



Center for Board Effectiveness

On the board's agenda | US

An interview with Tensie Whelan, Clinical Professor of Business and Society; Director, Center for Sustainable Business, NYU Stern School of Business

As once-radical concepts of social investing and sustainability-as-strategy become more mainstream, many corporate boards shift their focus to understanding and implementing environmental, social, and governance frameworks and metrics. The impact of sustainability on key financial decisions has increased in M&A, capital allocation, and capital raising,¹ all topics high on the minds of today's board members.

The board's role in governing, monitoring, and measuring sustainability has become increasingly necessary and complex. Deloitte US Sustainability and Climate Change leader Scott Corwin and Center for Integrated Research senior manager Derek Pankratz sit down with accomplished sustainable business scholar, Tensie Whelan to discuss considerations and priorities for boards.



Tensie Whelan is Clinical Professor of Business and Society and the Director of the Center for Sustainable Business at NYU Stern School of Business, where she is bringing her 25 years of experience working on local, national, and international environmental and sustainability issues to engage businesses in proactive and innovative mainstreaming of sustainability. Tensie has been recognized by Ethisphere as one of the 100 Most Influential People in Business Ethics and was a Citi Fellow in Leadership and Ethics at NYU Stern. She has served on numerous nonprofit boards and corporate advisory boards.

Editor's note: Professor Whelan's participation in this publication is solely for educational purposes based on her knowledge of the subject, and the views expressed by her are solely her own.

On the board's agenda | US

텐지 월런과의 인터뷰
경영, 사회학 임상교수,
뉴욕대학교 스텐 경영대학 지속가능경영센터 센터장

한 때 급진적 개념이었던 사회적 투자와 전략으로서의 지속가능성 (sustainability-as-strategy)이 점차 알려짐에 따라, 많은 회사의 이사회가 기업의 환경, 사회와 지배기구 체계와 측정 기준을 이해하고 구현하는 데 집중하고 있습니다. 지속가능성은 M&A, 자본배분, 자본조달 등 주요 재무결정에 미치는 영향력이 증가했으며,¹ 이 모든 주제는 오늘날 이사회에 높은 관심사입니다.

지속가능성을 통제하고 감독하며 측정하는 이사회의 역할은 갈수록 필수적이고 복잡해집니다. 딜로이트 미국의 지속가능성 및 기후변화 리더 스캇 코윈(Scott Corwin)과 통합연구소센터(Center for Integrated Research) 시니어 매니저 데렉 판크라츠(Derek Pankratz)가 지속가능 경영학자 텐지 월런(Tensie Whelan)과 만나 이사회에 고려사항과 우선순위에 대해 논의하였습니다. >



텐지 월런은 뉴욕대학교 스텐 경영대학의 경영사회학과 임상교수이자 지속가능경영센터 센터장으로 25년간 지역, 국내, 국제 환경 및 지속가능성 이슈에 대한 경험으로 사전 예방적이고 혁신적인 주요 사업에 참여하고 있습니다. 에티스피어(Ethisphere)로부터 기업 윤리 분야에서 가장 영향력 있는 100인 중 한 명으로 인정받고 있으며 뉴욕대학교 스텐 경영대학 리더십과 윤리 분야에서 Citi Fellow로 재직했습니다. 월런 교수는 수많은 비영리 이사회와 기업 자문 위원회에서 활동한 바 있습니다.

Editor's note: 월런 교수가 본 출판물에 참여한 것은 오로지 주제에 대한 본인의 지식을 바탕으로 한 교육 목적으로, 표현한 견해는 오로지 본인만의 것입니다.

1. Sustainability and the board: What do directors need to know in 2018?; On the board's agenda, Deloitte Global Center for Corporate Governance, March 2018.



What's your overall take on corporate sustainability today?

Thinking about corporate sustainability, we're light years ahead versus 10 to 15 years ago. I do believe that we are seeing a paradigm shift, and companies are recognizing that this is existential and important for their competitiveness, for their future, and for other stakeholders. Investors are clearly seeing this as critical, and some regulators are finally beginning to pay attention. We do see progress, but we have a lot further to go. While we have the commitments, we are not scaling up fast enough.

