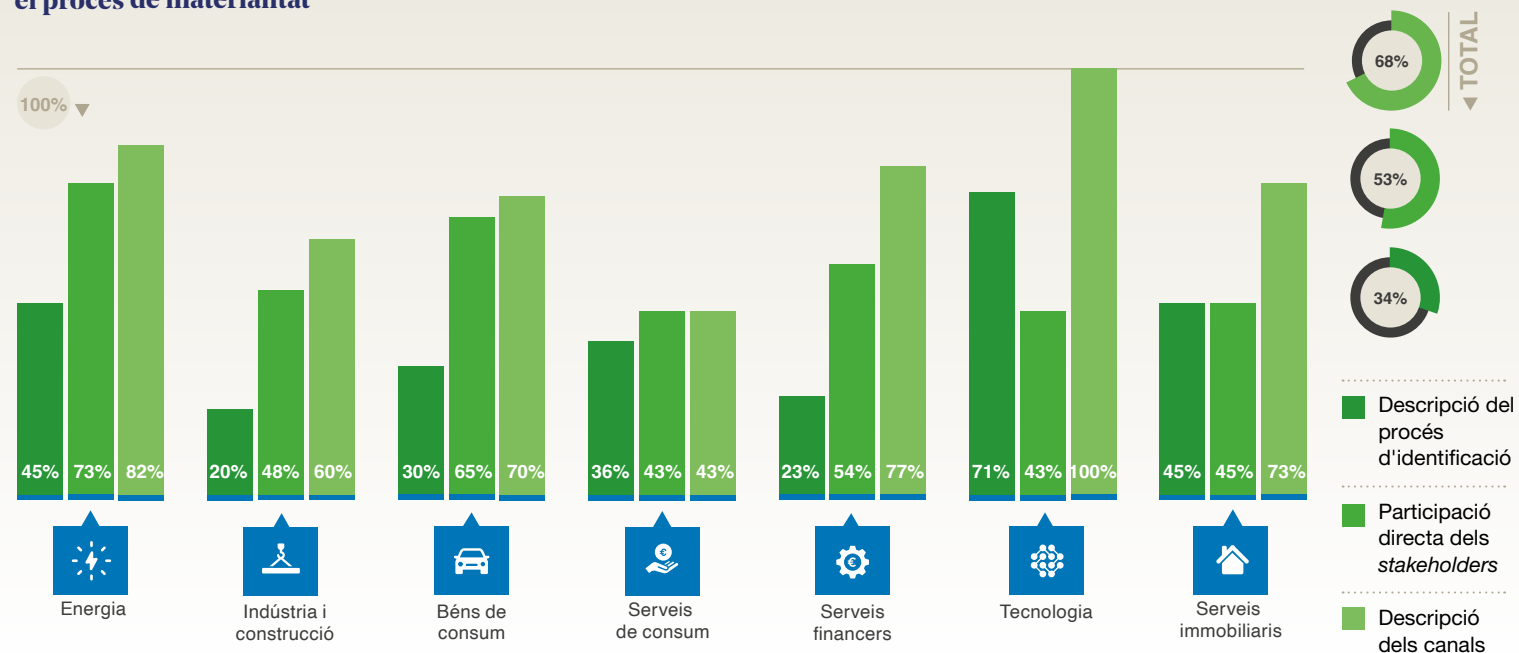
Quasi set de cada deu empreses descriuen els canals de comunicació amb els seus grups d'interès, i el percentatge d'empreses que defineixen una participació directa dels stakeholders en l'anàlisi de la materialitat arriba al 53%. Les empreses del sector tecnològic lideren la definició dels canals de comunicació amb els grups d'interès (totes les empreses del sector ho fan), seguides de les empreses dels sectors energètic i dels serveis financers (en ambdós casos, vuit de cada deu empreses).

Pel que fa a la participació directa dels stakeholders en l'anàlisi de la materialitat, no sembla que guardi relació amb la descripció dels canals de contacte. Per exemple, si bé el 100% de les empreses tecnològiques reporten canals de comunicació amb els grups d'interès, tan sols el 43% fan referència a la participació dels grups d'interès en el procés d'establiment de temes materials, un valor molt similar al de les empreses de serveis de consum, de tecnologia i de serveis immobiliaris.

### Comparativa sectorial del nivell d'inclusió dels grups d'interès en el procés de materialitat

Font: Elaboració pròpia  
Base 2021: 101

19



## Els aspectes socials (S) queden enrere en les anàlisis de riscos ESG



Darrerament, moltes empreses han optat per adaptar el seu sistema d'anàlisi i gestió de riscos per tal d'incloure-hi els criteris ESG. Les empreses tenen a la seva disposició diversos marcs de report (com els de la GRI i de la VRF) que faciliten identificar-los en la seva cadena de valor. Els riscos ESG són els que fan referència al medi ambient, a la societat i a la governança. Normalment, es defineixen com a punts calents a l'empresa, que s'han de reconduir per evitar que hi tinguin un impacte negatiu i/o en els seus grups d'interès a curt, a mitjà o a llarg termini.

Al conjunt de la mostra, mentre que dues de cada tres empreses reporten l'existència de riscos mediambientals, tan sols el 37% de les empreses fan referència a l'existència de riscos socials.

En desagregar els resultats per sector, observem que les empreses energètiques són les que esmenten en major grau els tres tipus de riscos ESG (el 82%, els riscos mediambientals; el 73%, els de governança, i el 64%, els socials). A tots els sectors, excepte en el de béns de consum, els riscos socials són els més relegats.

Si bé és cert que els riscos mediambientals són relativament fàcils de quantificar, els socials i els de governança s'han d'analitzar en la mateixa mesura. El benestar de les persones és un factor determinant de la contribució de les empreses al desenvolupament sostenible. Si no s'identifiquen tots els riscos ESG rellevants, és poc probable que les empreses aconseguixin desenvolupar una estratègia inclusiva que els permeti contribuir als vuit ODS considerats socials (l'1, el 2, el 3, el 4, el 5, el 7, l'11 i el 16)<sup>63</sup>.

# 37%

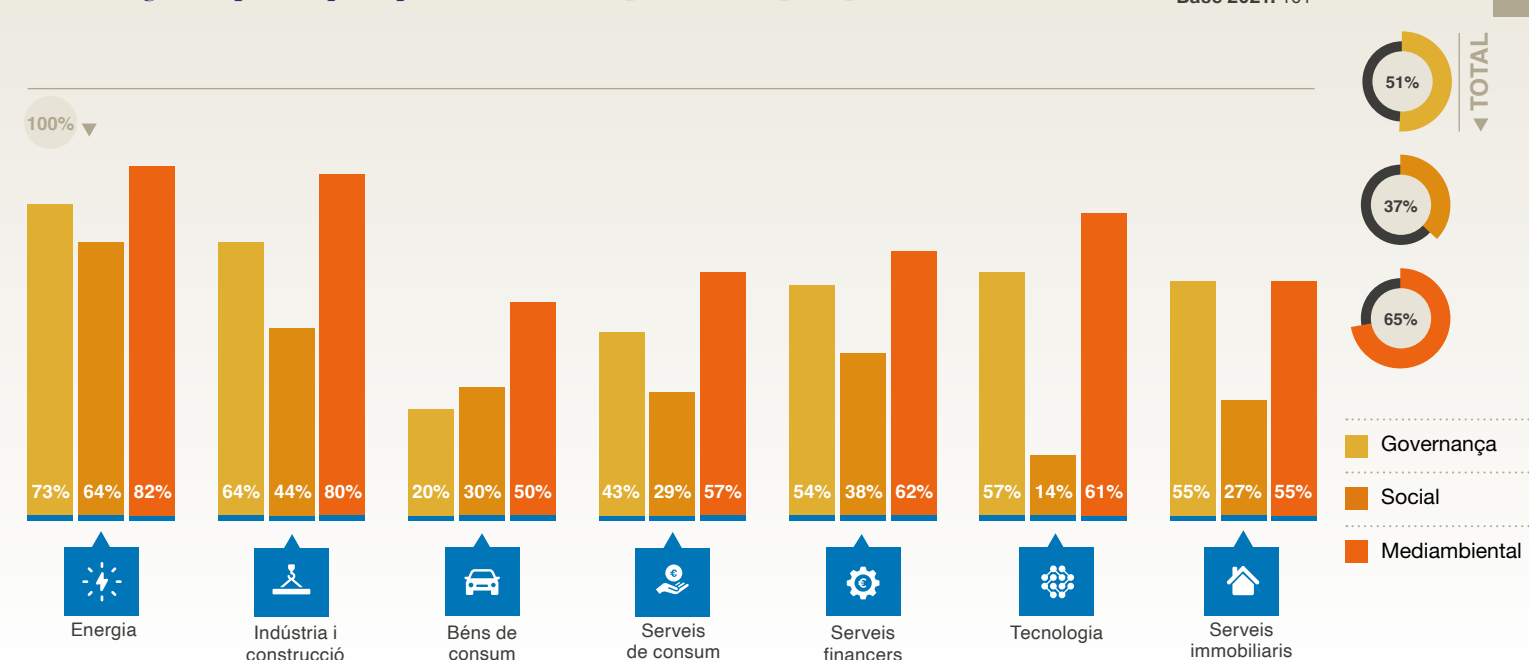
De les empreses fan referència a l'existència de riscos socials

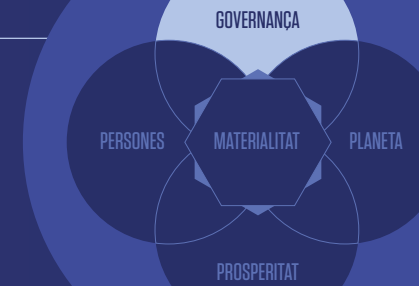


### Percentatge d'empreses que reporten riscos ESG, per sectors i per tipus de risc

Font: Elaboració pròpia  
Base 2021: 101

20





# GOVERNANÇA

## Les empreses refermen el seu compromís a favor del desenvolupament sostenible en la formulació de la missió empresarial

En la seva missió, el 36% de les empreses esmenten criteris socials, mentre que el 26% fan referència a criteris mediambientals. Les empreses del sector de l'energia lideren el rànquing en tots dos criteris: el 64% esmenten els criteris socials i fins al 91%, criteris mediambientals. Les empreses dels sectors de la indústria i la construcció i dels serveis financers registren valors relativament alts d'esments de criteris socials (el 44% i el 46%, respectivament).

