

# La responsabilidad del Consejo ante la Sostenibilidad: la gestión de los riesgos ASG

MANUEL MORENO GARCÍA

Actuario formador y asesor

**En este artículo me referiré al término RSC como sinónimo de Sostenibilidad, en sintonía con la opinión de algunos académicos. Diseñar una política sobre RSC/Sostenibilidad obligará a definir principios sobre los aspectos Ambientales, Sociales/Derechos Humanos y Gobernanza, también conocidos por el acrónimo ASG.**

La legislación española enumera algunas de las responsabilidades que tienen los consejos de administración, a los que se les asigna algunas obligaciones. Más en concreto, en la ley de Sociedades de Capital (Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio), su artículo 529 ter, entre otras cuestiones determina como facultad indelegable del Consejo, la aprobación de una política sobre Responsabilidad Social Corporativa, y el control y gestión de sus riesgos. De manera que los consejos tienen una responsabilidad sobre el diseño de las bases/principios que regirán la empresa, a todos los niveles, en materia de RSC/Sostenibilidad. En consecuencia, una vez diseñadas deberán transmitirlas a toda la organización en forma de pautas o guías corporativas, que deberán regir en la empresa en forma de líneas rojas a no traspasar. Por otro lado, tienen responsabilidades también sobre el control y gestión de sus riesgos. Así el diseño de cualquier estrategia deberá considerar la política sobre RSC, y proteger sus objetivos mediante una gestión de riesgos adecuada.

Las obligaciones legales sobre los temas ASG tienen, además, una obligación de reporte derivada de la adaptación de la Directiva 2014/95/UE a la legislación española. Afecta a empresas de una cierta dimensión, y al reporte sobre información no financiera, que incluye los temas ASG. Existen también recomendaciones como el Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas, y otras recomendaciones internacionales. Ambas, la obligación de reporte y las recomendaciones, están presididas por el principio *"cumplir o explicar"*. Máxima del llamado "derecho indicativo" que permite que aspectos ASG, no se apliquen si se argumenta el motivo.

Respecto al contenido de las políticas sobre RSC/Sostenibilidad, y su reporte, existen múltiples referencias que se pueden utilizar. Entre otras: como guía para el

reporte, el GRI (Global Reporting Initiative); sobre la implantación de la RSC/Sostenibilidad, la guía ISO 26000; sobre el alcance, los requerimientos de los índices bursátiles sostenibles (como el Dow Jones Sustainability Index o el FTSE4Good); y para el establecimiento de prioridades, los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible UN, agenda 2030).

Pero al final, como en todo, lo realmente útil es hacer bien las cosas. El principio cumplir y explicar da la libertad necesaria para adaptar las políticas RSC/Sostenibilidad a cada organización, con sus circunstancias y especificidades. Además del necesario convencimiento que deben tener los gobiernos corporativos sobre la relevancia de los aspectos ASG para hacer bien las cosas, existe también un interés económico real. La sociedad ha cambiado tras la pasada crisis económica, y se muestra muy sensible a como se gestionan en las empresas los temas ASG. Esto afectaría a como son percibidas por la sociedad y, por lo tanto, a su reputación. Temas clave del llamado valor intangible de las organizaciones.

El Global Intangible Finance Tracker (GIFT™) 2017, es el ejercicio de investigación anual más extenso del mundo sobre activos intangibles (cubre más de 57.000 compañías). Este estudio muestra que, en muchas ocasiones y dependiendo del sector, más del 50% del valor empresarial es intangible. Es decir, asociado a aspectos como reputación, marca, talento, buenas prácticas..., y como la sociedad los percibe, se encuentra una gran parte del valor de una organización. Y, aunque muchas veces su defensa se vincula a los departamentos de comunicación de las grandes empresas, esto puede no ser suficiente. Tiene que haber algo más detrás, que fundamente la política de comunicación. Y ahí entrarían los departamentos de sostenibilidad y de gestión de riesgos, promoviendo y prote-



giendo los objetivos que sobre RSC/Sostenibilidad se haya marcado el Consejo de Administración.

