



Center for Board Effectiveness

On the board's agenda | US

Tech-savvy board members: A common language for transformation and the impact on performance

Technology and board composition

Many of the risks and opportunities facing companies and their boards today revolve around technology. From the risks posed by ransomware to the opportunities—and risks—afforded by artificial intelligence, technology is a critical factor in developing and implementing strategy, mitigating risk, and achieving performance goals. It is not surprising that transformations have accelerated, and as seen in the *2021 Deloitte Digital Transformation Executive Survey*, investment in digital transformation has increased by more than 10% over the period of COVID-19.¹

It is therefore not surprising that the focus on technology and transformation has impacted board composition. Many boards and their nominating/governance committees are considering whether and to what extent their boards of the future need to include members with technology skills and what types of skills are called for. Given the investment and momentum of a focus on digital and technology transformation, it isn't surprising that boards are looking for the right composition to provide oversight. These transformations are focused on enabling resiliency in dealing with unexpected changes and challenges to the business environment or enabling the ability to use digital technologies to drive differentiation.

Center for Board Effectiveness

On the board's agenda | US

기술에 능통한 이사진: 혁신을 위한 공통의 언어와 성과에 미치는 영향

기술 및 이사회 구성

오늘날 기업과 이사회가 직면한 수많은 리스크와 기회는 기술을 중심으로 구성되어 있습니다. 랜섬웨어가 초래하는 리스크부터 인공지능이 제공하는 기회와 리스크까지, 기술은 전략을 개발 및 구현하고, 리스크를 완화하며, 성과목표를 달성하기 위한 중요한 요소입니다. 혁신이 가속화된 것은 놀라운 사실이 아니며 2021년 *Deloitte Digital Transformation Executive Survey*에서 나타났듯이 디지털 혁신에 대한 투자는 코로나19 기간 동안 10% 이상 증가했습니다.

따라서 기술과 혁신에 대한 관심이 이사회 구성에 영향을 미친 것이 놀라운 일은 아닙니다. 수많은 이사회와 지명위원회/지배구조 위원회는 향후 기술에 대한 자질을 갖춘 이사진을 이사회에 포함시켜야 할지와 그 기준은 얼마인지, 그리고 어떠한 유형의 능력이 요구되는지 고민 중에 있습니다. 디지털 및 기술 혁신에 주력하는 투자와 그 추진력을 감안했을 때, 이사회가 감독기능을 제공하는 데 적절한 구성을 찾는다는 사실은 놀랄 일이 아닙니다. 이러한 혁신은 비즈니스 환경에서 예기치 않은 변화와 과제를 해결하는데 있어 탄력적이게 하거나, 디지털 기술을 사용하여 차별화를 추진하는 기능을 지원하는데 중점을 두고 있습니다. ➤

1. Rich Nanda et al., "[A new language for digital transformation](#)," Deloitte Insights, September 23, 2021.



The rooting of technology in strategy and the investment this strategy demands leads some boards to assess their composition. They may seek out experts in technology or aspects of technology most relevant to the company's business, or look for one or more directors who are "tech-savvy"—not necessarily experts, but rather sufficiently conversant with different aspects of technology to engage in meaningful discussions on the company's technological opportunities and risks. In fact, the 115th Congress proposed 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.³ We'd hypothesize that these tech-savvy board members help to facilitate a common language between the board and management, driving more productive engagement and better company performance.

While it seems reasonable to consider whether a board has the requisite technology skill sets—whatever they may be in the circumstances—there has been little, if any, data concerning the impact of having a tech-savvy board on the company's performance. A study completed by Deloitte Consulting LLP in 2021 analyzed how the "techcentricity" of the board impacts the company's performance. The study and its conclusions are discussed on the following pages.

The study

The study involved analyzing the boards of the top 100 companies (by market capitalization) as of June 2020 to determine (1) the levels of their boards' tech-savviness and (2) whether and how that impacted financial performance, measured by revenue growth and stock price performance.

