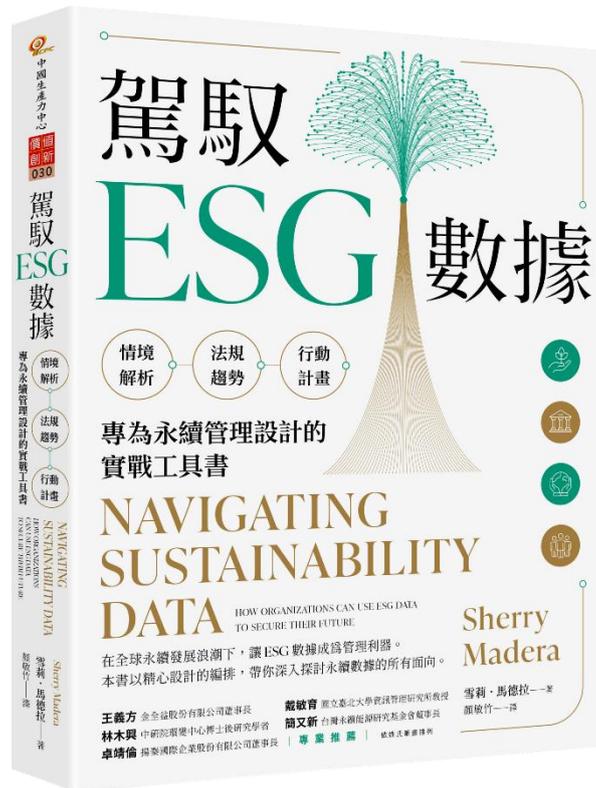


駕馭 ESG 數據

情境解析x法規趨勢x行動計畫，
專為永續管理設計的實戰工具書



序言

當我接到那通電話，建議我撰寫一本能指引組織領導者運用 ESG 數據的書時，我下意识的反應是，要在我既有的工作量上加入這個想法，這實在太瘋狂了。但是當我跟我的家人分享這個消息時，他們並沒有如我預期的說：「妳再說一次妳還想做什麼？」他們反而是第一個點頭並告訴我這是一件好事的人。當我們一起坐在餐桌陪伴彼此時，他們總是確信我能完成挑戰。

感謝支持我的丈夫安迪和總是鼓舞我的女兒卡蒂亞。感謝你們自始至終的信任，即便

我在埋頭撰寫這本書的過程中，犧牲了不少互相陪伴的時間。你們的鼓勵與建議總是幫助我再次燃起鬥志。

感謝我的手足蘿拉，謝謝妳在我的創作低谷與我分享妳在創作路上的種種經驗，並給予我彌足珍貴的建議。在繁忙紛亂的生活中，我很開心能有機會坐下來與妳交流彼此的想法。我也非常感謝亞歷克斯和伊文。

我還要特別感謝那些像家人一樣的夥伴。在這本書誕生的過程中，這些特別的朋友值得我一一致謝：感謝希瑟·史密斯·努涅斯，她從一開始就成為我的啦啦隊長和「目錄管理專家」。感謝艾德麗安·唐·科爾森，她從來不認為我嘗試做這一切太瘋狂。感謝賽萊斯特·夏松，她總是確認我不會過度緊逼自己。

感謝我的合作夥伴 FoSDA (Future of Sustainable Data Alliance，未來永續數據聯盟)，如果沒有他們，我將無法跟上全球永續發展生態系驚人的變化速度。特別感謝我的副主席理查·馬蒂森和查核員皮埃特羅·貝爾塔齊齊。感謝長期堅守崗位的秘書同僚凱特·阿特金斯和艾瑪·麥卡錫。感謝肖恩·基德尼不斷提醒我「沒什麼大不了的」。感謝派翠西亞·托雷斯、利昂·桑德斯-卡爾弗特、馬蒂娜·麥克弗森、尼克·米勒、加文·斯塔克斯、克里斯托弗·珀西瓦爾、托馬斯·威爾曼和大衛·哈里斯，我很感激能與如此敬業、專業且不輕易妥協的團隊合作，有志一同地透過數據讓世界變得更美好。

