

은행지주·은행 지배구조  
best practice 마련 TF 최종안

---

# 은행지주·은행의 지배구조에 관한 모범관행 (best practice)

---

2023. 12.

금 융 감 독 원

# 목 차

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| I. 추진배경 및 그간의 경과 .....               | 1  |
| II. 지배구조 best practice 기본 방향 .....   | 2  |
| III. best practice 테마별 세부 내용 .....   | 3  |
| 1. 사외이사 지원조직 및 체계 .....              | 3  |
| 2. CEO 선임 및 경영승계절차 .....             | 7  |
| 3. 이사회 구성의 집합적 정합성 및 독립성 확보 ...      | 12 |
| 4. 이사회 및 사외이사 평가체계 .....             | 19 |
| IV. 기대효과 및 향후 계획 .....               | 23 |
| [붙임1] 「바젤은행감독위원회 은행 지배구조 원칙」(발췌) ... | 25 |
| [붙임2] 테마별 해외 Guideline 등(발췌) .....   | 28 |
| [붙임3] CEO 승계 관련 국내외 참고사례 .....       | 34 |
| [붙임4] 이사회 등 평가관련 해외은행 공시사례 .....     | 35 |

# I. 추진배경 및 그간의 경과

- 지주·은행(이하 '은행')이 실효성 있는 내부통제와 리스크관리를 통해 지속적인 성장을 하기 위해서는 건전한 지배구조 확립이 필수적

※ 상당수 전문가들은 금년 상반기 SVB와 CS 사태가 발생한 원인으로 건전성 규제·감독의 미흡도 있으나 보다 근본적으로는 은행 지배구조의 실패를 지적  
☞ 장기 저금리 상황에서 누적된 각종 리스크 요인을 경영진이 제대로 관리하지 못한 상황에서 이를 견제하고 시정시켜야 할 이사회가 적절한 기능을 하지 못함

- 그러나 그간의 다양한 노력에도 불구하고 국내 은행의 지배구조는 글로벌 기준에 비추어 볼 때 미흡\*하다는 평가

\* 이사회 의 경영진 견제·감시 기능 미흡, CEO 선임 및 경영승계 절차의 투명성·공정성 결여, 이사회 의 집합적 정합성(collective suitability) 부족 등

- 대체로 은행들은 「금융회사 지배구조법」의 형식적 준수에 치중하여 업계 자율 모범 관행(best practices)도 부족

- 감독·검사 측면에서도 해외 감독당국들은 은행 지배구조에 관한 세부 가이드라인을 적극적으로 제시하고 감독에 활용 중이나 국내의 경우에는 미흡한 측면

- 이에 금융감독원은 은행 지배구조의 개선을 유도하고 감독기준의 글로벌 정합성을 제고하기 위해 “은행 지배구조에 관한 best practice 마련”을 추진

- 금감원은 은행 지배구조에 관한 국제기준, 글로벌 금융회사 사례, 국내 은행 운영실태를 조사·분석하였으며 그 결과를 바탕으로 은행권, 외부전문가와의 T/F 논의를 거쳐 최종안 마련

## 「은행권 지배구조 best practice 마련 T/F」 개요

- (T/F 구성) 금감원(은행담당 부원장보, 은행검사1국장 등), 은행권(은행연합회, 8개 은행 지주, 5개 은행\* 지배구조 담당 임원 등), 연구기관(금융연구원, 한국 ESG기준원)  
\* 국민·신한·농협·대구·전북은행
- (논의과제) ①사외이사 지원체계 및 조직, ②CEO 선임 및 경영승계절차, ③이사회 구성의 집합적 정합성 및 독립성, ④이사회 및 사외이사 평가체계 등
- (진행경과) 총 8차례 실무반 회의 및 3차례 TF 회의를 거쳐 최종안 마련('23.12.12.)

## II. 지배구조 best practice 기본 방향

☑ 바람직한 지배구조에 관한 **30개 핵심원칙**을 제시하고, 은행별 경영전략, 리스크 프로파일, 조직 규모에 따라 적용할 수 있도록 **다양한 방안(옵션)** 마련 → 원칙 중심의 유연한 적용

**1 사외이사 지원조직 및 체계** [6개 핵심원칙] → 최고 의사결정기구인

이사회가 그 기능과 역할을 다할 수 있도록 충실한 지원체계 구축

- 사외이사 지원을 위한 전담 조직을 설치하고 업무총괄자 임면시 이사회 동의를 받는 등 독립적이고 체계적인 지원 시스템을 운영
- 회의자료 조기 송부, 사외이사만의 간담회 실시, 연수 및 교육 강화 등을 통해 사외이사의 충실성, 독립성, 전문성 제고 지원

**2 CEO 선임 및 경영승계절차** [10개 핵심원칙] → 상시후보군 관리 ·

육성부터 최종 후임자 선정까지 공정하고 투명한 승계계획 마련

- 상시후보군 선정 및 관리, CEO 자격요건, 승계절차 개시 이후 단계별 절차, 비상승계계획 등 경영승계에 관한 중요사항을 문서화
- 후보자에 대한 공정하고 면밀한 평가를 위해 경영승계절차를 조기 개시하고 후보군에 대한 평가·검증 방식을 다양화

**3 이사회 집합적 정합성·독립성 확보** [9개 핵심원칙] → 이사회가

은행의 규모, 복잡성, 리스크 프로파일에 상응하는 전문성을 보유

- Board Skill Matrix 등 이사회 집합적 정합성을 확보하기 위한 관리체계를 구축하고, 장단기 이사회 승계계획을 마련
- 사외이사 후보군의 추천경로를 다양화하고 적정 임기정책을 마련하며, 사외이사 선임시 독립성, 전문성 등 자격 검증을 강화

**4 이사회 및 사외이사 평가체계** [5개 핵심원칙] → 이사회, 사외이사 등의

활동과 효율성에 대해 적절하게 평가하고 이를 재선임시 활용

- 사외이사 평가의 공정성·객관성 제고를 위해 특정 평가주체의 비중이 과도하지 않도록 조정하고 정량평가를 확대
- 평가결과 등을 이사회에 공유해 개선방안을 마련하는 등 환류 (feedback) 기능을 강화하고 평가결과 공시 내용을 확대

### Ⅲ. best practice 테마별 세부 내용

#### 1. 사외이사 지원조직 및 체계

##### 가. 현황 및 문제점

① **(지원조직)** 상당수 은행이 사외이사 지원조직을 CEO 소속 부서 내에 두고 있고 업무총괄자의 임면·평가 등을 경영진이 전담하고 있어 독립적으로 운영되기 어려운 구조

- 업무총괄자가 타업무를 겸직하거나 지원조직 인력\*도 충분하지 않아 단순보좌에 그치는 등 사외이사에 대한 총괄 지원 미흡

\* 은행별 실무 전담인력은 대체로 2명 수준

② **(정보제공)** 사외이사에 대한 회의자료 제공기한이 지나치게 짧은 은행\*의 경우 안전 검토에 충분한 시간을 할애하기 어려움

\* 지배구조법에서는 회의 개최 2주 전까지 제공(정관 또는 이사회규정 등에서 기간을 달리 정할 수 있음)하도록 하고 있으나, 3~5일로 규정한 사례 등

- 한편, 국제기준 등\*은 충실한 안전논의를 위해 사외이사만의 간담회를 권고하고 있으나, 국내의 경우 일부 은행만이 사외이사 간담회를 실시하고 있으며 절차 등의 규정화도 미흡

※ (美 OCC Director's Book)

- 이사회의 독립성을 강화하기 위하여 필요시 **사외이사만을 대상으로 하는 사외이사 회의**를 개최하여 경영진이 이사회에서 결정한 정책방향에 부합되도록 세부정책을 수행하고 있는지, 이사회가 효과적으로 운영되고 있는지 등의 이슈에 대해 **경영진으로부터 영향받지 않고 자유롭게 논의**가능해야 함

③ **(교육 및 연수)** 신임·재임 사외이사의 원활한 직무수행을 위해 교육 및 연수가 필수적임\*에도 체계적인 프로그램을 마련하지 않고 있는 경우가 많으며\* 은행간 편차도 큰 상황

\* 신임 사외이사에 대한 교육의 경우 1~3 시간 정도의 오리엔테이션 수준에 그치거나 별도 프로그램이 없는 은행도 존재

※ (BCBS Corporate governance principles for banks)

- **이사회**는 신임이사에게 그 직무수행에 필요한 지식, 기술을 습득, 유지, 제고하기 위한 전입교육을 실시해야 하며, 기존 이사들에게도 지속적인 교육 프로그램을 제공해야 함. 재무, 규제, 리스크와 관련된 경험이 부족한 신임이사에게는 더 많은 교육을 제공해야 함

## 나. best practice ☞ 6개 핵심원칙

**【원칙 1】** 최고 의사결정기구인 이사회에 충실한 업무 수행을 지원하기 위해 사외이사 전담 지원조직을 설치

- **(구조)** 사외이사 전담 지원조직은 이사회 아래 독립조직으로 설치하여야 하고, 지원조직의 업무총괄자는 이사회에 직접 보고할 수 있어야 함
- **(책임자)** 사외이사 지원조직 업무총괄자는 (선임)부서장급<sup>1)</sup> 이상으로 하고, 임면시 이사회 사전동의 등<sup>2)</sup>을 거치도록 함
  - 업무총괄자는 가급적 사외이사 지원 外的 업무를 겸직<sup>3)</sup>하지 않도록 하며, 이사회가 성과평가에 참여<sup>4)</sup>

### 【 세부 기준 】

- 1) **(선임)부서장급 이상** : 역할의 성격과 중요성을 고려하여 임원, 선임부서장 등으로 정하여 운영하도록 함
- 2) **임면시 사전 동의 등** : 임면시 ①경영진 복수 추천 후 이사회 선임, ②이사회 의결, ③이사회 사전 동의, ④이사회 사전 보고 등 다양한 방안을 활용할 수 있으며 업무총괄자의 임기를 보장하는 것은 독립성에 더욱 긍정적인 것으로 평가
- 3) **겸직** : 업무총괄자는 원칙적으로 타업무를 겸직하지 않도록 하며 겸직시에는 법무, 지배구조, 주주 관련 업무 등 이해충돌이 없는 관련 업무에 한정하도록 함
- 4) **이사회가 성과평가에 참여** : 적절한 성과평가 지표를 마련하고 평가지표 설정에 이사회가 관여할 수 있어야 하며, ①이사회가 직접 성과평가 하거나 ②이사회가 성과평가에 일부 참여하는 등 다양한 방안을 활용할 수 있음

**【원칙 2】** 사외이사 지원조직의 업무범위를 명확히 정하고 전담 조직의 원활한 운영을 위해 충분<sup>1)</sup>하고 적합<sup>2)</sup>한 인력을 배치

### 【 세부 기준 】

- 1) **충분한 인력** : 기존에 하던 단순 행정지원 업무 수준에서 벗어나 사외이사에 대한 적극적 지원(정보제공, 요구사항 처리 등)을 위한 전담 인력을 배정해야 함
- 2) **적합한 인력** : 리스크관리, 내부통제 등 은행내 주요 경영 현안을 처리하는 이사회에 업무수행을 지원하기에 충분한 경력을 갖춘 인력이어야 함

**【원칙 3】** 사외이사에게 충분한 안전 검토<sup>1)</sup> 시간을 보장할 수 있도록 회의자료를 조기에 송부

- **(기한)** 회의자료<sup>2)</sup> 송부기한을 지배구조법에서 규정하고 있는 ‘개최 2주 전’ 보다 과도하게 단축<sup>3)</sup>하여 운영하지 않도록 함

**【 세부 기준 】**

- 1) **충분한 안전 검토** : 비상임인 사외이사에 대한 회의자료 조기송부는 충실한 업무수행을 위한 전제조건으로, 안전 검토를 위해 충분한 시간을 두고 회의 자료를 송부받고 있는지에 대해서는 이사회(위원회) 설문 등을 통해 사외이사들의 의견을 청취할 필요가 있으며 이를 바탕으로 필요시 적극 개선하여야 함
- 2) **회의자료** : 안전 검토를 위한 자료로서 주요 내용을 알 수 있을 정도여야 할 것이므로 제목, 개요만으로는 실효성 있는 회의자료 제공으로 보기 어려움
- 3) **과도하게 단축** : 회의자료 송부기한을 개최일 3일전, 5일전 등으로 정한 경우 안전 검토 시간이 충분하다고 보기 어려우며, **최소 7일 이상**을 확보

- **(예외)** 회의자료 송부기한에 대한 예외<sup>1)</sup>를 둘 수 있으나, 대상, 방법 등을 명확하게 정하고, 예외가 과도하지 않도록 함

