



首席可持续发展官前景展望
洞见未来的领袖

因我不同
成就不凡

始于1845

前言

可持续发展是我们这代人面临的危机。如果我们不断侵蚀和消耗资本（无论经济资本、社会资本还是环境资本），我们将无法实现可持续发展。金融服务业处在这场危机的风暴中心，对可持续发展领域的风险和机遇拥有独特见解。金融机构既需应对气候变化带来的物理风险 (Physical Risks)、转型风险 (Transition Risks) 和责任风险 (Liability Risks)，亦需在利用可持续金融体系推动全球经济实现低碳转型方面发挥重要作用。

为应对风险和把握机遇，一些金融机构设置了首席可持续发展官 (CSO) 一职。国际金融协会 (IIF) 和德勤联合开展全球调研，希望探索CSO在推进风险和机遇管理方面能否发挥重要作用，研究该职位具有何种性质、通常由谁担任以及对于该职位有何现实期望。调研结果对于已经任命和正在考虑任命CSO的企业而言颇为有益。

其中一项核心发现，已任命CSO（给予其有力的行政支持并且赋予其广泛的战略职责）的机构意识到，在其组织的高级管理层中拥有这样一位“洞见未来的领袖”会带来诸多优势。

在当今世界中，变革的速度、规模和复杂程度都会影响企业前进的脚步，因此企业迫切需要一位能够理清利害关系、动员身边同事并开展具有针对性变革的战略思想家。

Tim Adams

国际金融协会总裁兼首席官

舒亚玟 (Sharon Thorne)

德勤全球主席

2021年2月

目录

引言	04
内容摘要	06
何时任命CSO较为合理?	09
CSO需要履行的职责何在?	17
CSO需要具备何种能力?	24
CSO向谁汇报工作以及CSO与CEO的关系如何?	31
CSO对于公司治理有何贡献?	35
CSO未来将会有何变化?	43
结论	51
术语表	52
联系人	53
尾注	54

引言

本报告总结了IIF和德勤的全球调研结果，旨在说明金融机构如何调动资源解决环境、社会和治理 (ESG) 问题以及如何看待CSO在实现企业愿景方面发挥的作用。具体而言，本报告将会回答以下问题：

- 为何只有某些企业任命CSO?
- CSO通常需要履行什么职责?
- CSO需要具备什么能力和领导素质?
- CSO对于公司治理有何贡献?
- CSO可能发生什么变化?

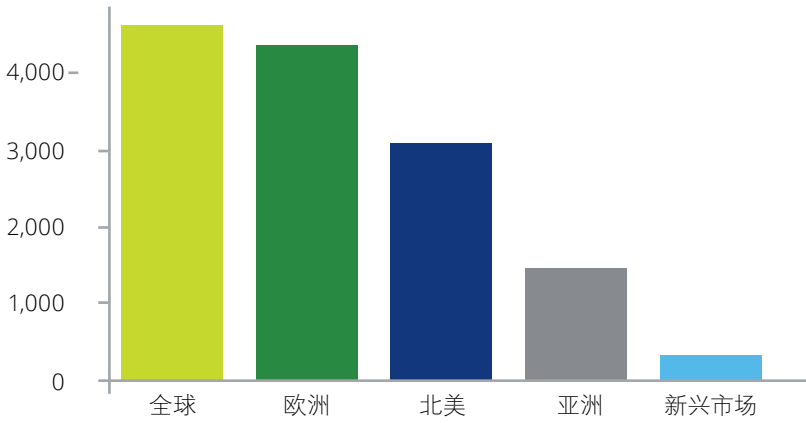
本次调研邀请了来自70多家机构，超过80位可持续发展领域专业人士发表观点，其中包括CSO、CEO (首席执行官)、CRO (首席风险官) 以及可持续发展、ESG和战略事务负责人。受访者主要来自欧洲、北美、亚洲和新兴市场的银行、保险公司和资产管理公司，涉及的专业领域与现今CSO范畴类似，包括ESG、业务战略、财务转型、风险管理、董事会治理、综合披露、合规、人才和薪酬。此外，本调研借鉴了德勤专业人员与全球客户合作开展的可持续发展项目的相关经验。

受访者所在企业的总市值为1.4万亿美元，这些企业通过贷款组合为近16万亿美元的经济活动提供资金支持，资产管理规模超过19.7万亿美元。

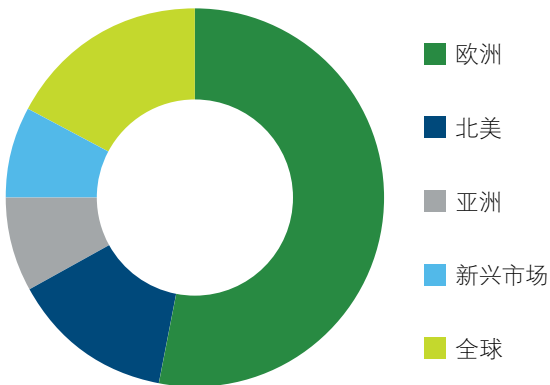
本报告中，“德勤/IIF调研”代表德勤/IIF调研和实地研究数据（收集期间：2020年7月至9月），字体较大的绿色文本代表行业专业人士访谈内容，“德勤洞察”代表德勤行业专家观点。

图1: 关于本调研

受访者所在企业市值 (单位: 亿美元)



受访者所在企业地理位置 (主要运营地区)



资料来源: 德勤/IF调研

内容摘要

我们预计CSO将在未来两年发挥更大作用。如今对CSO的职责要求更加明确，对其能力的要求亦是如此。

CSO正逐渐成为企业洞见未来的领袖。CSO必须了解和预测外部环境的变化，同时驾驭、应对和破冰企业所面对的复杂局面，助力企业履行ESG承诺，实现业务平稳发展。

不到15%的受访者表示其所在企业已任命CSO，近半数受访者表示其所在企业已任命可持续发展事务负责人或同级别人员，12%的受访者表示其所在企业已任命ESG事务负责人，另有不到四分之一的受访者表示其所在企业未任命同级别人员。

何时任命CSO较为合理？

调研发现，以下三种情况可以推动企业任命CSO：

1. 外部环境相比内部环境变化更快，因此需要任命专业人士帮助企业尽快适应变化
2. 外部利益相关者审查不断加强，因此对于企业提出更高期望，但是企业尚未找到利用现有组织架构、管理层和治理框架实现目标的方法
3. 企业意识到ESG风险影响巨大，或将成为战略风险

CSO需要履行什么职责？

虽然CSO的具体职责因企业而异，但是调研发现CSO通常需要履行以下三项职责：

1. 了解外部环境并为企业提供洞察
2. 帮助企业调整战略
3. 提供领先理念并通过加强沟通、开展培训和促进对接帮助协调团队关系

“CSO中的O亦可理解为orchestration（协调），因为我们所做的许多日常工作都是为了协调不同团队和部门之间的关系，从而确保我们怀揣共同愿景并为之不断努力。”

CSO需要具备何种能力？

CSO需要针对ESG问题制定战略、发挥影响、提高意识以及帮助企业内部人员切实了解相关后果，同时建立良好的人际网络并与拥有专业能力和经验的企业内部人员开展密切合作。此外，CSO亦需全面了解企业情况。正如某位CSO所说：“你必须了解产品的运作方式。”

在不同情况下，CSO可能需要采用不同管理模式，在某些业务中充当“推动者”或“执行者”，在其他业务中充当“协调者”或“管理者”。成功的CSO需要将四种管理模式适当融合，并根据实际情况和企业成熟度调整各种管理模式的比例。

然而，拥有这些能力似乎并不足够，CSO亦需具备超强的沟通能力和组织能力。相比其他职位，CSO需要面对更多的利益相关者。

CSO向谁汇报工作以及CSO与CEO的关系如何？

调研发现，有三分之一的受访者表示其主要向CEO汇报工作，其次是向公关或营销事务负责人汇报工作，再次是向人力资源或战略事务负责人汇报工作。向CEO直接汇报工作的CSO表示，这种汇报关系可以为其有效履行职责奠定基础。某些CSO认为，与CEO进行交流比向CEO汇报工作更加重要。

CSO对于公司治理有何贡献？

CSO可以采取以下措施助力公司治理：

- 建立ESG治理结构，确保准确评估风险
- 建立决策制衡机制，确保利益相关者的利益得到适当维护
- 协助企业内部治理机构，例如为董事会提供建议，担任ESG小组委员会主席，参与特别工作组以及帮助制定风险、审计、薪酬和重大变革委员会议程

调研发现，CSO团队成员人数通常较少，但其扩展团队还包括企业外部人员，因此CSO需要具备运营多学科敏捷团队和在企业外部建立良好人际网络的能力。



CSO未来将会有何变化?

随着CSO有效履行职责——确定并协助实现可持续发展目标，问题就转变为CSO未来将会有何变化?

某些受访者认为未来可能不再需要该职位。他们认为如果该情景发生，CSO的职责将被纳入日常职能范畴或转移给CEO。但目前来看，只有少数受访者持此观点。几乎所有受访者（99%）都认为CSO将在未来两年发挥更大作用。此外，70%的受访者认为CSO将在未来五年继续发挥独特作用，并为应对我们面临的可持续发展挑战作出特殊贡献。

“除非你的管理战略令人信服，否则你无法发挥影响力。”



何时任命CSO较为合理?

“CSO”这个名称已使用十余年，但其意义因人而异。¹过去18个月，我们发现任命CSO的金融机构数量显著增加。为何现在任命CSO?为何只有某些企业任命CSO?

未任命CSO的企业有何观点?

我们询问受访者：“贵公司是否已任命CSO/可持续发展事务负责人/ESG事务负责人?”如果回答为“否”，我们会继续询问受访者：“您认为贵公司为何未任命CSO或同级别人员?”

调研结果显示，即使企业未任命CSO，企业未来也有可能任命CSO或者目前已有其他高管履行CSO的职责。

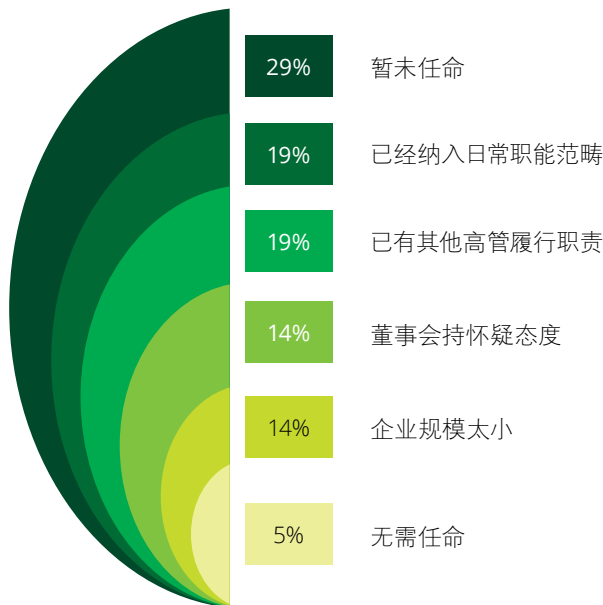
只有19%的受访者表示无需任命CSO或者董事会对该职位持怀疑态度。某些受访者表示企业规模太小导致不适合任命CSO，但是这意味着CSO可能会随企业发展变得更加重要。

“我们暂未任命CSO，但是未来可能任命。”

哪些情况可以推动企业任命CSO?

我们与受访者的访谈和研讨会以及我们对市场动态的观察结果表明，共有三种情况可以推动企业任命CSO——通过提拔可持续发展事务负责人或从现有职能中划分新职位。

图2: 企业未任命CSO或同级别人员的原因



资料来源: 德勤/IIF调研

情况#1: 外部环境相比内部环境变化更快

在外部环境相比内部环境变化更快的情况下,需要任命专人了解相关变化并帮助企业保持领先或者至少能与时俱进。

然而,变革速度、规模、幅度、复杂程度和最终的横向影响(ESG问题)导致此人需要在企业内部处于较高地位才能发挥更大影响力。

我们发现许多金融机构和非金融机构均已任命高管负责了解相关变化情况。

可持续发展领域的变化速度不断加快。这也得到国际标准制定机构、国家立法机构和行业监管机构的充分印证。作为洞见未来的领袖,CSO需为企业提供洞察、针对外部举措进行分类并在不同发展趋势之间建立联系,同时明确亟需变革的紧急和重要事项并且积极推动变革。

企业可能希望CEO履行上述职责。然而,正如某位CSO所说:“我们有时会将CEO捧上神坛。但是他们不可能对所有事情了如指掌。”因此,CSO需要帮助CEO了解ESG环境。

图3列出了在仅仅两周内发生的某些重大事件,以此说明可持续发展领域的挑战规模。

“自我从业以来,可持续发展领域的变化速度不断加快。我的职责就是了解相关变化情况。”

“CSO需要帮助CEO了解ESG环境。”



图3: 两周时间对于可持续发展领域而言十分漫长

可持续发展领域的变化速度相当之快，两周时间即可产生巨大变化和深远影响。以下所列为本报告发布前（2021年1月）的部分新闻报道。

第一周

- 联合国负责人呼吁停止以“我们还有备用地球”的态度对待地球之后，法国总统埃马纽埃尔·马克龙 (Emmanuel Macron) 在“同一个地球峰会” (One Planet Summit) 上与各国领导人共同作出保护生物多样性和生态系统的承诺。
- 投资者论坛 (其成员拥有富时全股三分之一的股份) 呼吁股东针对企业采取的全球变暖应对措施进行投票。“气候话语权”类似于美国和英国股东大会上的“薪酬话语权”。
- 针对MSCI ACWI可投资市场指数中超过8,000家公司的最新研究显示，只有16%的公司致力于实现《巴黎协定》提出将全球气温上升幅度控制在2° 以内的目标，只有5%的公司致力于实现更具挑战性的1.5° 的目标。
- 因与美国石油协会在气候变化、《巴黎协定》和甲烷排放方面立场不同，欧洲能源公司道达尔成为首家退出美国石油协会的石油巨头。两天后，道达尔收购全球最大太阳能开发商20%的股份。
- 英国国会议员将英格兰银行持有高碳资产视为一种“道德风险”，呼吁该行根据其就气候变化作出的承诺调整企业债券投资组合。
- 针对根据ESG原则投资的交易所交易基金的最新研究显示，尽管“洗绿”问题依然存在，但去年其资产管理规模仍呈指数增长。

第二周

- 新任美国总统乔·拜登 (Joe Biden) 宣布美国重新加入《巴黎协定》。他还重新成立工作组，负责确定“碳排放社会成本”，用于政府成本效益分析。市场评论人士认为，碳排放成本将大幅上升。
- 中国重申其气候承诺，到2030年碳排放下降65%，到2060年实现碳中和。
- 有史以来规模最大的气候变化调研发现，全球64%的人口认为气候变化属于全球危机。从国家层面来看，意大利、日本和澳大利亚受访者中的认同比例最高，分别为81%、79%和75%。
- 国际货币基金组织宣布将气候变化作为工作核心。其研究表明，将不断提高碳排放价格与推进绿色基础设施建设相结合可以促进全球GDP增长，并为数百万人创造就业机会。
- 美国商会改变其在人为气候变化方面的立场，并且呼吁采取更加严厉的行动，例如征收碳排放税、设定碳排放上限或出台依托科技并以现有“最佳科学”为依据的其他市场导向型政策。
- 全球最大基金管理公司贝莱德首席执行官拉里·芬克 (Larry Fink) 敦促企业制定可信战略应对碳排放问题，同时强调“所有企业的业务模式都将受到净零碳排放转型的深远影响”。

