



Center for Board Effectiveness

On the board's agenda | US
The 2023 board agenda

The more things change...

On the board's agenda first focused on the upcoming year's "hot topics" in January 2018.¹ Looking at that publication five years later is instructive; it reminds us that while many new topics are likely to be on board agendas in 2023, some topics continue to be at the forefront of board consideration even if the details have changed in some respects.

Of course, many matters have been added to board agendas since 2018 and will likely remain priority items in 2023. Perhaps the most significant new matters relate to the corporation's role in society at large. This topic came into focus in 2019, when the Business Roundtable published its "Statement on the Purpose of the Corporation,"² leading to discussions, some of them intense and

continuing to date, as to whether corporations owe duties to groups other than shareholders, such as employees, customers, suppliers, and the communities in which they operate. Other societal concerns that have impacted boardrooms include a myriad of events that may have contributed to the broader DE&I focus, which led companies and their boards to consider whether they provide equitable and inclusive work environments, and the COVID-19 pandemic, which continues to impact companies with respect to issues such as employee health and wellness and the fundamental nature of work and the workplace.

We discuss below some of the critical topics that have remained relatively constant in the past five years, as well as new and emerging topics that will likely be on the board's agenda in 2023.

1. Debbie McCormack and Bob Lamm, "The 2018 boardroom agenda—Dealing with challenges old and new," Deloitte, January 2018.
2. Business Roundtable, "Business Roundtable redefines the purpose of a corporation to promote 'an economy that serves all Americans,'" press release, August 19, 2019.

2023년 이사회 아젠다

더 많은 것이 변화할수록...

2018년 1월, *On the board's agenda* 초판은 당해 '관심 주제'에 초점을 맞췄습니다. 5년 후인 현재 시점에서 초판을 살펴보면 재밌는 사실을 알 수 있는데, 2023년에 다양한 새로운 주제가 이사회 안건으로 상정될 가능성이 높은 반면 일부 주제는 세부 사항이 부분적으로 변경되더라도 계속해서 이사회 고려 대상의 최전선에 있다는 것을 상기시켜 줍니다.

물론 2018년 이후에 이사회 안건에 많은 사항이 추가되었으며 2023년에도 우선순위 항목으로 남을 것으로 예상됩니다. 아마도 가장 중요한 새로운 주제는 사회 전반에서 기업의 역할과 관련 있을 것입니다. 2019년 비즈니스 라운드테이블에서 "법인의 목적에 관한 성명서(Statement on the Purpose of

the Corporation)"를 발표하며 해당 주제에 초점이 맞춰진 후, 기업이 직원, 고객, 공급업체 및 그들이 활동하는 지역사회와 같은 주주 이외의 단체에 의무가 있는지에 대한 논의로 이어졌고, 그 중 일부는 현재까지 계속되고 있습니다. 이사회에 영향을 미친 다른 사회적 문제로는 기업과 이사회가 공정하고 포용적인 근무환경을 제공하는지 여부를 고려하게 만든 광범위한 DE&I (Diversity, Equity, Inclusion: 다양성, 형평성, 포용성)에 대한 관심에 기여했을 수 있는 많은 사건과 직원의 건강, 웰빙, 업무 및 업무공간의 기본적인 특성과 같은 문제에 계속해서 영향을 미치는 코로나19 팬데믹이 있습니다.

지난 5년 간 비교적 일정하게 유지된 몇 가지 중요한 주제와 2023년에 이사회 안건에 상정될 가능성이 있는 새로운 주제에 대해 논의하고자 합니다. ➤

Board composition and skills

In 2023 as in 2018, board composition is a principal area of focus for boards. Moreover, some of the matters that boards will likely address in 2023 have significant implications for board composition, as well.