En un context en què la gran majoria de les empreses ja compleixen els requisits legals, algunes fan un pas més i redefeixen la missió del seu negoci, que vinculen amb el desenvolupament sostenible. No obstant això, canviar el propòsit empresarial sobre el paper no és suficient per tenir un impacte positiu a la societat i al medi ambient. Aquest compromís s'ha de materialitzar en accions concretes, per tal de garantir que el canvi de visió, missió i valors que sembla que s'està produint es tradueixi en una contribució positiva al desenvolupament sostenible del sector privat.

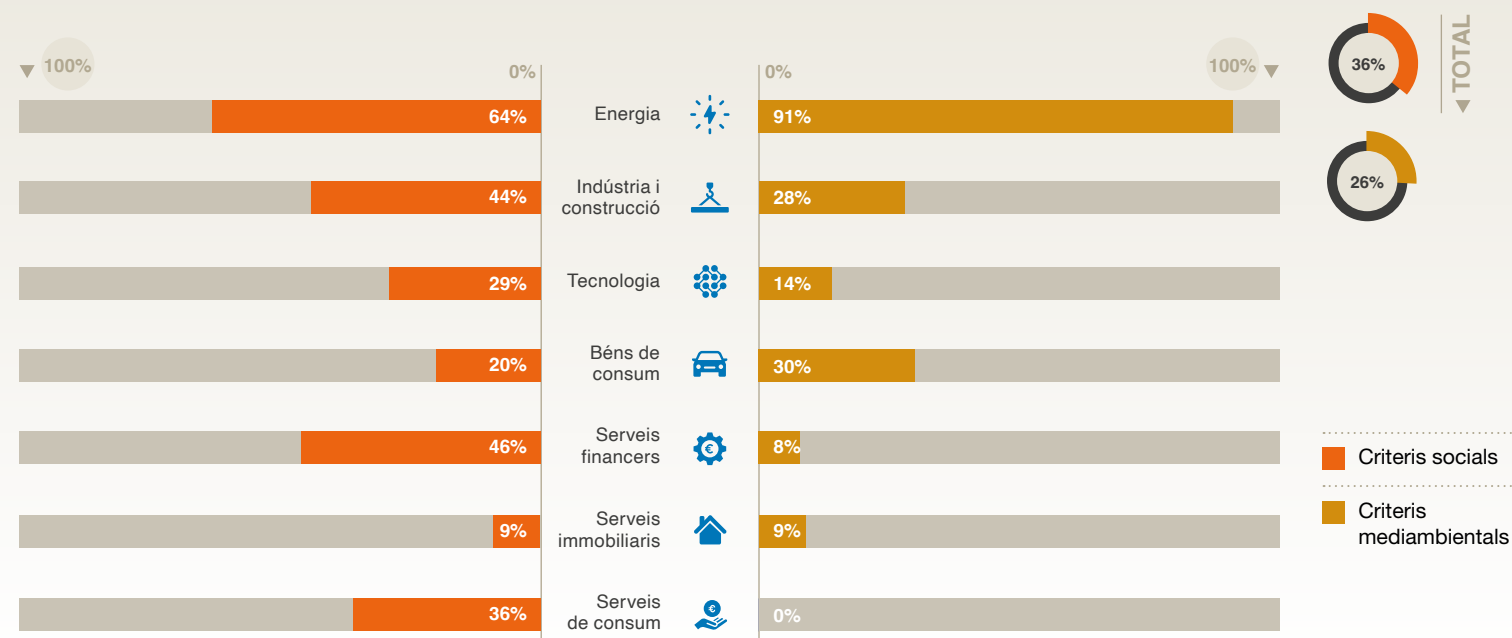
**El report de les polítiques de l'empresa s'estabilitza respecte al 2020.** El 91% de les empreses comuniquen que compten amb una política de compres, un percentatge similar al 92% del 2020.

**El mateix passa amb el report de les polítiques de gestió dels riscos relacionats amb els drets humans** (el 84% de les empreses el 2021, enfront del 82% del 2020) i **el report de les polítiques contra la corrupció** (el 90% el 2021, enfront del 89% del 2020).

### Percentatge d'empreses que inclouen criteris socials o mediambientals a la seva missió

Font: Elaboració pròpia. Base 2021: 101

21



## Augmenta la presència de comissions de sostenibilitat que depenen dels consells de administració i de comitès de sostenibilitat que depenen dels comitès executius

16.6

Tres de cada deu empreses tenen un departament o una comissió de sostenibilitat, mentre que tan sols una de cada deu en té d'RSC. Les empreses dels sectors energètic i de serveis immobiliaris són les que tenen més presència de departaments o comissions de sostenibilitat (més del 70%), mentre que a la resta de sectors la seva presència és generalment molt minoritària.

supervisió i auditoria en matèria de sostenibilitat a les comissions del consell d'administració<sup>64</sup>.

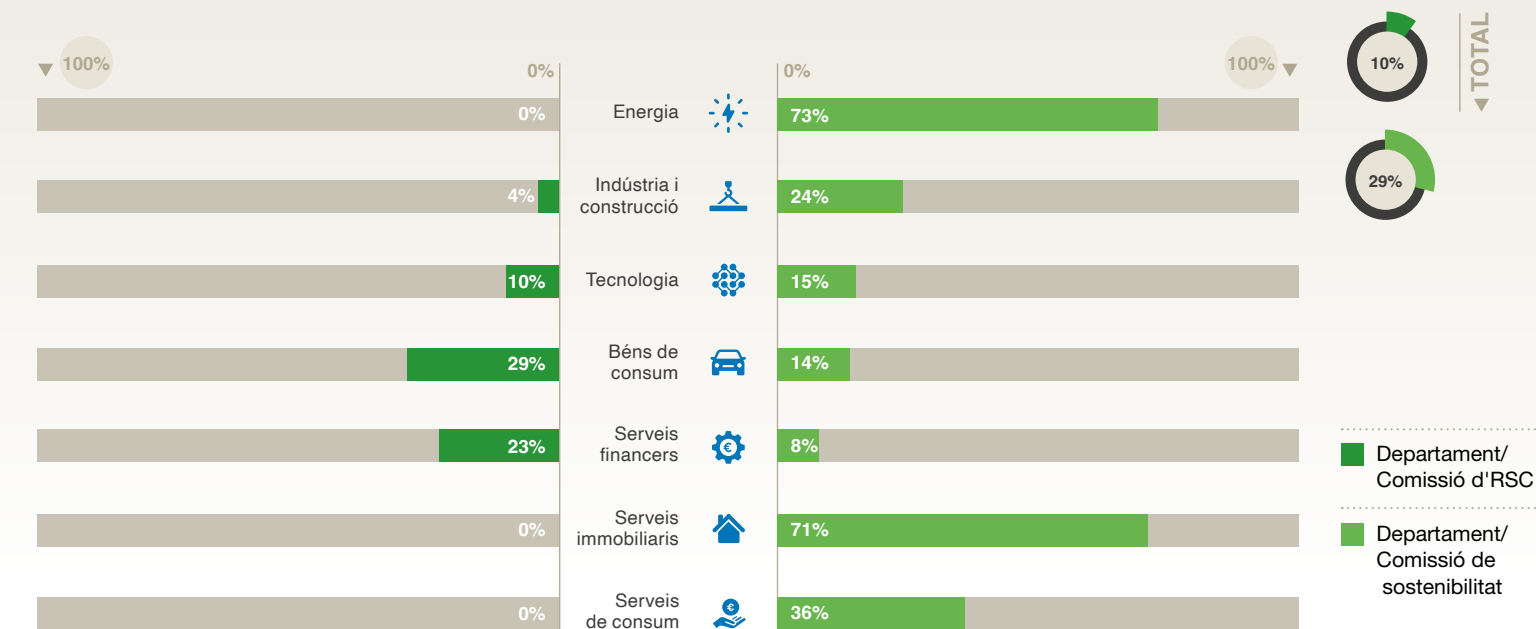
Un gran nombre d'empreses cotitzades es troben avui en el procés d'implementar comissions i comitès de sostenibilitat. Tanmateix, la imatge que reflecteixen les

El creixement de les comissions de sostenibilitat als darrers anys ha seguit la via impulsada per la reforma del Codi de bon govern de la CNMV, publicat l'any 2020. El nou document substituïa el concepte de responsabilitat social corporativa pel de la sostenibilitat mediambiental, social i de govern i anava acompanyat per l'actualització d'algunes polítiques exigides a les empreses. També donava més poder de

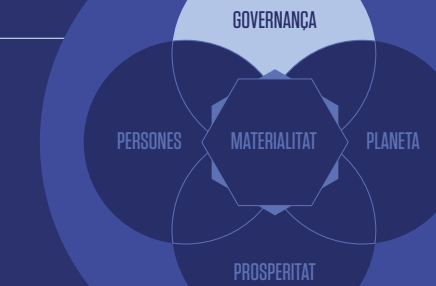
### Percentatge d'empreses amb departaments o amb comissions d'RSC i sostenibilitat, per sectors

