



GUÍA TÉCNICA 1/2019 SOBRE COMISIONES DE NOMBRAMIENTOS Y RETRIBUCIONES

20 de febrero de 2019

Índice

Introducción

Primero. Aclaraciones previas

- Una sola comisión de nombramientos y retribuciones o dos comisiones separadas
- Alta dirección

Segundo. Principios básicos

- Independencia y escepticismo
- Diálogo constructivo que promueva la libre expresión de sus miembros
- Diálogo interno
- Capacidad de análisis suficiente y utilización de expertos

Tercero. Composición y funcionamiento de la comisión de nombramientos y retribuciones

1. Composición
2. Aspectos generales de funcionamiento
3. Evaluación y selección de consejeros
4. Elevar propuestas para el nombramiento, reelección y separación de consejeros independientes
5. Informar las propuestas para el nombramiento, reelección y separación de otros consejeros y de los altos directivos, incluyendo al secretario del consejo
6. Examen y organización de la sucesión del presidente del consejo y del primer ejecutivo y de los altos directivos
7. Evaluación del consejo de administración y sus comisiones especializadas
8. Proponer la política de retribuciones y las condiciones contractuales de los consejeros y de la alta dirección
9. Proponer la determinación o verificación de las remuneraciones devengadas de los consejeros y de la alta dirección
10. Otras funciones de la comisión de nombramientos y retribuciones
11. Información a otros órganos de la entidad y a sus accionistas
12. Razones de los ceses de los consejeros

Introducción

La selección, el nombramiento y el sistema de retribución de los consejeros y altos directivos son aspectos clave del buen gobierno de las sociedades cotizadas, como se han encargado de destacar invariablemente diversos códigos y recomendaciones tanto a nivel internacional como en España.

En nuestro país, los sucesivos códigos de buen gobierno, además de recoger ciertos principios a seguir en la materia, han recomendado la creación de comisiones del consejo especializadas en este ámbito. Tal fue el caso del Código Olivencia, en 1998, del Código Aldama de 2003 y del Código unificado de buen gobierno de 2006. En 2014 pasó a ser obligatorio, para las sociedades cotizadas y otras sociedades emisoras de valores admitidos a negociación en mercados secundarios oficiales, contar con una comisión de nombramientos y retribuciones (CNR) en virtud de lo dispuesto en la Ley 31/2014, de 3 de diciembre, que modificó la Ley de Sociedades de Capital (LSC) y que, a elección de las entidades obligadas, permite la constitución de dos comisiones separadas, una de nombramientos y otra de retribuciones. Esto último, por cierto, es lo que recomienda para las sociedades de elevada capitalización (recomendación 48) el Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas de 2015 (en adelante también CBG).

Hace ya casi dos años la CNMV publicó la Guía Técnica 3/2017 sobre Comisiones de Auditoría de entidades de interés público con la finalidad de subrayar su importancia y de contribuir a que las mejores prácticas en su funcionamiento puedan seguirse por el mayor número posible de entidades. Con los mismos objetivos, se considera ahora oportuno recopilar también en una Guía Técnica, teniendo en cuenta la experiencia adquirida y el consenso internacional, una serie de principios, criterios y buenas prácticas de funcionamiento de la comisión de nombramientos y retribuciones (o de la de nombramientos y la de retribuciones, en el caso de comisiones separadas).

Algunos de ellos, como el de acceso amplio a información o la necesidad de adecuada planificación, son comunes a la comisión de auditoría y a la de nombramientos y retribuciones y se asumen por referencia a la Guía Técnica 3/2017, destacándose en ocasiones ciertas especialidades. Otros principios y criterios han de considerarse propios y específicos de la comisión de nombramientos y retribuciones.

Asimismo, dada la diversidad del colectivo de entidades a que se dirige esta Guía, los emisores deben tener en cuenta la necesidad de adaptar los principios y recomendaciones que en ella se contienen a sus particulares circunstancias y características, en función de su tamaño, complejidad y sectores en los que operen, sin perjuicio de que puedan existir requisitos sectoriales específicos (incluidos criterios transmitidos por el supervisor) que les resulten de aplicación.

En todo caso, el contenido de la presente Guía Técnica es, conforme a la naturaleza del instrumento, de carácter orientativo en los términos previstos en el art. 21 del texto refundido de la Ley del Mercado de Valores (LMV).

En consecuencia, el Consejo de la CNMV ha aprobado con fecha 20 de febrero de 2019, previo informe de su Comité Consultivo, la presente Guía Técnica al amparo de lo previsto en el apartado 3 del artículo 21 del texto refundido de la Ley del Mercado de Valores (LMV), aprobado por el Real Decreto Legislativo 4/2015, de 23 de octubre.

Primero. Aclaraciones previas

Una sola comisión de nombramientos y retribuciones o dos comisiones separadas

El Código de Buen Gobierno recomienda la existencia de dos comisiones separadas, una de nombramientos y otra de retribuciones, si bien solamente en relación con las entidades de mayor capitalización (a estos efectos se consideran como tales las pertenecientes al IBEX 35). Asimismo, determinadas regulaciones sectoriales, como la de las entidades de crédito, exigen la constitución de dos comisiones separadas salvo para las entidades de menor tamaño.

