



董事会工具箱之 -

# 治理监督之 环境、社会与 治理



# 治理监督之环境、社会与治理

组织应有效管理其环境和社会影响，以及建立治理结构以维持信任，董事在此方面的监督责任正在迅速扩大。

## 本章节包括

- 重要概念
- 驱动力
- ESG战略
- 识别重大风险
- ESG报告
- 治理与文化
- 关键绩效指标和目标
- 董事会的角色和作用

## 公司董事自评问题清单

1. 公司面临哪些重大环境和社会风险和机遇？（包括气候、废弃物、生物多样性、用水、员工和社会健康安全、社会服务和投资、人权和员工多元共融等领域）
2. 董事会是否了解公司对重大环境和社会风险的管理策略？
3. 公司是否制定了用于管理社会和环境问题的治理框架？公司最高级别管理人员是否承担相关责任？
4. 公司如何履行向投资者披露重大环境和社会可持续发展风险的义务？
5. 公司是否对外发布报告，披露其环境和社会风险、管理策略、绩效及治理？董事会是否看过这份报告？
6. 高级管理层是否就环境和社会议题向董事会进行报告？公司环境和社会方面的治理目标是否与整体业务目标相一致？
7. 公司是在环境和社会治理方面建立了内部治理结构，还是对外披露环境与治理有关报告只为了装门面？公司的对外披露是否会受到“漂绿（Green Washing）”指控？
8. 公司是否面临供应链中的重大环境和社会风险？公司如何识别和管理这些风险的？
9. 公司什么委员会负责监督和报告社会和环境治理情况？董事会是否了解自身对于社会与环境治理的相关职责？董事会是否具有充分的专业只是以有效评价高级管理层的工作？
10. 董事会是否了解公司业务的真实价值，即在考虑对经济、社会和环境的影响时，公司是做出了积极还是消极贡献？组织在战略制定时是否考虑了这些影响？
11. 董事会是否开展过自我评估，以此确定治理实践是否符合利益相关者的期望的？
12. 董事会的构成需要如何调整才能更好地应对ESG治理？

### 警示信号

1. 制定总体战略业务目标时未考虑环境或社会因素。
2. 很少呈报董事会审议环境和社会问题及成本，或公司对外发布的报告中甚少披露这些问题。
3. 未在领导层中落实环境和社会相关责任。
4. 公司的经营活动或股价受到社会或环境因素影响。
5. 社会或环境事故发生时几乎没有任何预警。
6. 组织很难回答投资者和分析师提出的企业财务业绩之外的问题。
7. 提及ESG只是为了迎合外部利益相关者，对如何实现目标和落实必要变革没有条理清晰的行动计划。
8. 可持续发展团队将大部分精力用于收集数据而非采取行动。
9. 未定期整理ESG方面的数据资料，相关资料不可靠，或者不可获取。
10. 董事会未审查或批准可持续发展/ESG战略报告或绩效报告（内部或外部）。
11. 公司的业务涉及社会积极人士颇为关注的问题领域。
12. 公司缺乏了解网络上哪些人经常评论企业的经营，哪些人是企业利益的拥护者、哪些人属于激进分子，这些人的论点分别是什么，以及他们的影响力和彼此之间的联系。
13. 公司注意到，网络上影响力较大的人正在向有能力采取行动的人群（如政界人物、监管机构、股东和员工）表达对企业的批评意见。

过去两年以来，关于企业可持续发展的辩论发生了重大变化。企业可持续发展不再局限于要求企业减少其经营活动对环境和社会的负面影响。新的监管要求出台、股东的积极行动、各类综合性报告不断涌现，以及投资者和分析师的积极参与，无一不在证明着可持续发展迈入了主流；与此同时，董事在这一领域的作用也在不断演变，并且到了不可忽视的地步。

利益相关者（尤其是投资者当中的利益相关者）的相关意识提高，促使组织必须顾及并应对其业务涉及的ESG议题。此类非财务风险如今同样具有重大财务影响，因此，利益相关者愈加要求企业披露对重大可持续发展的管理及其绩效表现。

