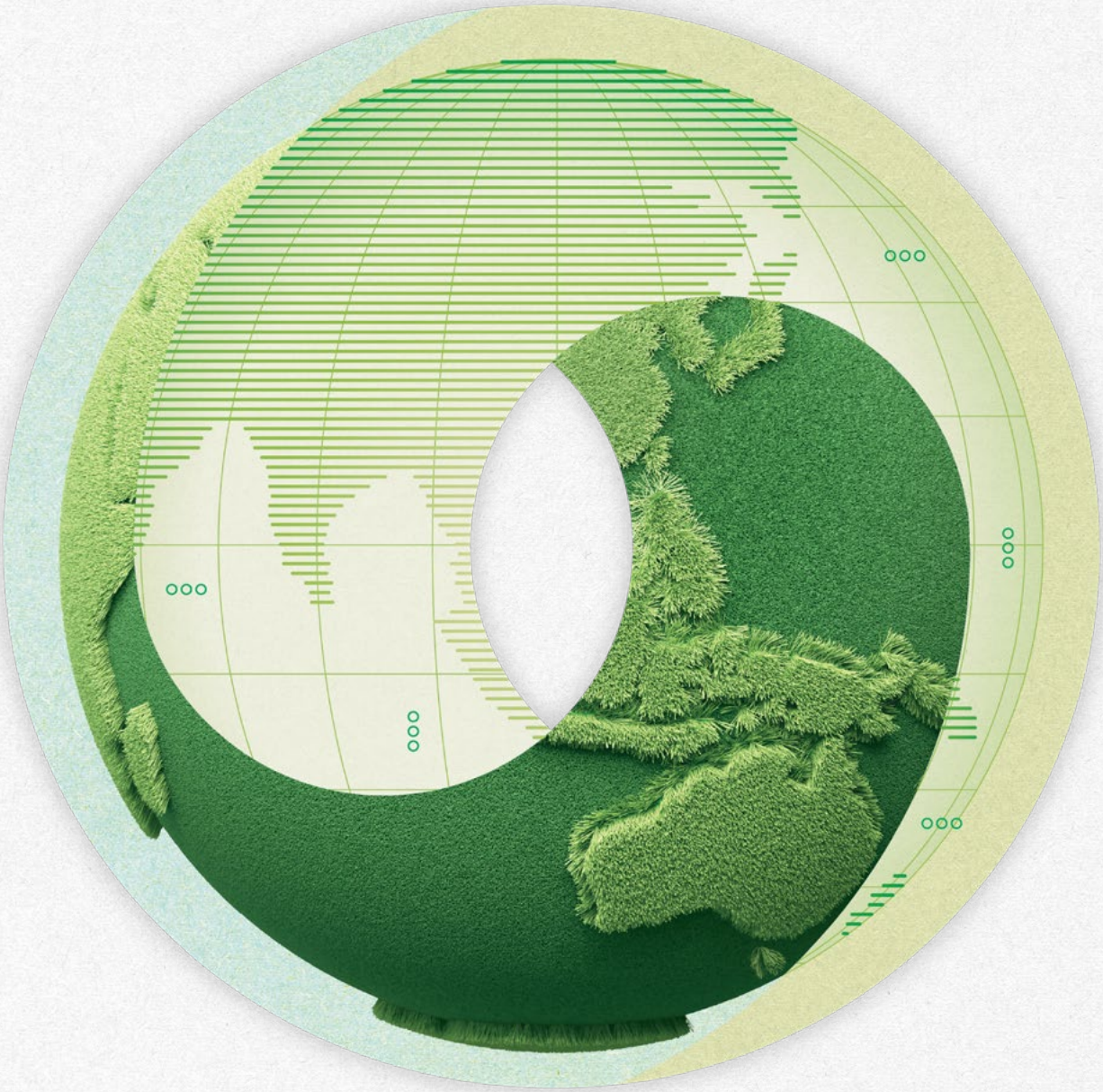
Deloitte.