Sin perjuicio de lo anterior, se considera en general que aquellas sociedades cotizadas cuya organización y actividades, procesos de selección de consejeros y altos directivos o sistema retributivo revistan cierto nivel de complejidad, aunque no lleguen a poder ser catalogadas como de elevada capitalización o no estén legalmente obligadas a ello por regulaciones sectoriales, deberían también al menos plantearse la posibilidad de contar con dos comisiones separadas.

La conveniencia de separar ambas comisiones podría también estar justificada por la diferente naturaleza y los potenciales conflictos que pueden surgir entre las tareas relacionadas con la selección y propuesta de nombramiento de consejeros y directivos y las relativas a su evaluación y remuneración.

En todo caso, si se opta por la constitución de dos comisiones separadas se considera una buena práctica el establecimiento de mecanismos de coordinación que aseguren la necesaria coherencia de las políticas y criterios aplicados para la atracción y para la retención de talento, siendo recomendable la celebración de reuniones conjuntas cuando lo aconseje la situación o incluso que algún miembro forme parte de ambas comisiones.

Para facilitar la lectura de la presente Guía, en adelante se hace referencia a la comisión de nombramientos y retribuciones con independencia de que la entidad disponga de una o de dos comisiones separadas.

Alta dirección

Por otra parte, puede ser apropiado que la CNR desempeñe ciertas funciones, no solo con respecto a los miembros del consejo de administración, sino también en relación con su secretario y con los miembros de la alta dirección de la sociedad (a efectos de esta guía, deberían considerarse miembros de la alta dirección al menos quienes desarrollen funciones directivas bajo la dependencia directa del consejo, de comisiones ejecutivas o del primer ejecutivo, así como el auditor interno).

Ha de tenerse en cuenta que el art. 529 quince de la LSC ya atribuye a la CNR algunas funciones específicas en relación con la alta dirección y que ésta es fuente o vivero natural de los consejeros ejecutivos.

De modo coherente con ello, el presente documento se refiere en diversos apartados al papel de la CNR en relación con el secretario del consejo y los miembros de la alta dirección.

Segundo. Principios básicos

Las CNR deberían tener en cuenta en el desempeño de sus funciones los principios básicos de actuación que se describen a continuación.

Independencia y escepticismo

Teniendo en cuenta la naturaleza de sus funciones, relacionadas con la selección y nombramiento de consejeros y altos directivos y con su remuneración, es muy importante preservar en todo momento la independencia de actuación de la comisión respecto de instrucciones y vinculaciones con terceros que puedan comprometerla, así como la libertad de criterio y juicio de sus miembros.

Los miembros de la CNR deben desempeñar su función con una actitud crítica y de escepticismo, sin dar por buenas sin más las propuestas e informes de personas ajenas a la comisión, en particular los de ejecutivos y altos directivos de la entidad. Esta actitud de escepticismo es especialmente necesaria en relación con la evaluación de potenciales candidatos para su selección como consejeros independientes cuando su nombre haya sido proporcionado por consejeros ejecutivos o por dominicales de control o con influencia significativa.

Diálogo constructivo que promueva la libre expresión de sus miembros

Debe promoverse un clima adecuado en el seno de la comisión que fomente el diálogo constructivo entre sus miembros, la libre expresión y la actitud crítica y que, favoreciendo la diversidad de opiniones, contribuya a enriquecer los análisis y propuestas.

El presidente de la comisión debe asegurarse de que sus miembros participan con libertad en las deliberaciones, sin verse afectados por presiones internas o de terceros.

Diálogo interno

Conviene destacar, igualmente, la importancia de que la CNR mantenga contactos, de modo regular o puntual, con el presidente del consejo de administración, el primer ejecutivo o el consejero coordinador, así como, si lo estima necesario, con directivos.

En todo caso, la interlocución con consejeros ejecutivos y directivos no debe afectar a la independencia de la comisión. En este sentido, la presencia de otros consejeros, ejecutivos o no, de directivos o de cualquier tercero en las reuniones de la CNR solo debe producirse previa invitación del presidente de la comisión y limitarse a aquellos puntos del orden del día en relación con los que sean convocados. Igualmente, debe evitarse que tal presencia se convierta en una práctica habitual, de modo que solo asistan cuando sea necesario.

Una buena práctica es que en el acta de las reuniones de la CNR se consignen las entradas y salidas de los distintos invitados y que, salvo en casos concretos cuya adecuada justificación

debe constar en la propia acta, los invitados no asistan a las fases de deliberación y votación de la comisión¹.

Capacidad de análisis suficiente y utilización de expertos

Se considera en general una buena práctica que la CNR pueda contar con asesoramiento externo en relación con aspectos de carácter técnico o particularmente relevantes, especialmente en compañías que desarrollen actividades complejas desde el punto de vista operativo. En ocasiones el asesoramiento experto de un tercero puede ser aconsejable para garantizar un adecuado alineamiento de intereses, si bien la CNR debe tener en cuenta a la hora de su contratación los potenciales conflictos de intereses existentes.