Cybersecurity is one such matter. It remains a major concern for companies and their boards, and many boards have considered the desirability of adding directors with a range of skills from cyber risk expertise to general tech-savviness. This topic was addressed in 2022 in Securities and Exchange Commission (SEC) proposals that would impose extensive new disclosure requirements surrounding cybersecurity, including “whether any member of the... board has expertise in cybersecurity, and if so, the nature of such expertise.”³ A number of the comments submitted to the SEC on this proposal question the need for and advisability of this requirement, noting that it is not practicable to add an “expert” on every topic that boards have to address and that other directors may place undue reliance on an “expert” on a given topic.

However, whether this requirement is adopted as it was proposed, removed from the final rule, or something in between, boards will almost certainly remain focused on having one or more members with some degree of technology experience or knowledge.

Other developing areas of board focus also have implications for board composition. Data suggests that companies are no longer seeking to limit searches for new board members to individuals who serve or have previously served as a chief executive officer.⁴ Increasingly, boards are seeking directors with experience in areas where their companies have the greatest needs; consumer-facing companies may seek to add directors with marketing experience; companies with human capital strategy opportunities may consider adding directors who have served as CHROs or in similar capacities; and companies with international operations may think about adding directors with backgrounds in geopolitics.

Technology and cyber risk

Five years ago, the discussion of technology risk focused almost entirely on the risks associated with new technologies, such as disruptive risk and ethical issues associated with the use of artificial intelligence (AI); “hacking” was referred to, but it does not appear to have been a key area of concern.

While risks, challenges, and opportunities associated with disruption and the use of AI remain on board agendas, the discussion has clearly shifted to cybersecurity, possibly reflecting

increases in the number and severity of cyberattacks as well as the greater degree of reliance now placed on the digital infrastructure. As discussed above, cybersecurity has become sufficiently important to generate SEC proposals that would greatly expand disclosures on the topic, including the extent to which the board relies upon employees and/or outside advisors to assist in carrying out oversight duties with respect to cybersecurity, how often the board discusses cybersecurity, and whether the board includes any individuals with cybersecurity expertise. The board may need to be part of discussions on infrastructure and broader technology architecture given the implications on risks, innovation, potential ethical implications, and controls. Even in the absence of SEC requirements, investors will likely continue to expect boards to address cybersecurity risks as well as to disclose how boards do so.

Strategy and risk

Although some items on 2018 board agendas have faded and new items have arisen, strategy and risk are perennial items at the top of the board agenda, figuratively if not literally. In fact, experience suggests that boards have become even more focused on overseeing their companies’ strategies. Gone are the days when boards and senior members of management held an annual strategic retreat but rarely if ever focused on strategy until the next retreat. Today, boards routinely discuss some aspect of strategy at most if not all meetings, asking questions such as these: “What steps have we taken and are to be taken to implement our strategy?” “How far along are we in the implementation process?” “Is our strategy proving to be viable?” “Does it need to be tweaked, to undergo significant adjustments, or to be abandoned?” “Do we need to pivot given risks associated with certain strategic objectives?” And so on.

Risk oversight also remains a priority item on board agendas, particularly as the number and severity of risks seems to increase daily. For example, in 2018, few if any businesses anticipated the risks of a global pandemic, the dislocations it would cause in global supply chains, the ongoing economic challenges, and human capital focus areas such as workplace health, wellness, and overall cultural risks.

Perhaps due to the proliferation of new risks, boards—and audit committees—may want to re-examine their companies’ enterprise risk programs to determine whether those programs address new risks and do not become a mere “check-the-box” process. To effectively oversee such risks, audit committees should be provided a regular dashboard of the most significant risks to make sure new risks are being added, and to facilitate an understanding of how specific risk vulnerabilities and impact levels change from quarter to quarter.

3. Securities and Exchange Commission (SEC), “[Cybersecurity risk management, strategy, governance, and incident disclosure.](#)” March 9, 2022.

