

Board Practices Quarterly

Back to basics: Board education and evaluations

To provide effective oversight, it's critical that boards keep themselves apprised of the rapidly evolving governance landscape and regularly evaluate their performance. With respect to board education, there is no single approach that works for every board; rather, education format, content, and delivery should be tailored to the needs of the directors, the company's business, and other relevant factors. Similarly, board evaluations—including the scope, methodology, and content—should be tailored to the company's facts and circumstances.

This *Board Practices Quarterly* looks at how boards approach education for the full board and committees and board evaluation practices. It presents findings from a July 2022 survey of members of the Society for Corporate Governance that addressed, among other matters, board and committee education topics and board assessment facilitation processes and related disclosure.

분기별 이사회 우수사례

초심으로 돌아가기: 이사회 교육 및 평가

효과적인 감독을 제공하기 위해 이사회는 빠르게 진화하는 거버넌스 환경을 파악하고 정기적으로 성과를 평가해야 합니다. 이사회 교육과 관련하여 모든 이사회에 보편적으로 적용될 수 있는 단일 접근법은 없습니다. 교육방식과 내용, 전달방법은 이사회와 회사의 사업 및 기타 관련 요소에 맞게 조정되어야 합니다. 마찬가지로 이사회 평가(범위, 방법론, 내용 포함)는 회사의 실정과 상황에 맞게 조정되어야 합니다.

본 *Board Practices Quarterly*는 이사회가 전체 이사회 및 위원회 교육과 이사회 평가 관행에 접근하는 방법을 살펴봅니다. 또한 2022년 7월 기업 거버넌스 협회(Society for Corporate Governance)가 회원을 대상으로 실시한 서베이에서 이사회 및 위원회 교육 주제, 이사회 평가절차와 관련 공시를 다룬 조사 결과를 제시합니다.

Findings

Respondents, primarily corporate secretaries, in-house counsel, and other in-house governance professionals, represent 154 public companies of varying sizes and industries.¹ The findings pertain to these companies and, where applicable, commentary has been included to highlight differences among respondent demographics. The actual number of responses for each question is provided.

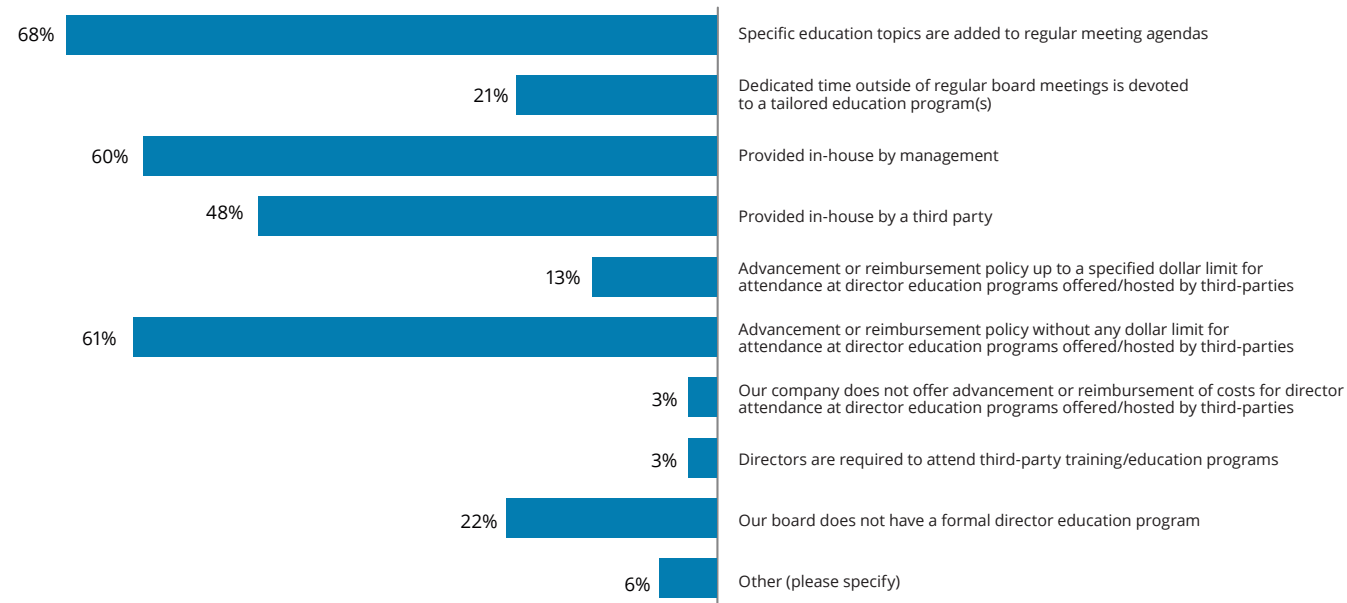
[Access](#) results by company size and type.

Which of the following best describes your board's ongoing director education program? [Select all that apply] (148 responses)

- 27% of mid-caps report dedicating time outside of regular board meetings for education compared to 15% of large-caps.
- 55% of mid-caps report education is provided in-house by a third party compared to 42% of large-caps.
- 18% of mid-caps and 6% of large-caps report an advancement or reimbursement policy that specifies a dollar limit for director attendance at third-party director education programs.

Respondent comments show varied director education practices, including:

- Our board is encouraged to participate in external trainings each year, and we track and report on their participation annually through our nominating committee.
- Directors are encouraged to attend at least one third-party educational program each year.
- Directors are encouraged, but not required, to participate in meetings or seminars for directors, and the company will reimburse directors for the cost of attending one such seminar each year.
- Board members who serve on more than one public company board are encouraged to apportion their continuing board education expenses fairly among their boards.



¹ Public company respondent market capitalization as of December 2021: 48% large-cap (which includes mega- and large-cap) (> \$10 billion); 59% mid-cap (\$2 billion to \$10 billion); and 3% small-cap (which includes small-, micro-, and nano-cap) (< \$2 billion). Respondent industry breakdown: 32% energy, resources, and industrials; 30% financial services; 19% consumer; 10% life sciences and health care; and 9% technology, media, and telecommunications.

Small-cap and private company findings have been omitted from this report and the accompanying demographics report due to limited respondent population. Throughout this report, percentages may not total 100 due to rounding and/or a question that allowed respondents to select multiple choices.

