



Agenda del Consejo de Administración

Board Leadership Center

2022

[kpmg.es](https://www.kpmg.es)

Índice



Introducción	2
Principales temas para los consejos en 2022	2
La organización en el seno del consejo	3
La importancia de establecer un agenda adecuada	4
Agenda del consejo (1-3)	5
Consejo de Administración (CdA)	5
Agenda del consejo (2-3)	8
Comisión de Auditoría y Cumplimiento (CAC)	8
Agenda del consejo (3-3)	12
Comisión de Nombramientos y Retribuciones (CNR)	12
Algunas cuestiones para la configuración de la agenda del Consejo	14

Introducción

En los últimos años las diferentes reformas legislativas han supuesto una mayor relevancia en las prácticas de materia de gobierno corporativo en todo tipo de sociedades.

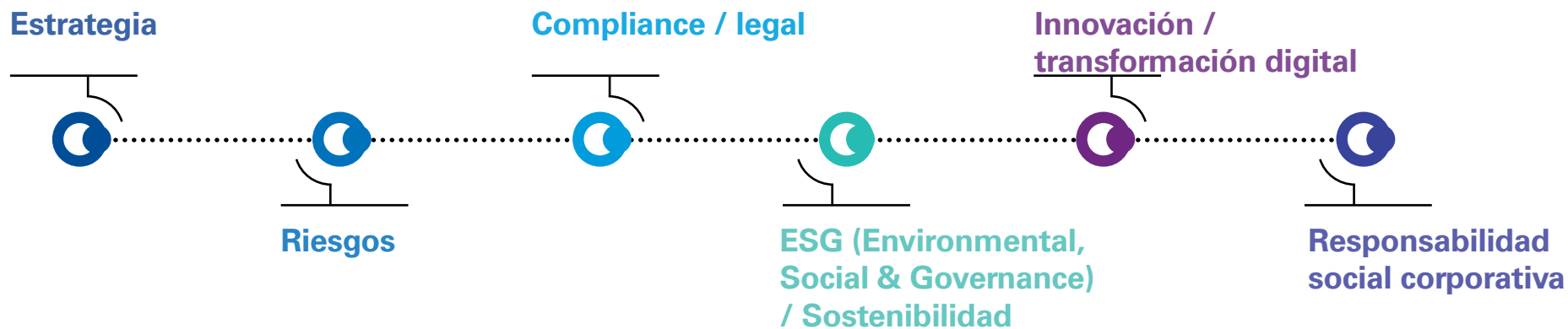
Se aprecia una evolución en las agendas de los consejos tanto en el ámbito financiero, como en asuntos estratégicos. Asimismo existe una clara preocupación por todos los temas que impactan con el

medio ambiente, la sostenibilidad, la diversidad, la responsabilidad social y el buen gobierno, en términos generales.

El gobierno corporativo seguirá evolucionando e introduciendo cambios, lo que llevará a introducir nuevos temas en las agendas de los consejos.

2

Principales temas para los consejos en 2022



| La organización en el seno del consejo

En el marco de toda sociedad deben someterse al Consejo o las Comisiones, según corresponda, una serie de materias. El objetivo es informar, proponer, supervisar y aprobar, en su caso, las materias que la ley de sociedades de capital, el código de buen gobierno o el propio reglamento de la sociedad establezca.

El propósito de este documento es ayudar a las sociedades, en el marco de su organización, a establecer a lo largo del año, qué materias deben pasar por el pleno del Consejo y sus Comisiones.

Este documento está elaborado con un calendario adaptado a las sociedades que tienen el cierre de ejercicio a 31 de diciembre, adaptable a otros cierres.

3



La importancia de establecer un agenda adecuada

Los Consejos de Administración se han convertido en un órgano clave dentro de las empresas, es por ello que están sometidos a permanentes cambios y cada vez avanzan hacia una mayor profesionalización consiguiendo un buen funcionamiento y llegando así al cumplimiento impecable de sus responsabilidades.

El Consejo tiene que tener la capacidad para evaluar los aspectos más importantes de la compañía a lo largo del ejercicio.

¿Cuántas reuniones debe tener un Consejo de Administración cada año? Lo adecuado y lo que aconseja el buen gobierno corporativo es tener de 8 a 10 reuniones, sin embargo hay que tener en cuenta la situación de cada compañía.

En la agenda que hemos preparado desde KPMG se hace un repaso a los temas que legal y regulatoriamente se tienen que incorporar en cualquier agenda del Consejo de Administración, sin embargo en esas agendas, se deben añadir temas en función del momento en el que se encuentre la empresa, su situación y el sector al que pertenecen.

