

# La situación salarial: Parámetros ESG en la remuneración de los ejecutivos



**MAYO DE 2023**

Comunicación de marketing



# Información sobre los autores.

## Lucia Meloni

Lead ESG analyst, ESG Investments & Research



Lucia Meloni es analista ESG en Candriam desde 2011. Además de su papel como analista sénior ESG del sector financiero (bancos y seguros), Lucia también desempeñó un papel clave en el desarrollo y seguimiento de las inversiones en bonos sostenibles dentro de Candriam.

Comenzó su carrera como analista de gobierno corporativo en prácticas en RiskMetrics en 2010.

Lucia es licenciada en Economía Política y tiene un máster en Economía y Finanzas, ambos por la LUISS Guido Carli Business School de Roma.

## Cemre Aksu

ESG Analyst, Governance Specialist  
Voting and Engagement




Cemre se incorporó al equipo de Inversión y Análisis ESG en julio de 2021.

Anteriormente trabajó como analista de mercados en Institutional Shareholder Services desde 2018, analizando las estructuras de gobierno corporativo y el desempeño de las empresas cotizadas en varios países y proporcionando a los inversores servicios de consultoría sobre temas relacionados con el gobierno corporativo, así como participando en trabajos entre ISS y los emisores.

Cemre es licenciada en Derecho por la Facultad de Derecho de la Universidad de Ankara y cursó un máster avanzado en Derecho Mercantil Internacional en la Universidad de Gante. Asimismo, se ha matriculado en un programa de licenciatura en Economía ofrecido por la Universidad Anadolu.





**Las comisiones de retribución están empezando a introducir parámetros ESG además de los financieros en la remuneración de los ejecutivos.**



# Índice.

## **Aumentan los vínculos entre los criterios ESG y la remuneración de los ejecutivos** **06**

---

¿Por qué parámetros ESG?

Doble materialidad **07**

---

Tendencias en las distintas regiones: los parámetros ESG en Europa superan a EE. UU. **08**

---

## **Elementos que se deben tener en cuenta** **10**

---

Incentivos a corto y largo plazo **11**

---

Ponderación de los parámetros ESG **12**

---

Divulgación y objetivos **12**

---

Alineación **15**

---

Evaluación del desempeño **16**

---

Conclusión de nuestra opinión general **17**

---

---

**Estudio basado en datos facilitados por Vlerick Business School 18**

---

Análisis de los parámetros ESG utilizados en los paquetes de remuneración de los ejecutivos de las empresas del Euostock 600 **20**

---

Alineación de los KPI: análisis sectorial **22**

---

Análisis de Candriam sobre una muestra más pequeña **29**

---

---

**Casos prácticos 34**

---

Kering SA - Sector del lujo **34**

---

Grupo Enel - Sector de suministros públicos **37**

---

Lloyds Banking Group - Sector bancario **40**

---

---

**Conclusión: Trabajo en curso 45**

---

---

**Notas y referencias 46**

---

# Aumentan los vínculos entre los criterios ESG y la remuneración de los ejecutivos.

Las empresas cotizadas han empezado a incorporar parámetros de desempeño ESG en los paquetes de remuneración de sus ejecutivos en el marco de los esfuerzos por aumentar la transparencia en su rendición de cuentas ante los accionistas. Casi tres de cada cuatro empresas del S&P 500 (73%) vincularon la retribución de los ejecutivos a los resultados ESG en 2021, lo que supone un aumento con respecto al 66% de 2020<sup>1</sup>.

Entre los indicadores utilizados, el avance más significativo se encuentra en la adopción de objetivos de diversidad, equidad e inclusión (DEI) por parte de las empresas, que ha pasado del 35% en 2020 al 51% en 2021, lo que ilustra la atención que prestan los inversores y otras partes interesadas a las cuestiones de diversidad. Además, como resultado de la atención cada vez mayor que se presta al cambio climático, la proporción de empresas del S&P 500 que vinculan la huella de carbono y los objetivos de reducción de emisiones a la remuneración de los ejecutivos también creció considerablemente, del 10% en 2020 al 19% en 2021.

A partir de estos resultados, podemos observar que las comisiones de remuneración están empezando a introducir parámetros ESG además de los financieros en la remuneración de los ejecutivos. Cuando se demuestra que las remuneraciones de los consejeros están en consonancia con la estrategia empresarial y los resultados futuros del negocio, la inclusión de parámetros de desempeño ESG envía una señal importante a los ejecutivos, empleados, inversores y otras partes interesadas.



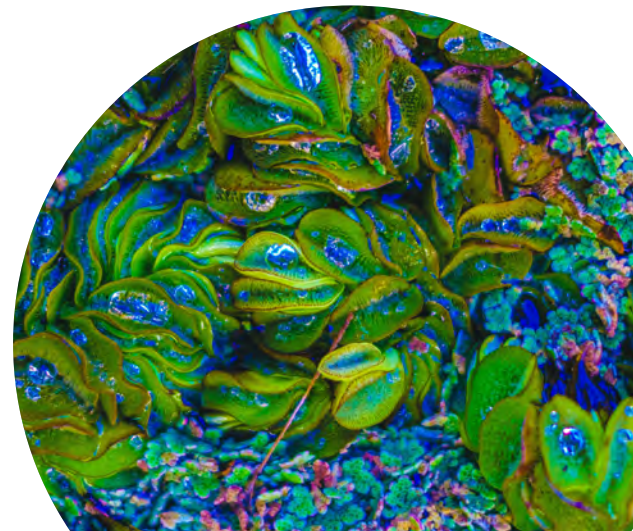
# ¿Por qué parámetros ESG?

## Doble materialidad

### Introducción a la doble materialidad

Para que las organizaciones sigan siendo competitivas, resulta imperativo que integren los criterios ESG en su estrategia empresarial. Para ello, un primer paso clave es realizar una evaluación de la doble materialidad<sup>2</sup> en el marco de un análisis de los contextos interno y externo de la organización y de los impactos de la empresa en ambos. Esta evaluación no solo es fundamental para integrar los criterios ESG en las estrategias de las organizaciones, sino que se exigirá por la Directiva sobre la presentación de información sobre sostenibilidad por parte de las empresas (DSCE) aprobada por la UE, que destaca el concepto de doble significatividad.

El primer paso en la evaluación de la materialidad es elaborar una visión de sostenibilidad, es decir, una articulación del impacto a largo plazo que la organización quiere ejercer en el mundo<sup>3</sup> y una lista de los temas ESG más importantes para la organización. Cuando se haya elaborado esta lista y adaptado a la situación específica de la empresa, los siguientes pasos son priorizar estos temas ESG en función de las expectativas de las partes interesadas y definir los objetivos. Para garantizar el compromiso de los ejecutivos, una de las herramientas consiste en vincular el éxito de estos objetivos ESG a su remuneración.



## Un enfoque de tres fases

- Definir la visión de sostenibilidad y los temas ESG significativos

Establecer una visión clara de la sostenibilidad es clave para anclar la estrategia de la empresa y definir su dirección a largo plazo. La visión debe reflejar el propósito de la empresa —por qué existe—, la imagen a largo plazo de la organización —a qué aspira— y los valores que apuntalarán a la organización mientras se producen estos cambios. Finalmente, se elabora una lista de los temas ESG más significativos para la empresa.

- Establecer objetivos ESG a corto y largo plazo

Para monitorizar e impulsar los avances, las metas a largo plazo y los objetivos intermedios resultan

cruciales. Estos objetivos deben fijarse con el apoyo de los ejecutivos y los miembros del consejo de administración. Los avances deben monitorizarse y respaldarse a nivel operativo y estratégico, con una clara asunción de responsabilidades y líneas de información para cada tema y compromiso ESG.

- Vincular los objetivos ESG a la remuneración de los ejecutivos

Integrar los parámetros ESG en la remuneración variable de los ejecutivos, tanto a corto como a largo plazo, es una forma de garantizar que se respeta la estrategia ESG.

# Tendencias en las distintas regiones: los parámetros ESG en Europa superan a EE. UU.

Las empresas europeas —incluidas las que cotizan en el Reino Unido— han tomado la iniciativa a escala mundial en lo que respecta a la incorporación de parámetros ESG en la remuneración de los ejecutivos. 42 de las 100 principales empresas europeas cotizadas incluyen parámetros ESG como componente variable de la retribución de los ejecutivos, y en el universo de todas las empresas europeas cotizadas, aproximadamente el 17% de ellas ha implantado un vínculo ESG-remuneración, frente al 13% en Estados Unidos y Canadá<sup>4</sup>.

Si bien Europa es líder en la inclusión de objetivos ESG en la remuneración de los ejecutivos, existen

diferencias considerables entre los distintos países. Todavía no es una práctica común en Suecia, Noruega, Dinamarca y los países bálticos. Entre los países en los que los parámetros de desempeño ESG son relativamente comunes se encuentran Francia, donde aproximadamente el 70% de las 50 mayores empresas los utiliza desde 2021; el Reino Unido, donde el 54% de las empresas incluye algún tipo de métrica ESG; y Suiza, donde un tercio de las 100 mayores empresas y dos tercios de las empresas del índice de gran capitalización vinculan la remuneración de los ejecutivos con los criterios ESG.



**En Europa, la tendencia a vincular el desempeño ESG a la remuneración de los ejecutivos se ve impulsada principalmente por las normativas y la evolución de los códigos de gobierno corporativo.**

Por ejemplo, las normativas sobre el derecho de los accionistas a votar sobre la remuneración de ejecutivos en varios países europeos están añadiendo nuevas disposiciones para fomentar el vínculo entre sostenibilidad y retribución; la Directiva sobre derechos de los accionistas II aporta una mayor transparencia sobre parámetros no financieros en los planes de remuneración; el código de gobierno corporativo francés recomienda la integración de parámetros ESG en los planes de remuneración de los ejecutivos; y la Autoridad de Conducta Financiera británica ha esbozado recientemente tres nuevos objetivos de diversidad para las empresas cotizadas en el Reino Unido, incluido el objetivo de que los consejos de administración tengan al menos un 40% de diversidad de género (fuente: Harvard).

**En EE. UU., la tendencia se ve impulsada en gran medida por el mercado.**

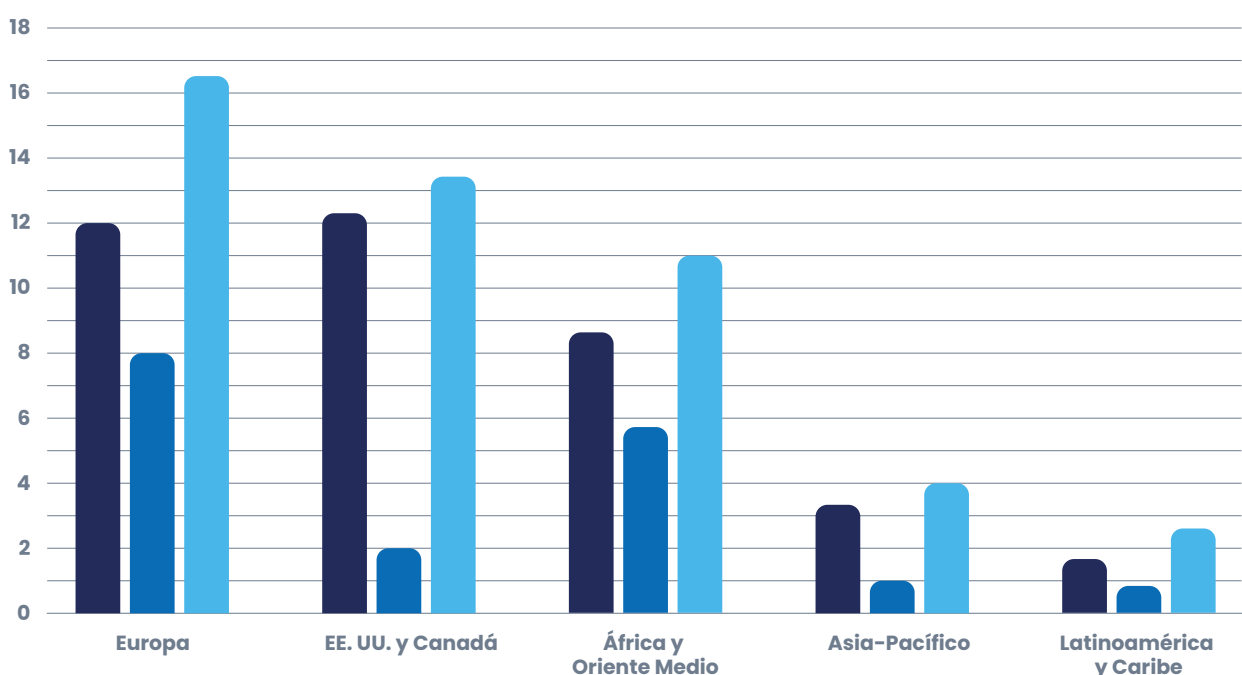
Resulta poco probable que ninguna de las próximas normas de divulgación de la SEC exija la inclusión de factores ESG en los programas de compensación. De hecho, la norma definitiva de la SEC sobre remuneración en función del desempeño, recientemente adoptada, no exige la divulgación de parámetros no financieros.

La región Asia-Pacífico está rezagada, y menos del 4% de las empresas cuenta con un plan de incentivos ESG. Sin embargo, casi el 70% de las empresas de la región tiene previsto introducir parámetros ESG en sus planes de incentivos a largo plazo en los próximos tres años, mientras que el 61% tiene previsto hacerlo con sus planes a corto plazo.<sup>5</sup>

**Figura 1:**

Incentivos a corto y largo plazo basados en criterios ESG por región

■ Incentivo a corto plazo ■ Incentivo a largo plazo  
■ Incentivo a corto o largo plazo



Fuente: Datos de Sustainalytics (% de empresas con incentivos)

# Elementos que se deben tener en cuenta.

Mientras el mundo empresarial reacciona a la creciente presión para demostrar no solo sus resultados financieros, sino también los de su desempeño corporativo en general, las expectativas siguen aumentando. Las cuestiones ESG han ganado legitimidad y atención en las conversaciones de los inversores con las empresas, por lo que la cuestión ha pasado de *si hay que añadir incentivos para alcanzar los objetivos ESG a largo, medio y corto plazo a encontrar los adecuados*.

Centrémonos en los elementos esenciales que las empresas deben tener en cuenta. A continuación, explicaremos el enfoque de Candriam para analizar los paquetes de remuneración de los ejecutivos de las empresas participadas.

La inclusión de parámetros ESG en la remuneración de los ejecutivos ha sido la forma más demandada y de mayor tendencia para impulsar el aumento del desempeño ESG de las empresas, así como para responsabilizar a los ejecutivos de los resultados ESG. Sin embargo, elegir parámetros ESG que sean relevantes, desafiantes y reflejen el negocio no es tarea fácil. Los problemas surgen cuando este proceso se considera un ejercicio impuesto en lugar de una oportunidad para identificar realmente qué parámetro ESG sería el más relevante y crearía el valor más sostenible a largo plazo para la empresa. Las empresas que desean generar un impacto a través de su negocio prefieren evitar cualquier forma de blanqueo ecológico, incluida la incorporación

de parámetros en sus paquetes de remuneración de ejecutivos que no sean relevantes para sus objetivos ESG o que no sean suficientes en este sentido. Identificar y aplicar el parámetro adecuado es un elemento clave para que las empresas demuestren a las partes interesadas que están cumpliendo sus promesas.