德勤



首席财务官如何奠定成功基石

可持续发展报告运营模式

亚太强制性可持续发展报告系列：第二篇

可持续发展行动面临着高标准和愈来愈高的期待。随着亚太各地区推行可持续发展信息披露制度，企业必须以可靠的数据和透明的报告，彰显其切实践行可持续发展目标的责任担当。

在第一篇报告《首席财务官需要了解什么》中，我们探讨了首席财务官如何在制定可持续发展报告计划中发挥关键作用，确保所制定的计划满足合规要求并推动价值创造。

在第二篇报告中，我们进一步探讨企业提升可持续发展报告能力须聚焦的关键领域，包括人才、流程和数据。找准关键薄弱环节并精准实施可行措施，将有助于在满足合规时限要求的同时，为实现长期可持续发展奠定基础。

需要做什么？

强制性可持续发展报告标准前所未有并且错综复杂。在这个新兴领域，企业需要面临公众关注、履行报告义务，还要满足严苛要求。对部分企业而言，还要面对远高于最低合规要求的期望。不足为奇的是，几乎没有企业表示已为符合更高标准做好准备，或对基本报告能力和流程充满信心。

无论是刚着手报告能力建设，还是已具备报告机制的企业，都需要建立并完善报告模式。企业应当根据所处起点，采取相应的关键举措（图1）。

图1：不同起点对应不同的行动计划

准备

“我需要了解所在企业适用的可持续发展报告要求以及我们的合规准备度；还需要了解我们是否具备相应能力和专家人才来进行报告。”

数据管理

“我需要确保我们拥有合适的人才、流程和技术来管理ESG数据，进而提供可靠信息和满足报告要求。”

提供报告

“我需要为监管机构、ESG评级机构和年度报告提供大量ESG披露信息，但缺乏规模化的能力。”

绩效管理

“我需要站在投资者和ESG评级机构/评估机构的角度提升ESG绩效，但缺乏所需人才、流程和技术。”

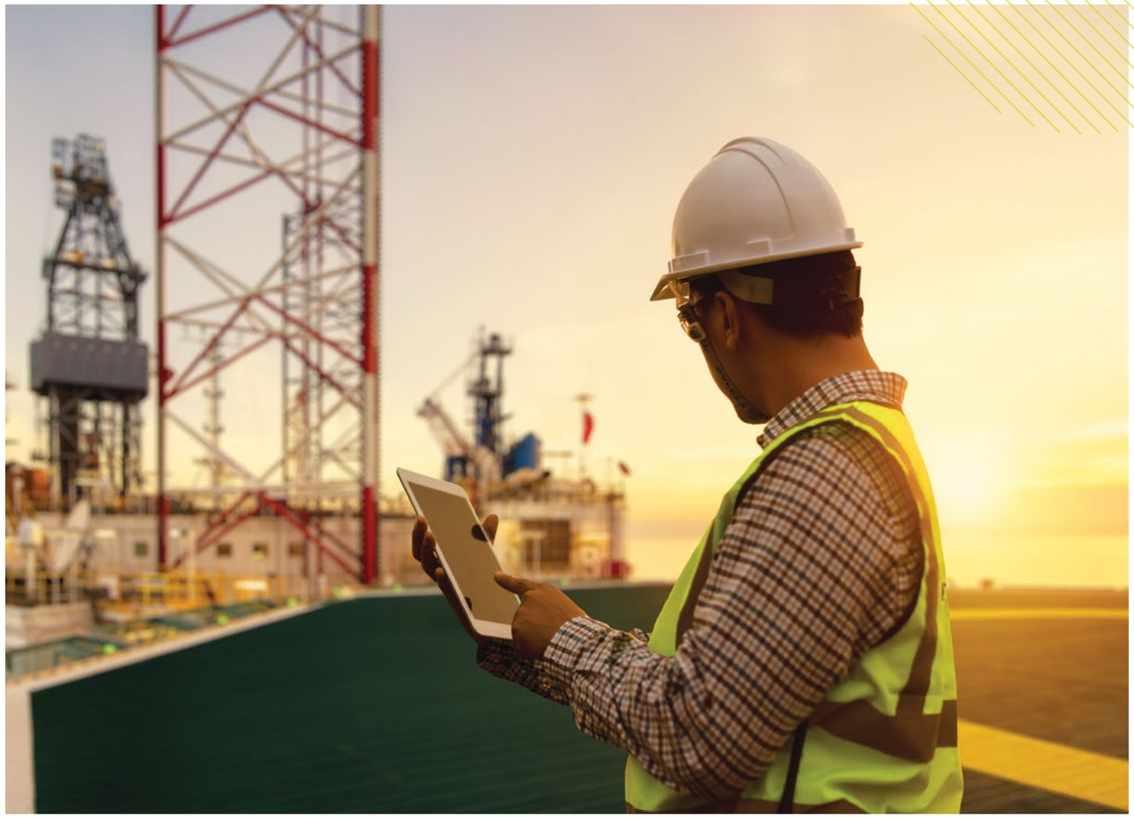
各阶段的重点举措			
评估报告要求	内部控制	列出监管机构发现事项	诊断绩效挑战
制定合规行动计划	自动收集数据	更加高效地编制报告	提升绩效
明确ESG战略	自动进行计算	更好地管理利益相关者	优化ESG业务规划
评估人才和能力需求		加速人才和能力发展	