Se considera también una buena práctica que el consejo, a propuesta de la propia CNR, le dote de un presupuesto anual a estos efectos o establezca mecanismos alternativos para facilitar y hacer más eficiente y expeditivo el acceso por parte de la CNR a recursos con los que poder contratar cuando lo estime necesario un asesor externo. En cualquier caso, los gastos incurridos deben ser debidamente justificados, informarse de ellos al consejo de administración y quedar sujetos a la revisión de la comisión de auditoría con el apoyo, en su caso, de la auditoría interna.

La comisión debe hacer constar con la suficiente transparencia cualquier relación o situación potencial de conflicto de interés que afecte a los asesores externos, el detalle de los importes devengados por cada uno de ellos en el ejercicio y las medidas y actuaciones llevadas a cabo para asegurar que se ha salvaguardado su independencia.

Para ello, se considera apropiado que la CNR solicite a los asesores externos que expliciten en sus propuestas de prestación de servicios todos los conflictos que puedan tener con la sociedad, los consejeros o con posibles candidatos a presidente, consejero delegado o consejero. La CNR informará de estos conflictos en la propuesta o informe que, en su caso, sobre la materia en la que ha participado el asesor externo, eleve al consejo, sin perjuicio de que se informe también de estas situaciones en el informe anual de funcionamiento de la CNR.

En general, con el fin de evitar potenciales conflictos de intereses, se considera una buena práctica, en el caso de que se contraten asesores para asistir a la CNR en sus labores de selección y nombramiento, evaluación y política retributiva, que sean distintos los asesores contratados para cada una de estas funciones. No obstante, atendiendo al principio de proporcionalidad y a las circunstancias específicas de cada emisor (por ejemplo, que la CNR cuente con miembros con dilatada experiencia en algunas de las materias señaladas y que adopten un rol activo que contribuya a minimizar posibles conflictos de intereses), puede ser razonable utilizar un mismo asesor para desempeñar más de una de esas funciones.

¹ Esta buena práctica se considera asimismo aplicable a las comisiones de auditoría.

Tercero. Composición y funcionamiento de la comisión de nombramientos y retribuciones

La misión principal de la CNR es contribuir a la captación y retención de talento, lo que implica procurar que la compañía cuente con los mejores profesionales en sus órganos de gobierno y alta dirección.

Adicionalmente la CNR debe verificar la coherencia de las políticas de selección y retribuciones aplicables a su consejo y alta dirección y al resto de empleados con la estrategia de la entidad, incluyendo en lo relativo a sostenibilidad, diversidad, rentabilidad a largo plazo y asunción de riesgos. En caso de detectar inconsistencias la CNR debería dar traslado de las mismas al consejo.

Para el adecuado y eficaz desempeño de las labores de la CNR debe tenerse en cuenta el conjunto de criterios y buenas prácticas que se recogen a continuación. Sin perjuicio de ello, se recomienda consultar los subapartados 1 y 2 del apartado Segundo (*Desempeño de sus funciones por las comisiones de auditoría*) de la Guía Técnica sobre Comisiones de Auditoría al ser trasladable al funcionamiento de la CNR buena parte de lo que en ellos se prevé.

La aplicación y seguimiento de los criterios que siguen, no obstante, puede verse modulado en virtud del principio de proporcionalidad (al que se ha hecho referencia ya en la introducción) y, por lo tanto, en función de las características, escala y complejidad de cada entidad, de su negocio y de los sectores específicos en los que opere.

1 Composición

En su conjunto es deseable que la CNR, teniendo en cuenta las limitaciones derivadas de su menor dimensión si se compara con el consejo de administración, cuente con conocimientos y experiencia en las siguientes áreas

- a) gobierno corporativo,
- b) análisis y evaluación estratégica de recursos humanos,
- c) selección de consejeros y directivos, incluida la evaluación de los requisitos de idoneidad que pudieran ser exigibles en virtud de las normas aplicables a la sociedad,
- d) desempeño de funciones de alta dirección,
- e) diseño de políticas y planes retributivos de consejeros y altos directivos.

La composición de la comisión debe ser diversa, teniendo en cuenta, como se ha dicho, el principio de proporcionalidad, en lo relativo a género, experiencia profesional, competencias, capacidades personales y conocimientos sectoriales y, tratándose de entidades con un nivel relevante de internacionalización, en lo que respecta a experiencia internacional o procedencia geográfica.

Se considera también de interés, aunque no estrictamente necesario, que el presidente tenga experiencia previa en empresas comparables por su tamaño o complejidad como miembro

de comisiones de nombramientos y retribuciones o como consejero ejecutivo o miembro de la alta dirección.

Las entidades deben establecer criterios claros y objetivos sobre la composición que debe tener la CNR.

