

— TONE — **TOP®**

최고경영진, 이사회, 감사위원회에 거버넌스 관련 주제에 대한 간결한 정보를 제공

이사회는 도전에 응할 수 있을까? 2020 ACGI 결과

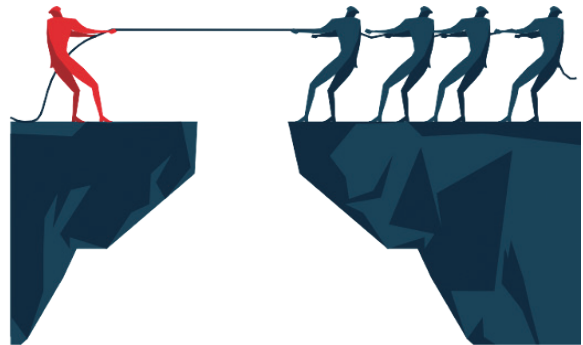
이사회는 경영진에게 활발하게 이익을 제기하지 못하고 있다. 그 결과, 건전한 기업 지배구조를 보장하기 위해 필요한 온전한 정보를 얻지 못하게 될 수 있다.

세계내부감사인협회(IIA)가 최근 발간한 2020 미국 기업 지배구조 인덱스 (ACGI)는 최고감사책임자(CAE)들에게 이사진이 CEO의 의견과 상충되는 견해를 제시함에 있어 얼마나 적극적인지 평가해달라고 요청했다. 종합 평가 결과는 76점으로, 중간에 속하는 C등급이었다. CEO가 부정적인 뉴스의 보고를 미루려 하면 이사진이 이익을 제기할 것이라고 생각한 응답자는 66%에 불과했다.

또한 이사진에게 제공된 정보의 정확성 및 완전성에 대해 이사회가 질의하는지 묻는 문항에서도 평가 결과가 좋지 않아, 한층 심각한 68점을 받았다.

상충할지라도 진솔한 의견을 교환할 때 조직에게 혜택이 된다. 그러나 의문시되는 결정에 이사회가 이익을 제기하지 않거나, 중대한 이슈에 대해 이사회가 완전한 정보를 얻고 있다고 장담할 수 없을 때 이는 이루어지기 어렵다.

“이사진이 경영진의 판단에 실효성 있는 반론을 제기하고, 명확하게 대안적인 관점을 고려하고, 진솔하고 공개된 논의에 경영진을 관여시킬 때 조직과 핵심 이해당사자들에게 더 잘 봉사할 수 있다”고 **이사회 의 감시역할 향상: 판단의 함정과 편향 피하기 (Enhancing Board Oversight : Avoiding Judgment Traps and Biases)**에 대한 COSO 보고서는 말한다.



보다 다이내믹한 접근법

이사회가 경영진과의 교류에 대해 지나치게 주저하는 것은 아닌지 생각해 보아야 할 이유는 많다.

건설적인 토론은 보다 나은 결정으로 귀결된다. 의견이 충돌한 사람들 간의 적대적인 감정은 비생산적이지만 활발한 참여는 양측이 자신의 정보와 의견을 숙고하여 분명히 표현하고, 자신이 받은 질문이나 들은 답변을 바탕으로 다시 평가할 수 있게 해 준다. 까다롭게 구는 것이 반드시 대립을 의미하는 것은 아니라고 미국기업이사회(NACD) 보고서는 가르킨다.¹ 상대방을 존중하고 협력적인 태도를 유지하면서도 얼마든지 이익을 제기할 수 있다.

이사회는 뒷전으로 밀려나는 것을 피해야 한다. 이사진이 전향적인 자세를 취하지 않으면, 이들은 다른 이익 의견에 밀려나고 있는 자신들을 발견하게 될지 모른다. 최근 수위가 높아지고 있는 주주 행동주의 캠페인을 생각할 때 “이사회가 기업의 현재 상태에 대해 경영진에게 이익을 제기하지 않으면 다른 이들이 하게 될 것이다”라고 2018 EY 보고서는 전한다.² 주주 행동주의는 2020년에 주춤했으나 2021년 다시 활발해질 것으로 기대된다고 블룸버그 (Bloomberg)는 보고했다.³

번역: 이은주(CIA)

- 삼성전자 내부감사팀 근무
- SC제일은행 내부감사부 근무
- 한국씨티은행 내부감사부 근무
- 2003~한국외국어대학교 통번역대학원 영어과 졸업
- 한-영 통역사, 제조, 금융, IT, 법률 등 다양한 분야의 한-영 통역사 활동

세계내부감사인협회 소개

세계내부감사인협회 (IIA)는 전세계 170여개국에서 20만 명 이상의 회원들을 위해 봉사하는 감사직 종사자들의 단체이다. IIA는 내부 감사직의 최고 수호단체이자 세계적으로 인정받는 표준의 주창자로서, 주요 연구와 교육을 실시하고 있다.