当务之急

可持续发展及气候信息披露标准设定了明确的最终目标：充分披露关于可持续发展和气候相关重大风险与机遇以及相应财务和非财务影响的信息，包括：

- 用于监控和管理可持续发展风险和机遇的治理流程、控制措施和程序
- 用于解决对业务模式和战略产生影响的可持续发展风险和机遇的方法
- 用于评估、管理和监控可持续发展风险和机遇的指标和目标

对许多企业而言，即使满足合规要求面临的挑战也不容小觑。德勤全球范围内ESG报告对标调研显示，许多企业在人才、流程和数据领域存在能力鸿沟。面对错综复杂的要求和相互冲突的优先事项，许多领导者不知从何入手。首席财务官需要根据企业的转型成熟度，提供清晰的计划以履行报告义务。



需要解决哪些问题？

从不同企业的可持续发展报告实践来看，建立有效报告模式都需要具备一些共同的条件，包括领导力（参见本系列第一篇报告）、运营模式、治理和数据。无论处于哪个成熟度阶段，企业均可根据相应的行动计划实现报告准备就绪（图2）。

着手评估报告准备度时，企业需要了解相关报告要求以及实现高质量、可重复报告所需的能力。随着合规进程的推进，企业需要考虑通过报告模式和洞察实现的商业价值。

图2：建立成熟的可持续发展报告模式

	准备 所在企业实现合规披露的准备程度如何？	**完善** 您是否具备相应条件来实施您的报告运营模式？	**实施** 您是否准备好在进行可持续发展报告的基础上推动商业价值创造？
领导力和目标	• 加大领导团队对可持续发展报告要求的关注和了解 • 就即将发布的报告要求确定目标 • 根据强制性、自愿性以及国际层面的报告要求确定报告策略 • 评估并确认报告要求	• 建立问责制度并明确职责 • 验证之前的可持续发展目标和承诺 • 与董事会和利益相关者在实施路线图和目标上达成一致意见	• 在合规之外形成洞察 • 将可持续发展全面纳入战略、规划和风险管理流程 • 将可持续发展绩效与薪酬挂钩
运营模式	• 了解不同部门的可持续发展报告问题和影响 • 评估人才、技能和能力需求并做好规划	• 通过内部调动、培训和外部支持弥合技能和能力鸿沟 • 确定运营模式：卓越中心或专家中心和支持方式 • 阐明职位描述中确定的角色和职责以及关键绩效指标	• 实施运营模式以应对报告要求和人才需求的增加 • 了解持续存在的人才和技能需求以应对报告范围的扩大
治理和控制	• 评估现有流程、控制措施和治理方法以识别关键缺口 • 确立可持续发展报告项目架构和治理措施 • 执行披露差距分析	• 开发合适的控制环境 • 建立治理架构和问责制度（包括变革治理方式） • 设计报告方案并将ESG信息纳入财务报表 • 测试鉴证准备度并获得鉴证	• 将可持续发展目标融入整体治理架构 • 将可持续发展问责制度和责任融入各个业务部门
数据	• 评估数据缺口、可用性和获取性 • 确定报告所需数据的常见要求和标准 • 评估正在使用的数据源、系统和工具	• 制定数据采集计划以填补数据缺口 • 根据数据所有权及控制结构进行数据管理 • 将数据整合至集中管理的系统以应对报告范围的扩大 • 实施报告方案	• 弥合在数据分析和数据管理方面的技能缺口 • 实施技术解决方案，改进可持续发展报告和绩效 • 携手同行或专家弥合外部数据缺口