조사 결과

응답자들은 주로 코퍼레이트 세크리터리(corporate secretaries)*, 고문번호사 및 기타 사내 거버넌스 전문가로, 다양한 규모와 업종의 154개 상장기업을 대표합니다.¹ 서베이 조사 결과는 응답을 제출한 기업들에 관련되며, 경우에 따라 응답자의 인구통계학적 특성을 강조하기 위한 설명을 포함합니다. 각 질문에는 실제 응답 수가 제공됩니다.

*코퍼레이트 세크리터리(Corporate Secretary): 미국, 영국 등의 기업에서 기업 법무 및 주주관계 업무를 총괄 하는 고위직

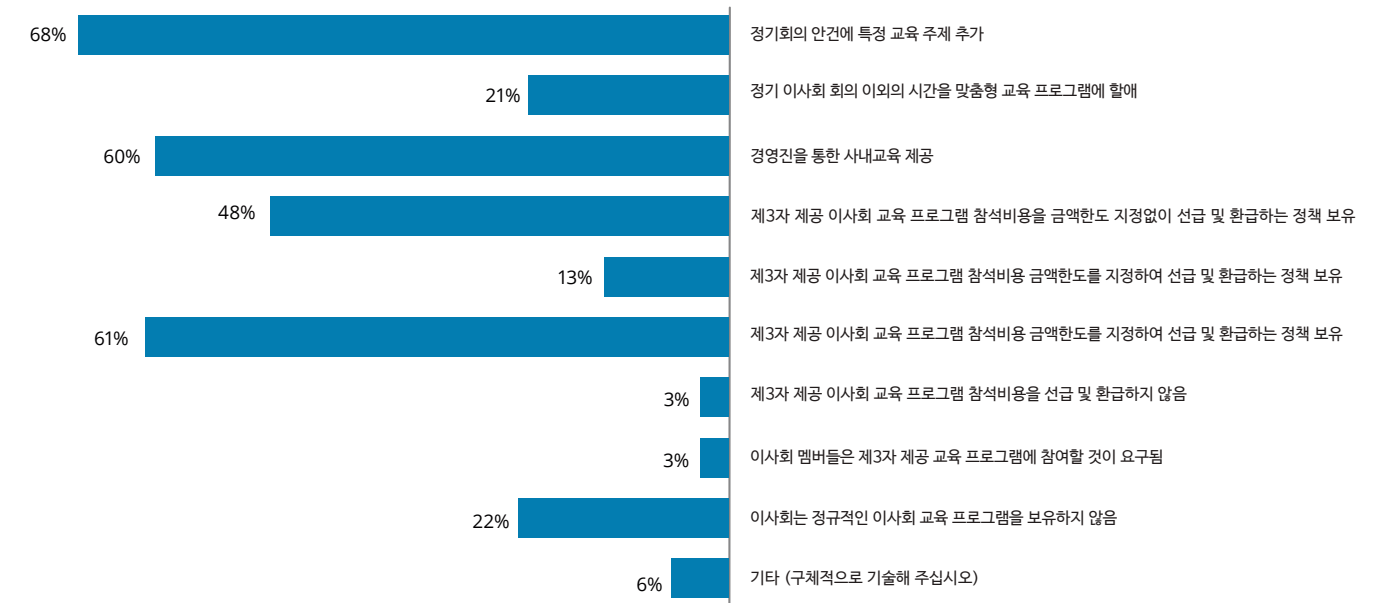
회사 규모 및 유형별 조사결과 [보기](#)

다음 중 귀사의 이사회에서 진행중인 이사회 교육 프로그램을 가장 적절히 기술한 것은 무엇입니까? [중복응답 포함] (148개 응답)

- 대형 상장법인의 15%와 비교하여 중형 상장법인의 27%는 이사회 교육을 위해 정기 이사회 회의 이외의 시간을 할애한다고 답했습니다.
- 대형 상장법인의 42%와 비교하여 중형 상장법인의 55%는 제3의 업체에 의한 사내교육을 제공한다고 답했습니다.
- 중형 상장법인의 18%와 비교하여 대형 상장법인의 6%는 제3자(외부기간)가 제공하는 이사회 교육 프로그램의 참석비용에 대해 특정 금액한도를 지정하여 이사회 멤버들에게 선급 및 환급하는 정책을 실행중인 것으로 답했습니다.

응답자들은 이사회 교육 관행에 대해 다음과 같은 다양한 응답으로 나타났습니다.

- 이사회는 매년 외부교육에 참여할 것이 권장되며, 매년 지명위원회를 통해 외부교육 참여도를 추적 및 보고합니다.
- 이사회 멤버들은 매년 적어도 1회 이상 제3자 교육 프로그램에 참여할 것을 권장 받습니다.
- 이사회 멤버들은 이사진 대상의 회의나 세미나에 참여할 것을 권장되지만 의무사항은 아니며, 회사는 매년 세미나 참석비용을 이사회 멤버에게 환급합니다.
- 2개 이상의 상장회사 이사회 소속 멤버들은 계속적으로 발생하는 교육비를 그들이 속한 이사회에 공평하게 배분할 것을 권장 받습니다.



¹ 2021년 12월 기준 상장기업 시가총액: 대형 상장법인 48%(메가주, 대형 상장법인 포함) (100억 달러 이상), 중형 상장법인 59%(20억 ~ 100억 달러) 및 소형 상장법인 3% (소형 상장법인, 마이크로주, 나노주 포함) (20억 달러 미만). 응답자 분포 산업 분석: 에너지, 자원 및 산업 32%, 금융서비스 30%, 소비자산업 19%, 생명과학 및 헬스케어 10%, 기술, 미디어 및 통신 9%.