**【 세부 기준 】**

- 1) **송부기한의 예외** : 예외 적용 대상이 되는 사유, 예외를 적용할 경우 절차(예 : 이사들의 동의, 이사회 의장의 확인 등) 등을 명확하게 정의하고 그 내용을 기록·관리하며, 각종 소위원회에 대해서도 동일하게 적용하여야 함

**【원칙 4】** 사외이사에 대한 지원이 적시에 적정하게 이루어지고 있는지 종합적으로 관리할 수 있는 절차 및 체계를 마련

- **(관리절차)** 사외이사가 자문 및 자료 등을 요청할 경우 이를 처리하기 위한 구체적인 절차<sup>1)</sup>를 마련하고
  - 처리 상황 및 처리 결과 등을 전담 지원조직이 **총괄적으로** 관리할 수 있는 체계 또는 **전산시스템<sup>2)</sup>**을 마련

**【 세부 기준 】**

- 1) **절차** : 사외이사가 업무를 수행하기 위해 경영진과의 면담, 자문 또는 관련 자료 등을 요청할 경우 누구에게 어떻게 요청하는지, 누가 담당하고 처리하는지, 전담 지원조직과의 업무분담, 처리 기간 등의 관련 절차를 마련해야 함

**2) 총괄적으로 관리하는 체계 또는 시스템** : 이사회 뿐 아니라 위원회 등을 비롯한 사외이사의 전반적인 업무수행과 관련하여 사외이사들이 자문, 자료, 정보제공 등을 요청할 경우 진행 상황, 후속조치 여부 등을 관리하여 누락되지 않도록 함

- 이를 위해 ①담당자를 지정하고 기록관리하는 방법, ②전산화 등의 시스템을 마련하는 방법, ③처리현황을 주기적으로 점검하여 이사회 등에 보고하는 방법, ④지원조직 업무총괄자 등의 위원회 배석 등 다양한 방법을 활용할 수 있음

**【원칙 5】 이사회 운영의 독립성을 강화하고 운영 효율성을 제고하기 위해 사외이사만의 간담회를 적극 활용**

- **(절차 및 관리)** 경영진이 참여하지 않는 사외이사만의 간담회를 위해 절차를 구체적으로 정하고 주요 사항을 기록<sup>1)</sup>

**【 세부 기준 】**

**1) 주요 사항을 기록** : ①실시 개요 및 주요 내용을 기록하거나 ②이사회 의사록에 주요 내용을 포함시키고, 중요 사항의 경우 회의록을 작성

**【원칙 6】 사외이사의 전문성 제고와 원활한 업무 수행을 위해 신입·재임 사외이사를 위한 충실한 연수 및 교육 프로그램<sup>1)</sup> 마련**

- **(계획수립 및 관리)** 사외이사 연수 및 교육계획을 정기적으로 수립하여 이사회 등에 보고하고
  - 연수 및 교육계획, 프로그램을 주기적으로 보완하며 실적을 관리하도록 함

**【 세부 기준 】**

**1) 충실한 프로그램** : 신입 사외이사와 재임 사외이사를 위해 연수 및 교육의 필수 이수시간과 내용을 지정하여 운영

- **신입 사외이사** : 은행업 및 해당 은행 업무에 대한 신속하고 깊은 이해가 필요하므로 1~3 시간의 업무소개는 충분하다고 볼 수 없으며, 경영진, 외부감사인, 감독기관 연수 등을 통해 업무 전반에 대해 일정 시간 이상 교육을 실시해야 함
- **재임 사외이사** : 감독정책 변화, 신규 규제도입 등을 포함하여 연수 및 교육을 실시하고 사외이사 평가결과, 이사회 평가결과 등에 따라 교육 수요를 파악하고 사외이사들의 요청 등을 감안해 교육 프로그램을 마련

## 2. CEO 선임 및 경영승계절차

### 가. 현황 및 문제점

① **(승계계획)** 형식적인 승계계획은 마련되어 있으나, 후보관리부터 최종 선정까지 경영승계 전체\*를 아우르는 종합적 승계계획 부재

\* 통상 CEO 선임 및 경영승계 절차는 ①상시후보군 관리→②승계절차 개시→③long-list 확정→④short-list 확정→⑤최종후보 확정 順으로 진행

○ 또한, 상당수 은행이 승계절차 개시시점\*, 평가기준 및 후보군 압축방식 등 중요사항을 문서화하지 않고 있어 선임과정이 불투명

\* 규정이 없거나, 완료 시기만 정한 경우도 있으며, 개시시점을 정한 경우에도 대부분 상당히 임박하게 규정(임기만료 2개월 전, 주총 통지 30일 전 등)

② **(평가·검증)** 후보군을 조기에 선정하고 장기간의 평가·검증을 통해 CEO를 선임하는 글로벌 기업\*과 비교할 때 미흡한 측면

\* 경영승계 1~2년 전에 유력 후보를 선별하여 역량개발 프로그램에 참여시키고 성과평가, 다면평가(360° 평가), 임원 면접, 이사회 면접 등으로 최종 선임

○ 국내 은행\*은 평가·검증 기간이 짧고 평가·검증의 다양성·객관성이 부족하며, 특히 외부후보에게 불공평\*하게 작용

\* 내부후보에 대해서는 부회장직 부여 등을 통해 역량개발 등을 지원하고 이사회 참석, 워크숍 등 이사들과의 다양한 접촉기회를 제공하면서, 외부후보는 short list 확정 후에야 후보임을 통지하여 1~2주의 짧은 준비기간만 부여

#### ※ 국내 8개 은행지주의 최직근 CEO 선임/연임 사례

☑ (짧은 검증기간) 승계절차 개시 후 최종후보 결정까지는 45일(평균, 최소 27일~최대 79일), short list 확정에서 최종후보 결정까지는 11일(평균, 최소 7일~최대 19일)에 불과

☑ (단순한 평가/검증 방식) short list 후보에 대해서는 대부분 대면평가를 실시하였으나, 대면평가는 대체로 1회의 인터뷰나 발표 등에 그쳤음

③ **(자회사 CEO)** 자회사인 은행장 선임과 관련하여 지주 이사회와 자회사인 은행 이사회의 권한과 책임이 불명확

\* 대부분 지주가 자회사 CEO후보 추천위원회를 운영중으로, 법상 기구인 은행 임추위는 사실상 지주가 선정한 단일 후보를 사후 추인하는 데 그치는 등 역할이 제한적

#### ※ (CEO 선임에 있어 지주회사 역할에 대한 BCBS 견해)

• (BCBS Corporate governance principles for banks) 모회사의 이사회는 자회사 이사회의 독립된 법적 책임과 지배구조를 존중해야 함

## 나. best practice 10개 핵심원칙

**【원칙 7】** CEO 후보군 관리·육성부터 최종 선정까지를 포괄하는 종합적이고 체계적인 승계계획을 마련하고 이를 문서화

- **(경영승계계획)** 투명하고 공정한 경영승계절차 운영을 위해 승계계획의 **중요사항<sup>1)</sup>**을 구체적으로 정하여 **사전에<sup>2)</sup> 문서화<sup>3)</sup>**하고, CEO 자격요건, 평가요건 등을 공개

### 【 세부 기준 】

#### 1) 중요사항(문서화 필요 사항)

- ① 내부 및 외부후보자의 세부적인 소극적·적극적 자격요건(지주·은행별 중장기 전략과 관련되어 요구되는 경력, 특정 분야/규모/역할 경험, 해당 경력·경험 기간 등)
- ② 후보군 관리 및 평가(상시후보군의 경우 대상/규모, 편입 기준, 주기적인 평가 방법, 제외 기준, 현황 보고 방법 등)
- ③ 역량개발 프로그램(대상, 프로그램, 시기, 평가 및 활용 방식 등)
- ④ CEO 선임 절차에 관한 사항(개시시점, 후보군 압축 단계별 시기(일정), 평가/검증 방식, 평가 항목/기준, 결정 방법, 평가 근거 보관 방법 등)
- ⑤ 승계계획이 유기적으로 진행될 수 있도록 각 부서별 역할 및 책임 분담, 통보 등 정보교환 절차, 점검 및 보고 절차 등

**2) 사전에** : 승계절차 개시 이전에 상시적으로 마련해 운영하는 것이 바람직하며, 계획변경시 최소한 long-list 확정 前 자격요건 등 세부 사항을 확정

**3) 문서화** : 문서화 취지 등을 감안하여 원칙적으로 규정을 통해 투명하고 객관적으로 명시할 필요가 있으며, 경미한 사항은 이사회 결의 등으로 융통성 있게 운영 가능함 (이는 모범관행에서 제시된 모든 “문서화” “규정화”에 대해 공통적으로 적용)

\* 역량개발 프로그램 실시 기간 변경 등 사정변경이 빈번한 사항 등

**【원칙 8】** 비상승계의 경우에 대비하여 경영 공백이 발생하지 않도록 실행가능한 구체적인 비상승계계획<sup>1)</sup>을 마련

### 【 세부 기준 】

1) **구체적인 계획** : CEO 유고 등 비상승계 요건, 직무대행 절차, 후임 CEO 선임절차 등

**【원칙 9】** 이사회는 연 1회 이상<sup>1)</sup> 승계계획의 적정성을 점검하고 문제점을 보완·수정하는 등 승계계획을 실효성 있게 관리

### 【 세부 기준 】

1) **연 1회 이상** : 임기만료 등 경영승계가 예상될 경우 승계계획 점검 시기를 단축하거나 점검 횟수를 증가시키는 것이 바람직

**【원칙 10】** 은행의 중장기 경영전략 및 비전에 적합한 CEO의 자격요건을 구체적으로 정의<sup>1)</sup>하고 정기적으로 점검·보완

**【 세부 기준 】**

1) **구체적으로 정의** : 법상 필수요건(소극적 요건)이 아닌 적극적 요건을 말하며, 도덕성, 업무전문성, 학력 및 경력, 조직관리 역량, 연령, 회사비전 공유 등의 각 항목별로 세부적인 기준을 제시하여야 함

**【원칙 11】** 승계절차가 촉박하게 진행되거나 형식적으로 운영되지 않도록 경영승계절차를 조기에 개시<sup>1)</sup>

- **(개시 시점)** CEO 후보는 단계별로 면밀하게<sup>2)</sup> 평가/검증하여야 하며 이를 위해서는 각 단계별로 충분한 시간을 두고 절차를 진행하는 것이 바람직함

**【 세부 기준 】**

1) **조기개시** : 최소 임기만료 3개월 前으로 경영승계절차 개시 시점을 명문화(현재 다수 은행이 운영중인 임기만료 2개월 前 등은 충분하다고 보기 어려움)

- short-list를 조기에 확정할 수 있도록 충분한 시간을 부여하여 조기에 개시하는 것이 바람직함
- 주주총회 등 후속 절차를 고려하여야 하며 후속절차에 소요되는 시간을 제외하고 3개월 前의 시간을 확보

☞ 우선 제도 개선 초기 단계에서 **3개월 前** 수준으로 개시 시점을 앞당기되, 개선 이후 운영과정을 살펴가면서 점차 장기화하는 방안을 고려

2) **단계별로 면밀하게** : 현재 은행권의 short-list 후보 선정 약 1주일 후 면접(PT), 면접 당일 최종후보 결정 등의 관행은 바람직하다고 보기 어려우며 단계별 최소 검토 기간 등을 두어 충분히 검토하도록 일정을 수립하여야 함

**【원칙 12】** 면밀한 평가·검증 및 CEO 선임 과정에서의 공정성을 확보하기 위해 후보군에 대한 평가주체 및 평가방식을 다양화

- **(평가방식)** 외부평가기관, 외부전문가, 심층 평판조회, 다면평가 등 평가주체 및 방식을 다양하게 활용

※ (다양한 평가방식 사례, 붙임3)

- (글로벌 은행 A) ①성과 모니터링, ②신원조사(학력, 경력, 이력, 범죄사실 등), ③360°평가(상사, 동료, 하급직원과 인터뷰로 업무성과, 리더십, 소통, 협업능력 평가), ④심리검사(인격, 심리적 안정성, 직무 적합성 평가), ⑤C-레벨 임원 및 이사회 면접
- (글로벌 은행 B) ①그룹 HR 면접, ②C-레벨 임원 심층면접(문화적합성, 업무 경험, 성과, 성격 등 전방위), ③HR HEAD 면접(직전 단계 면접을 검증하며 후보자 리더십 등 소프트 스킬 평가), ④외부전문기관 신원조사, ⑤360° 평가(학력, 경력, 이력, SNS 레퍼런스 체크, 상사·동료·하급직원 인터뷰, 상급자(CEO는 이사회 멤버) 추천서)
- (글로벌 C사) ①360° 인터뷰, ②외부 전문가 및 퇴직자 평가, ③이사회 심층 인터뷰
- (국내 D은행장 선임 사례) 평가 및 검증에 ①외부 고위경영진, 컨설턴트 등 외부전문가가 참석하여 심층면접 등의 평가, ②은행 임추위원의 평가과정에 참여

