Deloitte.

April 2018

# On the board's agenda | US

## Corporate culture risk and the board

### Introduction: "Where was the board?"

Recent corporate scandals linked to problematic company cultures have resulted in questions such as "where was the board?" and "shouldn't the board have known?" In some cases, board members themselves may have wondered why they were not informed of cultural problems and asked, "should we have conducted more due diligence?"

These and similar questions, and the responsibility to protect both their companies' and their own reputations, are leading directors to look for ways to better monitor corporate culture and to understand potential cultural risks and address problems before they get out of control.

The purposes of this *On the board's agenda* are to help define "culture" and why it matters, and to provide practical suggestions for overseeing culture risk.

### What is "culture" and why does it matter?

"Culture" can be defined in many ways. In the corporate context, culture is a system of values, beliefs and behaviors that shape how things get done within the organization. Some have referred to corporate culture as being set by the "tone at the top." While it's critical for company leadership, including the board, to demonstrate its commitment to a positive culture, a sound corporate culture should permeate the entire organization.

Culture matters, because a strong, positive corporate culture provides a framework not only for risk mitigation, but also for both short- and long-term value creation. It aligns values, goals, behaviors, and systems throughout the organization in ways that can have favorable impacts, both internally (for example, through positive employee engagement or by facilitating optimal performance or a strong safety record) and externally (through positive branding, reputation and competitive advantage).

2018년 4월

# On the board's agenda | US

## 기업의 문화 리스크와 이사회

### 서문: "이사회는 무엇을 하고 있었습니까?"

최근 문제가 되고 있는 기업 문화와 연관된 기업 스캔들은 '이사회는 무엇을 하고 있었는가', '이사회가 인지하고 있었어야 하는 것 아닌가'와 같은 의문점을 발생케 하였습니다. 일부 경우, 이사회 구성원들 스스로 문화적 문제의 미인지에 의문을 가지며 스스로에게 "좀 더 면밀히 상황을 살펴야 했었는가"라는 질문을 하였을 것입니다.

이와 같은 질문들과 더불어, 이사회가 회사 및 이사회 구성원들의 평판을 보호할 책임감은 이사회로 하여금 그들이 기업 문화를 좀 더 면밀히 모니터링 할 수 있는 방법을 모색하게 하고, 잠재적인 문화 리스크를 이해하게 하며, 통제 불능이 되기 이전에 문제를 해결할 수 있게끔 하고 있습니다.

금번 호는 기업의 "문화"와 그것이 왜 중요한지를 정의하고, 문화 리스크를 감독하기 위한 실질적인 제안을 제공하는 데에 목적을 두고 있습니다.

### "문화" 란 무엇이고, 왜 중요할까요?

"문화"는 많은 방향으로 정의될 수 있습니다. 기업 환경에서 문화는 조직 내에서 일이 어떻게 진행되는지를 형성하는 가치와 신념, 그리고 행동 체계입니다. 일부 사람들은 기업 문화를 "경영진의 의지(tone at the top)"에 의해 결정되는 것이라고 말합니다. 이사회를 비롯한 기업의 리더십이 긍정적인 문화에 대한 의지를 보여주는 것도 중요하지만 건전한 기업문화가 조직 전체에 스며들도록 하는 것이 중요합니다.

강력하고 긍정적인 기업 문화는 리스크 완화 뿐 아니라 장단기적 가치 창출을 위한 체계를 제공하기에 문화는 중요합니다. 문화는 내부적으로 (긍정정인 직원 참여, 최적의 실적 발휘 또는 강력한 안전 기록), 그리고 외부적으로 (긍정적인 브랜딩, 평판 및 경쟁 우위) 조직 전체에 유익한 영향을 미치며 조직의 가치, 목표, 행동 및 체계와 일치합니다.

**Center** *for*
**Board Effectiveness**

On the other hand, a damaged or broken culture can create dysfunction throughout the organization and create risk to critical assets, including brand reputation, intellectual property, and talent. As recent developments demonstrate, these and other negative impacts can destroy value and, ultimately, the organization itself.

An important takeaway from the above is that a strong, positive culture is an important asset of any organization that should be supported and protected. It is not merely a "soft" issue of interest to investors and the media; rather, it can be critical to the company's growth and performance.

