



Center for Board Effectiveness

On the board's agenda | US  
The 2022 boardroom agenda

The role of the corporation and the board in an ever-changing world

The saying “the more things change, the more they stay the same” has been around for a long time, but events of the past few years suggest that it may no longer be true. Those events have stress tested the status quo to a remarkable degree: We have experienced and continue to experience wave after wave of a global pandemic, domestic and global political and geopolitical uncertainty, the increasingly menacing existential threat of climate change, and demands for racial and political justice—to name just a few.

From the perspective of business, these developments have been accompanied by another challenge to the status quo—the increasingly widespread belief that corporations cannot and should not ignore the world around them, but rather should be engaged members of society and act to address the challenges we face. For example, the 2021 Edelman Trust Barometer reported that “sixty-one percent of respondents expect CEOs to fill the void left by government in fixing societal problems, while 65 percent feel CEOs should be as accountable to the public as they are to their shareholders.”<sup>1</sup>



Center for Board Effectiveness

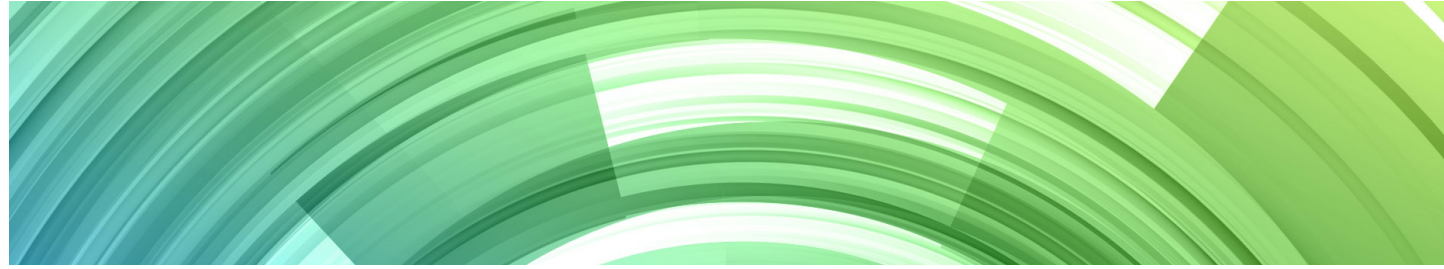
On the board's agenda | US  
2022년 보드룸 아젠다

끊임없이 변화하는 세상 속 기업 및 이사회 역할

오래 전부터 “많은 변화가 일어나도 본질은 변하지 않는다”는 표현이 존재했지만, 지난 수 년 간의 사건들은 더이상 그러한 표현이 맞지 않을 수도 있다는 점을 시사하고 있습니다. 그러한 사건들은 스트레스 테스트를 통해 현재의 상황을 놀라울 정도로 검증하였습니다. 우리는 글로벌 팬데믹, 국내외 세계의 정치 및 지정학적 불확실성, 점점 더 위협적인 생존에의 기후변화 위협, 인종 및 정치적 정의에 대한 요구 등의 파장을 경험했고, 계속해서 경험하고 있습니다.

기업들이 주변환경을 무시하거나 간과해서는 안 되고, 사회 구성원을 참여시키며 당면한 문제를 해결해야 한다는 사실을 점점 많은 이들이 믿게 되면서 이러한 변화는 기업관점에서 현상(現狀)에 대한 또다른 과제를 수반하고 있습니다. 일례로, 2021년에 에델만 트러스트 바로미터는 “응답자 중 61%가 CEO에게 정부가 해결하지 못한 사회적 문제를 해결해 줄 것을 기대하며, 65%는 CEO가 주주에게 책임을 지는 만큼 대중에게도 동일한 수준의 책임을 기대한다”고 보고했습니다.<sup>1</sup>

1. Dave Samson, “A new mandate to lead in an age of anxiety,” Edelman, January 12, 2021.



These heightened expectations for CEOs and the companies they lead, and the responsibilities those expectations imply, are also significant for the boards that oversee CEOs and their management teams. Boards may no longer be able to advise a CEO to stick to business and focus on traditional performance metrics to the exclusion of the society in which the company operates and the ills of that society. These expectations and the challenges—and opportunities—they create are also reshaping the 2022 boardroom agenda. Thus, while boards remain responsible for overseeing business fundamentals, such as strategy and risk, they must also focus on a host of additional, new issues that will occupy more and more time in the boardroom.