**【원칙 13】** 외부후보군을 포함할 경우 자격요건<sup>1)</sup>, 추천 경로 및 절차 등을 명확히 하고 체계적인 검증절차<sup>2)</sup>를 마련하며 평가 방법이나 시기가 외부후보에게 불공평하지 않아야<sup>3)</sup> 함

**【 세부 기준 】**

- 1) **자격요건** : 외부후보의 자격요건 등을 미리 정하고 이에 따라 후보를 물색함
- 2) **체계적인 검증절차** : 인사부서의 정기적 평가, 이사회 간담회 초청 등을 통해 검증하거나, 내부후보에 비해 평가정보가 축적되지 않은 것을 감안하여 평가 및 검증 방식을 정교하게 구성(예 : 면접시간이나, 면접횟수 확대, 은행 경영 전략 등 참고자료 제공 등)할 필요가 있음
- 3) **불공평하지 않아야** : 후보 포함 여부에 대해 후보자에게 고지하는 시점과 대면평가/검증 시기 간의 충분한 시일을 확보하여 후보자가 평가에 충분히 대비할 수 있도록 하며, 이를 위해 승계절차가 개시되는 경우 후보임을 알리고 이사회 간담회 등에 참석할 수 있도록 방안을 마련해야 함
  - ※ 특히 내부후보에게 부회장직 등을 부여하여 육성프로그램을 운영하는 경우에는 경쟁력 있는 외부후보자에게도 비상근 직위부여, 은행의 역량개발 프로그램 참여 등을 통해 이사회와의 접촉 기회 등을 제공하는 것이 바람직

**【원칙 14】** 경영승계절차의 투명성을 확보하기 위해 단계별 평가 결과에 관한 기록을 유지·관리하여야 하며, 이에 관한 내용을 내규에 명시<sup>1)</sup>하고 이를 공시<sup>2)</sup>하도록 함

**【 세부 기준 】**

- 1) **내규에 명시** : 평가 방식 및 과정과 연계하여 평가 근거 등을 어떻게 기록·보관하는지에 대해 명확하게 규정
- 2) **공시** : 단계별로 위원들이 어떻게 평가하는지(평가지 활용, 투표의 경우 기명/무기명 여부 등), 위원별 평가 내용, 평가 방식에 따라 보관하고 있는 기록 종류 등

**【원칙 15】** 상시후보군 관리는 미리 마련된 CEO 자격요건과 연계하여 운영하고 실효성 있는 육성 프로그램을 운영

- **(후보군 관리)** 적정 규모 후보군을 상시관리하고 미리 마련된 기준에 따라 주기적으로 평가하여 부적합 후보를 제외하며 최소 연 1회 이상 상시후보군 관리실태를 점검하여 보완
- **(육성)** 다각도의 역량개발 프로그램<sup>1)</sup>을 운영하고, 운영결과는 후보군에 대한 평가로 연결될 수 있어야 함
  - 상시 후보군의 이사회 참석·발언 기회를 보장하고 이사회 간담회 등을 마련하여 이사회가 후보에 대해 상시 평가할 수 있는 기회를 제공

**【 세부 기준 】**

1) **다각도의 역량개발 프로그램** : 부족한 부분에 대한 교육/연수, 직무순환, 업무경험 부여, 現 CEO 코칭, 중요 프로젝트 참여 등 다양한 방안을 고려할 수 있음

- **(공정성 확보)** 승계절차 개시 후 상시후보군에 포함되지 아니한 후보를 CEO 후보에 포함할 경우 추천자 및 사유를 명확히 기재하여 공시

**【원칙 16】** 지주가 자회사인 은행장 선임에 관여할 경우에도 법상 기구인 은행 임원추천위원회의 역할을 충분히 보장

- 자회사인 은행의 임추위는 은행장 후보군 현황 및 선임 절차 진행 등에 대해 정보를 제공<sup>1)</sup>받아야 함

**【 세부 기준 】**

1) **정보 제공** : 상시후보군 현황 및 수정·보완 이력, 평판조회 결과 등을 제공하고 후보들이 은행 이사회 및 위원회에의 발언 기회, 간담회 등에 참여할 수 있도록 하여 은행 이사회(임추위)가 상시적인 평가근거를 축적할 기회 제공

- 은행 임추위는 은행 이해관계자(stakeholder)를 대변하여 은행장 선임 과정에 실질적이고 적절한 기능<sup>1)</sup>을 할 수 있어야 함

**【 세부 기준 】**

1) **실질적이고 적절한 기능** : 은행 임추위에 ①후보군 추천 권한 부여, ②지주의 후보 평가시 은행 임추위원 등의 의견 제출, ③재추천 절차 등 다양한 방안을 고려할 수 있음

### 3. 이사회 구성의 집합적 정합성(collective suitability) 및 독립성 확보

#### 가. 현황 및 문제점

① **(구성 현황)** 은행권 사외이사의 직군은 학계 37%, 금융계 22%, 관료 12%, 비금융계 11%로 구성되어 학계 중심\* 편중

\* 일부 은행은 50% 이상(최대 75%)으로 사외이사의 학계 편중이 심한 상황

※ **(해외사례)** 글로벌 금융회사들의 이사회는 사외이사가 대부분 업계 경력자로 구성되고 학계 출신은 일부<sup>†</sup>에 불과

<sup>†</sup> BoA('23년 이사 중 64%가 CEO 레벨 경력자), 미S&P 500('22년 신규 선임 이사 중 전 현직 CEO 25.1%, 기업 출신 19.7%, CFO 11.1% 등 인데 반해 학계는 4.3%)

- 사외이사의 전문분야는 금융·경제·경영 위주(61.8%)로서 IT, 소비자, ESG를 전문분야로 하는 사외이사를 보유하지 않은 은행도 많아 금융환경 변화에 대한 대응 측면에서 미흡

※ **(해외사례)** 금융 외 다양한 전문분야<sup>†</sup>로 이사회 전문 범위를 확대하는 추세

<sup>†</sup> Citi : '23년 이사 중 디지털/보안(3명), ESG(3명), HR(4명), 지배구조(3명), 보수(4명), 글로벌(5명) 등

- 한편, 전체 이사 중 여성이사 비중은 약 12%로, 여성 이사가 없는 은행도 8개에 달해 최근 강조되는 젠더 다양성\*은 크게 미흡

※ **(해외사례)** 최근 글로벌 금융사<sup>†</sup>들의 gender diversity는 크게 강화되는 추세

<sup>†</sup> '23년 기준 여성 이사 비율 : CITI 53.8%, 웰스파고 38.5%, BoA 35.7%

☞ 최근 ECB는 감독대상인 유럽 은행의 여성이사 비율이 평균 34%에 달함에도 여전히 젠더 다양성이 부족하다고 평가

② **(구성 관리)** 내규 등에 원칙만 규정하고, Board Skill Matrix 등 집합적 정합성 확보를 위한 관리체계나 목표비율\* 등 구체적인 관리방안은 마련하고 있지 않은 상황

\* HSBC, ANZ 등은 Board Diversity Policy 등으로 여성이사 목표비율(40%) 설정

- 일부 은행이 이사회의 집합적 정합성 확보를 위해 Board Skill Matrix를 작성 중이나 작성 및 평가기준, 평가결과 활용방안 등을 구체적으로 마련하지 않고, 단순 참고자료로 활용

※ **(해외사례)** 글로벌 금융사는 Board Skill Matrix를 이사회 구성의 핵심 자료로 활용하고 있으며, 작성주체, 대상, 경력 및 전문분야 판단기준, 검토 주기 등을 규정

※ **글로벌 금융사 사례 등을 감안한 Board Skill Matrix 예시**

□ (이사회 승계계획)

- ① 매년 이사회 승계계획을 마련하고 역량평가표를 작성하여 **선임시 핵심자료**로 활용
- ⑤ 이사회는 이사회 필요성, 구성, 외부 환경 전략의 중요한 변화를 해결하기 위하여 **역량평가표를 지속적으로 검토(최소한 매년)**

□ (역량평가표)

- ① **이사회사무국**은 역량평가표를 준비해야 하며 00개의 주요 역량으로 구성
- ② **복수의 역량일 경우 해당 분야에 충분한 경험이 있어야 함**
- ③ **너무 오래된 경험(예: 10년 전)의 경우 고려되지 않아야 함**
- ④ 모든 이사를 포함해야 하며, **갭 발생시 점검 및 대응방안은 이사회의 역할**

| 역량*  | 이사명 | 이사명 | ... | 집합적 평가** |
|--|-----|-----|-----|----------|
| 필수 역량  |     |     |     |          |
| 경제/금융/경영(Finance)  | ○   | ○   |     | 높음       |
| 리스크관리(Risk)  | ○   | X   |     | 양호       |
| 인사관리(HR)   |     |     |     |          |
| 법률(Legal)  |     |     |     | ...      |
| 준법(Compliance)   |     |     |     |          |
| 지배구조(Governance)   |     |     |     |          |
| 회계(필요시 추가)   |     |     |     |          |
| 추가 역량  |     |     |     |          |
| IT/디지털   |     |     |     |          |
| ESG  |     |     |     |          |
| 소비자보호(필요시 추가)  |     |     |     |          |
| 업무 수행/운영 경험  |     |     |     |          |
| 은행업  |     |     |     |          |
| 보험업, 증권업 등(필요시 세분화 가능)                                   |     |     |     |          |
| 정부기관/규제기관  |     |     |     |          |
| 글로벌 업무   |     |     |     |          |
| 조직 운영(대기업, 중소기업 등)                                       |     |     |     |          |
| 교수/연구원(필요시 추가)   |     |     |     |          |
| 인구통계배경 및 기타 사항   |     |     |     |          |
| 성별, 국적, 연령, 임기 관련(선임일, 6년 임기 종료 여부, 9년 임기 종료 여부), 추천경로 등 |     |     |     |          |

\* 각 역량별 기준 제시(예: 해외은행의 사례 Finance : For example, Senior executive with deep financial expertise in balance sheet management, financial control, capital, liquidity and funding)

\*\* **Strong** : (해당 분야에 대해) 2명 이사가 최근 상임, **Good** : 2명 이사가 중요한 비상임, 2명 이사가 5년 전 상임 또는 1명이 최근 상임, **無** : 1명 이사가 비상임 또는 10년 전 상임

○ 한편, 국내 은행의 이사 수는 평균 7~9명으로, 글로벌 주요 은행\* 대비 매우 적은 수준

\* (이사수, '23년 기준) CITI 13명, BoA 14명, 웰스파고 13명 등

- 이로 인해 전문분야 확대에 따른 위원회(ESG위원회 등) 증가와 맞물려 사외이사 1인의 소관 위원회\*도 과도한 측면

\* 글로벌 은행 1~3개(BoA 2개, 웰스파고 1~3개, CITI 1~4개 등), 우리나라 최대 6개

③ **(후보군 관리)** 사외이사 상시후보군을 관리하지 않거나, 일부 분야만 관리하는 등 사외이사 후보군 관리의 실효성이 다소 미흡\*

\* 후보군이 과다(200명 이상)한 경우, 후보군 포함 및 제외기준, 점검 주기 등 구체적 관리지침을 마련하지 않은 경우 등

- 특히, 내부 지원부서 추천 위주로 후보군을 구성하는 은행의 경우 現 경영진 영향력으로부터의 독립성 저해 우려

④ **(사외이사 임기)** 상당수 은행이 2+1 체제의 고정적 단기임기\* 구조를 운영하고 있으며, 장단기 이사회 승계계획(succession plan) 부재

\* '23.3월 주총 기준 은행권의 임기 만료 사외이사는 전체의 69.8%인 97명

- 매년 임기가 만료됨에 따라 경영진 견제기능 약화 우려가 있으며, 임기 동시만료시 이사회의 안정성을 크게 훼손

※ (이사 임기 관련 국제기준)

- (英 FRC Guidance on Board Effectiveness) 임명 시 재임기간에 대해 논의하는 것은 장기적인 승계전략을 알리고 관리하는 데 도움이 되며, 비상임 이사의 임기 및 연장에 대해서는 융통성을 갖도록 하는 것이 현명함

## 나. best practice 📖 9개 핵심원칙

**【원칙 17】** 이사회는 집단적으로 은행 규모, 복잡성, 리스크 프로파일에 상응하는 집합적 정합성(collective suitability)을 확보하여야 함

- **(관리체계)** 집합적 정합성 판단 기준을 마련하고 이에 대해 주기적으로 점검·검토하여 미흡 사항 발생시 대응책을 수립하며 이를 이사회 책임<sup>1)</sup>으로 명문화

**【 세부 기준 】**

1) **이사회 책임** : 이사회 구성에 대한 이사회의 역할과 책임을 규정하고 이사회 구성의 적정성에 대해 이사회의 주기적인 평가 및 논의 필요