在寫這本書的過程中，我希望能激發更多人思考，如何將永續概念導入他們所領導的組織核心決策中。因此我也從很多優秀的實踐者前輩身上得到很多寫作靈感，包含：馬駿博士、保羅·狄金森、大衛·克雷格、凱瑟琳·嘉瑞特-考克斯、索尼婭·吉布斯、西蒙·

扎德克、安妮瑪麗·德賓、比爾·溫特斯、范智廉爵士、安·凱恩斯、邁克爾·麥內利、本·考爾德科特，以及許多商界、非營利組織和學術界的優秀人士。我希望你們知道自己帶來了多少正面影響，以及我有多麼讚賞你們的作為。

最後一點也是意義深遠的一點，非常感謝讓這本書展開旅程的人們：科乾出版社 (Kogan Page) 的優秀團隊。感謝伊莎貝爾·程主動聯絡我，感謝你和尼克·霍爾耐心陪伴我整理這些書面資料。遲到總比不到好，這對我們來說是最合適的註解。

內文精選

第 1 章 為什麼永續發展數據對組織領導者很重要

我有一位好朋友，他是美國一家大型跨國科技公司的營運長。他告訴我，他剛從其他業務單位那裡「獲得一個 ESG 小組」，但他不知道他們能有什麼貢獻。他不確定應該要求 ESG 小組產出什麼數據、該怎麼利用他們產出的數據，以及他作為公司高階經理人，應該對他們有什麼期望、應該從他們那裡收到什麼樣的報告。他甚至不確定是否有必要對他們有所期望。

他承認他不知道對他和董事會來說，哪些數據是重要的、為什麼重要。他甚至宣稱，他考慮過解散小組以節省人事成本的可能性 (考慮到他的身份，他不知道對哪些大人物發表了這個大膽的提議)。關於數據分析團隊和永續發展數據是否必要的問題，他絕對是最佳提問者。

聽完他對永續數據的疑問，我反問了他一些問題。這些問題無關永續發展，而是關於企業發展的關鍵目標：

- 貴公司未來是否打算從銀行、股權投資人、公開市場或其他途徑募集資金？

- 貴公司是否想吸引並留住最優秀的人才，尤其是年輕的勞動力和應屆畢業生？
- 貴公司的業務是否要在歐洲營運，並且持續在歐洲擴張業務版圖？
- 貴公司的產品是否會透過供應鏈中的其他公司轉手，再到達最終用戶手上？

當我們坐在倫敦的一家餐廳裡，一邊品嚐紅酒、一邊討論這個問題時，他對上述所有問題都給出了肯定的回答。於是我建議他思考一下這種可能性：如果他們沒有能力蒐集與自家公司業務有關的 ESG 數據，上述的所有重大策略就會窒礙難行，甚至不可能實現。這種情況也許現在這一刻就正在發生，而且在明天可能會越來越真實。

在我們談話的隔天，這位朋友即將前往巴黎和法蘭克福，會面那些正在推動歐洲業務成長的同事們，其中包含了財務、法務、人力資源、產品交付和相關設施的當責團隊。我建議他在議程中加入幾個問題，詢問這些同事在日常工作中，遇到過哪些永續發展的需求與挑戰，並從他們的回答中延伸出更多相關提問。這將有助於他與領導團隊定義自家公司的永續數據需求範圍。他接受了我的提議，而且他希望能深入了解高階領導者該如何積極參與永續發展和 ESG 數據細節。我告訴他，那他一定得看這本書！

我接著解釋，現在正是各單位要投注心力在永續發展的關鍵數據的時候了。當今我們手握著岌岌可危的氣候變遷預測報告、面對快速成熟的全球資訊揭露局勢，是時候讓永續發展數據成為跨國領導者決策工具箱中的關鍵部件了。影響關鍵決策的數據有很多形式，例如：

- 可追蹤並追溯其組織對永續經濟做出多少貢獻的數據
- 可優化資源使用效率和生產效率的數據
- 可供領導者判斷其組織對氣候和社會的貢獻，且既能獨立評估也能與同行比較的數據

