



FERMA[™]
Federation of European
Risk Management Associations

FERMA FOCUS

SOSTENIBILIDAD

PERSONAS, PLANETA Y RENDIMIENTO

La Contribución de la Empresa
Gestión de Riesgos para la Sostenibilidad

★ ★ ★ ★ ★
40⁺
★ ★ ★ ★ ★
AÑOS

Como única voz
reconocida de los
europeos gestores
de riesgo



www.ferma.eu



21
PAÍSES



22
ASOCIACIONES
MIEMBRO



5000
GESTORES DE
RIESGOS EN
EUROPA



Acerca de FERMA

La Federación de Asociaciones Europeas de Gestión de Riesgos reúne a 22 asociaciones nacionales de gestión de riesgos en 21 países europeos. FERMA presenta los intereses de cerca de 5.000 gestores de riesgos y seguros en Europa, activos en una amplia gama de sectores empresariales, desde grandes empresas industriales y comerciales hasta instituciones financieras y organismos gubernamentales locales. Puede encontrar más información en www.ferma.eu

PRÓLOGO

Valentina Paduano, Presidenta del Comité de Sostenibilidad



"En nuestra opinión, la sostenibilidad debería estar ahora en el centro de la mente de todo el mundo."

FERMA presenta esta guía sobre sostenibilidad en medio de la pandemia mundial de COVID - 19. Menos de un tercio de los gestores de riesgos tenían una pandemia global como parte de su registro de riesgos en septiembre de 2019. Sin embargo, en 2020, ese riesgo se hizo realidad. Los impactos financieros y sociales ya han sido de gran alcance y se sentirán durante los próximos años.

Entre las muchas consecuencias de esta pandemia, FERMA ha observado un enfoque renovado en 1) el entorno de riesgo; y 2) cómo hacer que las empresas sean más resistentes. A nosotros, los gestores de riesgos, se nos pide - quizá más que nunca - nuestra opinión sobre lo que vendrá y cómo gestionar mejor los riesgos asociados, con el fin de que nuestras empresas sean más resistentes.

Los gestores de riesgos proporcionan a sus organizaciones una visión de conjunto de los impactos potenciales y las oportunidades relacionadas con los diversos riesgos que pueden materializarse. Una de las herramientas del gestor de riesgos, la gestión de riesgos empresariales (Enterprise Risk Management, ERM), facilita este proceso. La ERM proporciona un marco sólido para identificar, evaluar y mitigar los riesgos. Inherente a la función del gestor de riesgos está también la capacidad de priorizar los riesgos que deben estar en primer plano para el Consejo.

Cada día hay más novedades en materia de sostenibilidad. Esto se enmarca en el contexto político del Pacto Verde Europeo (European Green Deal), en el que la UE se compromete legalmente a la neutralidad climática para 2050. Hay otras iniciativas en muchas partes del mundo.

Parte de nuestro papel como gestores de riesgos es traducir estas iniciativas en sus implicaciones para nuestras organizaciones. Algunos gestores de riesgos llevan años haciéndolo, pero las organizaciones varían en cuanto a su madurez en el tema.

Nuestro Informe Europeo de Gestores de Riesgos 2020 reveló que el 60% de los gestores de riesgos aún no se involucran en los riesgos relacionados con los ASG (Ambientales, Sociales y de Gobernanza o, también, ESG - Environmental, Social and Governance risks) en su organización. Para ayudar a llenar este vacío, así como para hacer un balance de dónde estamos ahora, el Comité de Sostenibilidad de FERMA ha creado esta guía con dos objetivos: 1) como guía práctica para los gestores de riesgos que deseen incorporar más consideraciones de sostenibilidad en sus procesos y en sus organizaciones. 2) como ejemplos de buenas prácticas del trabajo que los gestores de riesgos ya han realizado en materia de sostenibilidad.

Nuestra guía puede, por tanto, ser tanto un punto de partida como un material de reflexión para los gestores de riesgos. No puede ofrecer directrices sobre todos los aspectos de la cada vez más amplia gama de temas que, en líneas generales, pertenecen al término sostenibilidad.

Por último, un cálido agradecimiento y felicitación al Comité de Sostenibilidad de FERMA por su arduo trabajo en la elaboración de esta guía. También agradecemos a los gestores de riesgos que han aportado generosamente sus conocimientos y experiencia.

INTRODUCCIÓN

Objetivo y Enfoque

Este documento tiene por objeto proporcionar a los gestores de riesgos y seguros de las empresas una orientación para abordar el tema cada vez más importante. Las cuestiones sobre la Responsabilidad Social Corporativa (RSC o, también, Corporate Social Responsibility (CSR)) y los ASG (Ambientales, Sociales y de Gobernanza o, también, ESG - Environmental, Social and Governance risks) no son nuevas. Cada vez se mezclan más con el término inclusivo de sostenibilidad. Por lo tanto, creemos que es un momento importante para reunir el pensamiento actual sobre estos temas y lo que significan para la gestión de riesgos.

Durante el invierno 2020/2021, FERMA encuestó a sus miembros sobre lo que encontrarían útil en una guía sobre sostenibilidad. Los gestores de riesgos que respondieron han estado, por lo general, involucrados de alguna manera en el enfoque de su organización hacia la sostenibilidad. Por lo tanto, los comentarios recibidos pueden considerarse reflexiones sobre el "viaje de la sostenibilidad" hasta la fecha.

A continuación, para ayudarnos a seguir desarrollando la guía, organizamos intercambios de buenas prácticas entre los miembros del Comité de Sostenibilidad de FERMA. Como complemento, también recabamos la opinión de otros gestores de riesgos experimentados mediante nueve entrevistas semiestructuradas.



Orientaciones y mejores prácticas existentes

- Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (World Business Council for Sustainable Development (wbcSD)) y COSO, aplicando Gestión del Riesgo Empresarial ante los riesgos Ambientales, Sociales y de Gobernanza
- Grupo de Trabajo sobre Información Financiera relacionada con el Clima (en inglés, TCFD), implementando las recomendaciones del TCFD
- ISO 31000 'Gestión de Riesgos' y ISO 26000 'Responsabilidad Social'

Es importante destacar que esta guía no pretende sustituir a las directrices o procesos existentes. Está pensada como un punto de referencia para su posterior consideración y exploración.