Por otra parte, como se habrá visto, la agenda se centra tanto en el pleno del Consejo de Administración como en las comisiones establecidas por ley, sin embargo dependiendo del tipo de sociedad, será recomendada la creación de otras comisiones, y por tanto el establecimiento de un calendario específico para esas comisiones.

La organización del calendario de las reuniones de los consejos de administración es importante, dado que es este quien debe tomar determinadas decisiones que van a afectar al funcionamiento de la organización. El calendario se suele fijar entre septiembre y octubre del año anterior. Es de vital importancia que el consejo tenga la capacidad de supervisar todas las áreas críticas de la compañía y establecer una clara valoración sobre ellas, así como fijar una agenda de actuación.

Sin duda, la secretaría del consejo tiene un rol clave en dar cumplimiento al establecimiento del calendario. Tiene funciones desde la convocatoria y el envío de documentación a los consejeros, pasando por aclarar o complementar información siempre que un consejero lo requiera, hasta elaborar las actas del consejo, donde debe plasmar todas las aportaciones relevantes de los consejeros y las conclusiones alcanzadas. Además, el pleno debe estar atento a todo lo que pueda afectar a la empresa, tanto legal como jurídicamente, para poder pasar su aprobación o consulta por las comisiones o consejo.

Agenda del consejo (1-3)

Consejo de Administración (CdA)*

Enero

Febrero

Marzo

5

- Evaluación anual del funcionamiento de: (i) Consejo de Administración (CdA); (ii) Presidente del CdA; (iii) Consejeros; (iv) Comisiones y sus Presidentes; (v) Secretaría del Consejo; (vi) aprobación de un plan de acción que corrija, en su caso, las deficiencias detectadas
- Aprobación del informe financiero anual del ejercicio anterior, incluyendo: (i) formulación de cuentas anuales (CCAA); (ii) propuesta de aplicación del resultado; (iii) informe de gestión (que incluirá la información no financiera y el cumplimiento de reglas en materia de igualdad y no discriminación y discapacidad); (iv) Declaración de responsabilidad de los administradores
- Aprobación del informe financiero semestral (correspondiente al segundo semestre del ejercicio anterior)
- Aprobación del informe anual de gobierno corporativo
- Aprobación del informe anual sobre remuneraciones de los consejeros

- Aprobación del informe de auditoría interna relativo al Sistema de Control Interno sobre la Información Financiera (SCIIF) implantado en la sociedad
- Informe del auditor externo sobre recomendación de control interno
- Toma de razón del informe de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento (CAC) sobre la independencia del auditor externo
- Aprobación de los honorarios de auditoría para el ejercicio correspondiente y propuesta de planificación y calendario de los trabajos de auditoría para dicho ejercicio
- Informe situación fiscal
- Aprobación del Informe de Responsabilidad Social Corporativa
- Aprobación de los informes de funcionamiento de la CAC y la Comisión de Nombramientos y Retribuciones (CNR)

Temas recurrentes:

- Aprobación del informe sobre operaciones de autocartera
- Aprobación del informe sobre operaciones vinculadas

Temas trimestralmente recurrentes:

- Seguimiento del modelo de prevención de delitos
- Seguimiento del modelo de *compliance*
- Información sobre litigios y canal de denuncias

**para ejercicios cerrados a 31 de diciembre*

| Agenda del consejo (1-3)

Consejo de Administración (CdA)*

Abril

Mayo

Junio

6

- Consejo preparatorio de la Junta General Ordinaria
- Convocatoria de la Junta General Ordinaria
A la hora de convocar la Junta General Ordinaria se deberán tener en cuenta para la elaboración del orden del día algunos temas como, por ejemplo, la caducidad de cargos del consejo y comisiones, renovación de auditores (si fuese necesario) o renovación de políticas tales como la política de remuneraciones cuya vigencia es de 3 años.
- Aprobación de la primera declaración intermedia / primer informe trimestral (en este calendario se han incluido previsiones relativas a la elaboración de estados financieros trimestrales, si bien habrá que tener en cuenta, que con la aprobación de la Ley 5/2021, de 12 de abril, que modifica el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital, la sociedades cotizadas dejan de estar obligadas a publicar y remitir a la CNMV sus declaraciones intermedias de gestión o informes financieros trimestrales.