- 可以使人們對組織、政府及國家的淨零排放承諾產生信心的數據
- 可以讓領導者在錯綜複雜的永續發展局勢中得到指引的數據
- 可以確保領導者不會在業界、國家或金融層面觸犯任何法規的數據

無論是什麼形式、為了什麼目標，永續數據都是起跑點。

我還與一家公開上市的高成長型企業執行長密切合作。該公司總部位於英國，業務和客戶遍及歐洲、亞洲和美洲。這家公司無論辦公大樓還是員工規模，都比不上我前面提到的那位朋友。然而，即使旗下員工只有數百名而非數千名；即使收益金流只有數千萬而不是數十億，這位執行長卻總會考量如何運用永續發展數據。因為來自自家員工要求公司公布碳足跡和永續發展策略的壓力，早已經深深影響了內部人才的忠誠度。

隨著該公司在證券交易所進行首次公開發行上市(IPO)，該公司的業務方針即在眾多投資標的中脫穎而出，吸引了投資人的目光。各界都期望該公司能在年度報告中列入永續發展的相關聲明，但這些聲明既沒有強制性、也沒有任何具體要求。

於是當我們一起檢視該公司的業務目標和未來計畫時，這位執行長向我諮詢了該公司應該追蹤哪些 ESG 指標：她應該向董事會提出哪些永續發展的關鍵績效指標 (KPI) 呢？最低標準是什麼？同行的其他人以及她的競爭對手正在做什麼？該公司對外揭露的業務內容與他們的永續發展聲明是否能合理對應？哪些數據為該公司帶來了最大的好處？這些好處是外部效益抑或內部效益？

這位上市公司執行長是產業中的佼佼者，也是一位擅長激勵他人的領導者，同時也是個忙碌的女人。她坦誠地表示，自己對永續發展數據缺乏深入的認識。她的工作重點著重在正確的

財務預測、高標準的產品品質、維持客戶滿意度、以及帶領一批高效的執行團隊。她的工作還包括密切監控成本並將資源運用效率最大化，因此得以在財務報表上展現公司強大的獲利能力。至於蒐集更多數據來向董事會們討論及分析永續政策——這聽起來就吃力不討好，也不是她的首要任務。況且資料溯源、資料產出、資料驗證和資料串接，都是耗時又昂貴的過程。

儘管如此，她還是覺得她必須了解更多永續發展及其追蹤方法。即使隱藏在問題背後的意圖是：「我至少要做到什麼地步？」但我認為有提問就是一個好的起點，儘管這也可能是終點。

我任職於一所大學的董事會（請注意，這個大學的「董事會」實際上是管理委員會）。一般來說，大學是以提供高等教育作為營運目標的非營利機構。比起我的那些首席營運長朋友們經營的大型跨國公司或成長型企業，大學是很不一樣的組織，有著截然不同的組織目標。然而，當我們談到永續發展數據時，大學與利潤導向企業的處境似乎大同小異。或許是因為大學在環境與社會影響方面有著前衛的研究環境，因此大學比其他類型的組織更早開始關注影響地球環境的相關因素。大學不僅將永續發展和實現淨零目標納入策略報告當中，還會自豪地發布在學校的網頁上。

多年來有很多大專院校開始發表不同主題的永續報告，其中包括了能源報告、環境報告和永續發展報告。他們也制定了許多足以感到自豪的計畫：從教學到採購；從設施管理到廢棄物回收，這些都是他們能促進永續發展的範疇。這些計畫可能會讓人覺得大學在永續管理方面領先企業一步，很可惜這只是一個過於樂觀的假設。在我與學校的領導團隊交談後發現，在非營利環境中取得、揭露和監控永續發展數據所面臨的挑戰同樣嚴峻。也許大學在製作永續發展報告方面擁有多年經驗，但這些報告未必包含了足夠的數據。