Y ahora volvamos a las responsabilidades legales de los consejos: la aprobación de una política de RSC/Sostenibilidad y la gestión de sus riesgos (ASG). De sus decisiones puede depender la defensa del valor empresarial intangible. Responsabilidad que podría mitigarse en el caso de que se materialice un riesgo ASG, si pudiese argumentarse que se ha hecho todo lo razonablemente posible para evitarlo mediante una adecuada gestión de riesgos ASG.

Y ahora viene lo complicado, como gestionar adecuadamente los riesgos ASG. Se trata de una tarea compleja, pues son riesgos distintos a los gestionados habitualmente.

En un ejercicio para entender esta complejidad, se pueden determinar algunas de las características relevantes de los riesgos ASG que los hace diferentes:

- ▶ Intrínsecamente difíciles de predecir (por ejemplo, incumplimientos en materia de derechos humanos en una subcontrata extranjera).
- ▶ Difíciles de identificar al ser nuevos o emergentes (por ejemplo, evolución legislativa futura como respuesta al cambio climático).
- ▶ Difíciles de cuantificar y comunicar en el contexto del lenguaje y los objetivos empresariales (por ejemplo, como evaluar en términos de costo-beneficio posibles actitudes contra la diversidad).

En muchos casos no se dispone además de registros históricos, por su novedad, que den soporte a un cálculo de probabilidad e impacto. También hay que considerar los costos y beneficios para la sociedad, junto con los de la propia empresa.

- ▶ Situarse más allá del alcance de la empresa (por ejemplo, protección de una especie que requiere de una actuación conjunta del sector y/o de las administraciones implicadas).
- ▶ Menos probables, aunque con impactos potencialmente significativos (cisnes negros).
- ▶ Vinculados con tendencias a largo plazo donde la empresa no tiene el foco de su acción gerencial (por ejemplo, la dificultad de acceder a un determinado recurso en el futuro).
- ▶ Los riesgos ASG pueden afectar a la empresa en muchas áreas al estar normalmente más interconectados con otros.

Como puede deducirse, una gestión de estos riesgos orientada a reducir o eliminar su impacto, o su probabilidad de ocurrencia, puede no ser siempre posible. Desde esta perspectiva, es útil el borrador sobre aplicación del ERM a los riesgos ASG, publicado por COSO y WBCSD en febrero de este año, de donde se extraen algunas pautas que orientan este artículo.

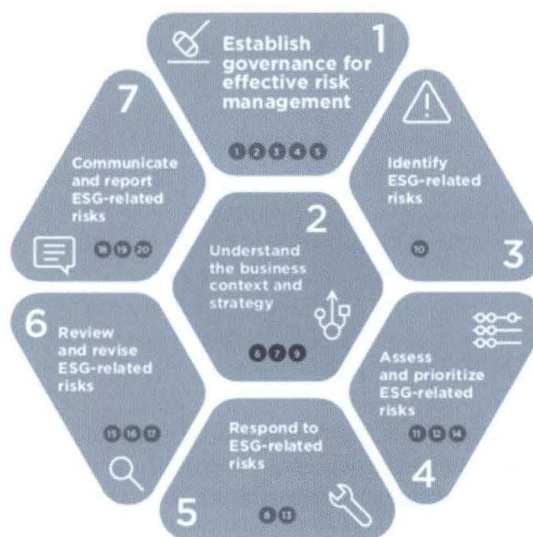
Para los riesgos más difíciles de evaluar, la respuesta de la empresa puede centrarse en fortalecer su resiliencia, y su capacidad de recuperación, mediante el diseño de estrategias y planes:



Fuente: Enterprise risk management: Applying enterprise risk management to environmental, social and governance-related risks. COSO and WBCSD.



- ▶ Planes de gestión de crisis: que establezcan procesos, baterías de respuestas pre-aprobadas y, escalas de respuestas graduales previamente conocidas.
- ▶ Planes de continuidad del negocio: que preparen para los impactos a CP en el caso de riesgos inesperados.
- ▶ Planificación de escenarios: que visualizan varios escenarios posibles basados en tendencias a LP con el análisis de sus amenazas y oportunidades.