运营模式：满足人才和技能需求

拥有报告所需的人才、能力和技能至关重要。目前，60%的企业无法预测可持续发展报告工作所需人才数量，而在能够预测的企业中，逾半数企业预计人才数量需要增加一倍[i]。

确保人才供给：

- 首先，企业需要了解报告工作量并确保拥有相应人才来编制报告。许多企业将可持续发展专家部署至相关业务活动中，但这需要与集中管理的专家中心展开沟通协调并对报告事宜进行监督。部分企业设立可持续发展或财务职能相关的卓越中心，这需要相应提高可持续发展或财务能力水平。无论选用哪种方式，企业均需更新职位描述，明确相关职责和关键绩效指标，确保期望和管理权属清晰。

客户故事

助力客户加快能力建设

亚太地区的某客户在可持续发展报告上面临能力不足的挑战。该客户的目标是建立一支能应对未来监管环境的团队，为其全球范围内的业务活动提供可持续发展综合报告框架。为满足技能发展和能力提升需求，客户聘请德勤可持续发展学院（Sustainability Academy）为其2,500名员工制定以学习者为中心的培训方案。在方案制定中，德勤特别关注具有特定责任和学习需求的法律实体控制人。此举帮助客户在可持续发展报告领域建立领先能力，对员工留任带来积极影响，并成为财务专业人士眼中的领先品牌。德勤可持续发展学院已发布200多份报告和定制化能力框架，能够迅速响应不同企业的需求。

开展能力建设：

- 大多数企业招聘人才的意愿或可能性不高，纷纷对现有员工进行培训和重新部署。对于可持续发展、数据和财务报告流程方面存在的知识和能力鸿沟，企业需要制定能力发展计划，全面增强可持续发展意识并提供职位特定的专业知识。但面对错综复杂的要求，企业可能需要有针对性地进行外部招聘和寻求专家支持。

治理和控制：制定合适的框架

面对新的监管要求，超过50%的企业对其与可持续发展报告有关的控制措施缺乏信心[ii]。

流程和控制框架：

- 企业需要统筹调整财务及非财务信息披露流程和控制措施，以确保可持续发展信息准确、相关且满足鉴证标准。企业可以利用战略、风险和财务方面的专业知识和流程，将现有最佳实践应用至新建立的报告模式。部分企业正在使用既有控制框架（如发起人委员会（COSO）框架）或《萨班斯-奥克斯利法案》（Sarbanes-Oxley）流程来打造自己的控制框架或流程。
- 报告团队可以将可持续发展、风险及财务团队作为专家中心，由专家中心检查并评估各项实践、流程和控制措施。如果存在专业知识缺口，可以考虑外聘专家提供支持。

治理措施：

- 许多标准强制要求在业务决策过程中考虑可持续发展报告。多数企业可从现有气候相关治理流程入手，将更多可持续发展相关因素纳入考量。企业需要审视战略、风险和业务运营方面的现有规范和政策，力求将可持续发展全面纳入业务决策；还可根据转型成熟度推出新的治理措施并进行迭代升级。

i. 德勤，《2024 ESG报告对标调研》
ii. 德勤，《2024 ESG报告对标调研》

数据：明确数据需求并管理数据

鉴于可持续发展报告标准错综复杂，并且业务运营需要遵循不同制度，许多客户都在开展深入细致的钻研，以充分了解实现合规所需的数据以及相关规定。

数据可用性、获取性和鉴证：

- 超过45%的企业已识别影响其报告能力的数据缺口[iii]。然而，即使企业拥有所需数据，这些数据也往往分散在不同地区和不同标准下的多个系统中，数据的质量水平和控制措施常常无法满足鉴证标准。为此，企业首先需要确定重要数据的存储位置和方式，明确通用数据存储标准，然后解决数据所有权、控制和治理问题。
- 企业可以借助外部框架和工具了解如何准备和披露不同数据和信息。然而，对于刚刚起步的企业而言，在数据披露要求及标准方面获得专家意见有助于确定重点关注领域。本系列的第一篇报告中，我们介绍了德勤SustainNext™工具，该工具可通过结合生成式人工智能分析和专家评估意见加速报告工作。