A medida que aumenta el número de empresas que integran parámetros ESG en la remuneración de sus ejecutivos, resulta esencial diferenciar las empresas que realmente generan valor sostenible a largo plazo de las que no lo hacen. Impulsados por la demanda de los inversores de una mayor divulgación y una mayor transparencia y pertinencia, los reguladores han introducido directrices más detalladas. A escala mundial, el Foro Económico Mundial<sup>6</sup> publicó un informe que proporciona parámetros y directrices comunes para una divulgación coherente de la creación de valor sostenible. Además, la Unión Europea, la Autoridad Reguladora Prudencial del Reino Unido y la Comisión del Mercado de Valores de Estados Unidos, conscientes de la creciente importancia que conceden los inversores a la información sobre los riesgos ESG, también han publicado algunas directrices. Si bien todavía no existe un manual claro y directo para que los inversores analicen a qué parámetro debe vincular una empresa la remuneración de sus ejecutivos, deben tenerse en cuenta varios indicadores a la hora de evaluar su rigor.

# Incentivos a corto y largo plazo

Por muy intensa que sea la demanda de los inversores para que las empresas seleccionen parámetros relevantes y comuniquen de forma clara y objetiva su evaluación al público, el tipo de plan en el que deben integrarse los parámetros ESG sigue siendo una incógnita. Si bien no existe una norma o preferencia fija por parte de los inversores, la práctica actual del mercado muestra que los parámetros sociales, que pueden ser objeto de un seguimiento anual con facilidad, se incluyen más a menudo en los planes de incentivos a corto plazo, mientras que los KPI medioambientales tienen un carácter más a largo plazo y pueden implicar cambios organizativos para lograr la visión sostenible de las empresas. Según un estudio publicado en 2021<sup>7</sup>, menos del cinco por ciento de las empresas del S&P 500 adoptaron parámetros ESG en sus planes de acciones basados en el desempeño, que por naturaleza son a largo plazo; se trata de un nivel significativamente inferior a la proporción de empresas que incluye parámetros ESG en sus planes anuales (57%). Una razón para ello podría ser que la integración de tales parámetros en los planes variables con las aportaciones de los inversores podría lograrse con mayor celeridad mediante el uso de planes anuales, en caso de que la empresa no tuviera un plan anual de incentivos a largo plazo (LTIP).

En definitiva, para alcanzar el objetivo último de un indicador clave de desempeño ESG para un periodo más largo, la mejor práctica es establecer objetivos empresariales intermedios (anuales), que deben reflejar las estrategias y prioridades empresariales, tal como se ha explicado anteriormente. En realidad, todos los objetivos a largo plazo deben presentar umbrales anuales de consecución que se traduzcan en los planes anuales de remuneración variable. Siempre es preferible tener objetivos ambiciosos y bien diseñados, basados en expectativas anuales, que objetivos a largo plazo vagamente expresados. Aunque algunos objetivos medioambientales presentan una orientación a largo plazo, es necesario contar con una proyección clara con objetivos anuales para lograr el resultado deseado en un periodo concreto. Como tal, el tipo de plan en el que se incluyen parámetros ESG en el ámbito de aplicación no tiene una importancia significativa, siempre y cuando los parámetros y los objetivos supongan un reto para la empresa y estén alineados con la estrategia. Dicho esto, **mantenemos la posición de que los incentivos a corto, medio y largo plazo de las empresas deben estar vinculados al desempeño general del negocio en cualquier caso; por tanto, alentamos la inclusión de parámetros ESG relevantes en todos los planes.**

# Ponderación de los parámetros ESG

La pregunta de "¿cuál es la ponderación más adecuada de los parámetros ESG en un plan de remuneración variable?" ha sido fuente de debate desde que las empresas empezaron a incluir estos parámetros en la remuneración de los ejecutivos. En el informe de JP Morgan de 2021<sup>8</sup> observamos que los KPI relativos a los criterios ESG representan el 15% de los bonus anuales y el 16% de los planes de incentivos a largo plazo de las empresas del FTSE 100.

Sin embargo, no se trata de una norma fija, ya que algunas empresas de nuestra cartera han tendido a aumentar la ponderación de los parámetro ESG, en consonancia con la importancia ponderada que conceden al desempeño ESG en sus estrategias empresariales. Por ejemplo, Unilever\* otorga una

ponderación del 25% al parámetro del Índice de Progreso en Sostenibilidad para su plan de incentivos a largo plazo. Este índice incluye la reducción de gases de efecto invernadero (GEI), la reducción de residuos, la nutrición positiva y la protección y regeneración de la naturaleza. De forma similar, Danone\* aplica una ponderación del 20% a los parámetros no financieros de su plan de incentivos a corto plazo, con un 10% vinculado al compromiso de los empleados.

Al analizar los parámetros ESG, prestamos mucha atención a la naturaleza de los parámetros elegidos, a su alineación con la estrategia empresarial y a la ponderación que deben tener en los planes de retribución variable.

## Divulgación y objetivos

La divulgación de las actividades, los riesgos empresariales y los resultados de las empresas ha sido una de las demandas más recurrentes de los inversores que desean evaluar si el valor para el accionista se ve explotado por los agentes. El mismo principio aplica a la integración de los parámetros ESG en los paquetes de remuneración de los ejecutivos: el principio de remuneración en

función del desempeño es una forma de alinear los intereses de los ejecutivos con los de otras partes interesadas. Únicamente con una mayor transparencia sobre cómo se concede la retribución con base en el desempeño ESG de las empresas podremos entender si dicha alineación se mide con precisión.

\* Este es un valor de cartera.



La elección del modo de integrar los parámetros en un plan depende de varios elementos, como el tipo de plan de remuneración variable y el objetivo empresarial. Nos encontramos con las siguientes prácticas del sector que siguen las empresas que han introducido parámetros ESG en sus planes de incentivos:

- **Scorecard:** en esta práctica, los parámetros no tienen una ponderación individual, sino que se incorporan a una lista de parámetros no financieros y se evalúan sobre todo en conjunto (por ejemplo, el 25% de las concesiones de incentivos a corto plazo están vinculados a parámetros no financieros).
- **Ponderación independiente:** El parámetro está vinculado a una ponderación independiente en el plan e incluye niveles predefinidos sobre el umbral, el objetivo y el desempeño máximo. Esto resulta adecuado para asignar objetivos individuales a cada ejecutivo con diferentes ponderaciones.
- **Modificador de desempeño:** Esta práctica se utiliza para modificar la totalidad de la remuneración a la baja o al alza.
- **Impulso:** Los parámetros ESG impulsan la necesidad de ser alcanzados antes de la evaluación del plan de incentivos. En otras palabras, el objetivo ESG debe alcanzarse antes de que comience la evaluación completa de los incentivos.

Según la revisión de Deloitte de las declaraciones de representación de las empresas de la lista Fortune 100, **la forma más utilizada de integrar los parámetros ESG en los planes anuales de los ejecutivos es el enfoque de puntuación, seguido de un modificador y un parámetro independiente.** Resulta importante destacar que se trata de una elección individual a nivel de empresa. No hay una forma de preferencia para incluir un parámetro ESG, siempre que la evaluación de los resultados de la empresa refleje los resultados empresariales generales de esta y que los niveles objetivo elegidos sean estimulantes y se comuniquen con precisión a las partes interesadas. En realidad, la mayoría de los parámetros ESG se incluyen en un enfoque basado en puntuaciones que es más fácil de aplicar que una evaluación individual, incluso para los parámetros que son difíciles de cuantificar. Sin embargo, esto puede dejar más espacio a la discreción de las comisiones de remuneración, y esta discreción debe comunicarse claramente al público en los informes anuales y venir acompañada de una justificación convincente.



Las comisiones de remuneración también tienen la responsabilidad de seleccionar parámetros ESG adecuados y pertinentes y de evaluar el desempeño con respecto a la lista de conjuntos de objetivos determinados al inicio de un periodo de desempeño. No solo deben comunicarse estos parámetros, sino también los objetivos establecidos, que deben ser transparentes y ambiciosos para incentivar la superación. Por objetivos ambiciosos nos referimos a:

- Los niveles objetivo que aún no se han alcanzado por parte de la empresa durante los últimos periodos de desempeño;
- Los niveles objetivo que son objetivamente cuantificables (para evitar cualquier práctica de "lavado ecológico"); en el caso de los objetivos no cuantificables, debe revelarse en detalle el proceso de evaluación por parte de las comisiones de remuneración;
- Los niveles objetivo que no solo aportan una superación en términos absolutos, sino que también reflejan el desempeño frente a los homólogos.

En este caso, cabe destacar que **para la elección de parámetros no existe un enfoque único**, siempre y cuando estén alineados con la estrategia de negocio y bien justificadas por las empresas. Algunas empresas han integrado KPI externos, como Dow Jones Sustainability Index World y Euronext Vigeo World & Europe<sup>9</sup>, mientras que otras adoptan KPI internos que permiten la evaluación comparativa interna. Los "KPI externos" se refieren a objetivos externos basados en mediciones del impacto en las partes interesadas, como los objetivos de emisiones de carbono, las puntuaciones de compromiso de los empleados o el uso del agua. Ya sean externos o internos, ningún KPI es más fiable o válido que otro, pero estos deben estar alineados con la estrategia y las prioridades de la empresa. Los datos utilizados para la evaluación también deben recopilarse y analizarse adecuadamente. Un inconveniente de los KPI internos podría ser su posible falta de objetividad. Para evitar esta situación, esperamos que las empresas seleccionen objetivos cuantificables medidos objetivamente y, si es posible, que el desempeño interno en los KPI sea auditado por un tercero independiente.

Por último, debe existir un vínculo entre los parámetros ESG y el alcance de responsabilidad de sus posibles beneficiarios. Un parámetro generalizado, como la satisfacción del cliente, puede ser un KPI clave para todos los empleados, mientras que el aumento de la diversidad o de la tasa de reciclaje sería un indicador más relevante para los ejecutivos que ocupan puestos directivos clave debido a su posición como responsables de la toma de decisiones estratégicas.

# Alineación

Con la aplicación de las nuevas normas de presentación de información de la CSRD, las empresas han mejorado sus prácticas de divulgación sobre las cuestiones ESG relevantes para su negocio. Hasta ahora, los incentivos de los ejecutivos estaban vinculados a objetivos financieros y operativos; ahora que las empresas integran las cuestiones ESG en sus estrategias corporativas, estas cuestiones deberían estar presentes en los planes de remuneración de los ejecutivos.

Las empresas que están adoptando la integración de parámetros no financieros en la remuneración de sus ejecutivos deben explicar el vínculo entre los parámetros específicos elegidos y los riesgos y objetivos ESG que son relevantes para sus actividades empresariales. La elección es clara cuando las empresas ya han decidido incluir determinados parámetros ESG en su plan de negocio. En cualquier caso, la justificación siempre debe comunicarse claramente a las partes interesadas con una razón de peso. La motivación para seleccionar un parámetro específico puede variar en función de la fase en la que se encuentre la empresa en su trayectoria ESG: bien para reflejar mejor la cultura de la empresa, bien para cambiarla, bien para gestionar los riesgos ESG. Los parámetros incorporados a los planes de ejecutivos deben reflejar las principales prioridades de las empresas, ya que esto envía un mensaje claro a las partes interesadas sobre el compromiso y los objetivos del consejo para el próximo mandato. Para las empresas que carecen de una agenda ESG y tienen dificultades para identificar las principales cuestiones ESG, interactuar con las partes interesadas en esta materia es un importante punto de partida. Para los que ya han iniciado su camino hacia la integración, las evaluaciones periódicas

de la materialidad en materia de ESG les permiten mantener actualizada su agenda ESG y mantenerse al día de la rápida evolución de las expectativas de los inversores.

Somos conscientes de la posibilidad de que pueda pasar tiempo antes de que esta integración de las métricas ESG en la remuneración de los ejecutivos se convierta en el catalizador principal de la trayectoria de las empresas hacia la sostenibilidad; sin embargo, las empresas que hayan alineado su estructura de remuneración con sus estrategias empresariales, incluidos los objetivos ESG, serán reconocidas por ofrecer una mayor responsabilidad y se ganarán la confianza de las partes interesadas.

Una forma de garantizar esta alineación de los parámetros ESG podría ser que las empresas hicieran uso de los objetivos operativos ESG durante cierto tiempo antes de integrarlos definitivamente en sus planes de remuneración. Este periodo de prueba podría constituir una oportunidad para evaluar si esos objetivos son relevantes para la empresa, si suponen un reto suficiente para desarrollar una dirección sólida y si ayudarían a las empresas a abordar las dificultades a las que hace frente a la hora de cuantificar e informar sobre el desempeño no financiero.

En general, se espera que las empresas incluyan objetivos que sean significativos y auditables y lo suficientemente exigentes como para poner en riesgo la remuneración en caso de que la dirección no los alcance. La inclusión de parámetros ESG no debe utilizarse para aumentar la cuantía del pago a los ejecutivos, o simplemente como algo impuesto. Las empresas deben considerar cuál es su objetivo final al incluir parámetros no financieros: podría ser mejorar su desempeño no financiero, mostrar a las partes interesadas que un parámetro

específico es importante para la empresa, o ejercer un impacto social y/o medioambiental, o todo ello al mismo tiempo.

Según los datos analizados en la *Mesa redonda sobre Parámetros de desempeño ESG en los planes de incentivos en 2022*<sup>1</sup>, las decisiones que llevan a más del 50% de los participantes a integrar objetivos ESG en la remuneración de los ejecutivos incluyen señalar que los criterios ESG son una prioridad, responder a las expectativas de los inversores y del consejo y lograr el compromiso ESG de las empresas. Antes de vincular la remuneración de los ejecutivos a los objetivos ESG, las empresas deben centrarse en los KPI no financieros a través de su perspectiva estratégica. Buscar las áreas en las que las empresas pueden ejercer un mayor impacto en el valor de las partes interesadas podría ser el punto de partida para elegir cuál sería el parámetro más adecuado.

## Evaluación del desempeño

Tras seleccionar parámetros claros con objetivos ambiciosos, las empresas deben comunicar de forma transparente la evaluación del desempeño en materia de ESG. Pueden seguir las principales normas y marcos de presentación de información mundiales como referencia para definir los KPI utilizados para cuantificar el desempeño y determinar la consecución potencial de cada objetivo. Las normas mundiales proporcionan una mayor comparabilidad entre homólogos.