资料来源：华尔街日报、彭博社、金融时报、美国商会、联合国（2021年1月12日至26日）

以上仅列举了部分外部环境变化情况，企业无需针对所有变化采取应对措施。但是整体而言，这些变化正在改变企业的经营环境。

面对此等变化，企业需要任命一位高管负责驾驭复杂局面、针对可持续发展问题设定明确的战略方向并为实现长期成功调整业务模式。我们称此角色为“洞见未来的领袖”。

情况#2: 利益相关者的期望高于现实

就可持续发展领域而言，利益相关者对企业的期望尚未达到根深蒂固程度时就会出现情况#2。

从美国商业圆桌会议²、欧盟《非财务报告指令》³、南非《国王法典》(King Code)⁴或英国《公司法》第172条⁵来看，公司治理要求已趋于一致。如今，企业需要考虑更多外部因素和利益相关者期望。这些期望不仅涉及更多领域，程度也在不断加深。

图4: 利益相关者图谱示例

利益相关者	期望提高(示例)
审慎与行为监管机构	<ul style="list-style-type: none"> 某些国家的气候情景分析工作 ESG风险管理评估(监督审查和评估流程的环节之一) 披露信息的质量和准确性,包括气候相关财务信息披露工作组要求披露的信息 绿色债券合规性和“洗绿”风险防范措施 与可持续发展风险相关的欧盟金融工具市场指令修正案 美国商品期货交易委员会气候风险管理路线图
投资者和评级机构	<ul style="list-style-type: none"> 投资者为了解企业ESG风险敞口和相关管理计划而发送的信函 评级机构关于特定行业ESG议题的针对性提问,例如向银行询问费用透明度或向养老基金询问实现净零碳排放的计划
客户和供应商	<ul style="list-style-type: none"> 消费者更加青睐在ESG方面作出积极贡献的品牌 采购团队在招标文件中增加ESG筛选标准 企业拒绝向某些未披露ESG信息的客户提供服务
行业游说团体和行业协会	<ul style="list-style-type: none"> 资本联盟关于“普通资本”核算的建议 世界经济论坛发布建议框架,用于识别与长期韧性相关的ESG因素
非政府组织	<ul style="list-style-type: none"> 沟通方式:要求与企业举行线下会议讨论关注重点 对抗方式:举办活动、开展运动或采取直接行动宣扬特定立场
现有员工和潜在员工	<ul style="list-style-type: none"> 更加关注ESG影响、企业宗旨和职场生活 气候变化是26-36岁人群的首要关注重点⁶

利益相关者的新期望正在重新划定企业边界。随着边界日益交融，部分企业面临转折时刻，其已意识到利益相关者的期望，但是尚未制定行动计划。

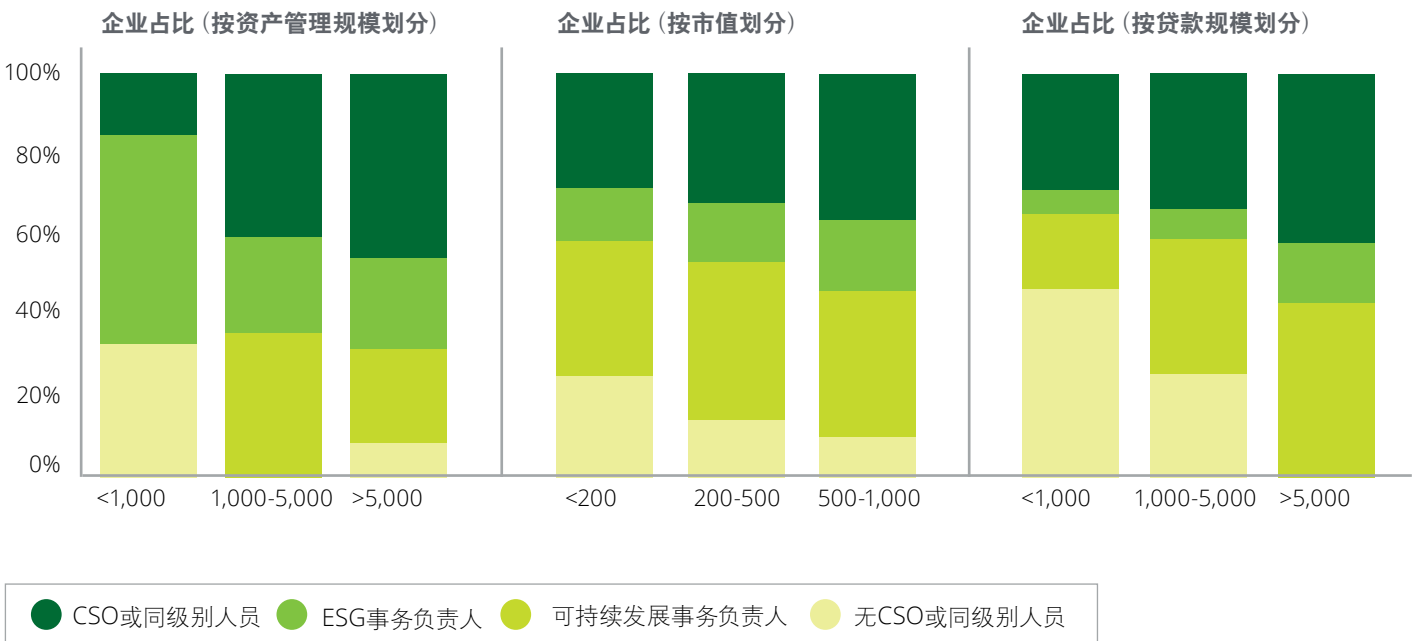
随着企业发展，其碳足迹和市值通常将会增加，从而导致来自广大利益相关者的审查加强，亟待解决的内部复杂问题增多。

因此，任命CSO颇具意义，有助于企业管理更广泛的利益相关者，并且此等利益相关者在行动计划和紧迫事项的优先级方面可能存在不同观点。

CSO通常因为具备公共政策和相关领域的专业经验以及在跨文化工作环境中打破孤岛现象的专业能力而被选定。上述经验确保CSO能够管理沟通和讨论进程的动态变化，而这在现代企业事务中的实用性日益增强。

为何任命CSO? 这是因为企业对其宗旨、目标或信念作出公开承诺（甚至是确认其认为最有可能出现的气候情景）之后，就会催生一系列影响自身活动的公众期望。

图5: 任命CSO或同级别人员的企业分析 (单位: 亿美元)



资料来源: 德勤/IIF调研; 德勤于2020年10月从年度报告及账目、公司网站和投资者推介材料中收集的资产管理规模、市值和贷款规模数据

此外,所有公开承诺(财务和非财务)均需转化为业务战略、纳入日常运营流程并由多个部门监控和管理,驾驭复杂局面、促进协调合作和推动深入变革的工作需要专人负责。因此,CSO应运而生。

我们的调研结果也印证了上述观点,调研结果显示,CSO在大型企业中更为常见,此等企业可能拥有更多不同的利益相关者群体。此外,与资产管理公司和保险公同相比,CSO在银行中更为常见。逾三分之一的受访银行表示其已任命CSO或同级别人员,但是仅四分之一的资产管理公司和保险公司表示其已任命CSO或同级别人员。相比银行,资产管理公司和保险公司更有可能任命可持续发展事务负责人(31% vs. 40%)或ESG事务负责人(9% vs. 20%)。

“由于气候风险正在影响企业的未来战略,因此我与CRO的互动频率显著增加。”

情况#3: 企业将ESG风险视为战略风险

目前,企业已根据公司治理和监管机构的要求举行气候情景研讨会,并从生物多样性、普惠金融、现代奴役制和未来工作模式等方面彻底重新评估其所面临的ESG风险。随后,企业将会认识到风险的不确定性并随机应变。



现行和草拟法案以及压力测试场景和许多新出台准则(或自愿性准则)提出明确要求,期望金融机构披露更多信息、说明其对普通投资者的广泛影响并培养使命感。此外,金融产品创新至关重要,既可满足预期需求,亦可符合新出台法规的要求。

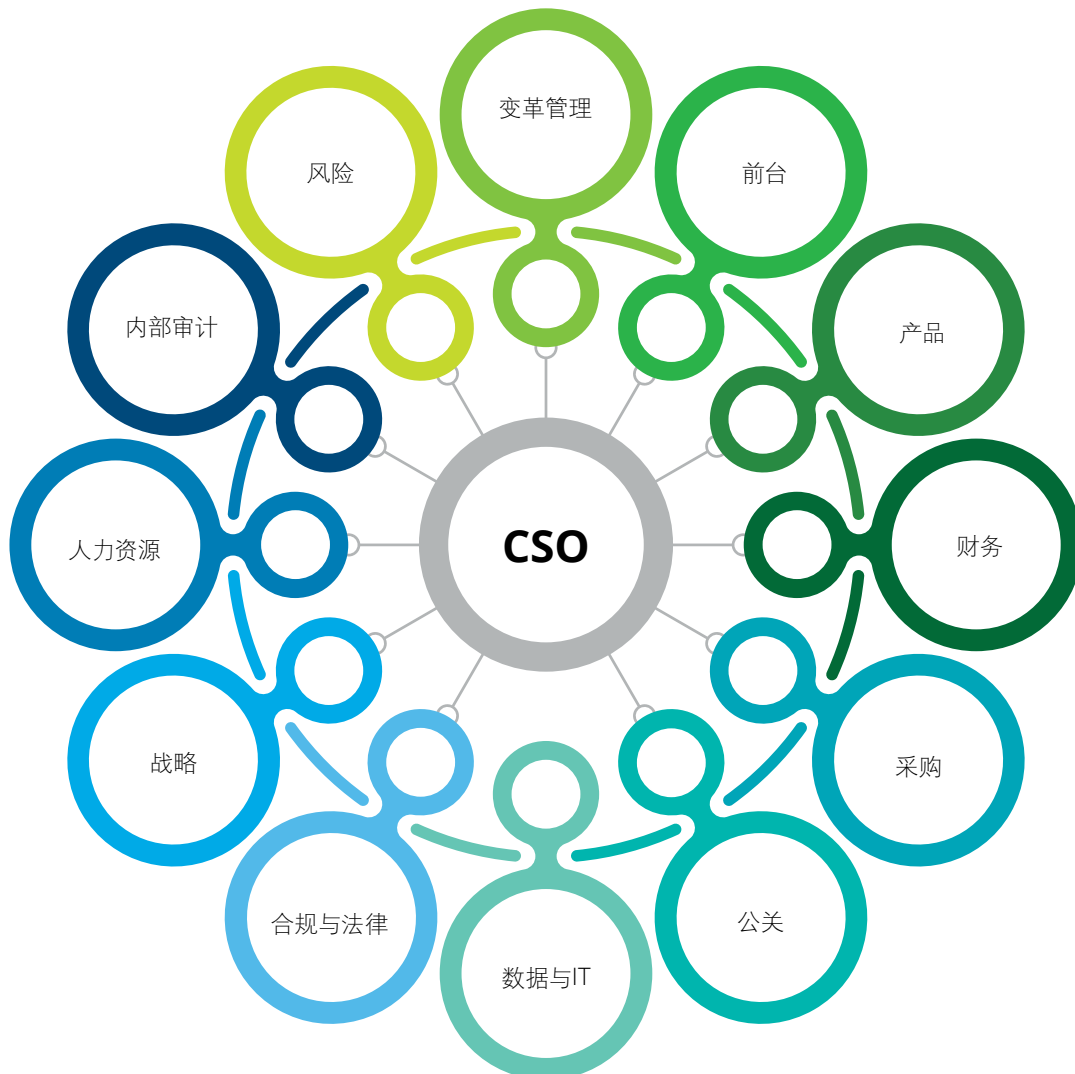
如果ESG风险推动市场发生重大转变、监管机构做出广泛回应,企业则需因势调整战略。但是某些企业可能仍然无需任命CSO,原因在于企业受到的ESG影响相对较小、企业产品组合较为简单以及利益相关者要求企业跟随潮流(而非率先出击)。

然而,大型企业将会影响其所在市场和商业群体。对其而言,可持续发展挑战不容忽视。调整业务模式(和相关价值链)的任务十分艰巨,涉及数十个职能领域。但是许多CSO拥有的系统性思维经验恰好可以提供帮助。

如图6所示,CSO在企业的可持续发展工作中处于核心地位,但这并非因为其需负责处理所有必要工作,而是由于这种大规模转型需要高管负责培训员工、协调变革并促进部门对接。

这位洞见未来的领袖可将战略付诸实践,并在必要时拨乱为治。

图6: CSO在可持续发展工作中的交互关系



职能领域	职责
战略	<ul style="list-style-type: none"> 制定有助于品牌提升的创新型可持续金融战略, 以此了解 (甚至创造) 市场需求 设计适用未来的战略, 满足客户不断变化的需求, 借助ESG (创造可持续价值和推进低碳转型) 获取竞争优势
前台	<ul style="list-style-type: none"> 识别客户、交易对手和交易的ESG风险, 并在投资、承保和贷款决策过程中考虑此等风险 了解客户在快速变化的监管环境中的ESG偏好, 并在销售产品和提供建议的过程中考虑此等偏好
产品	<ul style="list-style-type: none"> 设计支持可持续发展的创新产品, 例如绿色债券、碳挂钩票据等
风险	<ul style="list-style-type: none"> 识别、量化、管理和应对潜在及新兴ESG风险 将ESG (尤其是气候相关) 能力纳入现有风险框架 提高气候风险建模和压力测试能力
财务	<ul style="list-style-type: none"> 在定价、预测、预算编制、财务报告和资本配置过程中考虑气候相关金融风险 了解《国际财务报告准则第17号——保险合同》或《国际财务报告准则第9号——金融工具》等现有标准的最新实施情况
数据与IT	<ul style="list-style-type: none"> 针对ESG风险和机遇设计并实施经优化的数据模型 部署数据和IT资产, 帮助其他部门开发创新型ESG产品
合规与法律	<ul style="list-style-type: none"> 追踪快速变化、错综复杂的气候风险和可持续金融监管环境 保持企业控制框架的完整性, 确保符合气候风险和可持续金融要求 了解并管理气候变化带来的责任风险 (源于未充分或准确披露重大金融风险)
人力资源	<ul style="list-style-type: none"> 确保激励措施、薪酬体系和员工价值主张与企业价值观及其在ESG问题方面的公开立场保持一致
采购	<ul style="list-style-type: none"> 管理供应链ESG风险, 确保企业与具有一致价值观和标准的供应商合作
公关	<ul style="list-style-type: none"> 以可靠、有效的方式向市场传达企业运营和融资的可持续发展情况、ESG影响以及气候变化应对战略的韧性 提高企业产品供应的透明度, 以此避免“洗绿”风险和“影响力清洗”风险
变革管理	<ul style="list-style-type: none"> 实施充分考虑ESG影响和战略的变革管理和业务案例评估流程
内部审计	<ul style="list-style-type: none"> 制定审计方案, 关注气候风险识别和管理过程中涉及的重大风险 培养专业能力, 针对企业的气候风险和可持续金融工作方案提出建设性建议并提高其价值

资料来源: 德勤洞察

CSO需要履行的职责何在？

了解CSO的职责无需考虑其背景信息，甚至无需考虑其职位名称，而是应当考虑其希望实现的目标和致力解决的问题。

几乎没有企业可以简要概述CSO的工作内容。该职位可能无法像CFO或CRO一样拥有明确定义，因为其取决于诸多可变因素：

- 企业的特定业务和运营模式可能导致其相比其他企业需要面临更多ESG风险
- CSO的特定能力可能需要在履行职责的过程中体现（因为具备所有必要能力的候选人可能寥寥无几）
- 企业的发展历史、文化氛围和现有高管或将影响职责分配

换言之，CSO鲜少拥有相同背景或需要履行相同职责。

“名片上的职位名称并不一定能够准确反映出我们所履行的职责。”

