

Incorporant al quadre de comandament integral la dimensió social i mediambiental

Col·legi de Censors Jurats de Comptes de Catalunya

Oriol Amat Salas
Ramon Bastida Vialcanet

3 Octubre 2022

ÍNDEX

- 1 Introducció**
- 2 Quadre de comandament Integral (QCI)**
- 3 Integrar la dimensió social i mediambiental**
- 4 Procés per adaptar el QCI**
- 5 Factors clau per l'èxit de l'adaptació**
- 6 Conclusions**

**Revista de Comptabilitat
i Direcció núm. 33**

Càtedra de Transparència i Control

**Revista de Comptabilitat
i Direcció núm. 33**

1 Introducció

Canvi de paradigma en el sector empresarial

Creació de valor compartit



Shareholder theory (1980)



Crisi financera



Crisi canvi climàtic



Crisi COVID-19



Stakeholder theory

1 Introducció

Triple sostenibilitat/*Triple bottom line*



1 Introducció

Problemes de la informació sobre sostenibilitat

- No totes les empreses disposen d'informació sobre sostenibilitat.
- Dificultat de comparar aquest tipus d'informació, inclús entre empreses d'un mateix sector.
- Augment de casos de “Greenwashing”.

Directives:

1. NFRD
2. CSRD
3. ...

Taxonomies:

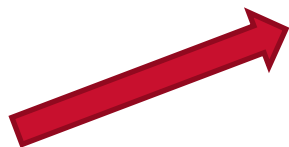
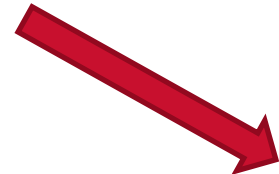


Normes internacionals de sostenibilitat:



1 Introducció

Reptes actuals de les empreses



ADAPTACIÓ !



**ESTRATÈGIA I
MODEL DE
NEGOCI**



**EINES DE
GESTIÓ I
CONTROL
(QCI,...)**

2 Quadre de comandament integral

Concepte i objectius



- Execució de l'estratègia.
- Definició d'objectius.
- Fixació d'incentius.
- Informació.
- Coordinació.
- Alineament.
- Controlling.

2 Quadre de comandament integral

Perspectives QCI tradicional



Business Objectives and Strategy Map		Measures	Targets	Initiatives
Financial		<ul style="list-style-type: none"> • Net Profit • Operating Costs • Revenue in target markets 	<ul style="list-style-type: none"> • ↑ 5% per year • ↓ 3% per year • ↑ 12% per year 	<ul style="list-style-type: none"> • Implement new financial accounting system • Simplify billing operations
Customer		<ul style="list-style-type: none"> • % Market Share Index • % Customer Satisfaction Index 	<ul style="list-style-type: none"> • ↑ 3% per year • ↑ 5% increase in index next period then stabilize 	<ul style="list-style-type: none"> • Competitive end user requirements market studies for new UK regions • "Improve the Offering" two year programme
Internal Processes		<ul style="list-style-type: none"> • New products as % of sales • Brand awareness score • End User experience score 	<ul style="list-style-type: none"> • 12% this year • ↑ 5% per year • > 90% every reporting period 	<ul style="list-style-type: none"> • Create improved offering selection process • Hook into 'Improve the Offering' programme • Training programme for new offerings and user interface
Organizational Capacity		<ul style="list-style-type: none"> • Employee development plans • Technology training index • Information Efficiency Index 	<ul style="list-style-type: none"> • 95% in place • 90% efficient • 95% 	<ul style="list-style-type: none"> • Product and marketing training programme • 2 year Content supply agreements • Technology improvement programme