IIA 주소

1035 Greenwood Blvd, Suite 149 Lake Mary, FL 32746 USA

무료 구독

www.theiia.org/toner을 방문하여 무료 구독을 신청하세요.

독자 피드백

질문 및 의견은 다음 주소로 보내주세요
Tone@theiia.org

회의적인 태도는 귀중한 자산이다. 비록 좋은 소식일지라도 데이터에 의문을 품고, 예상치 못한 결과에 대해 설명을 요구하는 것은 문제 영역을 조명하는데 도움이 될 수 있다. 이것은 일부러 반대하는 입장 (Devil's Advocate)을 취하거나, 뚜렷한 이유 없이 뜬금없는 질문을 던지는 것과 다르다고 NACD 보고서는 말한다.⁴ “산업과 비즈니스를 이해하려는 것이며 자신의 비즈니스 감각을 해당 주제에 적용하는 것으로, 잘 구성된 유관 질문에 대해 논리적인 답을 요구하는 것이다.”

어려운 시기는 이사회 관여의 중요성을 강조한다. “이사회가 어떤 역할을 해야 하는지에 대해서는 모든 이가 알고 있다. 이사회는 간섭 없이 가치를 더하고, CEO의 효과성은 제고하는 가운데 전능해지지 않도록 견제하는 도전과 질문의 자리가 되어야 한다”고 하버드 비즈니스 리뷰 (Harvard Business Review)에 실린 글은 주장한다.⁵ 지난 해의 혼란과 불확실성은 이러한 역할이 어려운 시기에 얼마나 중요해질 수 있는지 보여주었다.

ACGI의 핵심 정보

COVID-19 팬데믹으로 인해 많은 조직과 국가가 불확실한 시기를 보냈음에도 불구하고, 2020년 전반적인 기업 지배구조에 다소 개선이 있었음을 ACGI는 보여준다. 그러나 일부 핵심 영역에는 아직 해야 할 일이 남아 있다.

CAE는 조직의 리더들에게 독립적인 보증과 중대한 우려사항에 대해 조언을 제공하는 사람으로, 2020년의 기업 지배구조에 종합 82점 (B- 등급)을 주었는데 이는 2019년의 79점 (C+등급)으로부터 3점 오른 결과이다. ACGI 설문조사는 CAE들에게 8대 이행 원칙 (자세한 내용은 ACGI: 위기 속에서 전진하기 (Making Strides Amid Crisis) 참조) 각각에 관련된 일련의 명제를 바탕으로 자신의 조직을 평가하도록 한다.

다음은 2020 ACGI에서 얻을 수 있는 주요 교훈의 일부이다

위기가 닥쳤을 때, 규제 대상인 점은 유리하게 작용할 수 있다. 금융 서비스, 운송 및 공공사업처럼 규제 산업에 속한 기업이 거버넌스 고려에서 더 높은 점수를 얻었다. 비 규제 대상인 대기업 (기준: 총 매출 \$100억 초과)은 중소기업보다 높은 거버넌스 점수를 얻었다.

많은 조직에서, 특히 내부감사의 경우 경영진 직접 보고 체계가 더 많이 존재할 때 거버넌스가 강화될 수 있다. 중대한 이슈가 CEO에게 전달되는데 큰 어려움이 없는 회사는 거버넌스 등급이 높을 가능성이 매우 크고, 등급이 낮을 가능성은 더 적다고 ACGI 설문조사 데이터는 말한다. 이 데이터는 행정적으로 감사위원회나 CEO에게 보고하는 CAE가 CFO에 보고하는 CAE보다 자신의 조직에 더 높은 거버넌스 종합 등급을 부여할 가능성이 있음을 보여주었다. 이 데이터는 매출 신고액이 \$100억 미만인 회사에서 이러한 상관관계를 암시한다.

경영진의 의지 (Tone at the top)는 하향 전파되지 않을 수도 있다. CAE들은 조직의 이사회 및 CEO가 어떠한 윤리적 시험도 통과할 수 있는 강한 의지 (Tone at the Top)의 귀감이라고 생각한 반면 (94점 획득), 이러한 의지가 전 사적으로 전파되어 구현되었는지에 대해서는 확신하지 못했다 (82점 획득에 그침). (기업 문화에 관한 더 많은 관점은 67페이지의 표 참조).