En el caso de las sociedades cotizadas, y dependiendo del tamaño y estructura accionarial, tales criterios pueden referirse también a la presencia en la comisión de consejeros dominicales. En particular, puede ser aconsejable que formen parte de la CNR consejeros dominicales que reúnan los siguientes requisitos:

- a) Que por las características, porcentaje y valor de su participación accionarial (incluido su valor en términos relativos, comparado con el resto de su patrimonio) el accionista representado no tenga control o influencia significativa sobre la gestión de la compañía, ni sea titular de un porcentaje relevante del capital (por ejemplo superior al 5%), ni pueda verse afectado por intereses distintos de los que en general son propios de los accionistas minoritarios de la compañía;
- b) Que cumplan con los requisitos para ser considerados como consejeros independientes de conformidad con el apartado 4 del artículo 529 duodecies de la LSC, incluido lo previsto en la definición general que figura al inicio del citado apartado, excepto por lo que se refiere al hecho en sí de tener relación con un accionista significativo;

En todo caso, en entidades que tengan un accionista de control se considera especialmente recomendable que la CNR cuente con una mayoría de independientes, lo que contribuirá a fortalecer la independencia del proceso de selección, en particular el de consejeros independientes.

Por otra parte, teniendo en cuenta las funciones que tanto la LSC como el Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas otorgan al consejero coordinador, en algunas entidades puede tener sentido que el consejero coordinador sea miembro de la CNR. En otro caso, la CNR debería mantener contacto habitual con él.

2 Aspectos generales de funcionamiento

En relación con el adecuado y eficaz funcionamiento de la CNR, las entidades emisoras deben tener en cuenta lo señalado en la Guía Técnica sobre Comisiones de Auditoría acerca de la utilidad de contar con un reglamento propio, de la relevancia del acceso oportuno a información, de la necesaria dedicación de sus miembros, de que la comisión cuente con recursos suficientes y de una adecuada planificación.

Se considera aconsejable que la CNR se reúna con la suficiente frecuencia, deseablemente al menos tres veces al año, y que se reúna con antelación suficiente a las reuniones del consejo.

Es de interés recordar que, de acuerdo con la letra b) del apartado 3 del art. 529 quincecies, corresponde a la CNR “establecer un objetivo de representación para el sexo menos representado en el consejo de administración y elaborar orientaciones sobre cómo alcanzar dicho objetivo”, considerándose adecuado que se informe de ello en el informe anual de gobierno corporativo.

Asimismo, la CNR debe velar por que el consejo esté en condiciones de aprobar con anterioridad a su aplicación, los objetivos, criterios y métricas de los distintos conceptos retributivos que se hayan establecido para el ejercicio en curso, de acuerdo con la política de retribuciones aprobada por la junta de accionistas. Igualmente la CNR se debe asegurar de

que la entidad está en disposición de evaluar la consecución de los objetivos, criterios y métricas establecidos en el ejercicio anterior determinantes de la retribución devengada por los consejeros en dicho ejercicio, especialmente los ejecutivos. Todo ello con la suficiente antelación, antes de la fecha de publicación del informe anual sobre retribuciones de los consejeros, para que éste contenga toda la información necesaria y con el suficiente nivel de detalle.

3 Evaluación y selección de consejeros

En el desempeño de esta función se considerarán buenas prácticas las siguientes:

- a) Analizar las competencias, conocimientos y experiencias de los consejeros que ya forman parte del consejo. Ello permite a la CNR definir las funciones y aptitudes de los candidatos que deban cubrir las vacantes que se produzcan en cada momento y ayuda a evaluar, tanto en la fase de selección como con carácter anual, el tiempo y la dedicación necesarios para que cada consejero pueda desempeñar eficazmente su labor. A estos efectos se deben tener en cuenta los objetivos de diversidad fijados por la entidad.
- b) Analizar el resto de ocupaciones de cada consejero de la sociedad. Como parte de la anterior evaluación y teniendo en cuenta la exigencia de dedicación al consejo, es recomendable llevar a cabo dicho análisis y en particular el del número máximo de consejos de los que el consejero puede razonablemente formar parte, debiendo velar por que los consejeros dediquen en la práctica el tiempo suficiente y proponiendo, en caso contrario, las medidas adecuadas.
- c) Concretar el perfil y capacidades requeridas. Con carácter previo al inicio del proceso de cada selección, la comisión, teniendo en cuenta la matriz de competencias a la que se refiere la letra d), debe concretar el perfil y capacidades requeridas en el nuevo consejero.

La Comisión evaluará la idoneidad de cada candidato, independientemente de la categoría a la que vaya a ser adscrito y de quién le haya propuesto (incluidos los que vayan a ser nombrados en ejercicio del derecho de nombramiento por el sistema proporcional). La CNR dejará constancia de la evaluación realizada y de la adecuación del candidato a la categoría a la que haya sido adscrito en el acta de la sesión en la que se haya debatido la cuestión y, en los casos en que sea aplicable, en el informe o propuesta que la CNR deba remitir al consejo con motivo del nombramiento o reelección de consejeros.