**【원칙 18】** 이사회의 집합적 정합성 확보를 위해 Board Skill Matrix를 작성하고 후보군 관리 및 신규 이사 선임시 활용

- Board Skill Matrix의 작성, 평가, 활용 등에 관한 구체적인 기준<sup>1)</sup>을 마련하고 이사회 승계계획과 연계

**【 세부 기준 】**

**1) 구체적인 기준**

- **작성** : 은행이 필요로 하는 다양한 전문분야와 경험을 정하여 역량\*을 구분
  - \* ECB는 비즈니스 모델에 따른 필요 분야와 공통(지배구조, 위험관리, 준법, 감사, 경영, 기타 경험)으로 구분하여 예시 제공(p18 참조)
- **활용** : 이사회 구성, 승계계획, 이사 선임 등 Board Skill Matrix를 핵심자료로 활용해야 하는 경우를 명시
- **역할** : Board Skill Matrix 작성 주체(이사회사무국 등) 및 점검 주체(임추위, 이사회 등)를 명시
- **검토** : 현황을 주기적으로 검토(최소한 매년)
- **역량** : 해당 분야 전문성, 역량 판단 등에 대한 명확한 기준\* 제시하고 너무 오래된 경험(예 : 10년 이전의 경험)은 제외해야 함
  - \* (글로벌 은행 E사 예) Finance : For example, Senior executive with deep financial expertise in balance sheet management, financial control, capital, liquidity and funding
- **해당 역량 분야 충분성 판단 기준** : 높음/보통/미흡/부족 등으로 정하고 높음/보통/미흡/부족의 기준 설정(예 : (높음) 2명 이상이 해당 분야 상임 이사 경험)
- **집합적 정합성 여부 판단** : ①이사회 기능이 얼마나 강한가/②미흡한 점은 무엇인가/③이러한 미흡점을 관리하고 최소화하기 위해 필요한 시간 계획은 어떠한가/④미흡점 해결을 위해 기존에 사용한 방법은 얼마나 효과적이었는가/⑤어떠한 구성이 효과적이고 적절하다고 생각하는가(구성원간 협력, 논의 및 의사결정에 있어 다양한 역할, 집합적 정합성을 위해 추가로 필요한 특성, 이사회 규모는 적정한가 등)/⑥장기적 시각 및 승계계획을 고려할 때 미래에 필요한 요구 사항은 무엇인가 등(※ ECB 제시)

**【원칙 19】** 이사의 전문분야<sup>1)</sup>, 직군, 성별 등과 관련하여 은행별 영업 특성에 따라 중장기 전략, 가치 등을 감안해 전문성 및 다양성 확보 방안<sup>2)</sup>을 마련해야 함

**【 세부 기준 】**

- 1) 전문분야** : 전문분야는 지배구조법에 열거된 부문 외에도 글로벌, HR, 보수, 지배구조, 전략, ESG 등 은행 영업 특성 및 경영전략에 따라 다양하고 유연하게 선정할 수 있음. 한편, 후보자의 전문성 판단을 위한 기준이나 근거를 세부적으로 마련할 필요가 있으며, 연구 실적, 직무 경험, 경력 등을 고려
- 2) 전문성 및 다양성 확보 방안**
  - ① 특정 전문분야, 직군, 성별(gender diversity), 연령, 사회적 배경 등을 고려해야 하며, 은행별 목표(예 : 목표 비율, 최소 인력수, 목표 범위 등) 및 이의 달성을 위한 중장기 계획 마련
  - ② 전문성 및 다양성 확보 정책 및 목표(또는 목표 비율) 등은 상시후보군 구성 분야, 후보군 수, 후보군 평가 등 관리 정책과 연계되어야 함

**【원칙 20】** 금융환경 변화 및 이사회 內 소위원회 증가 추세에 대응하여 은행별로 적정 수의 이사<sup>1)</sup>를 확보하고 소위원회는 이사들의 전문성, 경험 등과 부합<sup>2)</sup>되도록 구성

**【 세부 기준 】**

- 1) **적정 수의 이사** : 1인의 사외이사는 최대 3개 위원회 위원을 겸할 수 있도록 운영하는 등 이사들이 과도하게 많은 소위원회에 참여하지 않도록 제한
- 2) **소위원회 구성** : 복수 전문성 보유자의 선임도 고려 가능하나, 복수 분야의 전문성을 가진 이사를 선임할 경우 해당 분야의 전문성 보유 여부에 대해 명확하게 설명할 수 있어야 함

**【원칙 21】** 상시후보군은 적정 규모<sup>1)</sup>로 관리하며 세부 관리기준<sup>2)</sup>을 마련하고 주기적으로 평가<sup>3)</sup>하여 부적합자를 제외하여야 함

**【 세부 기준 】**

- 1) **적정 규모** : 특정 전문 분야 충원 필요 등에 대비하고 교체빈도 등을 감안하여 분야별 일정 수 이상의 후보(또는 직군, 성별 등 은행별로 다양할 수 있음)를 확보하되, 실질적 후보가 될 수 없는 자를 후보군에 포함하지 않도록 해야 함  
- 외부추천기관 의뢰시에도 해당 분야 전문성 보유요건 등을 정하여 요청함으로써 실질적인 후보가 될 수 있는 자를 후보군으로 관리하여야 함
- 2) **세부 관리기준** : ①후보군의 적정규모, ②전문분야 판단기준, ③분야별 비율(규모), ④후보 포함/제외/유지 기준, ⑤업데이트 주기, ⑥보고 등에 관한 사항 등을 포함
- 3) **주기적으로 평가** : 최소 연 1회 이상 평가하여야 함

**【원칙 22】** 상시후보군 추천경로<sup>1)</sup>는 특정경로로 편중되지 않도록 다양화하고 상시후보군에 포함되지 않은 사외이사를 선임할 경우 사유 및 추천자를 명확히 하고 이를 공시<sup>2)</sup>하여야 함

**【 세부 기준 】**

- 1) **추천경로** : 사외이사 선임의 객관성, 공정성 확보를 위해 사외이사 후보군 추천 경로가 은행 내부 지원조직 등 특정 경로로 편중되지 않도록 다양화 하고 특히, search firm 등 외부기관 추천비중을 확대, 한편, 사외이사 인선자문단 운영 등 다양한 방안도 고려할 필요
- 2) **공시** : 인선자문단 등 추가적인 평가절차를 거칠 경우 주요내용(선정방법, 운영 방법, 사외이사 및 회사와의 관계 등)에 대해 공시하고, 상시후보군 및 long list 등에 포함되지 않은 후보에 대해서는 사외이사 선임시 사유를 명확히 공시

**【원칙 23】** 사외이사 선임시 독립성, 전문성, 사외이사직 수행을 위한 충분한 시간 투입 가능성 등 자격 검증<sup>1)</sup>을 강화

**【 세부 기준 】**

1) **자격 검증** : CEO와의 장기 재임기간 공유(계열사, 타사 등 포함) 여부, 친분 및 학연, 이해상충 가능성(계열회사 전직 임직원, 계열회사 간 사외이사 순환 등) 등이 있는 경우 독립성 여부에 대해 보다 엄격한 검증이 필요

**【원칙 24】** 사외이사에 대한 적정 임기정책<sup>1)</sup>과 장단기 이사회 승계계획(succession plan)을 마련

**【 세부 기준 】**

1) **적정 임기정책** : 이사회의 안정성과 신임 사외이사를 통한 전문성 보강, 새로운 시각 도입 효과 등을 고려하여 은행별로 사외이사의 임기를 조정해 운영할 필요가 있으며, 이를 위해서는 ①임기차등화, ②재임연한 조정, ③일정비율 신규 선임 등 다양한 방안을 고려할 수 있음

※ 현행 획일적인 2+1 임기 정책을 정비하여 사외이사 임기만료가 동일년도에 과도하게 집중되지 않도록 하고, 전문성·다양성 목표를 반영하여 주기적인 이사회 내 순환이 이루어질 수 있도록 임기정책을 운영하는 것이 필요함

- 이사회 의장은 이사회의 효과적인 운영에 큰 영향을 미치며, 이러한 중요성을 감안하여 이사회 의장의 재임 연한을 제한하는 방안도 고려할 수 있음
- 동일 CEO, 이사회 의장과 장기의 임기공유(예 : CEO와의 시차임기제)를 제한하는 방안도 고려할 수 있음

**(승계계획)** 이사회 구성 현황, 중장기 이사회 구성 목표 비율 등에 따른 장단기 이사 승계계획<sup>1)</sup>을 수립하고, 이사회에서 이사 승계계획을 주기적<sup>2)</sup>으로 논의하여 계획을 수립

**【 세부 기준 】**

1) **장단기 이사 승계계획** : 향후 은행에 필요한 역량 분석 → 현 이사회 역량 평가 → 부족 부문 파악 → 해당 역량 보유 사외이사 선임 등 절차를 마련해야 함

- 이와 함께 임기정책, 전문성·다양성 정책 및 확보 방안, 사외이사 후보군 관리, 세부 선임절차 등을 종합적으로 고려해야 함

2) **주기적** : 최소한 연 1회 이상 논의하여야 함

**【원칙 25】 전문성, 다양성 등 이사회 구성의 집합적 정합성을 제고하기 위한 이사회 역할, 방안, 성과 등 대해 공시**

- **(공시내용)** 집합적 정합성 확보를 위한 은행의 정책 및 운영 현황을 비롯하여 임기정책, 승계계획 등에 대해 구체적이고 선명하게 공시<sup>1)</sup>하도록 하며
  - 특히 집합적 정합성 제고를 위한 **이사회**의 관리, 감독 노력을 명확하게 포함하여 공시하도록 함

**【 세부 기준 】**

**1) 공시 :** 은행별 특성에 따른 전문 분야 및 구성 이유, 적정 이사수에 대한 판단, 전문성·다양성 정책 및 목표 비율 등 이를 위한 방안, Board Skill Matrix 관련 사항, 사외이사별 전문성 기준 해당 여부, 소위원회 배정 이유 등

**【 참고 : ECB 제시 Suitability Matrix 사례 】**

※ EU 은행감독기관인 유럽중앙은행(ECB)이 집합적 정합성 자체평가의 모범사례로 제시

□ 분야별 매트릭스

- ① 개별 Business Model Requirements
- ② 공통 <sup>①</sup>Governance, <sup>②</sup>Risk Management, Compliance, Audit, <sup>③</sup>Management and Decision-making, <sup>④</sup>Experience Overview

**(예) Risk Management, Compliance and Audit**

This section is meant to map the experience of the members of the management body for a variety of topics from the risk management framework (including first-line-defences and the independent risk management function as a second-line-defence). Furthermore, this section maps the experience of the members of the management body with regard to compliance (a second-line-defence) and internal audit (the third-line-defence)

|  | Cross the names with an "X" for the individuals who are of most value-added for the particular required experience - add columns for all the members in either the management function or the supervisory function |                  |                  |                  |                  |                  | Fill in a collective score for the management body in its management function/ supervisory function as a whole in its current composition:<br>A = Absent<br>L = Low<br>ML = Medium-Low<br>MH = Medium-High<br>H = High |
|--|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|--|
|  | N<br>A<br>M<br>E   | N<br>A<br>M<br>E | N<br>A<br>M<br>E | N<br>A<br>M<br>E | N<br>A<br>M<br>E | N<br>A<br>M<br>E |  |
| Setting and implementing the institution's risk strategy, risk culture and risk appetite |  |                  |                  |                  |                  |                  |  |
| Capital, funding and liquidity, treasury management                                      |  |                  |                  |                  |                  |                  |  |
| Recovery and resolution  |  |                  |                  |                  |                  |                  |  |
| Stress-testing   |  |                  |                  |                  |                  |                  |  |
| ...  |  |                  |                  |                  |                  |                  |  |

## 4. 이사회 및 사외이사 평가체계

### 가. 현황 및 문제점

㉠ (평가방식) 지배구조법에 따라 매년 사외이사 활동을 평가하고 있으나, 평가내용이 형식적이고 실효성이 떨어진다는 지적

- 통상 ①자기평가, ②이사 상호평가, ③임직원 평가 등을 조합하여 활용중이나, 평가결과가 대부분 '우수' 이상으로 **관대화\*** 경향

\* 최근 3년간 24개 은행의 사외이사 평가결과 모두 '가장 우수' 또는 '우수'로 평가

- 한편, 일부 은행의 경우 자기평가\*나 임직원 평가의 비중 등이 지나치게 높아 각각 객관성 및 독립성에 부정적인 측면

\* G 은행의 경우 사외이사 평가중 자기평가 비중을 70%로 적용해 객관성 저하

- 대부분 '정성평가' 위주이나, 단순 설문방식인데다 세부 평가 기준\*이 없는 경우도 많으며 정량평가는 제한적으로 실시

\* 충실성, 전문성, 리더십, 기여도 등 평가항목만을 제시하고 구체적인 평가기준이 없이 운영하거나 일부 은행은 설문지 평가항목을 1개(적절 여부)로만 운영 등

