BON GOVERN CORPORATIU

RCD 25: Presentació del volum XXV de la Revista de Comptabilitat i Direcció - ACCID

CEC, Barcelona 13/02/2018

Xavier Subirats

BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

Como mejorar la efectividad de los Consejos de Administración

CEC, Barcelona 13/02/2018

Xavier Subirats

Índice

1.- Introducción

2.- Objetivo

3.- Obstáculos

3.1.- Falta de información adecuada

3.2.- Inadecuada estructura

3.3.- Falta de claridad en las funciones

3.4.- Inadecuada dinámica

4.- Literatura

5.- Soluciones a los Obstáculos

6.- Síntesis

AMSEL ASSESSORS

Índice

1.- Introducción

2.- Objetivo

3.- Obstáculos

3.1.- Falta de información adecuada

3.2.- Inadecuada estructura

3.3.- Falta de claridad en las funciones

3.4.- Inadecuada dinámica

4.- Literatura

5.- Soluciones a los Obstáculos

6.- Síntesis

AMSEL ASSESSORS

a) Aprobación de la estrategia y monitorización de la ejecución estratégica.

	Formular	Aprobar	Implementar	Revisar
Consejo de Administración		X		X
Dirección	X		X	

Fuente: Jay Lorsch. Harvard Business School.

Figura 1. Distribución de las responsabilidades relacionadas con la estrategia entre Consejo de Administración y Dirección.

b) Seguimiento del rendimiento-desempeño (*management performance)* y decisiones clave.

c) Sucesión en la Dirección General y Formación.

d) *Compliance* y Gestión de Riesgos.

e) Evaluación del Consejo.

AMSEL ASSESSORS

Índice

1.- Introducción

2.- Objetivo

3.- Obstáculos
- 3.1.- Falta de información adecuada
- 3.2.- Inadecuada estructura
- 3.3.- Falta de claridad en las funciones
- 3.4.- Inadecuada dinámica

4.- Literatura

5.- Soluciones a los Obstáculos

6.- Síntesis

AMSEL ASSESSORS

Según Tàpies (2012), los Consejos se pueden clasificar según su orientación en:

a) **Consejos legalistas:** Orientados a cumplir la ley y dedicados básicamente a firmar.

b) **Consejos de control**: Controlan al CEO-Director General exigiéndole la debida rendición de cuentas-*accountability-.*

c) **Consejos efectivos:** Aquellos que aportan valor siendo un foro de buenas e inteligentes preguntas.

AMSEL ASSESSORS

Índice

1.- Introducción

2.- Objetivo

3.- Obstáculos

3.1.- Falta de información adecuada
3.2.- Inadecuada estructura
3.3.- Falta de claridad en las funciones
3.4.- Inadecuada dinámica

4.- Literatura

5.- Soluciones a los Obstáculos

6.- Síntesis

AMSEL ASSESSORS

3.1. Falta de información adecuada	➡	¿Qué información se necesita?
3.2. Inadecuada estructura	➡	¿Cuál es la estructura adecuada?
3.3. Falta de claridad en las funciones	➡	Identificarlas, cuáles son y cuáles no son
3.4. Inadecuada dinámica	➡	¿Cómo conseguir una adecuada dinámica?