Como muchos objetivos ESG son cualitativos, su evaluación se basa en una apreciación subjetiva. Lo que los inversores exigen a las empresas, en este caso, es una evaluación objetiva del método de cuantificación del desempeño y de si esta evaluación es justa y razonable. Una auditoría realizada por un tercero aportaría información sobre la forma en que las empresas cuantifican el desempeño y si los logros comunicados se evalúan objetivamente en función del método de cálculo utilizado para un parámetro específico. La información sobre la consecución de cada objetivo de desempeño debe incluir un análisis cualitativo y cuantitativo realizado por los equipos jurídicos, financieros, de relaciones con los inversores o de comunicación de las empresas; además, la evaluación y supervisión de dicho análisis por parte del consejo deben adjuntarse al informe de fin de año. Deben quedar claras las responsabilidades



en materia de recopilación de datos y evaluación del desempeño, así como la posible interferencia del consejo. Estas son las principales áreas en las que las empresas no cumplen las expectativas de los inversores: suelen mostrarse reacias a informar sobre las aportaciones cuantitativas de los órganos internos y utilizan un lenguaje general y vago para explicar su evaluación de los objetivos.

Por último, si el consejo decide utilizar una discrecionalidad a la baja o al alza para el pago real de cada parámetro, la justificación de esta decisión debe constar en los informes de las empresas.

## Conclusión de nuestra opinión general

En general, el enfoque de Candriam para analizar la materialidad y relevancia de un parámetro ESG vinculada a un plan de remuneración variable se basa en ocho preguntas principales:

Elementos que se deben tener en cuenta	Preguntas que deben plantearse
Incentivos a corto y largo plazo	1. ¿El horizonte temporal elegido está alineado con la estrategia empresarial?
Ponderaciones	2. ¿Es la ponderación otorgada a cada parámetro ambiciosa y relevante para la empresa?
Divulgación y objetivos	3. ¿Proporciona la empresa información clara sobre la justificación de la selección de parámetros ESG?
	4. ¿Es clara y comprensible la divulgación de las razones de la elección de parámetros y objetivos?
	5. ¿Es el parámetro claro, cuantificable, ambicioso, orientado al futuro y alcanzable?
Alineación	6. ¿Es el parámetro ESG relevante para la estrategia ESG de la empresa?
Evaluación del desempeño	7. ¿Proporciona la empresa información suficiente sobre la evaluación de cada parámetro de desempeño y su consecución?
	8. ¿Explica la empresa la discreción utilizada, en su caso?

Aunque analizamos cada empresa caso por caso, nuestros principales catalizadores del voto son las respuestas que encontramos en las comunicaciones, los materiales de las reuniones y los informes anuales de las empresas. Para evaluar si un parámetro ESG específico está en consonancia con la estrategia de la empresa y sus objetivos ESG de cara al futuro, colaboramos con analistas del sector. Como tal, nuestro voto sobre la materialidad y relevancia de un parámetro ESG es un trabajo común de analistas sectoriales y especialistas en voto delegado.

# Estudio basado en datos facilitados por la Vlerick Business School.

Para la realización de este estudio, hemos colaborado con el Centro de Investigación sobre Remuneración de Ejecutivos de la Vlerick Business School para analizar los conjuntos de datos recopilados a través del exhaustivo trabajo realizado por un equipo especializado supervisado por el Prof. Dr. Xavier Baeten y Marthe Van Hove. Su base de datos sobre remuneraciones se basa en información recopilada de empresas que forman parte del índice Stoxx 600 europeo. El alcance geográfico se limita a 16 países.

## Figura 2:

Países objeto del estudio



Fuente: Candriam, Vlerick Business School

El conjunto de datos proporcionado por la Vlerick Business School incluye el uso de parámetros específicos en los planes de incentivos a corto y largo plazo de las empresas objeto de estudio.

Una de las primeras conclusiones extraídas de los datos recopilados entre 2014 y 2021 es que el nivel medio de remuneración de los consejeros delegados en las empresas de la muestra ha aumentado un 29%, mientras que el incremento del coste por hora de los empleados en la zona euro aumentó un 12%. En cambio, la mediana de la capitalización bursátil de las empresas del índice STOXX Europe 600 ha aumentado un 66%.

De cara a tener en cuenta el contexto excepcional del mercado en 2020 y 2021 debido a la pandemia de COVID-19, la Vlerick Business School también estudió la mediana de la remuneración de los consejeros delegados entre 2014 y 2019. Al excluir los años 2020 y 2021 del análisis, la mediana de la remuneración de los consejeros delegados aumentó un 11% frente al 8% del coste horario de los empleados, mientras que el aumento de la capitalización bursátil fue del 33%. Un análisis más detallado de los distintos componentes del paquete retributivo muestra que los niveles de los salarios base se mantuvieron bastante estables, mientras que se produjo un descenso significativo de los niveles de incentivos a corto plazo en 2020 (11,4%). Posteriormente se produjo un aumento en 2021 (43, 1%) debido a las modificaciones en la evaluación del desempeño y los niveles objetivo de los planes de bonificación anual tras evaluar el impacto de la COVID-19 en los resultados de las empresas en 2020.

Otra observación fue que sí existe una correlación entre el desempeño financiero de las empresas y los pagos del componente de incentivos a corto plazo de los niveles totales de remuneración de los consejeros delegados. Esto confirma que las empresas con éxito financiero conceden mayores incentivos a corto plazo a sus ejecutivos. Sin embargo, los datos también confirman que el desempeño no financiero también influye en los resultados globales

**La conclusión es que la inclusión de parámetros ESG, y más concretamente medioambientales, aún no ha alcanzado la madurez, y su impacto en los niveles de remuneración es limitado frente a los retos apremiantes y urgentes que debemos abordar.**

de la empresa y, por tanto, en el pago de las bonificaciones anuales. Se encontró una relación positiva entre la puntuación de sostenibilidad de las empresas de la muestra y el pago de incentivos a corto plazo, lo que confirma que las empresas con una puntuación de sostenibilidad más elevada son más propensas a alcanzar los objetivos de sus planes de incentivos a corto plazo.

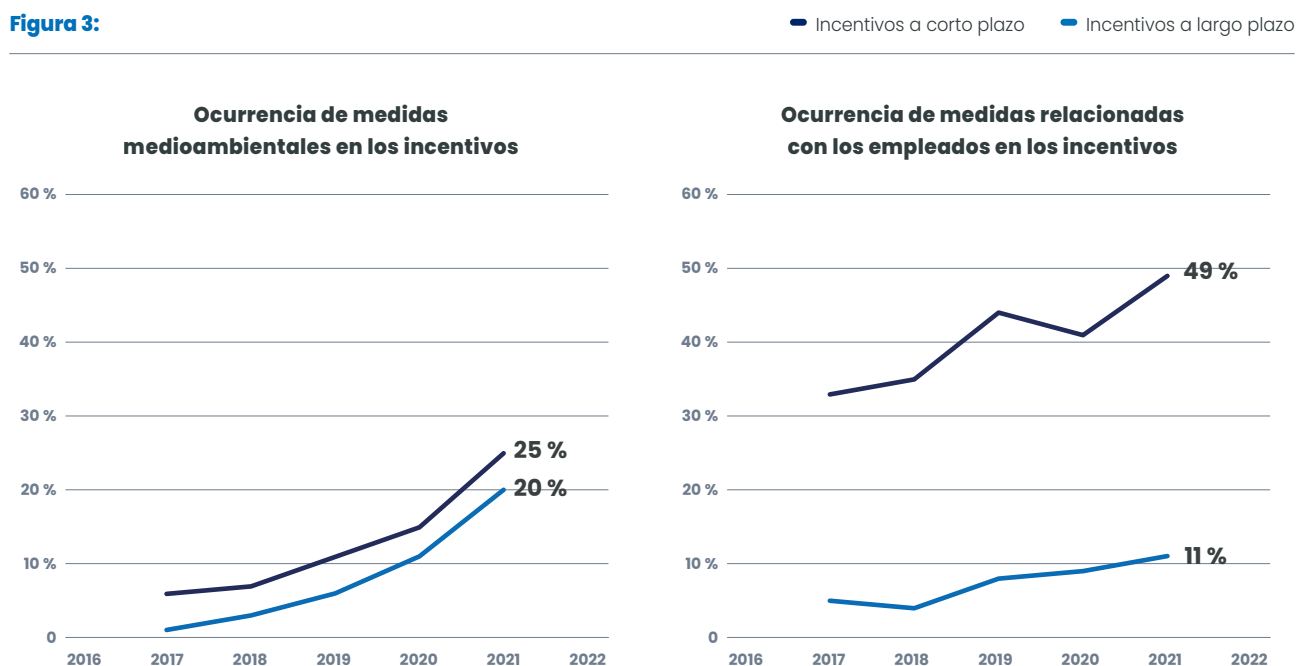
Cuando analizamos la estructura de la remuneración variable para analizar el nivel de inclusión de métricas ESG en la remuneración de los consejeros delegados, el panorama no es prometedor. Según los resultados, solo el 3,8% de la remuneración de los consejeros delegados de las empresas de la muestra se deriva de uno de los mayores retos sociales en materia de ESG. Centrándonos específicamente en los KPI medioambientales, solo el 8,8% de la remuneración total de los consejeros delegados está vinculada a KPI medioambientales en las empresas que utilizan tales parámetros en sus paquetes de remuneración de consejeros delegados. La conclusión es que la inclusión de parámetros ESG, y más concretamente medioambientales, aún no ha alcanzado la madurez, y su impacto en los niveles de remuneración es limitado frente a los retos apremiantes y urgentes que debemos abordar.

# Análisis de los parámetros ESG utilizados en los paquetes de remuneración de los ejecutivos de las empresas del STOXX Europe 600

En cuanto a los paquetes de remuneración en 2021, la ponderación de los KPI no financieros en los incentivos a corto y largo plazo es del 27% y el 10%, respectivamente. Esto confirma que las empresas tienden a vincular sus retribuciones variables anuales a sus indicadores de desempeño no financiero, en lugar de incluirlas en sus planes a largo plazo. Esto abre diferentes debates que hemos abordado en el apartado anterior "Elementos que se deben tener en cuenta", ya que puede haber diferentes razones y retos para que las empresas utilicen un objetivo a largo plazo para un indicador de desempeño con una posible falta de previsibilidad. En cambio, es más fácil predecir la posibilidad de alcanzar hitos anuales.

En segundo lugar, se realizó un análisis para determinar cuál es el parámetro no financiero más utilizado por las empresas en los planes de incentivos a corto y largo plazo. Ello arrojó que las medidas relacionadas con los empleados se utilizan por parte del 49% de las empresas en su parámetro de incentivos a corto plazo, mientras que el parámetro más utilizado en la estructura de incentivos a largo plazo es el medio ambiente (20% de las empresas de la muestra). La evolución a 5 años de las medidas medioambientales y relacionadas con los empleados en los incentivos a corto y largo plazo se muestra en la Figura 3:

Figura 3:



Fuente: Candriam, Vlerick Business School





Si nos centramos en las medidas medioambientales, los niveles de emisiones de carbono son utilizados por el 18% de las empresas que incluyen esta medida en sus incentivos a corto y largo plazo. Los niveles de emisiones de carbono son la medida medioambiental más utilizada, por delante de la energía, la calificación, los residuos, el agua y los envases.

Por otra parte, la salud y la seguridad y la satisfacción de los empleados son los indicadores más utilizados entre las medidas relacionadas con los empleados en los incentivos a corto plazo, con un 23% y un 16% de empresas que los utilizan, respectivamente. Les siguen los indicadores de diversidad e inclusión, cultura, atracción / sucesión / retención y formación y desarrollo. En el caso de los incentivos a largo plazo, el uso de parámetros relacionados con los empleados es bastante limitado; sin embargo, en su caso, la satisfacción de los empleados y la diversidad y la inclusión son los más utilizados.

El 44% y el 36% de las empresas utiliza medidas generales de estrategia y sostenibilidad en sus planes a corto plazo, si bien lo que estas medidas implican no siempre es claro y transparente para otras partes interesadas. Los KPI exactos de los parámetros generales de sostenibilidad no suelen divulgarse, y en el conjunto de datos se observó que los parámetros de calificación externa también se incluyen en este grupo.

Curiosamente, los parámetros relacionados con los proveedores son utilizadas por un número limitado de empresas (el 3% para incentivos a corto plazo frente al 1% para incentivos a largo plazo), incluso en sectores en los que la cadena de suministro es clave. Ejemplos de estos objetivos son el aumento de la cuota de electricidad renovable en las empresas proveedoras, la planificación y ejecución de proyectos para reforzar los derechos de las mujeres en las fábricas proveedoras, los objetivos relacionados con la seguridad, así como el aumento del número de proveedores signatarios de un código de proveedores y el número de auditorías externas independientes de proveedores.

# Alineación de los KPI: análisis sectorial

Como se ha indicado en el apartado anterior, se espera que las empresas expliquen la relación entre sus elecciones de parámetros específicos y los riesgos y objetivos ESG relacionados con sus actividades empresariales. Dado que las actividades empresariales y el sector en el que opera la empresa tienen ámbitos que se solapan, nos gustaría centrarnos en las elecciones específicas realizadas por las empresas del STOXX Europe 600 en este apartado y concluir si determinados parámetros se utilizan con más frecuencia en unos sectores que en otros. Los sectores de las empresas de la muestra se clasifican en 11 grupos:

- Servicios de comunicación
- Consumo discrecional
- Productos de primera necesidad
- Energía
- Finanzas
- Sanidad
- Industria
- Tecnología de la información
- Materiales
- Bienes inmobiliarios
- Servicios públicos

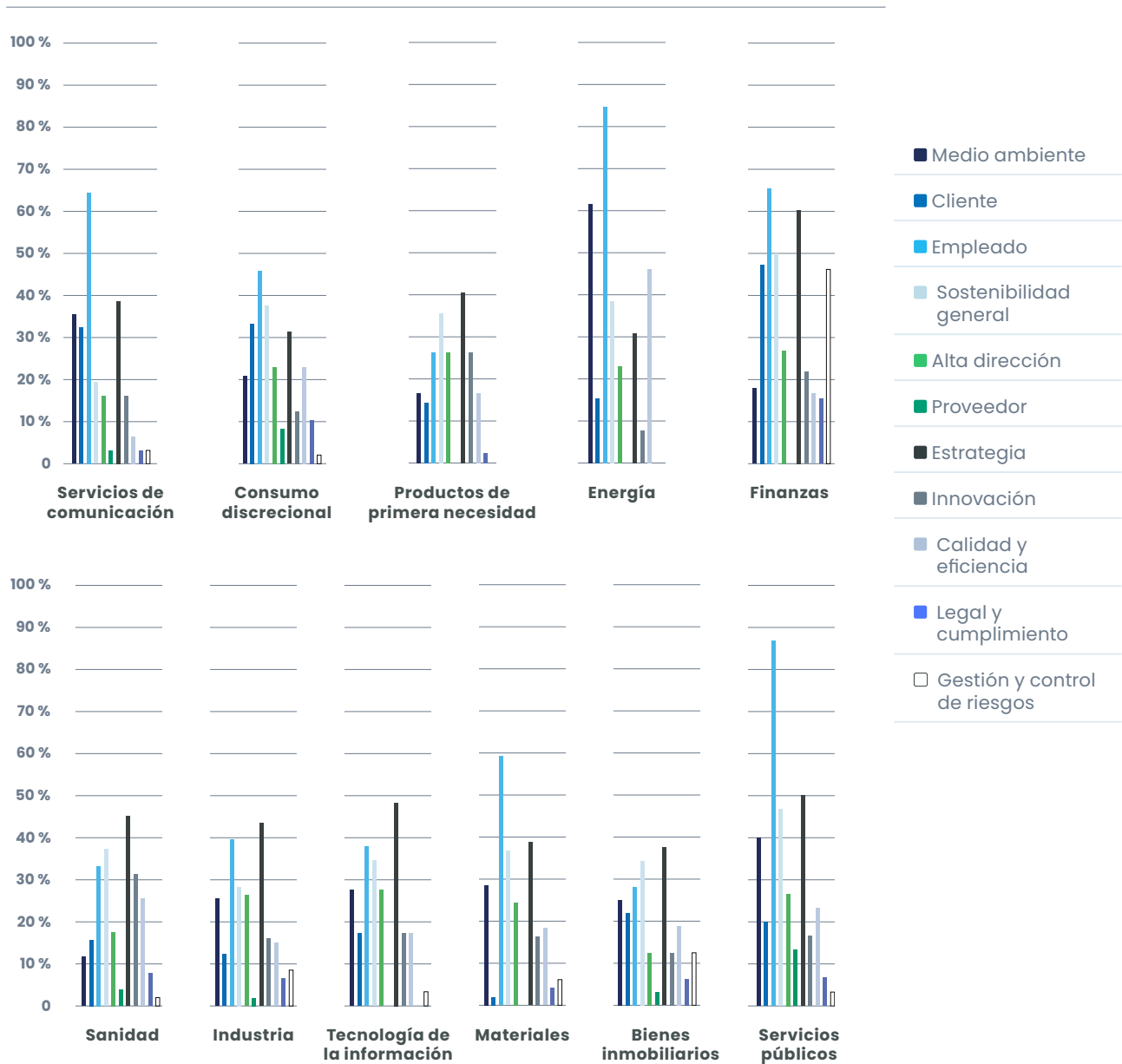
Para ofrecer una imagen más clara, nos centraremos en los planes de incentivos a corto y largo plazo por separado.