但是我們的目標也絕不是為了得到堆積如山的數據！其中一種情況是，大量的數據既不用於監控指標、也不用於改善教育業務或教職員生的滿意度，那麼我們可以合理懷疑它們是否還有價值。另一種情況是，董事會和管理高層並沒有定期審查這些永續發展數據，那我們該如何追蹤淨零承諾是否實現？該如何追蹤水資源、廢棄物或甲烷氣體減排目標的進展？如何確認大學有達到預設的目標或需要進行檢討？如何確認資源是否有效地用於大學的永續經營？

希望這個不太隱晦的訊息有正確傳達給你：無論我們領導的是一家大型跨國公司，還是一家有著遠大抱負的小型企業，甚至是一家非營利或慈善機構，作為組織的領導者，我們都有責任成為未來家園的守護者。我們有責任建立健全的治理環境以掌握時機並降低風險，也有義務實現永續發展相關目標、承諾和計畫。我們有責任引導自家組織在日益複雜的法規和市場壓力中穩健前行。

你要如何確定自己的所屬單位有充分審視永續發展相關風險及機會？這個問題不僅與董事會成員、高階主管或負責相關業務的經理人緊密相關，也會影響到上市公司、私人企業、跨國企業、本地企業、營利或非營利組織的日常工作。對所有領導者來說，這個問題都與之習習相關。因為在未來的商業環境中，確保商業的永續性會成為領導責任中不可或缺的一環。

領導責任是其中一環，那數據呢？賢明的領導者會依據手中的數據做出對應的決策，這也是本書自始至終要表達的重要原則。這在我的職業生涯中帶來了很大的幫助，同樣也將會對你有所助益。因為這個原則能適用於各種類型的商業決策。所以，為了設計出能讓組織持續發展的策略，你首先需要的就是握有這些永續發展數據。但是，什麼是永續發展數據？是指 ESG 數據嗎？就這個問題而言，答案是肯定的，但也不完全是。

本書將引導你了解，想要領導組織朝向永續的方向發展時，你應該參考哪些數據。你與你合作的組織都是獨一無二的存在，而你作為一名出色的領導者，做出決策時所需要的永續發展數據也必然是獨一無二的。本書將幫助你分辨針對不同的使用情境，該取用哪些數據（詳見第 2 章）、你目前在 ESG 資料管理成熟指標中位於哪階段（詳見第 4 章），以及你期望自身組織能達到哪個階段（詳見第 6 章）。

自 2014 年以來，我一直在永續金融領域工作。在我撰寫本書時，我已經在這一行了接近 10 年的時間。然而市場上還有許多人，更早就深耕於永續發展及其與金融產業的交互作用。我十分佩服他們能有如此遠見，並為其奉獻。

若要說起我為什麼會踏入這個行業，其實是個很神奇的機緣。當時我被英國外交部任命為駐中國北京的外交官，中國是全球最大的溫室氣體（GHGs）排放國，這使得中國在氣候議題上一直處於備受批評的處境。然而，這並不代表中國公民就不擔心廢氣排放的議題。事實正好相反。中國城市中的居民非常關心碳排放現況。概括而言，環境問題在中國被認為是一件重要的事情。

自 2010 年以來，在北京的高檔住宅區，大多數房間都配備了空氣清淨機。北京居民早上的例行公事是拿起手機查看今天的「PM2.5 汙染指數」，因為這將影響他們當天的行程安排。

「PM2.5」指的是空氣中直徑小於 2.5 微米的懸浮顆粒濃度，通常被視為空氣的品質指標（維多利亞州環境保護署，2021）。而且這些微小顆粒會進一步對健康產生負面影響。

身為一個在北京生活的居民，空氣品質決定了你能在戶外停留的時間、你和你的孩子當天可以從事什麼活動。當 PM2.5 的濃度達到 150 ppm（微克每立方米，也可以寫作 $\mu\text{g}/\text{m}^3$ ）

時，天空會變得陰暗；當濃度達到 200 ppm 時，學校不允許孩子外出玩耍；當濃度達到 400 ppm 時，就會啟動紅色警報（雖然警報標準會有些許浮動，但在我駐北京期間曾多次啟動警報），警告市民不要外出；700、800、900 ppm，甚至超出刻度的情況也並非從未發生。我也在此提供其他城市的數值作為參考：在空氣品質惡劣的日子，紐約或倫敦的 PM2.5 濃度大約是 50 ppm。生活在這樣的環境下，人民深刻理解到環境會如何影響日常生活。因此，中國居民成為世界上環境意識最強的民族之一，這也反應在中國設定目標的優先順序上，進而在經濟上產生連鎖效應。