이사회는 기업 지배구조 평가 방식에 더 많은 개선이 필요하다. 이 영역에서의 등급은 확고한 C였다. 조직이 거버넌스에 대해 논의하고 피드백을 구함에 있어 그 런대로 잘하고 있다고 CAE들은 생각했으나, 공식적인 평가 결과는 그에 부응하지 못했다.

미래를 생각하며

기업 지배구조의 품질은 각별히 어려운 시기 동안 견고히 유지되고 있는 것처럼 보이지만 기업과 경제, 그리고 직장 문화 및 거버넌스에 팬데믹이 지니는 장기적인 영향은 불분명하다. 이제 이사회와 경영진은 강점은 강화하는 한편 위기 동안 드러난 약점을 해결하는 최상의 방법을 결정해야 한다. 리더들은 불확실의 시대에 ACGI를 이용하여 조직의 상황을 점검하고 앞으로 나아갈 방향을 정할 수 있다. 가장 중요한 것은 이들이 경영진과 진솔한 대화를 나누고 있으며 건전한 거버넌스를 위해 필요한 완전한 정보를 얻고 있는지 적극적으로 나서서 확인해야 한다는 점이다.

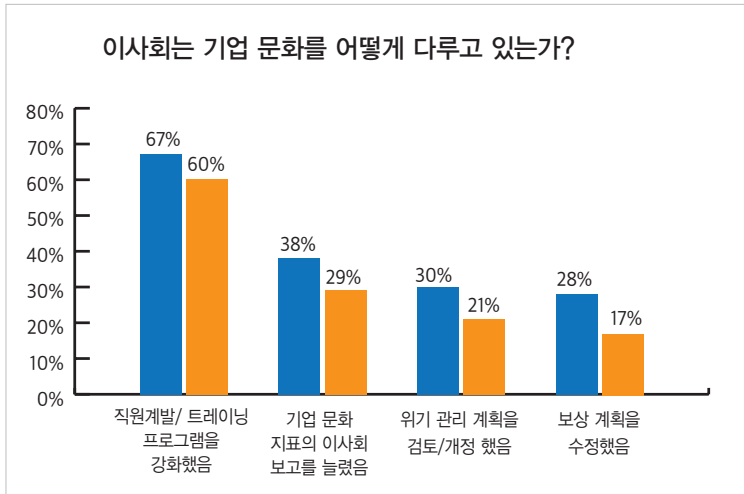
기업 지배구조의 이행 원칙

PRINCIPLE	2020	2019
원칙1 효과적인 기업 지배구조를 위해 핵심 이해당사자, 이사회, 경영진, 내부감사, 법률 자문과 외부감사 및 기타 자문인 간에 정기적인 건설적 상호작용이 필요하다.	B (83)	C+ (79)
원칙2 핵심 이해당사자가 식별되어 있으며 적절한 경우, 그들의 피드백을 정기적으로 구해 기업 규정이 핵심 이해당사자의 니즈 및 기대를 충족시키고 있는지 평가함을 이사회는 확인해야 한다	B (86)	B- (81)
원칙3 이사회는 내외부의 핵심 이해당사자의 이익과 균형을 꾀하는 한편 회사와 주주의 최상의 이익을 위해 행동해야 한다	B (85)	B- (80)
원칙4 이사회는 회사가 장기적인 성과 및 가치에 주안한 지속가능한 전략을 견지하고 있는지 확인해야 한다.	C+ (79)	C (75)
원칙5 이사회는 기업 문화의 건전성을 확인하고, 정기적으로 핵심 문화를 모니터링 및 평가하고, 최고경영진의 청렴성과 도덕성을 평가하고, 필요 시 기업의 목표와 문화 간에 흐트러진 정렬을 시정하기 위해 개입해야 한다.	B (86)	B- (82)
원칙6 구조와 실무가 존재하고 관리체계가 정립되어 이사회가 효과적으로 감시활동을 수행하기 위해 필요한 완전하고, 정확하고 신뢰할 수 있는 유관 정보를 적시에 얻고 있음을 이사회는 확인해야 한다.	C+ (79)	C+ (78)
원칙7 이사회는 기업의 공시가 일관성 있게 투명하고 정확하며 법적 요건, 규제당국의 기대사항과 윤리적 규범을 지키고 있음을 확인해야 한다.	B (85)	B (83)
원칙8 기업은 지배구조와 관련된 핵심 규정 및 절차를 선택하고 설명함에 있어 목적의식과 투명성을 보장하여 핵심 이해당사자에게 선택된 규정과 절차가 해당 기업에 최적화된 것인지 평가할 기회를 제공해야 한다.	C (75)	C- (72)