4. Spencer Stuart, [2022 U.S. Spencer Stuart 2022 Board Index.](#)



이사회 구성 및 역량

2018년과 마찬가지로 2023년에도 이사회 구성은 이사회 주요 관심 분야입니다. 2023년에 IASB(국제회계기준위원회)와 FASB(미국회계기준위원회)가 다룰 것으로 예상되는 일부 문제들은 이사회 구성에도 중요한 영향을 미칩니다.

사이버보안은 그런 문제 중 하나입니다. 이는 기업과 이사회 주요 관심사로 남아 있으며, 많은 이사회는 사이버 리스크에 대한 전문 지식부터 일반적인 기술 지식까지 다양한 기술을 갖춘 이사회 구성원을 추가적으로 영입하는 것이 바람직하다고 생각했습니다. 이러한 주제는 2022년 증권거래위원회(SEC) 제안에서 다루어졌는데, 이 제안은 “이사회 구성원 중 사이버보안에 대한 전문지식을 보유한 자가 있는지 여부와 그러한 전문지식의 특성”을 포함하여 사이버보안에 대한 광범위한 새로운 공시 요구사항을 부과합니다. 이 제안에 대해 SEC에 제출된 많은 의견은 이사회가 다루어야 하는 모든 주제의 전문가를 추가 영입하는 것이 현실적으로 어려우며, 다른 이사들이 과도하게 의존할 수 있다는 점을 지적하면서 이 요구사항의 필요성과 타당성에 의문을 제기했습니다.

그러나 이런 요구사항이 제안대로 채택되거나, 최종 제정 과정에서 삭제되거나, 혹은 그 중간 지점에 있든 간에 관계없이, 이사회는 일정 수준의 기술 경험이나 지식을 갖춘 한 명 이상의 이사회 구성원을 확보하는 데 초점을 맞출 것이 거의 확실합니다.

이사회가 중점적으로 개발하는 다른 영역도 이사회 구성에 영향을 미칩니다. 데이터에 따르면 기업들은 더 이상 새로운 이사회 구성원을 물색하는 데 최고경영자로 재직 중이거나 과거 재직인 사람들로 제한하지 않습니다. 회사가 가장 필요로 하는 분야에서 경험있는 이사를 찾는 이사회가 점점 더 많아지고 있습니다. 소비자를 대상으로 하는 회사는 마케팅 경험을 보유한 자를, 인적자본 전략 기회가 있는 회사는 최고인사책임자(CHRO) 등의 역량을 보유한 자를, 국제적으로 운영하는 회사는 지정학적 배경을 보유한 자를 이사회 구성원으로 추가하는 것을 고려할 수 있습니다.

기술 및 사이버 리스크

5년 전, 기술 리스크에 대한 논의는 인공지능(AI) 사용과 관련된 파괴적 리스크 및 윤리적 문제와 같은 신기술과 관련된 리스크에 초점을 맞췄습니다. ‘해킹’이 언급되기는 했으나, 주요 관심 분야는 아니었던 것으로 보입니다.

인공지능(AI)의 활용과 혼란에 관련된 리스크, 과제 및 기회가 여전히 안전으로 남아 있으나, 논의 주제는 명확하게 사이버보안으로 전환되었습니다. 이는



사이버 공격의 빈도 및 심각성의 증가와 현재 디지털 인프라에 대한 의존도가 더 높아졌음이 반영된 것일 수 있습니다. 위에서 논의했던 대로, 사이버보안은 이사회가 사이버보안과 관련된 감독업무 수행에 대한 직원 및 외부 자문의 의존도와 이사회 사이버보안에 대한 논의 빈도를 포함하여, 사이버보안에 대한 전문 지식을 보유한 사람이 이사회에 포함되는지 여부 등에 대한 공시영역을 크게 확대하도록 SEC(미국증권거래위원회)가 제안하기에 충분히 중요한 사안이 되었습니다. 이사회는 리스크, 혁신, 잠재적인 윤리적 영향 및 통제에 대한 영향을 고려할 때 인프라 및 광범위한 기술 구조에 대한 논의가 필요할 수 있습니다. SEC에서 요구하지 않는 경우에도, 투자자들은 이사회가 사이버보안 리스크를 해결하고 그 방법을 공시할 것을 계속해서 기대할 것입니다.