**Questions for the board to consider:**

1. What is management's view as to the nature and strength of our culture?
2. Do we understand that our culture is an asset that can help us to achieve short- and long-term growth and performance?
3. Has management conducted any employee engagement or talent surveys or focus groups to get a better handle on the state of our culture? Are the results summarized and provided to the board at some level? If so, when was the last time we conducted such a survey? Is it time to conduct another?
4. How do our compensation plans, programs, and practices reinforce our culture?
5. Have we promoted people who demonstrate cultural leadership? Have we kept back, demoted, or terminated those who don't?
6. Should we discuss culture risk as part of our overall risk oversight process during board meetings?
7. Does the board participate in site visits, and discuss anomalies with the board and management? (i.e. I visited one of our locations recently and found the staff unresponsive to customer concerns; have any other board members had similar experiences?)
8. What are our employees, customers, suppliers, and communities saying about us on the web? In social media?
9. Do our internal and external communications demonstrate the strong culture that we espouse?
10. How can we get comfortable beyond just assertions on culture (through data/metrics, internal audit results, etc.)?

## Why the board?

The board, directly and through its committees, is responsible for overseeing strategy, risk, and performance. Recent scandals and other developments have made it increasingly apparent that culture is linked to all three of these oversight areas and that culture is a key asset. Accordingly, culture-related risk is a key risk that calls for board oversight. In recent years, investors and the media have also focused on the board's role in overseeing corporate culture; as noted above, one of the first questions asked when a culture problem surfaces is "where was the board?" While investor and media attention are not (and should not be) the sole drivers for seeking board oversight of culture, they have caused directors and managements alike to think about culture and how best to support and protect it.[1]

## How can the board oversee culture and culture risk?

Even the most diligent directors are, at best, part-timers. They attend board and committee meetings at company facilities, and some visit company facilities, but board members do not usually have the opportunity to observe the company's culture up close and personal on a day-to-day basis. In addition, culture is an intangible asset. A director visiting a company plant may notice that it's in disrepair; however, the director is not likely to be able to see a crumbling culture.

Moreover, directors may not know how to most effectively oversee culture and culture risk. Interestingly, management often has similar concerns; because culture is intangible, it's difficult to measure or reward, and thus it can be difficult to prevent cultural problems or meltdowns.

There are, however, some general approaches to culture risk oversight that management and boards alike should consider:

- Treat culture risk as part of an integrated process of oversight that addresses strategy, performance, and risk. There are many common elements across the spectrum of oversight, and treating culture risk as somehow separate and distinct may create the impression that it is different and/or less important than other forms of risk. Culture underpins all aspects of strategy, performance, and risk. Consequently, boards should consider making culture and culture risk regular board agenda items and topics for candid discussions between the board and management.

1. NACD 2017 Blue Ribbon Commission Report, "Culture as a Corporate Asset".

반면에, 손상되거나 파괴된 문화는 조직 전체에 장애를 일으킬 수 있으며 브랜드 평판, 지적 재산 및 재능과 같은 중요한 회사 자산에 대한 리스크를 초래할 수 있습니다. 최근의 변화가 증명하듯, 이런 부정적인 영향은 기업 가치를 파괴하고 궁극적으로 조직 자체를 파괴할 수 있습니다.