A estos efectos, se considera una buena práctica que, durante el proceso, la CNR o, al menos, su presidente o alguno de sus miembros, se reúnan con cada uno de los candidatos a consejeros antes de emitir su informe o propuesta, dejando constancia de las reuniones y al menos de la valoración que hayan merecido los candidatos finales o considerados idóneos en las actas de las reuniones de la CNR. Aunque no se considere imprescindible, la colaboración y auxilio de los asesores externos en esta evaluación podría ser de utilidad y contribuir a hacer más objetivo el proceso.

En el caso de consejeros personas jurídicas, la valoración debe realizarse con referencia a la persona física que lo represente, sin perjuicio de que la CNR analice también las circunstancias que puedan afectar a la “idoneidad” de la persona jurídica (situaciones concursales, procedimientos penales, sanciones administrativas, conflictos de intereses, etc.).

- d) Elaborar una matriz con las competencias del consejo. Se considera una buena práctica la elaboración de una matriz con las competencias necesarias del consejo que defina las aptitudes y conocimientos de los candidatos a consejeros, especialmente los de los ejecutivos y los de los independientes y que ayude a la CNR a definir las funciones que deben corresponder a cada puesto a cubrir, así como las competencias, conocimientos y experiencia más adecuados para el mismo.

Esta matriz de competencias debería elaborarse y actualizarse periódicamente en función de los retos y oportunidades a los que se estime se enfrentará la compañía en el corto, medio y largo plazo.

- e) Describir las razones que justifican la adecuación del candidato. Se considera igualmente una buena práctica que la CNR, en su propuesta o informe de nombramiento o reelección de consejeros, describa no solo el resultado del análisis previo realizado de las necesidades del consejo sino también las razones que justifican la adecuación del candidato teniendo en cuenta la matriz de competencias. En esta descripción y justificación la CNR se debe referir a los aspectos y circunstancias específicas de cada caso que hayan sido relevantes en la decisión evitando justificaciones meramente genéricas o estándar.

Esta práctica propicia el rigor en el proceso de selección y nombramiento de consejeros, al objetivar los criterios de selección aplicados y posibilitar la verificación posterior de su cumplimiento.

- f) Recabar la aceptación formal y por escrito de las condiciones y políticas de la empresa para los consejeros en general. El nombramiento del consejero debería ir acompañado de dicha aceptación al menos en relación con los siguientes aspectos:
- Obligaciones legales y estatutarias,
 - Prevalencia del interés social
 - Su papel en el consejo
 - Reglamentos internos
 - Declaración del consejero sobre su relación con accionistas significativos y cualquier otro tipo de conflicto de intereses.

Las entidades deberían considerar el seguimiento de las prácticas descritas en los apartados c) a f) anteriores, con las necesarias adaptaciones, cuando la CNR intervenga en el proceso de evaluación y selección de altos directivos.

4 Elevar propuestas para el nombramiento, reelección y separación de consejeros independientes

En el desempeño de esta función se consideran buenas prácticas las siguientes:

- a) Externalizar la búsqueda de candidatos, en particular en sociedades de gran tamaño o actividad compleja. La CNR debe encargarse de la contratación de los servicios del experto externo, que no debería prestar a la sociedad otro tipo de servicios significativos que puedan poner en entredicho su independencia. En cualquier caso, en el informe de actividades de la comisión se debe informar de todos los servicios prestados por el experto y sobre su remuneración.

Se considera recomendable que el asesor que participe en el proceso de selección y nombramiento de un consejero no se involucre en su posterior evaluación o en la determinación de su remuneración.

- b) Que cualquier consejero pueda aportar nombres de posibles candidatos. No obstante, cuando los candidatos hayan sido presentados para su valoración por la CNR por accionistas significativos, consejeros dominicales o consejeros ejecutivos, la comisión debe extremar la cautela y recabar cuanta información considere oportuna para asegurarse de que el candidato propuesto no tiene vinculaciones que pudieran condicionar su independencia.

Se considera adecuado que la CNR en su informe o propuesta al consejo identifique quién ha sugerido el nombre del candidato seleccionado para su valoración por la CNR.

- c) Exigir al candidato información suficiente sobre el resto de sus actividades y los potenciales conflictos de intereses que puedan afectarle, de manera que la CNR pueda valorar el efecto que puedan tener sobre la capacidad del candidato para ejercer su función en las condiciones estipuladas o sobre su independencia actual o futura. Esta información debería recabarse también de manera periódica y al menos anualmente con posterioridad. En la evaluación de la independencia, la CNR no se debe limitar a verificar que no se da ninguna de las situaciones concretas previstas en el artículo 529 duodecies de la LSC, sino que debe analizar en general si el candidato va a poder desempeñar sus funciones sin verse condicionado por sus relaciones con la sociedad o su grupo, sus accionistas significativos o sus directivos.
- d) Informar al candidato, antes de proponer su nombramiento al consejo de administración, sobre lo que se espera de él en términos de dedicación, participación en comisiones especializadas y compromiso con la compañía.
- e) Que en las propuestas de reelección de consejeros se tengan en cuenta los mismos factores que para la primera elección y, además, se valore el desempeño y la evaluación del consejero durante el tiempo que haya ejercido el cargo y su capacidad para continuar desempeñándolo satisfactoriamente.
- f) Que en las propuestas de reelección, la CNR tenga en cuenta la necesidad de una renovación progresiva del consejo. A estos efectos, se deben tener en cuenta factores tales como los objetivos de diversidad establecidos por la entidad, pudiendo considerarse, entre otros aspectos, el tiempo que cada consejero lleva desempeñando el cargo y la posibilidad de establecer un plazo inferior al legalmente establecido, así como los relativos a su edad, tanto individualmente como en relación con la edad media del consejo en su conjunto.
- g) Que, salvo por las competencias que corresponden a la junta, cualquier propuesta de separación de consejeros independientes que el consejo vaya a someter a la Junta haya partido de la propia CNR una vez valorada la concurrencia de causa justificada para ello. El CBG enumera determinadas situaciones en las que se entiende que existe justa causa, debiendo analizar la CNR, en función de la naturaleza, tamaño y complejidad de la sociedad, si existen otras situaciones que pueden justificar el cese y, en su caso, incluirlas en su reglamento o en el del consejo de administración.