我認為在減緩氣候變遷的議題上，永續及金融專業人士有能力也有義務發揮關鍵作用。因此，綠色金融是我在中國每天都會談論的話題。在我駐北京期間（2014 至 2017 年）也一直在外交及經濟協議中將其視為重點項目。這促使中國當局相關政策制定者、監管單位和工會團體必須採取行動，進而推動了中國金融市場在制定標準、提供支持並監管永續金融的演進。這個浪潮在 2015 年促成了《綠色債券支持項目目錄》（Green Bond Endorsed Product Catalogue），也是全球首份將綠色金融標準化的官方文件。

我在永續金融和 ESG 數據方面的經驗可以說是始於中國，因為那裡是挖掘這個主題的最佳礦場.....，也可以理解成字面上的意思，畢竟當時的中國經濟依然非常依賴煤炭作為主要能源。中國身為世界上最大的溫室氣體排放國之一，它也積極制定相關政策和規範，鼓勵投注資金推進永續發展。在本書中，我們會探討永續金融的趨勢將如何影響你的業務。以及上述中國的這些早期措施，現在如何接棒給歐盟及其他地區的國家。

我的家鄉加拿大以其廣闊的自然保護區而聞名，政府也經常大力宣傳加拿大擁有清澈見底的湖泊，而且是個樹比人多、森林比城市密集的國度。這使得加拿大國民都對自己國家的美麗自然環境感到驕傲。而且加拿大也是世界上森林占地面積第三大的國家(加拿大政府，2023)。然而，加拿大不但沒有成為世界上溫室氣體排放量最低的國家之一，還使用了水力壓裂(譯註：一種能源開採的技術，常造成各種面向的環境破壞)等做法，破壞我們所自豪的美麗環境。加拿大的溫室氣體排放總量在全球排名第10，在前10名中甚至高居人均排放量榜首(加拿大環境與氣候變遷部，2022)。雖然加拿大在環境保護方面享有盛譽，但仍需努力改革以實現《巴黎協定》(Paris Agreement)所制定的目標。放眼全球，現在依舊有許多國家及公司對永續發展議題存有先入為主的偏見，所以我們更需要可以釐清這些偏見的數據。

在深入展開本書的知識脈絡之前，我想以作者的身份闡述我對永續發展數據的立場。尤其在這本書出版的過程中，ESG 在全球的氣候變遷討論中也逐漸占據了舉足輕重的位置，而 ESG 也被評價為「覺醒主義」的典範。儘管有不少企業和機構質疑是否有必要揭露環境、社會和公司治理的數據 (ESG 數據)，但是事實上，一家公司的 ESG 數據重要程度並不亞於財務資訊，應該基於相同的標準要求各組織自我揭露。可惜這一論點目前尚未得到普遍的認可。

在這些前因後果之下，我綜整了一套永續數據哲學：數據是為了找出解答，而不是成為問題的根源，更不該是阻礙行動的藉口。

1. ESG 是一個持續進步的過程，即使數據目前還不盡人意，也應該繼續推動永續工作，並在過程中改進數據品質。

2. 我們所測量的對象就是我們可以管理的項目。若沒有蒐集這些數據，我們就無法追蹤進度，更無從修正治理方向。
3. 有數據總比沒數據好。誠實面對所有可能存在的問題是管理數據的首要原則。如果遵循這一點進行管理，即使數據品質還不盡完善也值得嘉許。
4. 「現在」就是蒐集永續指標的最佳起點。所有資料蒐集的工作都需要一個起始點，而你未來的團隊成員將會感謝有你建立這些歷史數據，給予他們將趨勢視覺化的材料。
5. 組織的永續發展方針需要在董事會達成共識並定期進行檢討，才能應對快速變化的時代。