앞선 내용에서 알 수 있는 주요 시사점은 강력하고 긍정적인 문화는 지원되어야 하며, 또한 보호되어야 하는 조직의 중요한 자산이라는 것입

**이사회가 고려할 질문은 다음과 같습니다:**

1. 우리 문화의 본질과 강점에 대한 경영진의 견해는 어떻습니까?
2. 문화가 장단기 성장과 성과를 달성하는 데 도움이 되는 자산이라는 것을 이해하고 있습니까?
3. 경영진은 직원 참여도, 인재에 대한 조사 또는 포커스 그룹을 실시하여 기업 문화의 현황을 더 잘 파악하려고 하고 있습니까? 요약된 결과가 이사회에도 제공됩니까? 만약 그렇다면, 언제 마지막으로 그러한 조사를 시행했고, 언제 다시 해야 합니까?
4. 보상 계획, 프로그램 및 관행은 우리 문화를 어떻게 강화합니까?
5. 문화에 대한 리더십을 발휘하는 직원들이 승진되었습니까? 그렇지 않은 사람들은 제지하거나, 강등하거나 또는 해고시켰습니까?
6. 이사회에서 문화 리스크를 전반적인 리스크 감독 프로세스의 일환으로 논의해야 합니까?
7. 이사회가 현장 방문에 참여하고 이례적인 건들에 대해서 이사회, 경영진과 논의하고 있습니까? (예: 최근 지점 중 한 곳을 방문했는데 직원이 고객 불만 사항에 대응하지 않았습니다. 다른 이사도 이와 유사한 경험을 한 적이 있습니까?)
8. 직원, 고객, 공급업체 및 지역사회는 온라인 상에서 우리 회사에 대해 어떻게 말하고 있습니까? 소셜 미디어에서는 어떻습니까?
9. 기업 내외부 커뮤니케이션이 우리가 지향하는 강력한 문화를 나타내고 있습니까?
10. 어떻게 하면 회사가 문화에 대한 단순한 주장을 넘어 (데이터/측정, 내부 감사 결과 등을 통해) 편안함을 느낄 수 있습니까?

니다. 이는 단순히 투자자와 미디어의 "미비한" 관심사가 아닌, 회사의 성장과 실적에 매우 중요한 요소입니다.

## 왜 이사회입니까?

이사회는 직접, 그리고 위원회를 통해 전략, 리스크, 성과를 감시·감독할 책임이 있습니다. 최근의 스캔들과 몇몇 변화들은 문화가 이 세 가지 감독의 영역과 모두 연결되어 있으며, 문화가 핵심 자산이라는 사실을 증명하였습니다. 따라서, 문화와 관련된 리스크는 이사회의 감독을 요하는 핵심적인 리스크라고 할 수 있습니다. 최근 몇 년 동안 투자자들과 언론은 기업 문화를 감독하는 이사회의 역할에 집중하고 있습니다. 앞서 언급한 바와 같이, 문화적 이슈가 표면에서 거론될 때 가장 먼저 받는 질문 중 하나가 바로 "이사회는 무엇을 하고 있었는가?" 입니다. 투자자 및 미디어의 주목을 받는 것이 이사회가 문화를 감독하게 하는 유일한 동인은 아니지만 (그리고 그래서도 안 되지만), 투자자와 미디어는 이사회 및 경영진이 문화에 대해 생각해 보고, 이를 지원하고 보호할 수 있는 최선의 방법을 고민하도록 하였습니다.[1]

## 이사회는 어떻게 문화 및 문화 리스크를 감독할 수 있습니까?

성실하고 근면한 이사들도 이사로서는 파트 타임으로 근무합니다. 회사에서 열리는 이사회 및 이사회 내 위원회 회의에 참석하기도 하고 회사 시설을 방문하는 경우도 있으나, 이사들은 보통 회사 문화를 매일 가까이서 직접 관찰할 기회가 없습니다. 더불어, 문화는 회사의 무형 자산입니다. 회사 공장을 방문하는 이사가 공장의 파손 여부를 파악할 수 있을지는 몰라도, 기업의 허물어지는 문화를 알아차리기는 쉽지 않을 것입니다.

더욱이, 이사들이 문화나 문화 리스크를 어떻게 가장 효과적으로 감독할 수 있는지 모를 수도 있습니다. 흥미로운 사실은, 경영진도 종종 비슷한 고민을 가지고 있다는 것입니다. 문화는 무형이기 때문에 측정하거나 보상하기가 어렵고, 따라서 문화적인 문제나 붕괴를 예방하는 것 또한 어려울 수 있습니다.

그럼에도 불구하고, 경영진과 이사회 모두가 고려해야 하는 문화 리스크 감시 감독에 대한 일반적인 접근법이 있으며, 다음과 같습니다:

- 문화 리스크를 전략, 성과, 그리고 리스크를 다루는 통합 감독 프로세스의 일부분으로 다루어야 합니다. 감시 감독의 범위 안에는 다수의 공통 요소가 있고, 문화 리스크를 어떤 형식으로든 분리하고 구별하여 취급하는 것은 문화리스크가 다른 형태의 리스크와 다르거나 덜 중요하다는 인상을 줄 수 있습니다. 문화는 전략, 성과, 리스크의 모든 측면을 뒷받침합니다. 따라서 이사회는 문화와 문화 리스크를 이사회의 정기적인 안건이 되도록 하고, 이사회와 경영진 간의 솔직한 논의 주제가 되도록 해야 합니다.