- No obstante, las sociedades podrán seguir publicando de forma voluntaria dicha información como “otra información relevante” o como “información privilegiada”
- Análisis estratégico del mercado

Temas recurrentes:

- Aprobación del informe sobre operaciones de autocartera
- Aprobación del informe sobre operaciones vinculadas

Temas trimestralmente recurrentes:

- Seguimiento del modelo de prevención de delitos
- Seguimiento del modelo de *compliance*
- Información sobre litigios y canal de denuncias

**para ejercicios cerrados a 31 de diciembre*

Agenda del consejo (1-3)

Consejo de Administración (CdA)*



- Aprobación del primer informe semestral
- Aprobación del informe del auditor externo relativo a los resultados financieros del primer semestre
- Resumen de la actividad de la sociedad en el último periodo

- Aprobación de la segunda declaración intermedia / segundo informe trimestral (en este calendario se han incluido previsiones relativas a la elaboración de estados financieros trimestrales, si bien habrá que tener en cuenta, que con la aprobación de la Ley 5/2021, de 12 de abril, que modifica el Texto Refundido de la Ley de Sociedades de Capital, las sociedades cotizadas dejan de estar obligadas a publicar y remitir a la CNMV sus declaraciones intermedias de gestión o informes financieros trimestrales. No obstante, las sociedades podrán seguir publicando de forma voluntaria dicha información como "otra información relevante" o como "información privilegiada"

- Examen y aprobación del presupuesto del siguiente ejercicio
- Discusión y aprobación de las líneas estratégicas del siguiente ejercicio
- Toma de razón del plan de trabajo de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento y de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones para el ejercicio siguiente
- Revisión del mapa de riesgos
- Aprobación del calendario de reuniones del CdA, Comisiones y Junta General para el ejercicio siguiente

7

Temas recurrentes:

- Aprobación del informe sobre operaciones de autocartera
- Aprobación del informe sobre operaciones vinculadas

Temas trimestralmente recurrentes:

- Seguimiento del modelo de prevención de delitos
- Seguimiento del modelo de *compliance*
- Información sobre litigios y canal de denuncias

Temas trimestralmente recurrentes:

- Seguimiento del modelo de prevención de delitos
- Seguimiento del modelo de *compliance*
- Información sobre litigios y canal de denuncias

**para ejercicios cerrados a 31 de diciembre*

Agenda del consejo (2-3)

Comisión de Auditoría y Cumplimiento (CAC)*

Enero

Febrero

Marzo

- Examen y propuesta de aprobación, en su caso, al Consejo de Administración de la información financiera a aprobar en el primer trimestre
- Aprobación del Informe sobre el funcionamiento y actividades de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento y autoevaluación de esta

- Revisión y discusión con el auditor externo sobre cualquier debilidad material de control interno con impacto significativo en los estados financieros
- Revisar e informar al Consejo de Administración sobre el Informe del auditor externo sobre la información relativa al sistema de control interno sobre la información financiera (SCIIF) correspondiente al ejercicio anterior
- Revisar e informar al Consejo de Administración sobre la independencia del auditor externo
- Revisar e informar al Consejo de Administración sobre la propuesta de honorarios de auditoría para el ejercicio en curso y de la propuesta de planificación y calendario de los trabajos de auditoría para dicho ejercicio
- Revisión del informe de situación fiscal
- Pre aprobación de servicios del auditor externo distintos de los prohibidos, si aplica

8

Temas recurrentes:

- Revisar e informar al Consejo de Administración sobre las operaciones de autocartera de la sociedad
- Revisar e informar al Consejo de Administración sobre operaciones vinculadas de la sociedad

Temas recurrentes:

- Revisión del canal de denuncias
- Seguimiento del plan anual de auditoría interna
- Revisión del sistema de gestión de riesgos
- Actualización de litigios y contenciosos abiertos

**para ejercicios cerrados a 31 de diciembre*

Agenda del consejo (2-3)

Comisión de Auditoría y Cumplimiento (CAC)*

Abril

Mayo

Junio

9

– Propuesta de aprobación al Consejo de Administración de la primera declaración intermedia/primer informe trimestral. En este calendario se han incluido previsiones relativas a la elaboración de estados financieros trimestrales, si bien habrá que tener en cuenta que con la aprobación de la Ley 5/2021, de 12 de abril, que modifica el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital, la sociedades cotizadas dejan de estar obligadas a publicar y remitir a la CNMV sus declaraciones intermedias de gestión o informes financieros trimestrales. No obstante, las sociedades podrán seguir publicando de forma voluntaria dicha información como “otra información relevante” o como “información privilegiada”