本書將以精心設計的編排，帶你深入探討與數據相關的所有面向。告訴你一個好消息，你之所以翻開這本書，代表你已經對這個領域有充分的好奇心了。如果你很好奇永續發展數據會如何在你的組織中發揮強大作用，這將會是一個很好的學習起點。

目錄

1 為什麼永續發展數據對組織領導者很重要？

成為一個永續發展的組織真的有那麼重要嗎？

什麼是 ESG？

永續發展數據是董事會應該重視的議題嗎？

為什麼永續發展數據對一個組織來說很重要？

參考文獻

2 永續發展數據的 ABC 情境

使用情境一：取得營運資本

使用情境二：擴張業務並提高效能

使用情境三：符合法規及監管要求

ESG 數據的使用情境無所不在

參考文獻

3 什麼是 ESG 數據？

數據的定義

資訊揭露與巨集資料

從「回顧過去」到「展望未來」

垃圾進·垃圾出

讓數據成為企業策略的後盾

參考文獻

4 如何評估你的組織在 ESG 數據上的成熟度？

組織目前的發展階段 + 組織的目標 = 你的優先處理事項

你的組織在 ESG 數據方面有多成熟？

現在我們終於可以找出組織的 ESG 資料管理成熟度定位了！

永續數據的 5 大發展階段

5 列出 ESG 使用情境的優先順序

取得營運資本 (A) — 這是組織最重要的任務嗎？

擴張業務並提高效能 (B) — 這是組織最重要的任務嗎？

符合法規及監管要求 (C) — 這是組織最重要的任務嗎？

為什麼需要永續分類法？

參考文獻

6 定下你的永續數據願景

你的永續發展願景是什麼？

組織在永續發展中的宣言、責任、理想以及里程碑

「灰飛煙滅」的碳權？碳抵換在現實世界中面臨到的挑戰

如何揭露你的 ESG 數據

你期待透過組織施展你的抱負嗎？

參考文獻

7 永續發展法規—歐洲的特產？

ESG 資訊揭露的法規沒有你想像的那麼無趣

歐盟處於永續法規的先鋒地位

總部並不在歐盟境內，需要了解歐洲的立法情況嗎？

投資價值鏈上游也有資訊揭露的責任：以資產管理人為例

歐盟法規：我們要做的不只是 ESG 資訊揭露

防堵永續套利

歐盟循環經濟行動計畫

歐盟作為 ESG 法規的全球先鋒部隊

參考文獻

8 全球永續數據的發展趨勢

全球十大溫室氣體排放國：排名與分析

一個全球統一的標準

縱覽全球 ESG 數據法規

永續發展數據如何影響小型證券市場？

持續前進的旅程：國際準則的標準化

目前哪些地區有碳排放交易系統？

參考文獻

9 識別漂綠行為

什麼是「漂綠」？

企業在漂綠爭議上會面臨哪些風險？

數據可以作為組織的堅實後盾

漂綠案例研究

參考文獻

10 永續數據在現代董事會的應用：關鍵績效指標 (KPI) 與多方參與

董事會的角色是什麼？

管理階層和領導者的角色

設定 ESG 數據的關鍵績效指標

在何時及如何驗證 ESG 數據？

組織在永續發展論壇中的角色

組織要如何參與永續政策的制定？

你還能為市場做出什麼貢獻？你可以分享組織的個案經驗

參考文獻

結論 以永續發展數據迎接未來挑戰

作者介紹

雪莉·馬德拉 Sherry Madera

永續發展領域的思想領袖，專注於永續金融、環境數據和公共政策的發展。作為前外交官、前萬事達卡（Mastercard）、倫敦證券交易所集團（London Stock Exchange Group）和倫敦金融城政府（City of London Corporation）的高階跨國經理人，雪莉·馬德拉亦創立了未來永續數據聯盟（Future of Sustainable Data Alliance）。隨後進入 CDP 擔任首席執行長（CDP 是一家跨國資訊揭露系統的非營利組織，提供了公司、城市、州省等不同跨度的環境資訊），並定期在全球論壇上針對永續金融、金融科技、國際貿易、數據政策和地緣政治發表演說。