1. NACD 2017 Blue Ribbon Commission Report, "Culture as a Corporate Asset".

- Be proactive. Waiting until a problem surfaces is likely to be less effective than nipping it in the bud. Perhaps more important, showing an interest in culture can demonstrate to others in the organization that the board is "walking the talk"—bridging the gap between what is espoused and what the board actually does—and that managing culture risk provides opportunities to reinforce a strong, positive culture. One important way of being proactive is to ask questions pertaining to culture and seek validation through data; see the call-out box for some questions that could be asked.

- Be persistent. Although a responsible management team will welcome the board's oversight of culture risk, some managements may resent a director—or even the full board—looking under rocks. And even where management welcomes the board's involvement, there may be others who push back. For example, a director seeking to have a cultural assessment (discussed below) performed may encounter opposition from members of management or counsel—or even other directors—who may feel that conducting an assessment shows a mistrust of management or that an assessment may yield information that could increase board liability.

## Who's responsible?

Despite the importance of risk oversight, it can be difficult to assign responsibility for culture risk within the board. While it is customary for the full board to oversee risk generally, its committees often play a major role in risk oversight. For example, audit committees oversee various types of financial risk, and most have responsibility for compliance oversight; and compensation committees oversee compensation risk (i.e., incentives to engage in inappropriate actions).

There is no one "right" answer as to how a particular board should assign responsibility for culture oversight. Just as there is no one model for corporate culture, there is no one approach that all companies should follow. Each board should decide how it wants to oversee culture risk, whether at the full board level or otherwise. The important thing is to avoid letting culture risk slip through the cracks.

## What tools and processes are available to implement culture risk oversight?

There are a number of practical tools and processes that boards and managements can use to assess culture, determine gaps, and address the resulting risks, as follows:

- **Diagnostics and focus groups:** Various providers offer surveys and other tools to assess the degree of engagement—both internal and external—and evaluate the company's culture and any gaps. These surveys can provide insights into areas such as whether employees feel comfortable reporting problems to their superiors, how they feel about management's integrity (the "tone at the top"), their level of engagement with the organization, and other areas. In addition to the internal pulse on culture, external diagnostics and risk scanning tools can provide information as to how the company is perceived by those who deal with it—customers, suppliers, and the communities in which the company operates (for example, whether suppliers feel that the company has treated them fairly or whether customers have favorable views of their interactions with the organization). Focus groups can provide opportunities to drill down on survey responses and provide a more detailed roadmap as to potential problems and solutions.

- **Baseline assessments and periodic updates:** The board should begin with a baseline knowledge of the company's culture through the surveys and other tools referred to above. Once a baseline is set, these tools can be used periodically to assess employee engagement levels, particularly if there are corporate developments that might impact internal and external views, such as a reduction-in-force, the closing of a facility, or a major transaction that can impact employees and third parties alike. In addition, evaluating trends in internal and external sentiment over time can provide insights on the effectiveness of risk mitigation activities. The board should be kept informed as engagement levels vary over time, as changes may indicate a problem that needs to be addressed.

- **Management:** The board should be satisfied that management is taking appropriate responsibility for culture on a day-to-day basis. Members of management can be tasked with assessing and monitoring roles in their respective areas of responsibility and encouraged to report back to the board as to the state of the company's culture as well as any challenges or problems they observe. Culture can also be added as a component of the compensation process—not only at the C-suite level but also around incentives, sales, and other "routine" business activities—and succession planning.

- **Presence and observation:** Even though board members are part-timers, when they visit company facilities, whether for board or committee meetings or otherwise, they should be "there"—i.e., present and engaged—and observant. Some cultural problems are readily observable, such as an employee who treats customers or other employees rudely (sometimes even during a board meeting!), and a director who observes this should take note. Of course, this is more easily done for certain types of companies, such as those engaged in retail operations and other consumer-facing businesses, but it can also be done during plant visits or other company functions.





- 사전 대책을 강구해야 합니다. 문제가 드러날 때까지 기다리는 것이 문제의 근원을 제거하는 것보다 덜 효과적일 가능성이 높습니다. 문화에 관심을 보인다는 것은 조직 구성원들에게 이사회가 "스스로의 말을 실천"하고 있다는 것을 나타내며, 조직 구성원들이 추구하는 바와 이사회의 실제 행동 간 차이를 좁혀 주고, 문화 리스크를 관리하는 것은 강력하고 긍정적인 문화를 강화할 수 있는 기회를 제공함을 증명하여 줍니다. 사전 대책을 강구하는 방법 중 하나는 문화와 관련된 질의를 한 뒤 데이터를 통해 검증하는 것입니다. 해당 질문들은 아래 상자를 참조하십시오.