Some of these issues are discussed below; however, the list is far from complete and is not given in order of priority, because, in many ways, the issues (as well as others not addressed here) are all important.

## Addressing climate change

It is difficult to overstate the extent to which companies, their management, and their boards are being asked to consider how they impact the environment and what they can do to minimize or eliminate negative impacts to the environment. Notably, climate change concerns are not limited to companies in particular industries, such as extractive industries that have traditionally had large “carbon footprints”; rather, companies across a wide swath of industries are focusing on how they can help.

The focus on climate change is manifesting itself in a number of areas. First, companies are seeking or being asked to effect *substantive change*, such as increasing fuel efficiency or switching to alternative energy sources, minimizing packaging and/or using biodegradable packaging materials, and recycling waste for use in new products. Although many of these and similar activities are largely within management’s purview, boards need to oversee them, working with management to develop the requisite strategic plans and objectives, overseeing their implementation, and evaluating their execution.

Boards are also *overseeing broader strategic issues relating to environmental matters* and related interactions with investors, regulators, and others. For example, should the company make a pledge or similar commitment to achieve net-zero emissions or other environmental goals, and, if so, what should the nature of the pledge be, and what time horizons should be adopted? How should the company respond to shareholder proposals and other demands from activist investors and large institutional

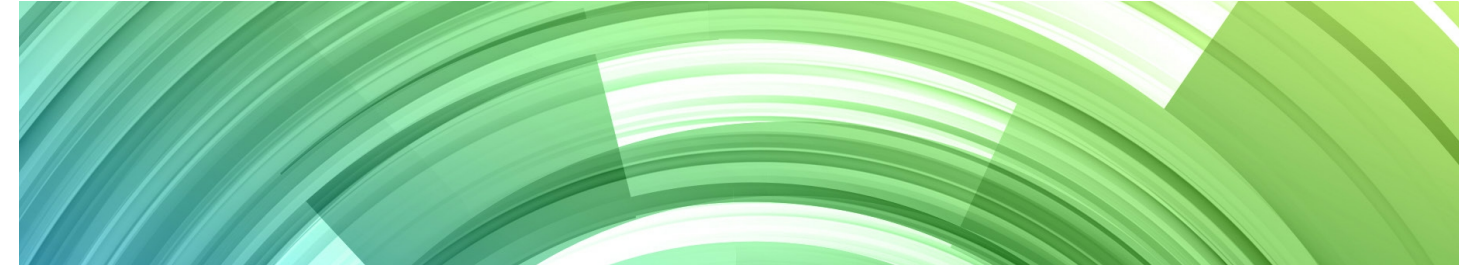
holders seeking to effect changes in the company’s environmental policies and practices? Moreover, the Securities and Exchange Commission has indicated that in 2022 it will propose new rules calling for expanded disclosures around climate change, such as the impacts of climate change on operations, the plans companies are making to address those impacts, and whether those plans entail significant capital or operating expenditures. Based upon statements by commissioners and members of the SEC staff, the disclosure requirements are anticipated to be extensive and prescriptive (as distinguished from a principles-based disclosure model). Assuming, as seems likely, that the final rules will be adopted at some point in 2022, boards of public companies may need to spend considerable amounts of time determining how to respond to and comply with the proposals and final rules.

Boards—in particular, compensation committees—are also focusing on *incentivizing management* to facilitate the achievement of environmental goals by developing and applying environmental metrics, in addition to traditional metrics such as total shareholder return, in their executive compensation plans and programs. This exercise raises novel questions. Should a company use quantitative metrics (such as a specified reduction in emissions), qualitative objectives, or both? Is it advisable to have third-party assurance that these metrics have, in fact, been achieved?

Even though the issues and questions referred to above have been on the agendas of many boards in the past, they have taken on a new urgency as the impacts of climate change are becoming more immediate and visible, and as investors and other stakeholders increasingly demand that companies take action. This strongly suggests that these and related issues in question will be high-priority items on the board’s agenda in 2022.