전략 및 리스크

2018년 이사회 안전에서 일부 주제가 사라지고 새로운 주제들이 떠올랐으나, 전략과 리스크는 어떤 형태로든 이사회 안전 최상위에 있는 영속적인 주제입니다. 실제 사례에 의하면 이사회는 회사의 전략을 감독하는 데 훨씬 더 집중하고 있습니다. 이사회와 최고경영진이 전략에 대한 연간 논의의 장을 개최했으나 다음 논의의 장까지 전략에 대한 초점이 지속되는 경우는 거의 없었습니다. 오늘날 이사회는 전략의 일부 측면에 대해 일상적으로 논의하며 다음과 같이 질문합니다. “전략구현 프로세스가 얼마나 진행되었습니까?”, “우리 전략이 실행가능한 것으로 입증되고 있습니까?”, “전략이 부분적으로 또는 완전히 조정되거나, 혹은 전략을 포기해야 합니까?”, “특정 전략적 목표와 관련된 리스크의 대응방향에 변화를 주어야 합니까?”

특히 리스크 빈도와 심각성은 나날이 증가하는 것으로 보여 리스크 감독은 이사회 안전의 우선순위 항목으로 남아 있습니다. 예를 들어, 2018년에는 글로벌 팬데믹 리스크, 그에 따른 글로벌 공급망 혼란, 지속적인 경제 문제, 직장내 건강, 복직 및 전반적인 문화적 리스크 등의 인적자본 집중영역을 예상한 기업은 거의 없었습니다.

아마도 새로운 리스크의 확산으로 인해 이사회와 감사위원회는 회사의 전사적 리스크 프로그램을 재검토하여 해당 프로그램이 새로운 리스크를 해결하고, 단순히 ‘확인’ 절차에 그치는 것은 아닌지 판단하고 싶어할 수 있습니다. 이런 리스크를 효과적으로 감독하기 위해서는 감사위원회에 가장 중요한 리스크에 대한 정기적인 데이터 대시보드(dashboard)를 제공하여 감사위원회가 새로운 리스크가 추가되고 있는지 확인하고 특정 리스크의 취약성 및 영향 수준이 분기별로 어떻게 변화하는지 쉽게 이해할 수 있도록 해야 합니다. ➔



Workplace and workforce matters

As early as September 2020, it was recognized that workforce strategies were becoming as important as business strategies to boards of directors:

“Events related to the pandemic ... have ... thrust workforce management to the forefront of board agendas. In many cases an afterthought, a lagging consideration to the business and technology strategy, workforce management is now a leading priority, on an equal footing with other key areas of board focus.”⁵

Although the COVID-19 pandemic may have precipitated the board focus on workforce issues, other concerns reinforced the need for greater board attention to the subject:

“...[B]oards are beginning to recognize that agency has shifted from employers to workers; the workforce is looking for more meaningful work, a greater focus on well-being with considerations such as more time and place flexibility, and more personalized and agile employment models and career paths. According to the U.S. Bureau of Labor Statistics, 47.8 million people in the United States quit their jobs in 2021, the largest number recorded... since at least 2001. In what was dubbed “the Great Resignation,” resignations represented 69.3% of total separations in 2021.”⁶

Regulatory requirements have also caused boards to focus on workplace matters. In late 2020, the SEC adopted new disclosure requirements relating to human capital resources.⁷ And the SEC has indicated that more disclosure requirements on this subject are likely to be forthcoming in the near term.

Whatever the causes may be, boards have focused intensely on their companies’ workplaces and workforces far more than in the past, when employee matters were formerly viewed as belonging primarily if not exclusively in management’s wheelhouse.