AMSEL ASSESSORS

Índice

1.- Introducción

2.- Objetivo

3.- Obstáculos

3.1.- Falta de información adecuada

3.2.- Inadecuada estructura

3.3.- Falta de claridad en las funciones

3.4.- Inadecuada dinámica

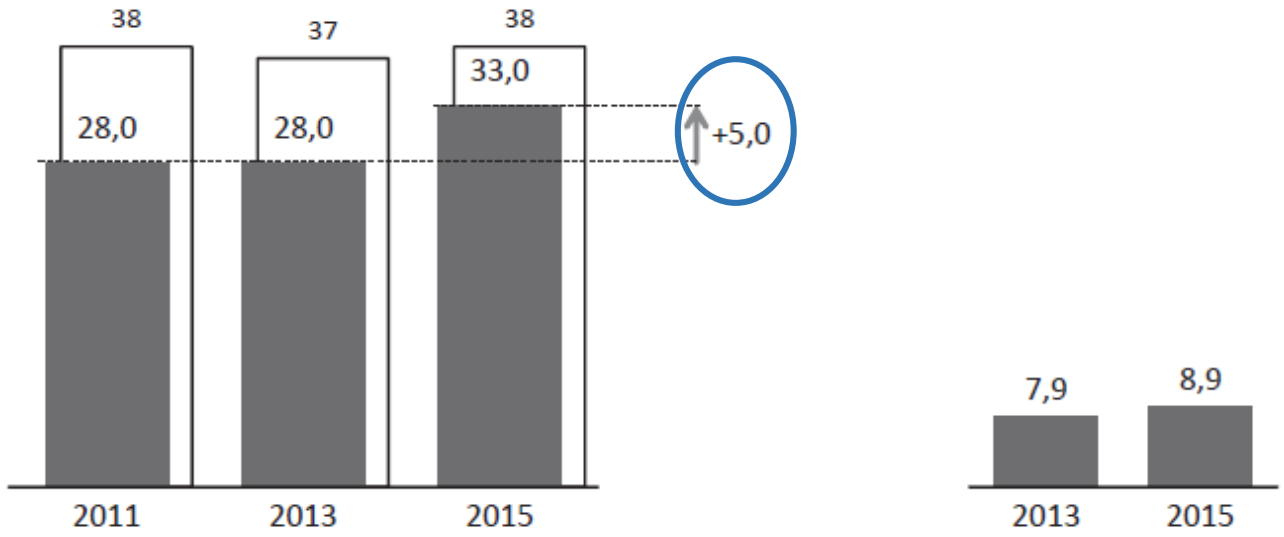
4.- Literatura

5.- Soluciones a los Obstáculos

6.- Síntesis

AMSEL ASSESSORS

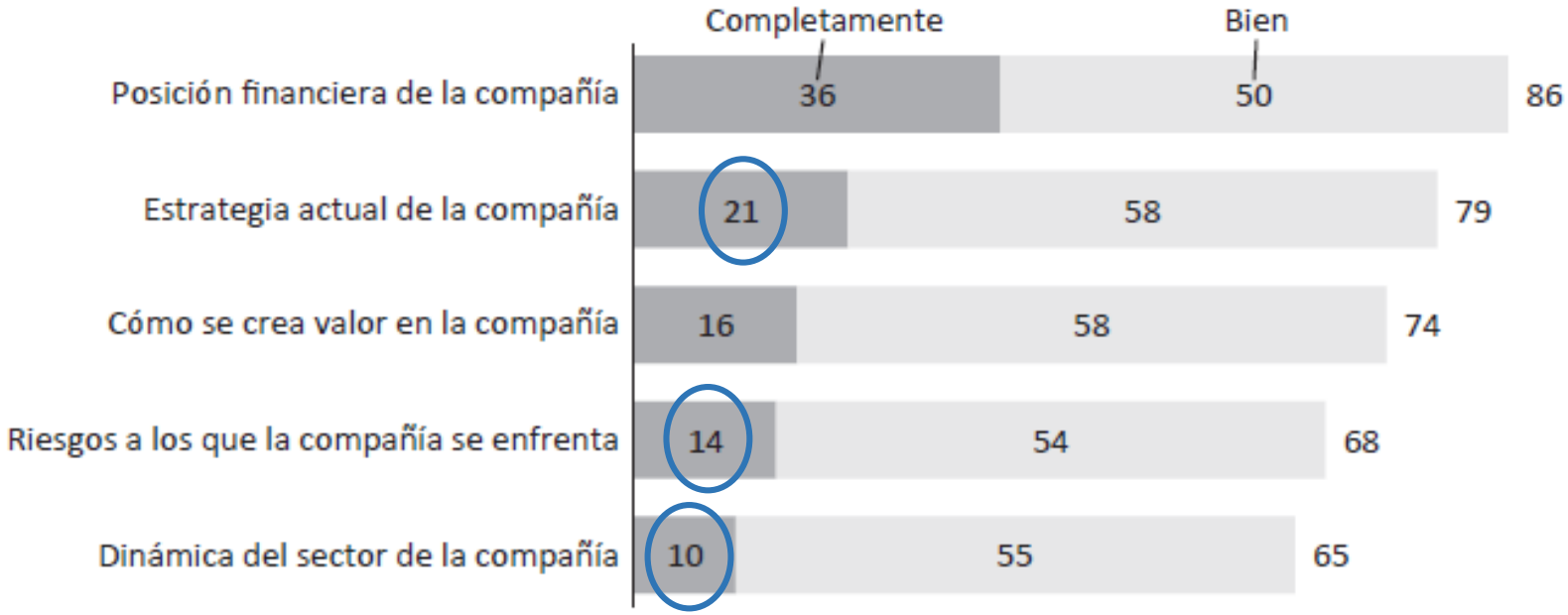
McKinsey Global Survey



Fuente: McKinsey. Global Survey 2011-2015.

Figura 2. Número de días por año que los consejeros dedican al trabajo del Consejo (gráfico izquierdo), las columnas con color negro indican los días reales y las columnas en blanco, los días considerados ideales. Del total de días reales, el número de días dedicados a aspectos vinculados a la estrategia de la compañía se muestra en el gráfico derecho.

AMSEL ASSESSORS

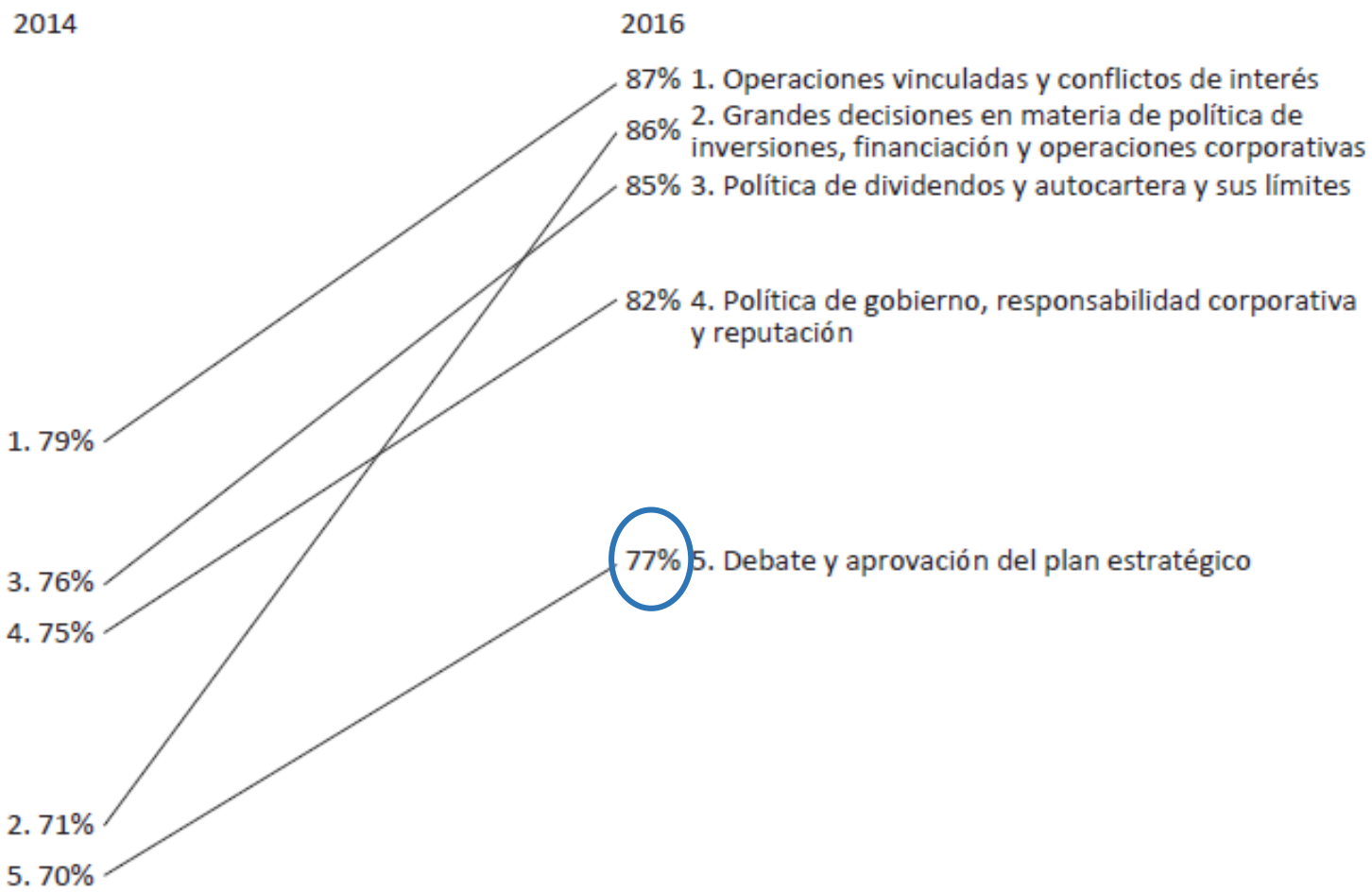


Fuente: McKinsey. Global Survey on governance 2011.

Figura 3. Comprensión por parte del Consejo de las materias relacionadas.