在调研过程中，我们询问受访者：“您能否透露更多个人背景信息？您曾担任哪些职位？为何担任这些职位？”受访者的职业经历涉及生物学、品牌营销和法律等20多个行业。

我们亦要求受访者描述其官方职位名称，其中CSO和可持续发展事务负责人最为常见，但也存在其他职位名称（图7）。CSO（及其同级别人员）表示，“头衔膨胀”有时或将带来更多问题，导致利益相关者难以厘清相关职位需要履行的职责。

虽然职位名称多种多样，但是关于该职位似乎出现了某些新议题或新职责。

“我遇见过许多CSO，我们的工作内容都不尽相同。”

核心职责#1: 了解外部环境并为企业提供洞察

所有金融机构均应任命专人追踪外部环境变化情况。我们从气候科学的发展趋势中了解到,国家和国际标准制定机构正在加紧制定应对措施。这种制度化进程已对企业产生影响并且可能加剧。

世界经济论坛报告显示,2020年全球面临的十大风险中共有五項环境相关风险。⁷虽然气候风险是主要风险,但CSO的职责不仅限于环境领域。这也可以说明为何CSO的职责范围如此之广。某位受访者表示,CSO需要重点关注商业、治理和科学之间的交叉领域。另一位受访者则强调CSO职责的整体性。

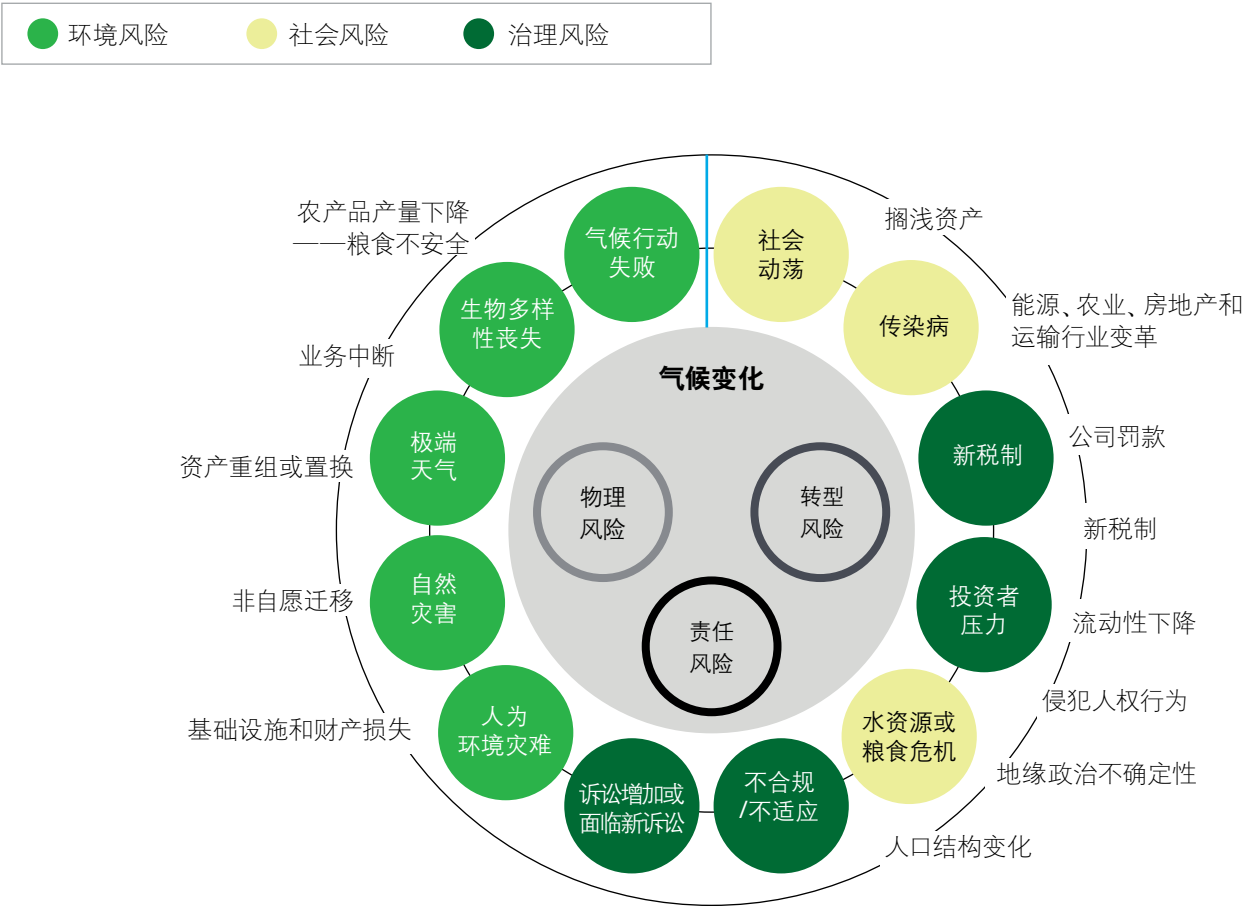
由于ESG已成为主流问题,CSO作为企业洞见未来的领袖,应协助企业应对这一局面。CSO需要促进部门对接,从其所处的地位审视内外部环境变化情况,其应了解外部环境如何变化以及其他企业如何应对,同时评估企业是否已为即将发生的变革做好准备(图8)。

图7: 受访者职位名称标签云



资料来源: 德勤/IIF调研

图8: ESG风险视图



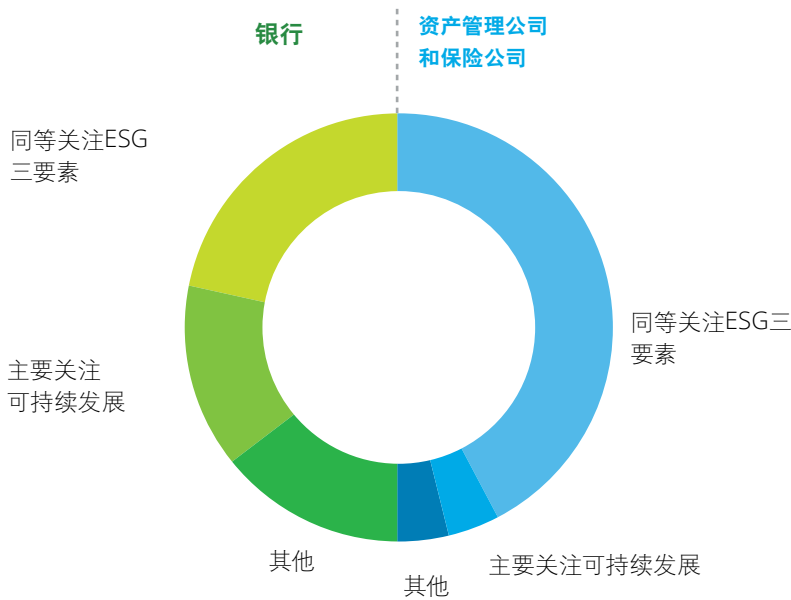
物理风险——因洪水、干旱、野火等气候变化而造成损失的风险。

转型风险——因采取向低碳经济转型的方式应对气候变化而造成损失的风险，例如政府行动、技术颠覆或投资者和客户期望不断变化等。

责任风险——因面临赔偿或诉讼（产品营销或气候风险相关信息披露的清晰度或透明度未能达到要求）而造成损失的风险。

资料来源: 世界经济论坛《2020年全球风险报告》

图9: CSO主要职责



资料来源: 德勤/IIF调研报告

受访者对图9所示的CSO职责表示认同。

当被问及ESG议题方面的相关职责时, 近三分之二的受访者表示其同等关注ESG三要素。资产管理公司和保险公司中选择上述选项的受访者比例为85%, 银行则为44%。此外, 并无受访者表示其仅关注可持续发展。

五分之一的受访者表示其需履行以下一项或多项职责:

- 专业投资
- 社会问题管理
- 影响评估
- 人权
- 披露和监管报告
- 落实联合国可持续发展目标
- 针对大型项目进行环境风险评估

核心职责#2: 帮助企业调整战略

开拓市场并力求成功是最具雄心壮志的企业所追求实现的目标, 自然也应成为CSO的职责。

CSO通常是系统思考者, 能够理清复杂局面, 平衡短期和长期目标。许多CSO都具备企业战略背景。

但就广义而言, CSO的主要职责是帮助企业解决以下矛盾:

- 可持续竞争优势的来源
- 明确的宗旨目标
- 监管义务和职责

如今，企业致力于在这个快速变化的环境中创造利润，同时实现其他目标，而这可能需要制定不止一项战略。在此过程中，企业可能需要明确可持续发展对于各业务领域有何意义。

许多企业的战略制定并非一蹴而就。企业最初对战略作出的调整可能过于简单。因此，若第一代战略未能达到预期效果，CSO需要保持干劲，建立反馈回路，以便在企业认识到哪些举措行之有效以及如何围绕不断变化的战略开展治理和赢得认可的过程中，确保第二代和第三代可持续发展和可持续金融战略更加深谋远虑、细致入微。

某些CSO的职责可能延伸至设计实现企业发展宗旨相关的子战略。对于部分企业而言，这可能涉及一项或多项联合国可持续发展目标。⁸

其他CSO的职责可能反映出企业确定的影响力议题。就此而言，CSO可以运用其丰富的利益相关者沟通能力——这可能是其职责的自然延伸。

然而，谨慎行事才是明智之举。若CSO的主要职责被视为自发的博爱之举，则其在尝试推动深入变革的过程中可能难以获得支持。

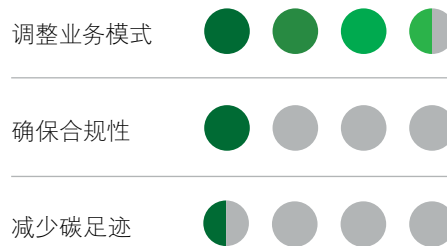
“战略思维对我履行职责至关重要。我的同行不仅想要获得数据点，同时也想了解这对他们及其所在企业有何意义以及他们应当如何应对。”

在调研过程中，我们邀请受访者对CSO的优先任务进行排序。调研结果显示，受访者对CSO应当致力实现的目标达成了广泛共识。

近70%的受访者将调整业务模式排在首位。其被视为CSO的首要任务，重要性远远超过确保合规性或减少碳足迹（图10）。

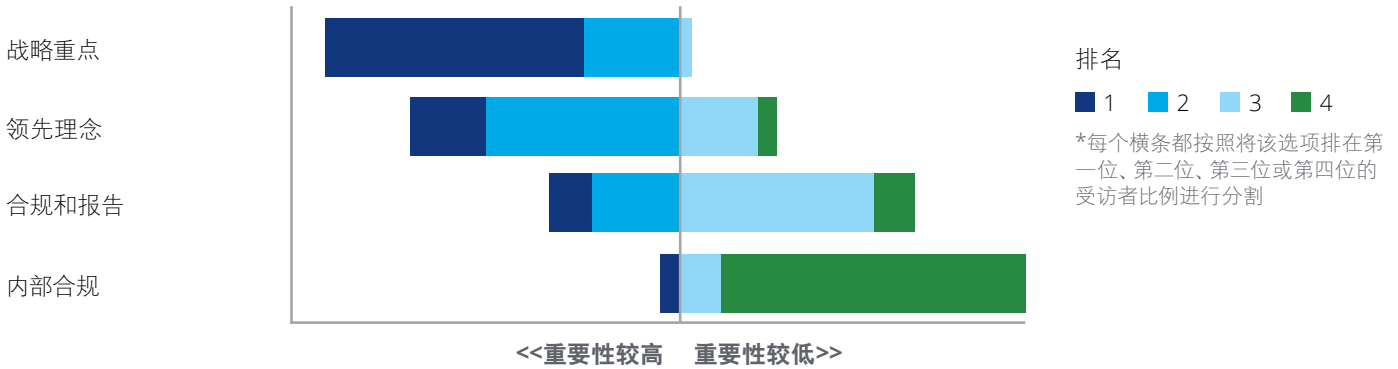
图10: CSO优先任务排序

加权分数（最大值为4）



资料来源：德勤/IIF调研

图11: CSO或同级别人员职责的重要性



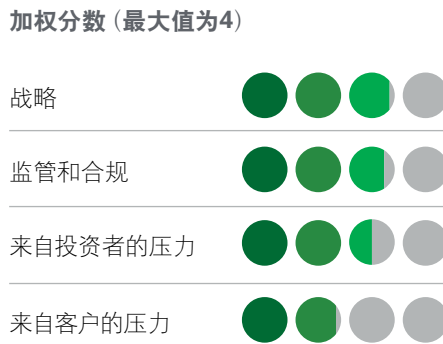
资料来源: 德勤/IIF调研

随后, 我们邀请受访者对CSO或同级别人员职责的重要性进行排序(图11)。

确定战略重点再度被受访者列为首要职责。

最后, 我们询问受访者哪些因素正在推动CSO的重要性日益提升(图12)。对于银行而言, 战略是首要驱动因素, 其次是监管和合规以及来自投资者的压力。对于资产管理公司和保险公司而言, 监管和合规是首要驱动因素, 其次是来自投资者的压力以及战略。

图12: 推动CSO重要性日益提升的因素



资料来源: 德勤/IIF调研

“目前, 我的职责是调动员工积极性, 激励员工思考战略方向。”

虽然监管和合规正在推动CSO的重要性日益提升，但这不能说明监管合规就是CSO的主要职责。在后续访谈和研讨会中，许多CSO表示其主要职责是与企业的监管团队共同评估、解读并在企业内部传达重要监管趋势。

核心职责#3：加强沟通、开展培训、促进对接

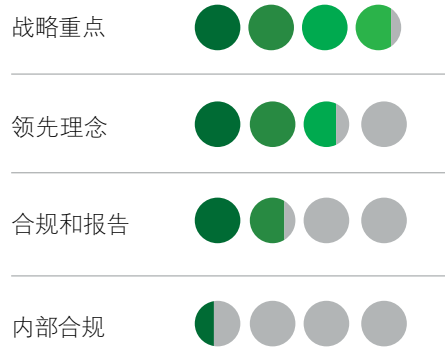
部分受访CSO认为其职责与10年或更早以前首席数字官的职责存在相似之处。无论现在还是过去，CSO的成功都取决于其能否在企业各个环节的工作中充分发挥作用。就此而言，任何领域都不应将CSO限制在外，任何人都不应认为其可完全忽视CSO。

CSO需要针对变革速度和规模、ESG议题及其对于长期成功的影响在企业内部开展有效沟通和传达相关信息。

上述结论亦得到调研结果的印证，调研结果显示，CSO的首要职责是确定战略重点，其次是提供领先理念（图13）。

图13：CSO或同级别人员的职责

加权分数（最大值为4）



资料来源：德勤/IIF调研

欧洲某大型保险公司的副CSO解释道，其团队最近举办了一项活动，旨在“提高300名核保人员的气候科学理解能力。但是由于企业规模太小，无法提供关于所有能力的培训。”

此外，许多CSO表示，其需负责“促进对接”。由于涉足诸多交叉领域，CSO在这项工作上拥有天然优势。

CSO所在团队可能规模较小，但其个人关系网络可以弥补这一劣势，从而助力其最大限度发挥影响力。某位CSO表示：“CSO需要发挥支点作用。因此，团队规模并不重要。”

“今年，我们已经举办了30多场在线研讨会和座谈会，旨在帮助一线员工了解现有框架和工具。目前，我们正在建立认证体系。”