- 끈기를 가지십시오. 책임감 있는 경영진은 문화 리스크에 대한 이사회의 감독을 환영하겠지만, 일부 경영진은 이사회 구성원 혹은 전체 이사회가 기업을 샅샅이 살펴보는 것에 대한 불쾌감을 느낄 수도 있습니다. 그리고 아무리 경영진이 이사회의 개입을 환영한다해도, 그 외 구성원들이 반발할 수도 있습니다. 예를 들어, 문화 평가(추후 기고문에서 논의)를 수행하고자 하는 이사회 구성원은 경영진, 법률 고문, 심지어 다른 이사회 구성원의 반대에 부딪힐 수도 있습니다. 이러한 문화 평가가 경영진에 대한 불신을 증명한다거나, 혹은 평가로 얻은 정보가 이사회 책임을 증가시킨다고 생각할 수도 있기 때문입니다.

## 누구의 책임입니까?

리스크 감독의 중요성에도 불구하고, 문화 리스크에 대한 책임을 이사회가 지게 하는 것은 어려울 수 있습니다. 이사회 전체가 일반적으로 리스크를 감독하는 것이 관례이지만, 보통은 그 위원회가 리스크 감독에서 중요한 역할을 합니다. 예를 들면, 감사위원회는 다양한 유형의 재무리스크를 감독하고, 위원회 대부분은 규제 준수 감독에 대한 책임이 있으며, 보상위원회는 보상에 대한 리스크(즉, 부적절한 행동에 개입하도록 하는 인센티브)를 감독합니다.

문화를 감독하는 것에 대해 특정 이사회가 어떻게 책임을 할당해야 하는지에 대한 하나의 "올바른" 답은 없습니다. 기업문화에 하나의 모델이 존재하지 않는 것처럼 모든 기업이 따라야 할 하나의 접근법은 없습니다. 각 이사회는 전체 이사회 수준에서든 다른 차원에서든 문화 리스크를 어떻게 감독할 것인지 결정해야 합니다. 중요한 것은 문화 리스크가 갈라진 틈으로 빠져나가지 않도록 하는 것입니다.

## 문화 리스크에 대한 감독을 구현하기 위해 어떤 수단과 프로세스를 사용할 수 있습니까?

이사회와 경영진이 문화를 평가하고, 격차를 파악하며 그에 따른 리스크를 해결하기 위해 사용할 수 있는 여러 가지 실용적인 수단과 프로세스는 다음과 같습니다:

- **진단 및 포커스 그룹:** 다양한 제공업체는 내외부적인 참여도를 평가하고 회사의 문화와 격차를 평가하기 위해 설문조사와 기타 수단을 제공합니다. 이러한 설문조사를 통해 직원들이 상급자에게 문제를 보고할 때 어려움이 없는지, 경영진의 의지(tone at the top), 직원의 조직 몰입도 수준 등과 같은 분야에의 인사이트를 얻을 수 있습니다. 문화에 대한 내부적 흐름 외에도 외부 진단과 리스크 스캐닝 수단은 그 문화를 경험하는 장본인(고객, 공급업체, 기업이 운영하는 지역사회)들이 회사를 어떻게 인식하는지(예: 공급업체가 공정한 대우를 받았다고 느끼는지, 또는 고객이 회사와의 교류를 우호적으로 생각하는지)에 대한 정보를 제공합니다. 포커스 그룹은 설문조사 응답을 더 자세히 파고들어 잠재적인 문제와 해결책에 보다 구체적인 로드맵을 제공할 수 있는 기회를 제공합니다.