How is the board's role evolving? Are they equipped to fill this role, equipped to provide oversight for companies?

My research from 2018 demonstrated that of the 1,188 Fortune 100 board members, only 6% had environmental credentials.² Only three board members had climate change credentials, only eight had cyber security credentials, and only two had water credentials. What we see on these boards is a complete misalignment with the key issues. For example, looking at the property and casualty insurance industry, where clearly climate change is a huge issue for them, nobody with any kind of environmental climate experience is on the boards we looked at.

Over and over again, in virtually all sectors, we're seeing a lack of ESG credentials. It isn't that somebody needs to be a climate change scientist, but they need to understand the material issues for their company, the questions they need to ask, and where they can get expertise. That's really the board's role: to ask those key questions around what constitutes strategic risk and opportunity. And if they don't know to ask the questions, that's problematic.

Are boards not targeting and getting the professionals with these skills and knowledge, or is there a shortage of people that actually have the knowledge and would likely sit on boards?

I think part of the challenge is that boards tend to be composed of retired C-suite executives, and they were actively running their companies 10 to 15 years ago. While certainly there were companies active on ESG back then, it wasn't seen as the material set of issues that it is today. Those leaders tend to not prioritize it, and many of them are still skeptical. I think we have that kind of inherent challenge.

Are there qualified people available? Absolutely. There are lots of companies that have been run sustainably and whose former CEOs did a good job transitioning those companies. There are also CSOs

(chief sustainability officers) now with lots of experience in the space, and there are investors who are ESG investors who could bring that perspective. There are also civil society players who work with businesses and have deep expertise in particular environmental or social issues. I think that there are plenty of opportunities, but there's a very traditional mindset currently when looking for board members. That's changing with the diversity focus—bringing in more women and more racially and ethnically diverse people—and some recognize you also need to expand out from that former-CEO profile. But, from what I see, there's less proactive recruiting around ESG credentials.

Is this an oversight, or is it symptomatic of the fact that ESG issues are not in the DNA of these organizations yet?

I don't think it's in their DNA yet. To the extent the conversation is happening, they're saying, "Well, we can learn this stuff, and we can hire an expert on it." It is probably more than picking up a newspaper every day, but there are a growing number of ESG credential trainings that are offered, including one from NACD (National Association of Corporate Directors) on ESG-competent boards. I do think that there's a growing interest to provide that education, and interest from board members to get up to speed on the topic.

Where does ESG belong on the board?

When you look at board committees such as risk, nominating, governance, and compensation, ESG is likely relevant to all of them. Non-financial reporting is going to become a bigger piece of the audit committee's work. The risk committee will need to understand the material ESG risks and how to manage different stakeholders. On the compensation side of things, they will need to look at how the company is building KPIs around ESG into the business strategy and including targets for executive compensation to get this to flow down through the organization, tying performance on ESG to compensation is a critical element.

But I also think ESG needs a separate committee for most industries, because this is a key strategic issue in terms of both risk and opportunity. The board needs to understand what those risks and opportunities are and how the executive team is implementing against them in a rapid, transformational way. This is changing so fast that the board needs to be looking at trends and targets quarterly to make sure that the pace of change in the organization is commensurate with what is happening externally. This cannot be done in just five minutes of another standing committee meeting, so I do think ESG needs a separate committee.



현재 기업의 지속가능성에 대한 전반적인 평가가 어떻습니까?

기업의 지속가능성은 10~15년 전과 비해 굉장히 앞서 있습니다. 패러다임의 변화를 믿고 있으며, 기업은 지속가능성이 경쟁력, 기업의 미래, 그리고 다른 이해관계자들을 위해 존재하며 중요하다는 것을 인식하고 있습니다. 투자자는 이를 매우 중요하게 생각하고, 일부 규제기관은 마침내 관심을 갖기 시작했습니다. 진전이 보이지만 아직 긴 여정이 남았습니다. 책임이 있는 반면 충분히 빠르게 확장하지 못하고 있습니다.

이사회 역할이 어떻게 진화하고 있습니까? 제 역할과 기업에 감시감독을 제공할 능력을 갖추고 있습니까?