越来越多的独立机构（例如，澳大利亚养老金投资者委员会，ACSI）发布可持续发展指数报告，此类报告探讨了旨在提高企业可持续发展信息披露质量的主流可持续报告框架，为投资者评估公司业绩提供了比较基准，同时推动可持续披露的规范化发展。过去一年或一年半以来，ESG报告框架层出不穷，公司如今面临的一大挑战不再是报告ESG议题和数据与否，而是选择报告框架的问题。此外，公司及其董事就可持续发展相关风险以及此类风险对公司业绩的潜在影响承担更多监管责任。例如，澳大利亚证券交易所《公司治理原

则与建议》（以下简称“澳交所《公司治理原则》”）指出，企业经营活动影响着广泛的利益相关者，而企业应该意识到，全球范围内要求商界应对环境和社会影响的呼声越来越高。

上市公司应披露其是否承担任何经济、环境和社会可持续发展“重大风险敞口”，并说明其风险管理方案。从“重大风险敞口”的定义来看，ESG风险与经济及财务风险存在内在联系。

### 重要概念

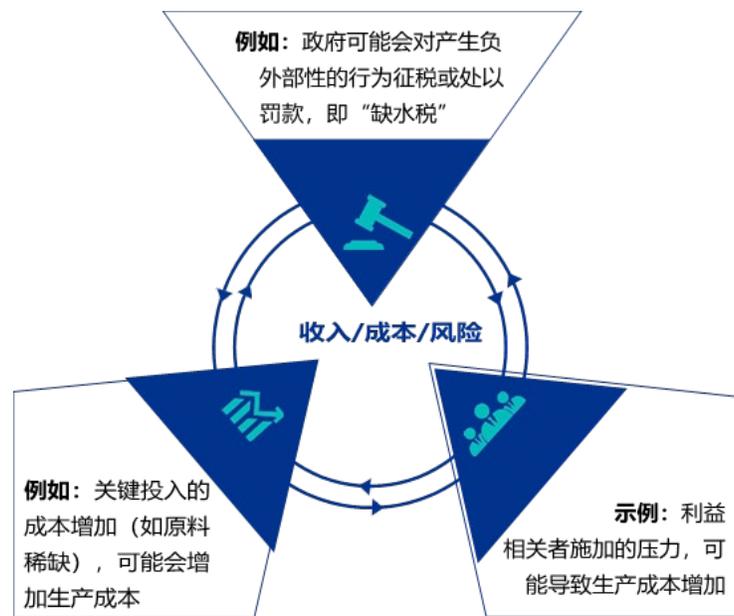
目前，机构投资者和分析师在评估公司的长期业绩时通常会把ESG因素考虑在内。投资决策中融入ESG考虑，是在不牺牲风险调整回报的情况下进行投资，创造价值同时提高长期回报。

据2020年双年度全球可持续投资联盟报告，2020年全球五个最大市场（澳大利亚和新西兰、加拿大、欧洲、美国、日本）的可持续投资总额达35.3万亿美元，该数值于过去两年间增长了15%，过去四年间增长了57%。自该报告发布以来，负责任投资持续大幅增加，全球负责任投资规模占资产管理总规模的比例达36%<sup>1</sup>。企业面临如何在日常经营管理和战略决策过程中将“外部性内部化”的挑战。

1. Global Sustainable Investment Review 2020, GSIA, <http://www.gsi-alliance.org/wpcontent/uploads/2021/08/GSIR-20201.pdf>

## 驱动力

随着利益相关者的影响力加大、市场动态变化以及相关法规标准的出现，企业越来越重视ESG相关事项，这些关键驱动因素统称为“内部化驱动力”，其中任何一个因素发生变化都会对公司的外部性产生影响，并直接影响到公司的经营活动和盈利能力。例如，“绿色建筑”一度被视为小众建筑，但由于此类建筑的市场需求增加，“绿色建筑”现已成为主流。



企业之所以要公开展示其治理、流程和报告过程对ESG评估标准的贯彻执行情况，主要是因为利益相关者迫切希望深入了解企业的可持续发展情况及关键决策。投资者和分析师是对公司影响最直接的利益相关者，但利益相关者对企业的间接影响也在不断加强。随着社交媒体的兴起，利益相关者的影响力成倍放大，可以在全球范围内进行信息的短时间交换。

如今，企业的大部分价值都蕴含在其无形资产（如品牌和声誉）而非传统的有形资产中，而无形资产与ESG因素密切相关，一旦企业未有效管理这些因素，其价值可能顷刻之间消失殆尽。

与此同时，相关监管要求不断增多，也促使企业越来越重视ESG议题。监管要求也推动公司股东们期望企业出具ESG报告。

投资者和监管机构目前的主要关注点是应对气候变化。气候相关财务信息披露工作组（TCFD）的建议已成为组织应对和报告所面临的气候相关风险和机遇的基本框架。联合国负责任投资原则、英国政府等网络和机构分别要求PRI的签署方和英国企业必须按照TCFD框架出具报告，这一举措与全球范围内将可持续金融审慎融入到全行业的战略转型相呼应。

TCFD建议为组织如何提供一致、可比和主动披露提供了一个框架，有助于金融市场了解重大气候相关风险和机遇<sup>2</sup>。要求企业公开报告气候变化对其业务影响的法律先例越来越多。2016年，政策发展中心与未来商业委员会合作，委托Noel Hutley SC和Sebastian Hartford-Davis根据铭德律师事务所（Minter Ellison Lawyers）的指示发表法律意见，该意见表明澳大利亚公司法要求董事考虑和应对与公司业务相关的气候变化风险，即董事有义务以组织的最大利益为出发点，确保所有重大风险得到妥善调查和化解<sup>3</sup>。

对于企业未适当对外披露相关气候风险的情况，全球各地区正在采取措施，推动遵循TCFD框架和报告气候风险成为一项强制性义务。

新西兰政府规定，从2023年起，上市发行人、银行、普通保险公司、资产所有者和资产管理公司必须提供气候风险相关披露，并将TCFD框架作为评估合规的基础<sup>4</sup>。

英国规定大型企业从2022年4月起必须提供符合TCFD建议的报告。

此外，还有全球报告倡议组织（GRI）框架、可持续会计准则委员会（SASB）准则等其他非强制性报告框架，越来越多的企业选择按照这些报告框架编制多样性、人权和环保政策报告。在过去几年

中，尤其是近一年或一年半以来，陆续制定并发布了大量其他报告框架，同时推动此类不同框架的趋同发展，其中尤以国际可持续准则理事会（ISSB）的成立为重要标志，该机构类似国际会计准则理事会，其宗旨为制定一套全球适用的可持续报告准则。与此同时，2015年12月召开的《联合国气候变化框架公约》第二十一次缔约方大会达成的《巴黎协定》指出，把全球平均气温升幅控制在工业化前水平以上低于2°C之内，并努力将气温升幅限制在工业化前水平以上1.5°C之内。《巴黎协定》向私营部门发出全球低碳乃至零碳转型清晰信号。

---

2. Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (TCFD), 2017, Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures,

<https://www.fsb-tcf.org/publications/final-recommendations-report/>

3. Centre for Policy Development (CPD), 2016, Directors' duties and climate risk,

<http://cpd.org.au/2016/10/directorsduties>

4. Refer to:

<https://environment.govt.nz/what-government-is-doing/areas-of-work/climate-change/mandatory-climate-related-financial-disclosures/>

随后召开的《联合国气候变化框架公约》缔约方大会，最近一次是在苏格兰格拉斯哥举行的第二十六次缔约方大会。历次大会上，世界各国领导人的重点是从实用性和技术性角度制定和实施行动方案，实现《巴黎协定》的约定目标。

最新的第二十六次缔约方大会召开之时，已经有越来越多的国家认识到气候变化的影响以及亟需采取实际行动减少温室气体排放，但仍有部分国家拒绝承诺采取或开展相关行动或活动，实现缔约方大会设定的广泛目标。

第二十六次缔约方大会的主要成果包括：新成立国际可持续准则理事会和发布《一般要求》和《气候相关披露》草案；世界各国领导人在最后一天终于同意“减少煤炭”化石燃料产量，部分国家概述了实现这一目标的具体行动；确认巴黎大会设定的升温幅度控制在1.5°C以内的目标仍然有效（政府和私营部门承诺将全球升温控制在约1.8°C内）；以及承诺到2030年将甲烷排放量减少30%（注：澳大利亚并未同意这一点）。除了气候变化之外，110个国家还承诺到2030年停止砍伐森林，其中包括砍伐森林现象较为严重的巴西和印度尼西亚。

鉴于TCFD在推动企业公开报告气候风险方面的卓越表现，后续还

成立了自然相关财务信息披露工作组（TNFD），该工作组旨在制定类似的框架指引组织应对和报告所面临的生物多样性风险。基于TNFD框架的报告未来几年预计将迎来增长。

### ESG战略

公司整体战略框架应包括全面的ESG战略框架。组织内部高层应决定价值链中外部效应的内部化程度，同时运用风险管理方法最大限度地减少未来成本，促进组织的长期可持续发展。从表面上看，ESG风险在很大程度上是非财务风险；然而，金融市场在投资决策中越来越多地考虑ESG风险成本。此外，社会和环境问题不可避免地会带来经济影响，只是时间早晚不同。

了解非财务风险的关键是了解这些风险的整合及其对组织经济成败的影响，包括：

- 监管环境复杂变化导致的监管风险；
- 负面宣传带来的声誉风险以及对公司声誉和价值的损害；
- 市场动态快速变化、供应链中断和关键投入价格波动带来的竞争风险；
- 未披露环境、社会及治理信息等而面临法律诉讼的风险。

董事会的责任是监督组织对非财务风险和机遇的有效管理，越来越多的证券交易所和政府机构认识到这一点，并要求公开披露关于ESG事项的治理。董事会应考虑非财务风险与财务风险之间的关系，以及企业是否充分识别和应对此类风险。

对ESG框架的有效监督还需要考虑和评价公司短期和长期战略规划是否充分融入ESG因素。董事会应确保其认为对组织最重要的ESG议题与组织现有战略及风险管理流程紧密相连。

### 识别重大风险

有效管理ESG风险需要制定一个充分、适当的重大问题识别和评估机制。然而，与传统的财务报告中的重要性评估相比，ESG风险的重要性评估更偏重于对问题进行定性评估。

董事应询问管理层，是否制定了适当的重要性评估及ESG风险评估框架，以及企业业务涉及的关键非财务和财务风险如何相互作用，这包括了解组织价值链中的关键非财务风险及其潜在后续成本/影响，如受极端天气影响、人权问题/索赔导致的声誉损害等产生的成本。此项评估还可包括识别所观察到的环境和社会影响可能带来的其他发展机遇。

识别和了解重大ESG问题及其相关风险和机遇，是促进组织长期可持续发展的关键环节。董事会应询问管理层，了解ESG问题的重要性评估流程与组织现行风险管理策略制定流程之间是否存在紧密联系。

### ESG报告

在监管机构和利益相关者的推动下，发布企业责任报告现已成为常态。“全球250强公司”（G250）中有超过九成自2011年起开始发布企业责任履行报告。

毕马威于1993年首次发布《企业责任报告调查》，自此我们一直在跟踪全球大型企业发布企业责任报告的情况。2020年，G250和N100公司中企业责任报告率分别约为96%和80%。

最常用的报告框架为全球报告倡议组织框架，G250和N100公司中采用该框架的公司占比分别为73%和67%，而采用证券交易所指南的公司占比分别为17%和19%。

### 治理与文化

有效管理非财务风险和机遇需要建立一个适当的治理结构。ESG框架应具体说明对有效识别和管理业务中的ESG风险进行监督的治理结构，为组织的其他部门设定一个基调。

虽然非财务风险管理的监督责任最终在于董事会，但通常由高级管理人员或董事会委员会负责日常监督ESG事宜。无论采用何种方法，组织内部都应建立和通报明确的报告关系和责任。有的公司的做法是成立一个专门的委员会来监督非财务事项<sup>5</sup>。

为确保自身能够充分履行ESG风险管理方面的监督职责、并有能力做出明智决策和适当评价管理层的工作，董事有责任确保接受充分、适当的培训和持续发展课程。为使董事具备有效履行职责的适当技能和知识，建议上市实体制定一个适当的董事培训及专业发展计划。董事会中应至少有一名成员具有可持续发展相关专业背景或经验，分析师们如今已把它列入可持续发展指数（如彭博ESG指数）的公司ESG表现评分标准。

利益相关者愈加希望董事会，能够推动在组织内形成一种在决策和绩效评估中考虑环境和社会效益的企业文化。ESG治理框架应明确

指出，相关风险和机遇的管理制度以及组织内部相关管理责任人。董事会可为高级管理层制定具体的关键绩效指标（KPI），并向下一级传达，以此提高对此类问题的意识和重视，这也是董事会设定基调，推动形成企业ESG文化的一种方式。

### 关键绩效指标与目标

董事根据识别的重大风险评估目标进展的一个有效途径是，确保管理层贯彻实施了每一重大指标相关的目标和关键绩效指标。董事有责任确保，管理层部署实施了相关系统、流程和控制措施，能够及时收集有关主要环境和社会发展趋势和议题的可靠信息。

董事应了解并同意管理层选择的衡量组织环境和社会效益的关键绩效指标，并根据这些指标定期审查公司和个人表现。董事会和管理层应参与讨论组织需要制定和通报哪些绩效评价、奖惩指标，基于适当的数据收集和报告系统遴选用于评估的指标，最重要的一点是，指标应与重要性评估认为的重大ESG议题相关。

5. See Chapter 3.3 Board Committees

目前较为主流的做法是，公司对外发布其ESG目标，尤其是与气候变化有关的目标（例如，到2050年实现净零排放），同时应注意确保制定目标能够得以实现的行动计划。2021年，一个股东维权团体将桑托斯告上法庭，称该公司到2040年实现净零排放的目标并没有清晰、可信的行动计划作支撑。

该庭审案件目前尚未出判决结果，但随着投资者和分析师见识越来越广，公司应该确保其目标和对外披露的行动是切实可行的，以避免受到“漂绿”指责。

### 董事会的角色和作用

最终，ESG中的“G”，即“治理”，还在于董事会，董事会引领公司管理ESG议题及将ESG因素融入组织各项流程中发挥着关键作用，要做到这一点，董事可采取以下行动：

- 认识董事会对ESG议题的责任，并确保在组织内部适当授权ESG的治理；
- 指明ESG议题的短期和长期战略发展方向，为制定具体的ESG框架奠定基础；
- 定期审查重大问题并监督重大问题评估；

- 监督和评价管理层对重大风险的财务和非财务影响评估；
- 根据ESG目标和相关KPI评价公司的整体表现；
- 营造有效管理ESG相关议题的企业文化，充分认识此类问题对组织长期可持续发展的重要影响；
- 监督ESG相关报告的深度和广度，以及是否遵守既定框架；
- 要求高级管理层批准ESG报告并获取专业鉴证，树立对报告信息及从中获取信息的业务系统流程的信心；
- 开展相关培训，与时俱进地介绍ESG议题的最新发展，并且指引和评价管理层的工作。

### 参考文献

- ASX Corporate Governance Council, Corporate Governance Principles and Recommendations, 4th edition, 2019.
- KPMG, KPMG Sustainability Services  
<https://home.kpmg/au/en/home/services/advisory/risk-consulting/climate-changesustainability-services/sustainability.html>
- KPMG, KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2020  
<https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2020/11/the-time-has-come-survey-of-sustainabilityreporting.html>
- United Nations, Sustainable Development Goals,  
<https://sdgs.un.org/goals>
- Global Reporting Initiative  
<https://www.globalreporting.org/standards/>



**Frank Mei**  
**梅放**

风险管理咨询  
主管合伙人  
毕马威中国  
[frank.mei@kpmg.com](mailto:frank.mei@kpmg.com)

**Johnson Li**  
**李斌**

治理、风险与合规服务  
内地主管合伙人  
毕马威中国  
[johnson.li@kpmg.com](mailto:johnson.li@kpmg.com)

**Lee Alva**  
**李懿玲**

治理、风险与合规服务  
香港主管合伙人  
毕马威中国  
[alva.lee@kpmg.com](mailto:alva.lee@kpmg.com)

**Vera Li**  
**李迪**

治理、风险与合规服务  
合伙人  
毕马威中国  
[vd.li@kpmg.com](mailto:vd.li@kpmg.com)

**Kelvin Leung**  
**梁安超**

治理、风险与合规服务  
合伙人  
毕马威中国  
[kelvin.oc.leung@kpmg.com](mailto:kelvin.oc.leung@kpmg.com)

**May Gao**  
**高原**

治理、风险与合规服务  
合伙人  
毕马威中国  
[may.gao@kpmg.com](mailto:may.gao@kpmg.com)



[kpmg.com/cn/socialmedia](https://kpmg.com/cn/socialmedia)

所载资料仅供一般参考用，并非针对任何个人或团体的个别情况而提供。虽然本所已致力提供准确和及时的资料，但本所不能保证这些资料在阁下收取时或日后仍然准确。任何人士不应在没有详细考虑相关的情况及获取适当的专业意见下依据所载资料行事。

© 2024 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。