Font: Elaboració pròpia. Base 2021: 101

22

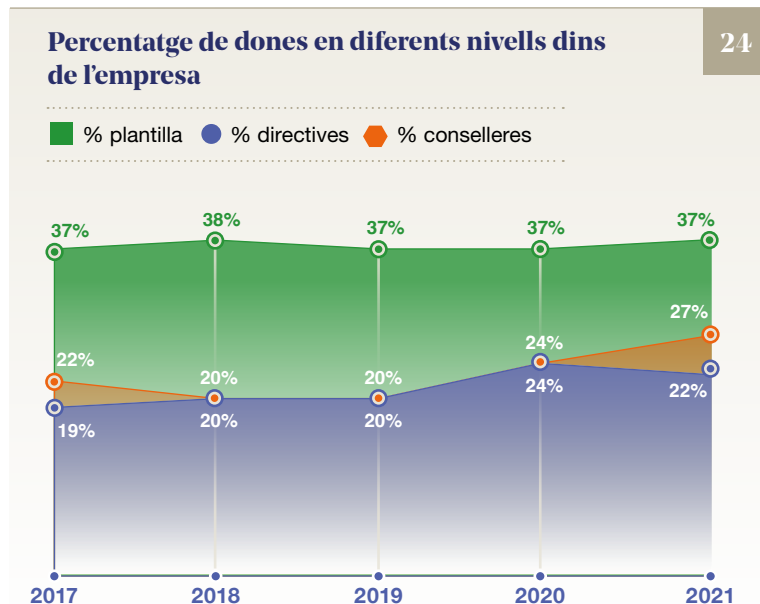
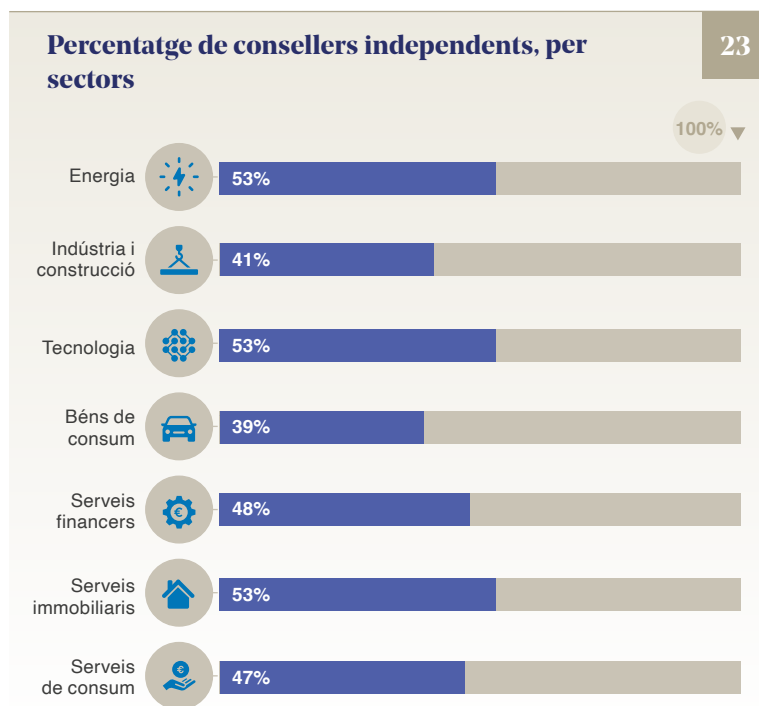


# GOVERNANÇA



## ➤ Més d'un terç de les empreses tenen ja una majoria de consellers independents, però s'estanca la incorporació de les dones als consells d'administració

5  
5.5



**Base 2017:** Plantilla (68); Consejeras (59); Directivas (39)  
**Base 2018:** Plantilla (64); Consejeras (69); Directivas (43)  
**Base 2019:** Plantilla (86); Consejeras (91); Directivas (64)  
**Base 2020:** Plantilla (88); Consejeras (87); Directivas (53)  
**Base 2021:** Plantilla (89); Consejeras (90); Directivas (63)

Font: Elaboració pròpia. Base 2021: 82

El 45% de les empreses reporten que tenen consellers independents als seus consells d'administració. Si agrupem aquestes empreses per sectors, veiem que les diferències no són significatives, i només en els casos de la indústria i la construcció i dels béns de consum el valor registrat és perceptiblement més baix que a la resta.

El llindar mínim de consellers independents que la CNMV recomana és del 50%. A la nostra mostra, el 37% de les empreses compleixen aquesta recomanació. Seria desitjable que els propers anys més empreses se situessin per sobre d'aquest llindar, atès que una independència més gran de l'òrgan que representa l'accionariat comporta una governança més equilibrada en l'àmbit financer i ESG. Les empreses amb un consell d'administració majoritàriament independent d'interessos econòmics particulars semblen més capacitades per implementar models de governança de la sostenibilitat.

La proporció de les dones a l'empresa és una altra variable que la literatura assenjala per mostrar una correlació positiva amb la governança de la sostenibilitat<sup>66</sup>. Les dones representen el 37% de la plantilla en el global de les empreses analitzades, una dada que s'ha mantingut estable al llarg darrers cinc anys. Aquesta proporció baixa fins al 27% en el cas de les dones conselleres i fins al 22% en el cas de les dones amb càrrecs directius.

El lema "No deixar ningú enrere" de l'Agenda 2030 no reflecteix tan sols una obligació moral, sinó un cost d'oportunitat en cas de no integrar perfils diversos a les organitzacions. Per a les empreses és essencial combatre qualsevol tipus de discriminació per raó de sexe, gènere i/o identitat sexual, per tal d'assegurar la igualtat d'oportunitats i l'existència d'òrgans de govern equilibrats. Aquest balanç permetrà a les empreses exercir una governança de la sostenibilitat efectiva en la seva contribució al desenvolupament sostenible.

## ➤ La majoria de les empreses se situen en un nivell ajustat de compliance en la verificació externa de les seves memòries no financeres

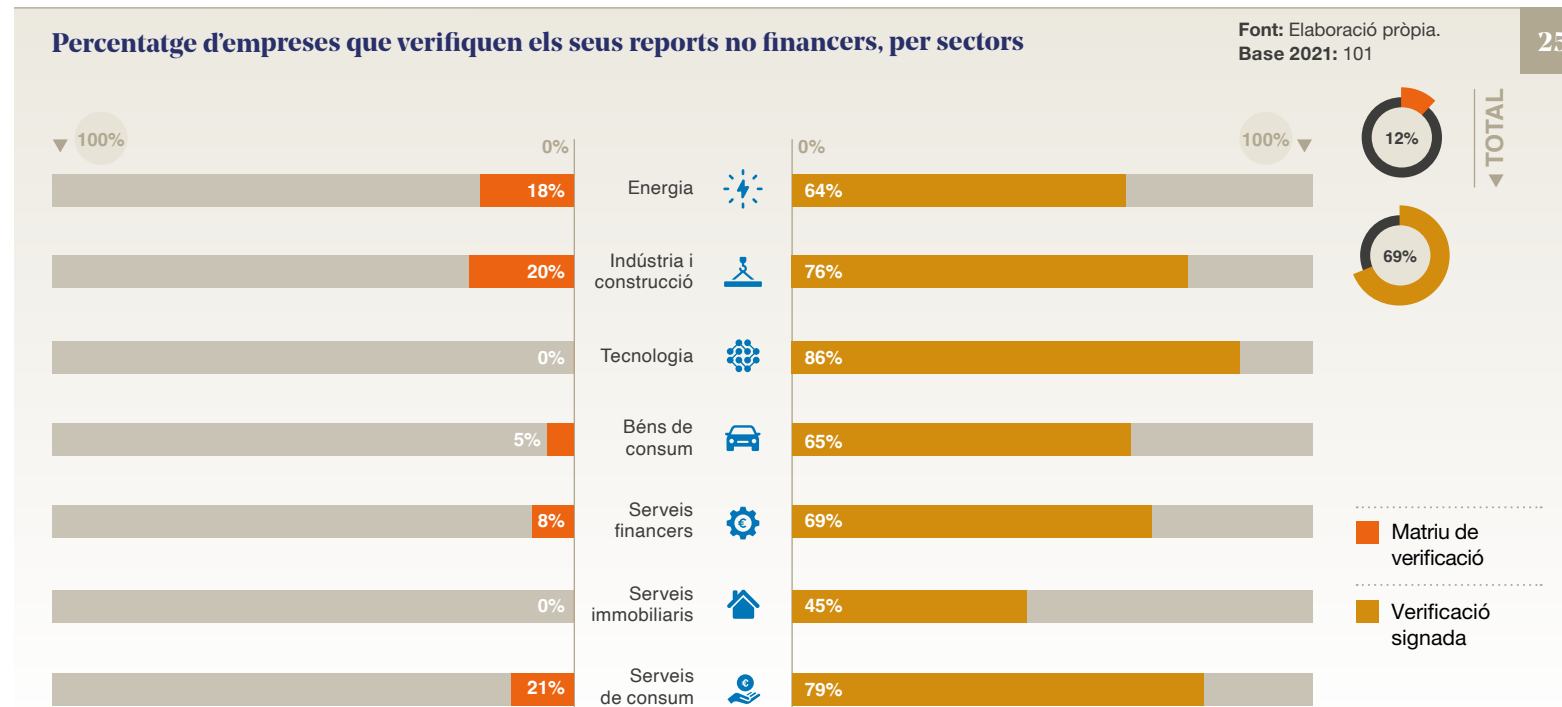
16  
16.10

La majoria de les empreses adjunten un informe de verificació al seu report no financer (llevat de les del sector dels serveis immobiliaris). No obstant això, només una minoria aporten una matriu auditada que inclogui cada indicador revisat com a prova que el procés s'ha acomplert. La matriu auditada apareix tan sols en el 12% de les memòries analitzades. Dues de cada deu empreses dels sectors energètic, de la indústria i la construcció i dels serveis de consum incorporen aquesta taula. Als altres sectors, la seva presència és testimonial.

Segons la Directiva 2014/95/EU, de divulgació d'informació no financer, les empreses cotitzades amb més de cinc-cents empleats estan obligades a publicar una memòria no financer anual. Les empreses tenen l'obligació que un auditor independent estableixi

l'existència de la memòria, però no que n'auditi els continguts<sup>67</sup>. Per tant, el 12% de les empreses de la mostra que sí que aporten una matriu auditada s'han avançat als ens reguladors, d'acord amb les recomanacions d'Accountancy Europe, l'associació de comptables més gran d'Europa<sup>68</sup>.

És previsible que la proposta de nova Directiva europea d'informes de sostenibilitat corporativa (CSRD, per les seves sigles en anglès) inclogui criteris de verificació i auditoria externs més exigents. Les empreses s'hauran d'avançar a futurs canvis legals i situar-se en un nivell de transparència adequat. Això permetrà, a més, satisfer les demandes d'informació material dels grups d'interès i servir d'exemple perquè altres empreses adoptin les mateixes pràctiques.