Se recomienda asimismo que el nombramiento del consejero coordinador, dadas sus responsabilidades y funciones, se produzca a propuesta de la CNR.

5 Informar las propuestas para el nombramiento, reelección y separación de otros consejeros y de los altos directivos, incluyendo al secretario del consejo

Se recomienda que la CNR valore también en estos casos, como ya se ha anticipado, si los candidatos sobre los que tiene que informar cumplen o no los requisitos establecidos en la matriz de competencias que se haya elaborado previamente. Ello sin perjuicio del nombramiento de consejeros dominicales por el sistema de representación proporcional.

La comisión debe valorar si en la selección de los candidatos sobre los que tiene que informar se han respetado la política y procedimientos de nombramiento establecidos por la sociedad. Cuando se observen irregularidades o desviaciones significativas en el procedimiento deben hacerse constar en el informe al consejo. Este tipo de incidencias deberían ser mencionadas también en el informe anual de funcionamiento de la comisión.

En el caso de que se proponga el nombramiento de un consejero dominical a instancia de un accionista cuya participación accionarial sea inferior al 3%, se recomienda que la CNR recabe información sobre las razones de la propuesta y las explique en el informe que deba elaborar en relación con el nombramiento. En particular, la CNR deberá ser especialmente cuidadosa cuando los criterios que guíen las decisiones de la sociedad en esta materia les lleven a tratar de manera diferente las peticiones de acceso al consejo de administración de accionistas con participaciones similares.

6 Examen y organización de la sucesión del presidente del consejo y del primer ejecutivo y de los altos directivos

En relación con el desempeño de esta función se consideran buenas prácticas las siguientes:

- a) Que en la organización de la sucesión del primer ejecutivo se consulte con el presidente y con el primer ejecutivo actuales de la sociedad.
- b) Que en la organización de la sucesión del presidente se involucre también el consejero coordinador, en caso de que este puesto exista y que no sea ya miembro de la CNR.

Sobre la base de estas consultas y, en su caso, con asistencia de asesores externos, la comisión elaborará un plan de sucesión, de manera que se eviten o reduzcan incertidumbres que pudieran afectar a la marcha de la sociedad.

El plan de sucesión debe revisarse periódicamente para adaptarlo a las nuevas necesidades y circunstancias que puedan surgir. Cuando se observen irregularidades o desviaciones significativas con respecto al plan o presiones sobre los miembros de la comisión en relación con la sucesión del presidente o del primer ejecutivo, el presidente de la comisión o cualquiera de sus miembros debe informar de ello al consejo. Este tipo de incidencias deben ser también mencionadas en el informe anual de funcionamiento de la CNR.

Se considera también una buena práctica que la CNR sea al menos informada antes de su aprobación sobre los planes de sucesión y de carrera o desarrollo profesional de los altos directivos.

7 Evaluación del consejo de administración y sus comisiones especializadas

Aunque la Ley establece que es el consejo de administración el que debe evaluar anualmente su propio funcionamiento y el de sus comisiones, se considera una buena práctica que la CNR, con involucración, en su caso, del consejero coordinador, tome el liderazgo en relación con esta labor y eleve al consejo los resultados de su evaluación junto con una propuesta de plan de acción o con recomendaciones para corregir las posibles deficiencias detectadas o mejorar el funcionamiento del consejo o sus comisiones.

La evaluación puede basarse en cuestionarios o complementarse mediante el uso de sistemas de evaluación con participación e involucración más personal y directa de los consejeros, lo que puede contribuir a que sea más efectiva.