이사진을 위한 질문

- » 이사진은 필요 시 경영진에게 질문하거나 이익을 제기하는가?
- » 건전한 토론과 논의가 이루어지는가? 아니면 이사진은 크게 질문하는 일 없이 경영 정보를 수용하는가?
- » 이사회는 이사회가 받는 정보의 정확성이나 완전성에 대해 상세한 내용을 묻는가?
- » 이사회가 받는 정보의 정확성이나 완전성에 대한 보증을 위해 이사회는 누구에게 의지하는가?
- » 조직은 명확하고 효과적인 경영진 보고 체계 및 내부감사 보고선을 갖추고 있는가?
- » 내부감사는 감사위원회나 CEO에게 보고하는 직접적이며 여과되지 않은 행정상의 보고선을 갖추고 있는가?

- 1 “회의론의 연마 (Honing Skepticism)” NACD Directorship, NACD, 2013년 1월/2월.
- 2 “이사회는 2019년 무엇을 우선시해야 하는가” EY, 2018년 12월 18일.
- 3 “힘든 한 해를 보내고 2021년 도약할 주주 행동주의 (Shareholder Activism Poised to Rebound in 2021 After Tough Year)” 스캇 드보 (Scott Deveau), 블룸버그, 2020년 12월 16일.
- 4 “회의론의 연마 (Honing Skepticism)” NACD Directorship, NACD, 2013년 1월/2월.
- 5 “더 나은 이사진의 구현 (Building Better Board),” 데이빗 A. 네들러 (David A. Nadler), H BR, 2004년 5월.



출처 : PwC, 2018 연례 기업 이사진 설문조사, 2018년 10월; PwC, 2020 연례 기업 이사진 설문조사, 2020년 9월

ACGI에 대하여

출범한 지 2년째인 ACGI는 IIA와 테네시 녹스빌 (Knoxville) 대학교 하슬람 비즈니스 칼리지 (Haslam College of Business)의 닐 (Neel) 기업 지배구조 센터가 협력하여 발표하는 인덱스이다. ACGI는 미국의 상장 기업 CAE 131명을 대상으로 설문 조사를 실시하여 기업 지배구조의 8대 이행 원칙을 충족시킴에 있어 조직의 성적을 평가하도록 한다 (66페이지 표 참조). 조사 결과는 이사회, 감사위원회 및 기타 이해당사자가 공통적인 거버넌스 문제영역에 대해 관점을 확보하는데 도움이 될 수 있다.

이 인덱스는 CAE 또는 회사의 거버넌스 관행을 독립적이고 편향 없이 전사적으로 평가하기에 최상의 위치에 있는 이들의 설문 응답에 근거하고 있다. 이행 원칙은 현장 전문가가 개진한 관련 가이드선 및 원칙의 개요에 기반하고 있다. 이 인덱스는 기업이 이행 원칙 각각을 실효성 있게 달성한 정도를 측정한다. 기업 지배구조의 효과성에 대한 내부인의 전사적 관점을 제공하며 공개적으로 관찰할 수 있는 기업 지배구조의 양상을 평가한다.



간단 여론 조사

귀사의 이사회는 경영진이 제공한 정보에 어떻게 대응할 가능성이 가장 높습니까?

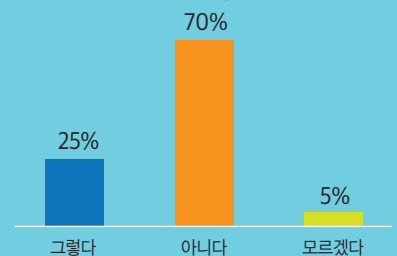
- 정기적으로 경영진에게 건설적인 방식으로 질문한다.
- 경영진이나 이사회가 얻은 정보에 대해 이의를 제기하지만 빈도는 높지 않다.
- 경영진의 정보에 대해 질문하는 일이 거의 없고 그대로 수용한다.

www.theiia.org/Tone 사이트를 방문하여 응답하고, 다른 사람들의 응답도 확인하세요.



간단 여론 조사 결과

귀하의 조직은 정기적으로 전체 기업 지배구조 시스템을 공식 평가하고 있습니까? (복수 응답 선택 불가)



출처: Tone at the Top 2020년 12월 조사