CSO需要具备何种能力？

如何将上文所述职责与CSO作为企业洞见未来的领袖需要具备的能力相对应，可以分为两类：专业能力和管理能力。

专业能力

我们邀请受访者对CSO必备专业能力的重要性进行排序。与我们在其他调研中得出的结论一致，战略能力最为重要。影响力次之。

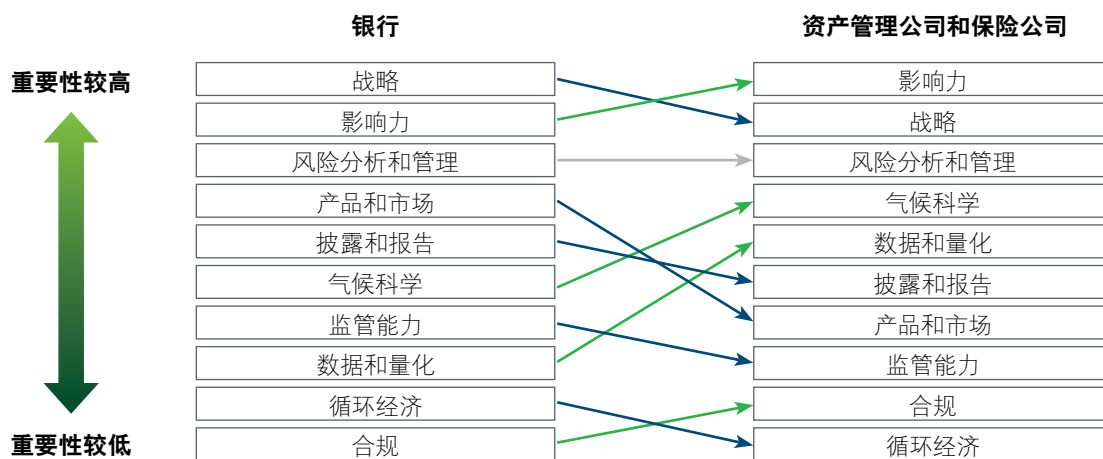
战略能力和影响力的重要性远高于数据和量化、气候科学、监管能力和合规等专业能力。这并不是贬低这些能力的重要性，而是说明有效履行职责需要具备必要的专业知识，但是CSO可能并不总是具备这些专业知识。

然而，缺乏技术含量的战略或将导致CSO难以服众。因此，CSO至少需要了解产品的运作方式以及相关风险的管理方式。

挑战在于，任何金融产品都可能被纳入多个特定领域的可持续发展框架。除联合国负责任投资原则或负责任银行原则外，采矿、电信、房地产、制药等行业亦存在可持续发展框架。

“CSO负责斡旋对话、帮助设定目标，因此必然需要使用商业语言。但要获得成功，CSO还需要认识到，单打独斗并不可取，开展业务合作才是明智之举。”

图14: CSO必备专业能力



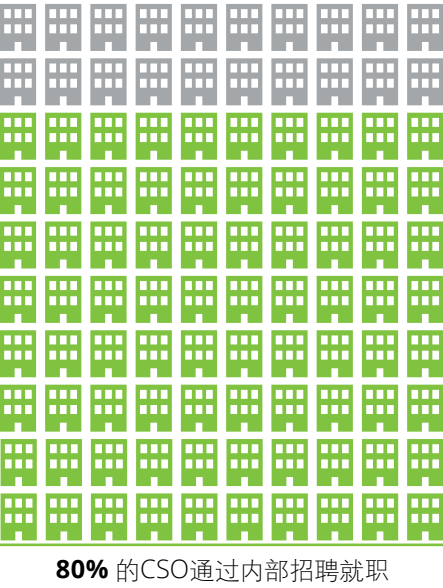
资料来源：德勤/IIF调研

→ 重要性下降 → 重要性上升 → 重要性相同

CSO可能通过直接任命或内部招聘就职 (图15和图16), 因此CSO需要了解其所 在企业。这两种就职途径均反映出了解 企业情况和建立人际网络的重要性。这 在受访资产管理公司和保险公司中尤为 突出, 93%的受访者表示其是通过直接任 命就职。

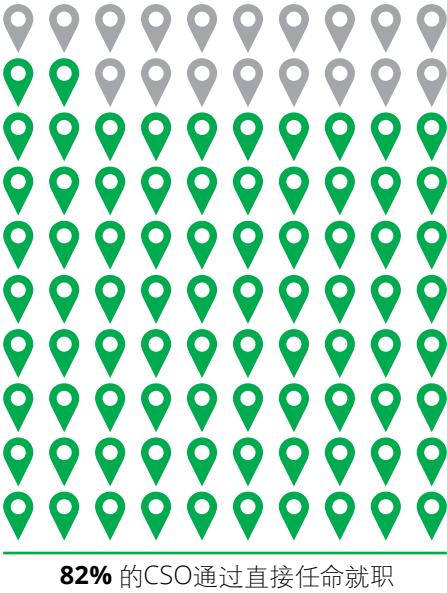
“知识渊博才能 胜任CSO。”

图15: CSO就职途径——内部招聘



资料来源: 德勤/IIF调研

图16: CSO就职途径——直接任命



资料来源: 德勤/IIF调研

CSO必须帮助同事了解可持续发展对于 企业有何意义以及解决ESG问题将对哪 些领域产生最大影响。由于CSO的影响范 围相比其他职位更加广泛, 因此CSO必须 拥有超强的沟通能力。参考图17所示的沟 通能力。

“我们必须帮助所有员工实现愿景。”

图17: CSO沟通能力示例

- **说服**董事会相信，可持续发展议程可能带来风险，但是也将提供战略机遇
- **激励**高管大胆设立目标，在国际会议上表明企业在生物多样性方面的立场
- **说服**前台部门相信，虽然气候科学具有概率性，但是必须立即采取行动
- 将气候相关财务信息披露工作组的最新动态**制成**演示材料，向合规和风险部门展示
- **说服**内审总监聘请专业人才
- 与业务网络可能偏向于“棕色”产业的客户关系经理**达成共识**
- 向客户**说明**企业在气候变化方面有何立场以及这对客户而言有何意义

资料来源：德勤洞察

管理能力

为了解CSO有效履行职责所需具备的管理能力，我们邀请受访者对CSO的四种“角色”进行排序：

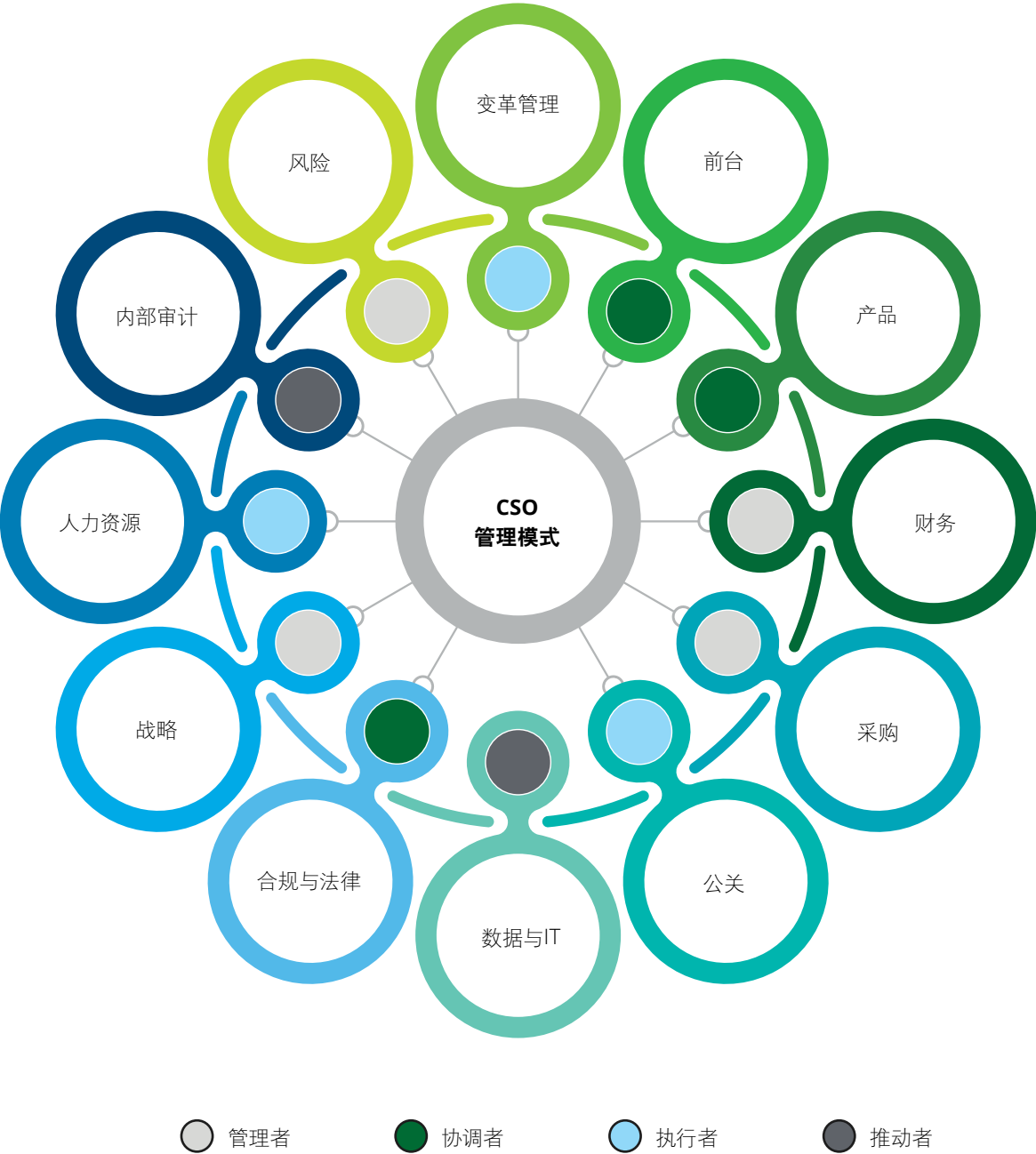
 <p>推动者</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 质疑现状，呼吁变革 • 通常扮演旁观者的角色 • 引入不同观点 • 解决现有问题，发现潜在问题 • 拥有并善用变革权利
 <p>协调者</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 斡旋对话 • 调解对稀缺资源的矛盾要求 • 综合运用不同领域的知识（科学、商业和治理等） • 围绕长期和短期时间框架、利润和宗旨目标、风险和机遇战略、内部和外部利益相关者以及紧急和重要事项作出权衡
 <p>执行者</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 带头实施变革 • 验收解决方案的最终设计 • 实施商定解决方案，负责解决日常问题 • 指导其他员工并管理其在变革实施过程中的表现
 <p>管理者</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 协助管理既有流程 • 评估企业控制措施的设计或实施效果 • 审查目标进展情况 • 密切关注商业环境 • 在初期阶段利用独立性吸引关注

我们的调研、研讨会和后续访谈均表明，成功的CSO需要将以上四种管理模式适当融合，并且能够根据情况需要和企业成熟度调整各种管理模式的比例。

新任CSO更有可能扮演推动者的角色。相比之下，资深CSO将会根据其所面对的群体采用不同管理模式。

CSO也可能在面对不同企业内部人员时扮演不同角色，具体取决于部门成熟度、ESG问题的受关注程度或企业内部人员的个性风格（图18）。

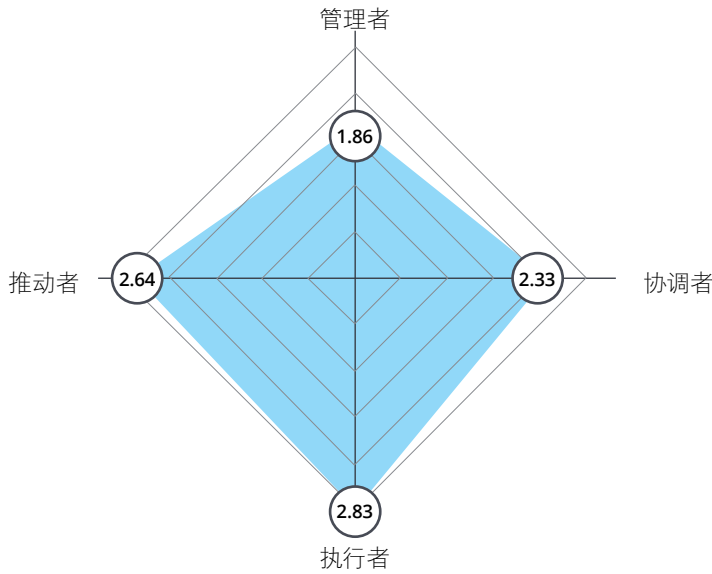
图18: CSO管理模式图解



资料来源: 德勤洞察

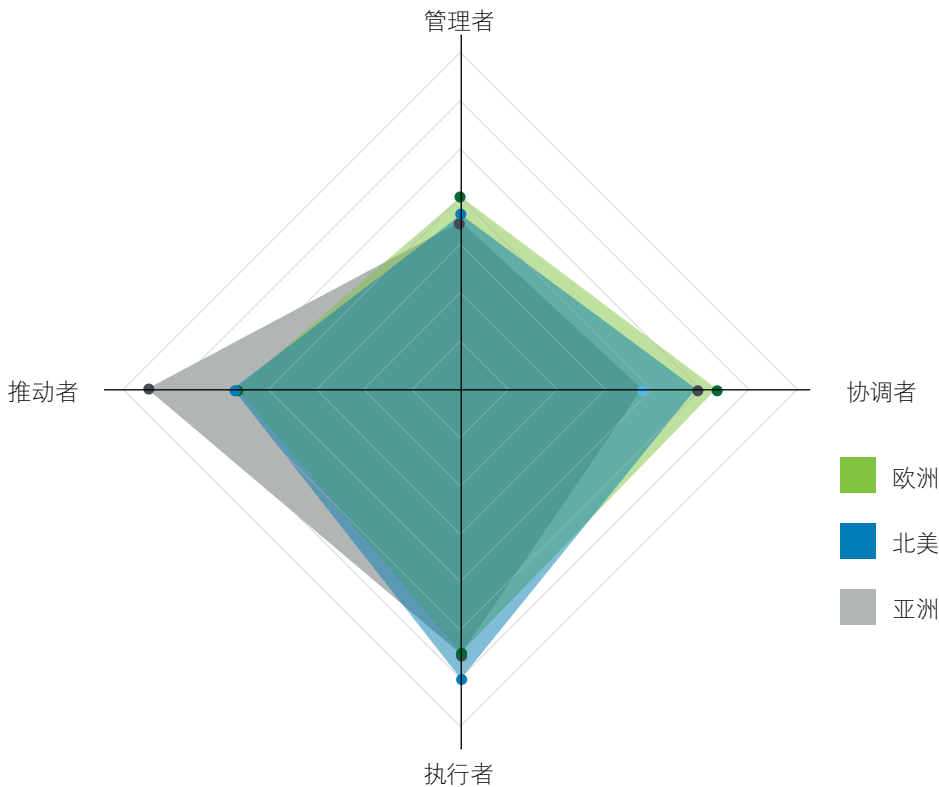
总体而言,受访者认为执行者角色最为重要。这表明某些企业(或者至少是企业内部的某些部门)初期的“呼吁”或“动员”工作已经取得成功,并且正在推动企业迈向实施阶段。这在资产管理公司和保险公司中尤为突出。

图19: CSO必备管理能力
加权分数(最大值为4)



资料来源: 德勤/IIF调研

图20: CSO必备管理能力(按企业总部所在地区划分)
加权分数(最大值为4)



资料来源: 德勤/IIF调研

然而,各地区之间存在明显差异。北美地区受访者认为执行者角色最为重要,欧洲地区受访者认为执行者角色与协调者角色同等重要,而亚洲地区受访者认为推动者角色最为重要。

受访者普遍将管理者角色排在第四位。对此结果的一种解释是,可持续发展战略尚不成熟,因此战略管理相关职责并不明确。

角色困境

企业阐明目标将有助于CSO取得成功。但纵使高层已设定明确基调,前路可能依然崎岖漫长。目前,CSO正在面临以下困境:

- 被视为企业内部的激进分子。CSO需要成为能够帮助高管做出艰难抉择的谋士。谦逊、虚心和同理心是其需要展现的重要品质。但是其应避免被视为企业内部的“大善人”。
- 难以利用相关信息。CSO需要具备出色的规劝和沟通能力。不善谈论战略和数字的CSO将会发现其影响力大打折扣。因此,CSO传达的所有关键信息均需以事实、证据和分析结果为基础,否则员工可能认为CSO的工作无法产生长期影响。
- 过于依赖CEO的帮助。接近CEO的光环权力必定有所助益。许多CEO都致力于将可持续发展作为一项长期目标。但是CSO不可过于依赖CEO,他们通常进退自如。CSO有时会为某项议题殚精竭虑或困囿于某些无法控制的事件。因此,与任何个人保持密切联系的效果都不及与董事会成员建立良好关系以及与中高层管理者开展有效合作。
- 因缺乏耐心而精疲力竭。许多CSO表示,工作进展慢于预期。缺乏耐心的CSO可能精疲力竭或失去信心。由于工作进展可能非常缓慢,因此CSO需要处变不惊、胆识过人。

“拥有政治敏锐性才能避免被淘汰。”

“耐心亦被视为一项重要能力。如果急于求成，成功之门可能永远不会敞开。此外，对于何时作出何种选择也要有所把握。”

“长期坚持不懈才能实现目标。如果失败，则须继续尝试。”

CSO向谁汇报工作以及CSO与CEO的关系如何?