## A focus on the workforce—wellness and DEI

For many years, companies have made broad if general statements about the importance of their workforce; for example, glossy annual reports have made statements along the lines of “our most important asset is our people.” However, companies’ actions were not always consistent with these words. Events of the past few years, notably the COVID-19 pandemic and the movement for racial justice that followed the murders of George Floyd and others, have placed great pressure on companies of all sizes and in all industries to focus on their workforce strategies. More recently, companies of all sizes and in many different industries have experienced great difficulty in attracting and retaining members of the workforce, resulting



이렇게 CEO와 그들이 통솔하는 기업에 대한 높은 기대치와 함축된 책임은 CEO 및 경영진을 감독하는 이사회에게도 매우 중요합니다. 이사회는 더 이상 최고경영진에게 기업이 사업을 영위하고 있는 사회와 그 사회의 문제를 배제하고 사업성만을 고집하며 전통적인 성과지표에만 집중할 것을 조 언해서는 안 됩니다. 이와 같은 기대, 과제 그리고 기회가 2022년 이사회 회의 의제를 재구성하고 있습니다. 따라서 이사회는 전략 및 리스크 등 기업의 본질을 감독할 책임이 있으며, 회의에서 점차 많은 비중을 차지할 추 가적인 새로운 이슈에도 주목해야 할 것입니다.

몇 가지 쟁점 사항과 관련하여 하단에서 설명하고 있습니다. 그러나 다방 면으로 (이곳에서 다루지 않은 문제를 포함) 모든 문제가 중요하기 때문 에, 아래 열거된 사항들이 모든 이슈를 열거한 것은 아니며 순서 또한 중 요도와 비례하지 않습니다.

## 기후변화에 관한 문제 다루기

환경에 미치는 영향을 파악하고 환경에 미치는 부정적인 영향을 최소화하거 나 제거하기 위해 무엇을 할 수 있는지 기업과 경영진, 그리고 이사회가 논의 할 것을 아무리 장려해도 과하지 않습니다. 특히 기후변화에 대한 고민은 보 편적으로 “탄소 발자국”을 다소 많이 남기는 채취산업과 같은 특정 산업의 기 업에 국한되지 않으며, 오히려 다양한 산업분야의 기업들이 기후변화에 기여 하기 위해 주력하고 있습니다.

기후변화를 향한 관심은 여러 분야에서 나타나고 있습니다. 기업들은 연료 효율을 향상시키는 것, 대체에너지원으로 전환하는 것, 포장을 최소화하는 것, 생분해성 포장재를 사용하는 것, 신제품에 폐기물을 재활용하는 것과 같 은 실질적인 변화를 추구하거나 요구 받고 있습니다. 대부분 이러한 활동은 경영진이 신경을 기울여야 할 부분이지만, 이사회 또한 경영진과 협력하여 필수적인 전략계획과 목표를 구축하고 구현을 감독하며 이행 능력을 평가해 야 합니다.

또한 이사회는 환경 문제와 투자자, 규제기관 및 타 이해관계자와의 상호작 용과 관련된 보다 광범위한 전략적인 이슈를 감독하고 있습니다. 예를 들어 기업이 순 제로 배출물이나 다른 환경 목표들을 달성하기 위한 서약이나 그 에 준하는 협약을 체결해야 한다면, 서약의 본질은 무엇이어야 하고, 또 어느 시기에 채택되어야 할까요? 기업들은 환경 정책 및 관행에 변화를 가져오려 고 하는 행동주의 투자자들과 대형 기관투자자들의 주주제안과 기타 요구사 항에 어떻게 대응해야 할까요? 더불어 2022년 증권거래위원회(SEC)는 기 후변화가 영업에 미치는 효과 및 해결을 위한 기업의 계획, 그리고 그러한 계 획이 큰 자본이나 영업비용을 수반하는지와 같은 기후변화와 관련하여 확산

된 공시를 요구하는 새로운 규정을 제시할 것이라고 언급했습니다. SEC 위 원 및 관계자의 진술에 의하면 발안 예정의 공시요건은 (원칙기반의 공시모 델과 구별됨으로) 광범위하고 규범적일 것으로 예상됩니다. 2022년 중 최 종 규정이 채택될 것으로 예상해 볼 때, 상장기업 이사회는 제안 및 최종 규 정에 대응하고 준수 방안을 결정하기 위해 상당한 시간을 투입해야 할 수 있 습니다.