Contexto para el gestor de riesgos

Las empresas llevan décadas comunicando sobre cuestiones no financieras, como la RSC y más recientemente se han ampliado a las cuestiones de ASG. Un enfoque empresarial de la sostenibilidad que incorpore oportunidades y riesgos a largo plazo es una de las últimas partes de esta evolución.

Según las aportaciones recibidas, muchos gestores de riesgos han participado en la elaboración de informes sobre sostenibilidad de sus empresas, por ejemplo en la preparación de sus informes no financieros, informes anuales o informes sobre sostenibilidad. Pero, evidentemente, la función principal de un gestor de riesgos es advertir y anticipar, más que informar.

Las organizaciones se encuentran en diferentes etapas de madurez en su enfoque de sostenibilidad y tienen diferentes formas de identificar, analizar, evaluar, y tratar los riesgos y oportunidades. En este informe nos centramos en cómo encaja la función de gestión de riesgos en este panorama.

FERMA hace las siguientes observaciones sobre la situación de la gestión de riesgos y sostenibilidad.

- Una cultura corporativa que adopte la gestión de riesgos en toda la empresa es un factor fundamental para determinar cómo las organizaciones abordan y tratan la sostenibilidad.
- La gestión de la sostenibilidad requiere de una gestión de riesgos madura como proyecto a largo plazo para crear resistencia y aprovechar las oportunidades de la transición verde.



- La gestión de riesgos puede ayudar a identificar y comunicar los problemas de sostenibilidad específicos de la empresa.
- La gestión de riesgos está en una posición fuerte para apoyar el conocimiento de las funciones especializadas de las actividades y operaciones en toda la empresa y los métodos de tratamiento del riesgo.
- La gestión de riesgos puede facilitar la comunicación entre funciones.
- El marco de la Gestión de Riesgo Empresarial (conocido como ERM) puede ofrecer un modelo consolidado de buena gobernanza y prácticas que puede permitir eventualmente la integración de la sostenibilidad en la gestión de riesgos.



Un breve contexto político

El aumento de la velocidad en la persecución de los objetivos de sostenibilidad a través de la política posterior a la crisis financiera puede remontarse, en términos generales, a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU. En última instancia, la finalidad de estos objetivos es promover la prosperidad al tiempo que se protege el planeta, logrando un futuro mejor y más sostenible.

En este frente, la UE es especialmente ambiciosa. En 2020, la UE anunció su estrategia de neutralidad climática para 2050 como parte del Pacto Verde Europeo, que es un pilar fundamental de la estrategia de la Presidenta de la Comisión Europea, Ursula von der Leyen, para su mandato.

El Pacto Verde Europeo es una respuesta a los retos climáticos y medioambientales. En palabras de la Comisión, pretende ser una nueva estrategia de crecimiento para transformar la UE en una sociedad justa y próspera, con una economía moderna, eficiente en recursos y competitiva. Espera que las empresas se comporten no solo como buenas ciudadanas corporativas, sino también que utilicen sus operaciones y activos para reforzar la resistencia de la comunidad.

Es significativo que el Pacto Verde haya establecido por primera vez un compromiso legal para que la UE tenga como objetivo la neutralidad climática para 2050, con la Ley Europea del Clima. Esta ley también garantizará que todas las políticas de la UE contribuyan a este objetivo general, y todos los sectores económicos y sociales cumplan su parte.

Para apoyar la transición verde, la UE quiere canalizar más inversiones hacia actividades más ecológicas. Este objetivo se ha formalizado en la Estrategia de Finanzas Sostenibles de la Comisión Europea. En esta estrategia, la Comisión identificó al sector financiero como un elemento clave para apoyar el crecimiento económico, reduciendo al mismo tiempo las presiones sobre el medioambiente y teniendo en cuenta los aspectos sociales y de gobernanza. Habrá una estrategia renovada sobre finanzas sostenibles antes del verano de 2021. Se espera que para retomar el tema de la reorientación del capital hacia actividades más sostenibles.

Los datos son un factor importante para lograr inversiones más ecológicas (greener). En un intento de mejorar tanto la oferta como la calidad de los datos sobre la sostenibilidad de las actividades económicas, la Comisión ha fomentado una mayor divulgación de los datos climáticos y medioambientales para que los inversores - y los agentes interesados - estén mejor informados. Más concretamente, se exige cada vez más a las organizaciones que divulguen información sobre cómo y en qué medida sus actividades están asociadas a actividades económicas ambientalmente sostenibles.

En este sentido, es vital la Directiva sobre Información No Financiera (Non-Financial Reporting Directive (NFRD)), que es un instrumento destinado a mejorar la transparencia de la información social y medioambiental proporcionada por las empresas (de cierto tamaño) en todos los sectores. La NFRD está actualmente en revisión y se espera una propuesta actualizada para el segundo semestre de 2021.

Además, la ambición de garantizar la transparencia de los riesgos relacionados con los factores ASG que pueden afectar al sistema financiero y la mitigación de dichos riesgos a través de una gobernanza adecuada de los agentes financieros y empresariales se articula a través del trabajo de la Comisión sobre la Taxonomía de la UE. Esta taxonomía es un esfuerzo para proporcionar un sistema de clasificación común para las actividades económicas sostenibles (por ESG).

También se prevé que la Comisión proponga una iniciativa sobre gobiernocorporativosostenible en el primer semestre de 2021. A partir de esta iniciativa podríamos ver una diligencia debida obligatoria en la cadena de suministro y un deber de diligencia para los directores. Este trabajo se ha inspirado en la legislación a nivel nacional, Por ejemplo, el artículo 169 de la ley francesa sobre el crecimiento y la transformación de las empresas (la ley PACTE), así como el trabajo a nivel supranacional, como el trabajo de la OCDE sobre la orientación de la diligencia debida para una conducta empresarial responsable.