AMSEL ASSESSORS

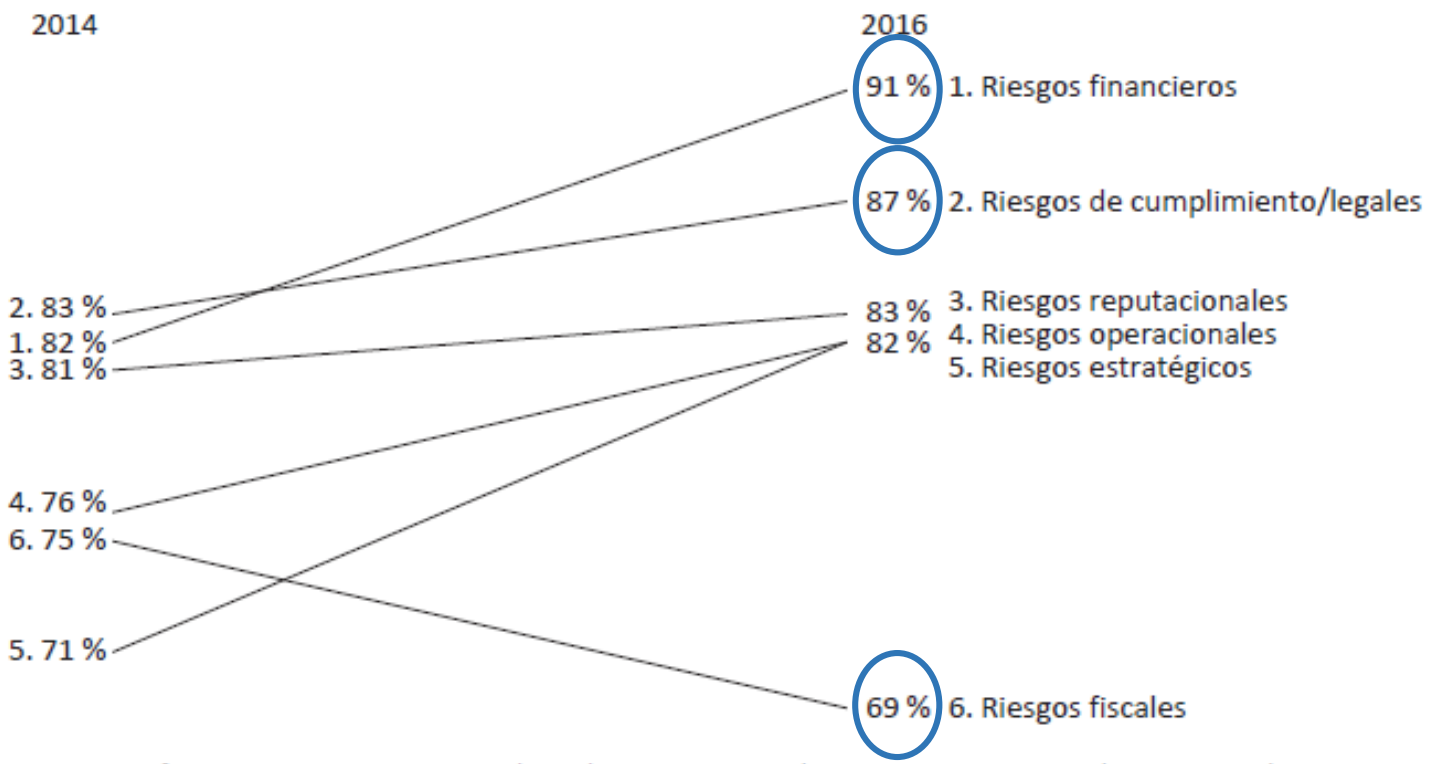
Informe Pwc



Fuente: Informe PwC. Consejos de Administración de empresas cotizadas españolas, 2014 y 2016.

Figura 4. Valoración del Consejo en el desarrollo de sus principales funciones.

AMSEL ASSESSORS



Fuente: Informe PwC. Consejos de administración de empresas cotizadas españolas, 2014 y 2016.

Figura 5. Riesgos más relevantes según el Consejo.

AMSEL ASSESSORS

Informe Rusell-Iese

a) Dimensión de los Consejos:

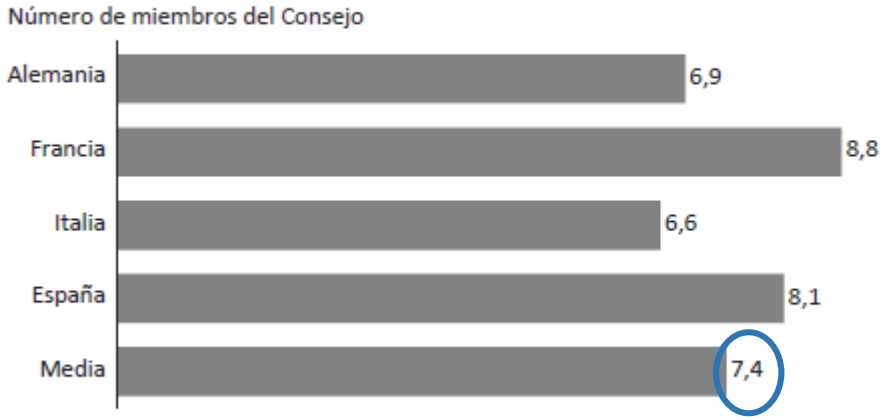


Figura 6. Número de miembros que componen el Consejo por países.

b) Composición de los Consejos:

Composición	Alemania	Francia	Italia	España
Miembros de la familia en representación de la propiedad	1,7	4,5	3,7	5,0
Otros representantes de los accionistas	0,5	0,5	0,6	1,0
Ejecutivos (no miembros de la familia)	1,2	1,0	1,0	0,7
Independientes	3,5	2,8	1,3	1,4
Total	6,9	8,8	6,6	8,1

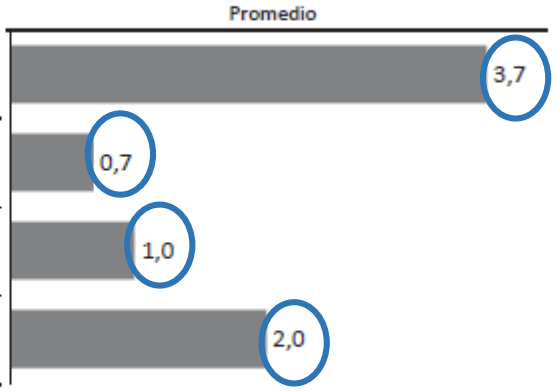


Figura 7. Número de miembros del Consejo por categoría y país.

AMSEL ASSESSORS

c) Número de reuniones del Consejo:

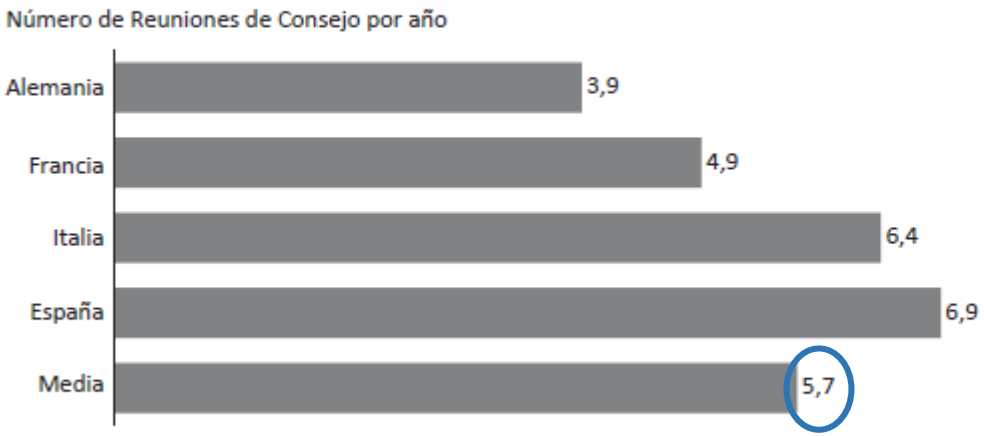


Figura 8. Número de reuniones del Consejo por año en distintos países.

d) Diversidad de género, nacionalidad y procedencia de otros sectores:

Diversidad	Alemania	Francia	Italia	España	Promedio
Mujeres	10%	25%	15%	17%	16%
Extranjeros	11%	0%	4%	8%	8%
Otros sectores	46%	23%	26%	37%	34%

Figura 9. Nivel de diversidad del Consejo por países.