CSO是否应向CEO汇报工作?

我们针对汇报关系向受访者进行提问。三分之一的受访者表示其向CEO汇报工作，相比资产管理公司和保险公司，这种直接汇报关系在银行中更加常见 (23% vs. 34%)。其次是向公关或营销事务负责人汇报工作，再次是向人力资源和战略事务负责人汇报工作。

然而，37%的受访者表示其汇报关系不属于上述情况。他们主要向公共事务负责人、CRO、管理委员会总干事、企业发展总监、企业秘书或副总法律顾问汇报工作。

许多受访者都支持CSO向CEO直接汇报工作。向CEO直接汇报工作的受访者认为这种汇报关系颇有益处。

图21: CSO向谁汇报工作?



CEO: 32%

公关/营销事务负责人: 13%

人力资源事务负责人: 9%

战略事务负责人: 9%

其他: 37%

但这并不意味着所有企业都需要仿而效之。某些CSO强调，成功的关键在于与CEO进行交流并获得其声援。CSO或许无需向CEO汇报工作也可达成上述目标。

对于企业而言，采用哪种汇报关系取决于其文化氛围、业务模式以及现有高管的职责和期望。就此而言，以下内容或将帮助企业确定哪种汇报关系最为适用。

直接汇报关系

CSO针对其向CEO直接汇报工作提出某些有力论据:

“如不直接对接CEO、ESG委员会和战略流程，我将难以开展工作。”

资料来源: 德勤/IIF调研

“通过向营销事务负责人汇报工作的方式管控风险十分困难。如此一来,即使你的目标在于实现战略转型,他们也会认为这是一种营销活动。”

“CSO与CEO之间需要建立直接或间接汇报关系,这种汇报关系不可或缺。”

CSO拥有足够权力才能有效履行职责。向CEO直接汇报工作可以帮助CSO获得层级权力、光环权力、人际网络权力、奖励权力、质疑权力和颠覆权力等。

未来几年,企业或将面临影响其未来十年的历史性抉择。这项任务应当落到有权威作出战略决策的高管身上。其中向CEO直接汇报工作的CSO可将ESG议题从风险或合规扩大到战略和资本层面,从而助力决策进程。

如果可持续发展事务负责人缺少资历,则其可能难以有效参与企业事务并发挥影响力,更不用说提出可行建议或获得有力支持。因此,企业需要兼具能力和影响力的人才来担此重任。在CSO与CEO之间建立汇报关系(与其他首席高管的汇报关系一样)不仅能够帮助CSO在企业内部树立威信,同时可以向市场和利益相关者表明企业正在认真对待可持续发展问题。

其他汇报关系

可以预见,未来所有CSO都会向CEO汇报工作,但是只有这一种汇报关系吗?许多受访企业称其CEO为可持续发展工作的“主要支持者”。此等CEO深信唯有可持续发展战略才能真正发挥作用。因此,他们最有资格决定谁应向其汇报工作以及如何在管理团队中分配职责。

随后便是成熟度问题。如果企业已制定周密的ESG战略并且CFO、CRO和业务部门负责人正在落实该项战略,CSO的职责或将转变为以沟通和利益相关者管理为主。在这种情况下,CSO与CEO之间可能无需建立直接汇报关系。此外,某些金融服务企业的CFO在审查绩效报告和应对可持续金融模型的数据需求方面遥遥领先于同行。如果CSO能够与负责设定高层基调的CEO进行交流,企业就无需针对CSO的汇报关系作出硬性规定。

如果企业认为其无需或无法负担新增一位首席高管所产生的费用,其亦可以采取“迂回战术”。例如审计和风险委员会扩大职责范围,CSO、CFO和CRO承担更多职责或者董事会出面寻求业务合作伙伴协助解决可能出现的特定问题。

目前,CSO的汇报关系与企业的成熟度、复杂度或可持续发展工作投入度之间并无明确关联,而是主要取决于CSO在接受该职位时与高管达成的共识。但是,随着要求不断提高,企业需要明确CSO的汇报关系和相关职责。如果可以满足预期,就无需转变为正式的层级结构或变更汇报关系。

加入执行委员会

即使可持续发展事务负责人被任命为CSO并向CEO汇报工作,也会出现另一个问题——其是否同时属于CEO执行委员会成员。

受访者对此持有不同观点。某些CSO更加重视职位的风险性和公平性,另外一些CSO则是希望详细了解企业动态。受访者表示,不加入执行委员会可以帮助其减轻争取支持的负担,并在一定程度上缓冲季度收益周期的压力,同时让其退一步思考并从长远的战略角度看待问题。

“我从未想过加入执行委员会。我希望成为大家的朋友,帮助大家解决问题。”

CEO如何为CSO提供支持?

金融机构通常层级分明,这意味着CSO需要获得声援。受访者普遍认为:“CEO的支持至关重要。如果CEO无法提供有力支持,CSO将很难推进工作。”

CEO需要重视CSO,为其提供支持,从而帮助员工了解CSO的重要性。CEO需要腾出时间和空间与CSO进行交流——通过议程形式进行正式交流或者在其他高管在场时通过聆听意见和提出问题进行非正式交流。

此外,CSO需要获得长期支持,因为CSO的工作通常不会立刻产生成果。CEO可与CSO合作设定总体目标并将细节交由CSO处理,从而推进深入变革。需要强调的是,每个人都需要参与可持续发展工作。

“我们需要高管提供支持,其应明确表示我们的工作至关重要,并就可持续发展问题直言不讳。”

CSO如何为CEO提供支持?

实现经济价值最大化已经非常困难。大多数金融机构一心致力于提高利润,并未密切关注对企业长远发展带来的影响。

从这种模式转向可持续发展起初可能充满风险。但是，企业有时需要这种魄力。如今，在实践和理论层面存在一种共识——负外部性将会持续存在。因此，整合外部因素可以助力效率提升和新产品开发，从而增加利润。

大型企业拥有庞大的员工队伍，导致这项任务更加复杂和分散。想要取得进展，就需要获得更多群体的接受和认可。另一方面，企业规模越大，来自其内部的潜在压力也就越大（即员工积极性）。

因此，CEO需要一位思虑周全的合作伙伴帮助其了解相关情况。可持续发展最终将会推动企业开展必要转型，转型规模可能超出许多企业内部人员的预期。CSO可以通过在风险与机遇之间建立联系帮助CEO推进变革：

- 哪些产品和市场有望实现增长?
- 在何处寻找潜在客户群体?
- 我们需要如何影响我们的供应链?
- 我们的利益相关者将会采取哪些行动?
- 我们应当关注ESG的哪些方面?
- 投资者接下来将会有何期待?
- 作为长期价值的管理者，我们应当采取哪种方式配置稀缺资本?
- 我们应当何时抓住特定机遇才能最大程度提高成功机率?

某些CSO对于这种“搭档”的角色有进一步理解。“我们亦需承担教育职责。我们希望发挥激励和鼓舞作用——而不仅是带来快乐。”

话虽如此，CSO确实需要为CEO提供支持。

CEO需要维持良好的平衡。他们需要找准企业未来的定位，同时确保当下获得足够的利润。从在年度股东大会上发言到与非政府组织和监管机构接触，CEO无法得到所有人的理解。但是CSO可以帮助CEO为未来可能发生的事情做好准备并在优先事项之间找到平衡点。

最后，CSO可以帮助CEO专注重点工作，并且推动CEO走得更远、更高、更快。维持利润与宗旨的平衡从来都非易事。

“我认为与CEO建立良好关系可以使我们双方都从中受益。”

CSO对于公司治理有何贡献?

公司治理似乎是个难题,尤其是考虑到变革的复杂程度以及各业务领域的受影响程度。调研结果显示,全球金融服务行业已采取诸多公司治理措施。

某些成熟度较低的企业仅成立专注于可持续发展工作的指导小组。某些成熟度较高的企业则建立与董事会同级的ESG委员会、提出正式的可持续发展要求、建立普通股价值核算系统以及落实董事会批准的ESG战略。

从市场情况来看,目前正在发生的重大公司治理变革可能直接涉及CSO,亦或需要CSO作为企业洞见未来的领袖帮助引导并协调一致。

“我们深知,仅成立可持续发展指导小组还远远不够。”

图22: CSO在公司治理工作中的交互关系

董事会

- 审批可持续发展战略,确保可持续发展战略融入整个企业,根据计划监控绩效(包括目标和预算)
- 监督ESG相关风险所有权,确保制定有效方案识别、评估、管理、监控和披露ESG相关风险

风险委员会

- 针对企业风险管理进行直接监督,根据企业风险偏好评估企业风险敞口
- 评估ESG风险管理的质量以及特定风险管理战略按照预期发挥作用的程度

审计委员会

- 协助董事会履行公司治理义务,监督实体履行财务与绩效报告、普通资本和价值核算、内部控制系统以及外部披露(包括ESG相关信息披露)等方面的职责

薪酬委员会

- 设计并落实薪酬结构,通过推动整个价值链实现长期价值创造的方式激励员工,增强企业实现ESG目标的能力

治理与提名委员会

- 任命具备相应能力与经验的董事和高管负责推进ESG战略

某些企业还设立了由跨职能代表组成的其他董事会委员会(例如独立于风险和审计委员会的特定可持续发展委员会),负责识别、监控和审查ESG相关风险。

资料来源:德勤洞察

CSO与董事会

在帮助CEO制定和提出战略的过程中，CSO与董事会的接触最为频繁。董事会需要确保企业已制定适当计划，提高整个价值链和企业的ESG绩效。

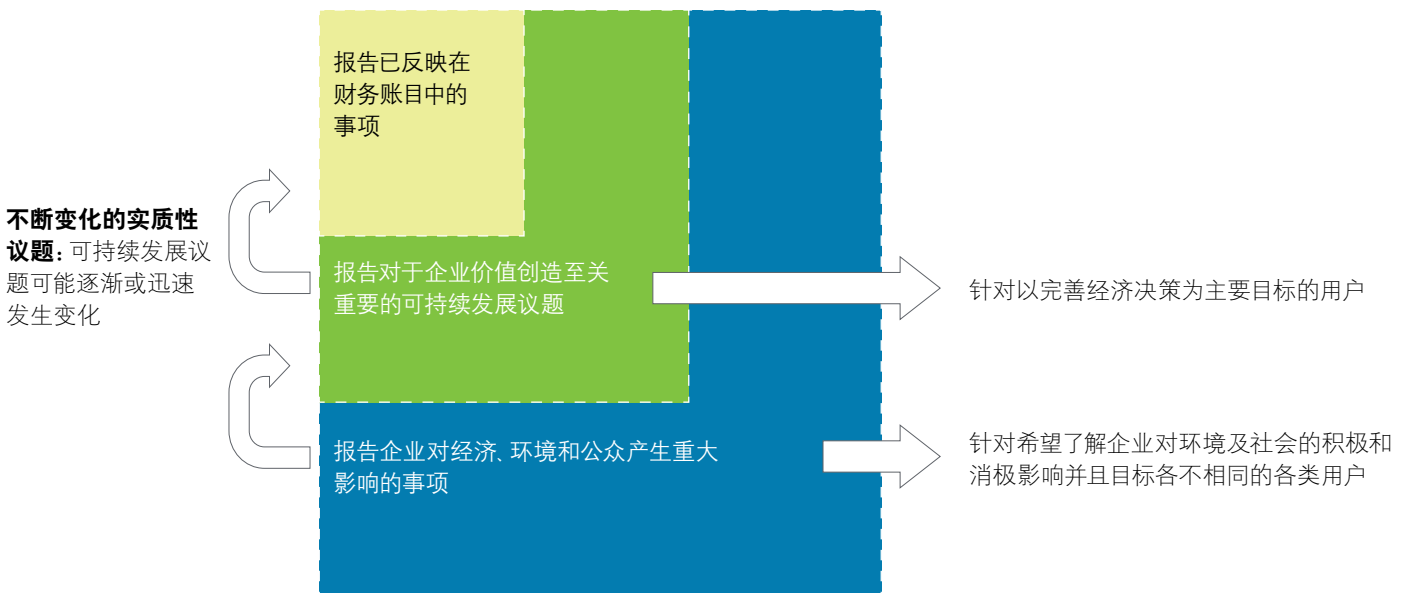
许多企业尚未明确这对于董事会层面的报告有何意义。董事会也尚未全面掌握与利益参与方相关的企业指引的最新发展动态。不过，未来几年，董事会似乎需要扩大信息审查范围以切实履行职责。

传统财务报告(图23⁹左上角方框)正在面临革新压力，未来将会纳入关于可持续发展议题的报告(中间方框)以及涵盖重大ESG影响的全面综合报告(底部最大方框)。作为企业洞见未来的领袖，CSO可以帮助董事会为期望调整后可能产生的变化做好准备。

董事会可能需要追踪两次报告期间的绩效。CSO可以帮助董事会规划应当接收哪些管理信息，以便在企业内部传达董事会的决策。

某些企业的董事会表示帮助董事会成员掌握ESG专业知识十分困难，因此CSO可就ESG议题为董事会提供相关建议。气候科学专家并不能出具专业会计披露信息，一个合格的会计师也无法解读气候科学数据。

图23: 董事会层面管理信息的灵活范围



资料来源: CDP、CDSB、GRI、IIRC及SASB意向书

CSO与主要委员会或ESG小组委员会

根据CSO访谈和行业对话，我们发现关于ESG治理和董事会主要存在两种观点。

一方面，某些受访者认为变革规模、速度和复杂程度促使董事会必须成立小组委员会。另一方面，许多受访者对于将可持续发展作为次要内容进行讨论持谨慎态度。广义而言，董事会的基本职责包括战略制定和资本配置。在对可持续发展缺乏明确了解的情况下，似乎很难针对以上两种观点进行深入讨论。

CSO与审计委员会

企业针对其业务活动披露的信息即将发生变化。就此而言，CSO作为洞见未来的领袖将会再次发挥关键作用。首先，CSO应当确保将气候和ESG风险纳入主要风险考量因素范畴。