Más recientemente, el acuerdo político alcanzado por el Parlamento Europeo y el Consejo sobre el paquete de recuperación económica de la UE exige a los Estados miembros que dediquen al menos el 37% de su gasto a inversiones y reformas que apoyen los objetivos climáticos. El llamado Mecanismo de Recuperación y Resiliencia también exigirá a los Estados miembros que apoyen la transición ecológica obligándoles a aplicar el principio de "no causar daños significativos" en todas las medidas.

Lo anterior es una selección de las diversas líneas de política pública destinadas a reorientar el sistema económico, alejándolo de la maximización a corto plazo del valor para el accionista y acercándolo a una visión más sostenible a largo plazo. Proporcionan un contexto breve y específico para esta guía.



DEFINICIONES

¿QUÉ ENTENDEMOS POR SOSTENIBILIDAD Y RIESGOS DE SOSTENIBILIDAD?

En aras de la claridad de esta publicación, describimos aquí lo que queremos decir con algunos términos clave, ya que sostenibilidad y ASG tienden a utilizarse indistintamente. Lo ideal es que la definición se base en principios y no intente abarcar todas las eventualidades.

Sostenibilidad: animar a las empresas a enmarcar las decisiones en términos de efectos financieros, medioambientales (incluidos el clima y la biodiversidad), sociales y humanos que garanticen la resiliencia y la creación de valor a largo plazo. - Comité de Sostenibilidad de FERMA1

Riesgo de sostenibilidad: Acontecimiento o condición social o medioambiental incierta que, si se produce, puede causar un impacto negativo significativo en la empresa. También incluye la oportunidad que puede tener una organización debido a factores sociales o medioambientales cambiantes (wbcsd y COSO).

Riesgos relacionados con los ASG: Los riesgos y/o oportunidades ambientales, sociales y de gobernanza que pueden afectar a una entidad se denominan comúnmente riesgos de sostenibilidad, no financieros o extrafinancieros. (wbcsd y COSO) .

Como término amplio, la sostenibilidad tiene diferentes implicaciones para las distintas empresas. Los riesgos asociados a ella estarán relacionados con las prácticas ASG de la empresa, su estrategia y el sector y los territorios en los que opera. Al decir esto, consideramos que los ASG pertenecen a la sostenibilidad, es decir, que la sostenibilidad es el concepto más amplio. Para ilustrar lo que consideramos como ASG, ofrecemos la siguiente clasificación acordada por el Comité de Sostenibilidad de FERMA:

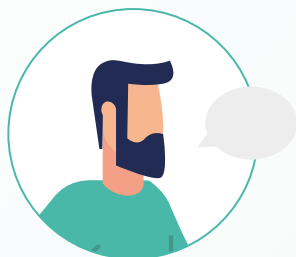
Clasificación FERMA of ESG²:



¹ Inspirado en la definición de sostenibilidad de la Comisión Europea en la consulta sobre Gobierno Corporativo Sostenible: La sostenibilidad consiste en animar a las empresas a tomar decisiones en términos de impacto medioambiental (incluyendo el clima y la biodiversidad), social y humano a largo plazo, en lugar de en beneficios a corto plazo.

² Diagrama adaptado de MSCI ¿Qué es ESG? <https://www.msci.com/what-is-esg>

Los Gestores de Riesgo sobre la Sostenibilidad



Para mí, en realidad es el paraguas para la mayoría de las cosas que se hacen como negocio... no se limita al medio ambiente.

- **Gestor de riesgos, Suecia**

Tenemos tres elementos cuando hablamos de ello. Está el elemento de sostenibilidad financiera, por supuesto. Es una parte muy importante. Luego está el medioambiental, que hemos plasmado durante muchos años en que siempre preguntamos en la gestión de riesgos por el impacto y los riesgos no financieros. Preguntamos a todo el mundo en la empresa, independientemente del umbral financiero para este cálculo. Luego está también la parte social y ahí hablamos de salud y seguridad, derechos humanos, temas de la cadena de suministro.

- **Gestor de riesgos,**

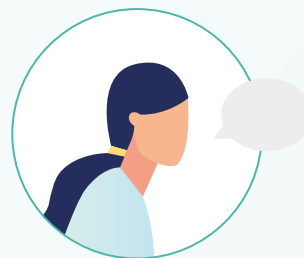


¿Quizás la sostenibilidad siempre ha existido en las empresas como sostenibilidad financiera para evitar la quiebra? Hoy en día el significado gira en torno a la ESG, pero el objetivo sigue siendo sobrevivir, por lo tanto, adaptar y transformar la empresa a un contexto que cambia rápidamente. Sea cual sea el ámbito, el papel de la ERM es anticipar y evitar los impactos negativos, y establecer una cultura del riesgo que sea clave para permitir la contribución de todas las partes interesadas a la consecución de los objetivos colectivos.

- **Gestor de riesgos, Francia**

Es parte de la responsabilidad en nuestra empresa. Es mejor entender que forma parte de ser una persona responsable en una empresa responsable. Esto incluye los requisitos basados en el cumplimiento y luego entra en el "cómo" se opera.

- **Gestor de riesgos, Finlandia**



Como gestor de riesgos, la sostenibilidad es un tema realmente importante. El primer punto que quiero mencionar es que cuando uno es gestor de riesgos, tiene que mitigar el riesgo, y tiene que hacer su mejor esfuerzo para evitar un siniestro y la interrupción del negocio... el segundo punto es que hoy hay una ola verde, que está llegando a nuestras empresas.

Y queremos que nuestras empresas tengan un bajo impacto de carbono, por lo que queremos reducir el impacto de nuestras actividades. En este caso, el gestor de riesgos puede ayudar a la empresa a encontrar y evaluar el riesgo asociado.

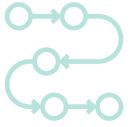
- **Gestor de riesgos, Francia**

La sostenibilidad es un objetivo a tener en cuenta. Son objetivos estratégicos, como los objetivos empresariales. Lo considero como algo que puede verse afectado por un riesgo. Así que tenemos que gestionar los ASG como otros temas que son importantes para la continuidad del negocio.