AMSEL ASSESSORS

e) Duración de las reuniones:

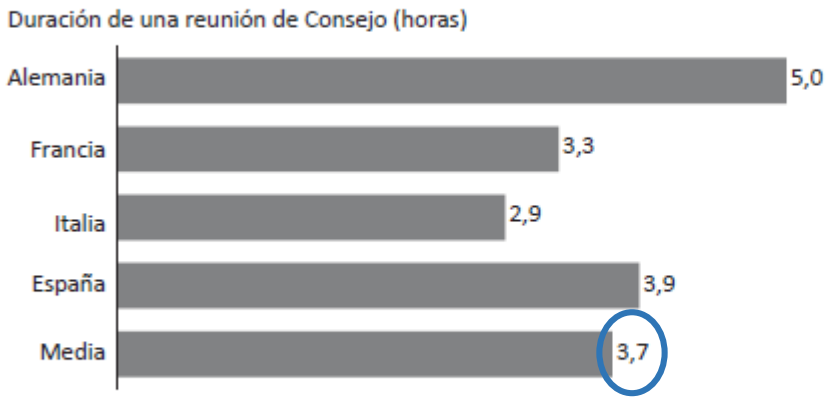


Figura 10. Media (en horas) de duración de las reuniones de Consejo por países.

f) Antelación en la recepción de la información:

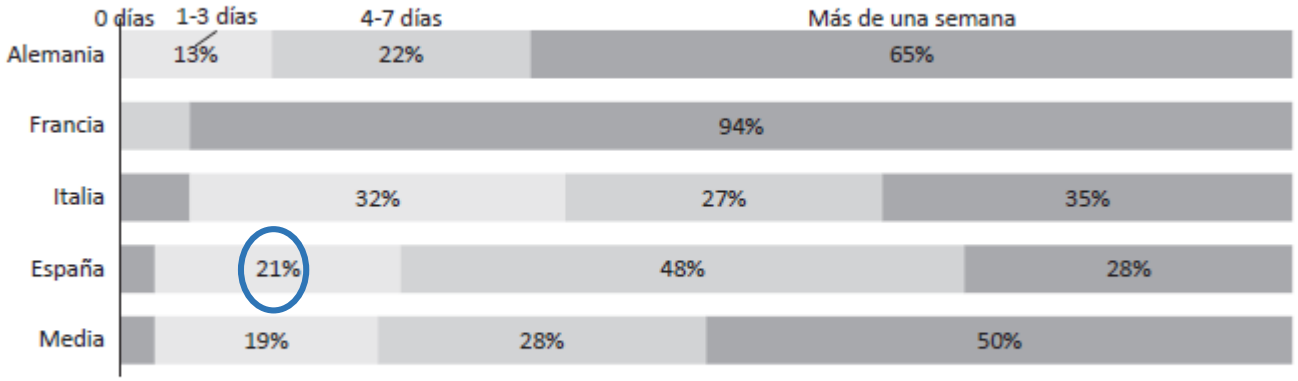


Figura 11. Días de antelación en los que los miembros del Consejo reciben la documentación de las reuniones en distintos países.

AMSEL ASSESSORS

g) Contenido de la agenda de las reuniones del Consejo:

Contenido	Alemania	Francia	Italia	España	Promedio
Revisión económica y financiera	100%	100%	97%	100%	99%
Capex	86%	100%	97%	96%	95%
Datos de ventas	95%	94%	97%	93%	95%
Competencia, sector y tendencias de los clientes	95%	83%	76%	72%	80%

Figura 12. Contenido de la agenda por países.

h) Tipo de Consejo:

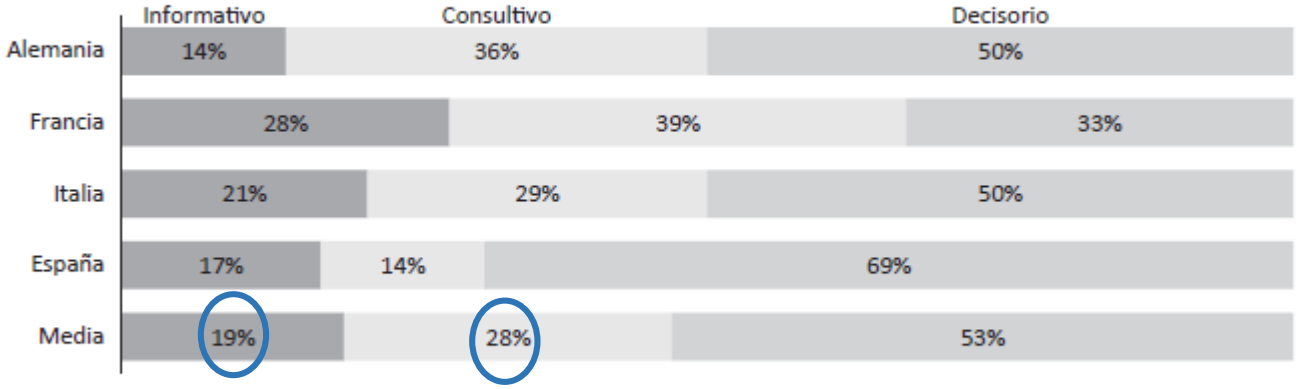


Figura 13. Adjetivo que describe mejor al Consejo por países y media.

AMSEL ASSESSORS

Recomendaciones del Código de Buen Gobierno Corporativo de la CNMV

Recomendación 13: Que el Consejo de Administración posea la dimensión precisa para lograr un funcionamiento eficaz y participativo, lo que hace aconsejable que tenga **entre cinco y quince miembros.**

Recomendación 14: … en el año 2020 el **número de consejeras represente, al menos, el** 30% del total de miembros del Consejo de Administración.

Nota. En parecidos términos se manifiesta *The Hampton-Alexander Review* (que toma el nombre de sus coordinadores, Sir Philip Hampton y Dame Helen Alexander) recomendando que las compañías en Reino Unido Cotizadas en el FTSE100 y FTSE 350 aumenten el porcentaje de mujeres en los Consejos de Administración del 27% en la fecha de emisión del informe (noviembre 2016) hasta un **33% en 2020.**

Recomendación 15: Que los consejeros **dominicales e independientes constituyan una amplia mayoría** del Consejo de Administración y que el número de consejeros ejecutivos sea el mínimo necesario

Recomendación 17: Que el número de **consejeros independientes represente, al menos, la mitad del total de consejeros**. Que, sin embargo, cuando la sociedad no sea de elevada capitalización o cuando, aun siéndolo, cuente con un accionista, o varios actuando concertadamente, que controlen más del 30% del capital social, el número de consejeros independientes represente, al menos, **un tercio del total de consejeros.**

Recomendación 21: …incurra en alguna de las circunstancias que le hagan perder su condición de independiente , de acuerdo con lo establecido en la legislación aplicable (por ejplo.: Ley de Sociedades de Capital art. 529.duodecies. 4. i) Quienes hayan sido consejeros durante un **período continuado superior a 12 años**).