Fuente: Enterprise risk management: Applying enterprise risk management to environmental, social and governance-related risks. COSO and WBCSD.

Otro asunto importante por considerar sobre los riesgos ASG, son los sesgos. En concreto, los sesgos sobre la resistencia a la asignación de recursos para los riesgos ASG. Para combatir esta tendencia, el borrador de COSO propone el desarrollo de un “business case”, que ayude a la organización a reflexionar más allá de los sesgos. Esta técnica puede servir para demostrar que la respuesta ante un riesgo ASG, no es un problema operacional más pues, en ocasiones se requiere de una respuesta a nivel estratégico. En este caso el “business case” puede ayudar a los inversores a comprender una asignación de recursos determinada en el medio o largo plazo.

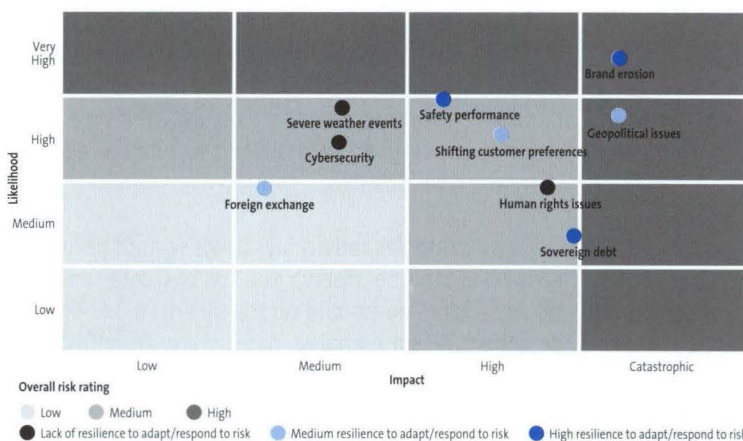
Para que cumpla su objetivo el “business case” debería contemplar al menos: descripción general del riesgo, la causa raíz analizada metodológicamente, las posibles respuestas, el análisis de costo-beneficio, los supuestos y datos utilizados, los roles y las responsabilidades asignadas (propietarios de riesgo), el proceso continuo de seguimiento y gestión, y el planning de implementación.

Muchas de las diferencias detectadas sobre los riesgos ASG y su gestión reclaman, además de las posibles respuestas ya mencionadas, un verdadero cambio en la forma de gestionar la empresa. Entre otras, se puede destacar:

- ▶ La necesidad de resituar el foco de la gestión y control empresarial en el medio y largo plazo. Esto precisa de cambios en las métricas, sistemas de remuneración, diálogo con los inversores, estrategia y objetivos...
- ▶ Se requiere de la implicación de la empresa en el diálogo (no monólogo) con los Stakeholders para identificar riesgos y diseñar respuestas. La RSC/Sostenibilidad trata de construir un valor compartido con los grupos de interés y su protección requiere este diálogo.
- ▶ En los objetivos y estrategia sobre RSC/Sostenibilidad hay una creación de valor, no solo en el ámbito de la empresa, sino también externo para la sociedad. De ahí la necesidad de incorporar, a las métricas de creación de valor de la empresa, este valor externo. Es la manera de introducirlo en la estrategia y objetivos, en un lenguaje coherente y entendible por toda la organización.

- ▶ Hace necesaria la colaboración entre los departamentos de Sostenibilidad y de Gestión de Riesgos. Por ejemplo, para identificar posibles riesgos a partir de la matriz de materialidad elaborada por el departamento de Sostenibilidad. O, utilizar los conocimientos del departamento de Sostenibilidad sobre las Mega tendencias.
- ▶ Necesidad de establecer colaboraciones con el resto de la industria y/o administraciones para dar respuestas a los riesgos ASG.
- ▶ Necesidad de tener en cuenta los sesgos en la toma de decisiones estratégicas.

Se trata de una buena oportunidad para recuperar la confianza de la sociedad en las empresas, y así construir unas organizaciones más reputadas, estables y con capacidad para aprovechar las nuevas oportunidades que generan los riesgos ASG.



Fuente: Enterprise risk management: Applying enterprise risk management to environmental, social and governance-related risks. COSO and WBCSD.