

금융지주회사 이사회의 책임과 역할 강화방안

박창균(중앙대학교 경영학부), 이창민(한양대학교 경영학부)

[이사회 핸드북] 이사회 책임과 역할

이사회 책임과 역할에 대한 핸드북(가이드라인)은 모범사례(Best Practice) 등에 기초한 제안으로 각종 법률을 대체하는 것은 아니다. 그러나 기업에 대한 시장의 요구 등 최신 트렌드를 반영할 수 있는 유연성이 장점이다.

이사회 책임과 역할에 대한 핸드북(가이드라인) 본 발표는 각 파트에 들어갈 핵심 키워드 위주이다. 완성된 형태의 핸드북(가이드라인)이 아니다.

이사회 책임과 역할에 대한 핸드북(가이드라인)은 기본적으로 미국 통화감독국(Office of the Comptroller of the Currency, 이하, OCC)의 은행 이사 핸드북(The Director's Book) 구조를 참조하는 것을 제안한다.

본 핸드북은 미국통화감독국(OCC)의 은행 이사 핸드북을 기초로 하여 미국 뉴욕증권거래소(NYSE) 지배구조 가이드라인, 캐나다 금융감독국(OSFI) 금융회사 지배구조 가이드라인, OECD 지배구조 원칙 등을 참고한다. 또한, 한국적 상황에 맞게 내용이 추가되어야 하는 부분을 서술하였다.

[이사회 핸드북] 이사회 책임과 역할

이사회 책임과 역할에 대한 핸드북(가이드라인) 본 발표는 법을 바꾸자고 주장하는 것은 아니다. 다만, 법이 포괄하지 못하는 부분에 대해 시장이 자율적으로 고려해보자는 제안을 담는 것이다.

핸드북(가이드라인)이 가지는 시장 선도적 역할도 고려하였다. 현재적, 미래지향적 지배구조 의제라면 국내 금융회사에 생소한 제도라도 고려해 볼 것을 권고하는 내용을 담았다.

핸드북(가이드라인)은 학계의 실증분석 결과를 언급해주는 것이 필요하다. 모든 정책은 실증분석결과에 기초하는 것이 필요하기 때문이다.

목차

1 이사회 역할

2 이사회 구성, 자격요건, 선정

3 이사회 리더십 구조

4 사외고문 및 자문이사

5 이사회 운영

6 이사회 책임

7 이사의 개인 책임

8 계획수립시 이사회와 경영진의 역할

9 리스크 관련 이사회와 경영진의 역할

1.

이사회의 역할

1. 이사회역의 역할: 핵심 키워드

- 이사회역의 역할은 경영에 대한 감독(Monitoring)과 경영 방향에 대한 조언(Advising)으로 일반적으로 정리되고 있다. 이사회역에 대한 총론적인 역할 제시이다.
- 이사회역은 원활한 경영 감독 기능을 지원하고, 전략방향을 설정하는 데에 도움을 주어야 한다.
- 리스크 문화 및 리스크 성향을 설정할 수 있는 리스크 지배구조 체계를 마련해야 한다.
- 경영 감독 기능 중 최근 강조되는 것이 경영능력 관리 절차이다. 고위경영진을 대상으로 하는 경영능력 개발, 경영진 모집, 승계 계획 및 보수 등을 포함한 경영능력 관리 절차를 감독해야 한다.
- 주주 외에 기타 이해관계자에 대한 책임 또는 사회적 책임에 관한 언급은 (OECD 지배구조 원칙을 제외하고는) 없거나 원론적 수준에 그치고 있다. 이를 국내에 어떻게 반영할 지는 토론의 영역이다.

참조: 이사회의 역할

미국통화감독국(OCC)의 이사 핸드북에서는 이사회의 역할에 관하여 아래와 같이 서술하고 있다.

1. 경영 및 리스크 지배구조 관련 이사회의 역할(Board's Role in Corporate and Risk Governance)

이사회는 은행이 효과적인 지배구조를 갖추도록 함에 있어 중요한 기능을 수행한다. 이사회는 주주, 감독당국 및 기타 이해관계자들의 이해를 대변해야 한다. 이사회는 경영을 감독하고, 리더십을 발휘하며, 회사가 추구해야 할 가치를 설정할 책임을 진다. 이사회는 원활한 경영감독(oversight) 기능을 지원하고, 은행이 전략방향, 리스크 문화(risk culture) 및 리스크 성향(risk appetite)을 설정함에 있어 도움을 받을 수 있는 경영 및 리스크 지배구조 체계를 마련해야 한다. 또한, 이사회는 고위경영진을 대상으로 하는 경영능력 개발, 경영진 모집(recruiting), 승계계획 및 보수 등을 포함한 경영능력 관리절차(talent management process)를 감독한다.