Recomendación 8: …el consejo de administración procure **presentar las cuentas a la junta general de accionistas sin limitaciones ni salvedades en el informe de auditoria…**

Otros Informes: Egon Zehnder, ISS, Glass Lewis.

Egon Zehnder Global Board Diversity Analysis –GBDA- El último informe GBDA 2016 publicado en febrero 2017 mostraba la siguiente **evolución en la diversidad:** Se constata una evolución lenta pero positiva en la diversidad de los Consejos. A **nivel global, el 19%** de los sillones de los órganos de administración son regentados por mujeres en 2016, frente al 12% en 2012; la tendencia de **crecimiento es del 1,6% anual.** Un 84% de los Consejos tiene al menos una consejera versus el 76% en 2012. La dimensión media de los Consejos es de 11,5 personas, siendo 2,1 consejeras. De los **nuevos nombramientos efectuados en 2016, 1 de cada 3 nombramientos fue una consejera**. Entre los **16 países campeones** en diversidad **(1 de cada 3 cargos es mujer**), 15 son europeos, entre los que se encuentra España, y el extracomunitario es Suráfrica. Los **Estados Unidos continúan estancados en el 20**% aproximadamente (1 de cada cinco) desde 2012. Por lo que se refiere a diversidad en cuanto a edad, **un 9% de los nuevos nombramientos tiene edad inferior a 45 años**. En cuanto a la internacionalización de los miembros del Consejo, un **70% de las compañías tienen como mínimo un consejero extranjero**.

Egon Zehnder publica bianualmente un estudio sobre la diversidad en los Consejos de Administración a nivel mundial analizando los Consejos de empresas con más de 6 millardos EUR de capitalización de circa 1500 empresas en 44 países

International Shareholder Services (ISS) señalaba en un informe reciente que una notable mayoría de los inversores no desean que los CEOs formen parte, como consejeros externos ,de más de **2 Consejos y un 48% de los inversores limitaban más esta posibilidad, como máximo, uno**.

Glass Lewis aconseja votar contra el nombramiento como consejero externo de CEOs que estén presentes en más de tres Consejos. ISS también subraya, por lo que se refiere a consejeros externos que no son CEO en otra compañía, que el número máximo de nombramientos **debería ser de 4 Consejos** (en opinión del 34% de encuestados), mientras que un **38% considera que 5 o 6 Consejos deberían ser el máximo**. Los límites en el número máximo de Consejos por consejero empujan a las compañías a ampliar el espectro de posibles candidatos y puede conllevar mayor diversidad en los Consejos.

Índice

1.- Introducción

2.- Objetivo

3.- Obstáculos
- 3.1.- Falta de información adecuada
- 3.2.- Inadecuada estructura
- 3.3.- Falta de claridad en las funciones
- 3.4.- Inadecuada dinámica

4.- Literatura

5.- Soluciones a los Obstáculos

6.- Síntesis

AMSEL ASSESSORS

3.1. Falta de información adecuada	➡	BBE = BBB + BSI (IBCS ® + ESG)
3.2. Inadecuada estructura	➡	Board Refreshment
3.3. Falta de claridad en las funciones	➡	Agenda que integre los roles + Énfasis estratégica
3.4. Inadecuada dinámica	➡	Reflexión (aristocrática + socrática)

AMSEL ASSESSORS

5.1. Mejora del *reporting*

5.1.1. **Boardbook ampliado (BBE) añadiendo un resumen de estrategia (Strategic Information Brief**) basado en la propuesta del Profesor K. Palepu de Harvard. Sugiere incluir un resumen de estrategia compuesto por:

a) 1 página en la que se responda a las **4 cuestiones** clave para la comprensión de la estrategia:
a.1.- ¿Cuál es la necesidad de nuestro cliente-objetivo y cuál es nuestra solución propuesta para él?
a.2.- ¿Quiénes son nuestros competidores y cómo vamos a superarlos?
a.3.- ¿Qué necesitamos para que nuestra estrategia genere beneficios?
a.4.- ¿Cuál es el plan para mantener nuestra ventaja competitiva o bien, cómo vamos a renovar nuestra estrategia?

b) 1 pàgina para efectuar el seguimiento de cada una de las **iniciativas estratégicas** que se identificaron en la última reunión anual de estrategia (**strategy retreat**).

c) 1 página sobre los cambios, novedades y desarrollos del sector/industria en el que se encuentra la compañía

5.1.2. Uso estándares internacionales de reporting: **IBCS®** ***International Business Communication Standards.***

5.1.3. Incorporación de información sobre RSC (Responsabilidad Social Corporativa) - ESG (*Environmental, Social, Governance)*

5.2. Mejora de la composición del Consejo de Administración

5.2.1. Diversidad: género, edad, experiencia et al.

5.2.2. Externos/independientes, ejecutivos

5.2.3. Experiencia sectorial y funcional

Fuente: Informe PwC «Consejos de administración de empresas cotizadas españolas», octava edición, octubre 2017,

Figura 16. Conocimientos y experiencias más valorados en los consejeros.

AMSEL ASSESSORS

5.3. Mejora de la agenda y la dinámica de las reuniones

5.3.1. Agenda anual

	Funciones Board			**Agenda Anual Consejo (Twelve-Month Agenda)**			
1	Estrategia			Retiro Anual de Estrategia			
			Seguimiento Ejec. Estrat.		Seguimiento Ejec. Estrat.		Seguimiento Ejec. Estrat.
		Seguim. Iniciativas Estrat.				Seguim. Iniciativas Estrat.	
2	Resultados Periódicos (Performance Reports)	Resultados periódicos	Resultados periódicos	Resultados periódicos	Resultados periódicos	Resultados periódicos	Resultados periódicos
		Confección CCAA	Lectura Informe Auditoria	Preparación JGA		Pre-cierre	Interim Audit
3	Sucesión CEO,formación Board y desarrollo equipo directivo		Formación Board	Sucesion CEO	Desarrollo equipo direc..	Formación Board	
4	Evaluación						Evaluación Consejo
5	Compliance y ERM	Revisión Riesgos		Compliance	Revisión Riesgos		Compliance
		Enero-Febrero	**Marzo-Abril**	**Mayo-Junio**	**Julio-Agosto**	**Sept.-Octubre**	**Nov.- Diciembre**