Tech-savviness indicators

The study based the tech-savviness of the boards in question on the educational backgrounds and technology experience of the directors using the following criteria:

- The percentage of directors who had been a technology executive—for example, a chief information officer (CIO) at any company;
- The percentage of directors holding a degree in an area of technology (such as computer science) or in a technology-related field; and
- The percentage of directors with a technology role at the company in question or any other company.

The study also considered whether, and the extent to which, the company had undertaken or was planning technology initiatives. Based on a sensitivity analysis between the tech-savviness and financial performance variables considered in the study, as well as the consideration that sufficient presence is needed to influence board decisions, the study concluded that 33% of the directors had to meet these criteria for the board to qualify as tech-savvy.

Key findings

Using these criteria, the three key inferences found in the study were as follows:

- Of the 100 companies analyzed, 31 were found to have a tech-savvy board (i.e., at least 33% of the board members were tech executives, held a tech or tech-related degree, or had held a tech position in the past).
- Overall, companies with a tech-savvy board performed better. Specifically, such companies experienced, on average, 5% greater revenue growth over a three-year period, and 8% better stock performance year over year, over three-, five-, and 10-year periods, than companies with non-tech-savvy boards.
- The gap in stock performance widened during the COVID-19 pandemic, with companies with tech-savvy boards experiencing 26% better stock performance during the first nine months of 2020.



기술의 근본이 되는 전략과, 본 전략이 요구하는 투자는 일부 이사회에 본인들의 구성을 평가하게 합니다. 이사진들은 기업의 운영과 가장 관련 있는 기술 혹은 기술분야의 전문가를 구하거나, 반드시 전문가가 아니더라도 기업의 기술적인 기회와 리스크에 대해 유의미한 논의를 할 수 있으며, 기술의 다양한 측면에서 충분히 능통한 한 명 이상의 이사진을 구할 수도 있습니다. 실제로 제115차 의회는 이사회가 "사이버 보안에 대한 전문성 혹은 경험"을 보유하고 있는지, 만약 이에 해당되지 않는다면 이사회가 기업의 필요에 따라 어떻게 "사이버 보안 조치"를 취했는지 기업에게 공시하도록 요구하는 법안을 발의했습니다. 우리는 이러한 기술에 능통한 이사진들이 이사회와 경영진 사이에서 공통의 언어를 촉진하여 보다 생산적인 참여와 더 나은 기업성과를 이끌어 낼 수 있다고 가정하고 있습니다.

주변환경과 관계없이 이사회가 필수적인 기술 역량을 보유하고 있는지 고려하는 것이 마땅하지만, 기술에 능통한 이사진이 기업성과에 미치는 영향에 관한 자료는 거의 존재하지 않습니다. 2021년 딜로이트 컨설팅 LLP에서 완료된 연구는 이사회의 "기술중심성"이 기업실적에 어떠한 영향을 미치는지 분석했습니다. 해당 연구와 결론에 대해서는 다음 장에서 논의될 것입니다.

연구

본 연구에서는 2020년 6월 현재 상위 100개 기업(시총 기준)의 이사회를 분석하여 (1) 이사진들의 기술에 능통한 수준과 (2) 그러한 수준이 수익 성장과 주가 성과에 의해 측정된 재무실적에 영향을 미치는지, 어떻게 영향을 미치는지 파악하는 과정을 포함하였습니다.

기술 능통성에 대한 조건

이사회 구성원들의 교육 배경 및 기술 경험을 바탕으로 구성된 본 연구는 이사회의 기술 능통성을 기반으로 진행되었습니다.

- 기술 임원직(예: 기업 CIO(Chief Information Officer·정보관리책임자))에 재임했던 이사의 비율
- 기술 분야(예: 컴퓨터 사이언스) 혹은 기술과 관련된 분야에서 학위를 보유한 이사의 비율
- 해당 기업 혹은 타 기업에서 기술직을 담당했던 이사의 비율

더불어 본 연구에서는 해당 기업의 기술적인 이니셔티브 수행 및 계획 여부와 그 범위 또한 감안하였습니다. 연구에 반영한 기술에 능통한 정도와 재무성과 변수 간의 민감도분석과, 이사회 결정에 영향력을 행사하기 위해 기술구성원이 충분히 필요하다는 점에 기반하여 본 연구에서는 이사진의 33%가 상기의 기준을 충족해야 한다는 결론을 내렸습니다.