이사회는 기능과 책임을 명확히 이해해야 한다. 이사회는 효과적인 감독을 위해 필요한 역량, 자격, 위원회 구조, 의사소통 및 보고체계 등의 요건을 갖추어야 한다. 이사회는 독립적으로 행동해야 하며, 그러한 권한이 있어야 하고, 경영진에게 신뢰성 있는 이견(credible challenge)을 제기해야 한다.

경영 및 리스크 지배구조는 은행의 리스크 관리 기능, 재무보고, 법규준수의 질, 정확성, 유효성(effectiveness)이 독립적으로 평가될 수 있게 해야 한다. 은행의 감사 기능을 통해 주로 이루어지는 독립적인 평가절차(assurance)는 이사회의 효과적인 경영감독을 위한 매우 중요한 요소이다.

은행의 지배구조와 관련한 이사회의 기능은 경영진의 기능과 명확하게 구분된다. 이사회는 은행의 대략적인 경영방향 설정과 경영감독 책임을 진다. 하지만 이사회는 은행의 일상적 업무를 관리할 책임을 지지 않는다. 이사회는 경영진을 감시하고, 경영진이 은행의 리스크 성향에 부합하는 전략적 목표를 달성하도록 유도한다. 이사회와 경영진은 모두 은행이 안전하고 건전한 방식으로 운영되고, 법규를 준수하도록 해야 한다.

참조: 이사회 역할

이사회 역할에 대한 일반적 설정에 대하여 아래 <캐나다 금융감독국(OSFI) 금융회사 지배구조 가이드라인 Chapter 2 이사회 역할>도 참고 할만하다.

캐나다 금융감독국(OSFI) 금융회사 지배구조 가이드라인 Chapter 2: 이사회 역할

캐나다 연방법상 이사회 역할 및 책임에 더하여, 이사회는 연방정부의 규제를 받는 금융기관(Federally Regulated Financial Institution, 이하 FRFI)과 관련하여 최소한 다음과 같은 필수 의무를 이행해야 한다.

1. 승인 및 감시

- | | |
|---------------------|--|
| 전략 | <ul style="list-style-type: none">단기 및 장기 경영 계획 및 전략중요한 전략 주도(예. 인수 합병) |
| 위험 관리 및 감시 | <ul style="list-style-type: none">위험 요소 체계내부 제어 체계주요 정책, 계획 및 관리, 실질적 영향, 자본 및 유동성과 관련된 전략 주도 (예. 내부 자본 목표, 주식 발행)윤리 및 행동강령 |
| 이사회, 고위직 관리 및 감시 기능 | <ul style="list-style-type: none">CEO, 고위 관리직의 핵심 멤버 임명, 성과 검토, 보상이사회, CEO, 그 외 고위 관리직의 핵심 멤버와 관련된 지속 계획 수립권한, 자원 및 예산에 대한 감시 기능 |
| 감사 계획 | <ul style="list-style-type: none">감사 수수료 및 회계 감사 범위를 포함한 외부 감사 계획내부 감사 계획 |

상기의 의무는 이사회 주요 책임이며, 이사회 관심과 활동이 주요 초점이 되어야 한다.

2. FRFI의 고위 경영진에게 다음과 같은 질문, 조언 및 지침을 제공합니다.

- | | |
|-------------------|---|
| 운영 및 비즈니스 정책 | <ul style="list-style-type: none">신용, 시장, 운영, 규정 준수 및 전략적 리스크와 관련된 정책 및 그 효과와 관련된 정책 포함, FRFI의 중요한 운영, 비즈니스 및 리스크 관리 정책건전한 보상 및 관련 시행 기준을 위한 금융안정위원회(FSB) 원칙에 부합하는 모든 인적 자원에 대한 보상 정책 |
| 사업성과 및 위험 관리의 효율성 | <ul style="list-style-type: none">이사회가 승인한 사업 계획 및 전략과 관련된 FRFI의 성과리스크 수용범위 계획(Risk Appetite Framework)의 효과내부 제어 체제 효과감시 기능의 효율성자본 및 유동성 관리와 관련된 주요 정책의 효과(예: ICAAP/ORSA 보고서) |

상기의 의무는 고위 경영진의 책임이다. 이사회는 투입변수의 범위와 성격을 결정하고 이러한 문제 등에 대한 과제, 자문 및 지침을 제공할 수 있는 재량권을 가지고 있다. 이사회는 고위 경영진의 결정이 이사회가 승인한 사업 계획, 전략 및 리스크 수용범위와 일관되며, 이에 상응하는 내부 통제가 건실하도록 해야 한다.