Temas recurrentes:

- Revisar e informar al Consejo de Administración sobre las operaciones de autocartera de la sociedad
- Revisar e informar al Consejo de Administración sobre operaciones vinculadas de la sociedad

- Revisión y discusión con el auditor externo sobre cualquier debilidad material de control interno con impacto significativo en los estados financieros
- Revisar e informar al Consejo de Administración sobre el Informe del auditor externo sobre la información relativa al sistema de control interno sobre la información financiera (SCIIF) correspondiente al ejercicio anterior
- Revisar e informar al Consejo de Administración sobre la independencia del auditor externo
- Revisar e informar al Consejo de Administración sobre la propuesta de honorarios de auditoría para el ejercicio en curso y de la propuesta de planificación y calendario de los trabajos de auditoría para dicho ejercicio
- Revisión del informe de situación fiscal
- Pre aprobación de servicios del auditor externo distintos de los prohibidos, si aplica

Temas recurrentes:

- Revisión del canal de denuncias
- Seguimiento del plan anual de auditoría interna
- Revisión del sistema de gestión de riesgos
- Actualización de litigios y contenciosos abiertos

**para ejercicios cerrados a 31 de diciembre*

| Agenda del consejo (2-3)

Comisión de Auditoría y Cumplimiento (CAC)*

Julio

- Propuesta de aprobación al Consejo de Administración del primer informe semestral y borrador del informe de auditoría
- Propuesta de aprobación al Consejo de Administración del informe del auditor externo relativo a los resultados financieros del primer semestre

Agosto

- Opinión de auditoría interna sobre los sistemas de control interno y los principales riesgos operacionales
- Pre aprobación de servicios del auditor externo distintos de los prohibidos, si aplica

Septiembre

10

Temas recurrentes:

- Revisión del informe de operaciones de autocartera efectuadas en el primer semestre del ejercicio en curso
- Revisión del informe de operaciones vinculadas efectuadas en el primer semestre del ejercicio en curso

Temas recurrentes:

- Revisión del canal de denuncias
- Seguimiento del plan anual de auditoría interna
- Seguimiento y conclusiones del plan de auditoría interna
- Actualización de litigios y contenciosos abiertos
- Seguimiento del modelo de *Compliance*
- Seguimiento del modelo de prevención de delitos

**para ejercicios cerrados a 31 de diciembre*

| Agenda del consejo (2-3)

Comisión de Auditoría y Cumplimiento (CAC)*

Octubre

Noviembre

Diciembre

11

- Propuesta de aprobación al Consejo de Administración de los estados financieros intermedios del tercer trimestre. En este calendario se han incluido previsiones relativas a la elaboración de estados financieros trimestrales, si bien habrá que tener en cuenta que con la aprobación de la Ley 5/2021, de 12 de abril, que modifica el Texto Refundido de la Ley de Sociedades de Capital, la sociedades cotizadas dejan de estar obligadas a publicar y remitir a la CNMV sus declaraciones intermedias de gestión o informes financieros trimestrales. No obstante, las sociedades podrán seguir publicando de forma voluntaria dicha información como “otra información relevante” o como “información privilegiada”
- Revisión del mapa de riesgos corporativos

Temas recurrentes:

- Revisar e informar al Consejo de Administración sobre las operaciones de autocartera de la sociedad
- Revisar e informar al Consejo de Administración sobre las operaciones vinculadas de la sociedad efectuadas en el último trimestre del ejercicio en curso

- Propuesta de calendario de actividades de la Comisión de Auditoría para el siguiente ejercicio
- Pre aprobación de servicios del auditor externo distintos de los prohibidos, si aplica

Temas recurrentes:

- Revisión del canal de denuncias
- Actualización de litigios y contenciosos abiertos
- Aprobación del plan de auditoría interna anual
- Seguimiento del grado de avance y conclusiones de los trabajos de auditoría de las cuentas anuales al cierre del ejercicio en curso
- Revisión del mapa de riesgos
- Actualización de litigios y contenciosos abiertos
- Supervisión y seguimiento del modelo de *Compliance*
- Evaluación y seguimiento del modelo de prevención de delitos

**para ejercicios cerrados a 31 de diciembre*

Agenda del consejo (3-3)