5. Erica Volini, Steve Hatfield, and Jeff Schwartz, “[The workforce takes center stage: The board’s evolving role](#),” Deloitte, September 2020.

6. Michael Stephan et al., “[Prioritizing human capital—modern challenges and the board’s role](#),” Deloitte, November 2022.

7. SEC, “[Modernization of regulation S-K Items 101, 103, and 105](#),” August 26, 2020.



업무공간 및 인력 문제

2020년 9월 초부터 이사회에서 인력 전략이 사업전략만큼이나 중요해지고 있음이 인식되었습니다:

“팬데믹과 관련된 사건들로 인해 인력 관리는 이사회 안건의 중심이 되었습니다. 많은 경우에 사업 및 기술 전략에 대한 뒤늦은 고려사항인 인력관리가 이제는 이사회 의 다른 주요 중점 영역과 동등하게 우선순위가 되었습니다.”

코로나19 팬데믹은 이사회가 인력 문제에 집중하게 된 계기였으나, 다른 우려사항들도 해당 주제에 이사회가 더 많은 관심을 기울여야 할 필요성이 강화되었습니다.

“일부 이사회는 대리인이 고용주에서 노동자로 전환된 것을 인식하기 시작했습니다. 노동인력은 보다 많은 시간과 장소의 유연성을 고려한 웰빙, 보다 개인화되고 민첩한 고용 모델 및 경력경로에 중점을 두고 더 의미 있는 일을 찾고 있습니다. 미국 노동통계국 (United States Bureau of Labor Statistics)에 의하면 2021년 미국에서 4,780만 명이 직장을 그만두었으며 이는 최소 2001년 이후 노동통계국에서 조사한 수치 중 최대치로 나타났습니다. 이는 2021년 총 퇴직률의 69.3%를 차지하며 ‘대퇴직(the Great Resignation)’이라고 불렸습니다.”

규제 요건에 의해 이사회는 업무공간 문제에 집중하게 되었습니다. 2020년 후반에 SEC(미국증권거래위원회)는 인적자본 자원과 관련된 새로운 공시 요구사항을 도입했습니다. 그리고 SEC는 가까운 시일 내에 해당 주제에 대한 더 많은 공시 요구사항이 나올 가능성이 있다고 밝혔습니다.

원인이 무엇이든, 이사회는 경영진의 고유영역으로 간주되었던 회사의 업무공간과 인력 문제에 대해 과거보다 훨씬 더 집중하고 있습니다.

기후변화

최근 몇 년 동안 기후변화의 영향이 더욱 명백해짐에 따라 투자자(주로 대규모 기관투자자)는 기업이 기후변화에 관심을 기울이도록 압력을 가하고 있으며, 종종 배출량 감소 약속을 찾거나 다른 가시적인 조치를 취하도록 합니다. 이런 압력과 관련하여 이사회가 기후변화에서 기업의 역할과 그 역할이 어떻게 변화해야 하는지에 대한 감독을 확대할 것이라는 기대가 있습니다. 어떤 경우에는 투자자들이 ‘지속가능성’을 달성하기 위해 회사의 사업이 지속가능하게 성장할 수 있도록 보장하기 위한 노력을 요구했습니다. 그 외의 경우에는 기후변화를 보다 광범위하게 해결하는 것입니다.