이사회 내 특히 보상위원회는 경영진의 보상 계획과 프로그램 내 총 주주 수 익률 등의 전통적인 측정기준 외에도 환경 측정 기준을 개발하고 적용함으 로써 환경 목표 달성을 촉진하기 위해 경영진에게 인센티브를 부여하는 것 에 주력하고 있습니다. 이러한 행보는 새로운 문제를 제시합니다. 기업이 정 량적 측정 기준(예: 지정된 배출량 감소)과 질적 기준 중 어느 방법을 사용 해야 할까요? 혹은 두 가지 방법 모두를 사용해야 할까요? 이러한 지표가 실제로 달성되었다는 것을 제3자에게 검증 받아야 할까요?

상단에 언급된 이슈와 질문들이 과거 많은 이사회 의 안건으로서 언급되었지 만 기후변화의 영향이 즉각적으로 나타나고 가시화되며 투자자를 포함한 이 해관계자들이 기업에 조치를 취할 것을 요구함에 따라 이러한 이슈가 절실 해졌습니다. 논의되고 있는 이러한 사안들은 2022년 우선순위가 높은 이사 회의 안건들이 될 것임을 강하게 시사하고 있습니다.

## 웰니스 및 DEI(Diversity, Equity, Inclusion)에 대한 역점

기업들은 수년 간 인력의 중요성에 대해 포괄적이거나 일반적으로 설명해 왔습니다. 예를 들어 겉보기에 화려한 연차보고서는 “우리의 가장 중요한 자산은 인적 자원”이라고 주장해왔습니다. 그러나 언행이 항상 일치하는 것 은 아닙니다. 지난 몇 년 간의 사건들, 특히 코로나19 팬데믹과 조지 플로이 드 사망사건 등에 따른 인종차별철폐운동으로 인해 모든 규모와 산업의 기 업들에게 인재 전략에 주력할 압박이 가해졌습니다. 최근 전 규모의 다양한 업종에서 다양한 규모의 기업이 인재를 유치하고 유지하는 데 큰 어려움을 겪고 있으며, 그로 인해 인력 부족이 발생하여 기업의 영구적인 사업성 손상 으로 이어졌습니다. 이러한 요인들로 인해 “뉴노멀에서의 인재 전략은 사업 전략이 인재 전략에 영향을 미치는 것의 이상도 이하도 아닌 정도의 영향력 을 선사합니다.”<sup>2</sup> ➔



in understaffing that can permanently damage a company's business. For these and other reasons, “in the new normal, workforce strategy drives business strategy as much as, if not more than, the other way around.”<sup>2</sup>

The pandemic has demonstrated—and continues to demonstrate—the importance of employee health and wellness and that board oversight of that topic is not only appropriate but also critical. Pre-pandemic, boards were not likely to discuss issues such as office configurations and whether and under what conditions employees could work remotely; these and similar matters were almost entirely in management's wheelhouse, albeit with appropriate reports being made to the board. However, following the onset of the pandemic and the switch to remote work, these topics were, and are likely to remain, front and center on the boardroom agenda. Boards are being called upon to help management determine whether portions of the workforce can work remotely for long periods of time—possibly indefinitely—or whether some or all employees “need” to be in an office or other work environment. Issues such as onboarding of new employees and training of all employees become far more challenging when significant groups of employees—or possibly all employees—are working remotely. An additional major concern is whether and how companies can maintain their cultures when large portions of the workforce are interacting online rather than in the office.

Whether or not companies opt to be outspoken on racial justice issues,<sup>3</sup> boards are being asked to “walk the walk” on those issues. Companies are expected to go beyond the basics—“mere” diversity—by paying and otherwise treating all employees equitably and by demonstrating that all employees are valued and important (i.e., inclusivity). And when it comes to DEI—diversity, equity, and inclusion—boards have a dual responsibility, in that they need to consider whether DEI exists at both the board and workforce levels.

Achieving DEI objectives at the workforce level can be daunting, but doing so at the board level may be equally if not more challenging. First, there are different types of diversity—“demographic” diversity, involving race, gender, age, and other demographics, and diversity of skill sets and experience, including skills in emerging areas such as artificial intelligence and cryptocurrency. In addition, board members need to be able to work collegially. As a result, finding the right candidates as well as the right mix of candidates can pose significant challenges akin to playing multidimensional chess.