## Parámetros utilizados en los planes de incentivos a corto plazo con base en la clasificación sectorial

En lo que se refiere a los planes de incentivos a corto plazo, el gráfico siguiente muestra el uso de cada categoría de parámetro no financiero:

**Figura 4:**

Uso de parámetros no financieros en los distintos sectores en los planes de incentivos a corto plazo

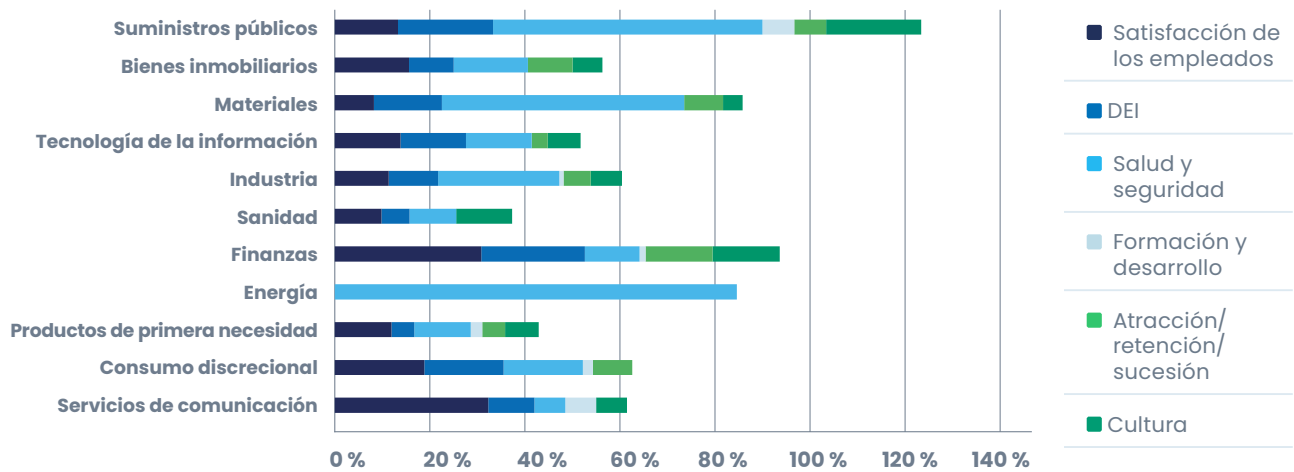


Fuente: Candriam, Vlerick Business School

### Parámetros relacionados con los empleados

La Figura 5 muestra que los parámetros no financieros relacionados con los empleados se utilizan por parte de una parte significativa de las empresas, independientemente de su sector. Estos parámetros incluyen, entre otros, la satisfacción de los empleados, la diversidad, la equidad y la inclusión, la salud y la seguridad, la formación y el desarrollo, la atracción /sucesión /retención y la cultura, mientras que el parámetro más utilizado varía en función del sector:

**Figura 5:**  
Uso de parámetros relacionados con los empleados en los planes de incentivos a corto plazo



Fuente: Candriam, Vlerick Business School.  
Pueden utilizarse varios parámetros, por lo que la suma de cada sector puede ser superior al 100%

Resulta interesante observar que las empresas de los sectores de la energía, los suministros públicos y los materiales utilizan preferentemente parámetros relacionados con la salud y la seguridad, como la tasa de incidentes y la evolución de los incidentes de nivel 1 y 2, que pueden considerarse significativos dadas las condiciones de trabajo en esas empresas. Por otra parte, la satisfacción de los empleados es el parámetro de preferencia de las empresas activas en servicios de comunicación y financieros.

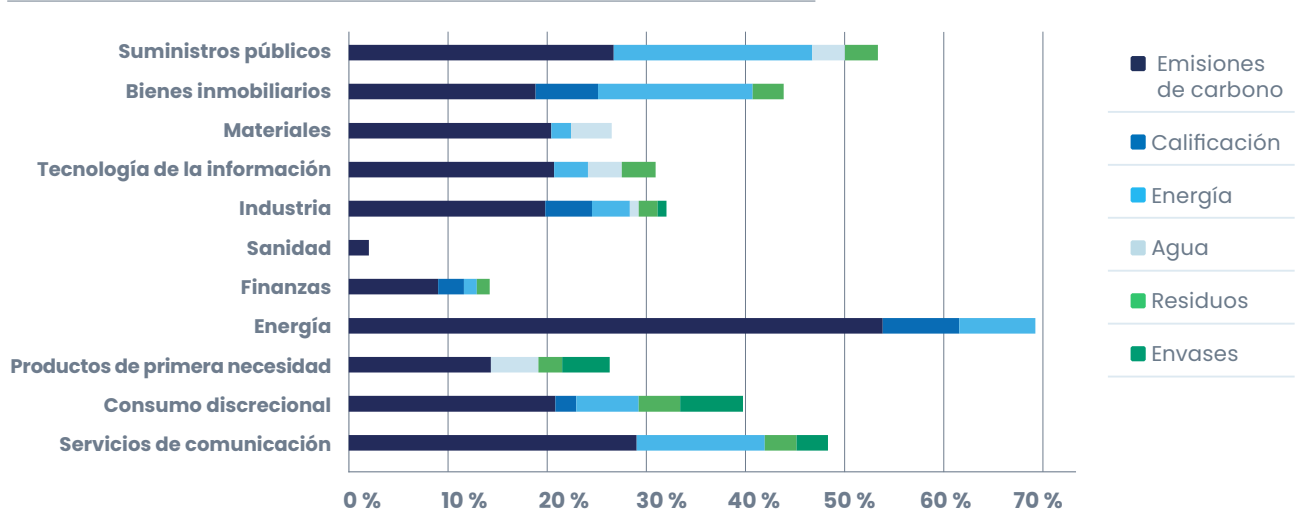


## Parámetros medioambientales

Los parámetros medioambientales incluyen los niveles de emisión de carbono, la calificación de las empresas, los parámetros relacionados con la energía, el agua, los residuos y los envases. La Figura 6 confirma que los objetivos de emisiones de carbono son utilizados por una parte significativa de las empresas de todos los sectores, probablemente porque son más fáciles de cuantificar que otros objetivos medioambientales. Sin embargo, la consecución de los objetivos de emisiones de carbono recibió críticas en un informe publicado por PwC y London Business School<sup>10</sup>. Este documento evalúa la inclusión de parámetros ESG en la remuneración de los ejecutivos de las 50 mayores empresas europeas que cotizan en bolsa en función de cuatro criterios: importancia, capacidad de cuantificación, transparencia y demostrabilidad de los objetivos. Se observa que solo una empresa cumple todos los criterios, mientras que el pago medio basado en los objetivos de carbono para 2022 es del 86% (la mitad de las empresas pagan un 100%). Esto plantea dudas sobre la solidez de objetivos como los avances en la reducción de las emisiones de carbono, en la medida en que el entendimiento común es que el progreso mundial no es suficiente.

**Figura 6:**

Uso de parámetros medioambientales en los planes de incentivos a corto plazo



Fuente: Candriam, Vlerick Business School

## Parámetros utilizados en los planes de incentivos a largo plazo en función de la clasificación sectorial

**Figura 7:**

Uso de parámetros no financieros en los distintos sectores en los planes de incentivos a largo plazo

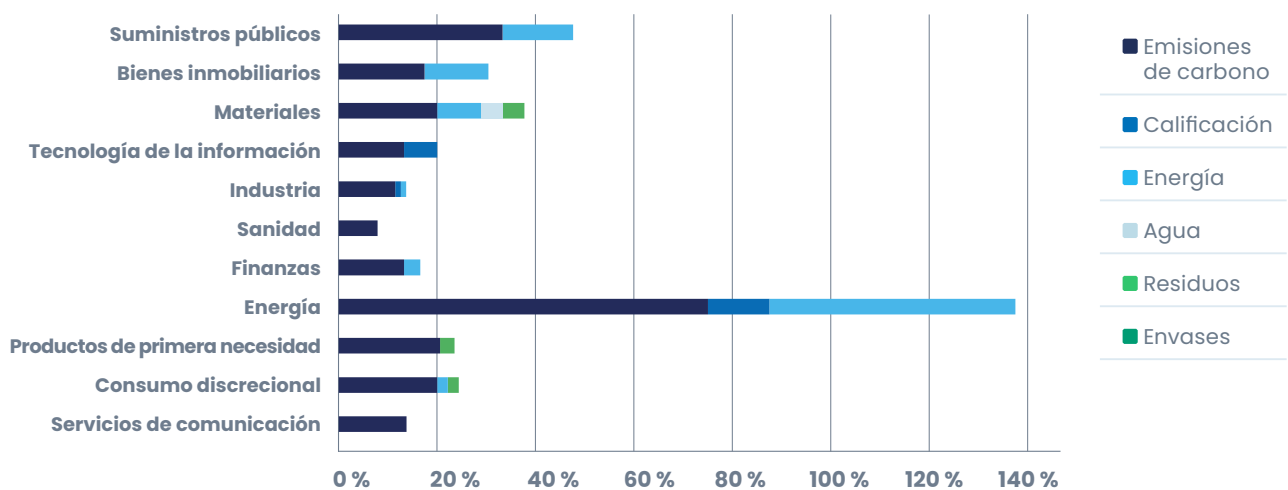


Fuente: Candriam, Vlerick Business School

En contraste con los parámetros utilizados en los planes de incentivos a corto plazo, vemos que las empresas de los sectores de energía, materiales y suministros públicos utilizan parámetros relacionados con el medio ambiente en sus planes a largo plazo. Esto puede explicarse por sus compromisos a largo plazo para reducir los niveles de emisión de carbono; en lugar de fijar objetivos anuales, las empresas adoptan preferentemente hitos cuantificables a medio o largo plazo. A este respecto, es importante señalar que las empresas energéticas que se comprometen a reducir las emisiones y lo integran en la remuneración de sus ejecutivos siguen viéndose recompensadas por aumentar el crecimiento de la producción. Vemos que las empresas añaden parámetros que incentivan directamente el crecimiento de la producción de petróleo y gas a pesar de sus objetivos de cero emisiones netas y sus promesas de reducir la producción de petróleo. Los inversores examinan con lupa estos casos, ya que los incentivos a la dirección deben ajustarse a las realidades de la transición energética. Además, el alcance de los objetivos climáticos debe estar en consonancia con la estrategia a largo plazo de las empresas, ya que, en la mayoría de los casos, estas fijan un objetivo para las emisiones de Alcance 1 a 3, mientras que los ejecutivos se ven recompensados por un objetivo mucho menor, principalmente solo de Alcance 1 y 2.<sup>11</sup>

**Figura 8:**

Uso de parámetros medioambientales en los planes de incentivos a largo plazo



Fuente: Candriam, Vlerick Business School.

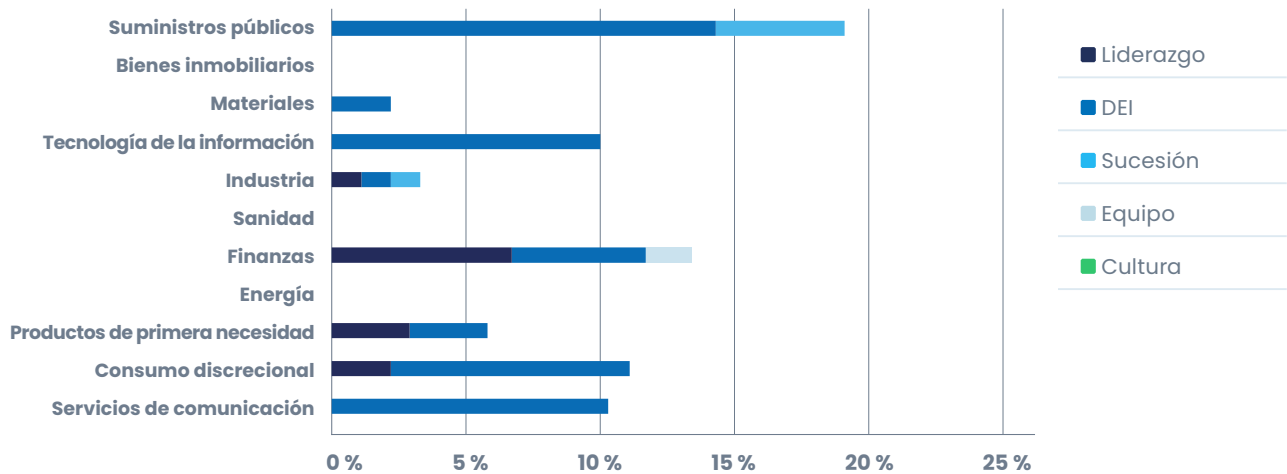
Pueden utilizarse varios parámetros, por lo que la suma de cada sector puede ser superior al 100%

Por otra parte, los parámetros generales de sostenibilidad que incluyen calificaciones externas se utilizan habitualmente en todos los sectores. Las empresas de los sectores energético y financiero prefieren tener diferentes parámetros de riesgo y gestión vinculados a sus actividades empresariales.