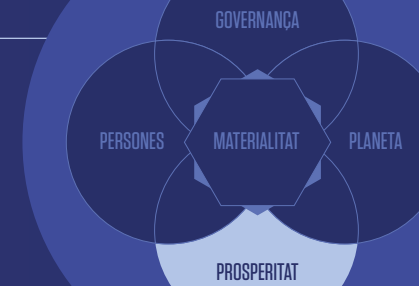


Font: Elaboració pròpia. Base 2021: 101

Matriu de verificació  
Verificació signada



# PROSPERITAT



## El sector que aplica més sistemes digitals bàsics i de formació als empleats lideren el procés de digitalització

9  
9.5

Per tal d'avaluar el grau de maduresa digital, analitzem diferents indicadors relacionats amb la millora de l'eficiència en els processos interns de les empreses, la formació en matèria de digitalització als empleats, els canals de contacte amb els clients, la innovació en els serveis i els nous models digitals de negoci. Les tendències més destacades aquest any són:

**77%** de les empreses reporten la implementació de sensors i sistemes digitals bàsics per millorar l'eficiència en els seus processos. Aquesta dada reflecteix que la majoria d'elles ja s'han situat en el punt de partida per implementar processos complexos de digitalització.

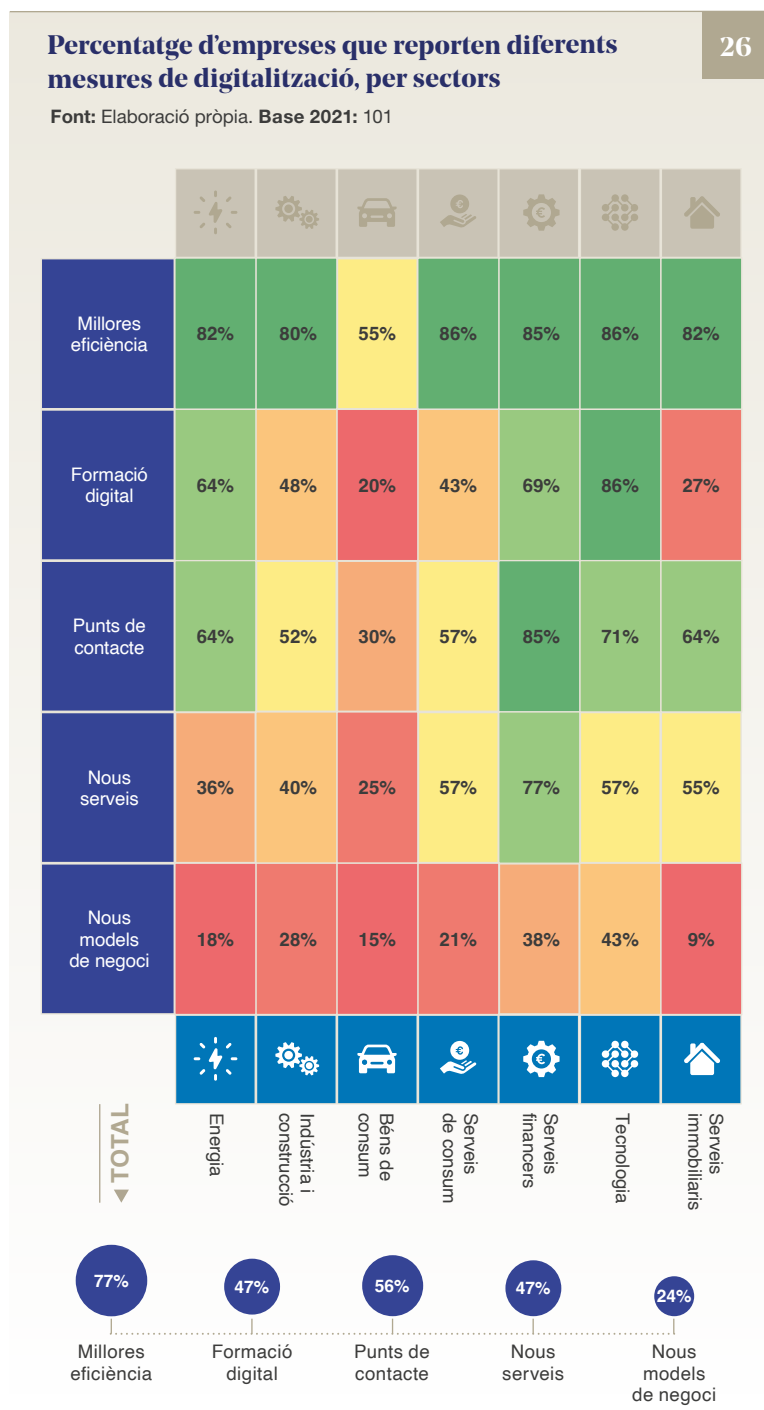
**47%** imparteixen programes relacionats amb la formació digital. Aquesta presència és especialment elevada en el sector de la tecnologia. La formació als empleats i als col·laboradors és absolutament necessària per poder dur a terme un procés de digitalització efectiu i que trobi la resistència mínima possible dins l'empresa.

**56%** han establert nous canals de contacte amb els seus clients. Els serveis immobiliaris estan a l'avantguarda, en aquest aspecte.

**47%** han creat nous serveis i productes relacionats amb la digitalització, i lideren aquest rànquing els serveis immobiliaris.

**24%** informen sobre la generació de nous models de negoci, plenament digitals, i aquest percentatge és més elevat en el cas de les empreses tecnològiques.

A la majoria dels sectors, es pot observar una correlació directa entre la implementació de processos bàsics de digitalització i la formació als empleats i la creació de nous canals, serveis i models de negoci. Aquesta tendència és diferent tan sols en el cas del sector dels serveis immobiliaris, que s'ha hagut de reinventar en gran mesura arran de les limitacions que les administracions públiques han imposat a les visites presencials als domicilis en lloguer o en venda a causa de la pandèmia de la COVID-19. Podem inferir que una millor preparació i acceptació dels processos bàsics de digitalització per part dels empleats ha permès accelerar els processos de digitalització en alguns sectors.



## La bretxa digital entre sectors continua existint, però es redueix l'any 2021

9  
9.5

Nivell de maduresa digital reportat el 2020 i el 2021 i objectiu potencial de reducció de la bretxa digital, per sectors

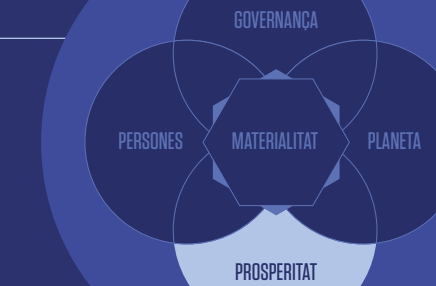
Font: Elaboració pròpia. Base 2020: 97 Base 2021: 101



El grau de maduresa digital de cada sector es calcula a partir de la mitjana de projectes de cada tipologia clau esmentats per cada empresa. L'any 2021, les empreses analitzades presenten, en total, un grau de maduresa mitjà de 2,5 sobre 5, que millora en quatre dècimes el valor de 2,1 obtingut el 2020. Les empreses del sector dels serveis financers destaquen sobre les altres i assolixen un grau de maduresa digital elevat, de 3,5 punts, que millora en 7 dècimes el valor del 2020. Les segueixen les empreses del sector tecnològic, amb 3,4 punts, igual que el 2020. A l'altre extrem, es troben les empreses dels sectors dels serveis immobiliaris, de la indústria i la construcció i, especialment, dels béns de consum, que són les menys digitalitzades i no superen, en cap cas, els 2,5 punts.

Els resultats posen de manifest l'existència d'una bretxa digital entre els diferents sectors del mercat espanyol. Aquesta divisió pot suposar una barrera al desenvolupament sostenible, perquè dificulta compartir recursos digitals en forma de partenariats pels ODS entre sectors diversos. L'establiment d'uns objectius de digitalització per part de l'Administració pública podria ser determinant per reduir aquesta bretxa. Serà complicat tancar aquesta bretxa de forma rotunda, però sí que és possible reduir-la. Aquest any, ja s'ha reduït dels 0,79 als 0,66 punts de manera orgànica, de manera que les administracions públiques només han de continuar empenyent perquè aquesta tendència no decaigui.

# PROSPERITAT



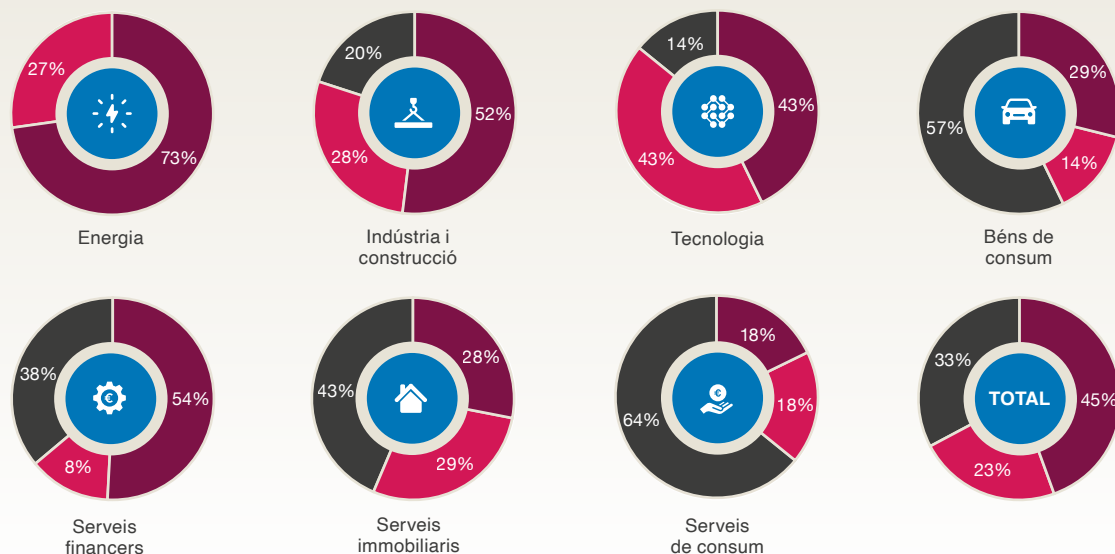
12  
12.5

## El paradigma del desacoblament encara domina el concepte d'economia circular a les empreses cotitzades

Percentatge d'empreses que defineixen la seva estratègia d'economia circular, per sectors

Font: Elaboració pròpia.  
Base 2021: 101

28



- NO EN REPORTEN**
- INTENCIONAL:** L'empresa esmenta l'economia circular, però no descriu com s'integra en l'estratègia empresarial.
- AMBICIOSA:** L'empresa detalla el seu concepte d'economia circular i com s'integra en l'estratègia empresarial.