## Technology—risks and opportunities

Like the fabled “city that never sleeps,” technology is dynamic, seven days each week, 52 weeks each year, presenting new opportunities and risks even as existing ones continue to require attention from both management and the board. One example is artificial intelligence, which can provide great benefits to a wide swath of companies, but which also poses ethical and other risks.<sup>4</sup> At the same time, cyber risk, which has been on the boardroom agenda for quite a while, remains a serious and growing threat rather than lessening over time.<sup>5</sup>

Technology also impacts board composition, as nominating and governance committees seek to determine whether the board needs one or more members with deep knowledge of the tech world, whether having a “tech-savvy” board is sufficient,<sup>6</sup> whether the necessary skills can be “rented” (i.e., by engaging outside advisors or consultants), or whether some other approach is optimal. Moreover, Congress has weighed in, with pending legislation that would require companies to disclose whether any board member has “expertise or experience in cybersecurity” or, if not, how the board has taken “cybersecurity steps” to address the company's needs in that area.<sup>7</sup>

## Back to basics

In the wake of the pandemic and the other challenges noted above, boards are also grappling with a host of basic issues that would normally be viewed as part of day-to-day operations (i.e., not something the board would normally spend much, if any, time on but have become challenges that the board must address). Examples include disruption of the supply chain and inflation (including overseeing management's decision whether to pass cost increases along to customers). In addition, some long-standing items on the boardroom agenda, such as crisis management, have taken on a new urgency in the wake of the pandemic and concerns about climate incidents, among other things.

팬데믹은 직원 건강 및 복지의 중요성과 이에 대한 이사회 감독이 적절할 뿐 아니라 중요하다는 것을 증명했고 이를 계속해서 입증하고 있습니다. 팬데믹 이전에는 이사회가 사무실의 형태나 직원들의 원격근무가 가능한 조건 등에 대해서 논의하지 않았습니다. 이러한 사안들이 이사회에 적절히 보고되었음에도 불구하고 경영진의 전적인 책임에 가까웠습니다. 그러나 팬데믹으로 시작된 원격근무 전환 등의 주제들은 이사회 회의 안건의 가장 중요한 위치에 남아 있고, 앞으로도 그럴 가능성이 높습니다. 경영진은 일부 직원들의 장기(아마도 무기한) 원격근무와 직원들에게 사무실이나 기타 근무환경이 “필요”할지 판단하기 위해 이사회에게 자문을 요청하고 있습니다. 상당수의 직원(혹은 전 직원)이 원격근무를 시행하게 된다면, 신규 입사자 교육과 같은 문제는 훨씬 복잡해질 것입니다. 또 다른 주요 관심사는 사무실이 아닌 온라인 상에서 많은 인력이 상호작용하는 경우 기업의 문화 유지 및 방안에 대한 것입니다.

기업들이 인종차별철폐문제에 대해 단도직입적으로 이야기하는 것과 관계없이,<sup>3</sup> 이사회가 그러한 문제를 “실천”할 것이 요구되고 있습니다. 기본적인 ‘단순한’ 다양성을 넘어 기업이 모두에게 공정한 급여를 지급하거나 대우함으로써 전 직원에 대한 존중과 중요성(즉, 포용성)을 입증할 것이 요구됩니다. 또한 DEI(다양성, 형평성 및 포용성)와 관련하여 이사회 및 직원, 모든 직책에서 DEI를 고려해야 한다는 부분에서 이사회에게 이중책임이 있습니다.


직원 수준에서 DEI 목표를 달성하는 것이 쉽지 않은 만큼 이사회 수준에서도 크게 다르지 않습니다. 우선적으로 인종, 성별, 나이 및 기타 인구통계지표를 포함하는 “인구통계학적” 다양성, 인공지능 및 암호화 폐와 같은 신흥 분야의 기술을 포함한 기술 및 경험의 다양성 등 여러 측면의 다양성이 존재합니다. 뿐만 아니라 이사회 구성원들이 한 마음으로 협력할 수 있어야 합니다. 결과적으로 최적의 후보를 찾고 적절한 후보의 구성을 확보하는 것은 다차원 체스를 두는 것과 유사하게 중대한 과제로 제기될 수 있습니다.