참조: 이해관계자의 역할

미국 통화감독국(OCC)의 이사 핸드북 내용에는 위와 같이 이해당자사의 책무에 대한 조항은 존재하나 구체적인 내용은 없다. 사회적 책임 또는 이해관계자에 관하여 지배구조 가이드라인에 명시적으로 언급을 하고 있는 것은 <OECD 지배구조 원칙>이 대표적이다. 대표적으로 기업지배구조 내에 이해관계자의 권리를 인정해야 한다는 것을 명시하고 있다. 그 내용은 아래와 같다.

OECD; Chapter 4. 기업 지배 구조 내 이해 관계자의 역할

기업지배구조 체제는 이해관계자(Stakeholders)의 권리를 인정해야 하고(앞서 말한 권리는 법률이나 상호합의에 의해 만들어진 권리이다.) 기업과 이해관계자 간의 적극적인 협력을 통해 부와 일자리, 그리고 지속가능성과 건전한 재정을 장려해야 한다.

기업지배구조에서 주목해야 할 점은, 기업이 얻어오는 외부자금흐름을 반드시 자본(equity)과 신용(credit)의 형태로 존재하도록 보장하는 것이다. 기업 지배구조는 다양한 투자자가 기업 특유의 인적 및 물적 자본 투자에 경제적으로 최적의 수준의 투자를 하도록 장려하는 방법을 찾는데 관심이 있다. 기업의 경쟁력과 궁극적인 성공은 투자자, 직원, 채권자, 고객 및 공급 업체 및 기타 이해 관계자를 포함한 다양한 자원 공급자의 기여(contributions)를 구현한 팀워크의 결과이다. 기업은 경쟁력 있고 수익성 있는 회사를 설립하는데 이해 관계자의 기여가 중요한 자원임을 인식해야 한다. 그러므로 기업 내의 이해 관계자들의 협력을 촉진하도록

기업은 지속적으로 관심을 가져야 한다. 기업지배구조체제는 이해관계자의 이익과 회사의 장기적인 성공에 대한 기여를 인식해야 한다.

법에 따라 설립 된 이해 관계자의 권리는 상호합의가 준수(respect)되어야 한다. 이해 관계자의 권리는 법률(예: 노동, 비즈니스, 상업, 환경 및 파산법) 또는 기업이 준수해야 하는 계약 관계에 의해 확립된다. 그럼에도 불구하고, 이해 관계자의 이익이 법률화 되지 않은 영역에서도 많은 기업들은 이해 관계자에게 대한 추가적인 책무를 만든다. 또한, 기업의 평판과 성과에 대해 우려는 종종 더 광범위한 이해를 필요로 한다.

참조: 이해관계자의 역할

OECD; Chapter 4. 기업 지배 구조 내 이해 관계자의 역할

이해관계자의 이익이 법으로 보호되는 경우, 이해 관계자는 자신의 권리를 침해 받았을 때 효과적인 배상을 받을 수 있는 기회를 가져야 한다. 법적 체계와 프로세스는 투명해야 하며 이해 관계자의 의사소통 및 권리침해에 대한 구제 조치 능력을 저해하지 않아야 한다.