- **Gestor de riesgos, Italia**

La sostenibilidad es todo aquello que nos permite crear valor, no sólo teniendo en cuenta las necesidades actuales, sino también teniendo en cuenta nuestras necesidades en el futuro. No es sólo económica y financiera, sino que también tenemos en cuenta aspectos adicionales, como el medioambiental, el social y todas las formas posibles de mejorar el bienestar.

- **Gestor de riesgos, Italia**



PROCESO DE GESTIÓN DE RIESGOS DE SOSTENIBILIDAD

La gestión del riesgo de sostenibilidad es un proceso empresarial que apoya los objetivos de sostenibilidad de la empresa. Su objetivo es alinear la sostenibilidad con la gestión de riesgos utilizando los principios de la gestión de riesgos en toda la empresa.

- Comité de Sostenibilidad de FERMA

No existe una solución única para la gestión del riesgo de sostenibilidad. Pero a partir de nuestro intercambio de opiniones, surgen algunos temas clave que exploraremos en esta sección. Proponemos un modelo para considerar estas cuestiones basado en el proceso común de gestión de riesgos:

- Ajustes preliminares
- Identificación y priorización de riesgos
- Evaluación de riesgos y tratamiento
- Información, comunicación y divulgación de riesgos

Los que están bien encaminados en su "viaje hacia la sostenibilidad" adoptan un enfoque empresarial de los riesgos ASG y los vinculan a los objetivos estratégicos generales. Para ello, se centran en las cuestiones ASG importantes que podrían amenazar los objetivos estratégicos de la organización (además de ofrecer oportunidades).

En el otro extremo de la escala, algunas organizaciones pueden estar empezando a considerar cómo integrar los riesgos de la sostenibilidad en su enfoque general, o pueden considerar la posibilidad de empezar con un enfoque diferente de la sostenibilidad antes de integrarlo en una fecha posterior.

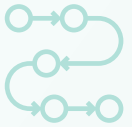
"¡No hay que reinventar la rueda! La gestión del riesgo de sostenibilidad debe utilizar la misma metodología que para otros riesgos".

- Gestor de riesgos, Italia



Ilustración del proceso de gestión del riesgo de sostenibilidad





Los Gestores de Riesgos sobre la Integración de la Sostenibilidad en la Gestión de Riesgos

La identificación y la evaluación del riesgo de sostenibilidad forman parte del proceso de nuestra empresa para identificar, cuantificar y gestionar el riesgo. De ahí que las preocupaciones en materia de ASG estén presentes en todos los niveles y funciones de la organización. ERM también forma parte del equipo que elabora el informe anual de sostenibilidad.

– **Gestor de riesgos, Suecia**

Como dice nuestro CEO, no tenemos una estrategia de sostenibilidad. Nuestra estrategia es sostenible. Para nosotros la sostenibilidad está totalmente integrada en nuestros procesos. No tenemos una categoría específica de riesgos definida como sostenibilidad.

– **Gestor de riesgos, Suecia**

Para mí significa que las tareas y la comprensión de la gestión del riesgo empresarial y de la gestión del riesgo en una empresa deben cambiar. Al menos, lo que observo es que muchos siguen luchando por encontrar ese camino correcto. Hay muchas formas antiguas de pensar que son un obstáculo. Por ejemplo, un gestor de riesgos financieros básico podría decir algo así como que el riesgo es una desviación del plan de negocio. Pero esto no capta el problema del que estamos hablando. No aborda el hecho de que podría haber trabajo infantil en la cadena de suministro, o el impacto del cambio climático en nuestra empresa... El tema de la sostenibilidad es realmente clave, no sólo hablar de ello, sino realmente aplicarlo y cambiar la forma de trabajar donde es realmente necesario, y la gestión de riesgos es uno de ellos, creo.

– **Gestor de riesgos, Suecia**



Es mejor tener un procedimiento ligero para la gestión del riesgo de sostenibilidad, ya que no se puede estar preparado para todo, como ha demostrado la crisis de la COVID-19. Es mejor ser pragmático.

– **Gestor de riesgos, Francia**

Tenemos que ir más allá de la gestión de riesgos tradicional. Para mí, la gestión de riesgos tradicional consiste en que nosotros, como empresa, realizamos estas actividades, y si vamos a hacer eso, ¿cuáles serán los riesgos? Pero ahora tenemos que pasar de estos riesgos posteriores a la estrategia a una mentalidad anterior a la estrategia. Y eso es realmente mirar lo que está sucediendo en el mundo, ahora y en el futuro, y cómo eso se puede traducir a nosotros como empresa. Para cada empresa eso va a ser diferente.

– **Gestor de riesgos, Bélgica**

En nuestra organización, los departamentos de gestión de riesgos y sostenibilidad se fusionaron hace unos meses, bajo el mismo director (yo mismo). Ahora estamos estudiando la forma de crear sinergias continuas entre ambas actividades con el objetivo de desarrollar un ERM de sostenibilidad en los próximos meses.

– **Gestor de riesgos, Italia**

Para los profesionales del ERM, el proceso es similar al de todos los demás riesgos. Las especificidades vienen con 1/ los efectos a largo plazo de la mayoría de los riesgos ASG (¡aunque podemos preguntarnos si sigue siendo a largo plazo!) y 2/ las leyes sobre la presentación de informes y la información para los riesgos ASG de las empresas. Desde mi punto de vista, es absolutamente cierto que los riesgos ASG y la sostenibilidad han llevado a la gestión de riesgos (y a los gestores de riesgos) a trabajar en profundidad y aún más con funciones como la responsabilidad social corporativa, los recursos humanos, la salud y la seguridad, la continuidad del negocio y la gestión de crisis, etc.

– **Gestor de riesgos, Francia**



Ajustes preliminares

Contexto

Una base para cualquiera de los siguientes pasos es establecer primero el contexto en el que se opera. Una buena forma de verlo es considerar los factores internos y externos a los que se enfrenta la organización.