2018년 조사에 따르면 포춘/선정 이사 1,188명 중 6%만이 환경 자격증을 보유하는 것으로 나타났습니다.² 그 중 세 명만이 기후변화 자격, 여덟 명만이 사이버보안 자격, 두 명만이 수질 자격을 가지고 있었습니다. 이사회 구성이 주요 이슈와 전혀 일치하지 않습니다. 예를 들자면 손해보험업이 기후변화와 큰 연관성이 있음에도 불구하고 이사회에 환경 기후와 관련된 경험이 있는 구성원이 존재하지 않았습니다.

계속 반복하는 이야기지만, 사실상 전 산업 부문에서 ESG 자격이 부족합니다. 기후변화 과학자가 되어 한다는 것이 아니라 기업의 중요한 이슈와 질문할 사항, 전문성을 기를 수 있는 분야를 이해해야 한다는 의미입니다. 전략적 리스크와 기회를 구성하는 핵심 질문을 하는 것이 진정한 이사회의 역할입니다. 만약 질문을 할 줄 모른다면 상당히 문제가 됩니다.

이사회가 그런 기술과 지식을 갖춘 전문가를 대상으로 하지 않는 것입니까, 혹은 실제로 그러한 자질을 보유한 이사회 참여인원이 부족한 것입니까?

이사회가 10~15년 전에 활발히 기업을 운영하던 은퇴한 경영진으로 구성되는 것이 문제라고 생각합니다. 당시 ESG에 적극적인 기업이 분명 존재했지만 오늘날과 같이 주목하는 주제는 아니었습니다. 과거의 리더들은 이런 문제를 우선시하지 않는 경향이 있고, 그 중 다수는 여전히 회의적입니다. 그런 본질적인 문제가 존재하는 것 같습니다.

자격요건을 충족하는 이가 존재하는지 물으신다면, 물론 존재합니다. 지속가능성을 기반으로 운영해 온 기업이 많고 전 CEO가 성공적으로 ESG기반으로 전환시킨 기업 사례도 존재합니다. 현재 이 분야에서 많은 경험을 쌓은 CSO(Chief Sustainability Officer, 최고지속가능성책임자)가 있으며, ESG투자자도 이런 관점을 제시할 수 있습니다. 또한 기업과 협업하고 특정 환경이나 사회 이슈에 대한 전문성을 가진 시민 사회 활동가도 존재합니다.

기회가 얼마든지 충분하다고 생각하지만 이사회를 구성할 때 매우 전통적인 사고방식이 있습니다. 이런 사고방식은 더 많은 여성과, 인종적, 민족적으로 다양한 이사회를 구성하는 등 다양성에 초점을 맞추며 변화합니다. 일각에서는 전직 CEO가 추구하던 것에서 확장해야 한다는 점을 인식하고 있습니다. 그러나 ESG와 관련된 자격을 보유한 인원 총원에는 적극적이지 않은 것으로 보입니다.

이는 실수입니까, 혹은 ESG 이슈가 아직 기업의 DNA에 자리잡지 않았다는 사실을 나타내는 것입니까?

아직 DNA에 자리잡지 못한 것 같습니다. 이런 대화가 이루어지기까지 그들은 "글쎄요, 우리는 배울 수 있고, 그에 대해 전문가를 고용하면 됩니다"라고 이야기합니다. 매일 받아보는 신문보다는 고심하게 다루리라 생각됩니다만, NACD(National Association of Corporate Directors, 미국기업이사회)에서 주최하는 ESG전문성을 갖춘 이사회를 위한 교육을 포함하여 ESG 자격을 위한 지원이 갈수록 증가하고 있습니다. 이런 교육을 제공하는 것에 대한 관심이 증가하고, 이사회가 본 주제에 대해 빨리 파악하고자 한다고 생각합니다.

ESG가 이사회에서 어디에 속한다고 생각하십니까?