중요한 발견사항

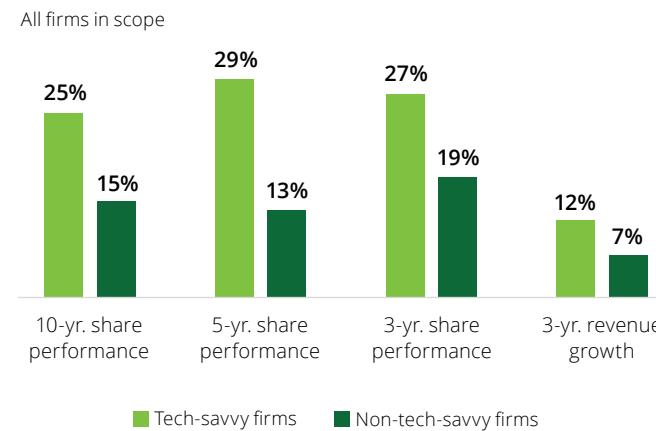
이러한 기준을 바탕으로 한 연구에서 발견된 세 가지 핵심적인 추론은 다음과 같습니다:

- 100개의 분석 대상 기업 중 31곳에서 기술에 능통한 이사진을 보유하고 있는 것으로 나타났습니다 (즉 최소 33%의 이사진이 과거 기술 임원직, 기술 관련 학위 및 기술직에 종사했던 경험이 있습니다).
- 전반적으로 기술에 능통한 이사진을 보유한 기업들이 더 나은 성과를 거뒀습니다. 특히 이러한 기업들은 기술에 능통치 않은 이사진과 비교했을 때 3년 간 평균 5%의 더 큰 매출 성장을 보였고, 3년, 5년, 10년 각 기간별로 평균 8%씩 개선된 주가 성장을 경험했습니다.
- 코로나19 팬데믹 기간 동안 주식 성과의 격차는 더욱 벌어졌고 기술에 능통한 이사진을 보유한 기업들은 2020년 첫 9개월간 26% 더 나은 주가 성장을 달성했습니다. ➤

2. Bob Lamm, "[On the board's agenda: The tech-savvy board—A director's perspective](#)," Deloitte, September 2019.

3. See the Cybersecurity Disclosure Act of 2017, S. 536, 115th Cong. § 2 (2017).

Figure 1. Firms with tech-savvy boards of directors performed better than those with non-tech-savvy board of directors across metrics studied



Source: Deloitte Consulting LLP, 2021

Additional findings

The study yielded a number of interesting additional findings.

- The CIO was a board member at four of the top 100 companies analyzed in the study. Out of the four companies, two were in the software industry. Research suggested these two companies exhibited better performance compared to their industry peers in the top 100 list during the COVID-19 pandemic and had higher valuation multiples. While a direct causation cannot be established between having a CIO on the board and superior performance, the correlation suggests that during times of crisis, technology may become even more important.
- On average, women comprised 29% of the directors of the companies analyzed in the study, and a majority of those women had backgrounds in finance/banking, sales and marketing, and social welfare. Companies with non-tech-savvy boards had a slightly higher ratio of women directors (29%) than those with tech-savvy boards (28%). However, there was no discernable correlation between stock price or revenue increase on the one hand, and the percentage of female directors on the other.
- Seventy-five of the companies covered in the study used various tech-savvy "keywords" in their annual reports, suggesting a strong emphasis on tech.

Reimagining technology and aligning strategy

Similar to the insights found in the 2021 *Deloitte Digital Transformation Executive Survey*, we can hypothesize that having a common language on which for management and the board to align can lead to greater success, both for holding management accountable and discussing in the boardroom. The 2021 *Deloitte Digital Transformation Executive Survey* boils this down to the five digital imperatives influenced and enabled by technology: experiences, insights, platforms, connectivity, and integrity. Putting these imperatives to work and having board members who speak this common language can help align strategy and drive transformation.