## 기술에서의 리스크 및 기회

기술은 전설 속의 “잠들지 않는 도시”와 같이 일 년 내내 역동적이고, 기존의 것들이 경영진과 이사회 모두의 관심을 필요로 하는 것처럼 새로운 기회와 리스크를 제시합니다. 예를 들어 인공지능이 여러 기업에게 상당한 이점을 제공하지만 윤리 리스크 등을 내포하는 것처럼 말입니다.<sup>4</sup> 그리고 한동안 이사회 안건을 차지한 사이버 리스크는 시간이 지남에 따라 줄어들기는커녕 여전히 심각하고 부상하는 위협으로 남아있습니다.<sup>5</sup>

추천 및 거버넌스 위원회에서 기술에 대해 심오한 지식을 보유하는 이사진이 한 명 이상 필요한지, “기술에 능통한” 이사회를 보유하는 것이 충분한지,<sup>6</sup> 필요한 역량을 (즉, 외부자문이나 컨설턴트를 참여시킴으로써) “용역”할 수 있는지, 혹은 다른 최적의 방법이 있는지 판단할 때 기술은 이사회 구성에 영향을 미칩니다. 더불어 의회에서는 기업이 “사이버 보안에 대한 전문성 혹은 경험”을 보유하는 이사회 구성원의 존재를 공시할 것, 만약 존재하지 않는다면 이사회가 기업의 필요에 따라 어떠한 “사이버보안 절차”를 취하는지 공시할 것을 요구하는 미결안을 심의하였습니다.<sup>7</sup>

## 기본으로 되돌아가기

팬데믹과 상단에 언급된 그 밖의 과제들이 지속됨에 따라 이사회는 평소에 일상적으로 보이던 수많은 기본적인 문제들과 씨름하고 있습니다 (즉, 일반적으로 이사회가 많은 시간을 할애할 만한 문제가 아니었으나 현재는 반드시 해결해야 할 과제가 되었습니다). 일례로 (비용상승을 고객에 전가하는 것에 대한 경영진의 결정을 감독하는 것을 포함한) 공급망 붕괴와 인플레이션이 있습니다. 더불어, 팬데믹 및 기후 사건으로 인해 오랜 시간 이사회 안건을 차지했던 리스크 관리 등의 항목들이 다른 어떤 주제보다 긴박해지고 있습니다. 

- Steve Hatfield and Jeff Schwartz, “[The workforce takes center stage: The board's evolving role.](#)” Deloitte, September 2020.
- Natalie Cooper, Bob Lamm, and Randi Val Morrison, “[The outspoken corporation.](#)” Deloitte, August 2021.
- Catherine Bannister, “[Technology without ethics is a wild beast.](#)” Deloitte, July/August 2021.
- Mary Gallagher and Deborah Golden, “[Cyber: New challenges in a COVID-19-disrupted world.](#)” Deloitte, November 2020.
- Bob Lamm, “[The tech-savvy board—A director's perspective.](#)” Deloitte, September 2019.
- Cybersecurity Disclosure Act of 2021, S. 808, 117th Cong. (2021).



## Board effectiveness—an agenda item of its own?

While the above and other matters requiring board consideration seem to keep growing in number and importance, there is no commensurate increase in the time boards and committees have to address these matters and properly execute their responsibilities. Accordingly, another item likely to be added to agendas is the very effectiveness of the board and its committees.

The focus on effectiveness covers all aspects of the board, starting with composition, as discussed above, and moving on to other areas, including:

- **Director onboarding:** Does the onboarding program provide new directors with sufficient knowledge of the company, its industry and operations, key personnel, and the drivers of its success, as well as the larger business and market environment in which it operates?
- **Board materials:** Do board and committee pre-reads and other materials provide the right mix of information? Does the information provided meet the “Goldilocks” test (i.e., not too much, not too little, but just right)? Do the materials follow the same format so that directors can determine why they are being provided (i.e., for information, discussion, or action)? Are they being provided sufficiently in advance of meetings so that directors can read and digest them?

- **Meeting processes:** Should meetings be held in person, virtually, or both? Is too much time taken up dealing with ministerial items, such as approval of prior minutes? Are presenters going through each page of a presentation, rather than focusing on the matters that should be discussed? Do all directors have an opportunity to speak?
- **Director education:** Are directors up to speed on the rapid and extensive changes affecting the company and its business? What subject matter(s) should be addressed? What is the best way to implement director education programs—in person (i.e., around board meetings), virtual, or in-person programs that provide opportunities to network with directors of other companies?

One of the key ingredients to continuous improvement at the board level is the annual board self-assessment. A robust assessment can yield specific, constructive suggestions to help the board be as effective as possible.