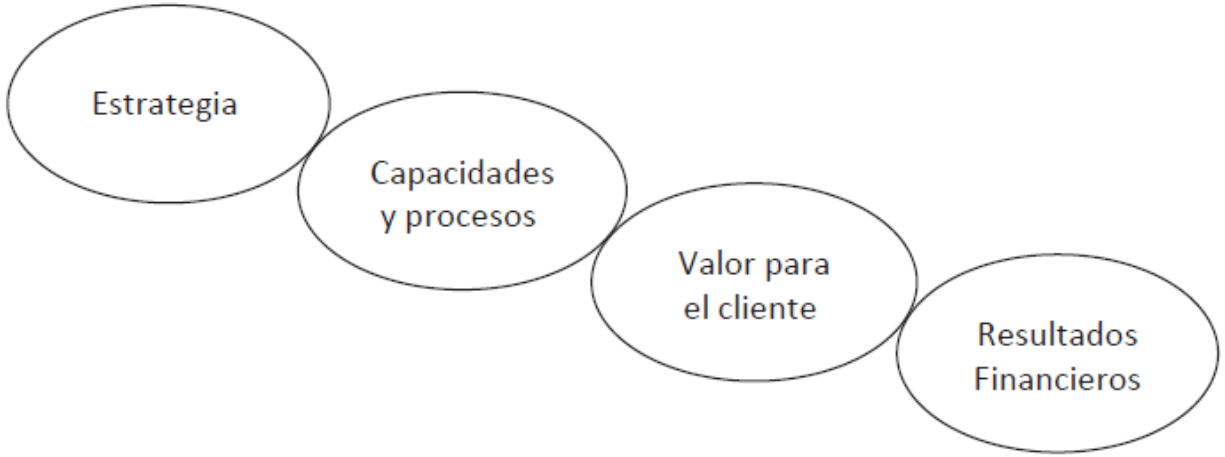
AMSEL ASSESSORS

5.2.2.-Enfásis en la estrategia

a) Comprender la estrategia

b) Monitorizar la ejecución estratégica

De la estrategia a los beneficios



Fuente: Palepu, Krishna.

Figura 15. Variación a partir del Balance Score Card desarrollado por Kaplan y Norton en «The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance», *Harvard Business Review*, January-February 1992.

'Convertir el Consejo en un foro de buenas preguntas' Prof. Tàpies

AMSEL ASSESSORS

Índice

1.- Introducción

2.- Objetivo

3.- Obstáculos
- 3.1.- Falta de información adecuada
- 3.2.- Inadecuada estructura
- 3.3.- Falta de claridad en las funciones
- 3.4.- Inadecuada dinámica

4.- Literatura

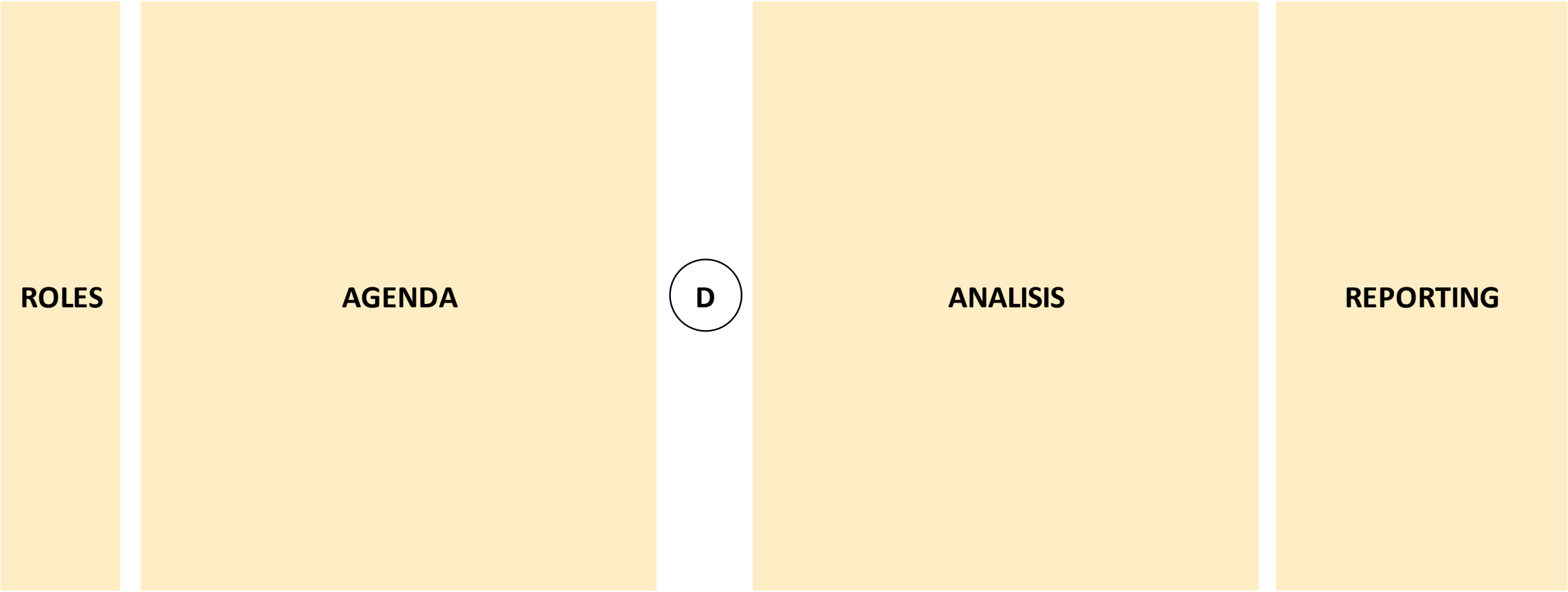
5.- Soluciones a los Obstáculos

6.- Síntesis

AMSEL ASSESSORS

The R+A+A+R Model©:

Roles+Agenda+Reporting Model : Alining Roles, Agenda & Reporting for the Board of Directors; from Strategy to Profits via BSC