Si nos fijamos más detenidamente en los parámetros relacionados con la alta dirección, como se muestra en el siguiente gráfico, la diversidad, la equidad y la inclusión siguen siendo los más utilizadas en todos los sectores para los planes de incentivos a largo plazo. Las empresas de suministros públicos e industriales prefieren el de sucesión, lo que demuestra una vez más que la planificación de la sucesión puede suponer una ventaja a largo plazo para las empresas debido a la naturaleza técnica del negocio y a la ausencia de talento.

**Figura 9:**

Uso de parámetros relacionados con la alta dirección en los planes de incentivos a largo plazo en los distintos sectores



Fuente: Candriam, Vlerick Business School

# Análisis de Candriam sobre una muestra más pequeña

Para confirmar los resultados de una muestra más pequeña de empresas seleccionadas por los analistas sectoriales ESG de Candriam, se analizaron los siguientes emisores (40 en total) en cuanto a su selección de parámetros no financieros.

## Composición de la muestra de empresas\* seleccionadas por Candriam

Abertis Infraestructuras SA	Veolia Environnement SA
ABN Amro NV	Nestle SA
Koninklijke Ahold Delhaize NV	Novartis AG
ASML Holding NV	Reckitt Benckiser Plc
Astrazeneca Plc	Renault SA
Bayerische Motoren Werke AG	Repsol SA
Capgemini SE	Richemont SA
Danone SA	Roche Holding AG
Dassault Systemes SE	Compagnie de Saint-Gobain
Deutsche Post AG	Sanofi
Vestas Wind Systems A/S	Sap SE
Engie SA	Schneider Electric SE
Volkswagen AG	SIG Group AG
Intesa San Paolo SpA	Signify NV
Kingspan plc	Société Générale SA
Kone Oyj	Solvay SA
Yara International ASA	Stellantis NV
LVMH Moet Hennessy Louis Vuitton SE	STMicroelectronics NV
Unicredit	Topdanmark I/S
Moncler SpA	TotalEnergies SE

Estos son valores de cartera.

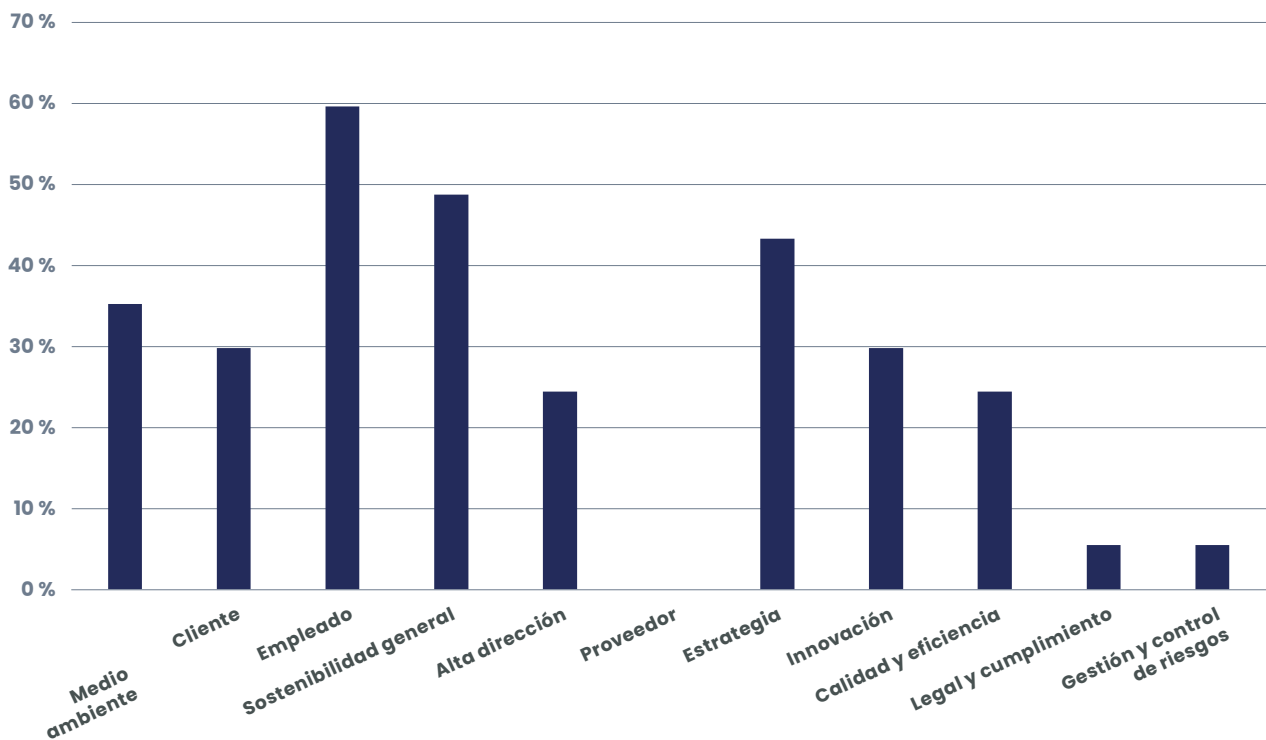
Los analistas de Candriam seleccionaron las empresas en función de su concienciación en materia ESG. La lista incluye tanto a los más avanzados como a los rezagados. También ofrecemos [en el apartado 4](#) un caso práctico detallado de tres de estas empresas que muestra cómo enfocamos la inclusión de parámetros ESG.

\* Estos son valores de cartera.

Volviendo a los parámetros elegidos por estas 40 empresas, se confirma que el relativo a los empleados es el más utilizado en los planes de incentivos a corto plazo.

**Figura 10:**

Uso de parámetros ESG en los planes de incentivos a corto plazo, muestra reducida



Fuente: Candriam, Vlerick Business School

La satisfacción de los empleados, al ser fácil de monitorizar y cuantificar, es el parámetro preferido y la categoría principal elegida por el 32,4% de las empresas. En esta parte, cabe mencionar que se espera que los emisores informen sobre los KPI que utilizan para evaluar la satisfacción de los empleados, sobre qué departamentos internos se encargan de realizar dicha evaluación y sobre si esta puntuación se audita externamente.

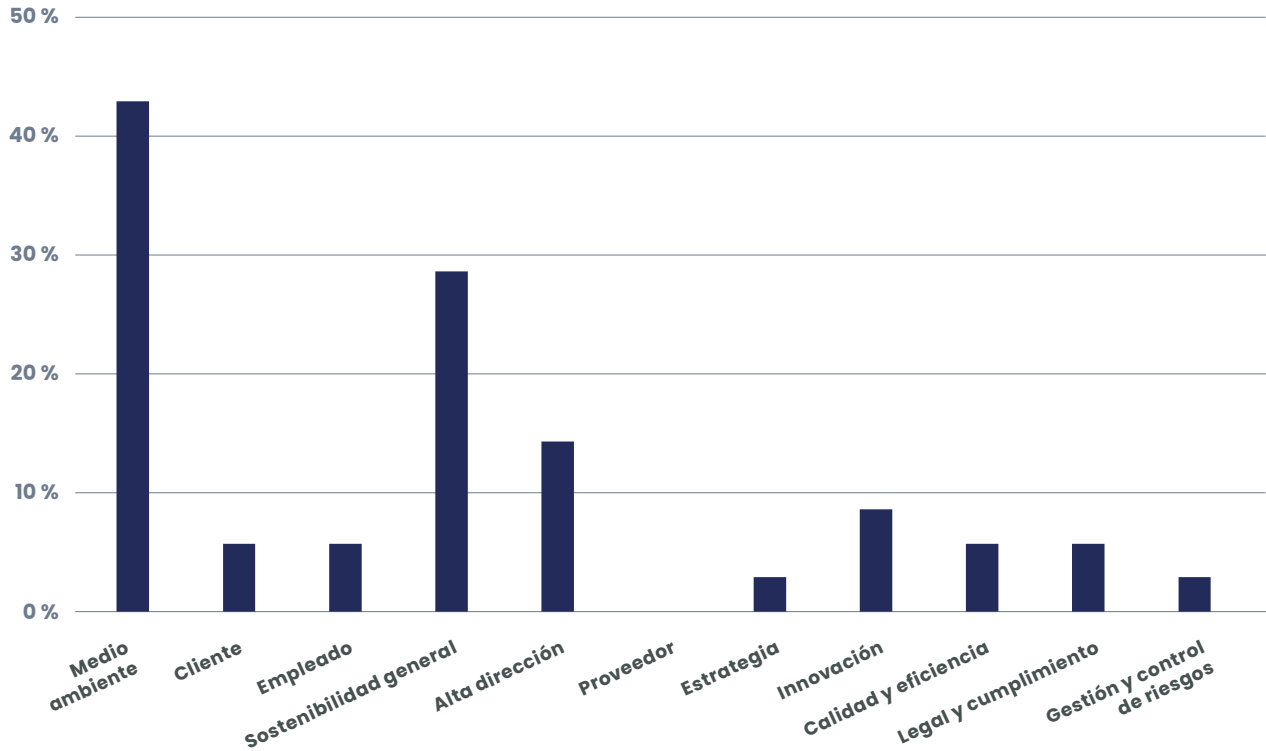
A los parámetros relacionados con los empleados les siguen los parámetros generales de sostenibilidad y estrategia, y las posibles razones de estas selecciones son las mismas que para las grandes empresas, como se ha explicado anteriormente.



En consonancia con los resultados anteriores, casi la mitad (43%) de las 40 empresas también han optado por incluir objetivos relacionados con el medio ambiente en sus planes de incentivos a largo plazo (42,9%), y el 43% utiliza objetivos de emisiones de carbono como principales KPI.

**Figura 11:**

Uso de parámetros ESG en planes de incentivos a largo plazo, muestra reducida



Fuente: Candriam, Vlerick Business School

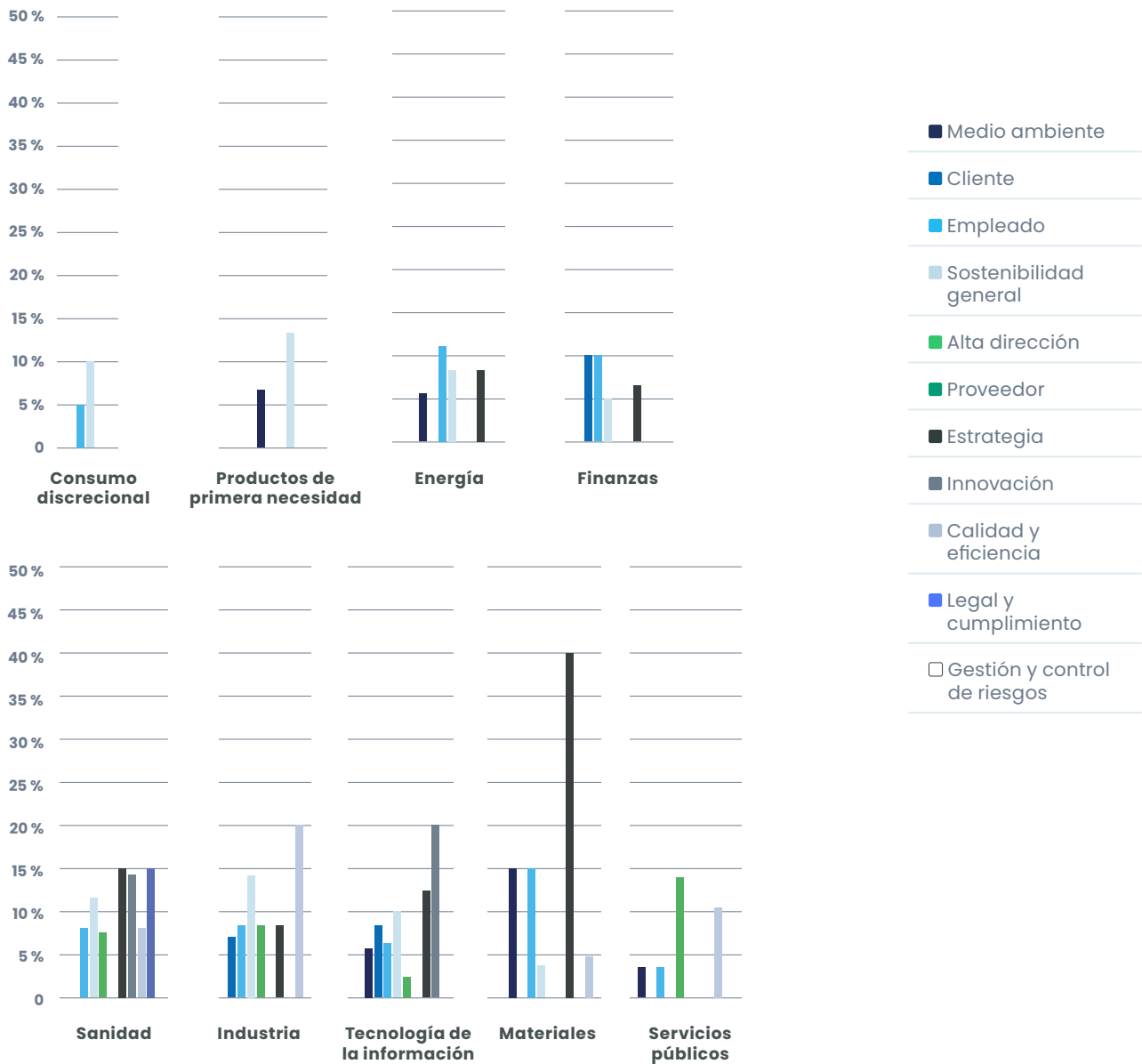
## Ponderación media de los parámetros utilizados en la remuneración variable

Para mostrar cuáles son las ponderaciones más utilizadas para cada parámetro de desempeño, hemos analizado más detenidamente las empresas de nuestra muestra.

En cuanto a los planes de incentivos a corto plazo, observamos que los parámetros medioambientales tienen la mayor ponderación en las empresas de materiales, con una media del 15%. La mayor ponderación detectada entre todos los parámetros corresponde a la estrategia de sostenibilidad general, con una ponderación del 40% en el plan de incentivos a corto plazo. Por otra parte, cuando las empresas eligen varios parámetros con ponderación individual, observamos una ponderación media típica de entre el 5% y el 15%.