La evaluación debería abarcar, como mínimo, los siguientes aspectos:

- a) La calidad y eficiencia del funcionamiento del consejo de administración y de sus comisiones especializadas, incluyendo el grado de aprovechamiento efectivo por parte del consejo y de las comisiones de las aportaciones de sus miembros;
- b) el tamaño, composición y diversidad del Consejo y de las comisiones especializadas;
- c) el desempeño del presidente del consejo de administración y del primer ejecutivo de la sociedad;
- d) el desempeño y la aportación de cada consejero, prestando especial atención a los responsables de las distintas comisiones del consejo;
- e) la frecuencia y duración de las reuniones;
- f) el contenido del orden del día y la suficiencia del tiempo dedicado a tratar los distintos temas en función de su importancia (teniendo en cuenta ejemplos o casos concretos);
- g) la calidad de la información recibida;
- h) la amplitud y apertura de los debates, evitando el pensamiento de grupo;
- i) si el proceso de toma de decisiones dentro del consejo se ve dominado o fuertemente influenciado por un miembro o un grupo reducido de miembros;

Como parte de la evaluación se considera apropiado que la CNR realice un seguimiento de las asistencias de los consejeros a las reuniones del consejo de administración y las comisiones de que formen parte, cuantificando las inasistencias. En el caso de que las inasistencias de alguno de los consejeros sean más frecuentes de lo normal, la CNR debería recabar información sobre los motivos para, en la medida de lo posible, proponer actuaciones para corregirlas. Cuando las ausencias sean inevitables, la CNR debe velar por que las representaciones se confieran en general con instrucciones precisas de voto.

Cada tres años, el consejo debe contar, de acuerdo con el CBG, con el auxilio de un consultor externo independiente para evaluar su desempeño y el de sus miembros y comisiones. La CNR debe valorar adecuadamente la independencia del consultor externo, siendo una buena práctica que este asesor no sea el mismo que asesora a la sociedad en materia de nombramiento de consejeros o altos directivos ni en materia de sistemas retributivos. En el IAGC se debe hacer referencia al resto de servicios prestados, en su caso, por el asesor y a los importes por él percibidos.

Se considera una buena práctica que el presidente de la CNR y, si lo estiman oportuno, el presidente del consejo y el consejero coordinador, discutan con cada consejero el resultado de su evaluación personal y, en su caso, las medidas a adoptar para mejorar el desempeño.

Teniendo en cuenta la importancia de que los consejeros estén convenientemente actualizados, se recomienda que la CNR asuma la función de diseñar y organizar periódicamente programas de actualización de conocimientos.

También se considera una buena práctica que la CNR sea al menos informada sobre el proceso de evaluación de la alta dirección de la sociedad.

8 Proponer la política de retribuciones y las condiciones contractuales de los consejeros y de la alta dirección

En el desempeño de estas funciones se considera aconsejable lo siguiente:

- a) La propuesta de la política de remuneraciones de los consejeros y altos directivos que la CNR someta al consejo debe ser clara, precisa, verificable y basada en criterios objetivos.
- b) La política propuesta debe ser coherente con las circunstancias particulares de la entidad y su estrategia y tener en cuenta su impacto en el rendimiento sostenible y a largo plazo de la compañía y en términos de asunción de riesgos.
- c) Igualmente, en el diseño de la política de remuneraciones deben tenerse en cuenta las recomendaciones del CBG, en particular las relativas a cláusulas *malus* y *claw-back* y a límites en las indemnizaciones y otros pagos por resolución del contrato.
- d) El proceso de elaboración de la propuesta de política de remuneraciones debe ajustarse a un procedimiento predeterminado y transparente que debe ser descrito de modo sucinto en el informe anual de funcionamiento de la CNR y en el IARC.
- e) Si para la elaboración de esta política se utilizan los servicios de un asesor externo, la CNR debe valorar adecuadamente su independencia.
- f) La CNR debe revisar anualmente la política de retribuciones para asegurar que está alineada con la situación y la estrategia a corto, medio y largo plazo de la entidad y con las condiciones del mercado y para valorar si contribuye a la creación de valor a largo plazo y a un control y gestión adecuados de los riesgos.
- g) La CNR debe revisar las condiciones de los contratos de los consejeros ejecutivos y de la alta dirección y verificar que son consistentes con las políticas retributivas vigentes.

9 Proponer la determinación o verificación de las remuneraciones devengadas de los consejeros y de la alta dirección

- a) La CNR debe evaluar en detalle el grado de cumplimiento de los criterios y objetivos establecidos en relación con el ejercicio anterior, que debe determinar la propuesta sobre las remuneraciones individuales de los consejeros, especialmente los ejecutivos, incluyendo los componentes variables a corto, medio y largo plazo, involucrando, en su caso, al asesor externo.
- b) Asimismo, la CNR debe verificar que la política de remuneraciones se aplica adecuadamente y que no se realizan pagos a consejeros que no estén previstos en

ella. Igualmente, debe verificar si han acaecido las circunstancias que hacen aplicables cláusulas *malus* y *claw-back* y proponer las medidas oportunas para, en su caso, recuperar los importes que pudieran corresponder.

En cuanto a la alta dirección, se considera una buena práctica que la CNR sea al menos informada sobre estas cuestiones.

En el desempeño de estas funciones la CNR debe consultar al presidente y al primer ejecutivo, especialmente cuando se trate de materias relativas a los consejeros ejecutivos y altos directivos.