Factores internos a tener en cuenta

Mapeo de los grupos de interés internos

*¿Hay algún colega o departamento de sostenibilidad? ¿A quién más sería bueno involucrar?
¿Quién debe participar?*

Considere su estructura de gobierno

¿Hay algún comité importante en el que deba influir o del que deba formar parte? ¿Cuáles son sus líneas de información? ¿Quiénes son los principales influenciadores o patrocinadores del riesgo y la sostenibilidad?

Considerar la cultura de la organización

¿Hay que impulsar esto, de abajo hacia arriba? ¿La dirección viene de la alta dirección?

Factores externos a tener en cuenta

Mapear los grupos de interés externos

Proveedores, clientes, inversores, pero como la sostenibilidad es más amplia, también hay que tener en cuenta las comunidades en las que se opera

Entorno local, nacional e internacional

Reglamentos, culturas y normas, etc.

El sector industrial de su organización

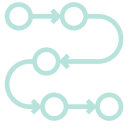
Por ejemplo, si en el sector de la energía hay un mayor escrutinio sobre el rendimiento medioambiental.

La mayoría de los gestores de riesgos con los que hemos hablado han hecho hincapié en la perspectiva de toda la empresa que pueden adoptar como parte fundamental de su enfoque de la sostenibilidad. Es bueno analizar y trazar los elementos clave para su propia organización antes de mirar fuera de ella. El riesgo debe alinearse con las demás funciones relacionadas con la sostenibilidad.

En varios casos, hemos hablado con gestores de riesgos que también son el jefe de su función de sostenibilidad. Llevar estos dos sombreros puede ser una buena estrategia. Sin embargo, también puede conllevar dificultades. La ventaja de tener un gestor de riesgos "independiente" de la sostenibilidad es que puede ofrecer una perspectiva diferente.

También hemos oído a los gestores de riesgos mencionar regularmente la importancia de la "cultura", que es difícil de definir, pero también -y fundamentalmente- difícil de cambiar. Por eso es importante establecer el contexto y analizar a las personas clave de su organización para efectuar el cambio en el ámbito de la sostenibilidad.

En cuanto a los asuntos externos, el efecto de los cambios en la opinión pública y la política, con los objetivos de la UE e internacionales de neutralidad del carbono, inversiones sostenibles y responsabilidad social, son menos específicos. El efecto sobre la empresa puede ser gradual o puede ocurrir de repente (como en el caso de la pandemia de COVID-19). Estos imprevistos podrían ser más graves a largo plazo.



El impacto de los factores externos -difícil de mapear y estimar- podría ser un riesgo "reputacional" para la empresa que debe ser evaluado cualitativamente por la dirección.

Horizonte temporal

Es importante analizar los riesgos de sostenibilidad en función de su impacto potencial sobre las operaciones y los objetivos estratégicos, aplicando al mismo tiempo una escala temporal. Esta es la práctica habitual de la gestión de riesgos, pero en el caso de la sostenibilidad, es probable que el elemento temporal sea más importante

que para la mayoría de los riesgos fortuitos. Esto significa que habrá que argumentar con fuerza la asignación de recursos.

En el diagrama que figura a continuación, ofrecemos una idea visual de las áreas que hay que tener en cuenta a la hora de establecer el horizonte temporal.

Fundamentalmente, el enfoque de la sostenibilidad debe estar alineado con el plan estratégico general de la organización. Se puede intentar fijar el horizonte de los riesgos de sostenibilidad igual que el de otros riesgos. Los riesgos a largo plazo probablemente formarán parte del perfil de riesgo de la empresa, pero puede que no entren en el mapa de calor por no ser tan inmediatos como otros riesgos.




El horizonte temporal es una aclaración necesaria para abordar el debate de la dirección sobre los temas en los que hay que centrar la atención y equilibrar los impactos previstos.

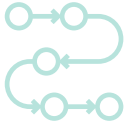
Identificación y priorización de riesgos



La pregunta clave que hay que hacerse es ¿cómo se identifican normalmente los riesgos?

- Si su enfoque se basa en llevar un registro de riesgos, entonces puede considerar la posibilidad de pensar en los riesgos ASG/ sostenibles en este registro o catálogo.
- Si el planteamiento es crear un comité de colegas y debatir las distintas perspectivas, quizá la mejor idea sea incorporar también una perspectiva de sostenibilidad.
- Algunos gestores de riesgos clasifican sus riesgos en categorías, como "estratégicos, operativos y externos". Si este es el caso, podría ser útil añadir una capa de sostenibilidad a este proceso existente.
- O bien, puede pensar en ello de forma diferente y establecer un análisis profundo de todos los riesgos de sostenibilidad que tenga en su radar.

Idea de mesa para la identificación de riesgos ASG

Categoría ASG	Área de Riesgo	Eventos de Riesgo
MEDIOAMBIENTE 	Cambio Climático	<p>Cambios en el contexto político y normativo</p> <p>Desarrollo oportuno de productos y tecnologías innovadores y ecorresponsables, que apoyen la reducción de las emisiones de CO2 y las preferencias de los consumidores</p> <p>Despliegue eficaz de la huella de carbono industrial y logística, apoyando la reducción del consumo de energía en los procesos de producción en favor de las energías renovables, etc.</p> <p>Interrupción de la actividad debido a acontecimientos crónicos (por ejemplo, aumento de la temperatura, precipitaciones, etc.) o extremos (por ejemplo, inundaciones, ciclones, etc.) en activos clave de la empresa, es decir, riesgo físico</p>
	Uso Responsable de Recursos Naturales	<p>Optimización de los ciclos de materiales en los procesos industriales, en términos de reciclaje, reutilización de piezas, reacondicionamiento de componentes y gestión de residuos</p> <p>Preservación de la biodiversidad y del uso del suelo</p> <p>Gestión sostenible del agua</p>



Categoría ASG	Área de Riesgo	Eventos de Riesgo
SOCIAL 	Gestión de Recursos Humanos	Protección de la salud y la seguridad en el trabajo Atracción, retención y desarrollo profesional de talentos Diversidad, igualdad de oportunidades y bienestar en la organización
	Responsabilidades del Producto	Fiabilidad del producto, garantizando el cumplimiento de las normas de calidad y seguridad
	Impacto de la empresa en las comunidades en las que operamos	Ruptura de la confianza en las áreas locales Gobernanza equilibrada y distribución del valor añadido
GOBERNANZA 	Ética e integridad empresarial (comportamiento corporativo)	Prevención, detección y lucha contra cualquier comportamiento ilícito por parte de los empleados y colaboradores (incluidos la corrupción, la extorsión y el soborno) y cumplimiento de la legislación nacional e internacional correspondiente Adopción de prácticas de compra responsable en toda la cadena de valor global, evitando las violaciones de la ética

La lista anterior debe ser adaptada, personalizada y finalizada mediante la consulta con sus colegas y la dirección.