**Figura 12:**

Ponderación media de los parámetros no financieros en los planes de incentivos a corto plazo

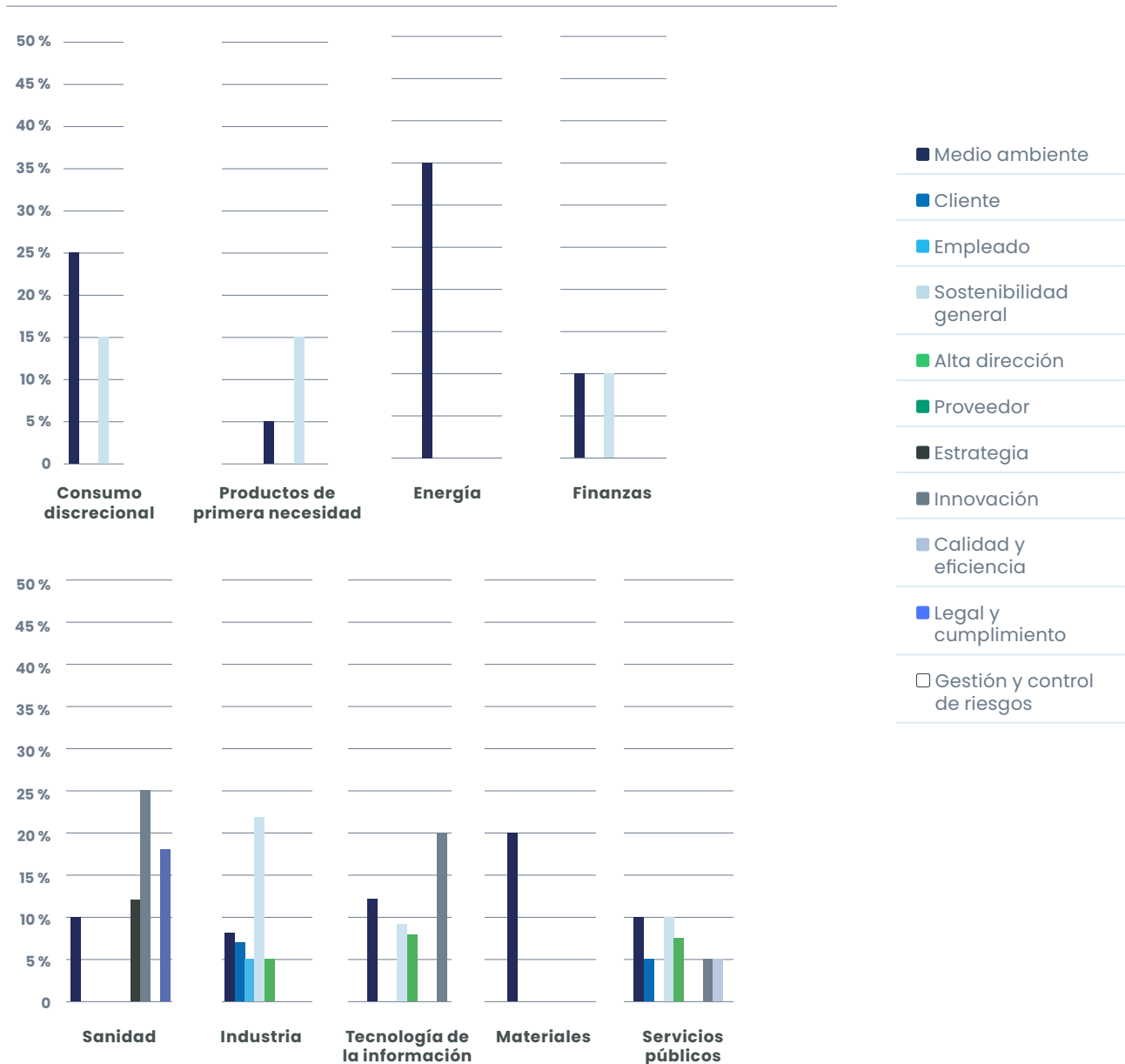


Fuente: Candriam, Vlerick Business School

Si comparamos los niveles que señalamos para los incentivos a corto plazo con la ponderación que tienen en los planes de incentivos a largo plazo, observamos que los objetivos medioambientales tienen una mayor ponderación en todos los sectores.

**Figura 13:**

Ponderación media de los parámetros no financieros en los planes de incentivos a largo plazo



Fuente: Candriam, Vlerick Business School

Como muestra la Figura 13, las empresas prefieren dar mayor peso a cada uno de los parámetros no financieros en sus planes de incentivos a largo plazo, y las ponderaciones medias varían entre el 5% y el 35%.

La diferencia en los parámetros y ponderaciones podría deberse a las limitaciones a la hora de fijar objetivos anuales para sus estrategias medioambientales, ya que estas estrategias son en su mayoría planes plurianuales con orientación al futuro. Por otra parte, se considera que los parámetros relacionados con la sociedad (empleados, clientes, alta dirección, diversidad e inclusión) se incluyen más generalmente en los planes de incentivos a corto plazo, dado su carácter cuantificable anualmente.

# Casos prácticos.

En este apartado, analizamos los paquetes de remuneración de los ejecutivos de tres empresas seleccionadas de los sectores de Lujo (para el pilar S), Energía (para el pilar E) y Financiero (para el pilar G). El análisis se basa en la última información disponible en el momento de redactar este informe.

## Kering SA\*

### Sector de lujo

\* Este es un valor de cartera.

Las prácticas de Kering SA de vincular los resultados ESG a la remuneración de los ejecutivos merecen atención.

#### Incentivos a corto y largo plazo:

Los parámetros no financieros se incluyen tanto en los planes a corto como a largo plazo. La sostenibilidad, la responsabilidad social corporativa (RSC) y la organización y gestión del talento se utilizan en el plan a corto plazo, mientras que la proporción de mujeres en la dirección ejecutiva y la biodiversidad se incluyen en la remuneración variable plurianual.

#### Ponderación:

La empresa ha otorgado una ponderación del 30% y el 20% a los parámetros no financieros en sus planes a corto y largo plazo, respectivamente.

#### Divulgación y objetivos:

La empresa proporciona los parámetros pertinentes utilizados en los planes *ex ante*. Algunos criterios, como la sostenibilidad en el plan de incentivos a corto plazo, se divulgan con una

serie de objetivos alcanzables (Figura 14).

Aunque algunos de los objetivos son transparentes, otros necesitan más explicaciones sobre cómo se cuantifica el logro. Especialmente en el caso de la ética y la mejora de la organización, consideramos que la empresa debe establecer objetivos más cuantificables (en lugar de parámetros cuantitativos sobre la mejora de la eficiencia) para comunicar mejor cómo se evalúa el desempeño en estos KPI y a qué corresponde un logro del 100%.

Por otra parte, observamos que las metas se fijan con objetivos cuantificables y claros en el plan de incentivos a largo plazo (Figura 15).

#### Alineación:

Candriam considera que la empresa tiene objetivos medioambientales ambiciosos y una estrategia clara y exhaustiva, algo poco frecuente en el sector. La información sobre los riesgos en la cadena de suministro y la gestión del capital humano está bien gestionada, mientras que faltan algunos parámetros sobre el mapeo de la cadena de suministro o las medidas para frenar la acusación de PETA sobre las pieles de animales exóticos.

**Figura 14:**

Extracto del Documento de Registro Universal de Kering relativo a los parámetros utilizados en el plan de incentivos a corto plazo

Non-financial criteria	2022 targets	Weighting
<b>Sustainability</b>	<p><b>Objective: Sustainability and, more particularly, a reduction in Kering's environmental impact, in line with the strategy for 2025</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>continue to embed an active sustainability culture across all Group entities and supply chains;</li> <li>eliminate single-use plastics from BtoC packaging;</li> <li>step up and run sustainability partnerships and initiatives in conjunction with universities;</li> <li>add more ESG indicators to the existing list;</li> <li>lead the Fashion Pact, positioning Kering at the vanguard of the international industry and attracting new members;</li> <li>establish and lead the Watches and Jewellery Initiative 2030 coalition.</li> </ul> <p><b>Objective: Ethics</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>strengthen the culture of ethics within the Group;</li> <li>conduct internal communication initiatives to promote this culture;</li> <li>increase the number of employees who have completed the new Code of Ethics e-learning module.</li> </ul>	10%
<b>Corporate social responsibility</b>	<p><b>Involvement of executive corporate officers through regular communication about compliance issues, to provide real leadership:</b></p> <p>The Chairman and Chief Executive Officer and the Group Managing Director must issue at least one compliance-related message every year, emphasizing the importance to the Group of having a Culture of Integrity. This message must be supported by an equivalent message from the Houses' CEOs.</p>	10%
<b>Organization and talent management</b>	<p><b>Commitment by the executive corporate officers demonstrating by championing, supporting and leading initiatives to:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>increase diversity in the workforce, with a particular emphasis on achieving gender balance;</li> <li>ensure succession plans are in place for Executive Committee members and key positions, as well as talent development overall;</li> <li>entrench Kering's culture and values and to enhance organizational efficiency and ensure the Group remains in step with new business priorities and changing external conditions.</li> </ul>	10%
<b>Sub-total</b>		<b>30%</b>
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>

Fuente: Kering<sup>12</sup>

**Figura 15:**

Extracto del Documento de Registro Universal de Kering relativo a los parámetros utilizados en el plan de incentivos a largo plazo

Criteria	Relative weighting	Performance assessment method
<b>Consolidated recurring operating income</b>	40%	<p>Increase observed between the average amount over the three-year vesting period and the amount observed for the year preceding the year of the grant</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>No increase: 0 shares</li> <li>Increase &lt; 5%: 50% of the shares relating to the criterion</li> <li>Increase ≥ 5%: 100% of the shares relating to the criterion</li> </ul>
<b>Consolidated free cash flow from operations</b>	40%	<p>Increase observed between the average amount over the three-year vesting period and the amount observed for the year preceding the year of the grant</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>No increase: 0 shares</li> <li>Increase &lt; 5%: 50% of the shares relating to the criterion</li> <li>Increase ≥ 5%: 100% of the shares relating to the criterion</li> </ul>
<b>Proportion of women in executive management roles</b>	10%	<p>Lift the proportion of women in Top 450 roles to 48% by 2024</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Proportion &lt; 40%: 0 shares</li> <li>Proportion between 40% and 48%: 50% of the shares relating to the criterion</li> <li>Proportion ≥ 48%: 100% of the shares relating to the criterion</li> </ul>
<b>Biodiversity</b>	10%	<p>Switchover to regenerative agriculture practices by 2024 on 400,000 hectares of land linked to Kering's supply chain and protection of 500,000 hectares in key areas that are not part of the supply chain</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>No targets met: 0 shares</li> <li>One target met: 50% of the shares relating to the criterion</li> <li>Both targets met: 100% of the shares relating to the criterion</li> </ul>
<b>Sub-total</b>	<b>100%</b>	
<b>Kering share performance impact</b>	+/-50%	<ul style="list-style-type: none"> <li>&lt; target: up to -50%</li> <li>Equal to target: 0%</li> <li>&gt; target: up to +50%</li> </ul> <p>See below for details</p>
<b>TOTAL</b>	<b>50% TO 150%</b>	

Fuente: Kering

Los parámetros no financieros elegidos por Kering en el plan a corto plazo pueden considerarse pertinentes para la estrategia de la empresa. En concreto, la reducción de su impacto medioambiental mediante la eliminación de los plásticos de un solo uso de los envases de gran consumo, la garantía de la sostenibilidad en toda la cadena de suministro, el aumento de la diversidad en la plantilla y una sólida planificación

de la sucesión están en consonancia con la hoja de ruta de sostenibilidad de la empresa<sup>13</sup>. Los objetivos relacionados con la diversidad están integrados en la Estrategia de Sostenibilidad 2025, ya que Kering está promoviendo la diversidad y la igualdad de género a través de una serie de compromisos concretos que incluyen garantizar la igualdad salarial en todas las funciones, lograr la paridad de género en todos los niveles e

introducir un programa de tutoría para mujeres a nivel internacional. Además, la empresa también ha establecido una estrategia de cara a 2025 que abarca 6 objetivos principales que van desde la trazabilidad del 100% de las materias primas hasta la reducción de la intensidad de su cuenta de resultados medioambiental en un 40% para 2025 (frente a 2015) y convertirse en una empresa positiva para la naturaleza para 2025.

En cuanto a los parámetros del plan a largo plazo, el objetivo de biodiversidad del Regenerative Fund for Nature<sup>14</sup> de la empresa está vinculado a la remuneración de los ejecutivos para promover una mejor alineación. El Regenerative Fund for Nature aspira a transformar 1 000 000 de hectáreas de cultivos y pastizales en espacios agrícolas regenerativos en los próximos cinco años.

Por último, lo más destacado de Kering es su herramienta de cuenta de resultados medioambientales, que se utiliza para cuantificar el impacto medioambiental de las actividades empresariales. Los datos de esta cuenta de resultados son auditados por auditores legales

externos para garantizar la solidez del proceso y la calidad de los datos, y se publican junto con los resultados financieros del ejercicio correspondiente. Esta herramienta es un ejemplo de traducción de los impactos medioambientales a un lenguaje más cuantificable.

## Evaluación del desempeño:

La empresa divulga el logro global de cada parámetro de desempeño en porcentaje y una explicación detallada de los hitos de logro para cada parámetro en el Documento de Registro Universal<sup>15</sup>. Aunque el nivel de divulgación está por encima de las prácticas del mercado, el documento aún carece de la información clave sobre la evaluación de los KPI frente a los objetivos fijados al principio del ciclo, ya que los objetivos de varios KPI necesitan metas más concretas y cuantificables.

## Conclusión:

En general, llegamos a la siguiente conclusión:

Elementos que se deben tener en cuenta	Preguntas que deben plantearse	Respuestas
Incentivos a corto y largo plazo	1. ¿El horizonte temporal elegido está alineado con la estrategia empresarial?	Sí
Ponderaciones	2. ¿Es la ponderación otorgada a cada parámetro ambiciosa y relevante para la empresa?	Sí
Divulgación y objetivos	3. ¿Proporciona la empresa información clara sobre la justificación de la selección de parámetros ESG?	Sí
	4. ¿Es clara y comprensible la divulgación de las razones de la elección de parámetros y objetivos?	Sí, en su mayor parte (véanse los comentarios anteriores sobre los objetivos)
	5. ¿Es el parámetro claro, cuantificable, ambicioso, orientado al futuro y alcanzable?	Sí
Alineación	6. ¿Es el parámetro ESG relevante para la estrategia ESG de la empresa?	Sí
Evaluación del desempeño	7. ¿Proporciona la empresa información suficiente sobre la evaluación de cada parámetro de desempeño y su consecución?	Sí, en su mayor parte (véanse los comentarios anteriores sobre los objetivos)
	8. ¿Explica la empresa la discreción utilizada, en su caso?	Sí



## Sector de suministros públicos

En esta empresa del sector de los suministros públicos, pretendemos analizar más a fondo la inclusión de objetivos medioambientales en los sistemas de retribución variable de las empresas.

### Incentivos a corto y largo plazo:

Los parámetros no financieros se incluyen tanto en los planes a corto como a largo plazo de la empresa.

El plan a corto plazo incluye los siguientes parámetros: reducción del índice de frecuencia de accidentes laborales (FI) en 2022 frente a la media de los resultados del trienio anterior, número de accidentes mortales en 2022 a un nivel similar o inferior al objetivo del año anterior, nivel de las reclamaciones comerciales e índice de duración media de las interrupciones del sistema (SAIDI).

El plan a largo plazo incluye la emisión de GEI de Alcance 1 y el porcentaje de mujeres en los planes de sucesión de altos directivos a finales de 2024.

### Ponderación:

Los parámetros de desempeño incluidos en el plan a corto plazo de la empresa tienen una ponderación del 30% en el total. En el plan a largo plazo, los parámetros no financieros representan el 20% de la concesión total.

Teniendo en cuenta los objetivos de descarbonización de la empresa y los objetivos de nuevas soluciones energéticas, las ponderaciones de la remuneración variable se consideran razonables.