Dues de cada tres empreses integren l'economia circular en els seus informes. La majoria dels esments a aquest concepte (68%) són intencionals. Per sectors, veiem que totes les empreses del mercat energètic integren l'economia circular als seus informes, seguides de les empreses tecnològiques (86%) i de les de la indústria i la construcció (80%). Tancant la llista, hi trobem les empreses de béns de consum (43%) i les de serveis de consum (36%).

Si ens fixem en la qualitat de la integració, veiem que aproximadament el 30% de les empreses dels sectors de l'energia, de la indústria i la construcció, de la tecnologia i dels serveis immobiliaris inclouen esments ambiciosos sobre l'economia circular en les seves memòries. A la cua, tan sols el 8% de les empreses de serveis financers integren l'economia circular de manera ambiciosa en els seus reports.

L'economia circular inclou conceptes més enllà del reciclatge i la reutilització. Darrerament, un nombre creixent d'investigadors acadèmics han publicat sobre la necessitat d'abandonar el concepte de desacoblament i acceptar que el decreixement serà necessari per mantenir la viabilitat del model econòmic capitalista a mitjà termini<sup>69,70,71</sup>. El decreixement premia 'R' diferents de les que prioritza el desacoblament. Mentre que aquest centra els esforços en el reciclatge i la reutilització, el decreixement apta per disminuir el consum i mantenir les matèries el màxim temps possible al mercat sense que es devaluïn. Això implica

L'any 2021, les accions d'economia circular continuen sense créixer significativament i les empreses se centren en la **compliance**. El 81% de les empreses cotitzades fan referència al reciclatge (dos punts per sobre del 2020), mentre que el 63% es refereixen a la reutilització de materials (un punt per sobre del 2020). Aquests valors contrasten amb els esments a la reparació (un 8%, sense cap canvi respecte el 2020) i a la refabricació (un 2%, un punt més que al 2020). L'any 2021, s'han avaluat per primera vegada els esments a les polítiques de reducció de l'ús dels recursos. Gairebé la meitat de les empreses s'hi han referit en les seves memòries.

Per tal de millorar les seves pràctiques d'economia circular, serà important que les empreses prenguin en consideració la integració d'alguns dels conceptes relatius al decreixement en la seva estratègia empresarial. Especialment, és interessant adoptar tàctiques de reutilització, reducció, reinvençió, reparació i refabricació. També serà essencial que les empreses facin una transició cap a un model centrat en la servitització i no en la venda aïllada de productes. Aquesta transició implica transformar béns que es poden vendre una sola vegada en serveis que es poden prestar moltes vegades.

Percentatge d'empreses que reporten diferents mesures d'economia circular, per sectors

Font: Elaboració pròpia.  
Base 2021: 101

29

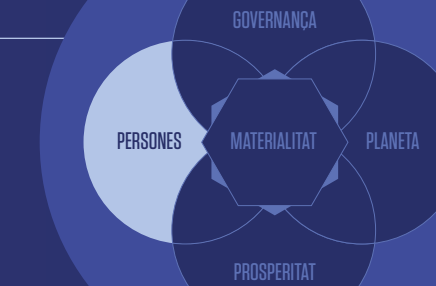


Economia circular	2017	2018	2019	2020	2021
Reciclatge	75%	78%	77%	78%	81%
Reutilització	61%	62%	65%	62%	62%
Reparació	4%	10%	6%	9%	8%
Refabricació	0%	0%	0%	1%	2%
Reducció					49%

**81%**  
De les empreses cotitzades fan referència al reciclatge

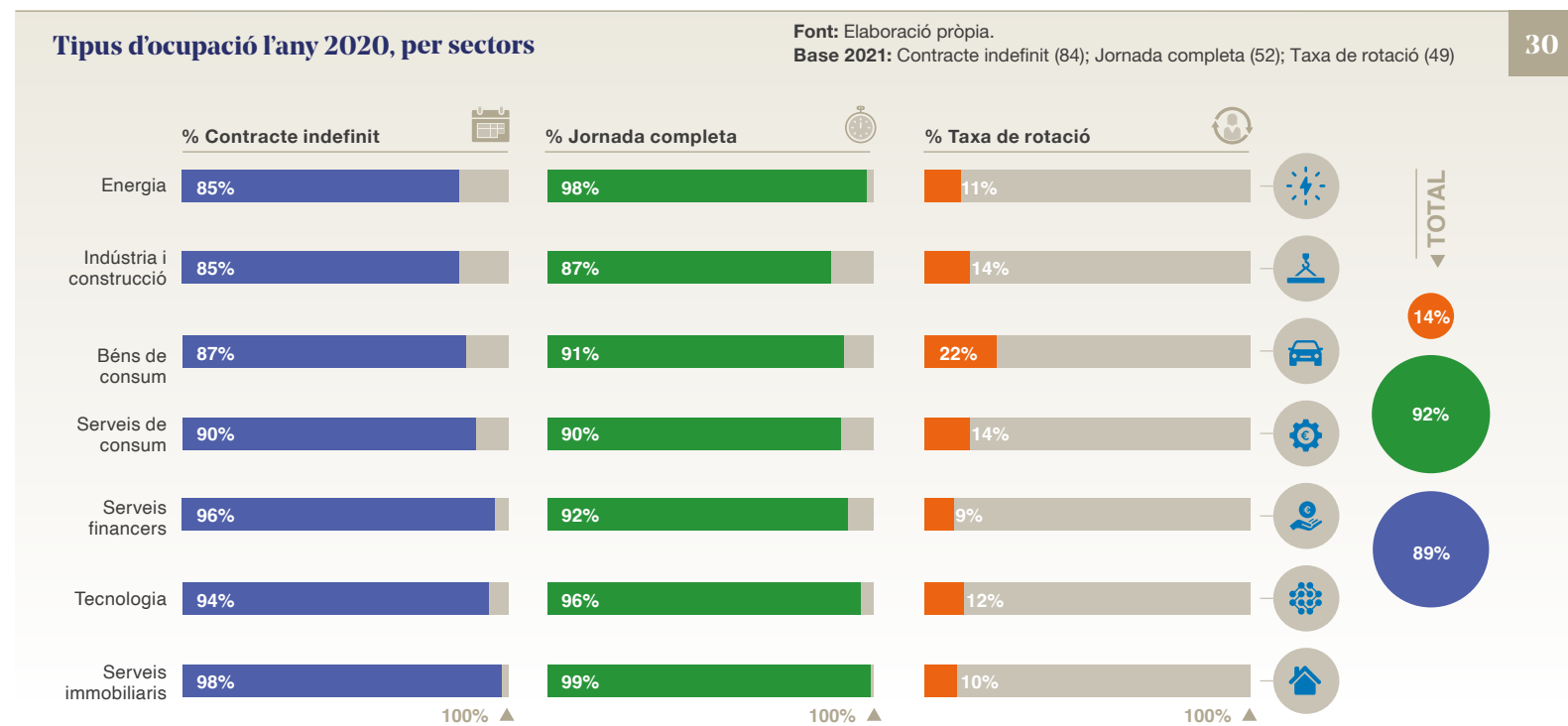
**63%**  
De les empreses es refereixen a la reutilització de materials

# PERSONES



## Les empreses no reporten suficients indicadors per poder avaluar com es gestiona el capital humà

8  
8.5



Aquest any, els indicadors bàsics d'ocupació s'han mantingut estables. No obstant això, atenent la proliferació d'ERTO a tots els sectors al llarg de l'any 2020, aquesta circumstància no indica necessàriament que la salut del mercat laboral no hagi experimentat alts i baixos. Serà important revisar els resultats d'aquesta anàlisi tan bon punt es publiquin les dades relatives al 2021.

L'any 2020, el 89% dels treballadors de les empreses analitzades tenien un contracte indefinit i el 92% treballaven a jornada completa. Per sectors, els serveis financers, la tecnologia i, especialment, els serveis immobiliaris són els que presenten uns percentatges més alts de contractes indefinits. A més, aquests mateixos sectors, junt amb el de l'energia, són els que tenen un percentatge més alt de treballadors a jornada completa. La taxa de rotació fou del 14% l'any 2020 i es va situar per sota de la mitjana a la majoria dels sectors, excepte en els béns de consum, on va arribar al 22%.

Per als grups d'interès, pot ser complicat avaluar la gestió del capital humà que fan les empreses si no comparteixen prou informació sobre el tema. Per situar-se en línia amb les darreres

El report de les taxes de subcontractació ha estat tan baix en els reports del 2021 que és estadísticament irrellevant, com a tots els anys anteriors. Aquest any, les han reportades el 4% de les empreses.

## Baixa moderadament el percentatge d'empreses que comuniquen les seves polítiques d'igualtat de gènere

5  
5.1

Respecte al 2020, hi ha hagut algunes millores en les empreses que reporten dades sobre igualtat d'oportunitats i diversitat de la plantilla. Mentre que el 2020 ho feia el 89%, i el 32% del total d'una manera ambiciosa, el 2021 en reporten el 90% de les empreses, i el 36% de totes elles ho fan de forma ambiciosa.

No obstant això, han empitjorat lleugerament les dades de les empreses que reporten sobre discriminació en la contractació de personal. L'any 2021, el 43% de les empreses ho reporten en general i tan sols el 4% ho fan d'una manera detallada (en ambdós casos, 2 punts per sota del 2020).

Empitjora una mica el report sobre la discriminació en la retribució salarial. L'any 2021, el 39% de les empreses fan referència a aquest tipus de polítiques de forma intencional, 10 punts per sota del 2020, mentre que el percentatge de les que ho fan de forma ambiciosa passa del 6% al 5%.