Identificación de riesgos y formas de ver los riesgos

ASG - ejemplos de gestores de riesgos

Hemos creado un grupo de trabajo de aseguramiento en el que todas las partes interesadas trabajan juntas. Partimos de temas basados en el riesgo y hacemos un seguimiento e informe de los mismos. Este grupo se reúne trimestralmente. Además, disponemos de un cuadro de mandos en el que analizamos la prevención, el seguimiento y la reacción/acción (incluidas las medidas correctoras adoptadas) en los temas de sostenibilidad que pueden afectarnos.

– Gestor de riesgos, Finlandia

Riesgo medioambiental: Hemos trabajado con otros departamentos para identificar algunos riesgos medioambientales clave, como la escasez de agua.

– Gestor de riesgos, Suecia



La identificación y la evaluación del riesgo de sostenibilidad forman parte del proceso [de nuestra empresa] de identificación, cuantificación y gestión del riesgo. De ahí que las preocupaciones en materia de ASG estén presentes en todos los niveles y funciones de la organización. ERM también forma parte del equipo que elabora el informe anual de sostenibilidad.

– Gestor de riesgos, Suecia

Riesgo social: La situación de Covid-19 permitió a los gestores de riesgos mostrar su valor añadido en la protección del capital humano, que es clave. Por ejemplo, el año pasado trabajé con el Departamento de RRHH para mejorar el riesgo de los viajes de nuestros empleados en el extranjero. El problema que teníamos era seguir a nuestros viajeros, localizarlos y comunicarnos con ellos. La herramienta de seguimiento de viajes que nos proporciona nuestro proveedor nos permite al Director de RRHH y a mí evaluar más rápidamente las situaciones de riesgo y saber quién puede verse afectado por ellas.

– Gestor de riesgos, Francia

Ahora estamos trabajando en la mejora de esta actividad de análisis de riesgos en relación con los temas ASG. Para ello, encuestaremos a nuestros altos y medianos directivos sobre su opinión acerca de los posibles riesgos relacionados con los ASG en su departamento. Con ello pretendemos mejorar y ampliar nuestro universo de riesgos y tener en cuenta todos estos acontecimientos en nuestro análisis de riesgos

– Gestor de riesgos, Italia

Riesgo de gobernanza: Para los riesgos de gobernanza, trabajo estrechamente con el Departamento de RSC, y es un buen punto, ya que no siempre es así en otras empresas. Les apporto la metodología de mapeo de riesgos, una visión no especializada y mi conocimiento de otros riesgos relacionados. Formamos un equipo fuerte y complementario.

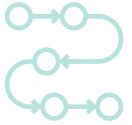
– Gestor de riesgos, Francia

Tenemos que animar a nuestra gente a tener una mentalidad sostenible y hacer que forme parte de nuestro ADN. Hemos formalizado la función de RSC, y también trabajamos con partes externas para examinar diversos aspectos de nuestro funcionamiento. Por ejemplo, la cantidad de papel



que pasamos, la cantidad de basura que producimos, la cantidad de electricidad que utilizamos, etc. Esto formaba parte de nuestro ser y hacer normales, pero ahora hemos formalizado la función, de modo que se garantiza que haya realmente alguien que vigile este tipo de riesgos.

– Gestor de riesgos, Bélgica



La muestra anterior de riesgos ASG también apoyará el desarrollo de un lenguaje común sobre los riesgos ASG dentro de la organización. Debería permitir al gestor de riesgos ver si hay lagunas en el catálogo de riesgos existente.

Este análisis debe dejar al gestor de riesgos una imagen de cómo se gestionan y tratan actualmente los riesgos ASG dentro de la organización. Una vez discutidos con la alta dirección, los riesgos identificados pueden seguirse en el registro general de riesgos (o catálogo, como se defina en su organización), junto con otros riesgos empresariales. Una clasificación específica como "riesgos relacionados con los ASG" podría destacarse como se indica a continuación.

Muestra del registro/catálogo de riesgos integrado con los riesgos relacionados con ASG:

N°	Descripción del Riesgo	Relación con ASG	Prioridad Año Actual	Cambios del año anterior
1	Desarrollo oportuno de productos innovadores y eco-responsables productos y tecnologías, apoyando nuevas soluciones de movilidad en la industria del automóvil	SI	Elevada	Nuevo Riesgo
2	Dependencia de proveedores críticos clave que se encuentran en un relación de aprovisionamiento y/o no es financieramente confiable que podría comprometer las operaciones del negocio	-	Media	Confirmado
3	Cambio desfavorable en la opinión pública respecto a producto de la organización debido a la percepción de que ya no es verde o sostenible.	SI	Media	Sin Cambios

Dado que el objetivo del modelo de ERM es centrarse en los principales riesgos críticos que podrían afectar negativamente a la consecución de los objetivos estratégicos, los resultados de la fase de identificación de riesgos serán una lista de riesgos de alta prioridad en los que centrar los siguientes pasos. Estos riesgos de sostenibilidad formarán parte de esa lista.

Evaluación de riesgos y tratamiento

La fase de evaluación del riesgo tiene como objetivo estimar la exposición potencial de un riesgo cuantificando su probabilidad e impacto. En cuanto a la sostenibilidad, la evaluación debe ser más amplia. También debe considerar los efectos potenciales sobre las partes interesadas de la empresa, la reputación de la empresa y su longevidad.