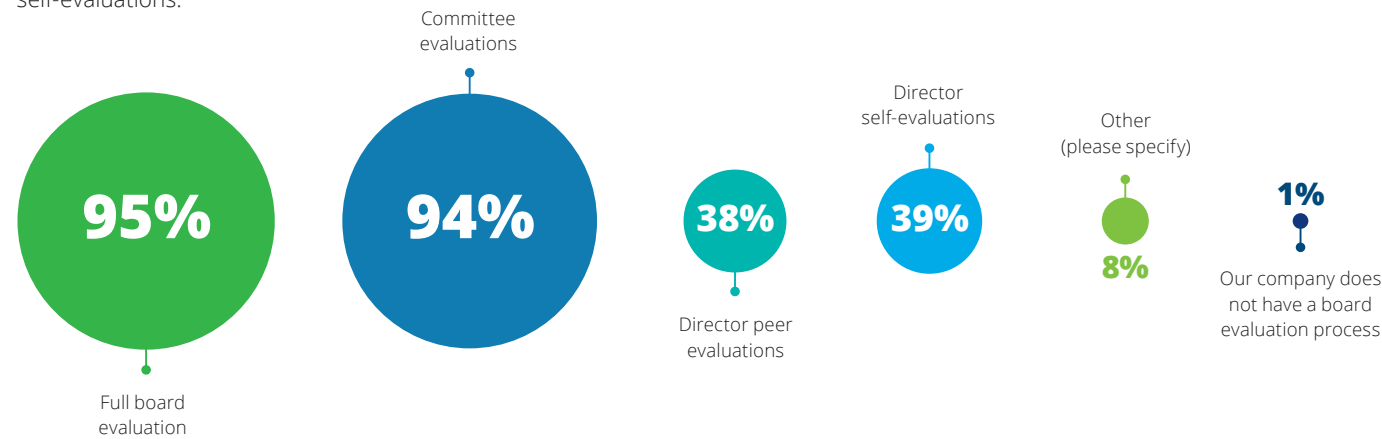
소형 상장법인과 비상장법인에 대한 서베이 조사 결과는 응답자 모집단이 제한적이기 때문에 본 보고서에서 제시하는 인구통계에서 제외됩니다. 본 보고서에서 반올림 혹은 중복응답이 가능한 질문으로 인해 백분율이 100이 아닐 수 있습니다.

Education for board and standing committee members, whether for continuing education purposes or to learn about new and/or emerging topics, is provided on these topics. [Select all that apply] (109 responses)

	Full board	Audit committee (or similar)	Compensation committee (or similar)	Nominating and Governance committee (or similar)
Anti-corruption	78%	31%	0%	0%
Capital allocation	86%	33%	2%	0%
Company-specific policies and/or issues	94%	37%	32%	34%
Corporate culture	77%	5%	32%	12%
Corporate social responsibility	74%	10%	10%	56%
Crisis management	86%	25%	2%	6%
Cybersecurity and cyber risk	75%	61%	0%	2%
Data privacy	58%	56%	0%	4%
DEI (Diversity, Equity, and Inclusion)—workforce related	60%	7%	56%	23%
DEI (Diversity, Equity, and Inclusion)—non-workforce related (e.g., vendors and suppliers, board of directors)	64%	8%	24%	48%
Environmental and climate	66%	16%	1%	48%
Ethics and compliance	75%	48%	4%	18%
Fiduciary duties and board oversight responsibilities	96%	13%	7%	20%
Financial and liquidity risk	72%	65%	2%	2%
Geopolitical risks	85%	28%	3%	5%
Industry-specific trends and issues	99%	13%	10%	9%
Insider trading	84%	16%	5%	18%
Legal and regulatory	90%	43%	12%	21%
Market risk	89%	29%	3%	0%
New accounting pronouncements and/or auditing requirements	16%	97%	0%	0%
Political contributions	36%	13%	0%	69%
Risk oversight	75%	62%	12%	14%
Shareholder engagement/shareholder proposals/activism	65%	1%	14%	61%
Technology (e.g., AI, disruptive technologies, digital transformation, cryptocurrency, work from home)	88%	34%	7%	5%

What types of evaluations are used to assess board performance? [Select all that apply] (120 responses)

About 40% of large-caps and 35% of mid-caps indicate that their board performance evaluation includes director peer and/or self-evaluations.

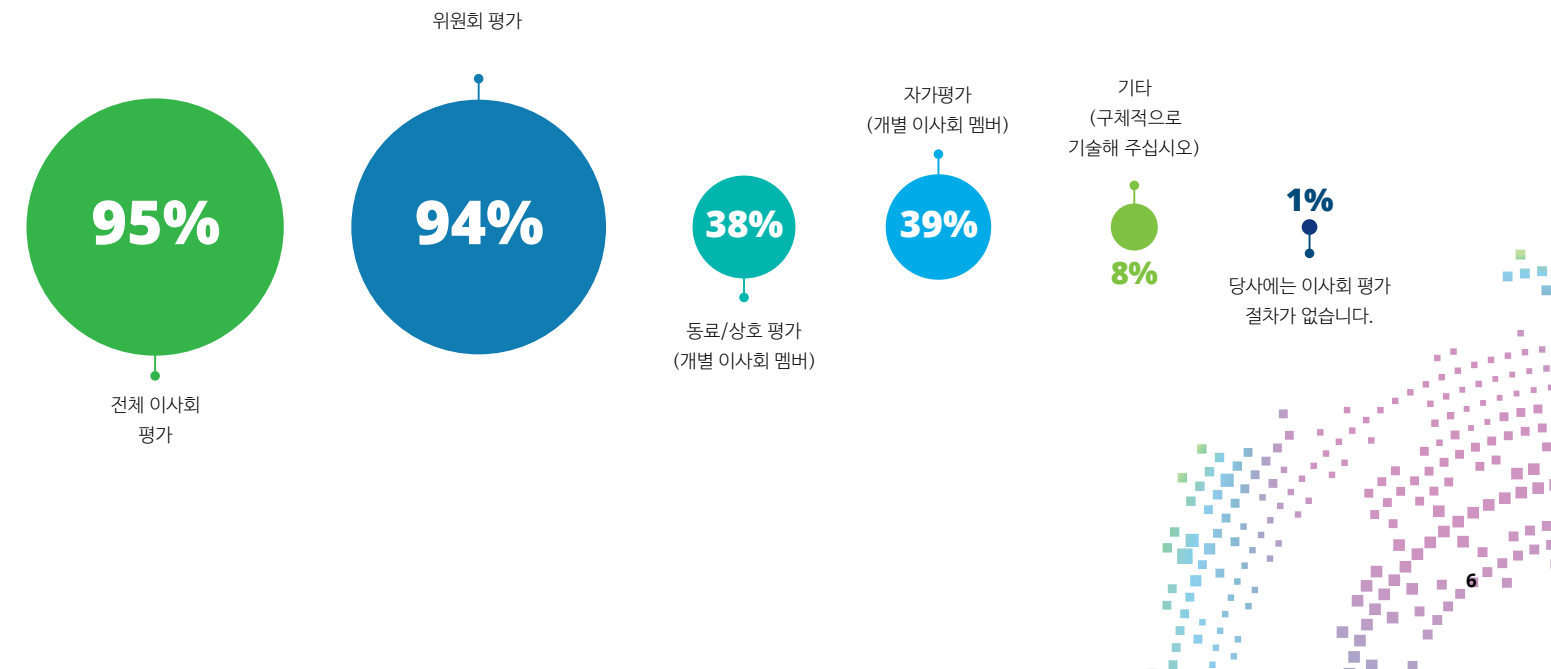


보수교육의 목적이든 신규 주제에 대한 학습 목적이든, 이사회 및 상임위원회 멤버들을 위한 교육은 다음의 주제와 같이 제공됩니다. [중복응답 포함] (109개 응답)

	전체 이사회	감사위원회	보상위원회	지명 및 거버넌스 위원회
반부패	78%	31%	0%	0%
자본배분	86%	33%	2%	0%
기업별 정책 및 이슈	94%	37%	32%	34%
기업문화	77%	5%	32%	12%
기업의 사회적 책임	74%	10%	10%	56%
위기관리	86%	25%	2%	6%
사이버 보안 및 리스크	75%	61%	0%	2%
개인정보 보호	58%	56%	0%	4%
다양성·형평성·포용성(DEI)—인력 관련	60%	7%	56%	23%
다양성·형평성·포용성(DEI)—비인력 관련 (예. 판매 및 공급업체, 이사회)	64%	8%	24%	48%
환경 및 기후	66%	16%	1%	48%
윤리 및 컴플라이언스	75%	48%	4%	18%
신뢰성실의무 및 이사회 감독책임	96%	13%	7%	20%
재무 및 유동성 리스크	72%	65%	2%	2%
지정학적 리스크	85%	28%	3%	5%
산업별 동향 및 문제	99%	13%	10%	9%
내부자거래	84%	16%	5%	18%
법률 및 규제	90%	43%	12%	21%
시장 리스크	89%	29%	3%	0%
새로운 회계기준 공포 및 감사 요구사항	16%	97%	0%	0%
정치 기부금	36%	13%	0%	69%
리스크 감독	75%	62%	12%	14%
주주활동/주주제안/주주행동주의	65%	1%	14%	61%
기술 (예: 인공지능, 파괴적 기술, 디지털 전환, 암호화폐, 재택근무)	88%	34%	7%	5%

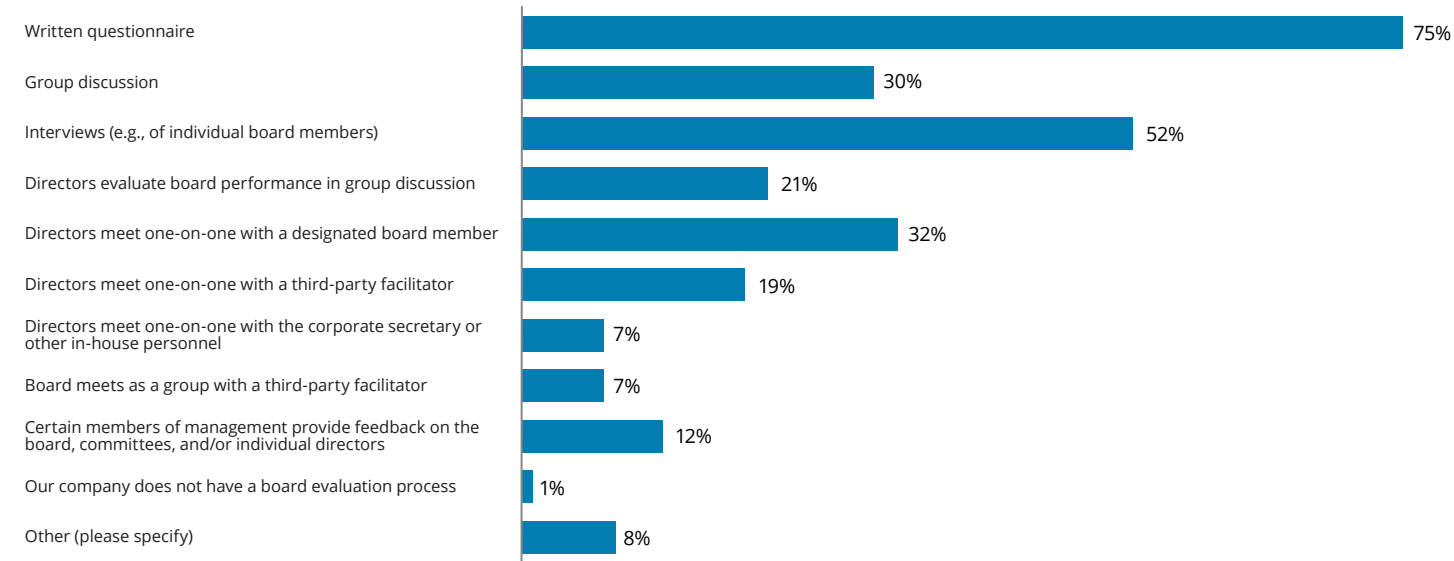
이사회 성과를 평가하기 위해 어떤 유형의 평가가 사용됩니까? [중복응답 포함] (120개 응답)

대형 상장법인의 약 40%와 중형 상장법인의 약 35%는 이사회 성과 평가에 동료/상호 평가 및/혹은 자가평가가 포함된다고 응답했습니다.



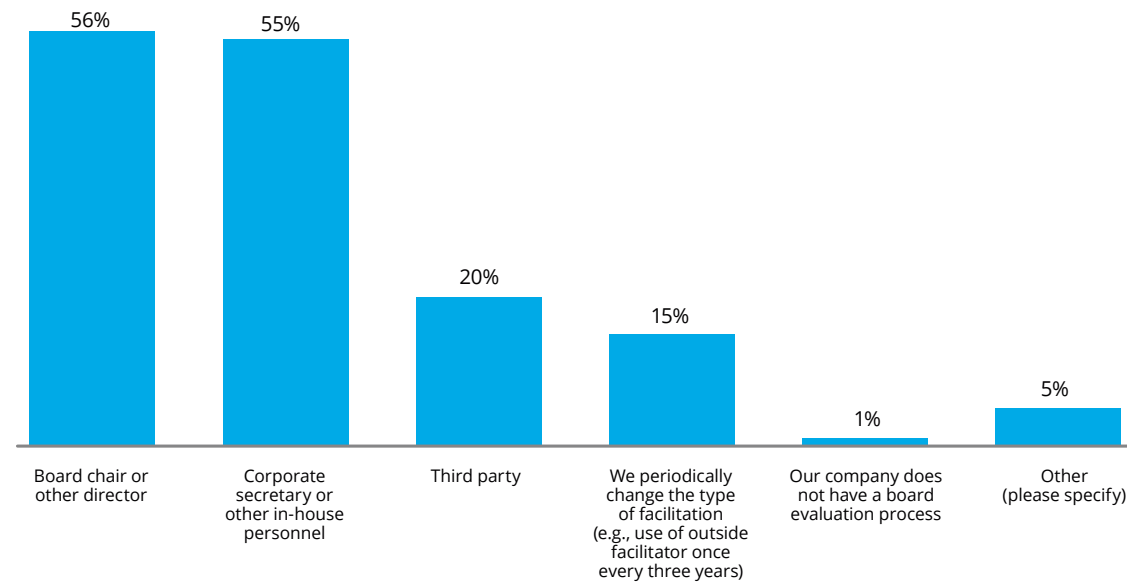
What format is used to conduct the full board evaluation? [Select all that apply] (118 responses)

- 69% of large-caps report utilizing interviews as part of the board evaluation process compared to 37% of mid-caps.
- 41% of large-caps and 23% of mid-caps report that their directors meet one-on-one with a designated board member. Similarly, more large-caps report that their directors meet one-on-one with a third-party facilitator than mid-caps, at 26% and 13%, respectively.



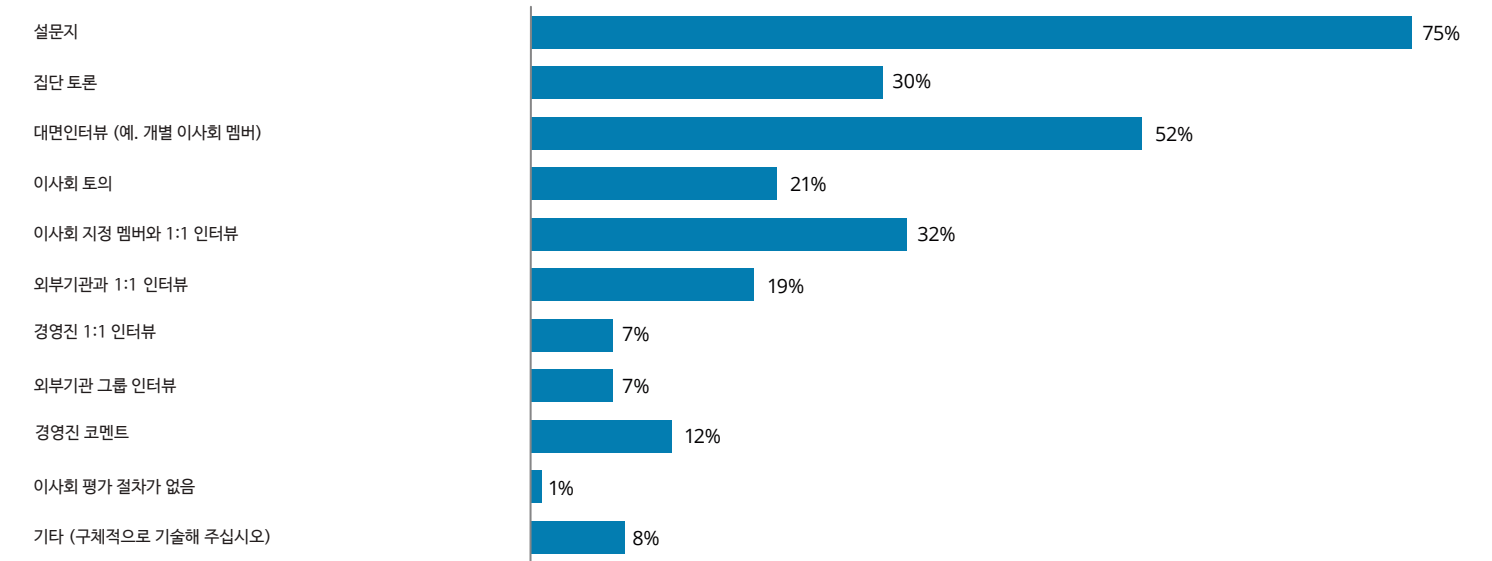
Who facilitates your full board evaluations? [Select all that apply] (119 responses)

- 65% of large-caps report that the board chair or other director is the facilitator, compared to 45% of mid-caps.
- 47% of large-caps report that the corporate secretary or other in-house counsel is the facilitator, compared to 65% of mid-caps.
- 22% of large-caps and 10% of mid-caps indicate that they periodically change the type of facilitation, for example, use of a third-party facilitator. In addition, several respondents specified in their comments that a third party is periodically used to facilitate the evaluation (e.g., every other year or every three years).



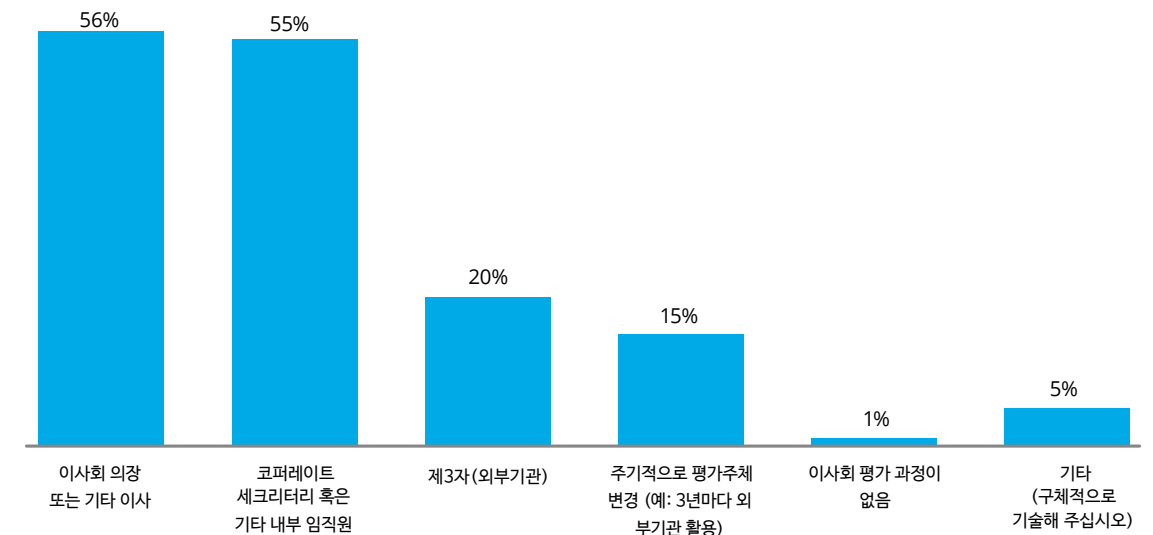
전체 이사회 평가를 수행하는 데 사용되는 수단은 무엇입니까? [중복응답 포함] (118개 응답)

- 중형 상장법인의 37%와 비교하여 대형 상장법인의 69%는 이사회 평가 절차의 일부로 인터뷰를 활용한다고 응답했습니다.
- 대형 상장법인의 41%와 비교하여 중형 상장법인의 23%는 이사회 멤버들이 지정된 이사회 멤버와 일대일로 대면한다고 응답했습니다. 마찬가지로, 13%의 중형 상장법인과 비교하여 26%의 더 많은 대형 상장법인이 그들의 이사회 멤버가 제3자(외부기관)와 일대일로 대면한다고 응답했습니다.



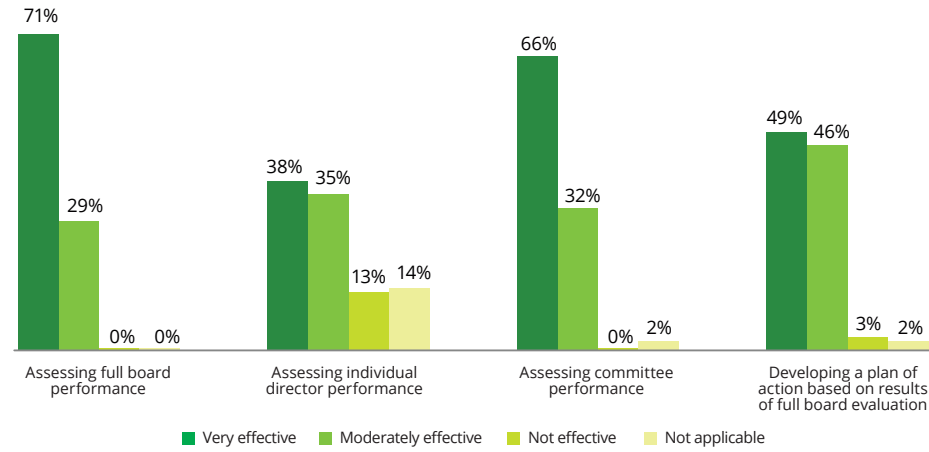
전체 이사회 평가의 주체는? [중복응답 포함] (119 응답)

- 중형 상장법인의 45%와 비교하여 대형 상장법인의 65%는 이사회 의장이 평가 주체라고 응답했습니다.
- 중형 상장법인의 65%와 비교하여 대형 상장법인의 47%는 코퍼레이트 세크리터리 혹은 기타 사내 변호사가 평가 주체라고 응답했습니다.
- 대형 상장법인의 22%와 중형 상장법인의 10%는 제3자(외부기관)를 활용하는 등 평가주체를 주기적으로 변경한다고 응답했습니다. 또한 일부 응답자는 주기적으로 제3자(외부기관)를 평가주체로 (예. 2-3년마다) 활용한다고 응답했습니다.

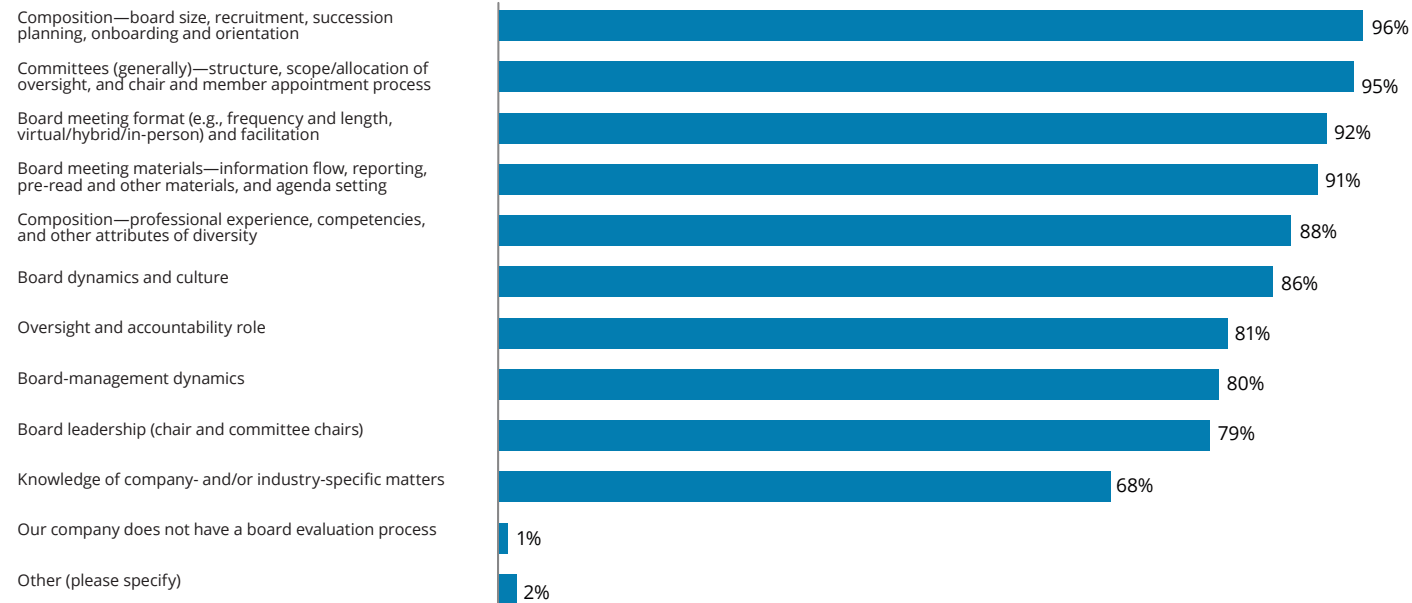


Rate your board's overall effectiveness in the following evaluation practices.
(112 responses)

76% of large-caps and 69% of mid-caps rated their boards as very effective overall in assessing full board and committee performance.

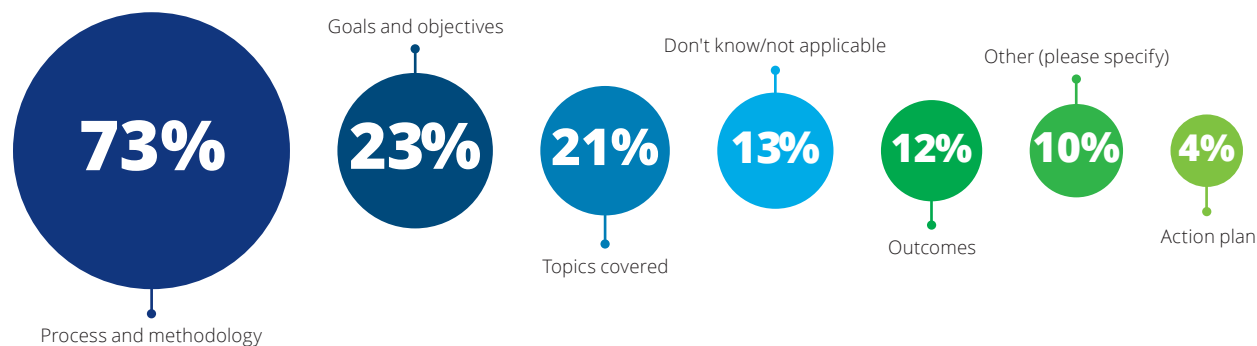


Indicate which of the following topical areas (or similar) are regularly covered in your company's periodic board evaluation. [Select all that apply] (111 responses)



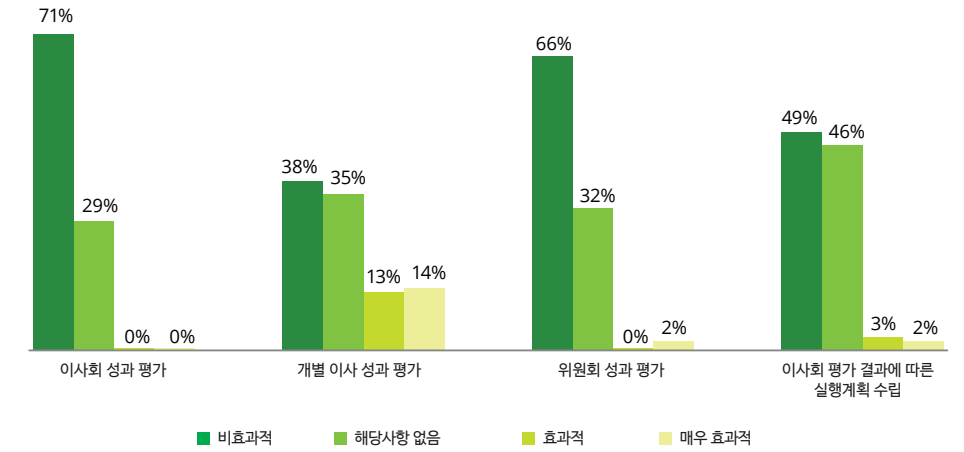
What is publicly disclosed about your company's board evaluation process? [Select all that apply] (112 responses)

- 78% of large-caps and 71% of mid-caps report publicly disclosing their board evaluation process and methodology.
- Board evaluation “topics” and “outcomes” are more often disclosed by large-caps than mid-caps. According to survey respondents:
 - 40% of large-caps compared to 7% of mid-caps disclose topics covered in the board evaluation.
 - 20% of large-caps compared to 5% of mid-caps disclose outcomes of the board evaluation

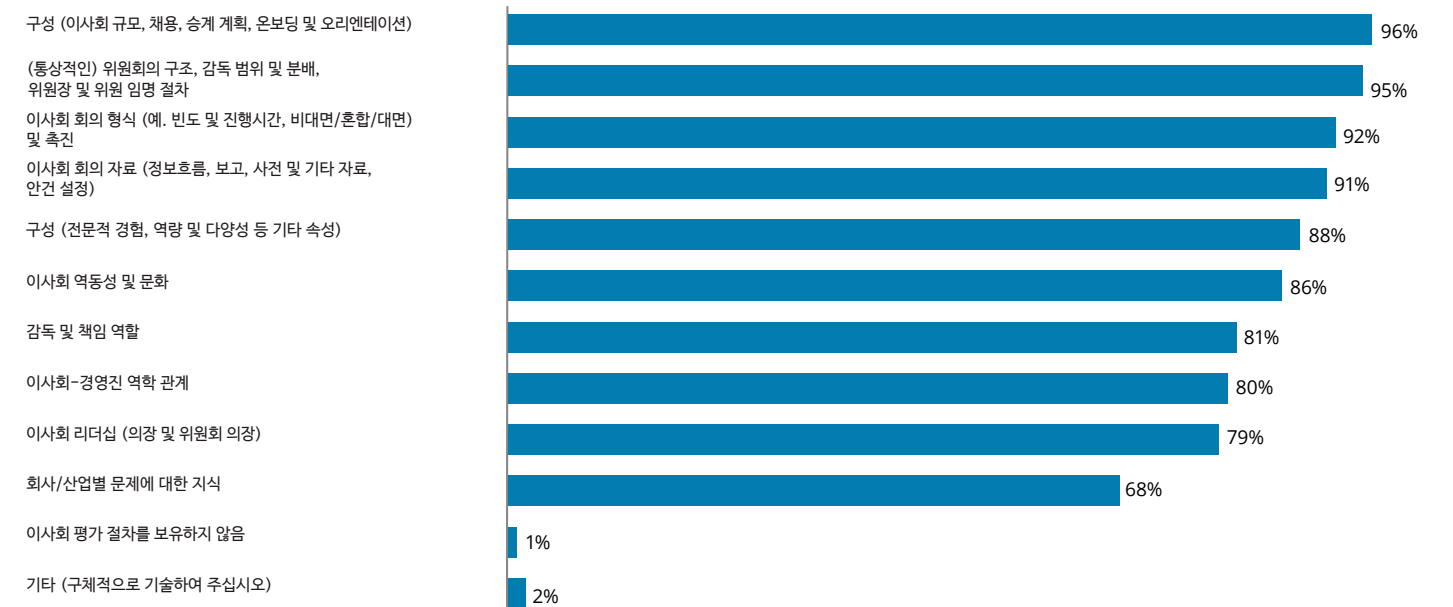


다음 평가활동에서 이사회 전반적인 효과성을 평가하십시오.
(112개 응답)

대형 상장법인의 76%, 중형 상장법인의 69%는 전체 이사회 및 위원회 성과를 평가하는 데 전반적으로 이사회가 매우 효과적인 평가활동을 수행하고 있다고 응답했습니다.

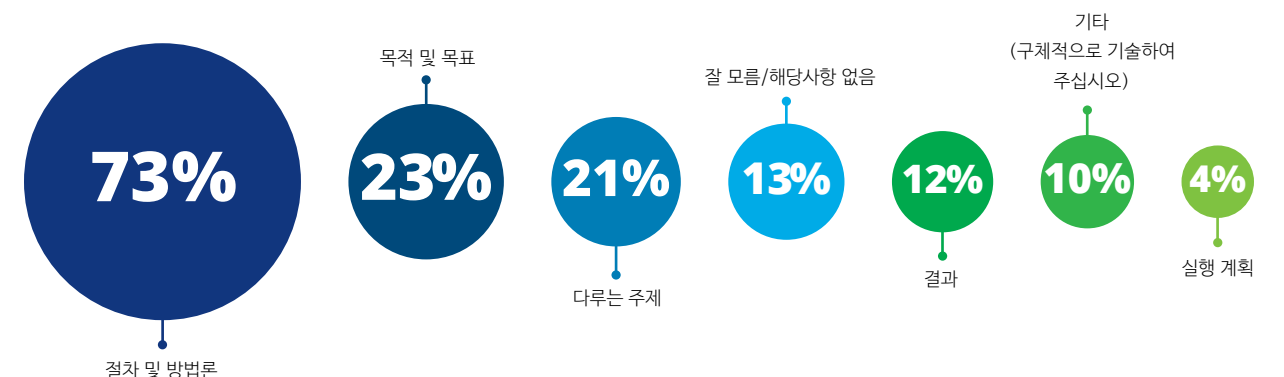


다음 중 이사회 평가에서 정기적으로 다루는 영역은 무엇입니까? [중복응답 포함] (111개 응답)



이사회 평가 과정에 대해 공시된 내용은 무엇입니까? [중복응답 포함] (112개 응답)

- 대형 상장법인의 78%와 중형 상장법인의 71%는 이사회 평가 과정과 방법론을 공개적으로 공시하고 있습니다.
- 이사회 평가 "주제"와 "결과"는 중형 상장법인보다 대형 상장법인이 더 자주 공시합니다. 서베이 응답에 따르면 중형 상장법인의 7%와 비교했을 때 대형 상장법인의 40%는 이사회 평가에서 다루는 주제를 공시합니다.



저자

Natalie Cooper
Senior Manager
Center for Board Effectiveness
Deloitte LLP
natcooper@deloitte.com

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

Randi Val Morrison
**Senior Vice President Communications,
Member Engagement and
General Counsel**
Society for Corporate Governance
rmorrison@societycorp.gov.org

문의

Carey Oven
National Managing Partner
Center for Board Effectiveness
Deloitte & Touche LLP
coven@deloitte.com

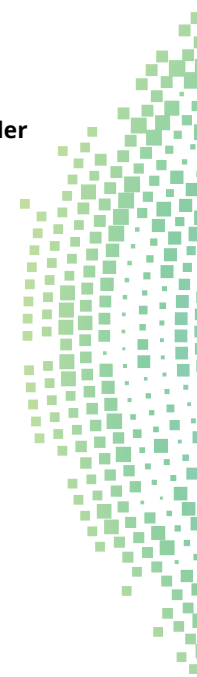
Maureen Bujno
**Managing Director and
Audit & Assurance Governance Leader**
Center for Board Effectiveness
Deloitte & Touche LLP
mbujno@deloitte.com

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

Krista Parsons
**Managing Director and
Audit Committee Program Leader**
Center for Board Effectiveness
Deloitte & Touche LLP
kparsons@deloitte.com

Caroline Schoenecker
Experience Director
Center for Board Effectiveness
Deloitte LLP
cschoenecker@deloitte.com

Darla C. Stuckey
President and CEO
Society for Corporate Governance
dstuckey@societycorp.gov.org



기업지배기구발전센터 Contact



김한석 센터장
**Partner / Audit & Assurance,
Center for Corporate Governance Leader**



김학범 파트너
Partner / Risk Advisory



황현지 Consultant
Consultant / Center for Corporate Governance

Tel: +82 2 6138 6815
E-mail: hyunjihwang@deloitte.com



정현 파트너
Partner / Audit & Assurance



오정훈 파트너
Partner / Audit & Assurance

Deloitte.

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 Society for Corporate Governance

Founded in 1946, the Society is a professional membership association of more than 3,600 corporate secretaries, in-house counsel, outside counsel, and other governance professionals who serve approximately 1,000 public companies of almost every size and industry.

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 about our global network of member firms