## Change—and board adaptability—are the only constants

Like technology, as discussed above, the board’s role and responsibilities are also dynamic, constantly changing and growing. In 2022, the only certainties are that new challenges and opportunities will continue to arise, and that the best boards will continue to be adaptable, meeting those new challenges and opportunities with the skills and determination to be the best they can be.



## 이사회 효과성은 그 자체로서의 안건인가?

상단에 언급된 바와 같이 이사회 논의가 필요한 여러 사항에 대한 수치와 중요성이 지속적으로 증가하고 있으나 그와 상응하여 이사회 혹은 위원회가 이를 해결하고 적절하게 책임을 이행할 시간은 증가하고 있지 않습니다. 따라서 안건에 추가될 사항은 단연 이사회와 위원회의 효과성입니다.

이사회의 모든 측면을 다루는 효과성에 대한 중점은 상단에 논의한 바와 같이 이사회 구성에서 시작하여 다음의 영역들을 포함합니다.

- **디렉터 온보딩:** 신규 인사 교육과정 프로그램이 새로운 이사회 구성원에게 기업, 산업, 운영, 주요 인력, 핵심성공요인 및 기업이 영위하는 광범위한 사업 및 시장환경에 대한 충분한 지식을 제공합니까?
- **이사회 준비물:** 이사회와 위원회에 제공되는 사전 및 기타 자료가 올바른 정보로 적절하게 구성되어 있습니까? 제공된 정보가 “골디락스 (Goldilocks)” 테스트 (즉, 너무 많거나 적지 않은 적당한 정도)를 충족합니까? 구성원들이 해당 자료가 왜 제공되는지 (즉, 정보, 토론 혹은 조치를 위함) 알 수 있도록 동일한 형식을 따르고 있습니까? 이사회 구성원들이 회의 이전에 자료를 충분히 숙지하고 소화할 수 있게끔 제공되고 있습니까?

- **회의 절차:** 회의는 대면 및 가상 중 어느 방식으로 진행되어야 합니까? 사전 회의록을 승인하는 등 행정적인 업무에 시간을 과도하게 소비하고 있습니까? 발표자들이 논의 안건에 집중하지 않고, 프레젠테이션 슬라이드만을 훑어보고 있습니까? 모든 이사회 구성원에게 발언 기회가 있습니까?
- **이사회 교육:** 이사진들이 신속하고 광범위한 변화로 인해 기업과 사업성에 미치는 영향을 확실히 인지하고 있습니까? 어떠한 주제들을 논의해야 합니까? 대면으로 실시되는 교육 프로그램 (즉, 이사회 집합 회의), 가상 교육 또는 타 기업의 이사와 교류를 제공하는 대면 프로그램 등, 이사 교육 프로그램을 구현하는 가장 좋은 방법은 무엇입니까?

지속적으로 개선할 수 있는 방안은 이사회 수준에서 연례적으로 자가 진단을 시행하는 것입니다. 강력한 진단은 이사회가 가능한 효과적일 수 있도록 구체적이고 건설적인 제안을 제공할 것입니다.

## 유일한 항수(恒數) - 변화와 이사회 적응성

상단에 논의된 기술과 마찬가지로 이사회의 역할과 책임 또한 역동적이며 끊임없이 변화하며 성장하고 있습니다. 2022년에 유일하게 확신할 수 있는 것은 새로운 도전과 기회가 계속해서 발생할 것이라는 점과 최고의 이사회는 최선의 수단과 각오로 새로운 도전과 기회를 마주하며 계속해서 적응해 나갈 것이라는 점입니다. ➡

## 저자



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

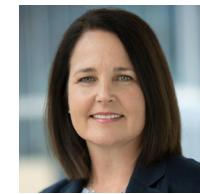


**Bob Lamm**  
**Independent Senior Advisor**  
 Center for Board Effectiveness  
 Deloitte LLP  
 rlamm@deloitte.com

## 문의



**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



**Caroline Schoenecker**  
**Senior Manager**  
 Center for Board Effectiveness  
 Deloitte LLP  
 cschoenecker@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](http://www.deloitte.com/about) to learn more.

Copyright © 2022 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/about](http://www.deloitte.com/about)를 참조해 주시기 바랍니다.

Copyright © 2022 이곳의 모든 저작권은 딜로이트 개발 LLC.에 있습니다.