리스크, 추천, 지배기구와 보상 등의 위원회 모두가 ESG와 관련이 있다고 볼 수 있습니다. 비재무보고가 감사위원회 업무에서 앞으로 더 큰 비중을 차지하게 됩니다. 리스크위원회는 중요한 ESG리스크와 다양한 이해관계자를 관리하는 법을 이해해야 합니다. 보상 측면에서는 기업이 ESG를 중심으로 KPI를 비즈니스 전략에 어떻게 구축하는지 살펴보고 경영진 보상 목표를 포함하여 조직 전체에 영향을 미치도록 해야 합니다. ESG성적을 보상에 연결하는 것이 매우 중요합니다.

그러나 ESG가 리스크와 기회 측면에서 중요한 전략적 이슈이기 때문에 대부분의 산업을 위해 ESG를 별도 위원회로 분리하는 것이 필요하다고 생각합니다. 이사회가 이런 리스크와 기회가 무엇인지, 그리고 경영진이 이에 대비해 신속하고 혁신적으로 어떻게 구현하고 있는지를 이해해야 합니다. 매우 빠르게 변화하기에 이사회가 분기별로 트렌드와 목표치를 검토하여 기업의 변화 속도가 외부 상황과 일치하게 해야 합니다. 더이상 5분 만에 마치는 상임위원회 논의 주제가 되어서는 안 되기 때문에 별도의 ESG위원회가 필요하다고 생각합니다. ➡

2. Tensie Whelan, U.S. Corporate Boards Suffer from Inadequate Expertise in Financially Material ESG Matters, NYU Stern School of Business Forthcoming, January 1, 2021, last updated March 1, 2021. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3758584> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3758584>.

Let's talk about measurement. Many organizations don't factor in avoided, future costs from taking certain actions, but if they did, many sustainability measures that seem impossible and irrational today may become "no-brainers."

Absolutely. One interesting example is around water. A company was trying to see if a technology could reduce the amount of water used in their factories. The factories were in water-risky areas; in fact, they actually had one in Sao Paolo shut down due to water issues. And they knew how much it cost them to be shut down for several days. But they couldn't get the internal rate of return (IRR) argument right for their decision-makers around purchasing this new technology, even though the company had made water stewardship commitments. They were only looking at the cost of the water going in and the cost of water going out.

Then we worked to see the whole risk picture, so that they could turn the avoided risk into monetary gain. By moving all that water around, they were using a lot of energy, and they also needed to have a special permit in case they ever went over their water allotment. If they actually implemented the technology, they would no longer need that special permit. In their internal pitches to the CFO, they weren't including these points. They were just not used to thinking that way. Additionally, sustainability people may not speak the language of finance, so you also could have a communication challenge. This could exacerbate the challenges of getting those two different groups, along with manufacturing and whoever in charge of supply chain and the other relevant elements, on the same page. It is this complex ecosystem, and you've got to bring together the right data and elements for all to have a common understanding.

There are many examples of these kinds of "win-win" actions that make sense from both an environmental and financial perspective. But if we only do the things that make sense in a specific financial framework, is there a risk that it will still leave us far short of what we ultimately need to achieve?

I do think that it will be hard to economically justify all investments at the scale that's needed, in terms of 100% return on investment. This is particularly true for the very short-term focus that many have right now. Maybe if every company had the capital structure of a pharmaceutical company, where it might take 20 years for R&D to yield a profit and they're set up to manage for a long-term investment cycle. But many other companies are not, and boards and executives will need to figure out how they will shift to a longer-term investment cycle. We know this investment will pay off, but maybe not in the three years they've grown to expect. I think for the more massive sustainability investments, we need a longer ROI time horizon.

I also think that some investors talk out of both sides of their mouths right now. They say that they are embracing ESG, but then they may demand short-term results. This may be a problem, as we really need investors to get behind the longer-term perspective. With sustainability and climate change, you have an ongoing problem. It will likely take a combination of government enforcement, investor commitment, and board education and oversight. In order to make these challenging shifts at the enterprise scale, I think it will take a dedicated combination of strategies.

평가지표에 대해 이야기해 봅시다. 많은 기업이 특정 조치를 취할 때에 회피비용과 미래비용을 고려하지 않지만, 만약 그렇게 했다면 오늘날 불가능하고 비합리적으로 보이는 여러 지속가능성 조치들이 생각할 필요조차 없는 것이 되었을 지도 모릅니다.