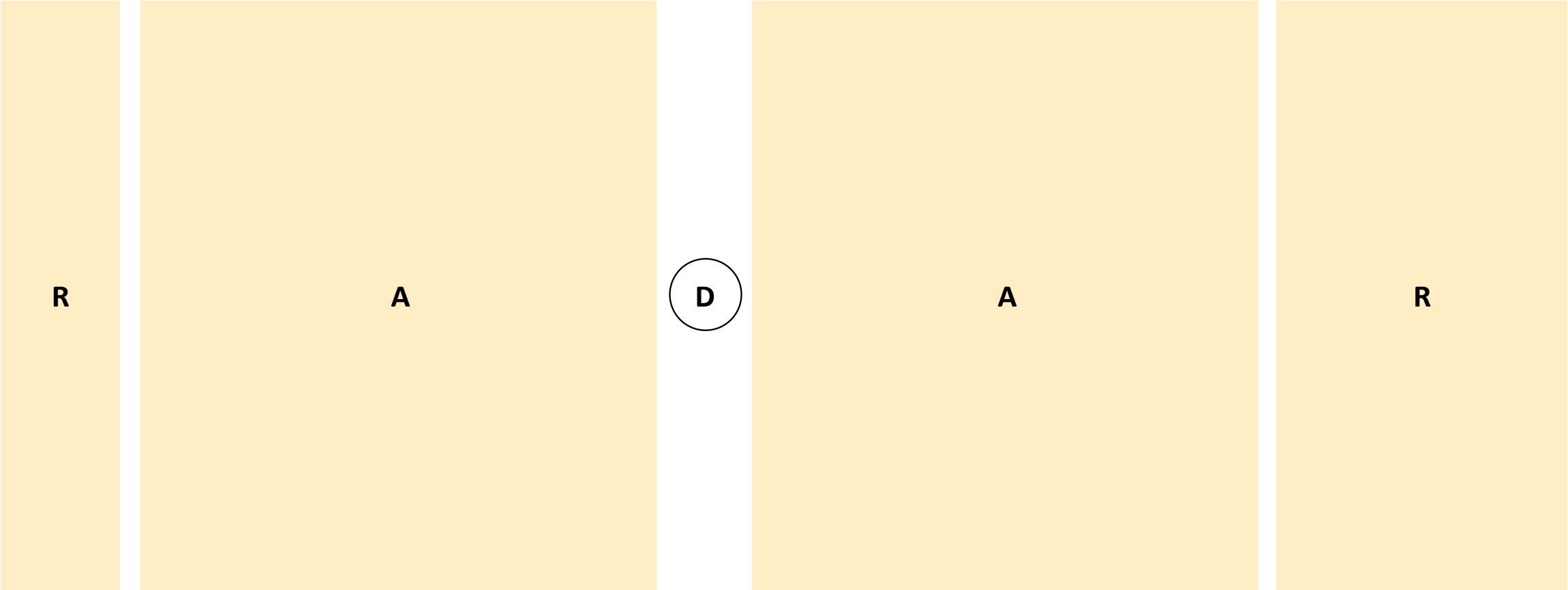


The R+A+A+R Model©:Xavier Subirats

AMSEL ASSESSORS

The R+A+A+R Model©:

Roles+Agenda+Reporting Model : Alining Roles, Agenda & Reporting for the Board of Directors; from Strategy to Profits via BSC



The R+A+A+R Model©:Xavier Subirats

AMSEL ASSESSORS

ROLES

Reporting para el C

	Roles: Funciones Board
1	**Estrategia**
2	**Resultados Periódicos (Performance Reports)**
3	Sucesión CEO,formación Board y desarrollo equipo directivo
4	Evaluación
5	Compliance y ERM

AMSEL ASSESSORS

The R+A+A+R Model© AGENDA **ROLES**

Roles+Agenda+Reporting Model : Alineando Roles, Agenda, Análisis &Reporting para el C

		Agenda Anual Consejo					**Roles: Funciones Board**
		Retiro Anual de Estrategia					
Seguim. Iniciativas Estrat.	Seguimiento Ejec. Estrat.		Seguim. Ejec. Estrat.	Seguim. Iniciativas Estrat.	Seguim Ejec. Estrat.	1	**Estrategia**
T+P+C (**T**raining+ **P**roceses+ **C**ust.Value)		T+P+C		T+P+C	T+P+C		
Resultados periódicos	Resultados periódicos	Resultados periódicos	Resultados periódicos	Resultados periódicos	Resultados periódicos	2	**Resultados Periódicos (Performance Reports)**
Confección CCAA	Lectura Informe Auditoría	Preparación JGA		Pre-cierre	Interim Audit		
	Formación Board	Sucesión CEO	Desarrollo equipo directivo	Formación Board		3	Sucesión CEO,formación Board y desarrollo equipo directivo
					Evaluación Consejo	4	Evaluación
Revisión Riesgos		Compliance	Revisión Riesgos		Compliance	5	Compliance y ERM
Enero-Febrero	**Marzo-Abril**	**Mayo-Junio**	**Julio-Agosto**	**Sept.-Octubre**	**Nov.- Diciembre**		

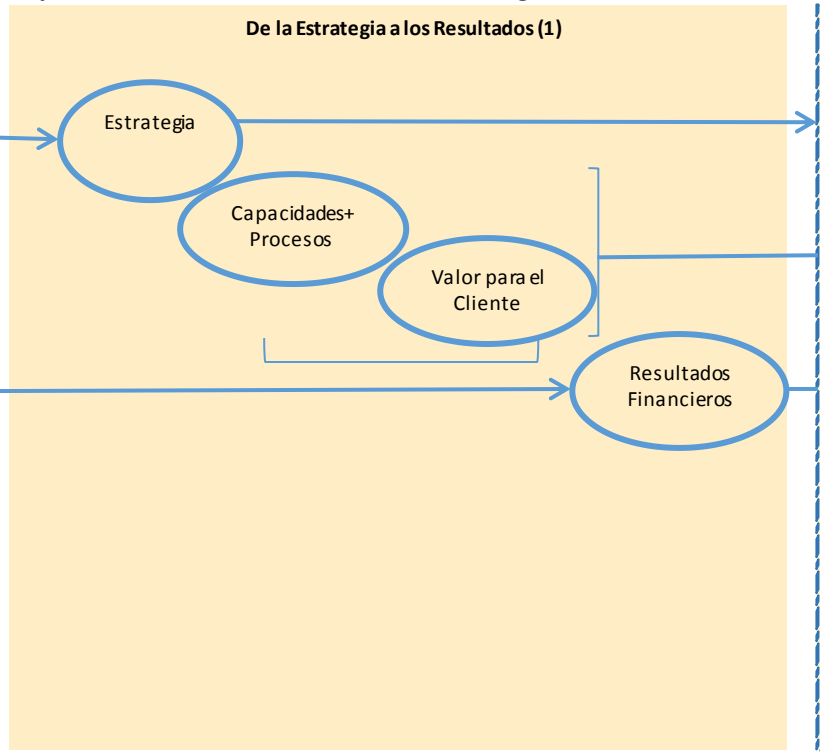
The R+A+R Model©:Xavier Subirats

AMSEL ASSESSORS

The R+A+A+R Model© AGENDA **ROLES** **ANALISIS**

Roles+Agenda+Reporting Model : Alineando Roles, Agenda, Análisis &Reporting para el Consejo de Administración; des de la estrategia a los beneficios vía BS

		Agenda Anual Consejo					**Roles: Funciones Board**
		Retiro Anual de Estrategia					
Seguim. Iniciativas Estrat.	Seguimiento Ejec. Estrat.		Seguim. Ejec. Estrat.	Seguim. Iniciativas Estrat.	Seguim Ejec. Estrat.	1	**Estrategia**
T+P+C (**T**raining+ **P**roceses+ **C**ust.Value)		T+P+C		T+P+C	T+P+C		
Resultados periódicos	Resultados periódicos	Resultados periódicos	Resultados periódicos	Resultados periódicos	Resultados periódicos	2	**Resultados Periódicos (Performance Reports)**
Confección CCAA	Lectura Informe Auditoria	Preparación JGA		Pre-cierre	Interim Audit		
	Formación Board	Sucesión CEO	Desarrollo equipo directivo	Formación Board		3	Sucesión CEO,formación Board y desarrollo equipo directivo
					Evaluación Consejo	4	Evaluación
Revisión Riesgos		Compliance	Revisión Riesgos		Compliance	5	Compliance y ERM
Enero-Febrero	**Marzo-Abril**	**Mayo-Junio**	**Julio-Agosto**	**Sept.-Octubre**	**Nov.- Diciembre**		



Source: Palepu, Krishna. Variación a partir del Balance Score Card (BSC) desarrollado por Robert Kaplan y David Norton