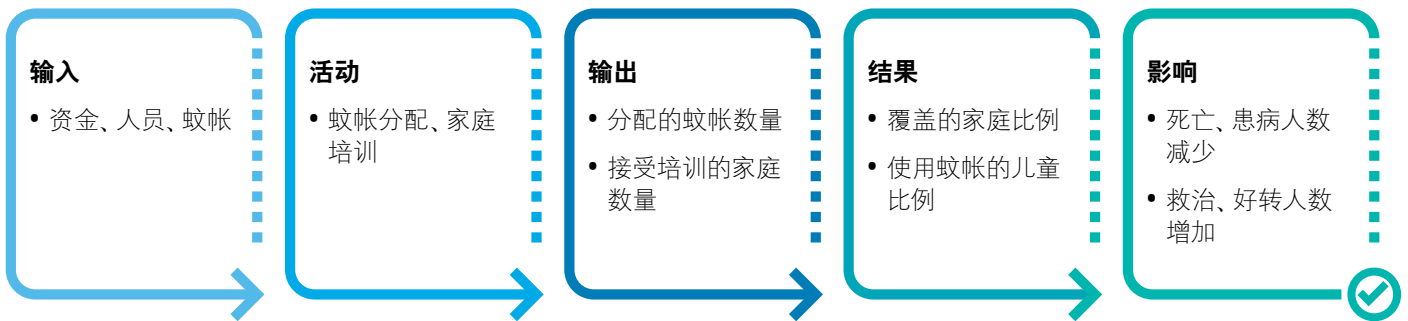
非财务信息披露是监管机构、立法机构和会计机构的讨论重点。CSO可以帮助审计委员会应对瞬息万变的局势。¹⁰

虽然金融机构已经习惯披露其金融活动的结果，但就其对金融和非金融资本的重大影响进行高质量披露正在变得更加重要。此外，目标驱动型组织不仅需要设定明确愿景，同时需要建立相应机制。这意味着审计委员会将在审查非财务信息披露、影响衡量和输出信息方面发挥更大作用。换言之，未来的审计委员会可能必须遵循图24中的所有五个步骤，而不仅仅是前三个步骤。



图24: 从输入到影响的变革理论因果模型

“变革理论”应用于疟疾防治的实例。报告模式不仅包括输入、活动和输出(上图所示变革模型的前三个步骤),还包括结果和影响(第四步和第五步)。



资料来源: 德勤洞察

“如果我们过早将这项工作推给小组委员会, 董事会成员和高管很有可能忽视这项工作的重要性。我们的目标应着眼于帮助董事会成员和高管尽可能了解这项工作的规模。”

新型可持续发展监管方法要求企业披露更多非财务信息(例如温室气体排放、宗旨声明和多样性统计), 这就要求审计委员会成员审批ESG风险管理框架或“自然资本”账户披露信息。这些都是现有验证及鉴证框架需要考量的全新领域。

CSO与薪酬委员会

企业如何奖励优秀的ESG绩效以及建立如何在更广泛的社会影响下支持风险承担的企业文化愈发受到关注。

但是这对薪酬委员会而言可能并不简单。衡量和比较已产生不同影响的员工的贡献向来极具挑战。更重要的是, 员工产生的最终影响可能需要一二十年时间才能显现。

薪酬委员会需要提出切实可行并且具备可扩展性的解决方案,确保公开披露之后能够顺利通过。如果十年计划对于CEO和高管而言不切实际,则需设定阶段性目标和中期目标,确保企业处于正确的发展轨道。就此而言,CSO作为洞见未来的领袖将会再次发挥作用。

转变以奖励短期利润为重点的企业文化可能并非易事,尽管CSO表示这不完全是薪酬问题。此外,提供满足ESG要求的工作场所可被视为企业的员工价值主张。

CSO参与讨论的优势在于其可在所有问题之间建立联系,某位CSO称之为“横向性”。因为吸引和保留人才不仅需要提供良好的工作条件和具有竞争力的薪酬计划,同时需要建立能够激发使命感的业务模式。

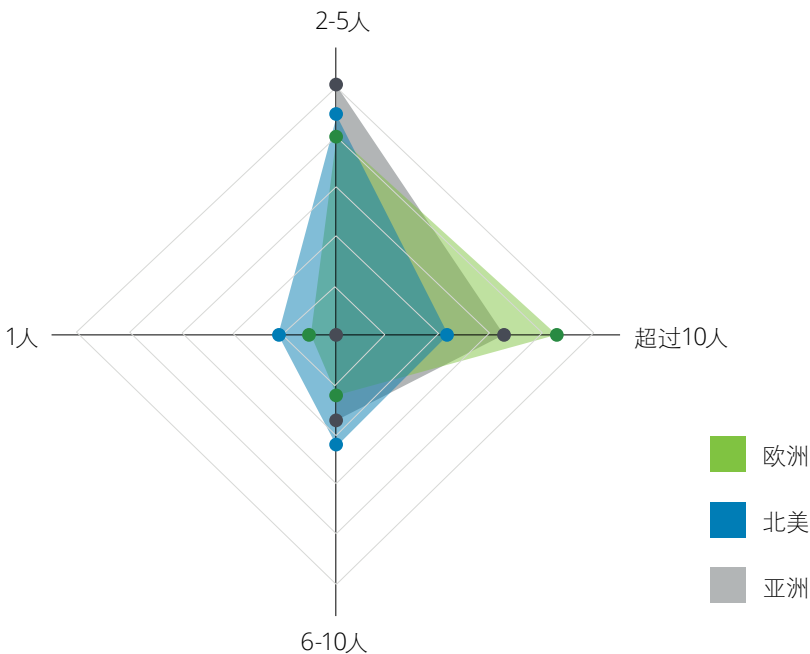
“为实现企业文化转型,我必须改变企业文化的核心驱动因素之一:薪酬和奖励。”

CSO团队规模与结构

CSO在建立团队和分配职责时需要维持平衡。

如果团队规模太小,团队成员可能难以有足够的可信度和速度帮助CSO履行职责。团队成员需要时间了解环境,追踪相关发展情况,然后以企业洞见未来的领袖身份进行分析并更新可以确保CSO具备可信度的相关信息。如果缺乏开展上述工作的能力,CSO团队可能会被视为远程卓越中心——仅提供理论指导,但不直接参与相关业务活动。

图25: CSO团队规模



资料来源: Deloitte/IIF调研

然而,如果团队规模过大,CSO团队可能会被视为后备交付团队。CSO则无法承担将可持续发展融入企业战略的职责。过去几年某些首席数字官就意识到,企业可能难以在整体转型战略之上推出数字化转型战略。企业应仅制定一项转型战略,并将数字化转型战略融入其中。同样的逻辑也适用于可持续发展。

受访者表示其团队规模从1人到10多人不等(图25)。

“虽然我的团队人数不多,但我相信我们能够发挥巨大作用。”

虽然受访者所在企业的相对规模可能是造成上述结果的部分原因,但也存在其他动态因素正在发挥作用。

我们发现,相比资产管理公司和保险公司,银行的CSO团队规模通常更大。近半数受访银行表示其CSO团队规模超过10人,而60%的资产管理公司和保险公司表示其CSO团队规模在2到5人之间。其中一个原因在于,银行的CSO可能同时承担交付和实施工作,因此需要规模更大的团队。但是我们从后续访谈中发现,某些CSO仍需负责应对信用评级机构调研,而这需要大量信息、支持性证据和文件。结果表明,应对此等调研并不需要规模太大的团队。

业界似乎正在形成共识,CSO团队规模应当相对适中,可在以下关键流程中为CSO提供支持:

- 了解监管环境(风险、专业会计、信息披露)
- 了解关键利益相关者的情况
- 协助制定战略和开展业务规划
- 为整个企业提供领先理念和开展相关培训
- 与职能部门和业务部门领导人及团队进行沟通并发挥影响力
- 协助制定针对ESG数据和管理信息的要求
- 为企业核心治理机构和董事会提供支持

无论CSO在上述流程中具体承担什么职责,有一点似乎很明确——CSO团队结构应当足够灵活,既善于开展业务合作,又能够根据需求推动员工参与敏捷项目。因此,CSO需要具备建立良好人际网络和管理多学科团队的能力。成功的CSO团队应当帮助团队成员提升专业能力,并且将其打造成为可以利用丰富的观点和知识反哺原属部门的“变革支持者”。

“小型团队可以帮助你充分利用人际网络和影响力来实现目标。”

团队结构

大型跨国企业的受访CSO也指出,中心辐射型团队结构相比大型集中式团队结构似乎更为适用。可持续发展驱动因素和ESG问题在不同国家或不同业务部门之间可能存在巨大差异。这意味着本地团队需要具备灵活应变和快速响应的能力。

人际网络与协调合作

最后,许多CSO指出其扩展或虚拟团队可能涉及企业外部人员。CSO可以通过各种学术、大学和校友团体以及商业或治理论坛获得各种线上支持,从而利用共享资源解决部分问题。¹¹

“这不是零和博弈,这项任务过于庞大,我们无法独自完成。就像净现值公式,公式本身不是秘密,可以进行共享,真正的秘密是如何创造价值。”

CSO权力类型

员工为何听从CSO的指挥? CSO往往不会管理大型部门或负责控制预算。CSO通常花费大量时间与企业外部人员进行交流,而非管理企业内部人员。但是成功的CSO可以采取诸多方式确保员工听从指挥。根据企业情况来看,我们发现CSO拥有九项权力,每项权力都可帮助CSO有效履行职责。

下表可以帮助企业厘清CSO招聘要求。候选人无法在每项权力方面获得高分,因此企业需要选择具备最优综合能力的候选人来担任CSO。

“随着CSO的重要性日益提升,其权力和权威也在增加。”

图26: CSO权力类型

权力	说明
层级权力	如果CSO向CEO直接汇报工作并且与其他首席高管处于平等地位,其通常会被视为拥有较大权力
光环权力	如果CSO与CEO之间并无直接汇报关系,但是CSO能够与董事会成员、CEO或其他高管定期沟通,其仍然会被视为拥有权力
人际网络权力	如果CSO能够充分利用其在企业内外部的正式或非正式人际网络,其可能会被视为拥有较大权力
知识权力	权力来自于可信度,可信度来自于特定领域的专业知识(包括ESG相关知识以及对企业产品和服务的深入了解)
分配权力	CSO可以通过完善判断重大投资和变革方案优势的流程来行使权力
规则制定权力	CSO可能需要负责起草ESG议题相关的企业政策或标准
奖励权力	该项权力尚未得到广泛使用,但是如果CSO开始负责制定企业的绩效和奖励衡量指标,其通常会被视为拥有相当大的权力
颠覆权力	CSO可能行使该项权力质疑、延迟甚至否决某些活动或计划
质询权力	企业可以赋予CSO相当大的权力,包括提出问题、要求合理解释以及收集后续信息
投票权力	CSO可以通过具体的决策授权或其作为委员会成员(或主席)的投票权而获得正式权力

资料来源:德勤洞察

CSO未来将会有何变化?

正如我们所说,CSO的主要职责是培训和知识管理。因此,为了解CSO未来将会发挥的作用,我们应当评估CSO当前需要履行的职责,即调整业务模式并将可持续发展融入整个企业。

在调研过程中,我们邀请CSO就其所在企业对于可持续发展的重视程度进行评估。

谁更重视可持续发展?

我们向受访者提出两个问题:“目前可持续发展在各业务部门和职能部门的受重视程度如何?”以及“未来两年可持续发展在各业务部门和职能部门的受重视程度将会如何?”

调研结果显示,欧洲、北美和亚洲地区之间存在一定差异(注:分数越高,代表CSO越倾向于相信该团队重视可持续发展)。如图27所示,各业务部门与职能部门之间存在明显区别。

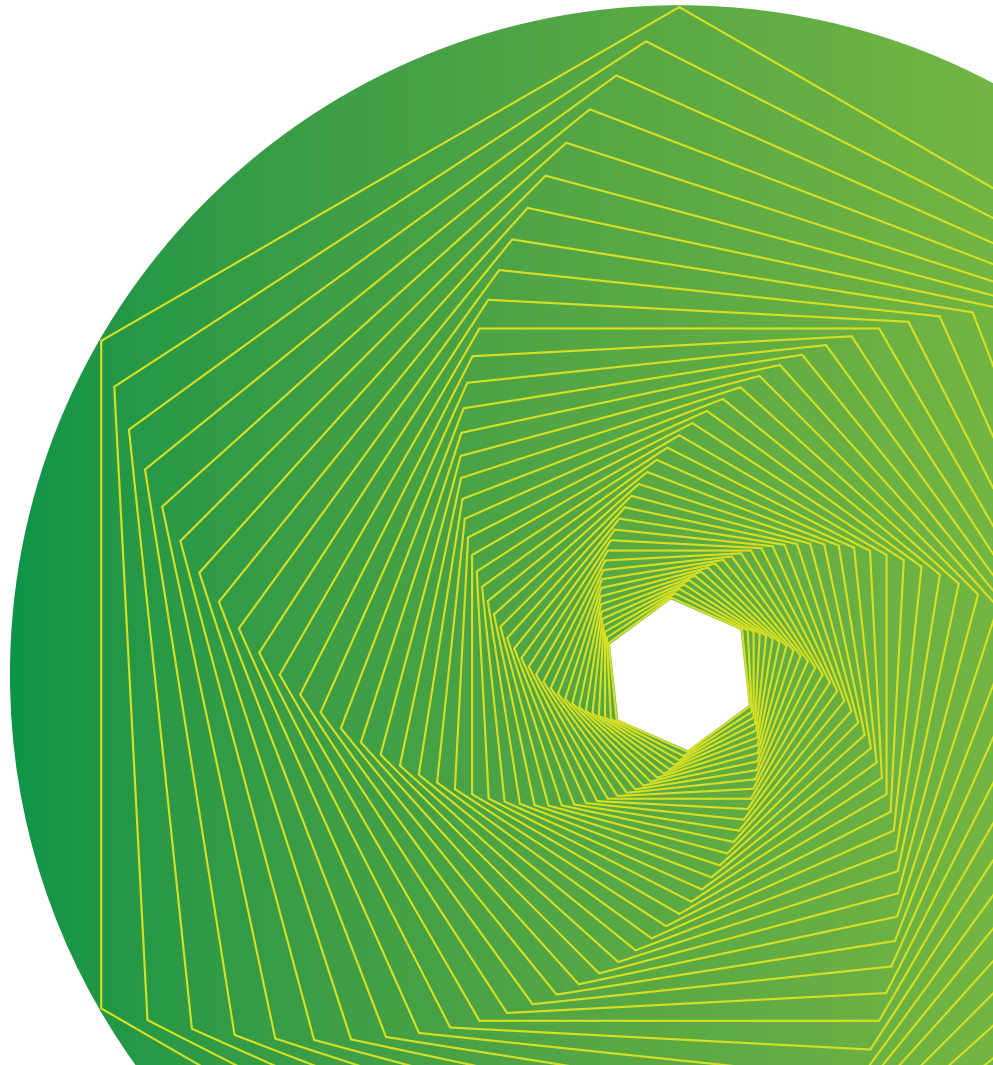
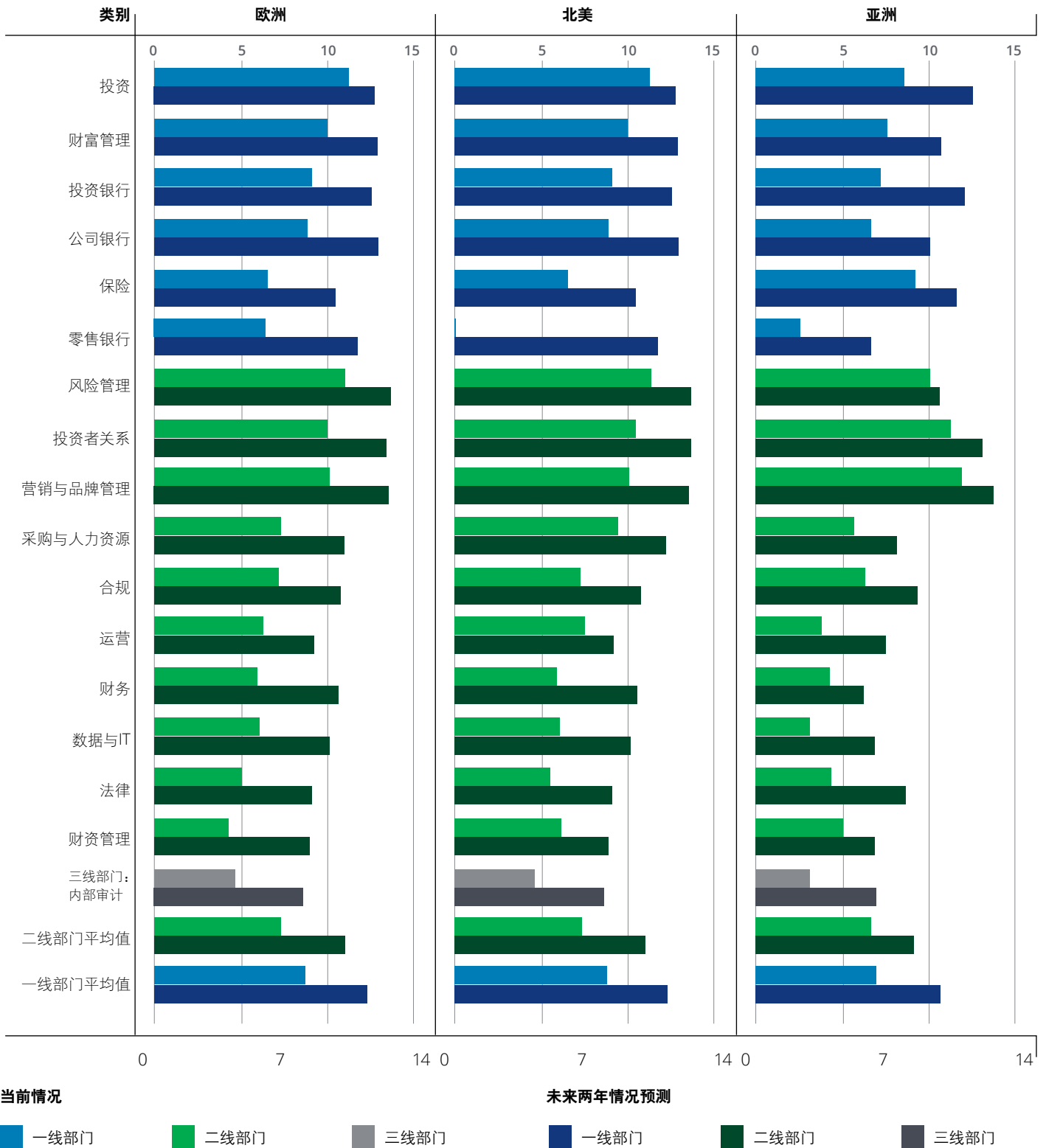


图27: 可持续发展受重视程度 (CSO评估结果)
 当前情况及未来两年情况预测; 加权比例 (最大值为15)



资料来源: Deloitte/IIF调研

就一线部门而言，投资、财富管理和投资银行等部门对于可持续发展的重视程度较高。就二线部门而言，风险管理、投资者关系、营销等部门对于可持续发展的重视程度明显高于财务、资金业务、法律、数据与IT等部门。

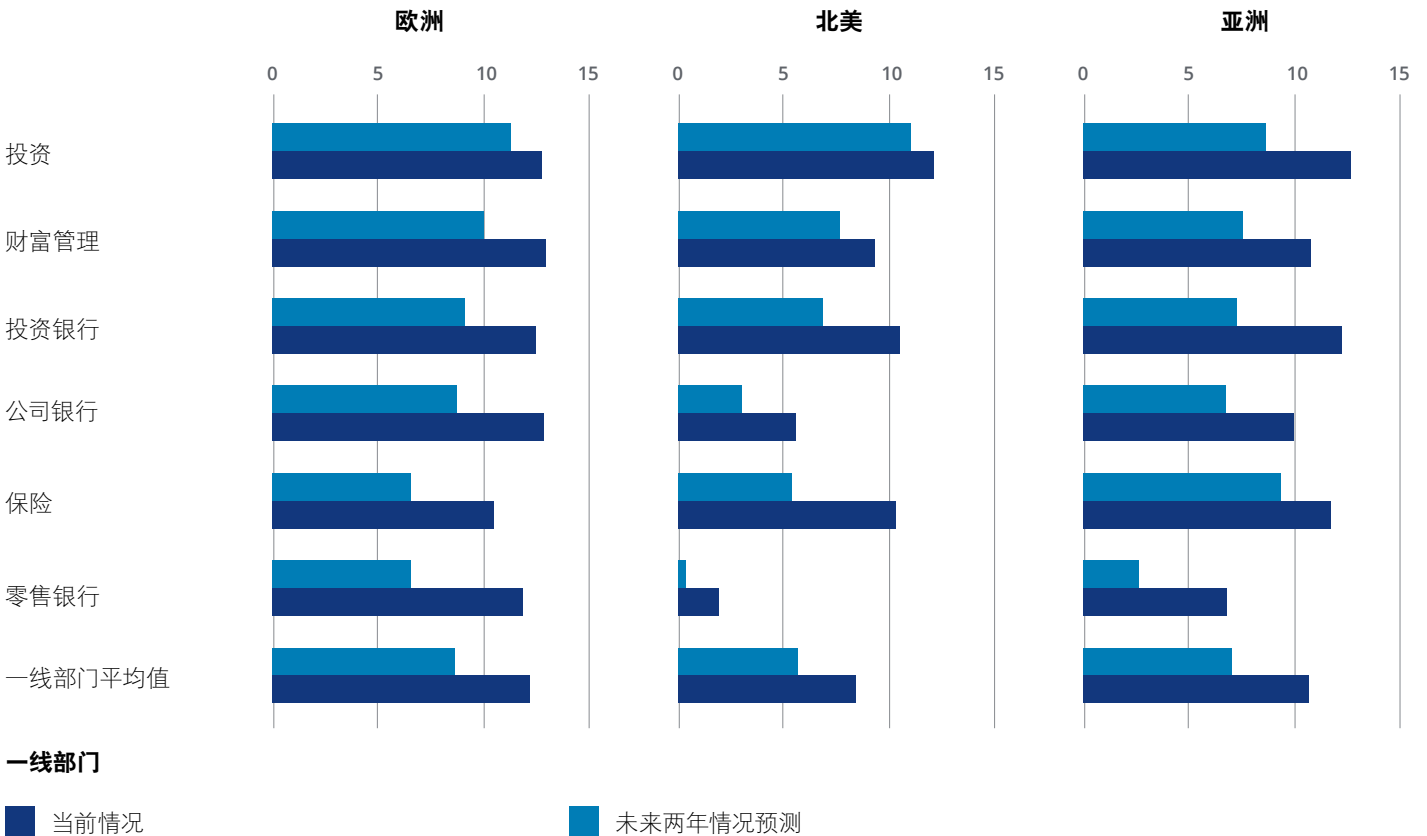
作为第三道防线，内部审计部门对于可持续发展的重视程度低于其他部门。这可能表明许多企业尚未建立可持续发展框架或可持续发展框架尚不成熟（意味着可能几乎没有可供内部审计部门审查的正式治理措施）。

调研结果显示，所有地区的所有部门对于可持续发展的重视程度未来均将有所提高。目前对于可持续发展重视程度较低的某些部门（包括零售银行、保险、财务、资金业务以及数据与IT）将会实现最大涨幅。

此外，未来两年，投资、财富管理、投资银行、风险管理、投资者关系以及营销与品牌管理等部门可能会将可持续发展作为其核心关注点。

“将可持续发展融入整个企业是我的中期目标之一。就此而言，某些部门需要学习相关知识，而某些部门需要我们为其准备材料并开展培训。”

图28: 可持续发展受重视程度 (CSO评估结果)
当前情况及未来两年情况预测; 加权比例 (最大值为15)
前台 / 一线部门详细数据



资料来源: Deloitte/IIF调研

鉴于CSO的资本配置职责至关重要且其现有职责覆盖范围较广,某些大型企业已在CSO之外另行任命首席可持续金融官(CSFO)。

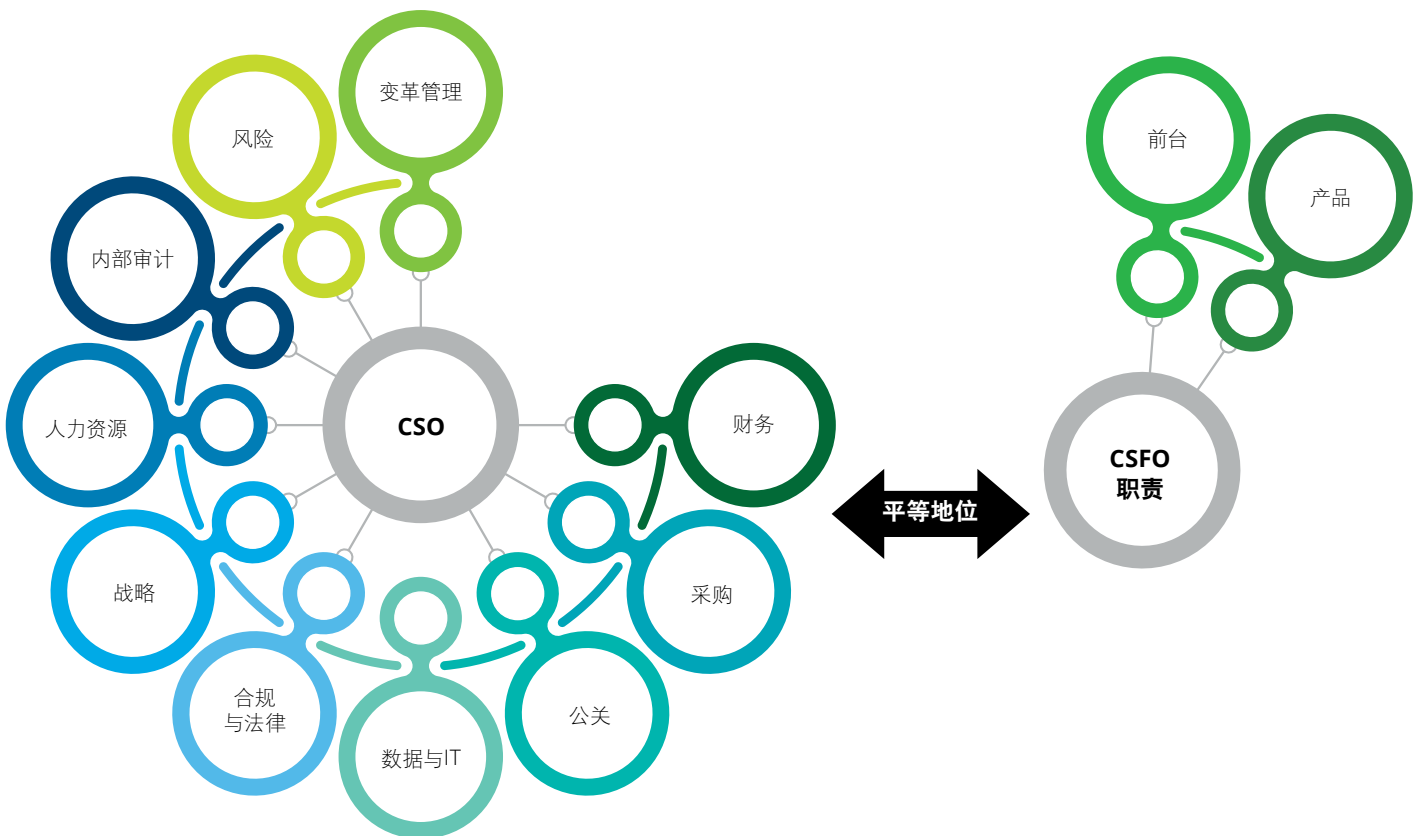
CSO与CSFO职责调整

CSO与CSFO的职责具有互补特点。二者的目标均为将可持续发展融入企业战略,并调整业务模式以落实上述战略。

然而,CSFO的职责更偏重于抓住可持续金融机遇。例如,能源市场从非清洁能源向清洁能源过渡推动了金融资本的根本性重新配置。银行、保险公司和资产管理公司需要针对前台基础设施和数据投资,以此抓住机遇(而不是落于人后)。

一位拥有公共事务领域专业经验的可持续发展事务负责人表示:“我们发现许多财务和前台人员进入可持续发展领域。这是很好的现象,因为他们可以带来全新视角。”

图29: CSO与CSFO必须发挥影响力的职能领域



资料来源: 德勤洞察

在某全球投资银行负责管理前台团队的一位受访者表示，其在担任该职位后的首要工作就是组建金融工程师团队。“此团队的唯一目标在于摸清数据环境，协助设计适用未来的可持续金融产品。”

受访者表示，CSO与CSFO通常处于平等地位，二者目标互补并且关系密切。但是，针对这两个职位的资历要求尚不明确。不过，这也是一种进步的象征，表明企业正在招募负责开展交付和创新工作以及监督前台和产品团队的CSFO。

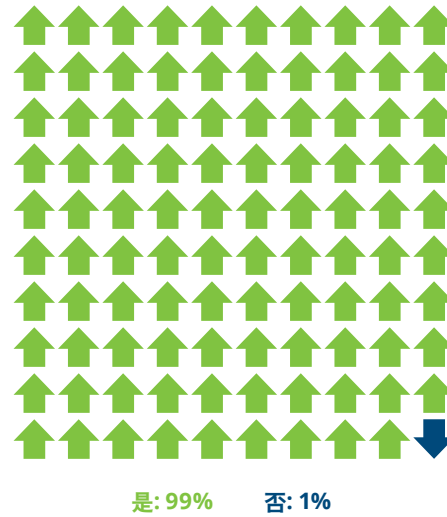
CSO将在未来发挥重要作用

在CSO致力于将可持续发展融入整个企业的过程中，新的挑战正在不断涌现。因此，即使现有挑战得到妥善解决，CSO在未来将会有何变化也仍未可知。

我们询问受访者：“您认为CSO/可持续发展事务负责人/ESG事务负责人或同级别人员是否将在未来两年发挥更加重要的作用？”

除一名受访者外，其他所有受访者都认为CSO将在未来发挥更加重要的作用。唯一持反对意见的受访者表示，到2022年，可持续发展或将融入企业日常运营。

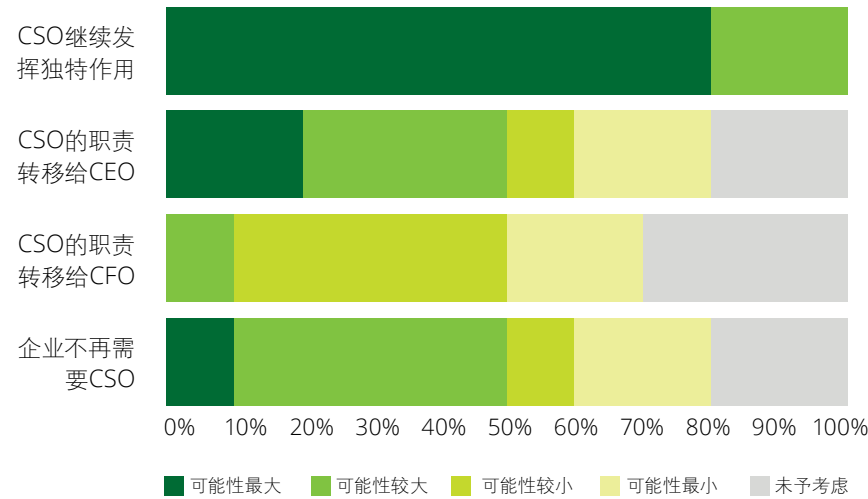
图30: CSO是否将在未来发挥更加重要的作用?



四分之三的受访者预测，CSO将在未来五年继续发挥独特作用。只有14%的受访者认为届时企业将不再需要CSO，同样比例的受访者认为CSO的职责将转移给CEO（图31）。

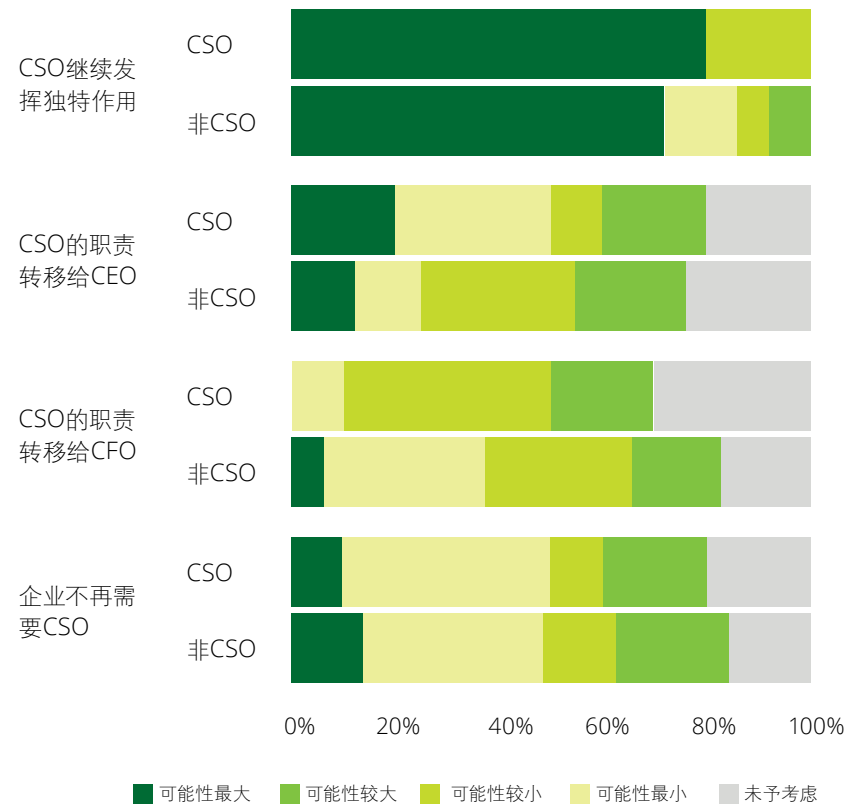
为了解CSO是否偏向于认为未来企业将会保留该职位, 我们对比了CSO与非CSO的调研结果, 并发现两者间差异较小 (认为该职位将会继续发挥独特作用的CSO比例为80%, 非CSO比例为72%)。

图31a: CSO可能发生的变化 (未来五年)



资料来源: 德勤/IIF调研

图31b: CSO可能发生的变化 (CSO与非CSO调研结果对比)



资料来源: 德勤/IIF调研

为探索其他可能性，我们在与CSO的访谈和研讨会中提出后续问题。

CSO继续发挥独特作用

我们不难理解为何大多数受访者都认同此观点。CSO需要负责较多工作。外部利益相关者（包括监管机构、投资者和客户）仍在切实影响企业经营环境。这些驱动因素在未来几年内似乎不会减弱，因此CSO将会继续发挥重要作用。但是我们还不知道下一个平衡点会在何处出现：

- 立法机构和标准制定机构将会要求（或阻止）企业采取什么行动？
- 企业如何针对外部因素负责？
- 企业需要具备什么要素才能满足利益相关者的需求？
- 其他企业的行为对于可接受行为的标准有何影响？

此外，随着企业发展，其宗旨也将不断变化。在外部环境快速变化和企业宗旨日趋重要的情况下，企业可能仍然需要这样一位洞见未来的领袖。

企业不再需要CSO

随着员工逐渐了解可持续发展的意义并且通过制定实施计划将可持续发展融入企业战略，CSO的协调职责或将逐渐消失。

虽然大多数受访者认为CSO将在未来五年继续发挥独特作用，但少数受访者认为随着变革步伐加快（特别是受到新冠疫情的影响），在年轻员工队伍中尤为明显，企业未来可能不再需要CSO。

“虽然CSO可能是由企业社会责任官演变而来，但现在二者相去甚远。未来，CSO将会继续发生变化，力求发挥独特作用。”

“企业始终需要一位核心联络人负责协调可持续发展。”

“可持续发展与风险类似。每个人都在管控风险，但是企业仍然需要首席风险官。”

某新兴市场银行的CSO表示,年轻员工更加重视可持续发展问题。此外,新冠疫情让大家意识到工作文化可以变化如此之快。某大型商业银行的CSO举例说道,客户关系经理从未想过他们无需飞往世界各地会见客户。他们表示那种情况已经成为过去,未来差旅频率将会显著降低。

“我可能很快就会被裁掉。对于年轻员工而言,可持续发展是必然趋势。他们已经完全接受。我们很快就会迎来转折点。”

CSO的职责转移给CEO

CSO的职责可能通过以下两种方式转移给CEO。

首先,如果CSO有效履行职责——协助制定战略和实施系统性变革,CSO可能成为晋升CEO的最佳人选。

其次,如果CSO在可持续发展和跨职能协调方面表现出色,企业对于CSO的需求将会减少,随后CSO的职责将会转移给CEO。

“最终的成功是企业不再需要CSO。”

CSO的职责转移给CFO

虽然只有少数受访者持此观点,但是某些CSO认为,该职位最有可能发生的变化是与CFO融合。这并不是因为CFO擅长利益相关者管理或沟通活动,而是因为某些业内人士认为CFO最终将演变为CVO(首席价值官),并且他们认为企业正在快速学习如何核算纯金融资本之外的其他资本。

随着CFO承担更多非财务指标的披露职责(参见前文对于“不断变化的实质性议题”和“绩效报告”的说明),他们可能也希望开始管理指标,而不仅是报告指标。

某位CSO表示:“我们希望其他人能够拥有提出议程的自主权。”在最近一次委员会会议上,“我们几乎没有开口说话”,这是一点小小的进步。

小结

目前,关于该职位将会有何变化甚至是否将会消失的问题尚无明确答案。但是受访者普遍认为“不是现在”。在为未来的CSO让路之前,今天的CSO仍需应对诸多挑战。届时,许多企业可能会意识到这位洞见未来的领袖有多么的重要。

结论

CSO在金融机构中愈发普遍。如今，外部环境正在影响企业的发挥空间，但是企业针对外部环境的应对措施日趋成熟。通常而言，以下三种情况可以推动企业任命CSO：外部环境相比内部环境变化更快、利益相关者的期望高于现实以及企业将ESG风险视为战略风险。

CSO职责要求更加明确：确保企业业务模式与可持续发展战略协调一致，并且协助将可持续发展战略融入整个企业。履行此等职责需要具备合作、协调、知识管理和沟通能力。

CSO需要具备出色的沟通能力，以说服和影响持有不同观点和目标的内外部利益相关者。

CSO需要获得CEO的支持（向CEO直接汇报工作或与CEO保持良好沟通）才能有效履行职责。CSO在一系列高级治理论坛的金融机构治理方面也在发挥更加重要的作用。

虽然CSO不断发生变化，我们仍然认为CSO将在未来继续发挥作用。因为我们深知，企业在确保所有部门、流程和利益相关者完全接受可持续发展方面依然任重而道远。



术语表

缩略语	说明
AM & I	资产管理公司和保险公司
BAU	照常营业
CDP	2012年以前名为碳信息披露项目的非营利组织
CDSB	气候披露标准委员会
CEO	首席执行官
CFO	首席财务官
CRO	首席风险官
CSFO	首席可持续金融官
CSO	首席可持续发展官
CVO	首席价值官
ESG	环境、社会和治理
EU	欧盟
ExCo	执行委员会
FS	金融服务
GRI	全球报告倡议组织
IFRS	国际财务报告准则
IIF	国际金融协会
IIRC	国际综合报告委员会
IOSCO	国际证监会组织
ISS	机构股东服务
MiFID II	金融工具市场指令
NGO	非政府组织
PRI	负责任投资原则
SASB	可持续发展会计准则委员会
UN SDGs	联合国可持续发展目标
TCFD	气候相关财务信息披露工作组
UN	联合国

联系人

Anna Celner

全球银行业及资本市场
主管合伙人
德勤全球
电子邮件: acelner@deloitte.ch

Greer Meisels

参谋长兼办公厅主任
国际金融协会
电子邮件: gmeisels@iif.com

报告作者:

Dan Oakey
风险咨询副总监
德勤英国
电子邮件: doakey@deloitte.co.uk

Sonja Gibbs

全球政策计划董事总经理兼可持续金融
部门主管
国际金融协会
电子邮件: sgibbs@iif.com

Damian Hales

银行业可持续金融主管合伙人
德勤英国
电子邮件: dhales@deloitte.co.uk

Emre Tiftik

全球政策计划可持续发展研究主任
国际金融协会
电子邮件: etiftik@iif.com

Hans-Juergen Walter

全球可持续金融主管合伙人
德勤德国
电子邮件: hawalter@deloitte.de

Liz Roberts

总顾问
国际金融协会
电子邮件: eroberts@iif.com

中国联系人

吴卫军

德勤中国
副主席
金融服务业主管合伙人
电话: +86 10 8512 5999
电子邮件: davidwjwu@deloitte.com.cn

顾玲

德勤中国
风险咨询合伙人
气候变化与可持续发展服务合伙人
电话: +86 10 8512 5340
电子邮件: ligu@deloitte.com.cn

谢安

德勤中国
华北区风险咨询主管合伙人
气候变化与可持续发展服务主管合伙人
电话: +86 10 8520 7313
电子邮件: allxie@deloitte.com.cn

Robert Hansor

德勤中国
风险咨询总监
气候变化与可持续发展服务总监
电话: +86 10 8512 5088
电子邮件: rhansor@deloitte.com.cn

特别感谢以下撰稿人员:

国际金融协会—Raymond Aycok, Natalie Gonzalez, Dylan Riddle
德勤—Rafi Addlestone, Nadine Esposito, Kay Forsythe, Richard Kibble, Katherine Lampen, Anshuman Mahapatra, Ricardo Martinez, Vanessa Otto-Mentz, Itamar Rashkovsky, Julien Rivals, Hannah Routh, Joe Solly, Neil Stevenson, Usha Sthankiya, Kristen Sullivan, Rutang Thanawalla, Lucy Traynor

报告原名《The future of the Chief Sustainability Officer: Sense-maker in chief》由德勤全球与国际金融协会联合编撰,德勤中国金融服务业研究中心进行翻译。

尾注

1. *The Traits of a Highly Effective and Successful Chief Sustainability Officer*, Tracey de Morsella—2010; *New Sustainability Study: The 'Embracers' Seize Advantage*, Haanaes, Balagopal, Kong, Velken, Arthur, Hopkins and Kruschwitz –2011; *Chief Sustainability Officers: Who Are They and What Do They Do?* Kathleen Miller, George Serafeim—2014; *Strategic Leadership of Corporate Sustainability*, Robert Strand—2014.
2. "Business Roundtable Redefines the Purpose of a Corporation to Promote 'An Economy That Serves All Americans,'" 19 August 2019. Business Roundtable. <https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans>
3. "Non-financial reporting: EU rules require large companies to publish regular reports on the social and environmental impacts of their activities." European Commission. https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting/non-financial-reporting_en
4. "King IV: Bolder Than Ever," Deloitte South Africa. <https://www2.deloitte.com/za/en/pages/africa-centre-for-corporate-governance/articles/kingiv-report-on-corporate-governance.html>
5. "Board briefing on the new Section 172(1) statement," September 2019. Deloitte United Kingdom. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/audit/deloitte-uk-board-briefing-on-s172-statement.pdf>
6. "The Deloitte Global Millennial Survey 2020," Deloitte Global. <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>, page 12
7. "These are the top risks facing the world in 2020," 15 Jan 2020. By Charlotte Edmond. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/agenda/2020/01/top-global-risks-report-climate-change-cyberattacks-economic-political/>
8. Sustainable Development Goals. The United Nations. <https://sdgs.un.org/goals>
9. "Statement of Intent to Work Together Towards Comprehensive Corporate Reporting," World Economic Forum and Deloitte. September 2020. <https://29kjb3armds2g3gi4lq2sx1-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/Statement-of-Intent-to-Work-Together-Towards-Comprehensive-Corporate-Reporting.pdf>
10. "Defining the role of the audit committee in overseeing ESG On the audit committee's agenda," Deloitte & Touche LLP. November 2020. <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/center-for-board-effectiveness/articles/defining-the-role-of-the-audit-committee-in-overseeing-ESG.html?id=us:2em:3na:acb:awa:boarddef:111820&ctr=cta1&sfid=0031400002HoOaAANAudiCommittee>
11. Network of Central Banks and Supervisors for Greening the Financial System, <https://www.ngfs.net/en>; "Supporting your CEO and their Decision-Making Around Sustainability," Prepared by Stephanie Bertels, Jess Schulschenk, Andrea Ferry, Vanessa Otto-Mentz and Esther Speck. Embedding Project. <https://embeddingproject.org/resources/supporting-your-ceo>

因我不同
成就不凡

始于 1845

关于德勤

Deloitte (“德勤”)泛指一家或多家德勤有限公司,以及其全球成员所网络和它们的关联机构(统称为“德勤组织”)。德勤有限公司(又称“德勤全球”)及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体,相互之间不因第三方而承担任何责任或约束对方。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构仅对自身行为及遗漏承担责任,而对相互的行为及遗漏不承担任何法律责任。德勤有限公司并不向客户提供服务。请参阅 www.deloitte.com/cn/about 了解更多信息。

德勤是全球领先的专业服务机构,为客户提供审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询、税务及相关服务。德勤透过遍及全球逾150个国家与地区的成员所网络及关联机构(统称为“德勤组织”)为财富全球500强企业约80%的企业提供专业服务。敬请访问www.deloitte.com/cn/about,了解德勤全球约330,000名专业人员致力成就不凡的更多信息。

德勤亚太有限公司(即一家担保有限公司)是德勤有限公司的成员所。德勤亚太有限公司的每一家成员及其关联机构均为具有独立法律地位的法律实体,在亚太地区超过100座城市提供专业服务,包括奥克兰、曼谷、北京、河内、香港、雅加达、吉隆坡、马尼拉、墨尔本、大阪、首尔、上海、新加坡、悉尼、台北和东京。

德勤于1917年在上海设立办事处,德勤品牌由此进入中国。如今,德勤中国为中国本地和在华的跨国及高增长企业客户提供全面的审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询和税务服务。德勤中国持续致力为中国会计准则、税务制度及专业人才培养作出重要贡献。德勤中国是一家中国本土成立的专业服务机构,由德勤中国的合伙人所拥有。敬请访问 www2.deloitte.com/cn/zh/social-media,通过我们的社交媒体平台,了解德勤在中国市场成就不凡的更多信息。

本通讯中所含内容乃一般性信息,任何德勤有限公司、其全球成员所网络或它们的关联机构(统称为“德勤组织”)并不因此构成提供任何专业建议或服务。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前,您应咨询合格的专业顾问。

我们并未对本通讯所含信息的准确性或完整性作出任何(明示或暗示)陈述、保证或承诺。任何德勤有限公司、其成员所、关联机构、员工或代理方均不对任何方因使用本通讯而直接或间接导致的任何损失或损害承担责任。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体。

© 2021. 欲了解更多信息,请联系德勤中国。
Designed by CoRe Creative Services. RITM070906



这是环保纸印刷品