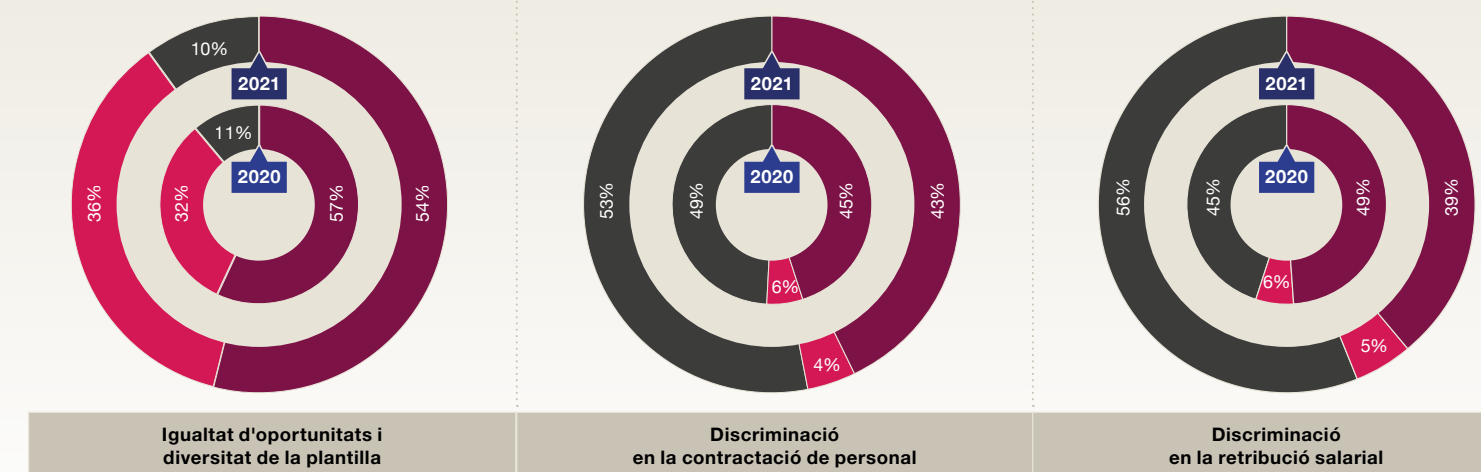
És probable que aquest descens en la quantitat i en la qualitat del report obeeixi a la suma de dos factors. El primer és un canvi de prioritats en el report, que ha portat les empreses a oferir menys informació sobre aquestes polítiques que l'any passat. El segon és la incorporació de noves empreses a la mostra. En tractar-se de companyies que reporten per primera vegada aquest any, és possible que ho hagin fet amb menys qualitat. Això diluiria el nivell de report de les altres (v. apartat de metodologia, per a més informació).

És de la màxima importància que les empreses prioritzin temes d'igualtat rellevants en la seva matriu de materialitat i els reportin, prenent com a base els indicadors de la GRI i/o del SASB. Aquest exercici permetrà millorar la diversitat dins de les organitzacions i això en multiplicarà l'impacte positiu en el desenvolupament sostenible.

## Percentatge d'empreses que reporten polítiques d'igualtat els anys 2020 i 2021, per tipus d'esment

Font: Elaboració pròpia.  
Base 2020: 97 Base 2021: 101

31



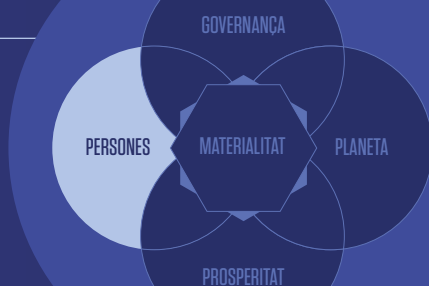
**NO EN REPORTEN**

**INTENCIONAL:** S'exposa de forma general que hi ha processos de contractació i processos de retribució salarial en la línia de la no-discriminació i la igualtat d'oportunitats, però no se'n proporcionen dades concretes.

**AMBICIOSA:** S'enuncia informació detallada sobre els processos de contractació i els salaris alineats amb la no-discriminació i la igualtat d'oportunitats.



# PERSONES



## Augmenta la qualitat del report de les polítiques de conciliació i dels protocols contra l'abús laboral



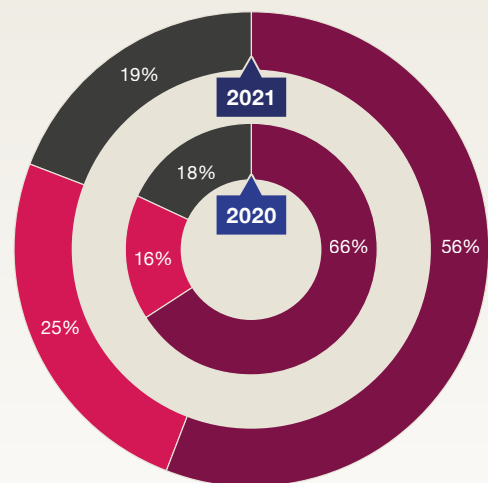
S'observa que s'estabilitza el percentatge d'empreses que reporten polítiques de conciliació laboral respecte a l'any passat. No obstant això, la qualitat del report canvia substancialment. L'any 2020, el 16% de les empreses reportaven d'una manera detallada, percentatge que el 2021 s'ha incrementat fins al 25%.

Una cosa semblant passa amb el percentatge d'empreses que reporten un protocol de prevenció de l'assetjament laboral. Essent idèntic el nombre total d'empreses que reporten entre tots dos anys (69%), els esments ambiciosos han passat del 6% l'any 2020 al 10% el 2021. Aquest creixement, malgrat que és menor en relació amb el total de la mostra, suposa un augment de dos terços respecte a l'any passat.

Si bé les polítiques de diversitat es vinculen generalment a l'ODS 5 (Igualtat de gènere), també poden suposar una contribució substancial als ODS 3 (Salut i benestar), 4 (Educació de qualitat), 8 (Treball decent i creixement econòmic) i 10 (Reducció de les desigualtats). Perquè aquesta contribució sigui una realitat, les empreses han de prioritzar la creació d'unes polítiques i d'uns protocols d'igualtat de gènere sòlids i, a partir d'ells, comunicar en les seves memòries. Els nostres indicadors semblen assenyalar que aquesta transició pot estar començant. Tanmateix, el ritme d'avanç és molt més baix que el necessari per poder complir els ODS l'any 2030

### Percentatge d'empreses que reporten polítiques de conciliació laboral els anys 2020 i 2021, per tipus d'esment

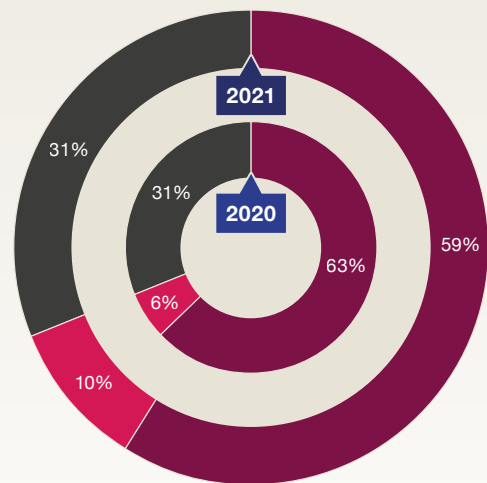
Font: Elaboració pròpia. Base 2021: 101 Base 2020: 97



- NO EN REPORTEN:** No s'ha reportat cap informació.
- INTENCIONAL:** S'exposa de forma general que existeix una política de conciliació en la línia de la no-discriminació i la igualtat d'oportunitats, sense proporcionar-ne dades concretes.
- AMBICIOSA:** S'enuncia informació detallada sobre una política de conciliació alineada amb la no-discriminació i la igualtat d'oportunitats.

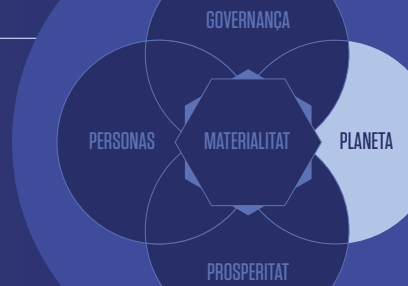
### Percentatge d'empreses que reporten l'existència d'un protocol de prevenció de l'assetjament laboral el 2020 i el 2021, per tipus d'esment

Font: Elaboració pròpia. Base 2021: 101 Base 2020: 97



- NO EN REPORTEN:** No s'ha reportat cap informació.
- INTENCIONAL:** S'exposa de forma general que existeix un protocol de prevenció de l'assetjament laboral, sense proporcionar-ne dades concretes.
- AMBICIOSA:** S'enuncia informació detallada sobre el protocol de prevenció de l'assetjament laboral, amb els canals de contacte, els temps de resposta o les dades de l'exercici 2020.

# PLANETA

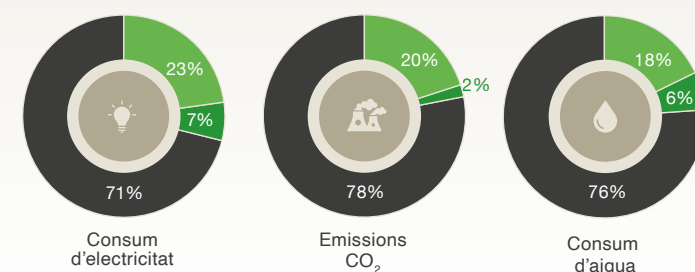


## Percentatge d'empreses que reporten l'evolució de l'ús dels recursos següents als dos darrers anys, per tendència

31

Font: Elaboració pròpia. Base 2021: 101

Disminució Augment No ho reporten



## La gran majoria de les empreses encara no reporten l'evolució dels consums d'energia i aigua, ni tampoc de les emissions de CO<sub>2</sub>



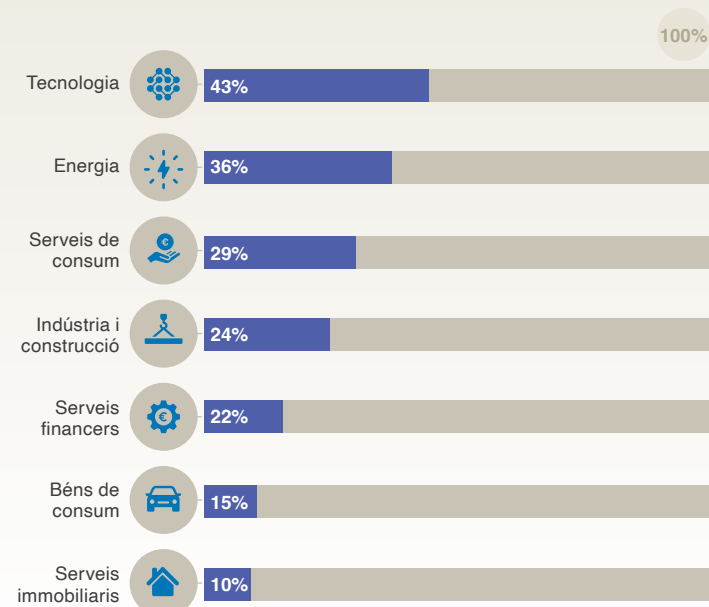
La majoria de les empreses no reporten l'evolució dels seus consums i emissions de 2018 a 2020. El 71% no reporten canvis en el consum d'electricitat; el 78%, en les seves emissions de CO<sub>2</sub>, i el 76%, en el consum d'aigua. De les poques empreses que inclouen aquests indicadors, la majoria han reduït els consums d'aigua i electricitat i han disminuït les emissions de CO<sub>2</sub> en el període establert.