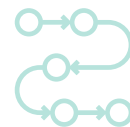
La adecuación de los riesgos y posibles impactos a los objetivos estratégicos de la empresa es fundamental en el ámbito de la sostenibilidad. Para ello también es necesario que los objetivos estratégicos sean claros.

De nuestras conversaciones con los gestores de riesgos, vemos que un impedimento clave para acertar en la evaluación de riesgos en esta fase es la escasez de información precisa. Aunque se podría argumentar que hay más información disponible sobre la sostenibilidad que nunca, el truco está en encontrar la información específica que más nos va a decir sobre ese riesgo. Puede ser relativamente sencillo evaluar las consecuencias a corto plazo de algunos riesgos, como un incendio en una fábrica, pero los impactos secundarios pueden ser difíciles de cuantificar.

La función de gestión de riesgos puede ser el centro de competencia para la evaluación y el tratamiento de los riesgos, aprovechando otros conocimientos de la organización y reduciendo los silos. La mejora de la colaboración entre funciones puede implicar el establecimiento de relaciones más sólidas con otras funciones, como la investigación y el desarrollo, la ingeniería, etc.

Si fuera necesario, habría que revisar las escalas de puntuación de riesgos definidas en el marco de ERM para dar más peso a esos riesgos a largo plazo.





Algunos ejemplos de enfoques para la evaluación del riesgo de sostenibilidad

Riesgo ASG	Enfoque analítico	Salida
<p>Riesgo de interrupción de la actividad debido a acontecimientos extremos (por ejemplo, inundaciones, ciclones, etc.) sobre los activos clave de la empresa</p>	<p>Objetivo: Identificar las plantas de producción clave/estratégicas potencialmente expuestas a fenómenos meteorológicos extremos y evaluar el nivel de resiliencia correspondiente.</p> <p>Cómo: Gracias a un servicio especializado de previsión meteorológica y a la correspondiente modelización de la evolución de los riesgos naturales catastróficos (NatCat) a escala mundial, es posible hacer coincidir la ubicación geográfica de cada centro de producción con la exposición NatCat.</p> <p>Cada planta y cada riesgo específico de NatCat deben evaluarse junto con las contramedidas existentes que podrían mitigar las consecuencias (por ejemplo, la elevación del sitio/de los edificios, la presencia de pisos subterráneos, etc.). Por último, estimar la posible interrupción de la actividad en caso de que se produzca el riesgo.</p> <p>Nota - Un segundo nivel de análisis, más estructurado y gestionado localmente, podría ser útil, en función de los recursos disponibles, para evaluar las posibles consecuencias sobre la cadena de suministro de la empresa, la disponibilidad de carreteras y transportes, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lista de plantas de producción potencialmente expuestas a riesgos específicos de NatCat. • Lista de contramedidas existentes que mitigan la exposición al riesgo • Estimación de la interrupción de la actividad (impacto económico) • Plan de acción con otras contramedidas a aplicar
<p>Levantamientos sociales/desobediencia civil en múltiples países (inspirados en los Gilets Jaunes de Francia, por ejemplo)</p>	<p>Objetivo: Identificar los efectos concretos en términos de personas, operaciones comerciales y rendimiento de la empresa que este tipo de evento podría generar.</p> <p>Cómo: Trazar el perímetro de la empresa potencialmente afectada (por ejemplo, ubicaciones, países, número de empleados implicados, calendario previsto, etc.). Definir un escenario de riesgo que estime las posibles interrupciones de la actividad, los posibles impactos físicos clave en la infraestructura física y la cadena de suministro, y la cuantificación de las pérdidas económicas-financieras relacionadas y cualquier efecto indirecto. Trazar cualquier contramedida existente/implementada oportunamente, como como el plan de contingencia de la empresa, la adopción de acuerdos de teletrabajo / salud y seguridad, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mapa del perímetro de la empresa potencialmente expuesto al riesgo • Lista de contramedidas existentes que mitigan la exposición al riesgo potencial • Estimación del riesgo (impacto económico/financiero y cualquier otro efecto indirecto) • Plan de acción con otras contramedidas a aplicar

Información, comunicación e informes de riesgos

¿Cómo se informa y qué se informa normalmente? La comunicación y la colaboración son vitales. Un requisito previo es crear y utilizar un lenguaje común. Esto comienza con preguntas fundamentales como ¿qué es la sostenibilidad para su organización y qué es un riesgo de sostenibilidad?

A continuación, estos términos deben definirse en el contexto de una metodología y un marco, por ejemplo, integrando la evaluación de los riesgos relacionados con los ASG en un marco consolidado de ERM. Para crear coherencia, los objetivos de sostenibilidad de la empresa deben ser mapeados con el marco de riesgo en toda la empresa.

Los resultados de la evaluación del riesgo de sostenibilidad pueden comunicarse con distintos fines:

1. Pueden pasar a formar parte de los informes periódicos sobre riesgos para la alta dirección y el consejo de administración
 - › *el comité responsable a nivel de trabajo (que puede ser el de auditoría, riesgos, gobernanza o RSC) analizará los temas de sostenibilidad con el fin de que los riesgos de sostenibilidad sean relevantes para la dirección estratégica general de la dirección y el consejo.*
2. El riesgo de sostenibilidad podría tratarse por separado hasta que se entienda mejor dentro de la organización
 - › *Para ello, se puede considerar la posibilidad de elaborar un informe diferente para los riesgos de tipo sostenible, con el fin de llamar la atención sobre ellos. Un escollo en este caso podría ser que se produjera un solapamiento de los informes. .*
3. Serán una aportación a los cuestionarios de autoevaluación de la sostenibilidad, como los del Proyecto de Divulgación del Carbono, que exigen a las empresas que describan los principales riesgos y oportunidades en relación con los temas ASG.
 - › *Los acontecimientos negativos pueden traducirse al mismo tiempo en oportunidades de negocio. Por ejemplo, el desarrollo de una innovación tecnológica disruptiva y la consiguiente pérdida de cuota de mercado podría generar una oportunidad para invertir en otras innovaciones que aumenten los volúmenes, los márgenes y la cuota de mercado.*
4. Se publicarán en la declaración de información no financiera y se utilizarán como información para el proceso de evaluación de la importancia relativa.
 - › *Los riesgos ASG identificados pueden asociarse a aspectos ASG específicos, y luego someterse a una evaluación de materialidad de conformidad con la Directiva sobre información no financiera de la UE.*

MIEMBROS DEL COMITÉ DE SOSTENIBILIDAD DE FERMA



Presidenta
Valentina
Paduano, ANRA



Maria Isabel
Martinez Torre-
Enciso, AGERS



Mario Ramírez
Ortúzar, AGERS



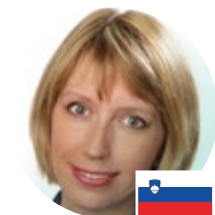
Annemarie
Schouw, NARIM



Adri van der Waart,
NARIM



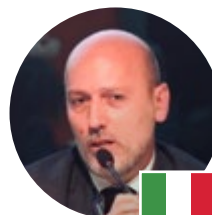
Tapio Huovinen,
FINNRIMA



Maja Sustersic,
SI.RISK



Adriana Cavaliere,
BELRIM



Alberino
Battagliola, ANRA



Philippe Noirot,
AMRAE



Leopold Larios,
AMRAE



Zhetcho Kalitchin,
BRIMA



Nataliya Todorova,
AIRMIC



Secretaría
Typhaine
Beuperin, FERMA



Secretaría
Charles Low,
FERMA

REFERENCIAS



Página 3

Informe FERMA COVID-19 2020

<https://www.ferma.eu/publication/covid-19-ferma-survey-shows-risk-managers-contributions-to-response-and-resilience/>

Informe del Gestor de Riesgos Europeo FERMA 2020

<https://www.ferma.eu/publication/the-european-risk-manager-report-2020-key-findings/>

Página 4 en el recuadro verde

Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD) y COSO, Applying Enterprise Risk Management to Environmental, Social and Governance-related Risks

<https://www.wbcsd.org/Programs/Redefining-Value/Business-Decision-Making/Enterprise-Risk-Management/Resources/Applying-Enterprise-Risk-Management-to-Environmental-Social-and-Governance-related-Risks>

Grupo de Trabajo sobre Divulgación Financiera Relacionada con el Clima (TCDF), Recomendaciones sobre el Grupo de Trabajo sobre Divulgación Financiera Relacionada con el Clima <https://www.fsb-tcfd.org/>

ISO 31000 "Gestión de riesgos" <https://www.iso.org/iso-31000-risk-management.html>

ISO 26000 "Responsabilidad Social" <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>

Página 5

Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU <https://sdgs.un.org/goals>

El "Pacto Verde" europeo https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en

Ley Europea del Clima <https://ec.europa.eu/info/law/better-regulation/have-your-say/initiatives/12108-Climate-Law>

Visión general de la financiación sostenible, https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/banking-and-finance/sustainable-finance/overview-sustainable-finance_en

Página 6

Directiva 2014/95/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 22 de octubre de 2014, por la que se modifica la Directiva 2013/34/UE en lo que respecta a la divulgación de información no financiera y sobre la diversidad por parte de determinadas grandes empresas y grupos Texto con relevancia para el EEE (también conocido como NFRD) <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2014/95/oj>

Taxonomía de la UE para las actividades sostenibles https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/banking-and-finance/sustainable-finance/eu-taxonomy-sustainable-activities_en

Consulta pública de la Comisión Europea sobre la gobernanza empresarial sostenible, <https://ec.europa.eu/info/law/better-regulation/have-your-say/initiatives/12548-Sustainable-corporate-governance/public-consultation>

PACTE, el Plan de Acción para el Crecimiento y la Transformación de las Empresas, <https://www.gouvernement.fr/en/pacte-the-action-plan-for-business-growth-and-transformation>

Guía de diligencia debida de la OCDE para una conducta empresarial responsable <https://www.oecd.org/investment/du-diligence-guidance-for-responsible-business-conduct.html>

Preguntas y respuestas: El Mecanismo de Recuperación y Resiliencia https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ganda_21_481

Página 7

MSCI, ESG 101: ¿Qué es ASG? <https://www.msci.com/our-solutions/esg-investing/what-is-esg>

Más información:

Parlamento Europeo "Política medioambiental: principios generales y marco básico <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/en/sheet/71/environment-policy-general-principles-and-basic-framework>

Primer informe exhaustivo del GNSS: un llamamiento a la acción <https://www.ngfs.net/en/first-comprehensive-report-call-action>

BaFin "La nota orientativa sobre el tratamiento de los riesgos de sostenibilidad" https://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/EN/Meldung/2019/meldung_191220_MB_Nachhaltigkeitsrisiken_en.html

Perspectivas Empresariales y Financieras 2020 de la OCDE: Finanzas sostenibles y resilientes, capítulo 3 "El gobierno corporativo y la gestión de los riesgos ASG" <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/306482b9-en/index.html?itemId=/content/component/306482b9-en#section-d1e5121>

Schulte, Jesko and Sophie I. Hallstedt "La gestión de riesgos de las empresas a la luz de la transición hacia la sostenibilidad" de la revista Sustainability" 2018, 10, 4137; doi:10.3390/su10114137

Foro CRO "El calor está en marcha: La asegurabilidad y la resiliencia en un clima cambiante" <https://www.scor.com/en/download/>



**Federación de Asociaciones
Europeas de Gestión de
Riesgos**

Federación de Asociaciones Europeas de Gestión de Riesgos Avenue de
Tervuren 273 B12 - 1150 Bruselas (BÉLGICA) Tel: +32 2 761 94 32 - Correo
electrónico: enquiries@ferma.eu

www.ferma.eu



Publicado en 2021, Bruselas. © FERMA. Todos los derechos reservados.

Cualquier reproducción total o parcial debe mencionar el título y acreditar a FERMA como propietario de los derechos de autor.