

Incorporant al quadre de comandament integral la dimensió social i mediambiental

Col·legi de Gestors Administratius de Catalunya

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



1 Introducció

Canvi de paradigma en el sector empresarial

Creació de valor compartit



Shareholder theory (1980)



Financial Crisis



Climate Change



COVID-19



Energy Crisis



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 UE:

1. NFRD
2. CSRD
3. ...

Taxonomies:

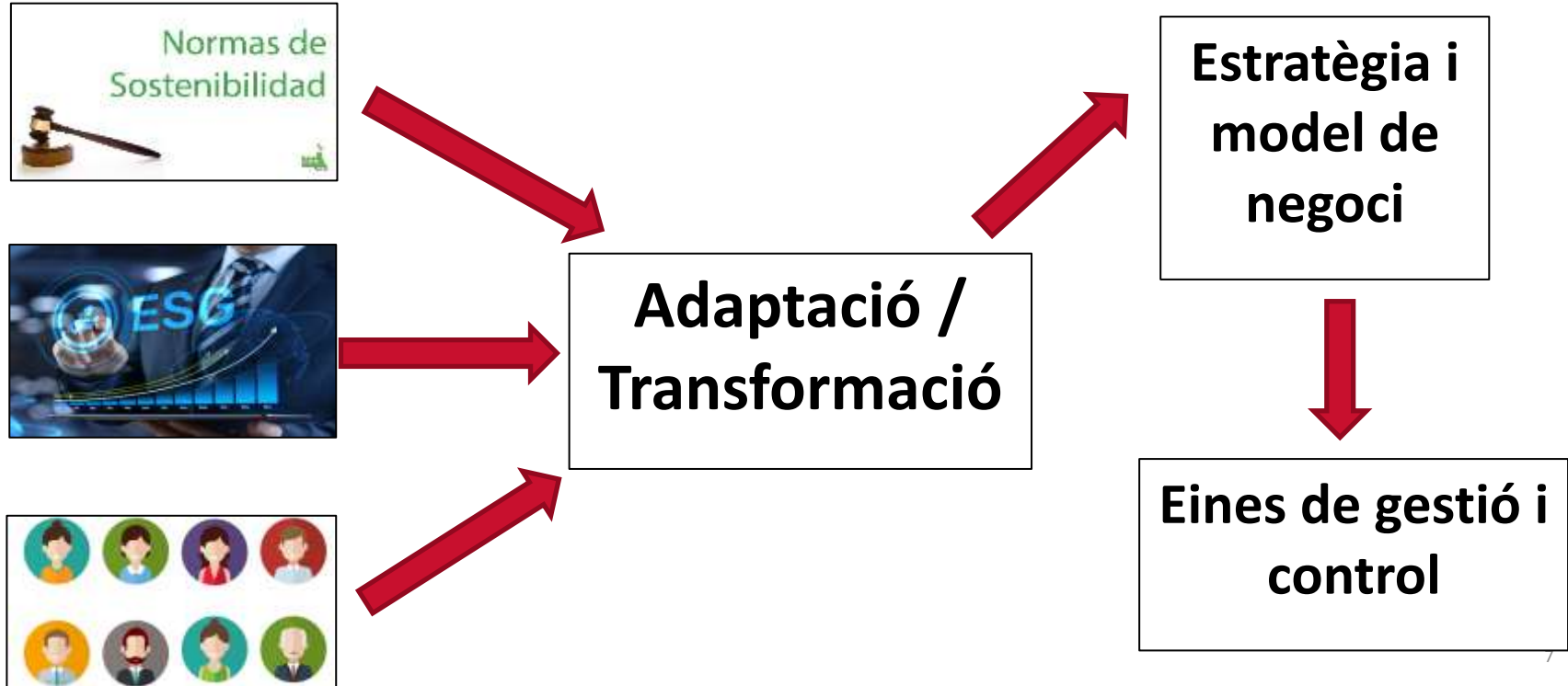


Normes internacionals d'informació sobre sostenibilitat:



1 Introducció

Reptes actuals de les empreses



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

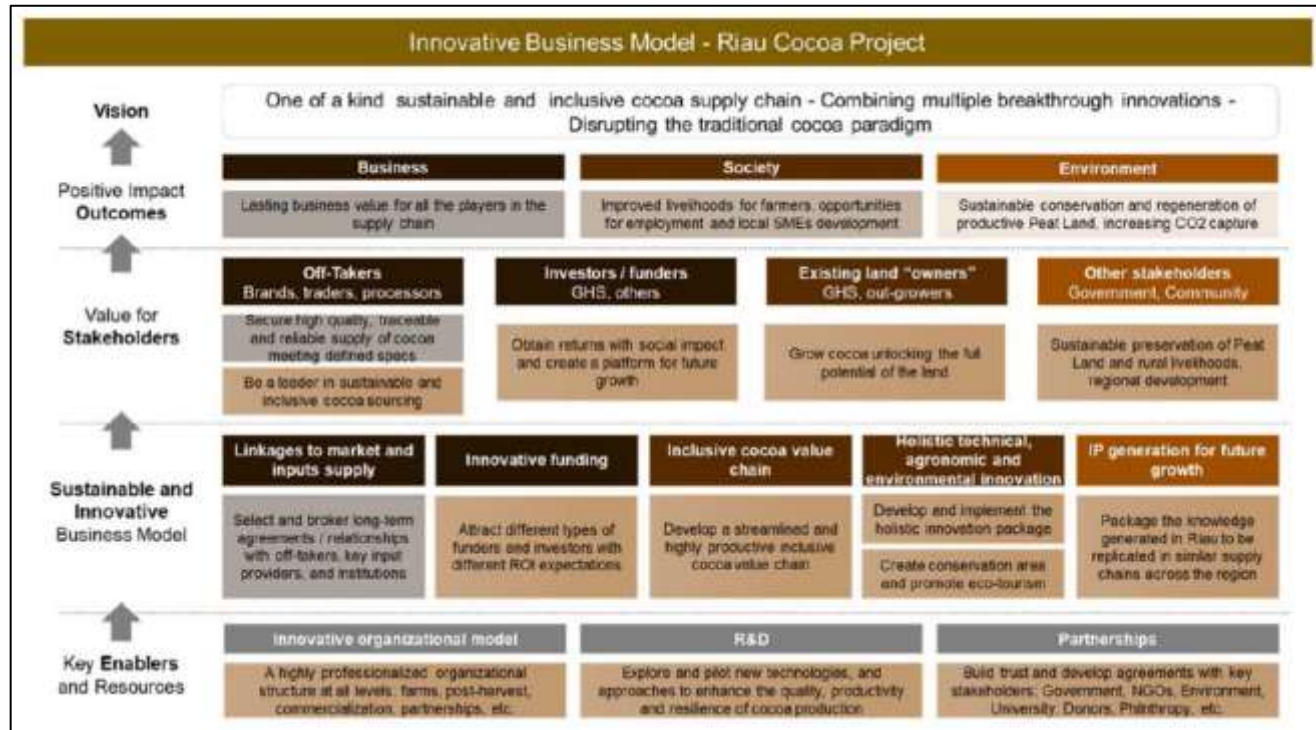
Mètodes d'integració

- 1. Integració dels aspectes socials i mediambientals en les 4 perspectives originals del QCI (total o parcial).**
- 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

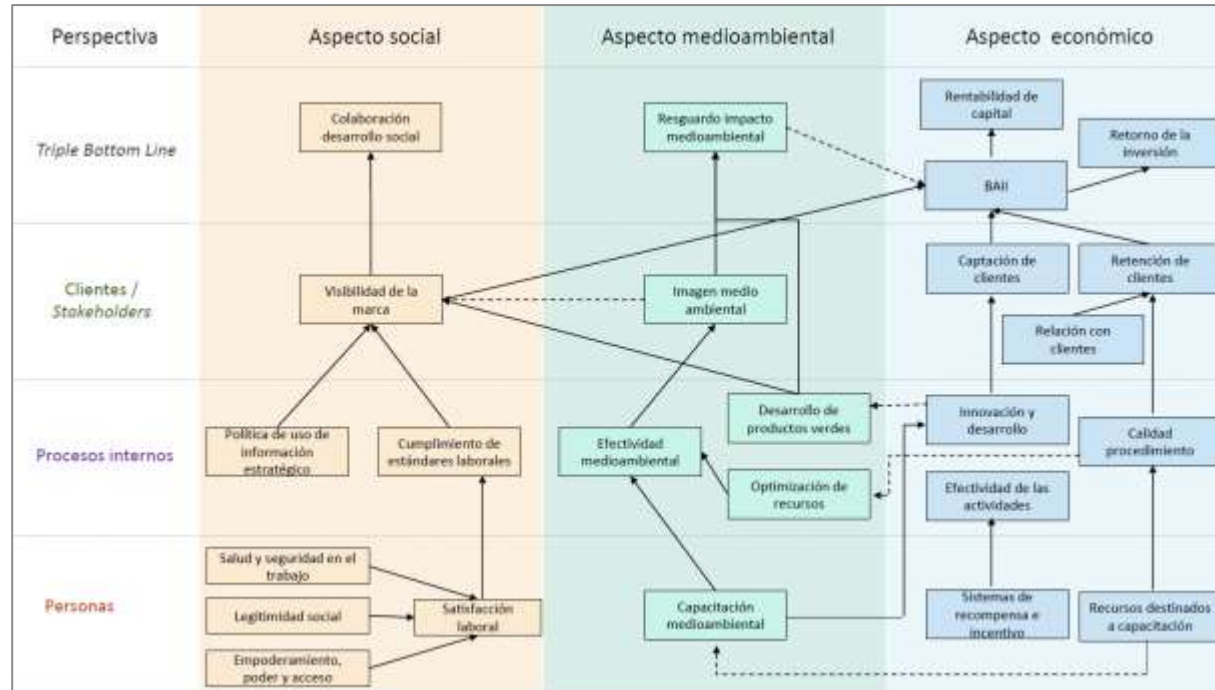


Font: Kaplan & McMillan (2020) "Updating the BSC for the Triple Bottom Line Strategies" HBS Working Paper Series.

3 Integrar la dimensión social i mediambiental

Exemple 2. Integració en les 4 perspectives originals del QCI

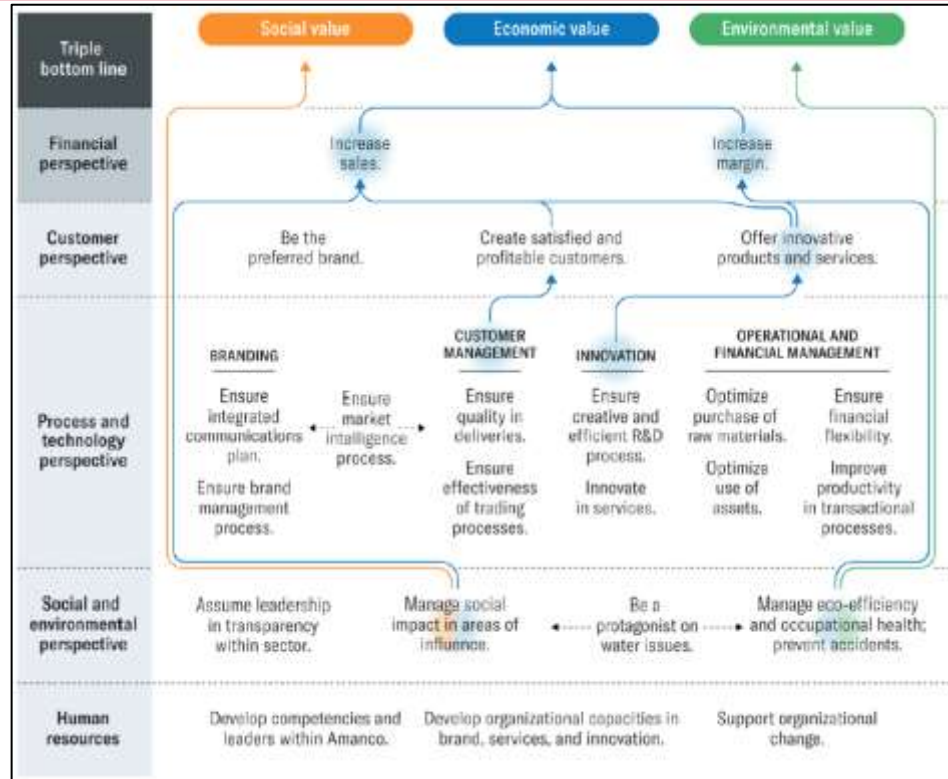
Mapa estratègic de Sustentambiente



3 Integrar la dimensió social i mediambiental

Exemple 3. Introducció d'una nova perspectiva

Mapa estratègic d'Amanco Wavin



3 Integrar la dimensió social i mediambiental

Exemple 4. Introducció d'una nova perspectiva

Mapa estratègic
empresa
tractament
d'aigües



4 Procés per adaptar el QCI

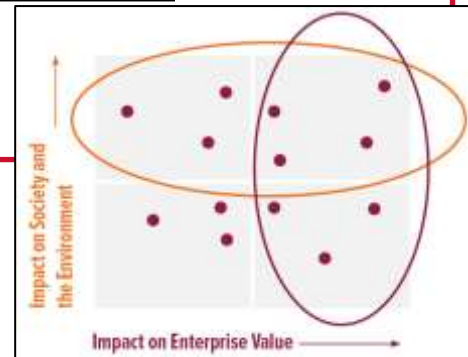
Passos a seguir

- 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

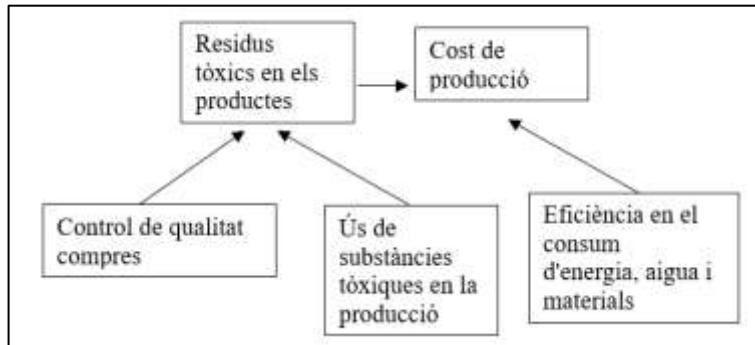
Exemple d'impactes medioambientals

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

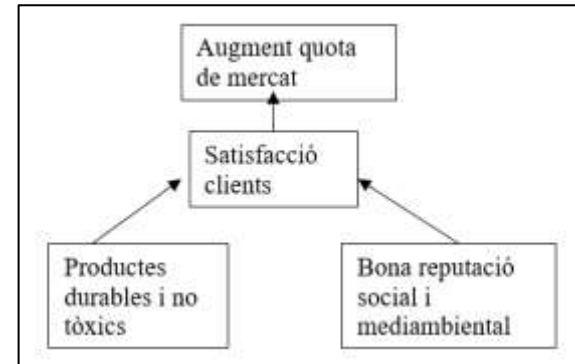
4 Procés per adaptar el QCI

Determinar aspectes rellevants per cada perspectiva

Perspectiva: Processos interns



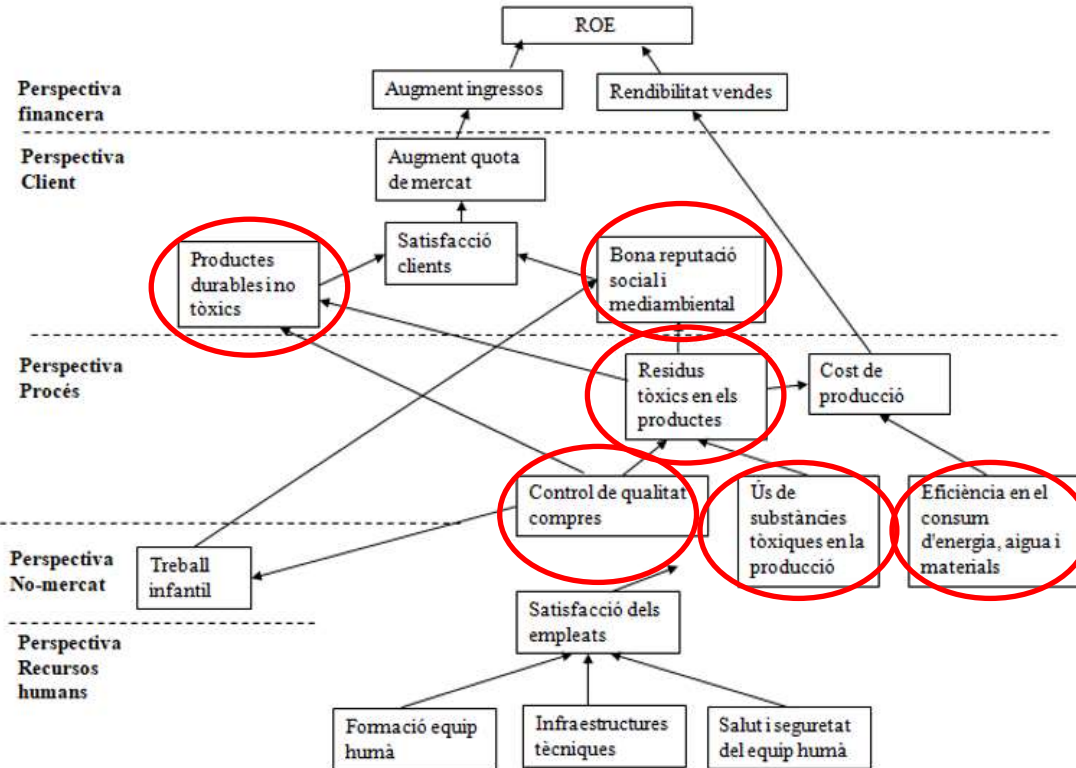
Perspectiva: clients



4 Procés per adaptar el QCI

Determinar aspectes rellevants per cada perspectiva

Mapa estratègic empresa tèxtil



Procés per adaptar el QCI

Seleccionar indicadors de seguiment

Perspectiva	Factor clau	Indicadors proposats
Finances	Rendibilitat del capital	Benefici / Patrimoni net
	Rendibilitat de les vendes Ingressos	Benefici / Vendes Evolució ingressos
Client	Productes durables i no tòxics	Contaminació per pesticides en les peces Residus de sals de tint a base de metalls pesants
	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 substàncies tòxiques en la producció	Ús de sals de tint basats en l'ús de metalls pesants Ús d'agents de tint basats en clor Contaminació per pesticides
	Eficiència en el consum d'energia, aigua i materials	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.**