당연합니다. 한 가지 흥미로운 예시는 수자원과 연관됩니다. 어느 기업에서 기술이 과연 공장 물 소비량을 감소시키는지 파악했던 사례가 있었습니다. 공장들이 물 위험 지역에 분포되어 있었고 실제로 수자원 문제로 상파울루에서 공장이 폐쇄하였으며 며칠 동안의 공장 폐쇄가 얼마나 많은 비용을 소모하는지 알게 되었습니다. 그러나 워터스튜어드십을 약속했음에도 불구하고 의사결정자들은 신기술 구매에 대한 내부수익률(IRR) 논쟁을 제대로 이끌어 내지 못하였습니다. 수자원에 들어가고 나오는 비용만을 고려했던 것입니다.

그 뒤 회피한 위험을 금전적 이득으로 탈바꿈하기 위해 전체 리스크의 큰 그림을 보려고 노력했습니다. 수자원에 많은 에너지를 소모했고 물 할당량을 초과하는 경우 특별 허가를 받아야 했습니다. 만약 실제로 기술을 도입했다면 더 이상 특별 권한이 필요하지 않을 것입니다. 이와 같은 사항을 CFO에의 내부 의견에 포함하지 않았습니 다. 그런 사고(思考)가 익숙하지 않았을 뿐입니다. 더불어 지속가능성에 관련된 사람들은 재무에 대한 이해를 결여할 수 있기 때문에 의사소통에 어려움을 겪을 수도 있습니다. 이로 인해 제조활동과 공급망, 그리고 기타 관련 요소를 담당하는 서로 다른 두 그룹 간에 합심하는 과제에 어려움이 가중될 수 있습니다. 이 복잡한 생태계 속 모두가 공통적으로 이해할 수 있도록 올바른 데이터와 요소를 결집해야 합니다.

이런 환경, 재정적 관점에서 모두 타당한 "윈-윈" 행동의 사례는 많습니다. 그러나 만약 우리가 특정한 재무체계에서 이치에 맞는 행동만 한다면, 여전히 궁극적으로 성취해야 할 것에 훨씬 못 미칠 위험이 있을까요?

100% 투자 수익 측면에서 필요한 규모로 모든 투자를 경제적으로 정당화하기는 어려울 것이라고 생각합니다. 특히 많은 기업이 현재 가지고 있는 매우 단기적인 관심의 경우 더욱 그렇습니다. 만약 모든 회사가 제약회사만큼의 자본구조를 가지고 있어 연구개발이 이윤을 달성하는 데 20년이 걸린다면, 장기적인 투자 사이클이 추진될 수 있습니다. 그러나 다른 많은 기업이 그렇지 못하며 이사회와 경영진은 보다 장기적인 투자주기로 전환할 대책을 모색해야 합니다. 투자가 성과를 거둘 것이라는 것을 알지만, 3년 내에 기대하는 만큼 성장하지 못할 수도 있습니다. 대규모 지속가능성 투자를 위해 더욱 긴 투자수익률(ROI) 기간이 필요하다고 생각합니다.

또한 저는 일부 투자자가 현재 모순된 이야기를 한다고 생각합니다. ESG를 수용한다고 이야기하지만 단기적인 결과를 요구할 수도 있습니다. 장기적인 관점으로 돌아가기 위해서는 투자자가 반드시 필요하기 때문에 이 점이 문제가 될 수 있습니다. 지속가능성과 기후변화가 존재하는 한 지속적인 문제가 될 것입니다. 정부규제, 투자 약속, 이사회 교육 및 감독 등과 결합이 필요할 것으로 보입니다. 기업 규모에서 이런 어려운 변화를 실현하기 위해 다양한 전략이 어우러져야 한다고 생각합니다. ➡



저자



Scott Corwin
Managing Director
 US Sustainability and Climate Change Leader
 Deloitte Consulting LLP
 scottcorwin@deloitte.com



Derek Pankratz
Senior Manager
 Center for Integrated Research
 Deloitte Services LP
 dpankrat@deloitte.com