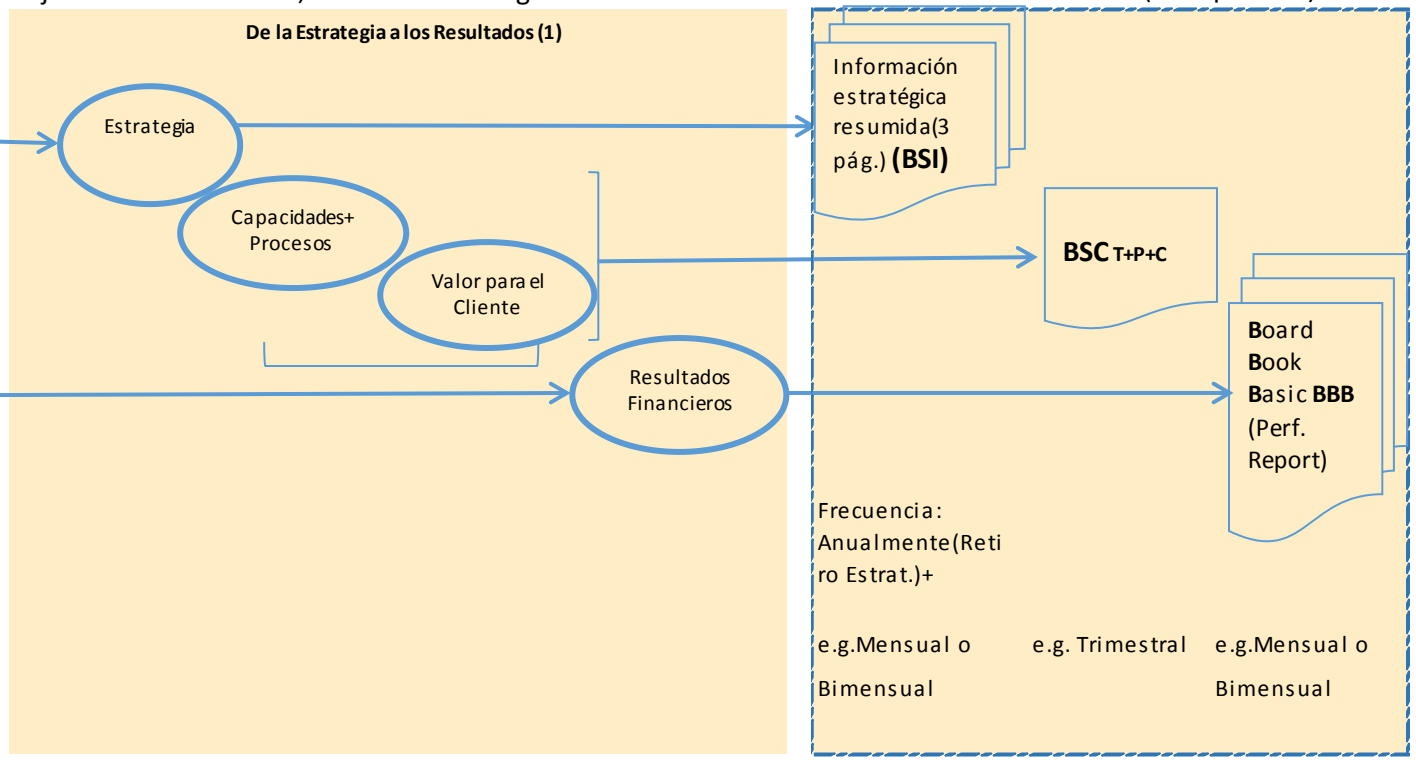
The R+A+R Model©:Xavier Subirats

AMSEL ASSESSORS

The R+A+A+R Model© AGENDA **ROLES** **ANALISIS** **REPORTING DOCUMENTS DELIVERABLES**

Roles+Agenda+Reporting Model : Alineando Roles, Agenda, Análisis &Reporting para el Consejo de Administración; des de la estrategia a los beneficios vía B BBE: **B**oard **B**ook **E**xtended(or **E**xpanded)

		Agenda Anual Consejo					**Roles: Funciones Board**
		Retiro Anual de Estrategia					
Seguim. Iniciativas Estrat.	Seguimiento Ejec. Estrat.		Seguim. Ejec. Estrat.	Seguim. Iniciativas Estrat.	Seguim Ejec. Estrat.	1	**Estrategia**
T+P+C (**T**raining+ **P**roceses+ **C**ust.Value)		T+P+C		T+P+C	T+P+C		
Resultados periódicos	Resultados periódicos	Resultados periódicos	Resultados periódicos	Resultados periódicos	Resultados periódicos	2	**Resultados Periódicos (Performance Reports)**
Confección CCAA	Lectura Informe Auditoría	Preparación JGA		Pre-cierre	Interim Audit		
	Formación Board	Sucesión CEO	Desarrollo equipo directivo	Formación Board		3	Sucesión CEO,formación Board y desarrollo equipo directivo
					Evaluación Consejo	4	Evaluación
Revisión Riesgos		Compliance	Revisión Riesgos		Compliance	5	Compliance y ERM
Enero-Febrero	**Marzo-Abril**	**Mayo-Junio**	**Julio-Agosto**	**Sept.-Octubre**	**Nov.- Diciembre**		



Source: Palepu, Krishna. Variación a partir del Balance Score Card (BSC) desarrollado por Robert Kaplan y David Norton

The R+A+R Model©:Xavier Subirats

AMSEL ASSESSORS

1.- Introducción: Cuestión fundamental: ¿Cómo mejorar la efectividad de los Consejos de Administración en la realización de sus funciones?

2.- Funciones de los Consejos de Administración : Aprobación Estrategia; Seguimiento Performance; Sucesión CEO; Compliance; Evaluación y formación

3-Obstáculos para la efectividad de los Consejos: Falta de información adecuada; Inadecuada Estructura; Falta de claridad en las funciones; Inadecuada dinámica

4.- Informes y Recomendaciones sobre los CdA: Mckinsey Global Survey on Govern., Inf. Pwc sobre CdA emp cotizadas españolas, Inf Rusell, Recom. CNMV, Egon Zehnder GBDA,Glass Lewis,ISS

4.1.- Mckinsey Global Survey on Governance

4.2.- Pwc Inf Anual CdA Empr. Cotiz esp

4.3.- Inf. Rusell Reynolds EF Europa

4.4.- Recomendaciones CNMV

3.5.- Otros: Egon Zehnder, Glass Lewis, ISS

5.- Propuesta de mejoras para la efectividad de los CDA: mejora reporting; mejorar agenda y dinámica reuniones; mejora composición consejos

5.1- Mejora Reporting

5.1.1.-Boardbook ampliado:+Strategic briefing
5.1.2.-Uso estandares reporting:IBCS
5.1.3.-Incorporación RSC

5.2.- Mejora agenda y dinámica reuniones

5.2.1.-Agenda estable 12 meses
5.2.2.-Enfásis en la estrategia
5.2.3.-Incorporar nuevas cuestiones

5.3. Mejora composición CdA

5.3.1.-Diversidad:género,edad,experiencia et al.
5.3.2.-Externos/independ., ejecutivos
5.3.3.-Experiencia sectorial y funcional

6.- Conclusiones

www.amsel.es

xsubirats@amsel.es

https://es.linkedin.com/in/xaviersubirats