Cal destacar que les dades en què es basa aquest càlcul són les relatives al 2018 (any anterior al primer brot de la COVID-19 a la Xina) i el 2020 (any de la gran aturada del teixit productiu arran de les primeres mesures per donar resposta a la pandèmia). La menor activitat empresarial el 2020 va implicar una disminució de l'ús dels recursos i de les emissions de gasos amb efecte d'hivernacle. Si vinculem aquests tres indicadors amb les vendes a l'any de cada empresa, podem establir la intensitat exacta del consum en funció de les emissions. L'estudi ens permet apuntar que les tres tendències descendents són conseqüència de la crisi econòmica causada per la pandèmia de la COVID-19.

## Percentatge d'empreses adherides als objectius SBTi, per sectors

35

Font: Elaboració pròpia. Base 2021: 101

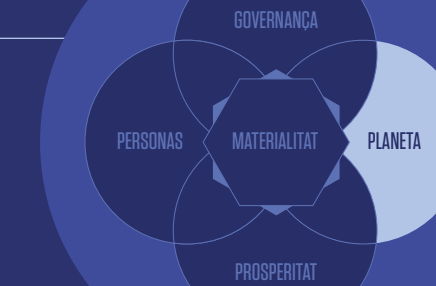


El 22% de les empreses van reportar que s'havien fixat objectius de reducció del consum i de les emissions de CO<sub>2</sub> basant-se en la metodologia homologada per la Science-Based Targets Initiative (SBTi). El marc d'aquesta organització permet a les empreses de qualsevol àmbit geogràfic, dimensió i sector dissenyar un pla clar, amb unes fites transitòries i finals, per reduir i verificar les seves emissions de CO<sub>2</sub> al llarg dels anys. Tenir una estratègia auditada per arribar a les zero emissions netes és essencial a l'hora de dissenyar programes, projectes i accions d'optimització i control que donin a l'empresa una resiliència més gran en l'entorn empresarial.

**22%**  
Del total de les empreses estan adherides als objectius SBTi



# PLANETA



## ➔ S'estanca el percentatge d'empreses cotitzades que reporten que consumeixen energies renovables



El percentatge d'empreses que reporten que consumeixen energies renovables el 2021 cau un punt respecte a l'any anterior (del 67% al 66%). Aquest estancament pot explicar-se pel fet que aquest és el primer any en què algunes empreses han publicat una memòria. En general, aquestes empreses no han reportat el seu consum de renovables, cosa que dilueix el nombre d'empreses de la mostra que sí que ho han fet.

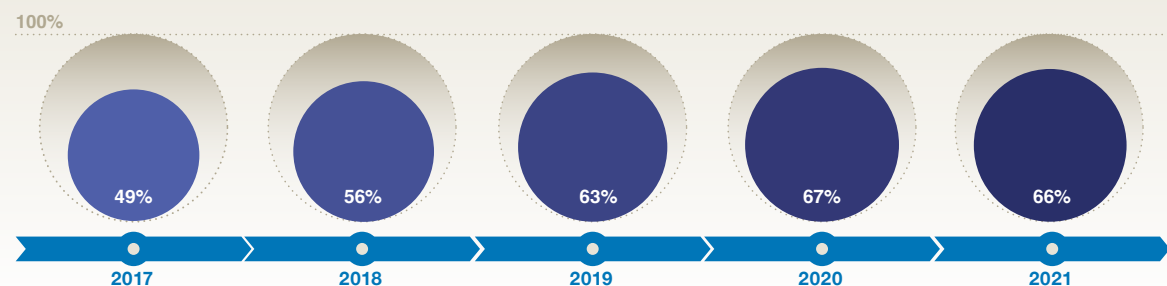
És fonamental que les empreses consumeixin energies renovables per tal d'assegurar una transició energètica justa i assequible per a la societat. Les empreses han d'optar per proveïdors que certifiquin un mix energètic amb un percentatge elevat d'energies no contaminants. Després, han de comunicar aquests contractes als seus grups d'interès en les seves memòries no financeres. Aquesta acció és eficient en recursos, justa per a la societat, assequible per a l'empresa i necessària per contribuir al desenvolupament sostenible.

### Percentatge d'empreses que reporten que consumeixen energies renovables, del 2017 al 2021

Font: Elaboració pròpia.

36

Base 2017: 72  
Base 2018: 77  
Base 2019: 96  
Base 2020: 97  
Base 2021:101



Observem uns resultats desiguals pel que fa a la progressió del percentatge d'empreses que reporten les seves emissions de CO<sub>2</sub> de diferent abast. Pel que fa a l'abast 1 (emissions pròpies), s'observa una caiguda del 74% al 70%, del 2020 al 2021. El report de les emissions d'abast 2 (emissions d'energia adquirida) augmenta sis punts, fins al 69%. El fet que els dos valors convergeixin es pot valorar positivament, ja que significa que aquelles empreses que reporten basant-se en els estàndards del GHG Protocol i/o de la GRI ho fan d'una manera consistent en dos dels tres nivells d'abasts.

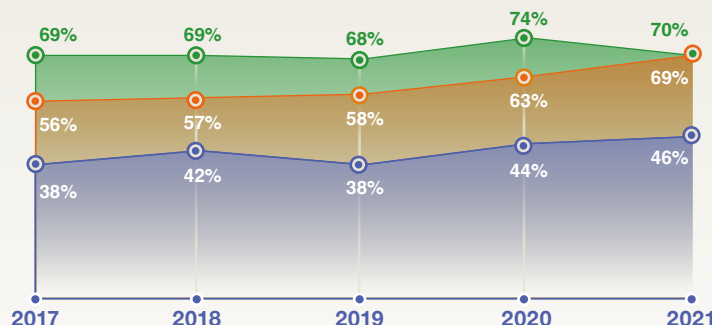
Pel que fa a les emissions d'abast 3 (indirectes), tan sols el 46% de les empreses n'ha fet una estimació, però la majoria no l'ha certificat basant-se en una auditoria externa.

Sense dades de qualitat, és impossible determinar si les empreses podran complir amb el compromís de les zero emissions netes de CO<sub>2</sub> l'any 2050, en el marc establert per les parts a la COP-26. És essencial que les empreses siguin màximament transparents a l'hora de reportar les seves emissions de CO<sub>2</sub>, per tal que puguin obtenir ajudes públiques per a la descarbonització, captar capital privat amb criteris ESG i mantenir la llicència social per operar.

### Percentatge d'empreses que reporten les seves emissions de diferent abast, del 2017 al 2021

37

■ GEI 1 ■ GEI 2 ■ GEI 3



Font: Elaboració pròpia. Base 2017: 72, Base 2018: 77, Base 2019: 96, Base 2020: 97

## ➔ Cau el percentatge d'empreses que comuniquen polítiques de protecció del medi ambient



El percentatge d'empreses que defineixen polítiques per tractar els residus perillosos encara és molt baix. El 77% no ho fan, mentre que el 20% ho fan de forma intencional i tan sols el 3%, d'una manera ambiciosa.

Junt amb les emissions de CO<sub>2</sub>, els residus perillosos conformen una de les categories principals d'outputs físics no desitjables de les empreses, que poden produir externalitats negatives a la societat i al medi ambient. Si el seu tractament no és el correcte i/o l'empresa no n'exposa el procés a la memòria, aquests resultats no desitjables de l'activitat empresarial poden tenir un impacte negatiu en la reputació de l'empresa i això pot posar en dubte la seva llicència social per operar.

El percentatge d'empreses que defineixen programes de reducció de la petjada de carboni ha disminuït substancialment, del 79% al 67%, però la qualitat del report ha millorat. Mentre que l'any 2020 el 29% dels esments eren ambiciosos, el 2021 aquest percentatge ha pujat fins al 33%. Sobre les polítiques per protegir la biodiversitat, el percentatge d'empreses que en reporten passa del 54% al 49%, però els esments ambiciosos augmenten lleument, del 23% al 25%.

L'any 2021 fou quan va començar a ressonar l'expressió "emergència climàtica" a les oficines de moltes empreses. També fou l'any en què les Nacions Unides van inaugurar el

### Percentatge d'empreses que defineixen polítiques per tractar els residus perillosos, per tipus d'esment

38

Font: Elaboració pròpia. Base 2021: 101

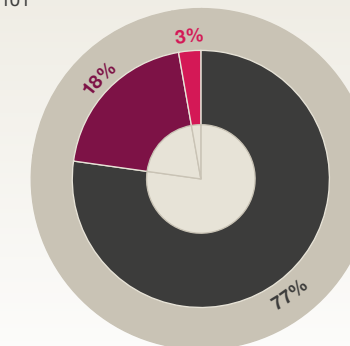
■ NO EN REPORTEN

■ INTENCIONAL:

S'exposa de forma general que existeix un procés de tractament dels residus perillosos, però no se'n proporcionen dades concretes.