10 Otras funciones de la comisión de nombramientos y retribuciones

Las tendencias actuales en materia de gobierno corporativo suelen otorgar a la CNR una serie de funciones adicionales que no emanan de obligaciones legales o de recomendaciones de los códigos de buen de gobierno y que se mencionan a título informativo:

- a) Involucración del presidente y, en su caso, de otros miembros de la CNR, junto con el consejero coordinador, en la comunicación y contactos con accionistas e inversores institucionales, principalmente con los no representados en el consejo. Asimismo, involucración con asesores de voto, y realización de labores de enlace entre todos los mencionados y el consejo y de sondeo de materias concretas, en particular en materias relacionadas con el gobierno corporativo y la política retributiva de consejeros y altos directivos, pudiendo involucrarles asimismo en la mejora de cualquier aspecto.

El consejo debería autorizar estos contactos y marcar las líneas básicas de los mensajes a transmitir, que en ningún caso podrían incluir información privilegiada, y debería ser informado sobre lo tratado.

- b) Revisión o verificación de la información sobre las retribuciones del consejo que tenga que publicar la sociedad y, en la medida en que no se haya atribuido a otra comisión especializada, en general de la información relativa a cuestiones de gobierno corporativo.
- c) Revisión de que la información que la entidad difunde a través de su página web sobre materias que sean competencia de la CNR (información sobre experiencia y trayectoria profesional de los consejeros y sobre retribuciones) es suficiente y adecuada y sigue las recomendaciones del CBG.
- d) Función de propuesta al consejo de una política de diversidad de consejeros y, en su caso, relativa a la alta dirección.
- e) Información por parte del presidente de la CNR en la Junta General sobre las actividades de la comisión y aquellos asuntos que hayan acaecido durante el ejercicio, relacionados con materias de su competencia, en la medida en que sean especialmente relevantes, así como respuesta por su parte a las consultas que formulen accionistas sobre materias objeto de su competencia.
- f) Participar en las posibles actualizaciones del reglamento del consejo en relación con las materias de su competencia.

11 Información a otros órganos de la entidad y a sus accionistas

El informe de funcionamiento de la CNR, cuya puesta a disposición del público se prevé en la recomendación 6 del CBG, debe permitir a los accionistas y otras partes interesadas entender las actividades llevadas a cabo por la CNR en el ejercicio, por lo que se recomienda que contenga al menos la siguiente información:

- a) Regulación de la CNR.
- b) Composición de la CNR durante el ejercicio, incluyendo la categoría y antigüedad en la CNR de cada uno de sus miembros, y remisión a la información que sobre ellos figure en la página web de la entidad, así como capacidades significativas en términos de conocimientos y experiencia que aporta cada miembro. Se explicarán los criterios utilizados en la práctica por el consejo para determinar, en función de las circunstancias concretas de cada entidad, la composición de la CNR, incluido lo relativo a miembros que no sean consejeros independientes.
- c) Funciones y tareas desempeñadas en la práctica a lo largo del ejercicio por la CNR, cambios en las mismas durante el ejercicio, indicando las actividades más significativas realizadas en el periodo (informando de aquellas que se hayan llevado a cabo contando con la colaboración de expertos externos). En el caso de uso de asesores externos se deberá informar de los potenciales conflictos de intereses existentes y de todos los servicios prestados a la entidad o entidades vinculadas a la entidad e importes percibidos por los mismos.
- d) Reuniones mantenidas durante el ejercicio, número y naturaleza de los asistentes, incluyendo la asistencia de cualquier persona no miembro de la comisión.
- e) Alcance de la evaluación del funcionamiento y desempeño del consejo y de las comisiones especializadas, incluida la propia CNR, incluyendo las áreas evaluadas, los métodos de evaluación utilizados, y en qué medida la evaluación ha dado lugar a cambios relevantes en la organización.
- f) Información sobre qué guías prácticas sobre CNR, nacionales o internacionales, se están siguiendo, en su caso y en qué medida.
- g) Desviaciones significativas con respecto a los procedimientos adoptados o irregularidades que hayan sido trasladadas por escrito al consejo en las materias que sean competencia de la comisión.
- h) Conclusiones.
- i) Fecha de formulación por la CNR del informe y fecha de presentación del mismo al consejo de administración.

12 Razones de los ceses de los consejeros

Cuando, por dimisión o por cualquier otro motivo, un consejero cese en su cargo antes del término de su mandato, la sociedad debe actuar de modo transparente con respecto al proceso y sus causas.

Se considera apropiado, cuando el cese sea debido a la renuncia del consejero, que la CNR valore la información contenida, en su caso, en el escrito que el consejero saliente haya remitido al consejo y, en caso de que considere que la información disponible no es suficiente, establezca un diálogo con el consejero para conocer las razones que han llevado a su cese, ya sean personales -salud, compromisos familiares, exceso de trabajo, etc.- o de otra

naturaleza, por ejemplo discrepancias con la estrategia de la entidad, con otros miembros del consejo o de la dirección, con accionistas significativos o con cualquier otro interviniente en el gobierno corporativo de la sociedad.

La CNR deberá velar por que el consejo de administración dé publicidad de un modo adecuado a las razones y circunstancias del cese, incluyendo una explicación de los motivos del cese en el IAGC.

* * *