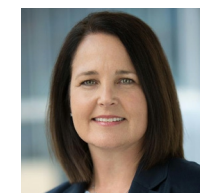
문의



Carey Oven
National Managing Partner
 Center for Board Effectiveness
 Chief Talent Officer, Risk & Financial Advisory
 Deloitte & Touche LLP
 coven@deloitte.com



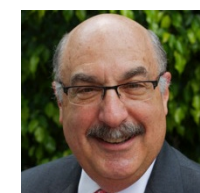
Maureen Bujno
**Managing Director and
 Audit & Assurance Governance Leader**
 Center for Board Effectiveness
 Deloitte & Touche LLP
 mbunjo@deloitte.com



Audrey Hitchings
Managing Director
 Executive Networking
 Deloitte Services LP
 ahitchings@deloitte.com



Krista Parsons
Managing Director
 Center for Board Effectiveness
 Deloitte & Touche LLP
 kparsons@deloitte.com



Bob Lamm
Independent Senior Advisor
 Center for Board Effectiveness
 Deloitte LLP
 rlamm@deloitte.com

About this publication

This publication contains general information only and Deloitte is not, by means of this publication, rendering accounting, business, financial, investment, legal, tax, or other professional advice or services. This publication is not a substitute for such professional advice or services, nor should it be used as a basis for any decision or action that may affect your business. Before making any decision or taking any action that may affect your business, you should consult a qualified professional adviser. Deloitte shall not be responsible for any loss sustained by any person who relies on this publication.

About the Center for Board Effectiveness

Deloitte's Center for Board Effectiveness helps directors deliver value to the organizations they serve through a portfolio of high quality, innovative experiences throughout their tenure as board members. Whether an individual is aspiring to board participation or has extensive board experience, the Center's programs enable them to contribute effectively and provide focus in the areas of governance and audit, strategy, risk, innovation, compensation, and succession.

About Deloitte

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee ("DTTL"), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as "Deloitte Global") does not provide services to clients. In the United States, Deloitte refers to one or more of the US member firms of DTTL, their related entities that operate using the "Deloitte" name in the United States and their respective affiliates. Certain services may not be available to attest clients under the rules and regulations of public accounting. Please see www.deloitte.com/about to learn more.

Copyright © 2021 Deloitte Development LLC. All rights reserved.

간행물 정보

본 간행물은 일반 정보만을 포함하며 딜로이트 투슈 토마츠(Deloitte Touche Tohmatsu Limited, DTTL) 및 회원사 또는 계열사는 이 간행물을 통해 회계, 사업, 재무, 투자, 법률, 세무 또는 기타 전문적 조언이나 서비스를 제공하지 않습니다. 본 간행물은 그러한 전문적 조언이나 서비스를 대체하지 않으며 귀하의 재정이나 사업에 영향을 미칠 수 있는 결정이나 조치의 기준으로 사용되어서는 안 됩니다. 귀하는 재정이나 사업에 영향을 미칠 수 있는 결정을 내리거나 조치를 취하기 전에 자격 있는 전문 고문과 상의해야 합니다.

DTTL 및 회원사 또는 각각의 계열사는 이 출판물에 의존하여 귀하가 입은 손실에 대해 어떠한 책임도 지지 않습니다.

딜로이트 소개

딜로이트는 영국의 보증유한책임회사인 딜로이트 투슈 토마츠(이하 "DTTL") 및 회원사 네트워크, 관련 단체에 속한 하나 이상의 조직을 의미합니다. DTTL과 각 회원사는 법적으로 독립된 별개의 조직입니다. DTTL(또한 "딜로이트 글로벌"이라 언급되는)은 고객에 대한 서비스는 제공하지 않습니다. 미국에서 딜로이트는 DTTL의 미국 회원사, 미국에서 딜로이트라는 상호를 사용하여 운영되는 관련 조직 및 각각의 계열사 중 하나 이상의 조직을 의미합니다. 공공 회계 규칙 및 규정에 따라 고객을 입증하는 특정 서비스는 제공되지 않을 수도 있습니다. DTTL과 회원사 네트워크에 대한 자세한 내용은 www.deloitte.com/about를 참조해 주시기 바랍니다.

Copyright © 2021 이곳의 모든 저작권은 딜로이트 개발 LLC에 있습니다.