- **기준치 평가 및 주기적 업데이트:** 이사회는 앞서 언급된 설문조사와 기타 수단을 통해 회사 문화에 대한 기본 지식에서 시작해야 합니다. 기준치가 설정되면 이러한 수단을 주기적으로 사용하여 직원 몰입도를 평가할 수 있습니다. 특히 인력 감축, 시설 폐쇄, 직원 및 제3자 모두에게 영향을 미치는 주요 거래와 같이 조직 내외부 견해에 영향을 미칠 수 있는 기업의 변화 사항이 있는 경우에는 더더욱 그렇습니다. 또한, 시간에 따라 기업 내외부 정서의 트렌드를 평가함으로써 리스크 완화 활동 효과에 대한 인사이트를 얻을 수 있습니다. 시간이 지남에 따라 몰입도가 달라지며, 변화에 따라서 해결되어야 하는 문제가 나타나기 때문에 이사회에게 계속해서 알려야 합니다.
on the effectiveness of risk mitigation activities. The board should be kept informed as engagement levels vary over time, as changes may indicate a problem that needs to be addressed.

- **경영진:** 이사회는 경영진이 일상적인 문화에 대해 적절히 책임을 지고 있는 것에 만족해야 합니다. 경영진은 각자의 책임 영역에서 평가하고 모니터링하는 임무를 맡으며, 기업 문화의 현황 뿐 아니라 발견되는 어려움이나 문제에 대해 이사회에 보고해야 합니다. 문화는 또한 C-레벨의 경영진 뿐 아니라 인센티브, 영업 및 그 외 "일상적인" 비즈니스 활동에 대한 보상 프로세스, 또는 승계 계획의 일부분이 될 수도 있습니다.

- **참석 및 관찰:** 이사회 이사들이 아무리 이사로서 파트 타임으로 근무한다고 하더라도 이사회나 위원회 회의를 위해 회사 시설을 방문할 때에는 "현장"(즉, 실재 및 참여)에 있어야 하며 관찰력 있게 행동해야 합니다. 일부 문화적 문제는 손쉽게 관찰될 수 있습니다. 예를 들면 특정 직원이 고객이나 다른 직원을 무례하게 대하는 것을 예의주시해야 합니다. 물론 소매업이나 다른 소비자 대면 사업과 같은 특정 유형의 기업에서는 이러한 관찰이 더욱 쉽겠지만, 이러한 것들은 공장 방문이나 회사의 다른 기능에서도 관찰 가능합니다. 또한 3차 방어선 상의 조직이 감사 위원회에는 직접적으로, 경영진에게는 행정적으로 보고하는 경우가 많으므로, 이사회는 내부감사부서가 문화와 리스크 완화 전략에 대한 확신(assurance) 지원을 제공하는 데 어떻게 효과적으로 사용될 수 있을지 고려해야 합니다.

Boards should also consider how internal audit departments, as the third line of defense often reporting directly to the audit committee and administratively to management, can be effectively used to provide assurance assistance on culture and risk mitigation strategies.

- **Technology:** Directors should consider becoming conversant with the web and social media to track perceptions of their companies and their cultures. Using a search engine or following the company on a social media platform can reveal significant information about how the company is viewed by its employees and other stakeholders and valuable insights into its culture. There are also more sophisticated risk sensing tools available in the marketplace that should be considered by management as an ongoing technique to maintain awareness of external sentiment and organization brand and reputation that can certainly also impact and inform company culture.

- **Board diligence:** Perhaps the most important tool is "simple" diligence. As noted above, culture risk is only part of a company's risk profile. Accordingly, the board may want to address culture risk on a regular, periodic basis, as part of its general risk oversight process. Among other things, the board can perform diligence on assertions made by management on culture and seek validated data using traditional tools such as talent survey results, ethics and compliance data, as well as more sophisticated tools such as conduct monitoring, insider threat assessments, and behavior analytics.

## How can a positive culture be reinforced?

One of the biggest challenges boards face in culture and other intangible areas is how to reinforce behaviors that strengthen a company's culture and/or penalize behaviors that weaken its culture.

First, it is important that a company's policies—and their enforcement—align with its culture. The failure to enforce a company policy effectively or consistently sends a strong signal to others that the policy does not matter, thereby encouraging continued, and possibly greater, violations. Moreover, from a liability standpoint, not enforcing a policy may be worse than not having a policy in the first place.[2]

Second, companies are increasingly seeking ways to reinforce good behaviors (and/or penalize bad ones) through compensation. This can be challenging, particularly for senior management, in an era when "pay-for-performance" can lead to rigid adherence to metrics and formulas and a reluctance to use discretion to reward or punish behavior. However, there are indications that some companies have begun to develop metrics by which to compensate individuals for cultural actions. And the tax legislation enacted in 2017 may ultimately provide companies with additional flexibility in this area.[3] Accordingly, the board or the committee with responsibility for culture risk oversight should consider coordinating with the compensation committee.