技术准备度

- 数据采集、整合及自动化将成为高效管理可持续发展数据的关键技术。相比投资建立全新系统来满足可持续发展报告需求，许多企业更愿意选择利用现有系统，并通过有针对性的投资来弥合技术缺口。虽然新工具和平台层出不穷，但目前仍缺乏公认的技术标准。

引领变革

可持续发展报告制度错综复杂，满足合规要求并非易事，稳扎稳打、循序渐进才是良策。企业可利用现有数据、流程和框架，推进薄弱领域能力建设；制定明确计划，帮助团队理解和实施变革。同时务必谨记，文化变革和技术转型对实现报告合规与组织行为变革同样重要。

首席财务官需要发挥引领作用，妥善应对复杂难题，建立有效报告模式。

企业实现合规披露需要对人才、流程和数据管理能力进行有针对性的投资。

我们的下一篇报告将探讨首席财务官如何在实现合规的基础上创造商业价值。

iii. 德勤，《2024 ESG报告对标调研》

联系人

Will Symons
亚太可持续发展领导合伙人
wsymons@deloitte.com.au

Darren Gerber
可持续发展报告合伙人
澳大利亚
dgerber@deloitte.com.au

胡建宇
可持续发展报告合伙人
中国
mhu@deloittecn.com.cn

杨燕
可持续发展报告合伙人
中国
kathyyang@deloittecn.com.cn

阎思远
可持续发展报告合伙人
中国香港
harryyansy@deloitte.com.hk

Masakazu Kitagata
可持续发展报告合伙人
日本
masakazu.kitagata@tohmatsu.co.jp

Tae Ho Park
可持续发展报告合伙人
韩国
taehpark@deloitte.com

Rikki Stancich
可持续发展报告合伙人
新西兰
rstancich@deloitte.co.nz

Pratiq Shah
可持续发展报告合伙人
南亚
pratiqs@deloitte.com

Josette Soh
可持续发展报告合伙人
东南亚
josoh@deloitte.com

Cathy Lee
可持续发展报告合伙人
中国台湾
cathyclee@deloitte.com.tw

Deloitte.

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承担责任，而对相互的行为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。

德勤亚太有限公司（一家担保责任有限公司，是境外设立有限责任公司的其中一种形式，成员以其所担保的金额为限对公司承担责任）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个城市提供专业服务，包括奥克兰、曼谷、北京、班加罗尔、河内、香港、雅加达、吉隆坡、马尼拉、墨尔本、孟买、新德里、大阪、首尔、上海、新加坡、悉尼、台北和东京。

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，您应咨询合资格的专业顾问。

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。

CQ-028CN-24

© 2024 Deloitte Touche Tohmatsu

研究方法

德勤ESG报告对标调研

本调研中，我们对全球范围内19位客户开展调研，透过企业在ESG报告方面的实践、采取的举措和面临的挑战，重点分析关键市场趋势。此外，我们还对14个德勤项目团队进行访谈，全方位了解企业在ESG报告方面所面临的挑战。

本报告聚焦企业面临挑战的六个ESG信息披露主题和四个重点领域。

德勤2024首席高管可持续发展报告

本报告基于2024年5月和6月期间KS&R公司代表德勤对2,103名首席高管进行的调研。调研采用双盲方式进行，确保对受访者与研究者的公正性和保密性。调研涵盖来自27个国家的受访者，其中46%来自欧洲/中东/南非，17%来自北美，9%来自拉丁美洲，28%来自亚太地区，并覆盖所有主要行业领域。此外，KS&R和德勤还对全球行业领导者进行了一对一访谈。

局限性

尽管我们尽一切努力确保数据的可靠性和有效性，但也必须承认存在某些局限性。客户和高管的选取固然严谨，但可能无法完全覆盖每个行业或地区的多样化视角。此外，虽然调研严格遵循了双盲过程，但可能仍然存在固有偏见，导致研究结果受到影响。我们已在数据分析和解释中充分考虑这些局限性。