### Divulgación y objetivos:

Cada año la empresa proporciona, a través del Informe sobre la Política de Remuneración y Compensación Abonada, detalles sobre la consecución de los objetivos para el año anterior y en torno a los objetivos futuros, para cada criterio de desempeño. En conjunto, se observa que los resultados están por debajo del umbral de reducción del índice de frecuencia de accidentes laborales previsto en el plan a corto plazo. En lo que se refiere al plan a largo plazo 2019-2021, el nivel de emisiones de CO2 producidas por el grupo en 2021 se sitúa en el nivel de "desempeño superior", lo que pone de manifiesto la aceleración de la estrategia de descarbonización de Enel, resultado de la mayor ambición del grupo, concretada en unos objetivos de reducción de emisiones cada vez más estrictos fijados en los dos últimos años. Al mismo tiempo, también hace que los inversores se pregunten si los objetivos fijados son suficientemente ambiciosos para la empresa.

Además, reconocemos que la empresa revisa y modifica sus objetivos anualmente para mantener su relevancia y materialidad tanto para los planes a corto como a largo plazo. A modo de ejemplo, para el plan a largo plazo 2022-24, la ponderación del objetivo de igualdad de género (porcentaje de mujeres en los planes de sucesión de la alta dirección) se incrementó hasta el 10% (desde el 5%) para promover la reducción de la brecha de género dentro del grupo.

\* Este es un valor de cartera.

**Figura 16:**

Extracto del informe de remuneración de Enel de 2022

**Remuneración variable a corto plazo**

Performance objectives assigned to the CEO/GM	Access threshold	Target objective	Maximum objective	Achieved performance	Access threshold payout	Target payout	Maximum payout	Achieved payout
Ordinary consolidated net income	5,410 €Mln	5,460 €Mln	5,570 €Mln	5,538 € Mln (*)	17.5%	35%	52.5%	47.7%
Group Opex	7,970 €Mln	7,890 €Mln	7,810 €Mln	7,852 €Mln (**)	10%	20%	30%	25.3%
Funds from operations/ Consolidated net financial debt	24.22%	24.46%	24.95%	22.35% (***)	7.5%	15%	22.5%	0%
System Average Interruption Duration Index - SAIDI	255 min	252 min	247 min	243 min	7.5%	15%	22.5%	22.5%
Reduction of the work-related accident frequency index (FI) 2021 vs the average of the results of the previous three-year period and concurrent reduction in the number of fatal accidents 2021 vs. target of the previous year	Work-related accident frequency index (FI) 2021 < 0.64 and fatal accidents 2021 < target of the Group's fatal accidents in 2020	FI 2021 < 0.60 and the same objective for the reduction of the number of fatal accidents in 2021 provided for the access threshold	FI 2021 < 0.46 and the same objective for the reduction of the number of fatal accidents in 2021 provided for the access threshold	FI = 0.43 Objective to reduce the number of fatal accidents in the reporting period not achieved (****)	7.5%	15%	22.5%	0%
<b>Total Payout</b>					50%	100%	150%	95.4%

**Remuneración variable a largo plazo**

Performance objectives assigned to the beneficiaries of the LTI Plan 2019 (CEO/GM)	Target objective	I Over objective	II Over objective	Achieved performance	Target payout	I Over payout	II Over payout	Achieved payout
Average Enel TSR vs average of EUROSTOXX Utilities Index – EMU over the three years 2019-2021	Between 100% and 110%	Between 110% and 115%	More than 115%	104.6%	50%	75%	140%	61.5%
Cumulative return on average capital employed (ROACE) over the three years 2019-2021	38.1%	38.6%	39.2%	37.9%	40%	60%	112%	0%
CO <sub>2</sub> emissions (data in gCO <sub>2</sub> /kWh) produced by the Group in 2021	<=345	<=335	<=325	222	10%	15%	28%	28% (*)
<b>Total Payout</b>					100%	150%	280%	89.5%

Fuente: Enel

**Alineación:**

Observamos que la empresa se comprometió explícitamente a ajustar las inversiones a un escenario de aumento de las temperaturas de 1,5 °C y a descarbonizarse por completo para 2040, adelantando una década su anterior objetivo de cero emisiones netas. Para cumplir este objetivo, Enel se ha comprometido a generar y vender

energía exclusivamente a partir de fuentes renovables de aquí a 2040. Para mantenerse en consonancia en el futuro, la empresa ha puesto en marcha una exhaustiva estrategia medioambiental con el objetivo de reducir las emisiones directas de CO<sub>2</sub> de las actividades de generación a 72 gCO<sub>2</sub>eq/kWh en 2030, un 80% menos que en 2017

—coherente con un escenario que limita el calentamiento global a 1,5 °C en comparación con los niveles preindustriales, según certifica la iniciativa Science Based Targets (SBTi)— y lograr la descarbonización total de su base de activos en 2040. Los objetivos de reducción de emisiones de Enel incluyen tanto las emisiones directas como las indirectas. El grupo ha hecho públicos sus objetivos en toda su cadena de valor, estableciendo objetivos para 2030 para las emisiones de Alcance 1, 2 y 3 que han sido certificadas por la SBTi en línea con la senda de 1,5 °C y comprometiéndose a alcanzar el objetivo de cero emisiones netas para 2040 en toda su cadena de valor, incluyendo las emisiones de Alcance 1, Alcance 2 y Alcance 3.

Dicho esto, seguimos presentando cierto grado de preocupación por vincular solo las emisiones de Alcance 1 a la remuneración de los ejecutivos, ya que las emisiones de Alcance 1 representan únicamente el 40% de las emisiones totales de GEI de la empresa.

En cuanto a la métrica de la diversidad, reconocemos que el criterio se centra en los planes de sucesión de altos directivos para unos 300 puestos y tiene por objeto crear una reserva para la rotación de altos cargos a fin de promover

también la previsibilidad de la continuidad de la empresa. Se sitúa en consonancia con los objetivos de diversidad e inclusión de la empresa de mantener el 50% de participación femenina en los procesos de selección.

Por último, en cuanto al parámetro del índice de frecuencia de accidentes, se considera relevante, ya que la seguridad en el trabajo es un tema importante para las empresas de suministros públicos. Además, incluyeron a los contratistas en el objetivo, lo que consideramos positivo.

### Evaluación del desempeño:

Al principio de su informe de remuneración<sup>16</sup>, la empresa ofrece explicaciones sobre el método de cálculo de cada parámetro no financiero, lo que permite comprender mejor la viabilidad de los objetivos fijados.

### Conclusión:

En general, podemos concluir lo siguiente sobre el paquete de remuneración de los ejecutivos de la empresa:

Elementos que se deben tener en cuenta	Preguntas que deben plantearse	Respuestas
Incentivos a corto y largo plazo	1. ¿El horizonte temporal elegido está alineado con la estrategia empresarial?	Sí
Ponderaciones	2. ¿Es la ponderación otorgada a cada parámetro ambiciosa y relevante para la empresa?	Sí (véanse además los comentarios anteriores sobre el logro del objetivo anterior)
Divulgación y objetivos	3. ¿Proporciona la empresa información clara sobre la justificación de la selección de parámetros ESG?	Sí
	4. ¿Es clara y comprensible la divulgación de las razones de la elección de parámetros y objetivos?	Parcialmente (véanse los comentarios anteriores sobre el alcance de los objetivos)
	5. ¿Es el parámetro claro, cuantificable, ambicioso, orientado al futuro y alcanzable?	Mayoritariamente (véanse los comentarios anteriores sobre el alcance de los objetivos y el Alcance de las emisiones de GEI)
Alineación	6. ¿Es el parámetro ESG relevante para la estrategia ESG de la empresa?	Parcialmente (véanse los comentarios anteriores sobre el Alcance de las emisiones de GEI)
Evaluación del desempeño	7. ¿Proporciona la empresa información suficiente sobre la evaluación de cada parámetro de desempeño y su consecución?	Sí
	8. ¿Explica la empresa la discreción utilizada, en su caso?	Sí

# Lloyds Banking Group\*

## Sector bancario

\* Este es un valor de cartera.

Nuestro tercer caso práctico es Lloyds Banking Group.

### Incentivos a corto y largo plazo:

Los parámetros no financieros se incluyen tanto en los planes a corto como a largo plazo. El plan a corto plazo incluye 3 parámetros:

- 1/ clima: reducción de las emisiones operativas de carbono y financiación e inversión sostenibles
- 2/ personal: aumentar la representación étnica y de género en los puestos directivos y Cultura y compromiso de los empleados
- 3/ clasificación del cliente

El plan a largo plazo consta de 2 parámetros:

- 1/ medidas estratégicas y
- 2/ medidas medioambientales.

### Ponderación:

La empresa ha otorgado un

- 45% de ponderación a los parámetros no financieros a corto plazo y
- una ponderación del 50% a los parámetros no financieros en los planes a largo plazo.

Se incluye el desglose de los planes a corto y largo plazo:

### Corto plazo (cuadro de mando del desempeño del grupo)

<b>No financieros (45%)</b>	<b>Cliente</b> Nuestra evaluación de la efectividad con la que atendemos a los clientes en todas las marcas, productos y servicios	<b>20%</b>
	<b>Empleados</b> - Aumentar nuestra representación étnica y de género en puestos directivos - Cultura y compromiso de los empleados	<b>7,5%</b> <b>7,5%</b>
	<b>Clima</b> - Reducir nuestras emisiones de carbono operativas - Financiación e inversión sostenibles	<b>5,0%</b> <b>5,0%</b>

Fuente: Lloyds Banking Group

### Largo plazo

Las concesiones se ponderarán al 50% en función de parámetros no financieros, con:

- 35% previsto para medidas estratégicas y
- 15% para medidas medioambientales,

lo que refleja que la transición a una economía con bajas emisiones de carbono se sitúa en el epicentro de la estrategia de la empresa y se alinea con su propósito de "Ayudar a Gran Bretaña a prosperar".

### Divulgación y objetivos:

Los objetivos se divulgarán retrospectivamente en el informe anual de 2023 junto con el nivel de desempeño alcanzado, ya que la Comisión de Remuneración considera que dichos objetivos son sensibles desde el punto de vista comercial. No obstante, se ha fijado una horquilla de objetivos en consonancia con el plan operativo y, en su caso, con las orientaciones prospectivas.

**Figura 17:**

Extracto del informe anual de 2022 de Lloyds Banking Group - Comentario sobre los parámetros no financieros

<b>Medida</b>	<b>Comentario</b>
<p><b>Cuadro de mando de clientes del Grupo</b></p> <p>Nuestra evaluación de la efectividad con la que atendemos a los clientes en todas las marcas, productos y servicios</p>	<p>En 2022, el 80% de las medidas del cuadro de mando de clientes del Grupo alcanzó el objetivo, lo que refleja unos buenos resultados en relación con sus homólogos, con una posición media que mejora año tras año. Es necesario seguir centrándose en mantener una posición fuerte en el mercado y mejorar aún más las puntuaciones absolutas en las medidas de experiencia del cliente</p>
<p><b>Reducir las emisiones operativas de carbono</b></p>	<p>En 2022 se ha logrado una reducción del 33% de las emisiones con respecto a nuestra base de referencia de 2018/19. Las emisiones de gases y refrigerantes se han reducido año tras año, aunque han aumentado las de los desplazamientos y viajes de trabajo a medida que los empleados regresan a las oficinas</p>
<p><b>Financiación e inversión sostenibles</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hemos superado nuestro parámetro de Financiación e inversión sostenibles con un sólido desempeño en todas las líneas de negocio contribuyentes: banca comercial, préstamos hipotecarios al consumo, préstamos al consumo, transporte y Scottish Widows Investments</li> <li>• La demanda de financiación sostenible ha aumentado gracias a la solidez del mercado inmobiliario a principios de año y a la creciente adopción de vehículos eléctricos. El continuo refuerzo de nuestros equipos de financiación sostenible nos ayudó a conseguir más operaciones, entre ellas una serie de puestos de coordinador de préstamos vinculados a la sostenibilidad. Las inversiones en estrategias respetuosas con el clima siempre se planearon para aportar una mayor proporción por adelantado al resultado estratégico global de 2025, pero el desempeño en 2022 también se benefició de la conversión de algunas inversiones en acciones inmobiliarias hacia un sesgo bajo en carbono y el lanzamiento antes de lo previsto del fondo BlackRock ESG Credit Insight</li> </ul>
<p><b>Aumentar nuestra representación étnica y de género en puestos directivos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hemos aumentado en 1,7 puntos porcentuales la representación de las mujeres dentro de nuestros empleados sénior desde finales de 2021, pasando del 37,7% al 39,4%</li> <li>• Hemos aumentado la representación de los compañeros negros, asiáticos y de minorías étnicas en 1,4 puntos porcentuales desde finales de 2021, pasando del 8,8% al 10,2%</li> </ul>
<p><b>Cultura y compromiso de los empleados</b></p> <p>La puntuación absoluta y el desempeño en nuestro índice de compromiso de los empleados frente a la norma del Reino Unido y la norma de alto desempeño</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El compromiso experimentó un aumento positivo hasta el 75% en 2022, lo que supone +6 puntos por encima de la media del Reino Unido, aunque 3 puntos por debajo de la norma de alto desempeño del Reino Unido (comparaciones de 2019-2021)</li> <li>• También hemos observado un aumento en la promoción/eNPS (una nueva medida introducida en 2022) y en el estado de ánimo de los compañeros, con una percepción positiva continuada de la capacidad de nuestros superiores jerárquicos</li> </ul>

Fuente: Lloyds Banking Group

## Alineación:

Candriam considera que los parámetros ESG elegidos se sitúan en consonancia con la estrategia ESG de Lloyds. El banco sigue a la cabeza de sus homólogos mundiales en materia de gobierno corporativo: cuenta con un consejo de administración de mayoría independiente y ha creado una comisión de negocio responsable para apoyar al consejo en cuestiones ESG. Uno de los puntos de atención de Lloyds es la representación

étnica y de género en el consejo y en los puestos directivos, y el parámetro es importante, ya que el Código del Reino Unido recomienda a las empresas que adopten políticas sobre diversidad de género, social y étnica en el consejo. Aunque no se exige ninguna cuota (salvo la representación femenina del 33%), este tema es cada vez más sensible en el Reino Unido.

En cuanto al parámetro *Financiación e inversión sostenibles*, es relevante y significativo porque las emisiones de Alcance 3 son cada vez más importantes para el sector bancario, dado que la normativa exige información adicional sobre la cartera de préstamos. El impacto del cambio climático en el sector financiero asciende ya a miles de millones de dólares, teniendo solo en cuenta los fenómenos meteorológicos extremos. Si añadimos otros elementos, como los riesgos crediticios para los bancos, los retrasos en la lucha contra el cambio climático podrían costar a las instituciones hasta 1,2 billones de dólares en los próximos 15 años<sup>17</sup>. Con sus decisiones, los bancos de inversión y financiación configuran un modelo de sociedad. Al aportar ayuda financiera a empresas, proyectos, particulares o Estados, los bancos son responsables de las emisiones de gases de efecto invernadero.

El sector financiero carece de transparencia sobre el riesgo climático y los métodos utilizados para cuantificarlo. La transparencia de los bancos con respecto a sus préstamos, financiación e inversiones sigue siendo sin ser óptima en su estado actual, lo que hace muy difícil diferenciar entre los actores. Se ha avanzado en esta dirección: las instituciones financieras se ven sometidas a una presión cada vez mayor, en ocasiones por parte de los reguladores, para que demuestren la descarbonización de su cartera de préstamos y financiación y la reducción de las inversiones ofrecidas a las industrias que emiten más CO<sub>2</sub>.

Las iniciativas se multiplican (por ejemplo, la COP 21 en 2015 y el Task Force on Climate-Related Financial Disclosures - TCFD), lo que aumenta la presión sobre los bancos. Además, el Banco Central Europeo amenaza con publicar los nombres de las

instituciones más recalcitrantes ante el desafío climático. La Autoridad Bancaria Europea (ABE) ha publicado un proyecto de Norma Técnica de Ejecución (ITS) sobre la presentación de información relativa a los riesgos ESG que los bancos deberán presentar en el marco del Pilar 3.

Esta publicación es la última de una serie de iniciativas a escala de la UE, en el marco de la presentación de información sobre los riesgos ESG. Los bancos tienen que llegar a una comprensión global y común de cómo encajan estas diversas iniciativas para identificar sinergias y dependencias entre los distintos requisitos.

## **Evaluación del desempeño:**

Tal como se expone en la tabla de evaluación del cuadro de mando que figura a continuación.

Para 2022, las métricas ESG alineadas con los compromisos públicos de Lloyds sobre el cambio climático y la promoción de la inclusión y la diversidad representaron el 17,5% del cuadro de mando. Las medidas relativas a clientes y ESG han arrojado un desempeño global del 84,1%.

Para el cuadro de mando del Grupo de cara a 2023: las medidas financieras cuantitativas constituyen el 55% del cuadro de mando, mientras que el 45% restante se compone de medidas no financieras evaluadas por la Comisión de Remuneración utilizando datos cuantitativos.



**Figura 18:**

Cuadro de mando integral 2022 de Lloyds Banking Group

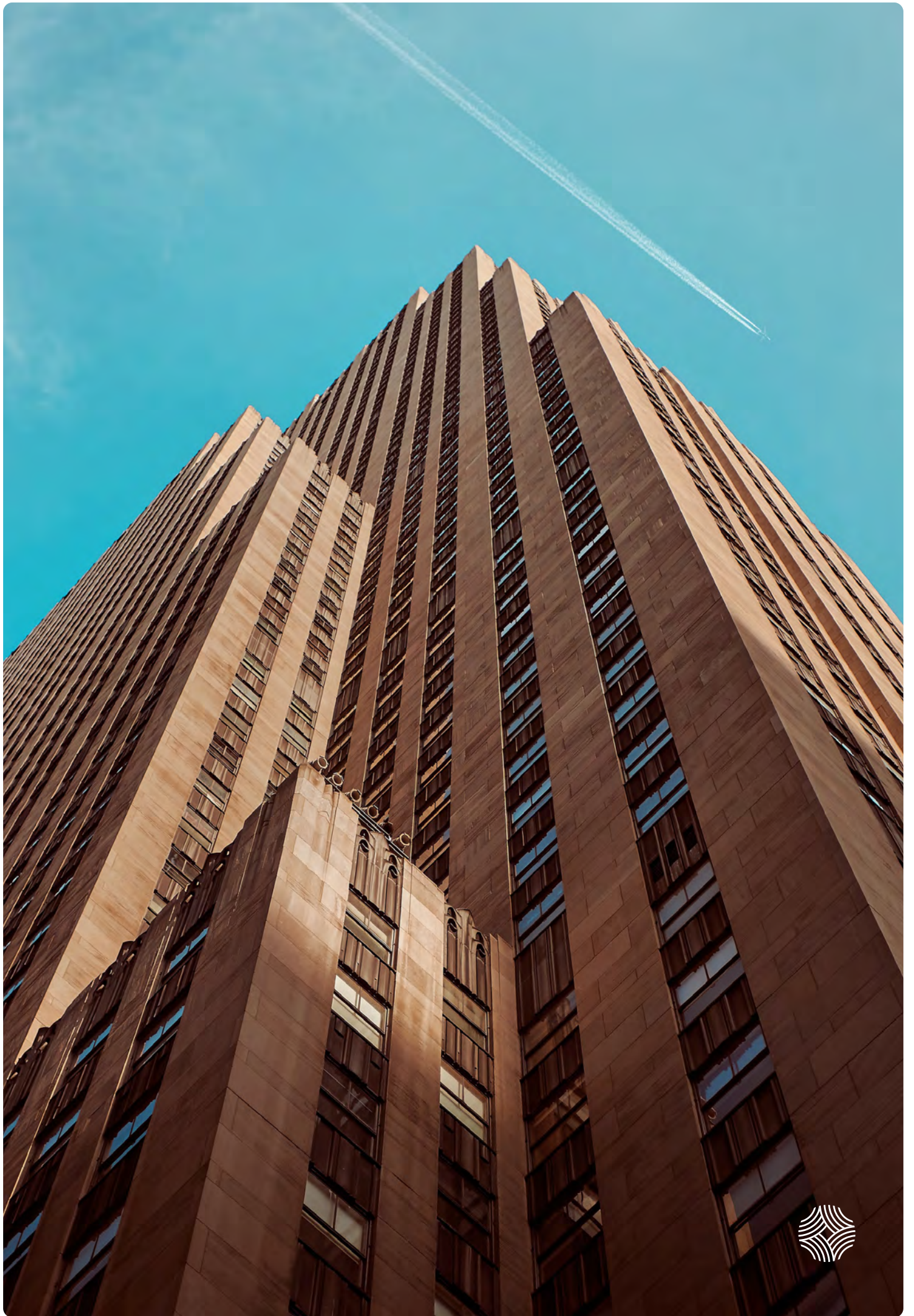
Our 2022 balanced scorecard									
Block	Measure	Weighting	Performance Range				Actual	Outcome	Weighted outcome
			25%	50%	75%	100%			
Financial (50%)	Profit after tax	20%	£3,765m	£4,236m	£4,706m	£5,177m	£5,555m	100%	20%
	Return on Tangible Equity	20%	8.3%	9.3%	10.3%	11.4%	13.5%	100%	20%
	Operating Costs (excl. remediation and in year GPS expense)	10%	£8,482m	£8,398m	£8,314m	£8,230m	£8,342m	66.5%	6.6%
Non-Financial (50%)	Group customer dashboard	25%	60%	70%	80%	90%	80%	75%	18.8%
	Reducing our operational carbon emissions	5%	20%	32%	35%	37%	33.0%	50%	2.5%
	Sustainable financing and investment	5%	£9,000m	£13,500m	£17,000m	£21,000m	£26,626m <sup>1</sup>	100%	5.0%
	Increasing our gender and ethnic representation in senior roles	3.75%	37.7%	38.4%	39.1%	39.9%	39.4%	75%	2.8%
		3.75%	8.8%	9.4%	9.9%	10.5%	10.2%	75%	2.8%
	Culture and colleague engagement	7.50%	≥ 70 (& above average)	≥ 73 (& ≥ 2 pts above average)	≥ 75 (& ≥ 5 pts above average)	≥ 76 (& above high performing norm)	75 (+6 pts above average)	75%	5.6%
<b>Total balanced scorecard outcome</b>									<b>84.1%</b>

Fuente: Lloyds Banking Group

## Conclusión:

En general, llegamos a la siguiente conclusión:

Elementos que se deben tener en cuenta	Preguntas que deben plantearse	Respuestas
Incentivos a corto y largo plazo	1. ¿El horizonte temporal elegido está alineado con la estrategia empresarial?	Sí
Ponderaciones	2. ¿Es la ponderación otorgada a cada parámetro ambiciosa y relevante para la empresa?	Sí
Divulgación y objetivos	3. ¿Proporciona la empresa información clara sobre la justificación de la selección de parámetros ESG?	Sí
	4. ¿Es clara y comprensible la divulgación de las razones de la elección de parámetros y objetivos?	Sí
	5. ¿Es el parámetro claro, cuantificable, ambicioso, orientado al futuro y alcanzable?	Sí
Alineación	6. ¿Es el parámetro ESG relevante para la estrategia ESG de la empresa?	Sí
Evaluación del desempeño	7. ¿Proporciona la empresa información suficiente sobre la evaluación de cada parámetro de desempeño y su consecución?	Sí
	8. ¿Explica la empresa la discreción utilizada, en su caso?	Sí



# Conclu-

## **Conclusión: Trabajo en curso.**

Este documento señala la importancia de vincular el desempeño empresarial no financiero a la remuneración de los ejecutivos en un mundo en el que el éxito no puede medirse únicamente desde el punto de vista financiero. Tenemos que identificar los retos clave para la empresa que pueden afectar al crecimiento financiero y responsabilizar a los ejecutivos de su incapacidad para abordar los riesgos no financieros. Por otra parte, también queda demostrado que vincular la remuneración de los ejecutivos a objetivos no financieros también repercute en el crecimiento financiero. El progreso más significativo se encontró en el uso de objetivos de diversidad, equidad e inclusión (DEI) por parte de las empresas, que aumentó del 35% en 2020 al 51% en 2021. En paralelo, como resultado de la atención cada vez mayor que se presta al cambio climático, la proporción de empresas del S&P 500 que vinculan la huella de carbono y los objetivos de reducción de emisiones a la remuneración de los ejecutivos también creció, del 10% en 2020 al 19% en 2021<sup>1</sup>.

Cabe señalar que las empresas aún no comprenden del todo la importancia y la necesidad de incluir estos parámetros, a pesar del creciente interés y la presión del público. Las empresas siguen buscando parámetros relevantes, con el apoyo de la comunidad inversora. En general, estimamos que, a medida que más empresas hagan públicas sus prioridades ESG y vinculen la remuneración de sus ejecutivos al desempeño en este ámbito, el uso más generalizado de parámetros ESG pertinentes, cuantificables y ambiciosos permitirá identificar los avances concretos de las empresas y distinguir a los líderes de los rezagados.



# Notas y referencias.

## Notas y Referencias.

- 1** Vincular la remuneración de los ejecutivos al desempeño ESG: *Vincular la remuneración de los ejecutivos al desempeño ESG*, <https://corpgov.law.harvard.edu/2022/11/27/linking-executive-compensation-to-esg-performance/>
- 2** El proceso de doble materialidad prescribe que las empresas deben considerar la materialidad de una cuestión ESG si tiene:
  - 1/ un impacto del interior al exterior (impacto-perspectiva)** que está relacionado con los impactos significativos que la organización puede tener sobre las personas o el medio ambiente. Las repercusiones de las actividades empresariales en el medio ambiente incluyen, por ejemplo, el impacto de las emisiones atmosféricas o la contaminación de las aguas subterráneas debido al vertido de compuestos contaminados de los depósitos de sedimentación.
  - 2/ un impacto del exterior al interior (financiero-perspectiva)** que está relacionado con los riesgos financieros y las oportunidades que los asuntos de sostenibilidad pueden tener en la organización. Las repercusiones de los temas medioambientales en la empresa incluyen, por ejemplo, la importancia estratégica de la transición energética en relación con los cambios de precios de la energía.Véase también: Directrices sobre doble materialidad (efrag.org)

- 3** Fuente: Forbes
- 4** Fuente: Responsabilidad ESG real: vincular el desempeño ESG de su empresa a la remuneración de los directivos, Sustainalytics
- 5** Fuente: Sustainalytics
- 6** [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_IBC\\_Measuring\\_Stakeholder\\_Capitalism\\_Report\\_2020.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_IBC_Measuring_Stakeholder_Capitalism_Report_2020.pdf)
- 7** Foro sobre Gobierno Corporativo de la Facultad de Derecho de Harvard, Informe 2021 *ESG+ Incentives*, por John Borneman, Tatyana Day y Kevin Masini, Semler Brossy Consulting Group LLC
- 8** *ESG - The Long View Does sustainability pay? ESG in executive remuneration*, 22/11/2021
- 9** Véase Schneider Electric SE
- 10** Fuente: PwC y London Business School, <https://www.pwc.co.uk/human-resource-services/pdf/paying-for-net-zero-using-incentives-to-create-accountability-for-climate-goals.pdf>
- 11** *Crude Intentions: How oil and gas executives are still rewarded to chase fossil growth, despite the urgent need to transition - Carbon Tracker Initiative*, <https://carbontracker.org/reports/crude-intentions/>
- 12** Página 139 del Documento de Registro Universal 2021 de Kering, [https://www.kering.com/assets/front/documents/Kering\\_2021\\_Universal\\_Registration\\_Document.pdf](https://www.kering.com/assets/front/documents/Kering_2021_Universal_Registration_Document.pdf)
- 13** <https://www.kering.com/en/sustainability/crafting-tomorrow-s-luxury/2017-2025-roadmap/>
- 14** <https://www.kering.com/en/sustainability/safeguarding-the-planet/regenerative-fund-for-nature/>
- 15** <https://keringcorporate.dam.kering.com/m/61ba698446ef9a9f/original/2021-Remuneration-Directors-and-Executive-corporate-officers.pdf>
- 16** [https://www.enel.com/content/dam/enel-com/documenti/investitori/governance/remunerazione/en/remuneration-report\\_2022.pdf](https://www.enel.com/content/dam/enel-com/documenti/investitori/governance/remunerazione/en/remuneration-report_2022.pdf)
- 17** Fuente: BankTrack



**139.000  
mill. de €**

**en activos gestionados  
Diciembre de 2022\***



**600**

**expertos  
a su servicio**



**+25 años**

**liderando el camino  
en inversión sostenible**

**El presente documento se ofrece únicamente con fines informativos y educativos**, y puede contener la opinión de Candriam e información propia, no constituye una oferta de compra o venta de instrumentos financieros, no supone una recomendación de inversión y no confirma ningún tipo de operación, excepto cuando se acuerde expresamente. A pesar de que Candriam selecciona cuidadosamente los datos y las fuentes de este documento, no se puede excluir a priori la existencia de algún error u omisión. Candriam no se hace responsable de ninguna pérdida directa o indirecta como resultado del uso de este documento. Los derechos de propiedad intelectual de Candriam se deben respetar en todo momento, no pudiéndose reproducir el contenido del documento sin una autorización previa por escrito.

\*A partir del 31/12/2022, Candriam modificó la metodología de cálculo de los Activos Gestionados (AUM), y los AUM incluyen ahora determinados activos, como los AUM no discretionales, la selección externa de fondos, los servicios superpuestos, incluidos los servicios de selección ESG, los servicios [de consultoría de asesoramiento], los servicios de marca blanca y los servicios de entrega de carteras modelo que no se consideran Activos Gestionados Reglamentarios, tal como se definen en el Formulario ADV de la SEC. Los activos gestionados se expresan en USD. Los AUM no denominados en USD se convierten al tipo de cambio al contado a 31/12/2022.



**CANDRIAM. INVIRTIENDO PARA EL MAÑANA.**  
**WWW.CANDRIAM.COM**

**CANDRIAM**   
A NEW YORK LIFE INVESTMENTS COMPANY