Comisión de Nombramientos y Retribuciones (CNR)* **

Enero

Febrero

Marzo

Abril

Mayo

Junio

12

- Propuesta de aprobación al Consejo de Administración del informe sobre el funcionamiento y actividades de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones y autoevaluación de esta
- Propuesta de aprobación al Consejo de Administración del informe sobre el funcionamiento y actividades y autoevaluación de este
- Propuesta de aprobación al Consejo de Administración del informe que recoge el plan de acción que corrija, en su caso, las deficiencias detectadas tras la evaluación anual del funcionamiento del Consejo de Administración, del Presidente del Consejo de Administración, de cada uno de los consejeros, de las Comisiones y sus presidentes, así como de la secretaría del Consejo
- Revisión y propuesta de aprobación al Consejo de Administración del Informe Anual de Gobierno Corporativo***
- Propuesta de aprobación al Consejo de Administración del informe anual sobre remuneraciones
- Propuesta de aprobación al Consejo de Administración del informe sobre responsabilidad social corporativa
- Revisión de la política de selección de consejeros y actualización de esta

- Análisis del importe máximo de la remuneración anual a percibir por el conjunto de los consejeros de la sociedad durante el ejercicio en curso de cara a la propuesta a someter a la Junta General Ordinaria de Accionistas de la sociedad
- Seguimiento de los planes de mejora derivados del proceso de auto-evaluación del Consejo de Administración
- Propuesta de aprobación al Consejo de Administración (que a su vez lo someterá a la aprobación de la Junta General Ordinaria) la aprobación/ actualización de la política de remuneraciones

**para ejercicios cerrados a 31 de diciembre*

***con independencia de que para sociedades de elevada capitalización serán dos comisiones separadas, la de nombramientos y la remuneraciones, como recomendación del Código del buen gobierno de las sociedades cotizadas*

**** Salvo que dicha función esté atribuida a la Comisión de Auditoría*

| Agenda del consejo (3-3)

Comisión de Nombramientos y Retribuciones (CNR)* **



- Revisión del grado de cumplimiento de los objetivos fijados para el ejercicio en curso y establecimiento de los nuevos objetivos para el siguiente ejercicio
- Propuesta del plan de trabajo para el ejercicio siguiente
- Propuesta y planificación de la evaluación interna del Consejo de Administración
- Revisión del cumplimiento de los objetivos para los consejeros y directivos

**para ejercicios cerrados a 31 de diciembre*

***con independencia de que para sociedades de elevada capitalización serán dos comisiones separadas, la de nombramientos y la remuneraciones, como recomendación del Código del buen gobierno de las sociedades cotizadas*

Algunas cuestiones para la configuración de la agenda del Consejo

La compañía a la que pertenece como Consejero cumple lo siguiente:

14

Riesgos

- ¿Qué mecanismo existen en su empresa para la gestión de los riesgos? ¿se debate en el pleno los riesgos financieros, operaciones, ciberseguridad o los de estrategia y planificación?
- ¿Cuenta su compañía con un auditor interno con total independencia? ¿realiza otras funciones dentro de la compañía?
- ¿Cómo se desempeñan la gestión de riesgos, del talento y la estrategia y políticas corporativas?
- En el ámbito penal, ¿se ha adaptado su sociedad a las diferentes reformas?

ESG

- ¿En que áreas principales de Responsabilidad Social Corporativa y Medioambiental debería centrarse su Consejo?



Estrategia

- ¿Está el Consejo de Administración y la alta dirección involucrados en la elaboración y en el seguimiento del plan estratégico?
- ¿Se ha desarrollado un plan de continuidad de negocio?
- ¿Se trabaja desde el Consejo en la cultura, valores y principios de la organización?

Digitalización

- ¿Dispone de una hoja de ruta sobre transformación digital formalizada con acciones, fechas y responsables?
- ¿Su equipo tiene el talento relativo para abordar la transformación digital y las nuevas tecnologías? ¿se está adelantando al cambio?
- ¿Cómo se plantea su Consejo la disrupción impulsada por las tecnologías?



La información aquí contenida es de carácter general y no va dirigida a facilitar los datos o circunstancias concretas de personas o entidades. Si bien procuramos que la información que ofrecemos sea exacta y actual, no podemos garantizar que siga siéndolo en el futuro o en el momento en que se tenga acceso a la misma. Por tal motivo, cualquier iniciativa que pueda tomarse utilizando tal información como referencia, debe ir precedida de una exhaustiva verificación de su realidad y exactitud, así como del pertinente asesoramiento profesional.

© 2022 KPMG, S.A., sociedad anónima española y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.

KPMG y el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía.