



The future of board  
time and priorities

이사회 의 업무 시간  
배분 및 우선 순위

2022년 봄

Business volatility is becoming more common. How is it affecting board time and priorities?

비즈니스 변동성이 일상화 되는 가운데 이사회 의 업무시간 배분과 우선순위에는 어떤 영향을 미치고 있습니까?

**“Houston, we’ve had a problem.”**

Popularized by the 1995 film Apollo 13, this one line signals a dramatic turning point in the story of the 1970 mission to land three people on the surface of the moon.

It recounts the pivotal moment when carefully laid plans for a 33-hour stay on the moon are about to go awry. The very purpose of the mission—two space walks, a series of geological surveys, and the placement of scientific instruments that would send data back to Earth for long after—is in jeopardy.

It is the moment when the playbook suddenly takes a back seat to more urgent priorities.

Crisis erupts.

And everything changes.

Depending on the nature of their companies and their specific experiences, many board members likely relate to that sensation—getting a phone call, a text, or an email with news that changes everything.

A multitude of crises in recent years—a global pandemic, wildfires, severe weather events, social unrest, supply chain upheaval, talent shifts, inflation and other economic issues, and the war in Ukraine—has created turmoil in business, governments, and

society. It’s hard to imagine any company or organization that was untouched by at least a few of the dramatic events that have unfolded. It’s almost as if turmoil is the new norm.

It’s clear that emergencies or other unexpected events can spark a shift in priorities. The relevance of what was important 10 days ago, or even 10 minutes ago, often changes quickly when a crisis strikes.

How is the critical inflection point we are now facing helping boards identify opportunities to improve the way they operate and define their priorities? How are boards spending their time fulfilling their oversight roles? What is more important for boards today than it was five or 10 years ago?

**“휴스턴 본부, 우리에게 문제가 생겼다.”**

1995년에 개봉한 영화 《아폴로 13호》로 유명해진 이 대사는 1970년 3 명의 우주인을 달 표면에 착륙시킬 임무에 관한 장면이며 극적인 터닝포인트를 의미하는 상황에 쓰입니다.

영화는 우주인들이 달에서 33시간 동안 탐사하기 위해 세운 세부계획의 실행이 어려워지는 중요한 순간을 상기시킵니다. 두 차례의 우주유영, 지질조사와 지구에 데이터를 전송할 과학 기구를 배치하기 위한 탐사 임무가 위험에 처하고 말았습니다.

더 시급하게 해결할 우선순위를 위해 기존의 작전 수행을 취소해야 하는 순간입니다.

위기상황이 발생하면,

모든 것이 변합니다.

회사의 유형이나 각 이사회 멤버의 구체적인 경험 여부는 다르지만, 이사진들은 전화, 문자 및 이메일 등을 통해 선정적 뉴스를 접하는 경우와 같이 유사한 사례를 공감할 것입니다.

최근 글로벌 팬데믹, 산불, 기후변화, 사회적 불안, 공급망 붕괴, 인재상에 대한 변화, 인플레이션·경제 이슈 및 우크라이나 전쟁 등 수많은 위기는 정부·기업·사회를 당혹스러운 상황에 처하게 했습니다.

특히 대부분의 기업들은 이러한 사유들로 인해 치명적인 영향을 받았습니다. 또한 이러한 혼란은 이제 ‘뉴노멀(새로운 기준)’이 되어가는 것 같습니다.

응급 상황이나 다른 예기치 않은 사건들이 대응할 우선순위의 변화를 촉발시킬 수 있다는 점은 분명합니다. 열흘 전 또는 심지어 십분 전까지 중요했던 것이라도, 위기가 왔을 때 상황이 빠르게 변하는 경우가 많습니다.

이사회는 운영 방식을 개선하고 우선순위를 정의할 기회를 식별하는 데 어떤 중요한 변곡점을 마주하고 있습니까? 또한, 이사회가 감독 역할을 수행하는 데 어떻게 시간을 할애하고 있습니까? 현재와 5년, 10년 전을 비교했을 때 이사회에 더 중요한 사항은 무엇일까요?

To help answer these questions, Deloitte's Center for Board Effectiveness and the Ira M. Millstein Center for Global Markets and Corporate Ownership at Columbia Law School have collaborated on an initiative to determine how boards and individual board members may be shifting their priorities as well as how this shift may be affecting the way they allocate their time. After an extensive literature review to identify where boards may benefit from fresh insights, we spent some time taking the pulse of experienced corporate directors and chairs and those who work

closely with directors, such as corporate secretaries and general counsel.

In a series of roundtable discussions with these groups, we explored how board members may be reconsidering certain aspects of how they operate. Participants signaled a recalibration with respect to how they apportion their time on matters such as monitoring activities, providing resources to the organization, and providing stewardship. They also may be rebalancing how they prioritize their focus on critical issues such as financial

performance, risk, strategy, talent, and governance.

Boards were already beginning to shift in response to a **broad call** for corporations to reconsider their historic focus on shareholder primacy. Many boards have expanded their focus to consider the interests of customers, employees, suppliers, and other stakeholders while also focusing on generating long-term value for shareholders.

Oversight is, of course, a primary responsibility of the board. However, as turmoil and uncertainty persist over time, some board members may be finding ways to add greater value by employing their deep operational experience in various areas to drive management's thinking on strategy. Board members can provide valued perspectives to management and serve as resources to bring alternative points of view and help promote engagement among a wide variety of stakeholders in strategy discussions.

Our initial analysis of an ongoing survey of board members is providing us with corroborating signals. We see indications that many board members are ready to lend their considerable topical knowledge as an asset to be leveraged when companies are navigating uncharted waters.

글로벌 딜로이트 기업지배기구지원센터\*와 미국 컬럼비아 법학전문대학원\*\*은 협업하여 이사회와 이사회 멤버가 업무 진행의 우선순위를 어떻게 전환하며 그것이 수행시간 배분 방식에 어떤 영향을 미칠 수 있는지 파악하기 위한 과제를 진행했습니다. 본 조사팀은 이사회가 통찰력 확보를 통해 기업의 어느 영역에서 도움을 받을 수 있는지 파악하기 위해 광범위한 유관분야의 자료를 검토했습니다. 더불어, 기업의 이사, 자문위원 등과 긴밀히 협조하여 다양한 기업을 대상으로 설문 진행했습니다.

\*Center for Board Effectiveness,  
\*\*Columbia Law School, Ira Millstein Center for Global Markets and Corporate Ownership

우리는 설문대상 그룹과 일련의 토론과정에서 이사회 멤버들이 운영방식의 특정 측면을 어떻게 재고할 수 있는지를 조사했습니다. 응답자는 감사·감독 활동, 조직 자원 제공과 스튜어드십코드 제공과 같은 사안에 업무시간을 얼마만큼 배분할지에 대해 재조정 의견을 피력했습니다. 또한 재무성과, 리스크, 전략, 인적자원 및 거버넌스와 같은 중요한 사안에 대

해 우선순위를 부여하는 방식에 대해서도 재조정 의견을 피력했습니다.

주주우선주의에 대한 기업의 관점을 재고해야 하는 사회 각계각층의 요구에 따라 이사회는 이미 **변화**하고 있습니다. 이사회는 고객, 임직원, 공급업체 및 기타 이해관계자의 이익을 고려하는 동시에 주주를 위한 장기적 가치창출에도 주력하고 있습니다.

감독활동은 이사회 주요 책임 중 하나입니다. 그러나 불확실성이 지속되며 일부 이사회 멤버들은 다양한 영역에서 쌓은 경험을 활용해 경영진의 전략 사고를 긍정적으로 촉진함으로써 개선된 가치를 창출할 방안을 모색하고 있습니다. 이사회 멤버들은 전략 회의에서 경영진에게 가치 있는 관점을 제공하고, 새로운 시각을 제공하는 자원 역할을 수행하며, 다양한 이해관계자의 참여를 촉진합니다.

우리가 초기에 실시한 서베이 결과는 확증적인 신호를 보여주고 있습니다. 그것은 기업의 많은 이사회 멤버들이 신규 비즈니스 영역을 모색할 때 해당 사안에 대한 보유 지식을 자산으로 레버리지할 수 있도록 준비된 상황이라는 것을 인지하고 있음을 의미합니다.





# On a clear day

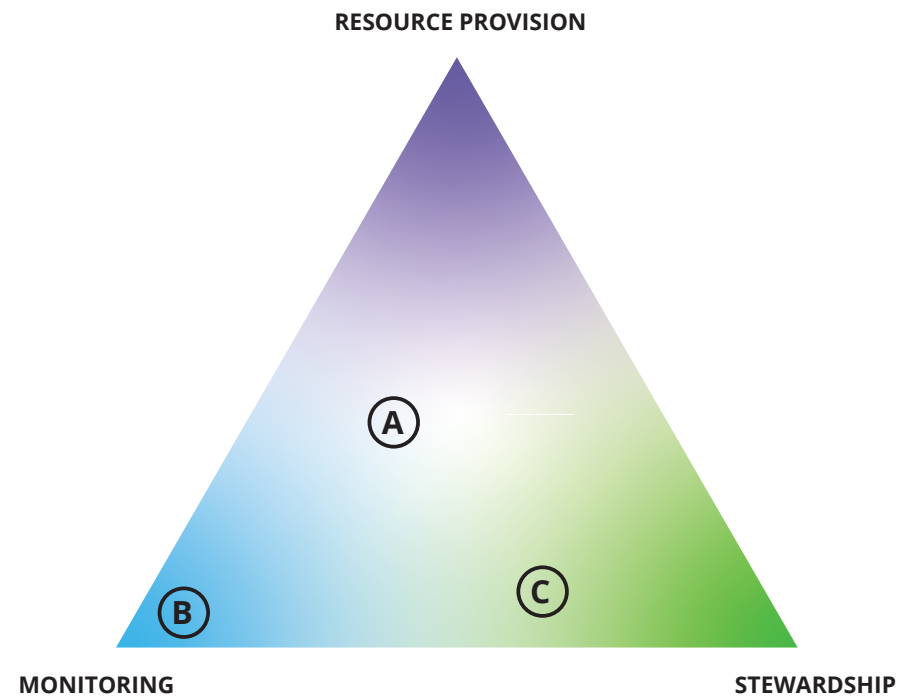
We began our discussions by asking board members, corporate secretaries, and general counsel to reflect on the role of a director "on a clear day," or at a time when the company is humming along under what it considers to be normal operating conditions. We asked them to consider how a director's role might be balanced under these conditions among three critical board roles:

- Monitoring—providing management oversight
- Resource provision—providing insight or contacts to management
- Stewardship—acting as a representative voice for the company's diverse stakeholders, such as shareholders, employees, customers, vendors, and communities

If each of these three domains—monitoring, resource provision, and stewardship—represented a corner of an equilateral triangle, where might the director's role land in relation to each of these three corners?

Most board members placed themselves somewhere near the center of the triangle, perhaps leaning partially or fully toward a mix of monitoring and resource provision with less emphasis on stewardship (see point A). A few board members landed decidedly in the monitoring corner, regarding oversight to be their primary role almost to the exclusion of providing resources or stewardship (see point B). Only a few leaned toward the stewardship corner, and those that did tended to lean toward spaces between stewardship and monitoring (see point C).

Some board members indicated they regarded these roles as somewhat interrelated, so they found it difficult to envision them separately. Monitoring is a primary role, for example, and board members often bring their considerable experience in prior leadership roles to provide support, advice, and counsel to management as the board provides this oversight.



# 평상시 이사회 역할

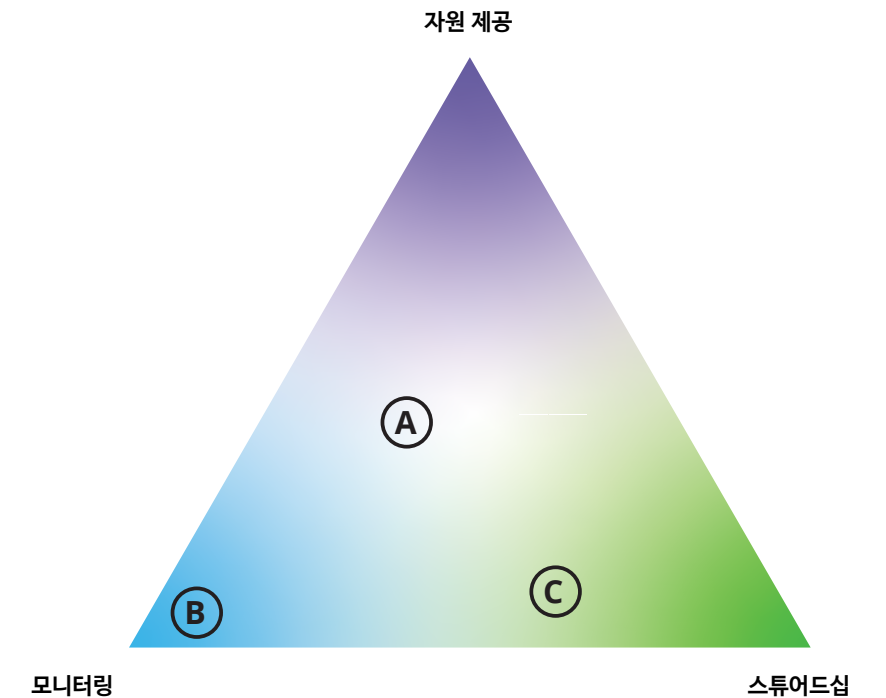
우리는 기업의 이사진, 종역과 법무자문위원회에 기업에 "평상시" 또는 정상적으로 운영되고 변창하는 시기에 이사회 멤버로서 주어진 역할을 성찰해 달라고 부탁함으로써 논의를 시작하였습니다. 또한, 이사회 중요한 세 가지 역할이 어떻게 균형을 이룰 수 있을지 생각하고 응답할 것을 요청하였습니다:

- 모니터링—경영진에 대한 감시·감독 수행
- 자원 제공—경영진에 통찰력 제공 또는 보유 연락망 정보 제공
- 스튜어드십—주주, 직원, 고객, 공급업체, 커뮤니티 등 기업의 다양한 이해관계자를 대표함

모니터링, 자원 제공 및 스튜어드십의 세 가지 영역이 정삼각형의 꼭짓점을 의미한다면, 이사회 역할은 각 꼭짓점의 어디에 위치할 수 있을까요?

대부분의 이사회 멤버들은 스튜어드십 코드의 도입에 미온적이며, 대부분 모니터링과 자원 제공 업무에 편중된 것으로 보입니다(A 지점 참조). 일부 이사회 멤버들은 자원 제공이나 스튜어드십 코드 도입을 거의 배제하고 모니터링을 주요 역할로 간주해 모니터링 쪽에 확실히 자리를 잡았습니다(B 지점 참조). 스튜어드십 코드 도입 꼭짓점에는 소수의 이사회만이 자리를 차지하였고, 대부분은 스튜어드십과 모니터링 사이의 공간에 치우친 경향을 보여주었습니다(C 지점 참조).

일부 이사회 멤버들은 이러한 3개의 역할이 다소 상호연관성이 있다고 간주하기 때문에 3개의 역할을 분리해서 생각하는 것은 어렵다는 점을 지적했습니다. 일례로, 이사회가 주로 담당하는 모니터링 역할은 이사회가 감시·감독 활동 수행 시 경영진을 지원하거나 자문을 제공하기 위해 기 보유한 경험을 적절히 활용하고 있습니다.



# In crisis

We followed the “clear day” scenario by then asking roundtable participants to consider what primary role boards play when the company is suddenly facing a crisis. When that “Houston, we’ve had a problem” call comes, will it change the way board members see their role?

The majority of participants considering this question indeed shifted their responses—some significantly, some only moderately—away from monitoring or providing oversight to management. They saw the board’s role as shifting more toward providing counsel or resources to management and acting as stewards on behalf of shareholders.

Several participants said boards lean on management during a crisis primarily to provide updates on critical activities, to keep the board informed regarding risk events that may be unfolding and the company’s response. These updates enable board members to respond with their experience, contacts, and counsel to offer suggestions to management about how they may be able to manage a potentially rapidly unfolding situation.

Many participants ventured that a time of crisis is a time for board members to roll up their sleeves and pitch in—to offer their diverse experiences and insights and reflect the company’s broad stakeholder

groups and their varied interests. Leaning in and offering counsel may be particularly important if the crisis at hand involves a loss of key leadership in the organization. It’s not as if oversight and monitoring become less important, but they may become less important in the moment.

Our initial survey findings seem consistent with this. Board members seemed to signal that providing resources to management was a more worthy endeavor in a time of crisis than when the company is operating under normal conditions.

Many participants ventured that a time of crisis is a time for board members to roll up their sleeves and pitch in—to offer their diverse experiences and insights and reflect the company’s broad stakeholder groups and their varied interests.

# 위기상황 발생 시 이사회 역할

“평상시 이사회 역할”에 이어, 기업이 위기 상황에 직면했을 때 이사회 주요 역할에 대해 응답할 것을 설문대상자들에게 요청하였습니다. 이사회 멤버들이 “휴스턴 본부, 우리에게 문제가 생겼다”와 같은 사항을 보고받을 때 본인의 역할을 바라보는 태도가 달라질까요?

대부분의 응답자들은 위기상황에는 평상시 이사회 경영진 모니터링 및 감시·감독 활동 제공하는 것에서 답변을 바꿨습니다. 위기상황 시 이사회 역할은 경영진에 적극적인 자원과 지원을 제공하고 주주를 대신해 스튜어디스 코드 도입을 담당하는 방향으로 이동하고 있다고 보았습니다.

위기상황에서 이사회는 주로 경영진에 의존해서 회사의 주요 위기대응 활동에 대한 최신 정보를 제공받는다고 응답자 일부는 답했습니다. 이렇게 업데이트된 정보를 통해 이사회 멤버들은 빠르게 전개되는 상황을 관리하기 위한 경영진의 대응방에 대해 보유 경험, 컨택과 조언을 제공할 수 있습니다.

응답자들은 위기상황에서의 이사진은 보유한 폭넓은 경험을 바탕으로 통찰력을 제시함은 물론 기업의 광범위한 이해관계자들과 다양한 관심사항을 반영하기 위해 적극적으로 나서야 할 시기라고 강조했습니다. 기업이 예상치 못한 위기로 인해 핵심적 리더십을 잃을 수 있다면, 이사회가 적극적으로 조언을 제공하는 것

이 중요할 수 있습니다. 이사회 감시·감독 활동과 모니터링의 중요성이 간과되지는 않지만, 위기의 상황에서 중요성의 정도는 평상시보다 덜할 수 있습니다.

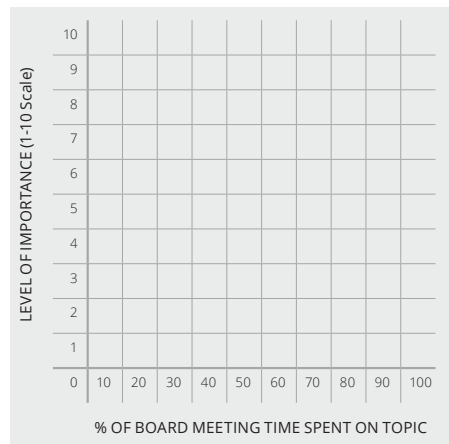
초기에 진행했던 서베이 결과 또한 이와 일치합니다. 이사회 멤버들은 기업이 정상적인 조건에서 운영되는 시기보다 위기 상황에서 경영진이 대응할 수 있는 유용한 자원을 제공하는 것이 더욱 가치 있다고 응답했습니다.

응답자들은 위기상황에서의 이사진은 보유한 폭넓은 경험을 바탕으로 통찰력을 제시함은 물론 기업 이해관계자들의 다양한 관심사항을 반영하기 위해 적극적으로 나서야 할 시기라고 강조했습니다.

# How are board priorities shifting?

To better understand how boards are setting their priorities and allocating their time as their agendas comprise a growing number and variety of critical topics, we asked roundtable participants to share their insights on how they divide their time and attention with respect to five key issues: financial performance, risk, strategy, talent, and governance.

We asked these participants where they would place each of these issues on a chart, with the vertical axis representing the level of importance ascribed to the issue and the horizontal axis representing the amount of time allocated to the issue. The inherent challenge for many participants was arriving at placements that didn't identify every issue as the most important issue or assign time estimates that added up to more than 100% of board time.



In the discussion accompanying this exercise, we heard some common themes:

**Strategy.** Whether it does so explicitly or more indirectly, strategy underpins virtually every boardroom discussion. It is an evergreen focus for board members, although some boards appear to be more intentional than others in their consideration of and focus on strategy.

Talent strategy is one area that has gained prominence on board agendas in the past few years, especially succession planning. However, financial performance, because it is so closely tied to strategy, generally occupies a dominant share of board time and priorities. Risk and governance, of course, are receiving their fair share of attention as well, especially during times of crisis.

**Structure.** Boards appear to be at a crossroads in considering their governance model and structure. A growing number of issues are being assigned to various board committees for deeper analysis as boards face an increasingly complex array of issues that are evolving rapidly into strategic risks.

Some boards appear to be evaluating their governance structures with a focus on how the board can be more deliberate about how and where they should address a growing variety of critical topics—such as technology, climate risk, or cybersecurity. As boards consider their own governance models, it may be important for them to remain laser focused on understanding what issues are owned by which people or

groups throughout the organization, then confirming processes are in place for those individuals or groups to provide relevant, timely reporting of critical information up to the board.

As turmoil may become the new norm, the roundtable participants we encountered are giving deep thought to how they can best contribute their time and talent to meet organizational objectives in these five critical areas:

### Financial performance

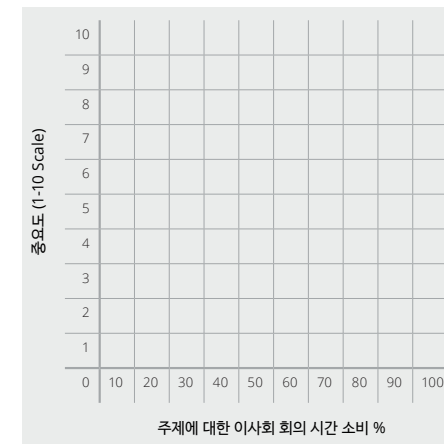
Participants generally agreed that financial performance is a high priority for boards, although some appear to spend more time on this topic than others. A majority of participants indicated their boards spend approximately one-third of their time either in board meetings or committee meetings discussing financial performance or outside of meetings reviewing financial reports. A smaller number of participants indicated financial performance occupies more than half of board time.

The amount of time an individual board member would spend on financial performance typically depends on committee assignments. Audit committee members, for example, spend far more time involved with financial performance than other board members. Some boards may spend more time on financial performance if a company is facing financial difficulties. Some participants indicated board discussions inherently include consideration of financial performance.

# 이사회 업무 우선순위의 변화 흐름

우리는 설문대상자에게 이사회가 다양한 주제를 다루는 아젠다 중 업무 수행의 우선순위 및 시간 배분을 어떻게 진행하고 있는지 파악하기 위해 경영성과, 리스크관리, 전략, 인재관리 및 거버넌스의 5가지 주요 이슈와 유관한 통찰력 공유를 요청했습니다.

우리는 응답자들에게 도표의 어느 위치에 각 이슈를 배치할 것인지를 질의했습니다. 세로축은 이슈의 중요도 수준을 나타내고 가로축은 이슈에 배분한 시간을 나타냅니다. 다수의 응답자에게 할당된 도전과제는 중요한 이슈로 파악하지 않았던 이슈를 표시하는 일과 이사회 총 수행시간 중 업무별 수행시간을 배분하는 것이었습니다.



우리는 본 설문활동에 포함되는 논의에서 하기의 공통주제에 대한 의견을 청취하였습니다.

**전략.** 기업전략은 직접적이던 간접적이던 이사회에서의 안건논의를 위한 기본 아젠다입니다. 각 이사회별로 전략에 집중해서 안건을 논의하는 업무강도는 다를 수 있지만 이사회 멤버가 기본적으로 인지해야 할 사항은 분명합니다.

최근 인재 전략은 이사회 안건 중 승계계획에서 강조되는 분야입니다. 한편 경영성과는 전략과 매우 밀접하게 연관되어 있기 때문에 일반적으로 이사회의 업무 시간배분과 우선순위화 항목 중 수위를 차지합니다. 리스크관리와 거버넌스 정립 분야 또한 위기 상황에서 상당한 관심을 받고 있습니다.

**구조.** 이사회는 거버넌스모델 및 조직구조를 정립하는 기로에 서 있는 것으로 보입니다. 이사회 산하 다양한 위원회에 점점 더 많은 이슈들이 할당되어 심층적인 분석이 요구되고 있습니다. 이사회는 전략적 리스크로 빠르게 진화하고 있는 복잡한 문제에 직면하고 있습니다.

이사회는 기술, 기후변화 리스크 또는 사이버보안과 같은 중요한 주제를 어디서 어떻게 다루어야 하는지에 염두에 두고 거버넌스를 자체평가하고 있는 것으로 보입니다. 이사회가 자체적으로 거버넌스모델 수립을 고려할 때, 전체 조직에서 어떤 인물·그룹이 어떤 이슈를 소유하고 있는지 파악하는 것이 중요합니다. 그러한 인물·그룹이 이사회까지 연관되고 적시에 중요한 정보를 보고할 수 있는 프로세스가 마련되어 있는지 확인이 필요하기 때문입니다.

설문 응답자들은 다음의 5가지 주요 영역에서 조직 목표를 달성하기 위해 본인들의 시간과 재능을 최대로 발휘할 수 있는 방법에 대해 깊이 생각하고 있음을 알 수 있었습니다.

### 경영성과

응답자는 경영성과가 이사회가 감독해야 할 항목 중 가장 높은 우선순위는 점에 동의했습니다. 응답자의 대부분은 이사회가 경영성과를 논의하는 이사회 회의, 위원회 회의 또는 재무보고서 검토 회의에 연간 총 업무시간의 33%를 할애한다고 응답했습니다. 연간 총 이사회 업무시간의 절반 이상을 경영성과 논의에 할애한다는 응답자도 많았습니다.

각 이사회 멤버가 경영성과를 논의하는 업무시간 비중은 이사회 산하 각 위원회의 배분 시간에 따라 틀려집니다. 일례로, 감사위원은 타 위원회 멤버보다 경영성과에 상대적으로 더 많은 시간을 할애하고 있습니다. 재정난에 빠진 기업의 이사회는 타사의 이사회보다 경영성과 논의에 더 많은 시간을 할애할 수 있습니다. 이사회 회의의 본질은 재무실적에 대한 고려를 포함한다고 강조하는 설문결과도 있었습니다.

응답자는 경영성과의 시각을 가지고 전략 및 리스크 등 타주제를 다루는 시간비중을 고려하는 것으로 보입니다. 예를 들어, 이사회가 기업 경영성과나 운영전략을 검토할 때 이사회 멤버는 재무실적에 중점을 두고 검토하는 것으로 보입니다. 공급망 문제나 리스크 등의 이슈는 경영성과와 연관된 요인일 수 있습니다.

Some participants appear to regard time focused on other topics, such as strategy or risk, through a lens of financial performance, so that may sway the extent to which they perceive their board's time to be spent on financial matters. When reviewing operating results or considering operating strategy, for example, board members seem to do so with a focus on financial performance. Issues such as supply chain matters or broader risks are likely linked to factors involving financial performance.

**Strategy**

Strategy is a broad topic for many boards, touching on virtually all areas of corporate purpose, activity, and performance. Strategy interrelates with operating and financial performance, talent and compensation, risk, sustainability, governance, regulation, technology, and other areas that are on board agendas.

Roundtable participants generally agreed that strategy is a high-priority focus for their boards, yet many also tend to agree that their boards don't spend as much time on strategy as they might like. Some discuss strategy at every meeting, and some have entire meetings devoted solely to strategy, so approaches vary widely.

A focus on strategy can generally be regarded as proactive, and it may be difficult to be proactive at a time when the company is reacting to unexpected events or obstacles. Historically, the amount of time a given board would devote to strategy might correlate with the company's lifecycle and maturity.

As companies face increasingly disruptive events and forces, however, strategy becomes increasingly relevant for all companies. At the same time, board members may also face difficulty focusing on strategy when facing short-term shocks and disruptions. One might hold a view that these are times when boards and senior leadership teams can lean even further into longer-term strategy for insights on how to navigate near-term obstacles.

**Risk**

Roundtable participants generally agreed that risk is a high-priority topic that boards spend approximately one-fifth to one-third of their time discussing. Boards appear to have different approaches for addressing risk at the board level. To some extent, varied approaches may reflect differences in risk landscape, which may vary by company type, size, sector, geography, and other factors. These appear to be important considerations for how boards prioritize and manage risk oversight.

Risk management oversight is frequently assigned to a committee, usually the audit committee, so that would suggest audit committee members spend more time discussing or focusing on risk than the full board.

Some roundtable participants suggest companies should form a risk committee specifically to oversee enterprise risk management, elevating the most critical topics to the full board. Others suggest risk rightly belongs with the audit committee because of its connection to financial reporting.

And some roundtable participants bring the discussion of risk back to the full board out of concern for a proliferation of committees leading to discussions that may become redundant or potentially create gaps in risk coverage. This full-circle discussion on risk suggests no one size fits all, and no two boards are alike in their approach to overseeing risk.

**전략**

전략은 이사회가 다루는 광범위한 주제의 안건이며, 기업의 목적, 활동 및 실적 등 거의 모든 영역과 밀접한 관련이 있습니다. 전략은 이사회 아젠다에 포함되는 기업 운영 및 재무 실적, 인재관리 및 보상, 리스크관리, 지속가능성, 거버넌스, 규제 및 기술과 관련이 있습니다.

설문응답자의 대부분은 이사회가 최우선순위에 두어야 하는 영역이 전략부문이라는 점을 인정했습니다. 그러나, 많은 수의 응답자는 이사회가 전략과 유관한 논의에 할애하고자 원하는 만큼 시간을 투입하지 못하는 현실에도 동의하였습니다. 회의에서 매번 전략을 논의하는 이사회도 있는 반면, 전략수립만을 위한 회의에 전 시간을 할애하는 이사회도 있어 이의 접근방식은 매우 다양해 보입니다.

일반적으로 전략에 집중한다는 것은 사전에

방적인 활동으로 간주될 수 있으나, 기업이 예상치 못한 상황이나 도전과제에 직면했을 때 대처하는 것이 어려울 수 있습니다. 과거 사례를 보았을 때, 이사회가 전략에 할애하는 시간은 기업의 라이프사이클 또는 비즈니스 성숙도 수준과 관련이 있을 수 있습니다.

기업은 점점 더 변화무쌍한 이벤트에 직면함에 따라 전략의 중요성은 강조되고 있습니다. 이사회 멤버들은 단기적인 충격과 혼란한 상황에 직면했을 때 전략에 집중하는 데 어려움을 겪을 수도 있습니다. 이사회와 최고경영진은 단기적인 도전과제를 극복하는 방법에 대한 통찰력을 얻기 위해 장기적 전략에 의존할 수 있다는 견해를 피력했습니다.

**리스크관리**

설문 응답자들은 리스크관리 영역이 이사회 총 논의 시간의 20%~33%가 할애되는 높은 우선순위의 주제라는 데 동의했습니다. 또한, 이사회 수준에서 리스크를 다루기 위해서는 다양한 접근 방식이 적용되고 있는 것으로 보입니다. 다양한 접근 방식에는 리스크관리 환경의 차이가 반영될 수 있으며, 기업 유형, 규모, 부문, 지역 및 기타 요인에 따라 달라질 수 있습니다. 이는 이사회가 리스크 감독을 우선시하고 관리하는 방법에 대한 주요 고려 사항으로 보입니다.

리스크관리 감독은 대개 감사위원회의 주요 업무로 할당되므로, 감사위원회가 이사회나 이사회내 타 위원회보다 리스크관리에 대해 더 많이 논의하거나 더 많은 시간을 할애할 수 있습니다.

설문 응답자들은 기업이 전사적인 리스크관리를 위해서는 리스크관리위원회를 구성해 가장 중요한 사안을 이사회로 상정해야 한다고 강조합니다. 또한 리스크관리는 재무보고와 유관하기 때문에 감사위원회가 주로 진행해야 하는 업무라고 언급합니다.

응답자들은 리스크관리 범위 내에서 중복되거나 잠재적인 격차가 생길 수 있는 사안에 대해 이사회 및 이사회 산하 위원회와 논의할 수 있습니다. 이와 같이 리스크관리를 충분히 논의하는 것에 대한 보편적인 적용 방법에 왕도는 없으며, 리스크관리를 동일하게 수행하는 이사회는 존재하지 않는다는 것을 보여주고 있습니다.



**Talent**

Talent has become an increasingly important topic for board agendas over recent years. The pandemic's effects on the labor market, digital and technology shifts driving different skills, and a growing focus on diversity, equity, and inclusion have led to deeper discussions of talent in many corporate boardrooms. These discussions often focus on employment practices, safety considerations, compensation, skills development, succession planning, well-being, and hybrid work arrangements, among other talent-related issues.

For some participants in our discussions, talent is another topic that is highly interrelated with strategy, risk, performance, and governance. Some boards appear to rely on their compensation committee to take a leading position on many talent matters.

In practice, we even see some boards changing the name of the committee to reflect a broader focus on talent or human capital issues. These committees may be taking deeper dives in employment evaluations and compensation reports with a focus on promoting diversity and pay equity throughout their organizations. Where committees are drilling into talent issues such as these, talent discussions at the board level may be occurring at a higher, more strategic level.

Some boards appear to be very focused on the importance of executive benchmarking and succession planning to promote continuity of leadership at the top of the organization. Talent also appears to be a more common topic of discussion in executive sessions for many boards.

## The pandemic's effects on the labor market, digital and technology shifts driving different skills, and a growing focus on diversity, equity, and inclusion have led to deeper discussions of talent in many corporate board rooms.

**Governance**

Participants in our roundtable discussions generally indicated their boards place a lower priority on governance matters compared with financial performance, strategy, talent, and risk, and they spend less of their time on governance as well. There appear to be several reasons for this reaction.

Some indicated governance is not typically a focal point during a crisis, especially when an emergency or an unexpected event arises from external forces. Boards may also lean on their nominating and governance committee to address the majority of governance matters, which likely reduces the time required on the board's part for addressing governance.

Some participants also indicated governance is not a topic that typically evokes divergent views at the board level, which leads to less need for discussion. As a result, once a board

becomes comfortable with the company's governance approach and processes, there's typically less time spent in the boardroom on governance issues.

When the discussion expands to broader environment, social, and governance (ESG) matters, participants shared a variety of perspectives on how their boards are addressing these rapidly evolving issues. It appears many boards are leaning on various committees to address aspects of ESG, although these issues still represent a growing share of the board's agenda. Shareholder engagement appears to be a common theme for board discussion, even when addressed in committees.

**인재관리**

최근 인재관리 사안은 이사회에서 중요한 영역으로 자리잡고 있습니다. 글로벌 팬데믹이 노동시장에 미친 영향, 디지털 기술 변화와 다양성, 형평성·포용성 확보에 대한 관심이 증대됨에 따라, 많은 기업의 이사회에서는 인재관리에 대해 깊이 있는 논의를 진행하고 있습니다. 이러한 논의에서는 고용관행, 안전 고려사항, 보상, 기술개발, 승계 계획, 웰빙 및 하이브리드 환경 근무 조성 등의 주제를 포함합니다.

응답자들에게 인재관리는 전략, 리스크관리, 경영성과 및 거버넌스와 상호 연관된 또 다른 주제영역입니다. 다수의 인재관리 이슈에서 주도적인 위치를 차지하기 위해 보상위원회에 의존하는 이사회도 있습니다. 또한, 인재관리나 인적자본 문제를 광범위하게 다루기 위해 위원회 명을 변경하는 이사회도 있습니다.

이러한 위원회는 조직 전체에 걸쳐 다양성을 촉진하고 형평성을 보장하는데 중점을 두고 고용평가 및 보상보고서에 더 깊이 집중할 수 있습니다. 보상위원회와 같이 이사회 산하 위원회가 인재관리 사안을 면밀히 검토하고 있는 경우, 이사회는 인재관리에 대해 보다 높은 전략적 수준 차원에서 진행할 수 있습니다.

상위조직의 리더십 지속을 촉진하기 위해 경영진 벤치마킹 및 승계계획의 중요성에 주력하는 이사회도 있습니다. 이러한 경우 이사회는 최고경영진 세션에서 인재관리는 다소 일반적인 주제로 논의되기도 합니다.

**거버넌스**

설문 응답자들은 이사회가 일반적으로 경영성과, 전략, 인재관리, 리스크관리 사안대비 거버넌스와 관련된 영역에 상대적으로 낮은 우선순

## 팬데믹이 노동시장에 미친 영향, 디지털 기술 변화와 다양성, 형평성·포용성 확보에 대한 관심이 증대됨에 따라, 많은 기업의 이사회에서는 인재관리에 대해 깊이 있는 논의를 진행하고 있습니다.

위를 두며, 더 적은 시간을 할애하고 있다고 언급했습니다. 이와 같은 반응에는 다양한 요인이 있을 것으로 파악됩니다.

위기상황 또는 외부로부터 예상치 못했던 긴급사건이 발생했을 때 거버넌스는 중점적인 안건사안이 되지 않는다는 의견도 있었습니다. 또한 이사회가 지배기구에 관한 이슈에 대응하기 위해 요구되는 업무시간을 줄이기 위해 임원추천위원회 및 지배구조위원회에 의존할 수 있다는 의견도 나왔습니다.

거버넌스가 이사회는 다양한 관점을 요구하는 주제는 아니며, 논의하는 데 많은 시간을 할애할 필요가 없는 주제라는 의견도 있었습니다. 결과적으로 기업이 거버넌스 및 관련 프로세스를 정립하는 방법에 익숙해진다면, 이사회에서 거버넌스에 대해 투입해야 하는 시간이 더 적어지게 된다는 의견입니다.

응답자들은 환경, 사회 및 지배구조(ESG)로

이사회 논의가 확장되는 경우처럼 빠르게 떠오르는 사안에 대해 이사회가 대응하는 방안을 공유하였습니다. 이사회 아젠다에서 이러한 사안들이 많은 비중을 차지하고 있으며, 이사회 산하 여러 위원회도 이를 다루고 있습니다. 주주의 참여정도는 이사회 뿐 아니라 위원회에서도 자주 거론되는 주제입니다.

# Situational dynamics

To gauge how boards may view their priorities within a comprehensive governance framework, we also asked roundtable participants to consider how they or their boards might respond to certain scenarios. One situation involved the prospective sale of a business unit where the long-term value to the company may be a matter of debate. Another involved a product linked to consumer illnesses and deaths.

In the first scenario, several participants indicated a debatable business transaction opportunity represents a time when boards should be asking for more information to help the board and senior leaders arrive at consensus. What does our strategy say about the importance of this unit to our growth objectives? What data supports the sale of the unit, and what data supports retaining it for its longer-term potential performance? What external advisers could lend useful perspectives that would enrich boardroom dialogue? If the sale of the unit is driven by an activist hedge fund, getting answers to these questions and building board consensus may become even more urgently necessary.

In the second scenario—consumer illnesses and deaths associated with a company's product—participants generally characterized this as a crisis that calls for quick action and clear thinking. Participants indicated their boards might take steps such as suspending sale and distribution of the product, engaging legal

## Scenario One

You are on the 9-member board of a public electronics company. Two activists hedge funds have recently joined the board and launched a campaign to spin off one of the company's core units. They argue that the unit's sales have been underwhelming.

Having served on the board for several years, you know that the unit in question has hopes for a new application of its chip technology. It will be several more years, however, before the viability of this product can be established. You are worried that the CEO might succumb to pressure from the hedge funds, but you and several board members feel strongly that the unit has tremendous long-run value.

### Question for discussion:

What two suggestions would you provide to this board on how to ensure a constructive deliberation (both inside and outside the board room)?

## Scenario Two

You are on the board of a large and stable consumer products holding company. For years, your board meetings have followed a standard and routine agenda. Recently, news has broken that one of the company's key subsidiaries has been making a product suspected of containing a dangerous carcinogen. Customers have become ill and a few have died in the past few months.

### Question for discussion:

How should the board approach overseeing the company's and the subsidiary's response to the news?

counsel, launching an investigation, and implementing other measures as indicated in the company's crisis plan. The plan likely includes leaning on management for more continual communication and updates as

the situation unfolds. Some participants indicated their companies engage in scenario planning exercises to help improve their readiness for facing just such a crisis.

# 시나리오 별 대응 방향

종합적인 거버넌스 체계에서 이사회가 어떤 업무를 우선적으로 수행할지 파악하기 위해 논의에 참여한 대상자에게 본인 또는 이사회가 특정한 상황에서 어떤 반응을 보이는지 설문을 실시하였습니다. 첫번째 시나리오는 장기 기업가치에 문제가 제기될 가능성이 있는 사업부의 매각되는 상황, 다른 시나리오는 소비자 사망 및 질병 발생 유발과 관련된 제품이 연루된 상황이었습니다.

첫 번째 시나리오에서 응답자들은 논란이 될 수 있는 비즈니스 거래 기회에 대해 이사회와 최고 경영진이 합의에 도달하는 데 있어 도움이 되도록 많은 정보를 요청해야 하는 시기를 의미한다고 강조했습니다. 우리의 전략은 성장 목표에 있어 사업부의 중요성에 대해 어떻게 기술하고 있습니까? 어떤 자료가 사업부의 영업활동을 지원하며, 어떤 자료가 사업부의 잠재적인 장기 실적을 유지하도록 지원하고 있습니까? 어떤 외부 전문가들이 이사회 논의를 풍부하게 하기 위해 유용한 관점을 제공할 수 있을까요? 만약 사업부의 영업활동이 주주행동주의 헤지펀드에 의해 주도된다면, 이러한 질문에 대한 답을 얻고 이사회 합의를 도출하는 것이 절실하게 필요할 수 있습니다.

두 번째 시나리오(기업의 소비자 사망 및 질병 발생 유발과 관련된 제품)에서 응답자들은 신속한 조치와 명확한 사고원인을 요구하는 위기상황으로 특징지었습니다. 응답자들은 자신이 속한 이사회가 제품의 판매 및 유통 중지, 법률자문 참여, 조사 착수, 회사의 위기 계획에 명시된 다른 조치 이행과 같은 조치를 취할 수 있다고 언급했습니다. 시나리오 계획에는 상황이 전개될 때 보다 지속적인 커뮤니케이션과 업데이트를 위한 경영진의 조력이 필수적임을 강조했습

## 시나리오 I

본인이 전자제품 제조산업 상장회사의 9인으로 구성된 이사회에 소속되어 있다고 가정해 보십시오. 최근 2인의 주주행동주의 헤지펀드가 이사회에 합류하였고 기업의 핵심 사업부 중 하나를 분할 하려고 합니다. 그러면서 헤지펀드 출신 2인의 이사진은 해당 사업부의 영업실적이 좋지 않았다고 주장하고 있습니다.

수년간 이사회에 재직해 온 결과, 귀하는 문제의 사업부가 반도체 기술에 대해 새로운 적용이 가능한 잠재력을 보유하고 있다는 것을 알고 있습니다. 그러나 해당제품의 상용화를 위해서는 몇 년을 기다려야 하는 현실입니다. CEO는 주주행동주의 헤지펀드의 중압감을 받을 수 있으나, 귀하와 나머지 이사회 멤버들은 해당 사업부가 엄청난 장기가치를 지니고 있다고 강력하게 확신하고 있습니다.

### 논의를 위한 질문:

(이사회 내외부 모두의) 건설적인 합의를 이끌어내기 위해 당 이사회에 제안하고자 하는 2가지 건의사항은 무엇입니까?

## 시나리오 II

본인이 안정적인 소비자 대기업의 이사회 멤버라고 가정해 보십시오. 몇 년 간 이사회는 표준화되고 반복적인 아젠다를 다루었습니다. 최근 기업의 주요 자회사 중 한 곳에서 위험한 발암물질이 함유된 것으로 의심되는 제품을 생산한다는 소식을 전달받았습니다. 지난 몇 달 간 소비자들이 질병에 감염되었고 그 중 몇 명은 사망에 이르기도 하였습니다.

### 논의를 위한 질문:

이사회는 해당 뉴스에 대한 기업과 그 자회사의 대응 방안을 감독할 때 어떻게 접근해야 합니까?

니다. 응답자의 일부는 이러한 위기에 대비할 상황 개선을 위해 시나리오 플래닝 훈련에 참여하고 있다고 언급했습니다.

# Concluding thoughts

In our interaction with board members, corporate secretaries, and general counsel, it became readily apparent that their boards take their fiduciary responsibilities very seriously in times of crisis. It is clear that boards are addressing a steadily rising number of important topics in an increasingly complex global landscape.

It seems natural that boards would regard this as an inflection point—where it might be helpful to take a step back and evaluate board governance with a focus on how they set their priorities, manage their time, delegate responsibilities, and engage with management. There are no ready playbooks for how boards can activate to help their companies navigate complexity, but boards likely could benefit from spending some time reflecting on how they've contributed to crisis management to date and how they can bring the greatest value to their companies when unforeseen events unfold.

This discussion might include consideration of how much information board members expect from management in a crisis situation, and how rapidly and in what format they need this information to be delivered. Boards might consider identifying the team they'd like to have on their bench when a crisis takes shape to enable a nimble response. Board members can also evaluate how they can act as resources to senior leaders without impeding corporate actions.

Board discussion about committee structures is likely to continue or perhaps even escalate in the coming months and years as boards consider how to address an expanding scope of interrelated issues. Do boards need to refresh or reconsider

## Deloitte Governance Framework

The Deloitte Governance Framework provides a view of corporate governance that may be helpful to boards as they strive for both effectiveness and efficiency, even in times of crisis. The framework contemplates circumstances where boards may have a role not only in oversight, but in actively participating in the company's operating activities.

Developed at a time when boards began experiencing heightened expectations and scrutiny, the framework is intended to help boards arrive at a starting point for developing a common, holistic approach to governance. The framework and its underlying assumptions are designed to be tailored to an approach that fits each organization's circumstances.

As turmoil and crisis reshape many aspects of how companies operate, the responsibilities of board members can still align with a common, accepted governance framework while also adapting to meet changing priorities to meet the challenges of a new era.



# 결언

설문결과는 이사회가 고위경영진 및 법률고문간 상호작용하는 데 있어 이사회가 위기상황에서 신의성실의무를 매우 중요히 여긴다는 점이 강조되었습니다. 이사회가 복잡해지는 글로벌 환경에서 지속적으로 부상하는 주요 주제를 다루고 있다는 것은 분명합니다.

따라서 이사회가 현재의 상황을 업무수행의 변곡점으로 여기고 있는 것은 자연스러워 보입니다. 이사회가 업무수행의 우선순위를 설정하고, 투입 시간을 관리하며, 책임을 위임하고, 경영진과 협력하는 방법에 주력하면 이사회 지배구조를 평가하는 것이 도움이 될 수 있습니다. 이사회는 기업이 직면한 복잡한 상황을 극복할 과정을 적극적으로 주도하고 제시할 수단을 가지고 있는 것은 아닙니다. 다만 이사회는 현재까지 위기관리에 투입한 업무들을 되돌아보는데 시간을 할애한다면 예상치 못한 사건이 발생했을 때 기업에게 최고의 가치를 제공할 방법을 얻을 수 있을 것입니다.

본 설문에는 위기 상황에서 이사회 멤버가 경영진에게 기대하는 정보의 양과 해당 정보를 얼마나 신속하고 어떤 형식으로 전달해야 하는지에 대한 고려사항이 포함되었습니다. 이사회는 위기 상황이 발생할 때 신속한 대응을 위한 전담팀 식별을 고려할 수 있습니다. 또한 이사회 멤버는 기업의 경영활동을 방해하지 않고 최고경영진에게 자문 역할을 할 수 있는 방법을 고려하게 됩니다.

위원회 구조 등 지배구조에 대한 이사회 논의는 향후에도 중장기적으로 지속될 것으로 보입니다. 이는 이사회에 상호 관련 이슈의 확대 범위에 대한 고려수준에 따라 더욱 확대될 것으로 예상됩니다. 이사회는 거버넌스 구조를 새로 조정하거나 재고해야 할까? 이사회는 적절한 거버넌스 정립을 위한 접근방식을 식별하는 데 도움을 주기 위해 초기에 TF(태스크포스)팀 또는 소위원회

## 딜로이트 지배구조 프레임워크

'딜로이트 지배구조 프레임워크'는 위기 상황에서도 효과성 및 효율성 확보를 고려하는 이사회에게 효과적인 지배구조 정립의 관점을 제공합니다. 이러한 거버넌스 체계는 이사회가 감독뿐만 아니라 기업의 영업활동에 적극적으로 참여하는 상황도 포함되어 고안되었습니다.

이사회에 대한 높은 기대치와 철저한 감독역할이 부여된 시기에 개발된 본 프레임워크는 이사회가 거버넌스에 대해 공통적이고 종합적인 접근방식을 개발하기 위한 출발점에 설 수 있도록 지원합니다. 프레임워크와 가정사항은 각 조직이 처한 상황을 고려해 맞춤형 될 수 있도록 적용되었습니다.

기업의 경영방식이 혼란과 위기상황에 의해 재구성되고 있습니다. 거버넌스 프레임워크에 부합되면서 새로운 상황이 제시하는 과제에 대처하기 위해, 이사회에 책임도 변화하는 업무 수행의 우선순위에 따라 적절하게 조정될 수 있습니다.





their governance structures and related responsibilities? Should boards form task forces or subcommittees to perform initial deep dives on emerging issues to help identify appropriate governance approaches? Or should boards expand the agendas of existing committees to take on emerging topics?

With each of these approaches, boards may need to be thoughtful about where to cast wide nets and when to drill deeply. How best can boards manage the many topics they are encountering with appropriate levels of depth? How can they stay abreast of important developments and provide value to their organizations amid constant, rapid change?

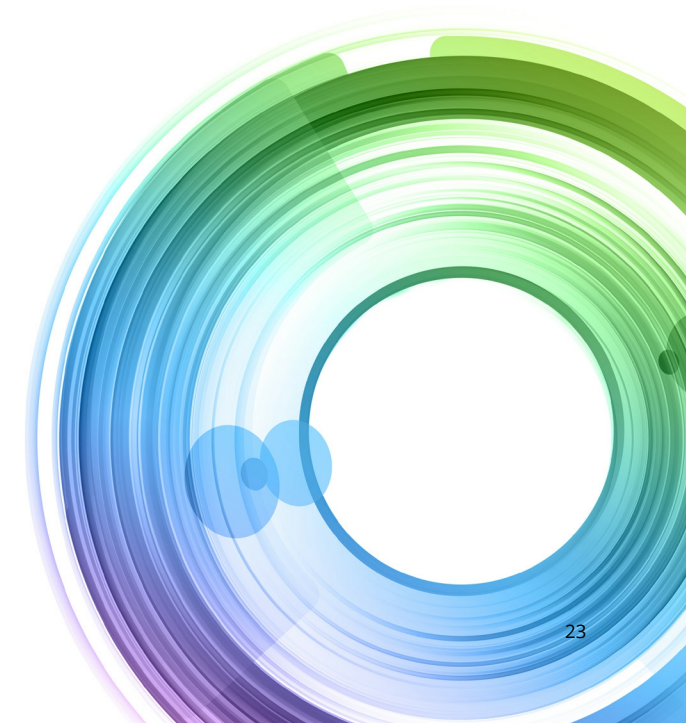
Our research continues. Our teams at Deloitte and Columbia continue to collaborate on developing data-driven research that may help illuminate how boards are navigating this increasingly complex environment. We look forward to sharing further insights in the future.

회를 구성해야 합니까? 또는 이사회는 새로운 주제를 다루기 위해 기존 위원회의 의제를 확대해야 합니까?

이러한 각 접근 방식에서, 이사회는 어디에 넓은 그물을 던질지, 언제 깊게 구멍을 뚫을지에 대해 심사숙고해야 할 필요가 있습니다. 이사회가 직면한 많은 주제를 적절한 깊이로 어떻게 가장 잘 관리할 수 있을까요? 급격한 변화의 상황에서 중요한 발전에 뒤처지지 않고 조직에 가치를 제공할 수 있을까요?

우리의 연구는 계속될 것입니다. 델로이트와 컬럼비아대학교의 연구팀은 이사회가 복잡해지는 환경을 어떻게 탐색하고 있는지를 밝히는데 도움이 되는 데이터 기반 연구를 개발하기

위해 계속 협력중에 있습니다. 우리는 미래에 더 많은 통찰력을 여러분과 공유하기를 기대합니다.





## About this initiative

Deloitte's Center for Board Effectiveness and the Ira M. Millstein Center for Global Markets and Corporate Ownership at Columbia Law School are studying the current experiences of leading boards to create meaningful dialogue around the future focus and working of the board. This includes identifying challenges and topics through deep research and the sharing of collective experiences in roundtable discussions that can aid in the evolution of board dynamics and effectiveness.

Following an extensive literature review, we focused this research and discussion on five key domains capturing a broad scope of board structure and activities where interrelationships among these domains have not been explored in great depth. These five domains are:

- Goals, objectives and functions of the board—What weight should boards give to each of their varied goals with respect to maximizing welfare for broad stakeholder groups, including shareholders, customers, employees, suppliers, creditors, and communities?
- Board composition and individual member attributes—How many board members should sit on a given company's board? What mix of individual attributes or traits are most important for any given board?

- Organizational and committee structure—Which issues should be delegated to committees, and how much deliberative work should be performed at the committee level versus the board level? Which board members should be assigned to which committees, given their individual attributes and talents?
- Mechanics of board deliberation and meetings—What is an appropriate cadence for board and committee meetings? What is a reasonable amount of lead time for board members to review meeting materials? How often should the board meet without the presence of senior management, and when should boards consult with external advisers?
- Norms of professionalism, collegiality, and engagement—What can boards do to promote mutual expectations of contribution, constructive debate, and a collegial culture among board members?

With this research, we seek to identify how board goals and functions may be changing. Our research is ongoing, but our early findings suggest some movement may be afoot for boards to consider as turmoil in our world persists.

## 본 연구에 대해

딜로이트 글로벌 기업지배기구발전센터와 컬럼비아 법학전문대학원에서는 선도적인 이사회 사제검토를 통해 이사회에 의미있는 실무지침 제공을 위한 연구업무를 수행 중입니다. 여기에는 심층 연구를 통한 과제와 주제 파악, 원탁토론 및 이사회 역학구조 및 효과성 개선에 도움이 될 수 있는 집단적인 경험 공유 활동 등이 포함됩니다.

언이여 우리는 심도 있는 연구가 진행되기 이전 단계인, 넓은 범위의 이사회 구성 및 활동을 포괄하는 다섯 가지 핵심영역에 집중했으며 5가지 영역을 다음과 같이 정리하였습니다.

- 이사회 목표, 목적 및 기능—주주, 고객, 직원, 공급자, 채권자 및 지역사회 등 광범위한 이해관계자 복지의 극대화와 관련하여 이사회가 각각의 다양한 목표에 비중을 어떻게 두어야 하나?
- 이사회 구성 및 개별 멤버의 속성—기업의 이사회는 몇 명으로 구성되어야 하나? 이사회 멤버의 속성과 특성이 이사회에 적절하게 혼합된 수준은 어느 정도입니까?
- 조직 및 위원회 구성—어떤 사안이 이사회 산하 위원회에 위임되어야 하며, 위원회와 이사회 각 수준에서 수행되어야 할 업무 수준은 어느 정도입니까? 개인 성과와 역할을 고려했을 때, 어떠한 이사회 멤버가 어떠한 위원회에 배치되어야 하나?

- 이사회 검토 및 회의 기법—이사회 및 위원회 회의 진행의 적절한 속도는 어느 정도입니까? 이사회 멤버들의 회의 자료를 검토하는 데 소요할 적정 시간은 어느 정도입니까? 이사회가 최고경영진을 제외한 회의를 얼마나 자주 개최해야 하며, 언제 외부전문가와 협의해야 하나?

- 전문성, 협력성 및 참여 기준—이사회 멤버 간 기여도, 건설적인 토론 및 동료애에 대한 상호 기대를 촉진하기 위해 이사회가 무엇을 할 수 있을까요?

본 연구는 이사회 목표와 기능이 어떻게 전환하고 있는지 파악하는 내용을 담고 있습니다. 연구는 현재까지도 진행되고 있으나, 글로벌 팬데믹 등 혼란의 연속선상에서 이사회가 어느 정도의 변화를 고려해야 할 수도 있다는 점도 시사하고 있습니다.

# 저자



**Janet Foutty**  
Executive Chair of the Board  
Deloitte US



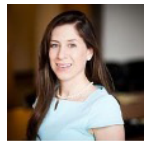
**Carey Oven**  
National Managing Partner  
Center for Board Effectiveness  
Chief Talent Officer, Risk & Financial Advisory  
Deloitte & Touche LLP



**Maureen Bujno**  
Managing Director and  
Audit & Assurance Governance Leader  
Center for Board Effectiveness  
Deloitte & Touche LLP



**Eric Talley**  
Isidor and Seville Sulzbacher Professor  
of Law, Columbia Law School  
Co-Director, Ira M. Millstein Center for  
Global Markets and Corporate Ownership



**Erica Mitnick Klein**  
Executive Director  
Ira M. Millstein Center for Global Markets  
and Corporate Ownership



**Katherine Waldock, Ph.D.**  
Research Fellow  
Ira M. Millstein Center for Global Markets  
and Corporate Ownership

## Additional contributors:

### Molly Calkins

Associate Director  
Ira M. Millstein Center for Global Markets and Corporate Ownership

### Lyssa Bantleon Little

Manager  
Office of the US Executive Chair of the Board  
Deloitte LLP

### Caroline Schoenecker

Experience Director  
Center for Board Effectiveness  
Deloitte LLP

# 문의



**@@\, 센터장**  
Partner / Audit & Assurance,  
Center for Corporate Governance Leader  
Tel: +82 2 6676 1545  
E-mail: hansukim@deloitte.com



**김학범 파트너**  
Partner / Risk Advisory  
Tel: +82 2 6676 2940  
E-mail: hbkim@deloitte.com



**황현지 사원**  
Staff / Center for Corporate Governance  
Tel: +82 2 6138 6815  
E-mail: hyunjihwang@deloitte.com



**정현 파트너**  
Partner / Audit & Assurance,  
Tel: +82 2 6676 1033  
E-mail: hyunjeong@deloitte.com



**오정훈 파트너**  
Partner / Audit & Assurance,  
Tel: +82 2 6676 1674  
E-mail: junoh@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 about our global network of member firms.

#### **About the Millstein Center**

The mission of the Millstein Center is to positively shape and influence how corporations are governed. Through engagement with business leaders, corporate boards, investors, the legal community and academics, the Center facilitates meaningful dialogue about the challenges companies face, and conducts innovative research into the policy solutions required to tackle the challenges corporations face today.