물론 지방(local), 주(state) 및 연방(federal) 정부 모든 수준에서 기후변화와 관련된 광범위한 규제가 있습니다. 그러나 비교적 최근까지는 SEC 안건에서 부각되지 않았던 것으로 보입니다. 이런 사항은 2020년 말에 각 위원들이 기후변화 공시의 중요성에 대한 연설이나 기타 공시 성명을 발표하고 SEC 관계자들이 기후변화와 사업의 현재와 미래에 미치는 영향에 대한 공시사항(경우에 따라 미공시) 조사를 강화하면서 변화하기 시작했습니다. 가장 최근인 2022년에 SEC는 배출, 이사회 감독 및 기타 사항에 관한 공시를 포함하여 해당 영역에 대한 광범위한 공시 요구사항을 제안했습니다. 이 제안은 14,000개 이상의 의견을 기록적으로 수렴했으며, 해당 주제에 대한 최종 규칙을 도입한다면, 이의를 제기하는 소송으로 이어질 수 있습니다. 그러나 그 과정에서 많은 이사회가 해당 영역을 다루고 있으며 2023년에는 더 많은 관심을 기울일 것입니다. ➤

The corporation's role in society

Perhaps no business subject has generated as much controversy in recent years as the corporation's role in society. The 2019 Business Roundtable statement discussed above may have sparked conversations among stakeholders leading to increased expectations of today's corporations. For example, among the top 10 findings of the 2022 *Edelman Trust Barometer* were that "business needs to step up on societal issues," "societal leadership is now a core function of business," and "business must lead in breaking the cycle of distrust."⁸ Some companies have responded to these expectations by being outspoken on social issues,



while some that did not were subjected to criticism from customers and the workforce. It is important for boards to work with management to make sure they are discussing and, in some cases, have a policy about how, if at all, the company will be publicly vocal on these sensitive topics. In other words, regardless of a corporation's position on social responsibility, its board needs to be attentive to the topic and to guide management accordingly.

It is also critical to note that the corporation's role in society is arguably a unique challenge for boards because, unlike the other issues discussed above, it has not been considered an essential part of the board's role until very recently. Companies have long dealt with employee and workforce issues, even if their boards have largely left those issues to management. Similarly, companies have thought long and hard about aspects of sustainability; for example, natural resources companies have had to consider the depletion of resources, and companies with operations in areas prone to violent weather or seismic conditions have weighed those issues for many years. In contrast, social responsibility—which is intertwined with social activism—is a relatively recent phenomenon that may present unique challenges to boards.

Finally, the board itself

The topics discussed above represent just a sampling of what will likely appear on board agendas in 2023. There are many, many more topics that could be discussed, including many perennial topics as well as many new ones. What is clear is that boards are being asked—and expected—to address all these topics, as well as new ones that may arise over the course of the year.

In other words, boards have a great deal to do. And while statistics indicate that the amount of time directors spend on board matters is increasing, there is a limit to the amount of time they can spend. As a result, it appears that another item on 2023 board agendas may be board effectiveness itself. Many boards are seeking to develop and enhance ways of getting things done more efficiently, from greater use of so-called "consent agendas" to optimizing the roles of committees, or possibly forming additional committees, to address the myriad responsibilities of the board.

Expectations for the future

It seems certain that the responsibilities of boards of directors will continue to increase, possibly at a rapid pace, and that few if any of the topics boards face will go away or become easier to handle. However, there is reason for optimism. Over the course of decades, and most certainly in the last five years, boards have demonstrated that they are remarkably resilient and are able to rise to challenges that no one anticipated in advance. In fact, we may look back five years from now and wonder why we were concerned at all.

8. Edelman, "The Trust 10" from the 2022 *Edelman Trust Barometer*.

사회 내 기업의 역할

아마도 최근 몇 년 간 사회에서 기업의 역할만큼 많은 논란을 일으킨 주제는 없을 것입니다. 위에서 논의한 2019년 비즈니스 라운드테이블 성명문이 이해관계자 간의 대화를 촉발시켜 오늘날 기업에 대한 기대를 높이는 계기가 되었을 수도 있습니다. 예를 들어, 2022년 에델만 신뢰도 지표조사 (Edelman Trust Barometer)에서 발표한 조사결과 중 상위 10개는 "기업이 사회적 문제를 해결해야 한다", "사회적 리더십은 이제 비즈니스의 핵심 기능이다", "기업은 불신의 순환을 끊는 데 앞장서야 한다" 등이 꼽혔습니다. 일부 기업은 사회적 문제에 대해 거침없이 발언하며 이러한 기대에 부응