- 일부 은행이 사외이사 평가과정에 외부평가기관을 활용하고 있으나, 활용 정도나 내용은 상이\*

\* ①평가절차에 활용(평가지 발송, 수집, 분석 및 보고서 작성 등 절차를 외부 기관이 수행), ②평가에 직접 참여, ③평가체계·설문지 등과 관련한 컨설팅 등

#### ※ (사외이사 평가 관련 국제기준)

- (BCBS Corporate governance principles for banks) 이사회는 자신의 성과측정을 위해 스스로 또는 외부전문가의 조력을 얻어 이사회 전체, 위원회, 이사 개개인에 대한 평가를 정기적으로 실시하여야 함
  - 이사회는 이사 각각의 이사회 내 성과를 고려하여 적어도 1년에 1회 이상 정기적으로 이사에 대한 적정성 평가를 실시
- (OCC Director's Book) 의미있는 자체 평가는 이사회 의 효율성과 기능, 위원회 운영, 이사의 기술과 전문성을 평가하며, 모든 이사회는 주기적으로 자체 평가를 수행해야 하고, 이사회 자체 평가는 이사회 의 전반적인 성과를 개선하는데 유용
- (싱가폴 MAS Guidelines on Corporate Governance) 이사회는 전체로서의 효율성과 각 이사회 위원회 및 개별 이사의 효율성에 대한 공식적인 연간 평가를 수행
- (홍콩 HKMA 감독정책 매뉴얼) 이사회는 이사의 지속적인 적합성을 최소한 매년 평가

② **(평가결과 활용)** 평가의 관대화 경향 등에 따라 평가결과와 사외이사 재선임 기준과의 연계는 제한적\*

\* 최근 3년간 현황 조사 결과, 평가결과를 이유로 재선임되지 못한 사례는 없었음

- 이사회가 평가결과를 논의하고 스스로 미흡사항을 개선하는 피드백 절차도 미흡

※ (해외사례) 국제적으로 이사회(위원회, 사외이사)의 유효성 평가가 지배구조의 주요 영역으로 포함(OECD Board Evaluation, 2018)되고, 절차, 결과, 개선안을 적극 공시하는 글로벌 금융사들에 비해 국내 은행의 이사회 등 평가, 활용, 공시 수준은 미흡

† **글로벌 금융회사들의 이사회 평가 프로세스**

- ①평가 절차, 평가 질문지에 대한 이사회 논의 → ②평가 실시 → ③의장 등과 전체 이사들의 1:1 인터뷰 → ④이사회 의장 및 소위원회 의장 간 평가 결과 논의 → ⑤평가결과 도출 → ⑥전체 이사회 공유 → ⑦피드백(개선안) 마련 → ⑧공시

나. best practice  **5개 핵심원칙**

**[원칙 26]** 이사회, 소위원회, 사외이사 활동에 대하여 적합한 절차와 방식을 선택하여 연 1회 이상 주기적으로 평가 실시

- **(정성평가)** 설문 방식을 사용할 경우 평가항목, 내용 및 기준을 구체적으로 제시하고 질문을 효과적으로 구성<sup>1)</sup>하도록 하며 설문 외 다양한 방식<sup>2)</sup>을 활용

**[ 세부 기준 ]**

- 1) **효과적으로 구성** : ①객관식, 주관식 질문을 적절하게 혼합, ②"적당한가"와 같이 수치 척도에 따른 응답 외에 자유기술의 개방형 질문을 적절히 사용하여 구체적인 내용을 담은 평가결과 산출, ③이사회 의장 및 소위원회 의장의 경우 별도의 평가 항목을 추가하는 등 직무에 적합한 평가방안을 강구하여야 함
- 2) **설문 외 다양한 방식** : 의장 또는 제3자에 의한 개별 이사 인터뷰 등을 통해 평가의 실효성을 보강할 수 있음

- **(사외이사 평가)** 개별 이사의 기여도와 연결할 수 있는 정량 지표를 바탕으로 계량화 기준<sup>1)</sup>을 제시하고, 다양한 지표를 활용하여 실효성 있게<sup>2)</sup> 평가하여야 함

**【 세부 기준 】**

- 1) **계량화 기준** : 정량지표 사용시 기준을 제시(예: 80% 이상 출석시 “우수” 등)함
- 2) **실효성 있게** : 이사회 출석률 외에 위원회 활동, 교육/연수 참여율, 투입 시간 등 계량화할 수 있는 지표를 다양하게 활용하는 것은 바람직하며 이사회 출석률 등 1~2개 지표가 정량지표의 전부인 경우 정량평가 비중이 지나치게 높지 않도록 (예: 30% 초과) 운영할 필요가 있음

**※ 정량지표 사례 (현재 일부 은행들은 기 활용중)**

- ① **출석률**(이사회, 소위원회, 간담회 등)
- ② **교육·연수** 참석 횟수
- ③ 실제 이사회 **참석 시간**(지각, 조기 퇴장 등 감안)
- ④ 현안에 대한 **추가자료 요청 횟수**(일정한 기준을 초과한 회수)
- ⑤ **중요 발언·지적 횟수**(단순한 발언의 횟수나 양이 아닌 실질을 고려)
- ⑥ 선임시 약속한 시간할애 대비 사외이사 활동에 **실제 소요 시간(비율)** 등

- 사외이사 평가 시 평가주체 및 비중은 자율적으로 결정하되, 자기평가 및 임직원평가 비중을 지나치게 높여<sup>1)</sup> 객관성이나 독립성을 저해하지 않도록 하여야 함

**【 세부 기준 】**

- 1) **지나치게 높여** : 개별 항목이 전체에서 차지하는 비중이 30%를 초과하는 등

**【원칙 27】** 이사회, 소위원회, 사외이사 평가에 있어 외부 전문기관의 활용을 통하여 공정성·객관성을 제고

- (정기 평가)** 다양한 방법<sup>1)</sup>으로 외부기관을 활용할 수 있음

**【 세부 기준 】**

- 1) **다양한 방법** : 외부기관의 활용은 ①설문지 구성 등 평가체계 점검, ②개별 인터뷰 등 평가지원, ③평가참여, ④보고서 작성·액션플랜 마련 등을 고려할 수 있음

**※ 국내 A금융지주의 사외이사 평가시 외부기관 활용 사례**

- 비밀유지 조항 등을 통하여 이사회 및 위원회 의사록을 외부기관에 제공
- 외부기관 평가자가 사외이사별 1~2시간의 인터뷰 실시
- 인터뷰 결과 및 다양한 평가 결과들을 조정하여 최종 평가

- **(공시)** 외부기관 활용시 은행 및 이사들과 해당 외부기관과의 관계에 대해 공시하여야 함

**[원칙 28]** 이사회, 소위원회, 사외이사에 대한 평가항목·내용 등을 정기적(최소 연 1회)으로 정비<sup>1)</sup>하고, 평가체계의 적정성을 객관적인 방법<sup>2)</sup>을 활용하여 주기적으로(최소 매 3년) 점검하여야 함

**【 세부 기준 】**

- 1) **정기적으로 정비** : 평가실시 前 이사회(위원회) 사전 협의 등을 통해 평가절차 및 방식, 내용의 적합성을 논의하고 보완·수정하여 효과적 평가체계를 유지, 특히 설문방식을 활용하는 경우 매년 환경변화를 감안해 설문지를 업데이트해야 함
- 2) **객관적인 방법** : 외부기관 등 제3자를 통해 이사회, 위원회, 사외이사 평가 체계의 적정성을 점검해야 함

**[원칙 29]** 사외이사 평가결과는 이사 재선임과 연계하여야 하며 이 경우 재선임 기준<sup>1)</sup>을 명확하게 마련하여 문서화

**【 세부 기준 】**

- 1) **재선임 기준** : 일정 점수 이상, 일정 등급 또는 정성적인 평가기준 등

※ (평가결과 활용관련 국제기준)

- (홍콩 HKMA) 개별 이사의 **성과평가 결과가 기대에 미치지 못하거나 중요한 문제가 있을 경우 이사회는 적기에 적절한 조치**를 취해야 하며, 해임 또는 신규 선임 등 포함
- (UK Corporate Governance Code) 적절한 경우 새 구성원을 임명하거나 이사의 사임을 요청함으로써 **성과평가 결과에 따라 조치**를 취해야 함

**[원칙 30]** 이사회, 소위원회, 사외이사 평가결과에 대하여 미흡사항에 대한 보완·개선 등 환류(feedback) 기능을 강화하고, 세부 내용을 공시

- **(환류)** 평가결과를 이사회 등에 공유하고 개선필요 사항 등에 대한 논의 절차<sup>1)</sup>를 마련하여야 하며, 개선 이행상황을 점검

**【 세부 기준 】**

- 1) **논의 절차** : 교육·연수, 차기 이사 구성시 활용 등을 비롯한 다양한 액션플랜

- **(공시)** 평가결과에 대한 공시를 강화하여 평가절차, 방법, 결과, 개선안, 전년도 개선안 이행사항 등을 공시에 포함하여야 함

## IV. 기대효과 및 향후 계획

### 가. 기대효과

- **(은행권)** 사외이사 제도가 도입('00년)되고, '16년 지배구조법이 시행되었으나, 대체로 은행들은 지배구조법의 형식적 준수에 치중하여 업계가 활용 가능한 모범관행도 부족
  - 금번에 국제 기준 및 해외 사례와 국내 모범사례를 종합적으로 정리하고 은행권과 충분한 논의를 거쳐 모범관행을 마련한 만큼,
    - 이를 토대로 국내 은행이 유수의 글로벌 금융회사 수준으로 지배구조를 개선해나가는 데 크게 기여할 것으로 기대
  - 아울러 동 모범관행은 핵심원칙과 방향성을 제시하되, 은행별로 선택가능한 다양한 방안을 제시하는 등 원칙 중심의 유연한 적용을 추구하고 있어,
    - 각 은행별로 영업 특성, 중장기 경영전략, 조직 문화에 따라 적합한 지배구조를 발전시켜나가는 데 도움이 될 것으로 기대
- **(감독당국)** 한편, 해외 주요 감독당국들은 지배구조 관련 법규 외에 지배구조에 관한 세부 가이드라인을 마련해 운영
  - 국내에서도 유사한 가이드라인이 마련됨에 따라 감독기준의 글로벌 정합성을 제고할뿐만 아니라,
    - 일관된 감독·검사 기준을 제시함으로써 감독행정의 투명성을 강화하고 은행 지배구조의 개선을 유도하는 효과를 기대

※ (주요국의 은행 지배구조에 관한 감독 가이드라인 사례)

- 美 통화감독청(OCC) : Director's Book, Role of Directors for National Banks('20.11)
- 유럽 은행감독당국(EBA) : Guidelines on internal governance('21.7)
- 英 건전성감독당국(PRA) : Supervisory Statement on Corporate governance: Board responsibilities('18.7)
- 캐나다 금융감독청(OSFI) : Guideline on Corporate governance ('18.9)
- 싱가포르 감독청(MAS) : Guidelines on corporate governance('21.11)
- 호주 건전성감독청(APRA) : Guide for directors('22.11) 등

## 나. 향후 계획

- **(은행권 공유)** 전체 은행권에 지배구조 best practice 최종안을 공유하고 은행별 특성에 적합한 자율적 개선을 유도
  - best practice의 적용범위가 방대한 만큼 각 은행지주와 은행이 과제별로 이사회에 심도있는 논의를 거쳐 과제별 개선 로드맵을 마련하고 추진할 필요
- **(감독·검사 기준 반영)** best practice 최종안은 추후 지배구조에 관한 금감원의 감독·검사 가이드라인으로 활용할 예정
  - 이를 위해 정기검사시 활용하는 경영실태평가(CAMEL-R) 개편 작업을 진행중이며 금융위와 협의하여 '24.1분기중 규정개정 등을 추진할 계획

### [참고] 경영관리(M) 부문 지배구조 평가항목 개편방안

- 지배구조 평가비중을 확대\*하고 best practice 최종안 내용을 세부 평가기준에 반영하는 등 현행 평가항목 대폭 확대 및 보완

※ 평가비중을 4.2%에서 5.0%로 확대하고, 경영관리(M) 평가시 중심지표로 활용해 M 평가 등급이 지배구조 평가등급 결과를 초과하지 못하도록 규정

| 현행   | 개편(예시)   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>① 경영 지배구조의 안정성</li> <li>② 성과보상 체계 운영의 적정성</li> <li>③ 경영정책 수립·집행 기능의 적정성</li> <li>④ 경영효율성 및 경영개선 추진실태</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>① 지배구조의 적정성</li> <li>② 경영정책 및 조직통할 기능의 적정성</li> <li>③ 성과보상체계 운영의 적정성</li> <li>④ 사회적 책임 이행 실태</li> </ul> |

- **(지속 보완·개선)** 금융환경 변화 및 은행권 현황을 반영해 주기적으로 실효성 여부를 검토하고 모범관행을 보완·개선할 예정

※ 도입 후 1년여간 운영경과를 살펴본 후 내년말 개선여부 검토

**(원칙 1) 이사회 의 총괄적 책임**

이사회는 은행의 전략적 목표, 지배구조체계, 기업문화와 관련된 경영진의 집행 행위를 승인하고 감시하는 등 은행에 대한 총괄적 책임(overall responsibility)을 짐

( 경영진에 대한 감시 )

46. 이사회는 CEO 등 주요 경영진의 승계계획(succession plan)에 적극적으로 관여 해야 함

**(원칙 2) 이사회 의 자격과 구성**

이사회 의 구성원인 이사는 개인적, 집단적으로 그 직위에 걸맞은 자격요건을 갖추고 있어야 함. 이사는 이사회가 기업지배구조 내에서 하는 역할과 그 감시 기능에 대해 잘 이해하고 있어야 함. 이사는 은행 업무에 대해 건전하고, 객관적인 판단을 내릴 수 있어야 함

( 이사회 의 구성 )

47. 이사회는 그 임무수행에 적합해야 한다. 이사회는 효과적 감시기능을 수행할 수 있도록 구성되어야 함. 따라서 이사회는 충분한 수의 독립이사(independent directors)들로 구성되어야 함

48. 이사회는 기능, 다양성, 전문성 측면에서 균형 잡힌 개인들로 구성되어야 함. 이사회는 집단적 측면에서 은행의 규모, 복잡성, 위험프로파일에 상응하는 자격 요건을 갖추고 있어야 함

49. 이사회 의 집단적 적합성(collective suitability)을 평가함에 있어서는 다음 사항을 고려함

- 이사회 구성원인 이사는 관련분야의 일정한 지식과 경험을 보유하고 있어야 하고, 관점의 다양성을 유지하기 위해 다양한 직무배경을 보유하고 있어야 함. 이사에 적합한 관련분야로는 자본시장, 금융분석, 금융안정, 재무보고, 정보통신, 전략기획, 위험관리, 보상, 규제, 지배구조, 경영관리를 들 수 있지만, 이러한 분야에 한정되지 않음
- 이사회는 집단적으로(collectively) 지역경제, 국가경제, 국제경제, 시장의 역학관계, 법률환경, 규제환경에 대한 상당한 지식(reasonable understanding)을 보유하고 있어야 하며, 필요한 경우 국제경험도 갖추고 있어야 함
- 이사 개개인은 이사회 의 의사결정과정에서 상호 소통하고, 공조하며, 비판적 토론에 임할 수 있어야 함

(이사의 선임과 자격요건)

50. 이사회는 이사 후보자(board candidate)의 발굴, 평가, 선택을 위한 명확하고 엄격한 절차를 보유하고 있어야 함. 법률에서 달리 정한 경우가 아닌 한 경영진이 아닌 이사회가 후보자추천권을 보유하여야 하며 이사회는 적절한 이사 승계계획(succession plan)을 수립해야 함

51. 이사 선임절차에서는 다음 항목에 대한 검증이 필요함
- 첫째, 은행영업, 위험 프로파일과 관련하여 **이사 후보자가 업무수행에 필요한 지식, 기술, 경험**을 보유하고 있는지 여부를 확인하여야 함. 특히, **비집행이사** (non-executive directors)의 경우 **이사회 내에서 독립적으로 직무를 수행할 수 있는지** 여부를 확인하는 것이 중요함
- 둘째, 이사 후보자가 좋은 평판과 청렴한 근무경력을 보유하고 있는지 여부를 확인하여야 함
- 셋째, 이사 후보자가 **책임완수에 필요한 충분한 시간**을 보유하고 있는지 여부를 확인하여야 함
- 넷째, 이사 후보자가 다른 이사들과 원만한 관계를 유지할 수 있는지 여부를 확인하여야 함
52. 이사 후보자에게는 독립적, 객관적 직무수행을 어렵게 만드는 **이해상충 (conflicts of interest) 문제**가 없어야 함. 후보자는 다음 각호의 부당한 영향력으로부터 자유로워야 함
- **타인(특히 경영진, 주주)의 부당한 영향력**
  - **전·현직으로부터의 부당한 영향력**
  - **다른 이사, 경영진, 그룹내 다른 자회사와의 개인적, 직업적, 경제적 관계로부터의 부당한 영향력**
55. 이사회는 **신임이사**에게 그 직무수행에 필요한 지식, 기술을 습득, 유지, 제고하기 위한 **전입교육(induction programmes)**을 실시해야 하며, **기존 이사들**에게도 내부자원, 외부자원을 포함하여 관련주제에 대한 **지속적인 교육 프로그램**을 제공해야 함. 이사회는 이러한 교육을 위해 충분한 시간, 예산, 기타 자원을 제공해야 하고, 필요한 경우 외부전문가를 초빙해야 함. 이사회는 **재무, 규제, 리스크와 관련된 경험이 부족한 신임이사에게는 더 많은 교육**을 제공해야 함
56. 이사 임명권을 보유한 주주가 있는 경우, 이사회는 동 주주가 이사회 임무를 충분히 이해할 수 있도록 노력해야 함. 이사는 임명권자의 의사와 무관하게 은행 전체의 이익을 위해 노력할 책임이 있음

### (원칙 3) 이사회 구조와 관행

이사회는 자신의 적절한 지배구조와 지배관행을 정립하여야 한다. 이사회는 지배관행을 정착시키기 위한 수단을 마련하고 동 수단의 유효성을 정기적으로 점검해야 함

( 이사회 조직과 평가 )

57. 이사회는 감시업무 등 자신의 임무를 효과적으로 수행하기 위해 조직 운영에 필요한 덕목(leadership), 규모, 위원회의 활용정도 등을 고려하여 이사회 조직을 만들어야 함. 이사회는 모든 필요 사안을 심도 있게 다루기 위한 **충분한 시간과 수단**을 확보해야 함. 이사회 내에서는 의제에 대한 활발한 토론이 이루어져야 함
58. 이사회는 자신의 조직, 권한, 책임, 주요활동을 규율하는 조직규정, 정관, 기타 유사한 문서를 관리하고 정비해야 함
59. **이사회는 자신의 성과측정을 위해 스스로 또는 외부전문가의 조력을 얻어 이사회 전체, 위원회, 이사 개개인에 대한 평가를 정기적으로 실시**해야 함

- 이사회는 이사회의 구조, 규모, 구성 뿐 아니라 위원회의 구조 및 협조 관계도 정기적으로 검토해야 함
- 이사회는 이사 각각의 이사회 내 성과를 고려하여 적어도 1년에 1회 이상 정기적으로 이사에 대한 적정성(ongoing suitability) 평가를 실시해야 함
- 이사회는 이러한 평가의 일부로서 정기적으로 이사회의 지배구조관행과 그 절차의 유효성을 검토하고, 개선필요 사항을 발견하여 개선하여야 함
- 이사회는 지속적 개선노력의 일환으로 이러한 평가결과를 이용해야 함

( 의장의 역할 )

61. 이사회의장은 이사회의 기능수행에 있어서 중요한 역할을 한다. 이사회 의장은 이사회 내에서 리더십을 발휘하고, 이사들간 신뢰관계를 유지하는 등 이사회의 효과적 기능 유지에 대한 책임을 진다. 이사회의장은 직무수행을 위해 필요한 경험, 능력, 자질을 갖추고 있어야 함. 이사회 의장은 충분하고 건전한 정보를 바탕으로 이사회의 결정이 내려지게 해야 함. 의장은 비판적 토론을 유도하고 조장하여야 하며, 의사과정에서 반대의견이 자유롭게 개진되고 논의될 수 있도록 해야 함. 의장은 직무수행에 필요한 충분한 시간을 투입해야 함

( 위원회 )

64. 이사회는 부적절한 권한집중 방지, 새로운 관점의 제공 등을 위해 위원회 의장과 그 구성원을 주기적으로 교체해야 함

(원칙 5) 은행그룹의 지배구조

은행그룹(group structure) 내에서는 모회사의 이사회(board of the parent company)가 은행그룹 전체에 대한 책임(overall responsibility for the group)을 지며, 은행그룹과 소속회사의 구조, 사업, 위험에 상응하는 명확한 지배구조 체계를 정립하고 이를 운영함. 이사회와 경영진은 은행그룹의 조직구조와 위험 현황을 잘 알고 이해하고 있어야 함

( 모회사 이사회 )

95. 모회사 이사회는 은행그룹을 운영함에 있어서 전체그룹과 자회사 모두에게 영향을 미치는 실체적 위험과 문제를 인지하고 있어야 한다. 모회사 이사회는 자회사에 대한 적정한 감시활동을 수행하되, 자회사 이사회의 독립된 법적 책임과 지배구조를 존중해야 함

(원칙 12) 공시와 투명성

은행 지배구조는 주주, 예금자, 기타 이해관계자 및 시장참가자들에게 투명해야 (transparent) 함

151. 건전하고 효과적인 기업지배구조를 갖추기 위해서는 투명성(Transparency)이 필요함. 투명성이 충분히 보장되지 않는 경우 주주, 예금자, 기타 이해관계인, 시장참가자들이 이사회와 경영진을 효과적으로 모니터링하고 이들에게 적절한 책임을 묻는 것이 매우 곤란해짐. 기업지배구조 내에서 투명성이 하는 역할은 은행의 이해관계자들이 은행을 지배하고 있는 이사회와 경영진의 유효성을 평가하는데 필요한 정보를 제공하는 것임

**1. 사외이사 지원조직 및 체계**

**【사외이사 지원조직 관련】** ※ Corporate Secretary : 우리나라 이사회사무국장 역할

- ① (IFC Corporate Secretary Handbook) 상장사들은 Corporate Secretary를 두어야 하며 Corporate Secretary는 이사회와 경영진 등 이해관계자들 사이에 정보, 소통 등의 교량역할을 하고 나아가 지배구조 측면의 전문적 지침을 제공할 것으로 기대
  - (보고) Corporate Secretary의 보고체계를 정비하는 것이 필수적임.  
Corporate Secretary가 CEO에게 보고하는 경우 이사회는 독립적·편향되지 않은 지배구조 조력을 받지 못하며 Corporate Secretary가 너무 많은 시간을 경영 이슈에 소비한다고 생각할 수 있음
  - (Corporate Secretary 성과평가)는 인사부 조력을 받아 이사회 의장이 실시
  - (Corporate Secretary 임면) 이사회에 의한 것이 가장 좋으며 경영진으로부터 부당한 해임 등이 이루어지지 않도록 해임시의 장치들을 마련할 필요
- ② (UK Corporate Governance Code) Corporate Secretary 임면은 모든 이사회 의 문제
  - 모든 이사들은 모든 지배구조 사안에 대해 이사회에 조언할 책임이 있는 Corporate Secretary에 접촉하여야 함

**【사외이사 정보제공 관련】**

- ① (OCC Director’s Book) 이사는 회사의 리스크, 경영현황 등에 대하여 이해하고 안건을 완전히 파악할 수 있도록 충분한 시간을 할애하여 검토하는 한편, 회의가 진행되는 동안 주요 이슈들에 대해 충분히 설명듣고 논의할 수 있어야 함
- ② (UK Corporate Governance Code) 이사회는 Company Secretary의 지원을 받아 효과적이고 효율적으로 기능하기 위해 필요한 정책, 절차, 정보, 시간 및 자원을 보유하여야 함

**【사외이사 간담회 관련】**

- ① (OCC Director’s Book) 이사회 의 독립성을 강화하기 위해 필요시에는 사외이사만을 대상으로 하는 사외이사회의를 개최하여 경영진이 이사회에서 결정한 정책 방향에 부합되도록 세부 정책을 수행하고 있는지, 이사회가 효과적으로 운영되고 있는지 등의 이슈에 대하여 경영진으로부터 영향받지 않고 자유롭게 논의가능해야 함
- ② (NYSE Corporate Governance Standards) : 경영진이 참석하지 않는 비상임이사(non management directors)만의 회의 정례화 회의가 진행되는 동안 주요 이슈들에 대해 충분히 설명듣고 논의할 수 있어야 함

**【사외이사 교육 관련】**

- ① (NYSE Corporate Governance Standards) 신임이사에 대한 철저한 오리엔테이션 프로그램 수립 및 지속적 교육을 통해 신임 이사들의 회사사업 및 지배구조 신속 파악 지원

## 2. CEO 선임 및 경영승계절차

### [NYSE 지배구조 가이드라인]

- ① (승계계획 프로세스) 상장기업은 경영승계와 관련한 지침을 마련하고 이를 공시해야 하며 신뢰할 수 있고 **지속가능한 CEO 경영승계계획 절차**에는 다음을 포함
  - 체계적이고 잘 실행되는 승계를 위해 **강력한 관리 개발 프로세스**를 통하여 시간을 두고 준비
  - 사망, 건강문제, 다른 개인적인 사유 등으로 인한 **갑작스런 CEO 변경, 또는 성과 문제로 인한 신속한 승계**가 요구되는 상황 등에 대비하여 **비상계획 수립**
  - **회사의 장기적인 전략적 방향 및 미래 비즈니스 요구**에 부응하는 **CEO 자격기준**을 설정함. 정확하고 사려깊은 CEO 프로파일은 이사회의 어려운 결정에 가이드를 제공하는 나침반이 됨
  - **경영승계계획에서 이사회, 위원회, CEO, 경영진 등 각 역할**을 명확히 하고 **승계 계획은 지속적이고 실질적인 절차**가 될 수 있도록 하는 메커니즘을 확립
  - **미리 정해진 선정기준에 따라 잠재적 내부후보를 평가**하고 그들의 강점과 개발이 필요한 역량을 이해하여 부족한 역량을 육성하기 위한 **개발계획을 수립**하여야 하며, 내부후보들이 이 과정에 대해 만족스럽게 생각하는 것이 중요
  - **인재 시장에 대해 이해**하고 **내부후보를 외부의 벤치마크 대상과 비교**
  - CEO와 최고 인사책임자가 적극적이고 효과적인 고위 경영진 승계 프로그램을 감독하여 모든 고위 경영진이 경험과 기술을 축적할 수 있도록 함
  - **경영승계계획을 정기적으로 검토**하고 필요시 **조정**
- ② (조기 개시) **이상적으로 경영승계계획은 CEO의 임기초기에 시작**
- ③ (경영전략과 연계한 자격요건 설정) **미래의 전략방향**을 반영하여 **자격기준**을 설정하며 이는 **내부후보 육성 로드맵**을 제공하고 **최종 후보 선택의 틀**이 됨
  - 현명한 이사회는 **CEO 교체 예상시 평소보다 조기에** 중장기 경영전략을 수립하여 차기 CEO가 전략목표를 달성하는 데 필요한 역량이 무엇인지 설정
- ④ (가장 우수한 평가방식을 채택) 미래 지향적 평가방식을 구축
  - CEO 후보군 선정을 위해 이사회는 회사의 전략방향과 비교하여 부족한 역량이 무엇인지, 적정 시간 내 이러한 역량 부족 문제를 해소할 수 있는지 등을 포함하여 **후보군 역량을 구체적으로 평가**
  - 내부후보를 타 경영진과 비교하여 벤치마킹 할 수 있으며 내부평가 함께 실시
- ⑤ (승계계획에서 CEO의 역할) 내부 후보를 조기에 식별하고 이사회에 자문역할을 수행하며 고위급에서 경영승계를 추진
- ⑥ (이사회 역할) **효과적인 승계 계획 프로세스 마련 및 잠재적 리더십에 대한 적절한 지식**을 갖추고 있는지 **확인**하는 책임
  - **이사회에서의 프레젠테이션과 이사회 외부의 정기 회의를 통해 고위 경영진을 알아가야** 하며 적어도 **매년 한번 심층적인 인재검토**를 계획해야 함

(바람직한 승계계획을 가진 회사의 특징) CEO와 함께 승계계획 과정에 지속적으로 깊이 관여하는 강력한 이사회 보유, **최고 경영진을 이사회에 지속적으로 공개, 승계 계획은 전략적 계획 프로세스와 연결된 지속적 프로세스**, 예측 가능한 결과를 위한 조건을 만들어 승계과정에서 휴먼드라마를 최소화, **비슷한 외부 리더와 비교하여 CEO 내부 후보를 주기적으로 조정**, 올바른 승계문화를 개발

### 3. 이사회 구성의 집합적 정합성 및 독립성

#### 가. 미국 OCC Director' s Book

##### ( 이사회 구성, 자격, 선임 )

- 이사회의 구성은 효과적인 감독을 용이하게 해야 함. 이상적인 이사회는 은행의 규모, 전략, 리스크 프로파일 및 복잡성에 따라 지식과 전문 지식이 혼합된 개인들로 구성되고 다양화되어 있음.
- 개별 이사의 자격은 다양하지만 이사는 은행을 효과적으로 감독하는 데 필요한 집단적 전문성, 경험 및 관점을 제공해야 함. 더 크고 복잡한 은행의 이사회에는 조직의 복잡성과 은행 사업에 내재된 위험을 이해할 수 있는 능력을 가진 이사가 포함되어야 함. 개별 이사는 또한 이사회의 위험감독 및 규정 준수 책임에 대한 전문지식을 제공해야 함. 또한 이사회와 이사는 규모, 구성 및 기타 측면을 관리하는 법적·규제요건을 충족해야 함.
- 이사의 독립성을 촉진하기 위해 이사회는 내부 및 사외 이사의 적절한 조합을 보장해야 함.
- 이사회의 공석을 채우기 위해 이사회는 이사 후보를 식별, 평가 및 선택하는 프로세스를 수립해야 함. 은행의 규모와 복잡성으로 인해 프로세스를 작성해야 할 수도 있음.
- 원하는 지식, 기술 및 경험에 대한 기준은 예를 들어 은행이 신규, 수정 또는 확장된 상품 및 서비스를 제공할 계획인 경우 시간이 지남에 따라 변경될 수 있음.
- 이사간의 다양성은 효과적인 이사회의 또다른 중요한 측면임. 이사회는 위험관리 및 내부통제에 대한 다양한 지식을 갖춘 후보자뿐만 아니라 여성 및 소수자를 포함한 다양한 후보자 풀을 적극적으로 찾아야 함
- 이사는 자신의 기술과 경험에 맞는 위원회에 배정되어야 함

##### ( 이사회 임기 )

- 이사 임기 정책은 은행들에 모두 요구되는 상황은 아니지만, 은행이 숙련되고 객관적이며 참여도가 높은 이사회 구성원을 유지하는데 도움이 되며 임기정책이나 내규에서 이사 임기 제한, 정해진 퇴직 연령 설정 등의 방식으로 가능함
- 임기 정책은 이사회의 자연스러운 발전을 위한 로드맵을 제공하고 새로운 이사로부터 신선한 아이디어를 얻고 비판적 사고를 장려하는 구조화된 프로세스를 생성할 수 있음

#### 나. 싱가포르 MAS Guidelines on Corporate Governance

##### ( 이사회 구성 및 지침 )

- (원칙) 이사회는 독립성, 사고 및 배경의 다양성이 적절하게 균형을 이루고 있어 이사회 최선의 이익을 위한 결정을 내려야 함

- (지침) 독립적인 이사는 행동, 성격, 판단 등에 있어 독립적이며 회사, 관련회사, 주요 주주 또는 독립적 행사를 방해할 수 있거나 방해하는 것으로 합리적으로 인식되는 임원과 관계가 없는 사람임.
- 비상임이사는 이사회와 과반수를 구성, 이사회 및 이사회 위원회는 적절한 규모이어야 하며 그룹으로서 기술, 지식, 경험 및 성별, 연령과 같은 다양성과 기타 측면의 적절한 균형과 조합을 제공하여 무비판적 집단사고 위험을 피할 수 있는 이사로 구성, 건설적인 토론 및 이사회와 다양성 정책 및 목표를 포함하여 이사회와 다양성 정책 구현에 대한 진행상황은 회사의 연차보고서 또는 웹사이트를 통해 공개됨
- (추가 지침) 이사회에서 이사의 독립성을 평가할 때 이사의 재임기간을 고려함. 지명 위원회는 이사의 재직 기간이 독립성에 영향을 미쳤는지 여부를 매년 평가. 장기 재직이사, 특히 동일한 CEO 또는 최고 경영자 밑에서 재직한 이사는 독립적으로 행동할 수 있는 능력을 손상시키는 확고한 이해관계를 가질 수 있음.

( 이사회 구성원 )

- (원칙) 이사회는 점진적인 이사회 갱신의 필요성을 고려하여 이사 임명, 재임명을 위한 공식적이고 투명한 프로세스를 갖추
- (지침) 이사회는 지명위원회를 구성하여 다음을 추진
  - 이사 승계계획 검토, 회장, CEO 및 주요 경영진의 임명 또는 교체
  - 이사회, 위원회, 이사 성과 평가를 위한 절차 및 기준
  - 이사회 및 이사를 위한 교육 및 전문성 개발 프로그램 검토
  - 이사의 임명 및 재임명
  - 회사는 잠재적 신임 이사를 식별하고 평가하는데 사용되는 기준과 적절한 후보자를 찾는 데 사용되는 채널을 회사의 연차보고서 또는 웹사이트에 포함하여 이사회에 관한 이사의 선택, 임명, 재임명 절차 공개
- 지명위원회는 이사의 독립성에 대해 매년 또는 필요시 수시 결정. 이사는 독립성에 영향을 미칠 수 있는 회사, 관련 회사, 대주주 또는 임원과의 관계를 이사회에 공개
- 이사회가 지명위원회의 견해를 고려하여 그럼에도 불구하고 그러한 이사가 독립적이라고 결정하는 경우 회사는 연차보고서 또는 웹사이트에 관계와 그 이유 공개
- (추가 지침) 선임시 지명위원회는 후보자의 실적, 연령, 경험, 능력, 기술 등 기타 관련 요소를 고려하여 각 후보자가 적합하고 적절한 사람이며 직책에 대한 자격이 있음을 확인하여야 하고 기존 이사의 자격유지 여부를 매년 검토
- 지명위원회는 적어도 매년 이사회와 각 위원회가 역할을 효과적으로 수행할 수 있는 기술 부족 여부를 평가, 이사회와 해당 위원회의 효율성 개선 단계를 식별함

다. 영국 UK Corporate Governance Code

( 이사회 구성 및 승계 )

- 회장 및 비상임이사 임명에는 공개 모집 및 외부기관 추천을 활용하여야 하며 외부 기관이 참여시 회사 또는 개별 이사와의 연관에 대해 설명하고 연차보고서에 공시
- 연차보고서는 임명 절차, 승계계획에 대한 접근 방식 및 다양성 개발 지원 방법, 다양성과 포용에 관한 정책, 그 목표 및 회사 전략과의 연계, 실행방법 및 목표 달성 진행 상황, 고위 경영진과 직속 부하의 성별 균형을 포함

## 라. 영국 FRC Guidance on Board Effectiveness

### ( 이사회 구성 및 승계 )

- 전략을 실행하고 미래의 도전 과제를 해결하는데 필요한 기존 기술 세트를 매핑하는 **Skill Matrix**는 **기술 격차를 식별하는 효과적인 방법**이 될 수 있으며 **역할 평가 및 승계계획에 유용한 도구**임
- 이사회가 한 개인의 기술에 너무 의존할 위험도 존재. **임명시 임기에 대한 논의**는 장기적인 승계전략을 알리고 관리하는데 도움이 됨. 회사와 이사회 요구사항은 시간이 지남에 따라 변하므로 기대치를 관리하고 **비상임이사의 임기 및 연장에 대해 융통성**을 갖도록 권장하는 것이 현명함.
- **승계계획은 ①긴급계획**(갑작스럽고 예측하지 못한 사유), **②중기계획**(현 이사 및 고위 경영진의 퇴직 등 질서있는 퇴진), **③장기계획**(현재와 미래 이사회에 필요한 기술에 대한 회사의 전략 및 목표 전달 사이의 관계)을 고려해야 함
- **승계계획을 서면으로 작성**할 경우 이행하는데 도움이 되며, 승계계획은 이사회 다양성을 높이고 경영진의 다양성을 구축하는데 도움이 됨

## 4. 이사회 및 사외이사 평가체계

### 가. OECD Board Evaluation(2018)

- 이사회 평가는 투자자, 규제기관, 기타 이해 관계자의 관심을 끌고 있으며 그 이유는 **이사회 평가를 적절하고 효과적으로 수행할 때 이사회 성과를 검토하고 개선**할 수 있는 중요한 도구를 제공할 수 있기 때문이며, 이는 **결국 기업가치 창출 기회**로 이어짐
- **자세한 원칙과 지침**이 있는 국가에 상장된 회사는 **더욱 실질적이고 접근 가능한 이사회 평가관행**을 채택하는 경향이 있으며, **이사회 평가에 있어 경험적으로 “규정화”와 “평가과정에 대한 정보 공개”가 중요함**
- 효과적이고 가치있는 이사회 평가를 위해 **4가지 원칙 필요**
  - ① (언제) 일반적인 관행은 매년 이사회가 스스로 평가하며 평가 빈도는 회사에 따라 다를 수 있으며 **연 1회 이상 평가**하거나 지속적 평가를 할 수도 있지만 보고는 연 1회
  - ② (무엇을) **이사회, 위원회, 그 구성원(이사, 비상임, 사외이사 등)**
  - ③ (누가) **모든 이사회 구성원이 참여**하며 **설문지, 인터뷰를 통해 실행 계획 및 개선 영역을 이사회 등에 익명으로 제공**
  - ④ (공개) 투자자와 이해관계자들은 평가 과정에 대해 알게 되는 것을 높게 평가하고 있으나 현재 공시요건은 방법에 대한 표준화를 가져와서 **형식만을 준수하는 경우도 많아(매년 동일한 문구 사용) 실제 매커니즘과 최근 평가 결과 등에 대해서는 거의 드러나지 않음**
    - 일부 회사는 **평가 절차, 기준, 방법을 개방적으로 공개**하며 투자자와 이해관계자가 매년 프로세스를 검토하고 개선사항과 문제를 추적할 수 있는 실행 계획 포함

#### 나. 미국 OCC Director's Book

- 자체 평가는 모든 이사에 대한 설문지, 그룹 자체 평가, 각 이사와의 공식 인터뷰, 동료 평가 또는 이러한 방법의 조합 형태를 취할 수 있음
  - 경우에 따라 자체 평가를 관리하고 이사에게 피드백을 제공하기 위해 독립적인 제3자 이용이 가치있을 수 있음
- 모든 평가의 중요한 구성 요소는 성과를 개선하기 위해 식별된 조치 항목에 대한 후속 조치이며 액션플랜은 측정 가능한 결과를 생성해야 함
- 이사회 또는 위원회는 이사회 자체 평가 및 독립적 평가에서 발생하는 권장 사항의 이행을 감독해야 하며, 감독 임무의 일환으로 위원회는 기술 및 역량 격차를 해결하기 위해 이사회 구성변경이 필요하다고 결정할 수 있음

#### 다. 영국 UK Corporate Governance Code

- (원칙) 이사회는 자체 성과와 위원회 및 개별 이사의 성과에 대해 공식적이고 엄격한 연례 평가를 수행해야 함
- (내용) 이사회 평가는 이사의 기술, 경험, 독립성, 지식의 균형, 성별을 포함한 다양성, 이사회가 하나로 함께 일하는 방식 및 효율성 관련 기타 요인을 고려
  - 의장은 이사회의 강점을 인식하고 약점을 다루며 적절한 경우 새 구성원을 임명하거나 사임을 요청함으로써 성과평가 결과에 따라 조치를 취해야 함
  - 개별 평가는 각 이사가 지속적으로 효과적으로 기여하는지 여부를 보여주고 역할에 대한 헌신(이사회 및 위원회 회의, 의무를 위한 시간 약속) 입증을 목표
  - 이사회는 연차 보고서에 이사회, 위원회 및 개별 이사의 성과 평가가 어떻게 수행되었는지 명시해야 함
  - FTSE350 기업의 이사회 평가는 적어도 3년마다 외부에서 진행하는 이사회 평가를 고려해야 하며, 외부 평가자는 연차보고서에 명시되어야 하고 그들이 회사와 개별 이사들과 어떤 관련이 있는지 진술되어야 함

#### 라. 싱가포르 MAS Guidelines on Corporate Governance

- 이사회는 전체로서의 효율성과 각 이사회 위원회 및 개별 이사의 효율성에 대한 공식적 연간 평가를 수행
- 지명위원회는 이사회의 승인을 위해 이사회 전체 및 각 이사회 위원회의 효율성을 위한 객관적 성과기준, 프로세스, 의장 및 개별 이사의 이사회에 대한 기여도 평가기준 제안
- 연차보고서나 홈페이지에 이사회, 위원회, 그리고 개별 이사의 평가가 어떻게 이루어지는지를 공시하고 외부 평가기관의 경우 회사나 이사와의 관계를 명시

#### 마. 홍콩 HKMA Supervisory Policy Manual

- 개별 이사의 적합성에 대해 최초 매년 지속적으로 평가해야 하며, 이사회 회의, 그리고 위원회, 기타 요인들에서의 성과를 감안해야 함
- 평가의 객관성 제고를 위해 이사회는 평가절차에 외부기관 도움을 받을 수 있음
- 개별 이사의 성과평가 결과가 기대에 미치지 못하거나 중요한 문제가 있을 경우 이사회는 적기에 적절한 조치를 취해야 함

**【글로벌 은행 A】**

**1 장기간 후보군에 대한 지속적 육성 및 검증을 통해 short-list 도출**

- Long-list : 그룹 내 고위 경영진 주요 계열사 CEO 순환 경력개발프로그램

**2 Short-list 조기 확정 및 육성/평가 다양화 : 경영승계 2년 前 short-list 확정**

- ① (육성) ①現 CEO의 1:1 멘토링, 지역 총괄, ②CEO 경력개발프로그램 실시, ③최고경영자 과정, ④언론사 대응 훈련 실시
- ② (short-list 평가) ①성과위주 모니터링, ②신원조사(학력, 경력, 이력, 범죄사실 등), ③360°평가(상사, 동료, 하급직원과 인터뷰로 후보자 업무성과, 리더십, 소통, 협업능력 평가), ④심리검사(인격, 심리적 안정성, 직무 적합성 평가)
- ③ (최종선정) C-레벨 임원 면접, 이사회 면접을 추가로 거쳐 이사회가 후보군에 대한 내·외부 평가 검토 후 회장 선임

**【글로벌 은행 B】**

**1 Long-list 선정 이전 장기 경력개발프로그램 운영으로 경영관리 역량 검증**

- (임원) Executive Leadership Rotational Program(경영진 추천을 받은 상무~전무급) : 업무성과가 좋은 상무/전무급 임원들은 고위 경영진 추천으로 선정, 다양한 핵심부서를 순환 하며 경영관리 업무담당 및 경험(최대 1년, 4개 부서 3개월씩)

**2 5차례 면접을 통한 전방위적 평가 : 現 회장 임기만료 1년 前 long-list 면접 시작**

- ① 그룹 HR이 10~20명 면접
- ② C-레벨 임원이 10명 심층면접(문화적합성, 업무 경험, 성과, 성격 등 전방위)
- ③ HR HEAD가 5명 면접(직전 단계 면접을 검증하며 후보자의 리더십 등 소프트 스킬 평가),
- ④ 5명에 대한 외부전문기관 신원조사, 360° 평가(학력, 경력, 이력, SNS 레퍼런스 체크, 상사, 동료, 하급직원 인터뷰, 상급자 추천서(CEO는 이사회 멤버 추천서)) 후 3인 압축
- ⑤ 거버넌스 경험(이사회 미팅 참여, CEO로서 이사회 대응 능력) 평가 및 최종 결정

**3 외부후보 : 내부후보와 동일한 평가 과정에 참여**

**【국내지주 소속 D은행】**

**1 장기 육성프로그램 운영 : 경영승계절차 순환 주기를 2년으로 정하고 경영승계를 염두에 둔 역량개발 프로그램 및 평가를 실시**

- ① (임기만료 2년 前) 쏘 임원 대상 CEO 육성 프로그램을 시작하여 ①전략과제 발표, ②1대1 코칭 프로그램 등 임원 연차별(1년차, 2년차) 차별화된 프로그램 운영
- ② (임기만료 1년 前) 잠재 CEO 후보 프로그램을 운영하여 ①주요 현안 토론, ②이사회와 경영현안 토론, 이사회 대상 전략과제 발표 등 실시

**2 평가의 다양화/객관화 : 행장 임기만료 3개월 前 long-list 결정 및 경영승계절차 개시**

- ① (단계별 절차) Long list 후보에게 계열사 OJT, 멘토링 프로그램 등 제공 → Short list 선정 → 은행 비전 및 사업계획 발표, 면접 등(12.8일~21일)
- ② (외부전문가 등 참여) 육성 프로그램, 평가/검증에 외부 고위 경영진, 컨설턴트등 외부전문가가 참석/평가하고, 은행 임추위원들도 평가과정에 참여

## 붙임 4

# 이사회 등 평가 관련 해외은행 공시 사례

※ J사의 2022년 Annual Report

### 1) 이사 평가(Directors' Performance)

- 이사 평가와 관련하여 일대일 세션을 통해 아래 사항들을 고려, 이러한 성과에 대한 검토는 2023년 이사 재선임 추천 및 그룹 의장의 개별 이사 역량 평가 근거로 활용
  - 핵심 역량 및 개별 효율성에 대한 성과, 그룹에 대한 시간 투입, 지속적 개발 및 교육 필요성, 독립이사의 사임 시기에 따른 이사회 구성, 현재 및 미래의 위원회 구성원 및 구조, 그룹 전체에 대한 이사들의 참여

### 2) 이사회 평가(Board Effectiveness)

- 올해 이사회 효율성 검토는 영국 지배구조 모범기준에 따라 외부기관을 이용하여 평가하였으며, \*\*\*의 \*\*\*\*\*가 실시하였음. 이사회의 5개 위원회도 검토 대상이었으며, \*\*\*\*\*나 \*\*\*는 회사 또는 개인 이사와 특별한 관계는 없음. \*\*\*\*\*가 그룹 의장으로 재임하는 동안 이사회가 수행하는 3번째 외부평가임

#### □ 이사회의 효율성 검토 형식

##### 외부평가 절차(External Evaluation Process)

- ① 외부평가기관에서 평가 개요 제공 → ② 이사회 및 위원회 관찰 → ③ 개별 인터뷰 → ④ 평가 및 보고서 준비 → ⑤ 주요 관찰사항에 대해 그룹 의장, 지배구조 및 지명위원회, 이사회 등과 논의 → ⑥ 이사회 및 위원회가 동의하는 액션 플랜 수립

- 7월~10월 기간 중 그룹 의장이 \*\*\* 평가팀에 포괄적으로 브리핑을 하였으며 평가팀은 이사회와 위원회를 관찰하였음. 모든 이사회 구성원, 경영진, 기타 주요 구성원 등 총 26명 가량과의 상세한 인터뷰를 실시하여 검토가 진행되었으며 모든 참가자들은 맞춤형 주제에 따라 철저한 인터뷰를 진행하였음. 평가팀은 이사회 및 위원회 회의를 참관하고 정형화된 문서 뿐만 아니라 회의자료도 검토하였음
- 평가팀은 인터뷰에 응한 사람들이 제공한 정보와 견해, 이사회 및 위원회 회의에서 관찰한 내용을 바탕으로 보고서를 작성하였음. \*\*\*\*\*가 참석한 가운데 2022년 12월 그룹 의장과 초안이 논의되고 이어서 전체 이사회와 논의되었음. 이사회 논의에 이어 \*\*\*는 각 위원회 의장에게 위원회 성과에 대한 피드백을 제공했으며 현재 그룹 의장의 성과와 현재 및 이전 수석 독립 이사의 성과에 대해서도 논의하였음
- 또한 그룹 의장은 개별 이사에 대한 피드백이 포함된 보고를 받아 개인의 Fit and proper 및 이사들과 함께 수행한 연간 평가에 활용하였음. 지배구조 및 지명 위원회는 이사회와 위원회가 2023년 액션 플랜을 확정하기 전 주요 관찰 사항들을 논의하였음

#### □ 2022년 액션 플랜에 대한 진행 상황

- 2022년 액션플랜은 2021년에 수행된 내부 이사회 평가 이후 달성해야 할 여러 가지 조치들을 설정하였으며, 2022년 액션 플랜은 연중 정기적으로 검토되어 올해 외부 이사회 효율성 검토에서 입증된 바와 같이 좋은 진전이 이루어졌음

□ 2022년 외부 효율성 검토를 통한 주요 관찰 사항

- 이사회는 지난 외부평가 이후 상당한 진전, 지속적으로 개선될 것이라 생각됨
- 이사회는 동류 대비 풍부한 경험과 우수한 다양성을 가지며 전반적으로 잘 구성
- 순조로운 승계를 위해 독립이사의 표준 임기에 대한 추가적 고려가 필요 등

□ 2023년 액션 플랜

- 이사회와 위원회 의제를 검토하여 중복을 줄이고 효율성을 강화
- 핵심 성과지표 및 정기보고서를 수정하여 성과에 더욱 집중
- 동료 벤치마킹 정보와 데이터를 강화
- 채용 및 의사결정 속도를 높여 독립이사 임명 프로세스를 개선
- 이사회 선임을 위한 책임과 시간계획을 명확화
- 신임이사 교육을 강화하여 전략과 위험성향, 조직화가 어떻게 조화를 이루는지에 대한 신임이사의 이해를 지원
- 전략적이고 연계된 토론에 시간을 더 배정할 수 있도록 이사회 의제간 균형 조정
- 이사회 인력 참여 메커니즘 검토
- 평판 리스크가 이사회 및 위원회에 적절히 보고되도록 프레임워크 강화