Management succession can also be an effective way to reward behaviors that support or reinforce a strong corporate culture.

Last, strong corporate communications with consistent messaging at all levels can affect internal and external perceptions of a company's culture.

## Tone at the top—i.e., the board itself

In overseeing culture risk, directors should bear in mind that their behavior—i.e., the culture of the board itself—is part of the "tone at the top" and that the board needs to conduct itself accordingly. For example, during meetings, do the directors behave in a collegial, courteous and respectful manner towards each other and towards members of management who are present? Do the directors convey that they have carefully and thoughtfully read the pre-reads that employees frequently spend great amounts of time preparing? When they visit the company's headquarters and other facilities, do they demonstrate genuine interest in what they see, or do they convey the impression that they are just going through the motions? Directors should understand that their behavior is very visible and that employees who interact with them may take their cultural cues from the board.

## Conclusion

A strong, positive corporate culture is a key asset and can yield many significant benefits, while a weak or broken culture erodes that asset and creates serious risks to brand and reputation—and even to the entire enterprise. Directors' responsibilities with regard to risk oversight extend to culture risk, and boards are encouraged to execute this responsibility early and often.

- **기술:** 이사회 이사들은 회사와 문화에 대한 인식을 살피기 위해 인터넷과 소셜미디어에 친숙해져야 합니다. 검색 엔진을 이용하거나, 소셜 미디어 플랫폼에서 회사를 팔로우하면 직원들이나 다른 이해당사자가 회사를 어떻게 보고 있는지에 대한 중요한 정보 및 문화에 대한 가치있는 인사이트를 확인할 수 있습니다. 이 외에도 시장에는 외부 정서, 조직 브랜드 및, 평판에의 평가를 유지하고, 회사 문화에 명확한 영향을 미치는, 경영진이 지속적인 기술로서 고려할 다양하고 정교한 리스크 감지 수단이 있습니다.

- **이사회 성실성:** 아마도 가장 중요한 도구는 "간결한" 성실성일 것입니다. 앞서 언급한 바와 같이, 문화 리스크는 기업 리스크의 일부분일 뿐입니다. 따라서 이사회는 일반적인 리스크 감독 프로세스의 일환으로, 문화 리스크를 정기적으로 다루고자 할 수 있습니다. 무엇보다도, 이사회는 인재에 대한 설문조사 결과, 윤리 및 규정 준수 데이터와 같은 전통적인 수단뿐 아니라 모니터링, 내부자 위협 평가 및 행동 분석과 같은 더욱 정교한 도구를 사용하여 경영진의 문화에 대한 주장을 실사하고 검증된 데이터를 찾아야 합니다.

## 어떻게 하면 긍정적인 문화를 강화시킬 수 있습니까?

문화와 같은 무형의 영역에서 이사회가 직면하는 가장 큰 과제 중 하나는 기업 문화를 강화하는 행동은 강조하고, 기업 문화를 악화시키는 행위에는 불이익을 가하는 방법입니다.

첫 번째로는 기업의 정책과 정책의 시행이 기업 문화와 일치하도록 하는 것이 중요합니다. 회사 정책을 효과적이거나 일관되게 시행하지 못한다는 것은 정책이 중요하지 않다는 의미를 내포함으로써 규칙 위반이 계속되거나 더 심해질 수 있습니다. 그리고 책임의 관점에서는 정책을 강행하지 않는 것이 정책이 애초에 존재하지 않는 것보다 못할 수도 있습니다.[2]

두 번째로는 기업들은 갈수록 보상을 통해 좋은 행동을 강화하거나 나쁜 행동을 처벌하려고 하고 있다는 것입니다. 이는 오늘날과 같이 "성과보상제도"가 측정 기준과 공식을 엄격하게 준수하도록 하고 행동 보상 및 처벌에 대한 분별을 꺼리는 시대에 고위 경영진에게는 특히 더 어려운 일일 수 있습니다. 그러나 몇몇 회사들이 문화적 행동을 기반으로 한 개인 보상 체계를 개발하기 시작했다는 지표가 있습니다. 그리고 2017년 제정된 세법은 궁극적으로 기업들이 해당 분야에서 더욱 유연하게 활동할 수 있도록 할 것입니다.[3] 이에 따라 이사회나 문화 리스크에 대한 감독 책임이 있는 위원회는 보상위원회와 조율해야 할 것입니다.