했으나, 그렇지 않은 기업들은 고객과 직원들로부터 비판을 받았습니다. 이사회가 경영진과 협력하며 논의하고 있는지 확인하고, 경우에 따라 이러한 민감한 주제에 대해 어떻게 공개적으로 발언할지에 대한 정책을 수립하는 것이 중요합니다. 즉, 사회적 책임에 대한 기업의 입장과 관계없이 이사회는 본 주제에 주의를 기울이고 그에 따라 경영진을 안내해야 합니다.

또한 사회에서 기업의 역할은 위에서 논의된 다른 문제들과 다르게 최근까지 이사회에 필수적인 부분으로 간주되지 않았기 때문에 이사회에게 전무후무한 도전이라는 사실에 주목하는 것이 중요합니다. 이사회가 이러한 문제를 경영진에게 대부분 위임했음에도 불구하고 기업은 오랫동안 직원 및 인력 문제에 대응해 왔습니다. 마찬가지로, 기업들은 지속가능성 측면에 대해 오랫동안 고심해왔습니다. 예를 들어, 천연 자원 기업들은 자원 고갈을, 약천 후나 지진이 발생하기 쉬운 지역에서 사업을 운영하는 기업들은 수년 동안 고심해왔습니다. 그와 관련된 문제들을 고려해야 했습니다. 한편, 사회적 행동 주위와 관련된 사회적 책임은 비교적 최근의 현상으로 이사회에 새로운 도전을 제시할 수 있습니다.

마지막으로, 이사회 그 자체

위에서 논의된 주제는 2023년에 이사회 안건으로 등장할 가능성이 있는 내용의 일부에 불과합니다. 새로운 주제뿐만 아니라, 여러 해에 걸친 주제들을 포함하여 논의가능한 주제가 많이 있습니다. 분명한 것은 이사회는 올해 발생할 수 있는 새로운 주제뿐만 아니라 이 모든 주제를 다룰 것을 요구받을 것입니다. 즉, 이사회는 할 일이 많습니다. 그리고 통계에 따르면 이사회 구성원들이 이사회에 소요하는 시간은 증가하고 있지만, 소요 가능한 시간에는 한계가 있습니다. 결과적으로 2023년 이사회 안건의 또 다른 항목은 이사회 회의 효율성 그 자체일 수 있습니다. 많은 이사회는 무수한 책임을 해결하기 위해 적극적으로 'consent agenda' 사용하는 것에서부터 위원회의 역할을 최적화하거나 추가 위원회를 구성하는 것까지 업무를 효율적으로 수행하는 방법을 개발하고 향상시키려고 노력하고 있습니다.

미래를 향한 기대

이사회에 책임은 아마도 빠른 속도로 계속 증가할 것이며 이사회가 직면한 주제가 줄어들거나 다루기 쉬워지는 일은 거의 없을 것입니다. 그러나 긍정적인 측면도 있습니다. 수십 년 동안, 특히 지난 5년 간 이사회는 놀라울 정도로 회복탄력적(resilient)이고 사전에 아무도 예상치 못한 문제에 대처할 수 있다는 것을 보여주었습니다. 지금으로부터 5년 후에 되돌아본다면, 왜 이런 걱정들을 했는지 의아해할 수도 있습니다. ➡

Authors



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



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



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

Contact us



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

기업지배기구발전센터 Contact



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



정현 파트너
Partner / Audit & Assurance



김학범 파트너
Partner / Risk Advisory



오정훈 파트너
Partner / Audit & Assurance



황현지 Consultant
Consultant / Center for Corporate Governance

Tel: +82 2 6138 6815
 E-mail: hyunjihwang@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 to learn more.

Copyright © 2023 Deloitte Development LLC. All rights reserved.