The Deloitte Consulting LLP study demonstrated that examined companies are reimagining technology to harness disruption, enable business outcomes, and drive transformation. Some important findings of this type are:

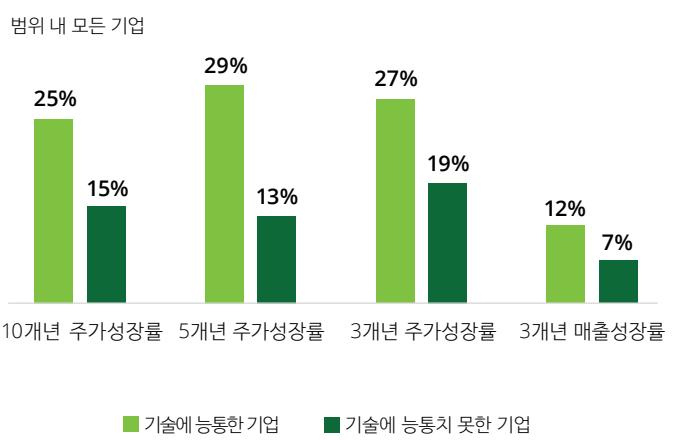
- Seventy-seven percent have a digital vision and agree that a robust technology strategy will drive future financial performance.
- Of the companies that have an IT member in the C-suite, 86% have invested in strategic technology.
- Ninety-three percent of the companies in the technology industry have comprehensively outlined a technology strategy with new initiatives such as analytics, artificial intelligence/machine learning, and cloud technologies and saw twice as much revenue growth pre- and post-pandemic over the 2018–2020 period (10% CAGR vs. 5% CAGR for other firms).
- Eighteen of the 100 companies included in the study lack a tech-savvy board and have limited or no digital strategy; these companies experienced 4% revenue growth over the 2018–2020 period.

The impact of COVID-19

The study indicated that COVID-19 accentuated the performance gap between companies with and without tech-savvy boards. Specifically, over the second, third, and fourth quarters of 2020, companies with tech-savvy boards experienced 26% better stock performance and 10% better revenue growth than companies without tech-savvy boards. The study did not determine the causes for these differences, but the results suggest either adapting to changes quickly or having a sound foundation may allow for more strategic and operational flexibility.

The performance gaps appeared to be consistent across industries, as illustrated on the next page in figure 2.

표 1. 연구에 사용된 통계에 의하면 기술에 능통한 이사회가 그렇지 않은 이사회보다 뛰어난 성과를 달성했습니다



출처: 딜로이트 컨설팅 LLP, 2021

추가적인 발견사항

해당 연구에서는 추가적으로 몇 가지 흥미로운 사실들을 발견했습니다.

- 상위 100개의 연구대상 기업 중 4곳에서 CIO가 이사직을 재임하고 있었습니다. 그러한 4개 기업 중 2곳은 소프트웨어 산업에 종사하고 있었습니다. 연구결과에 의하면 두 기업은 코로나19 팬데믹 기간 동안 100대기업 내 업계 동종기업과 비교하여 더 우수한 성과를 보였으며 가치평가배수도 더 높았습니다. 이사회가 CIO를 보유하는 것과 우수한 성과를 취득하는 것 사이에 직접적인 관계가 성립한다고 확신할 수는 없지만, 이러한 상관관계는 위기상황에서 기술이 월등히 중요한 요소가 될 수 있다는 점을 시사합니다.
- 연구대상 기업의 이사진들 중 여성은 평균적으로 29%를 차지했으며, 그 중 대다수는 금융/은행업, 영업 및 마케팅, 사회복지 분야에서의 경력을 보유하고 있었습니다. 기술에 능통하지 않은 이사회를 보유한 기업의 여성이사의 비율(29%)은 기술에 능통한 이사회를 보유한 기업의 여성이사의 비율(28%)보다 여성이사의 비율이 다소 높았습니다. 그러나 주가 및 수익 증가와 여성이사의 비율 사이에 뚜렷한 상관관계가 존재하지는 않았습니다.
- 연구대상 기업 중 75곳은 연간 사업보고서에서 기술에 능통한 다양한 "키워드"를 사용하여 기술을 강하게 강조하고 있음을 시사했습니다.

기술 재구상 및 전략 조정

2021년 *Deloitte Digital Transformation Executive Survey*에서 발견한 인사이트와 유사하게, 우리는 경영진과 이사회를 나란하게 할 수 있도록 공동의 언어를 사용하는 것이 경영진에게 책임의식을 상기시키고 이사회에서 논의하는데 있어 더 큰 성공으로 이어질 수 있다고 가정할 수 있습니다. 2021년 *Deloitte Digital Transformation Executive Survey*에서는 기술의 영향으로 활성화된 디지털 필수 요소를 경험, 통찰력, 플랫폼, 연결성 및 무결성의 5가지로 요약하고 있습니다. 이러한 요구사항을 실행에 옮기는 것과, 공동의 언어를 구사할 수 있는 이사진을 보유함으로써 전략을 조정하고 혁신을 추진할 수 있습니다.

딜로이트 컨설팅 LLP에서 진행한 연구는 분석대상 기업들이 혼란을 방지하고 기업성과를 촉진하며 혁신을 주도하기 위해 기술을 재구상하고 있다는 사실을 입증했습니다. 이러한 유형에서 발견한 몇 가지 중요한 사항은 다음과 같습니다.

- 77%는 디지털과 관련된 비전을 보유하고 있으며, 강력한 기술 전략이 미래의 재무성과를 견인할 것이라는 점에 동의합니다.
- C 레벨의 경영진 내 IT 구성원이 존재하는 기업들 중 86%는 전략기술에 투자했습니다.
- 기술업계 기업 중 93%는 애널리틱스, 인공지능/머신러닝 및 클라우드 기술과 같은 새로운 이너시티브 등 기술전략을 포괄적, 개략적으로 설명하였고, 2018–2020년 기간 동안 팬데믹 전후에 두배의 매출 성장을 보였습니다 (10% CAGR(연평균 성장률·compound annual growth rate), 타 기업은 5% CAGR).
- 연구대상의 100개 기업 중 18곳은 기술에 능통한 이사회가 부족하며, 제한적인 디지털 전략을 보유하거나 전혀 보유하지 않는 것으로 나타났고 그려한 기업들은 2018부터 2020년까지의 기간 동안 4%의 매출 성장을 보였습니다.

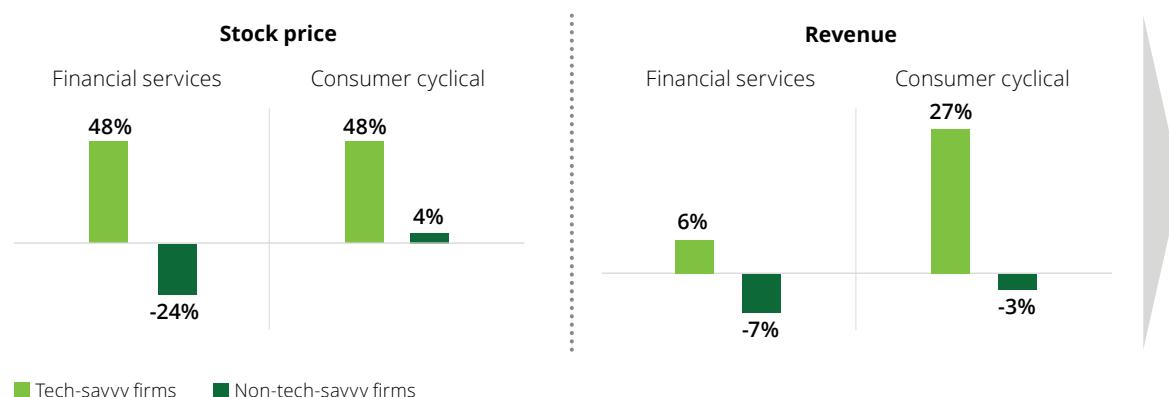
코로나19의 영향

연구에 의하면 코로나19는 기술에 능통한 이사회를 보유하는 기업과 보유하지 않는 기업의 성과 차이를 부각시켰습니다. 특히 2020년 2분기, 3분기, 4분기 동안 기술에 능통한 이사회를 보유한 기업은 그렇지 않은 기업보다 26% 향상된 주식 성과와 10% 성장한 수익률을 경험했습니다. 연구에서 이러한 격차에 대한 원인을 파악하지는 못하였지만, 결과에 의하면 변화에 신속하게 적응하거나 견고한 기반을 구축하는 것이 보다 전략적이고 운영적인 측면에서 유연성을 확보할 수 있다는 점을 시사합니다.

성과 차이는 다음 페이지의 표 2에서 드러났듯이 산업 전반에 걸쳐 일관된 것으로 나타났습니다. ➤



Figure 2. Performance of tech-savvy vs. non-tech-savvy firms across different sectors (Q2-Q4 2020)



Source: Deloitte Consulting LLP, 2021

More to come

The study described in this paper is being updated for 2021. At the outset, it is clear that some new companies will be included in the top 100, particularly those in areas such as e-commerce, food/parcel delivery, and telecom services, all of which benefited from the COVID-19 pandemic, and that some companies, including those in the aircraft industry, will likely fall off the list, as they were adversely impacted by the pandemic. The impact of these changes are not yet known, but given the industries that appear to have done well in the pandemic, it will not be surprising if the benefits of having tech-savvy boards will remain or become more prevalent.

In addition, while the methodology of the study is expected to be substantially the same as the one discussed in this paper, the next iteration is expected to give greater focus to companies' agility and performance in response to the COVID-19 pandemic and recovery from its effects.

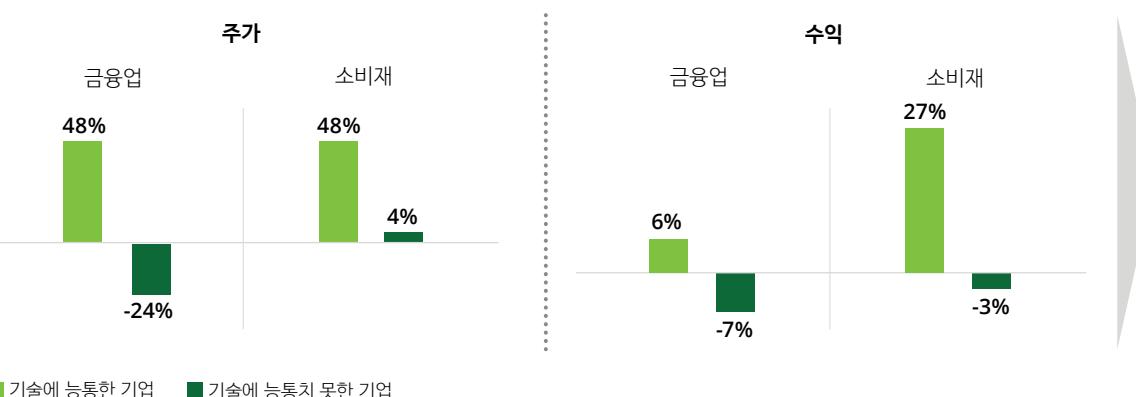


What does it all mean?

Technology affects companies in a wide variety of industries; in fact, it seems likely that all companies, regardless of industry, face, and will continue to face, risks and will be presented with opportunities associated with technology. The 2021 *Deloitte Digital Transformation Executive Survey* drives the importance of leveraging the tech-savviness and common language to align possible transformations to the strategic north star. Boards could leverage the below discussion guide to broach the conversations with the management teams as well as with each other in the boardroom.

1. What's the enterprise objective for the digital transformation? Capacity to change? Ability to win? Both?
2. Across each of the five digital imperatives, consider asking the following questions:
 - What is the **strategic business goal** that best supports our enterprises' objective(s)?
 - How do we need **technology** to support this business goal in terms of purpose, function, security, and risk requirements?
 - What will the **operations and workforce** impacts be for those business and technical or security decisions? Conversely, how might workforce strategies and capabilities impact the transformation strategy in a way that considers profound changes across leadership teams, operating models, ecosystems, and the workforce aligned to strategy?
3. We can then arrive at a technology strategy, with planned technology investments that ladder up to the overarching organizational ambition and align with organizational and workforce transformation needs.

표 2. 업종별 기술에 능통한 기업과 능통하지 않은 기업의 성과 차이(2020년 2-4분기)



출처: 딜로이트 컨설팅 LLP, 2021

이러한 것들이 의미하는 바가 무엇이죠?

기술은 다각적인 산업 분야의 기업에 영향을 미칩니다. 사실상 산업을 막론하고 모든 기업은 계속해서 리스크, 그리고 기술과 관련된 기회에 직면할 가능성이 높습니다. 2021년 *Deloitte Digital Transformation Executive Survey*는 기술 능통성과 공통의 언어를 활용하여 전략에 부합하는 혁신 가능성을 조정할 중요성을 강조하고 있습니다. 이사회는 아래의 논의 방안을 이용하여 경영진 뿐 아니라 동일선상의 이사회 구성원들과 서로 소통할 수 있습니다.

1. 디지털 혁신에서 기업의 목표는 무엇입니까? 변화할 수 있는 능력입니까? 우세할 수 있는 역량입니까? 양측 모두입니까?
2. 각 다섯 가지 필수 디지털 사항에 대해 다음의 질문을 고려하십시오.
 - 기업의 목표를 최선으로 지원하는 **전략적 비즈니스 목표**는 무엇입니까?
 - 목적, 기능, 보안 및 리스크 요구사항의 측면에서 비즈니스 목표를 지원하기 위해 어떠한 **기술**이 필요합니까?
 - **운영 및 인력의 측면**이 이러한 비즈니스 및 기술 혹은 보안의 결정에 어떤 영향을 미칠 것으로 예상됩니까? 역으로 인력 전략 및 역량은 전략과 정렬된 고위경영진, 운영 모델, 생태계 및 인력에 걸친 중대한 변화를 감안하는 혁신 전략에 어떠한 영향을 미칠 것으로 예상됩니까?
3. 그런 다음, 조직 및 인력 혁신의 요구에 맞추어 전반적인 조직의 포부에 부응하는 기술에 대한 계획된 투자를 통해 기술전략을 수립할 수 있습니다. ➤



Figure 3. Digital transformation discussion guide for boards and C-suites

Enterprise objective

Ability to win Capacity to change Both

Five digital imperatives

Experiences
Insights
Platforms
Connectivity
Integrity

For all five digital imperatives:

What are the **strategic business goals** that support your enterprise objective(s)?

What **technology** do you need to support your strategic business goals?

How will the **operations and workforce** be impacted by the business goals and required technology?

Source: Deloitte analysis



Accordingly, boards of directors need to consider whether their members possess an adequate level of knowledge concerning these risks and opportunities. The evolving Deloitte Consulting LLP study suggests a few points in this regard:

- Given the positive performance metrics achieved by companies with tech-savvy boards, in developing and implementing board succession planning, boards should, at a minimum, consider having some directors who are knowledgeable about technology, including the risks and opportunities that technology presents to the company and/or its industry.
- It is not clear whether one or more directors need to have "deep" technological knowledge, particularly if a director with that degree of knowledge lacks other skills or experience that may be valuable to the board. Phrased otherwise, a director who is a "one-trick pony" when it comes to technology may not be an ideal candidate.
- It may not be necessary for all members of the board to be tech-savvy, so long as some members possess some degree of tech-savviness. This may afford boards and their nominating/governance committees the flexibility to focus on other critical skill sets and other qualifications, as well as diversity, in considering future candidates for election to the board.
- While board composition and skills are important, harnessing that knowledge come through in how the board operates and behaves. Excellent board effectiveness may also be a critical factor in tapping into the true benefits of a tech-savvy board.

Technology and design change daily, and boards need to provide oversight on how their management teams can develop and invest in adaptive processes and technology architectures that can enable much-needed resiliency and differentiation in today's world.

표 3. 이사회 및 c 레벨의 경영진을 위한 디지털 혁신 논의 방안

기업 목표

우세할 수 있는 역량 변화할 수 있는 능력 양측 모두

다섯 가지 디지털 관념

경험
인사이트
플랫폼
연결성
무결성

다섯 가지 디지털 관념:
기업의 목표를 가장 최선으로 지원하는 전략적 비즈니스 목표는 무엇입니까?

전략적 비즈니스 목표를 달성하기 위해 어떠한 기술이 필요합니까?

비즈니스 목표와 요구되는 기술이 운영 및 인력에 어떠한 영향을 미칠 것으로 보입니다?

출처: Deloitte analysis

따라서 이사회는 이사진들이 이러한 리스크와 기회에 대해 적절한 수준의 지식을 보유하고 있는지 고려해야 합니다. 딜로이트 컨설팅 LLP에서 진행한 연구는 이와 관련하여 몇 가지 항목을 제시합니다.

- 기술에 능통한 이사회를 보유한 기업이 긍정적인 성과측정 기준을 달성한 것을 고려하면, 이사회는 최소 기술이 기업 및 업계에 제시하는 리스크와 기회를 포함한 기술에 박학한 이사진을 일부 임명하는 것을 고려해야 합니다.
- 이사회 내 한 명 이상의 이사진이 기술에 대해 "심오한" 지식을 가질 필요가 있는지에 대해서는 확신할 수 없습니다. 특히 그러한 수준의 지식을 가진 이사진이 이사회에 가치가 있을 수 있는 기타 역량이나 경험이 부족한 경우에는 더욱 그렇습니다. 달리 표현하면, 만약 이사진이 기술에 있어 "한 가지 재주만 부릴 줄 아는 사람(one-trick pony)"이라면, 그는 그만큼 이상적인 후보가 아닐 수도 있습니다.
- 어느 정도 기술에 능통한 이사회 구성원을 보유한다면, 구성원 모두가 능통할 필요는 없습니다. 이를 통해 이사회와 지명위원회/지배구조 위원회는 향후 이사회 선출후보자를 고려할 때 다른 중요한 역량 및 다양성, 자격 요건에 집중할 수 있습니다.
- 이사회 구성과 역량 또한 중요하지만 이러한 지식을 활용하여 이사회가 어떻게 작동하며 행동하는지 파악해야 합니다. 우수한 이사회 효율성 또한 기술에 능통한 이사회의 진정한 이점을 활용하는 데 중요한 요소가 될 수 있습니다.

기술 및 디자인은 매일같이 변화하기에 이사회는 오늘날 경영진이 절실히 필요한 복원력과 차별화를 지원할 수 있는 적응형 프로세스, 그리고 기술 논리를 개발하며 투자할 수 있는 방안에 대한 감독의 기능을 제공해야 합니다. ➤

저자



Irfan Saif
Principal | Chief Strategy Officer
 Deloitte Risk & Financial Advisory
 Deloitte & Touche LLP
 isaif@deloitte.com



Rich Penkoski
Principal and Deputy CEO | Markets
 Deloitte Consulting LLP
 rpenkoski@deloitte.com



Nick Alimchandani
Senior Manager | Techcentricity
Study Lead
 Deloitte Consulting LLP
 nickdani@deloitte.com



Dogan Eskiyyoruk
Manager
 Deloitte Consulting LLP
 deskiyyoruk@deloitte.com



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

문의



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



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

Acknowledgments

Deloitte would like to thank Alan Cohen Broitman and Nisha Chhaya for assisting with analysis that contributed to this *On the board's agenda*.

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 © 2022 Deloitte Development LLC. All rights reserved.

감사의 말

딜로이트는 본 *On the board's agenda*에 참조된 연구에 도움을 준 Alan Cohen Broitman과 Nisha Chhaya에게 감사의 말씀을 전합니다.

간행물 정보

본 간행물은 일반 정보만을 포함하며 딜로이트 투시 토마즈(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 투시 토마즈(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/about를 참조해 주시기 바랍니다.

Copyright © 2022 이곳의 모든 저작권은 딜로이트 개발 LLC에 있습니다.