경영승계 또한 강력한 기업 문화를 지원하거나 강화하는 행동에 대한 보상을 제공하는 효과적인 수단이 될 수 있습니다.

마지막으로, 모든 수준에서 일관성 있는 메시지 전달을 시행하는 강력한 기업 커뮤니케이션은 기업 문화에 대한 내외부 인식에 영향을 미칠 수 있습니다.

## Tone at the top, 이사회 그 자체

문화 리스크를 감시 감독할 때, 이사들은 본인의 행동, 즉 이사회 문화 그 자체가 "경영진의 의지(tone at the top)"의 일부이며 이사회가 그에 따라 행동해야 함을 명심해야 합니다. 예를 들어, 이사들은 회의 중 이사회 구성원 간, 그리고 참석한 경영진에게 동조적이고 정중하며 공손하게 행동합니까? 이사들은 직원들이 일반적으로 많은 시간을 들여 준비하는 사전 자료를 꼼꼼하고 유심히 읽어 봅니까? 본사와 다른 시설을 방문할 때에, 이사회는 본인이 목격하는 것에 진정한 관심을 보이는지, 아니면 그저 형식적인 절차를 거친다는 느낌을 주는지요? 이사들은 그들의 행동을 누구든지 볼 수 있다는 점과, 그들이 상호작용하는 직원들이 본인들의 행동으로 인하여 문화적으로 영향을 받을 수 있다는 것을 인지해야 합니다.

## 결론

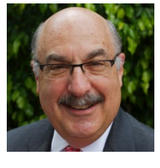
강력하고 긍정적인 기업 문화는 기업의 핵심 자산이며 다양하고 유의미한 장점을 가져다줄 수 있지만, 연약하거나 손상된 기업 문화는 자산을 침식하고 브랜드 및 평판에 심각한 위험을 초래하며, 전체 기업에까지 영향을 미칠 수 있습니다. 리스크 감독에 대한 이사회의 책임은 문화 리스크까지 확장되며, 이사회는 이에 대한 책임을 조기에 자주 이행해야 할 것입니다.

2. http://corporate.findlaw.com/human-resources/employers-must-enforce-policies-uniformly.html
3. https://www.congress.gov/bill/115th-congress/house-bill/1

On the board's agenda | US

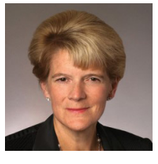
# 저자

**Carey Oven**
**National Managing Partner, Modernizing Compliance and Culture Risk**
Deloitte & Touche LLP
coven@deloitte.com



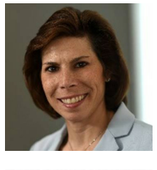
**Bob Lamm**
**Independent Senior Advisor**
Center for Board Effectiveness
Deloitte LLP
rlamm@deloitte.com


# 문의

**Deborah DeHaas**
**Vice Chairman and National Managing Partner**
Center for Board Effectiveness
Deloitte
ddehaas@deloitte.com

**Henry Phillips**
**Vice Chairman and National Managing Partner**
Center for Board Effectiveness
Deloitte & Touche LLP
henryphillips@deloitte.com



**Maureen Bujno**
**Managing Director**
Center for Board Effectiveness
Deloitte LLP
mbunjo@deloitte.com

**Tonie Leatherberry**
**Board Relations Leader**
Risk & Financial Advisory Services
Deloitte & Touche LLP
tleatherberry@deloitte.com

**Debbie McCormack**
**Managing Director**
Center for Board Effectiveness
Deloitte LLP
dmccormack@deloitte.com

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



**About this publication**
This publication contains general information only and is not a substitute for 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. The authors shall not be responsible for any loss sustained by any person who relies on this communication.

**About the Center for Board Effectiveness**
The 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 a veteran of many board experiences, 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 about our global network of member firms.

Copyright © 2018 Deloitte Development LLC. All rights reserved.

**간행물 정보**
본 간행물은 일반 정보만을 포함하며 딜로이트 투쉬 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 투쉬 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 © 2018 이곳의 모든 저작권은 딜로이트 개발 LLC.에 있습니다.