■ AMBICIOSA:

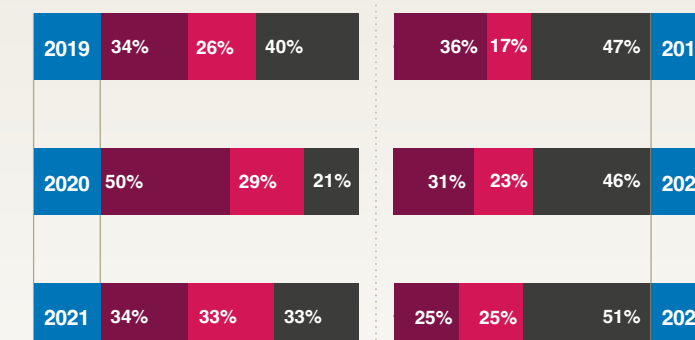
S'enuncia informació detallada sobre el protocol de tractament dels residus perillosos, acompanyat de dades sobre les entrades, la destinació dels residus i el procés de transport.



### Percentatge d'empreses que defineixen polítiques de reducció de la petjada de carboni i de protecció de la biodiversitat als anys 2019, 2020 i 2021, per tipus d'esment

39

Font: Elaboració pròpia. Base 2019: 96, Base 2020: 97, Base 2021:101



Petjada de carboni

Protecció de la biodiversitat

■ NO EN REPORTEN

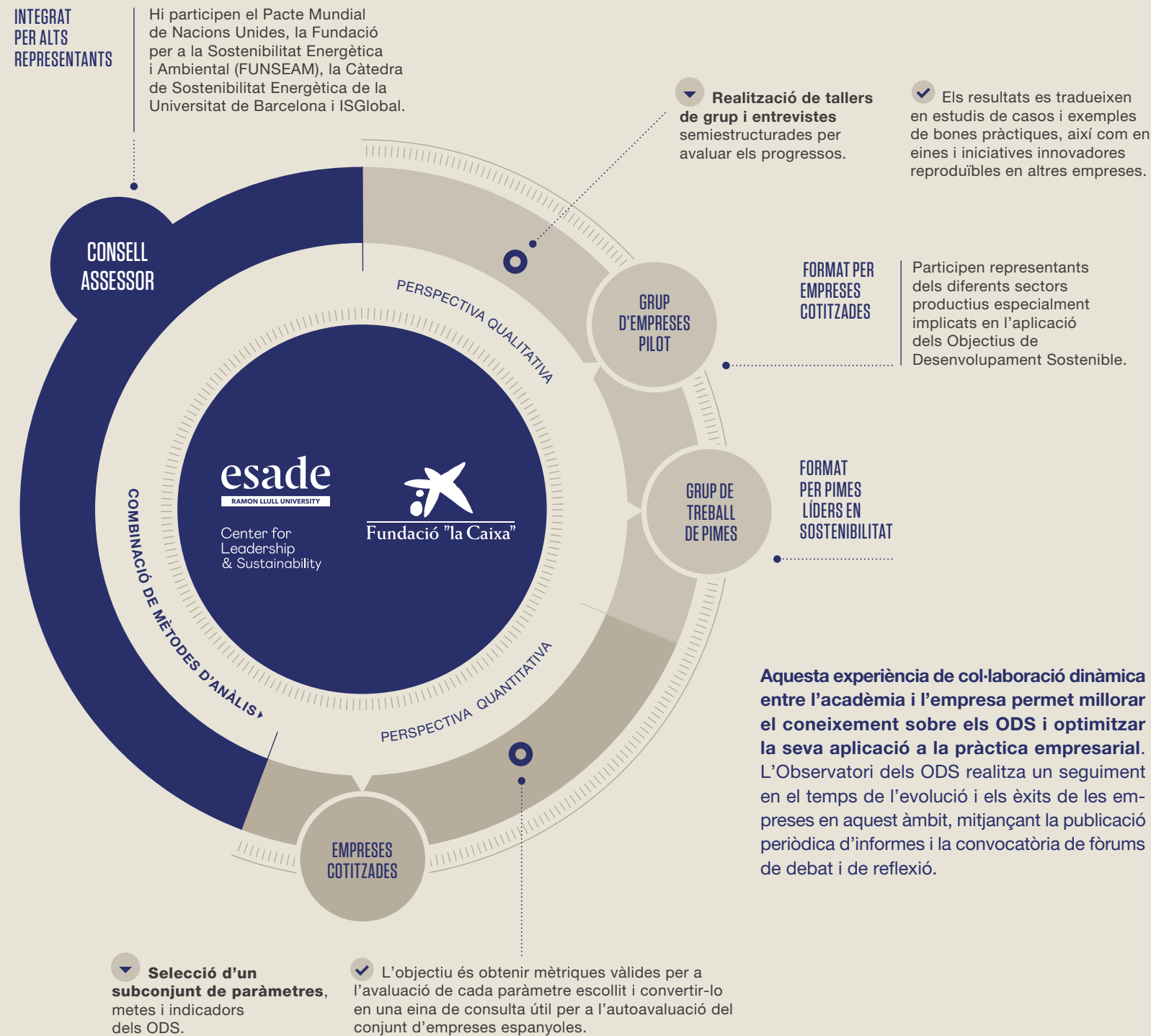
■ INTENCIONAL: Es manifesta la voluntat de gestionar la cadena de valor en termes mediambientals, de seguiment de la petjada de carboni i/o de protecció de la biodiversitat, però no se n'exposa cap política.

■ AMBICIOSA: Es reporten amb detall les polítiques de control mediambiental de la cadena de valor, es detalla el seguiment de la petjada de carboni de l'empresa i/o s'exposen les accions incloses al programa de protecció de la biodiversitat.

# 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.

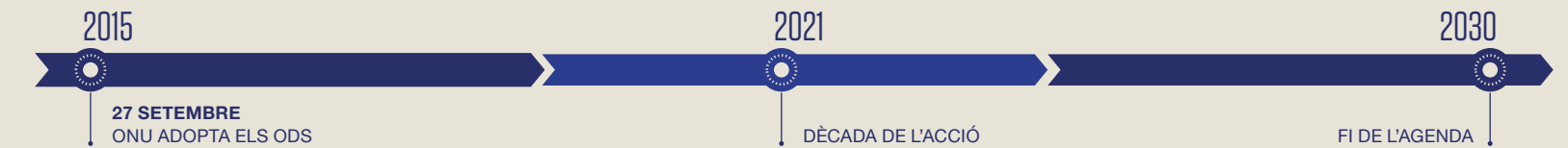


## La missió de l'Observatori:

**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



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

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.

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.







<sup>64</sup> **Esade (2021):** “La Comisión de Sostenibilidad, clave para asumir los desafíos medioambientales y sociales de la empresa cotizada”. 3 de noviembre. Disponible a: <https://www.esade.edu/es/news/la-comision-de-sostenibilidad-clave-para-asumir-los-desafios-medioambientales-y-sociales-de-la-empresa-cotizada/26099>

<sup>65</sup> **CNMV (2021):** *Boletín de la CNMV. Trimestre III 2021*. Disponible a: [https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/Boletin/Boletin\\_III\\_2021.pdf](https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/Boletin/Boletin_III_2021.pdf)

<sup>66</sup> **Arayssi, M.; Dah, M.; Jizi, M. (2016):** “Women on boards, sustainability reporting and firm performance”. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 7(3): 376–401. Disponible a: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SAMPJ-07-2015-0055/full/html>

<sup>67</sup> **Parlament Europeu (2021):** “Non-financial Reporting Directive”. *Briefing*. Disponible a: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2021/654213/EPRS\\_BRI\(2021\)654213\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2021/654213/EPRS_BRI(2021)654213_EN.pdf)

<sup>68</sup> **Accountancy Europe (2020):** “Towards reliable non-financial information across Europe”. Disponible a: <https://www.accountancyeurope.eu/publications/towards-reliable-non-financial-information-across-europe/>

<sup>69</sup> **Kallis, G., et al. (2018):** “Research On Degrowth”. *Annual Review of Environment and Resources*, 43: 291–316. Disponible a: <https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev-environ-102017-025941>

<sup>70</sup> **Kallis, G. (2011):** “In defence of degrowth”. *Ecological Economics*, 70(5): 873–880. Disponible a: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0921800910005021>

<sup>71</sup> **D’Alisa, G.; Demaria, F.; Kallis, G. (2015):** *Degrowth: A Vocabulary for a New Era*. Nova York: Routledge. Disponible a: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=JhxWBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=degrowth&ots=kFMr5zUqfK&sig=cB-nfSPq9Gqo8zw5990JnQmdgkNE#v=onepage&q=degrowth&f=false>

<sup>72</sup> **Potting, J.; Hekkert, M.P.; Worrell, E.; Hanemaaijer, A. (2017):** *Circular Economy: Measuring innovation in the product chain*. PBL Netherlands Assessment Agency. Disponible a: [https://www.researchgate.net/publication/319314335\\_Circular\\_Economy\\_Measuring\\_innovation\\_in\\_the\\_product\\_chain](https://www.researchgate.net/publication/319314335_Circular_Economy_Measuring_innovation_in_the_product_chain)

<sup>73</sup> **Semler Brossy (2021):** *Human Capital Management Proxy Disclosures*. Disponible a: [https://www.semlebrossy.com/wp-content/uploads/SemlerBrossy\\_Proxy-Statement-HCM-Disclosure-Report-1.pdf](https://www.semlebrossy.com/wp-content/uploads/SemlerBrossy_Proxy-Statement-HCM-Disclosure-Report-1.pdf)

<sup>74</sup> **Batish, A.; Gordon, A.; Kepler, J. D.; Larcker, D. F.; Tayan, B.; Yu, C. (2021):** “Human Capital Disclosure What Do Companies Say About Their “Most Important Asset”?” 5 de mayo. Stanford Closer Look Series. Disponible a: [https://www.gsb.stanford.edu/sites/default/files/publication/pdfs/cgri-closer-look-90-human-capital-disclosure\\_0.pdf](https://www.gsb.stanford.edu/sites/default/files/publication/pdfs/cgri-closer-look-90-human-capital-disclosure_0.pdf)

<sup>75</sup> **ONU (2021):** “Prevenir, detener y revertir la degradación de los ecosistemas en todo el mundo”. Decenni de les Nacions Unides sobre la Restauració dels Ecosistemes, PNUMA i FAO. Disponible a: <https://www.decadeonrestoration.org/es>

<sup>76</sup> **Costanza, R., et al. (1997):** “The value of the world’s ecosystem services and natural capital”. *Nature*, 387: 253–260. Disponible a: <https://www.nature.com/articles/387253a0>