3 Integrar la dimensió social i mediambiental

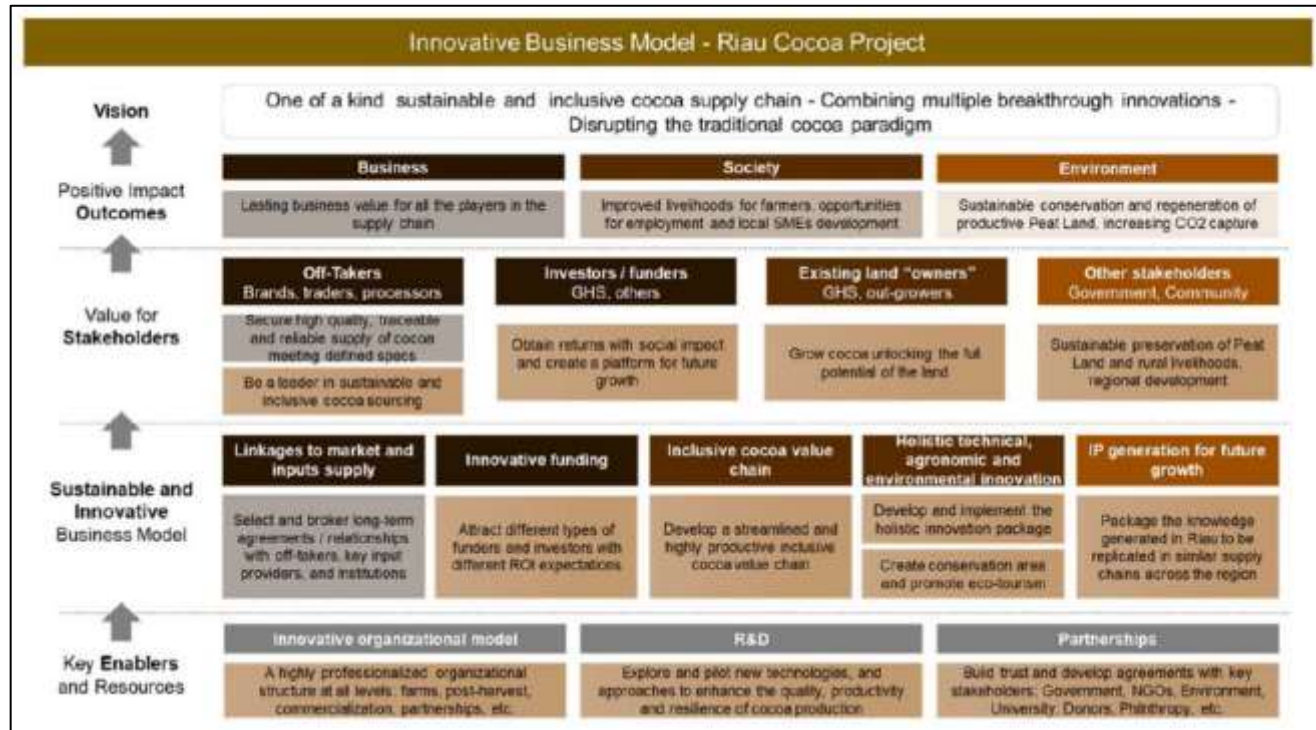
Mètodes d'integració

- 1. Integració dels aspectes socials i mediambientals en les 4 perspectives originals del QCI.**
- 2. Introducció d'una nova perspectiva que integra els aspectes relacionats amb la sostenibilitat.**
- 3. Creació d'un QCI sostenible que funciona en paral·lel al QCI tradicional.**

3 Integrar la dimensió social i mediambiental

Exemple 1. Integració en les 4 perspectives originals del QCI

Mapa estratègic de Riau Cocoa

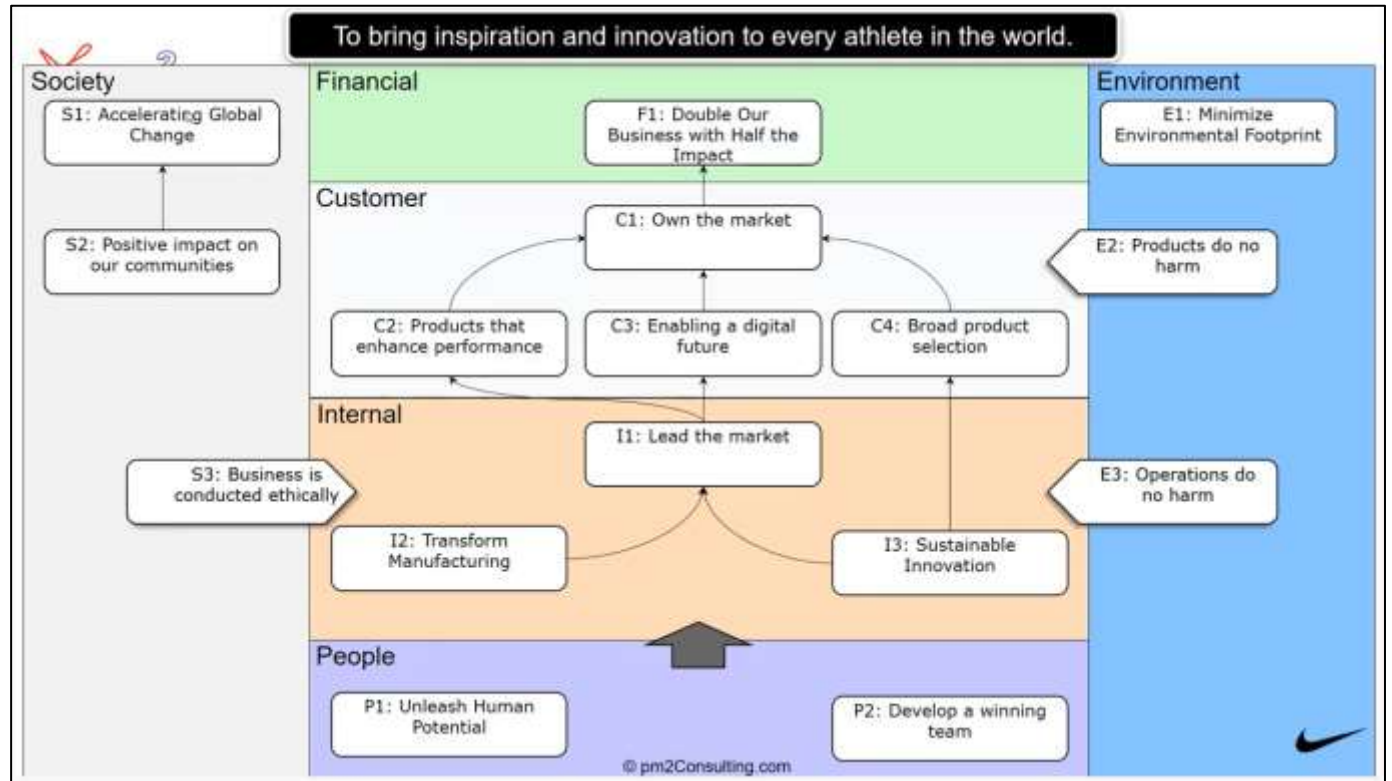


Font: Kaplan & McMillan (2020) "Updating the BSC for the Triple Bottom Line Strategies" HBS Working Paper Series.

3 Integrar la dimensió social i mediambiental

Exemple 2. Integració en les 4 perspectives originals del QCI

Mapa estratègic de Nike

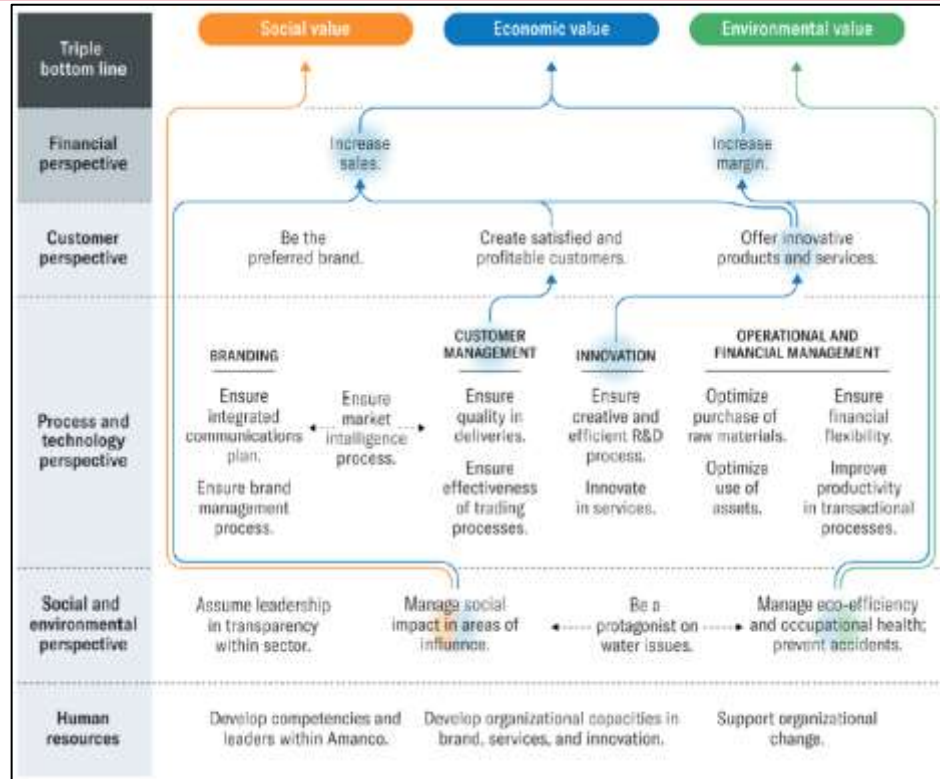


Font:

3 Integrar la dimensió social i mediambiental

Exemple 3. Introducció d'una nova perspectiva

Mapa estratègic d'Amanco Wavin



4 Procés per adaptar el QCI

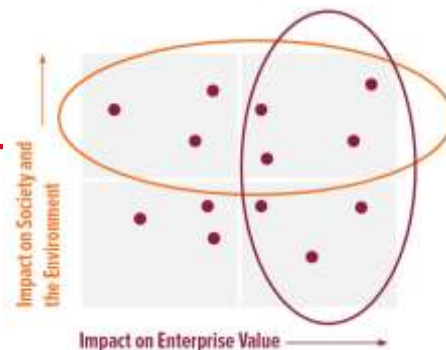
Passos a seguir

- 1. Identificar els aspectes de sostenibilitat rellevants (anàlisi materialitat).**
- 2. Determinar els factors clau socials i mediambientals per cada perspectiva del QCI.**
- 3. Establir els objectius i seleccionar els indicadors per fer-ne seguiment.**
- 4. Definir un sistema d'incentius.**

4 Procés per adaptar el QCI

Anàlisi de materialitat

Doble materialitat:



Exemple d'impactes socials

Parts interessades	Categories	Impactes
Parts interessades directes	Internes	Empleats Estabilitat laboral, condicions de treball, pagaments
	Al llarg de la cadena de valor	Proveïdors del Sud-est d'Àsia Relacions de negoci reeixides i duradores Clients Productes de qualitat elevada, preus baixos
Parts interessades indirectes	Al llarg de la cadena de valor	Empleats dels proveïdors Estabilitat laboral, condicions de treball, pagaments
	Societat	Associacions de consumidors Qualitat del producte ONG Explotació de nens al Sud-est d'Àsia Govern Desocupació Desenvolupament regional

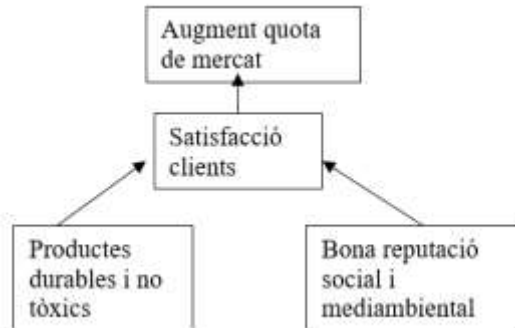
Exemple d'impactes medioambientals

Categories	Llista d'impactes
Generació d'emissions	<ul style="list-style-type: none"> Consum d'aigua contaminada per substàncies químiques (tints, sals de tints, pesticides, etc.) Components orgànics volàtils emesos en forma de gasos
Generació de residus	<ul style="list-style-type: none"> Residus de tints i sals de tints
Consum de recursos	<ul style="list-style-type: none"> Consum d'aigua per a netejar i tnyir la roba Ús de derivats de clor Ús de metalls pesants Ús de components orgànics volàtils Pol·lució de pesticides
Consum d'energia	<ul style="list-style-type: none"> Consum d'energia per als processos d'assecat

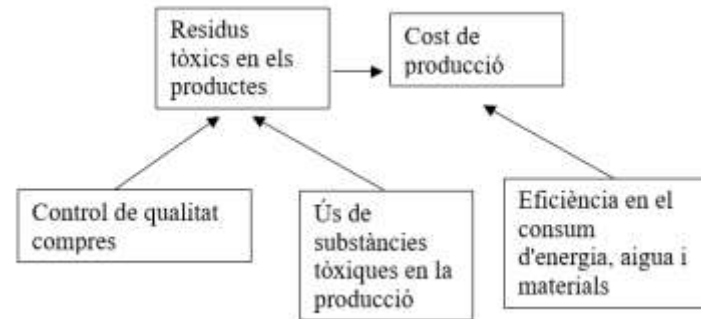
4 Procés per adaptar el QCI

Determinar aspectes rellevants per cada perspectiva

Perspectiva: clients



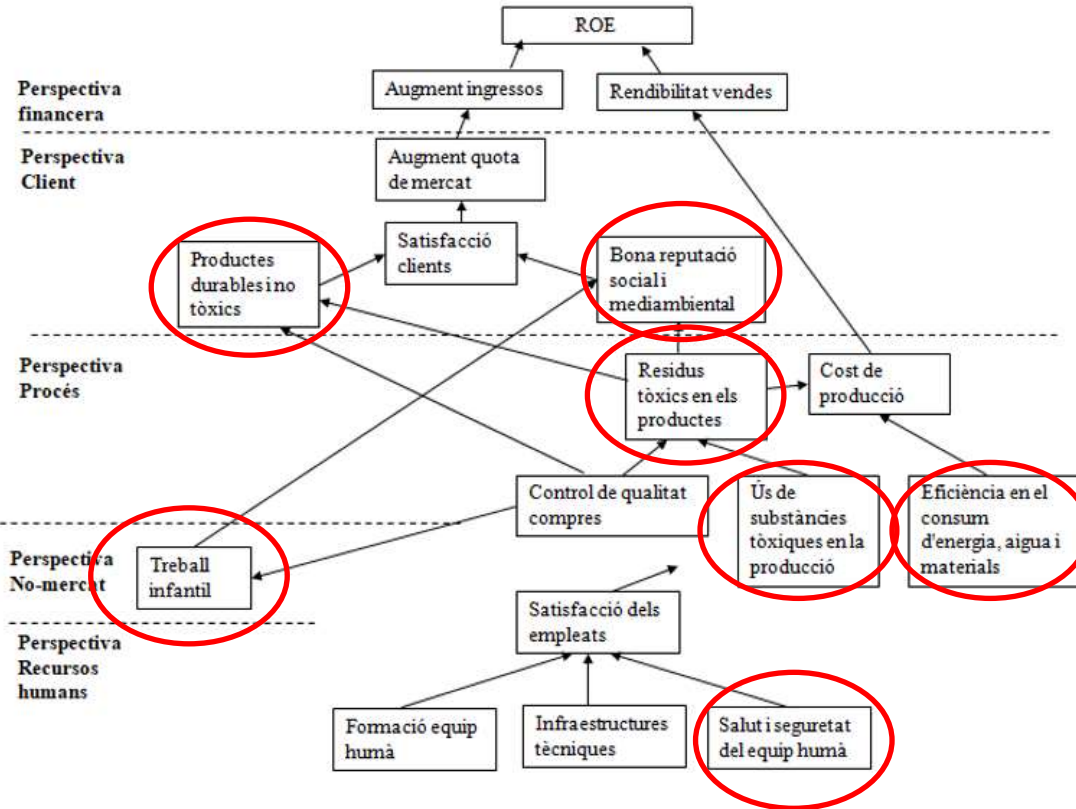
Perspectiva: Processos interns



4 Procés per adaptar el QCI

Determinar aspectes rellevants per cada perspectiva

Mapa estratègic empresa tèxtil



4 Procés per adaptar el QCI

Seleccionar indicadors de seguiment

Indicators	Perspective	Description
Water, Waste, CO2 Savings - Customer Site	Stakeholders	Estimated Water, waste and CO2 savings generated from customer's operations thanks to our CSV products.
Internal Green House Gas Emissions	Processes	Total estimated Green House gas emissions generated from internal operations (production, transportation, office/building supplies).
Water Intake	Processes	Total estimated water consumption generated from internal operations.
Waste savings	Processes	Total estimated waste generation from internal operations.
CSV Sales Growth %	Stakeholders	Organic sales growth of CSV Products from CSV portfolio with respect to last year's sales (%).
Supplier Reduction CO2 Emissions	Stakeholders	Measures the reduction of CO2 emissions generated by our suppliers compared to last year.
Green Raw Materials	Processes	Measures total consumption of Green Raw materials (from Green Materials master data) over total consumption of raw materials.
Re-used packaging	Processes	Estimates the total units of packaging re-used by measuring the decrease in nr of packaging units sourced nr orders in a year.

Indicators	Perspective	Description
nr people positively impacted	Stakeholders	Measures the impact of customer savings in water usage translated in number of people (annual water consumption per person in Europe).
Employee Satisfaction	Learning & Growth	Examines the degree of satisfaction and engagement of employees.
Compliance Survey %	Learning & Growth	Measures the rate of employee participation of annual compliance surveys related to ethical business practices.
Gender composition by grading	Learning & Growth	Measures the gender composition (%) by management levels.
Site Accidents	Processes	Counts the number of site accidents vs last year's count.
Product Safety Evaluations	Processes	Measures the amount of product safety evaluations performed over the amount of products sold to our customers.
Training Human rights	Learning & Growth	Rate of employee participation in Human rights trainings.
Safety Trainings	Learning & Growth	Expenditure related to safety trainings for production/fld/warehouse sites.
Trainings Participation Rate	Learning & Growth	Measures the degree of participation of Karita's employees in trainings to improve their expertise in their jobs, and boost their productivity and career development.
Intern hirings	Learning & Growth	Examines the professional opportunities given to the the new generations and, particularly, the young people with no experience, so that they can access the labour market and start their professional career.
Trainings of Water Management	Stakeholders	Measures the nr of people was able to impact by teaching them how to make a more efficient use of water.

Perspectiva	Factor clau	Indicadors proposats
Finances	Rendibilitat del capital Rendibilitat de les vendes Ingressos	Benefici / Patrimoni net Benefici / Vendes Evolució ingressos
	Productes durables i no tòxics	Contaminació per pesticides en les peces
Client	Bona reputació social i mediambiental	Reclamacions de clients, agències de protecció de clients, ONG, etc.
	Residus tòxics en els productes	Contaminació per pesticides en les peces Residus de sals de tint a base de metalls pesants
Processos	Control de qualitat compres	Nivell de contaminació dels pre-productes Ús de sals de tint basats en l'ús de metalls pesants
	Ús de substàncies tòxiques en la producció	Ús d'agents de tint basats en clor Contaminació per pesticides Consum d'aigua de rentatge i processos de tint Consum d'energia en els processos de tint i ebullició
No-mercat	Treball infantil	Treballadors dels proveïdors del Sud-est d'Àsia
Recursos humans	Salut i seguretat dels empleats	Emissions de components volàtils orgànics

5 Factors clau per l'èxit de l'adaptació

- **Integrar els objectius socials i mediambientals al negoci operatiu de l'empresa.**
- **Cal fer una selecció estratègica dels problemes socials i mediambientals que una empresa pot contribuir a resoldre.**
- **És important identificar i comprometre els grups d'interès de l'empresa.**

6 Conclusions

- **QCI és una eina de gestió útil.**
- **Permet integrar 3 tipus de valor en una única eina.**
- **Existeixen diverses formes d'integració de les dimensions socials i mediambientals .**
- **L'anàlisi de (doble) materialitat és un pas clau.**
- **Estratègia, gestió i *reporting* en matèria de sostenibilitat han d'estar ben connectats.**