직원 참여를 위한 메커니즘이 개발되도록 허용되어야 한다. 직원이 기업 지배 구조에 참여하는 정도는 국가법이나 관행에 따라 다르며 회사마다 다를 수 있다. 기업 지배구조의 맥락에서 참여 메커니즘은 직원들을 즉시 참여에 준비된 상태로 만들어 기업이 특정 기술에 직원을 바로 투입할 수 있도록 만든다. 이 참여 메커니즘을 통해 간접적으로 뿐만 아니라 직접적으로 기업에 이익을 줄 수 있다. 직원 참여를 위한 메커니즘의 예는 다음과 같다. 노동이사제 (employee representation on boards); 노동자대표회의 (works councils)와 같이 회사내 핵심적인 결정을 할 때, 직원의 관점을 고려하는 행정 절차. 국제 협약 및 국가 규범 또한 직원의 정보, 협의 및 협상권을 인정한다. 성과 향상 메커니즘과 관련하여, 스톡옵션 또는 기타 이익 공유 메커니즘은 많은 국가에서 찾아볼 수 있다. 연금은 회사와 회사의 전, 현 직원과의 관계의 요소 중 하나이다. 그러한 약속들은 독립적인 기금으로 운용 되어야 하고, 그 신탁 관리자는 연금 수혜자들을 위해 일해야 하고, 회사로부터 독립적이어야 한다.

이해관계자들이 기업 지배구조 과정에 참여하는 경우 적시에 그리고 정기적으로 목적 적합하고 충분하여 신뢰할 수 있는 정보에 접근할 수 있어야 한다. 기업 지배구조 체제의 법률과 관행이 이해관계자들의 참여를 제공하는 경우, 이해관계자는 자신의 책임을 이행하는 데 필요한 정보에 접근하는 것이 중요하다.

개인 직원과 그 대표 기관을 포함한 이해 관계자는 불법 또는 비윤리적인 관행에 대한 고발을 이사회에 자유롭게 전달할 수 있어야 하며, 이들의 권리는 이를 위해 훼손되어서는 안 된다. 기업 임원들에 의한 비윤리적이고 불법적인 관행은 이해관계자들의 권리를 침해할 뿐만 아니라 회사와 주주들의 손해에도 영향을 미칠 수 있다. (기업의 평판, 이미지 하락과 금융 부채 위험의 증가 등등) 따라서, 직원과 주주들이 개인적으로나 대표기관을 통해 불만사항을 제기할 수 있는 절차 및 안전 수칙을 제정하는 것이 기업과 주주 모두에게 이익이 되는 일이다. 이사회는 이러한 개인과 대표기관을 보호하고, 그들이 이사회내에 독립적인 사람, 감사위원회 또는 윤리 위원회 위원에게 비밀리에 직접 접근할 수 있도록 법 또는 원칙을 통해 장려해야 한다. 일부 회사들은 불만을 처리하는 옴부즈맨(ombudsman)을 설립했다. 몇몇 규제 기관들은 또한 이러한 불만사항을 받기 위해 비밀 전화와 이메일을 설립하였다. 회사를 고발하는 직원은 보호받아야 한다. 법 위반에 대한 불만을 제기했다고 하여 부정적 고용 조치가 발생할 경우, 직원은 이를 관할 당국에 보고 할 것을 권장한다.

참조: 이해관계자의 역할

OECD; Chapter 4. 기업 지배 구조 내 이해 관계자의 역할

기업 지배 구조 체제는 효과적이고 효율적인 파산 체제 (insolvency framework)와 채권자 권리의 효과적인 집행 (enforcement of creditor right)으로 보완되어야 한다. 채권자들은 주요 이해관계자이며 기업 신용의 조건, 수량 및 유형은 이들의 권리와 집행 가능성에 따라 결정된다. 기업지배구조가 우수한 기업들은 실적이 저조하거나 불투명한 기업들보다 더 큰 금액을 빌릴 수 있다. 기업의 부실화에 대한 체계적 절차는 나라마다 크게 다르다. 기업 파산이 가까워지면, 입법기관은 채권단의 이익을 위해 이사회에 의무를 부과하며, 채권단은 회사의 지배구조에서 중요한 역할을 할 수 있다. 다른 국가들도 채무자와 회사 간의 어려움에 대한 정보를 적시하여 채무자와 채권자 간에 합의해결책을 찾을 수 있도록 장려하는 메커니즘을 가지고 있다.

2.

이사회 구성, 자격요건, 선정

2. 이사회 구성, 자격요건, 선정: “자격요건”의 핵심 키워드

- 이사회의 자격요건은 독립성, 전문성, 이해상충 회피, 성실성 등이 요구되는 것이 일반적이다.
- 개별 이사는 의무와 책임을 다하겠다는 의지(commitment)를 갖추고, 경영에 참여(engagement)해야 한다.
- 현재 국내 기업지배구조의 이슈 및 문제점을 반영하여 적극적 자격요건을 규정할 필요성이 있다. 대표적으로 이해관계에 대해서 조금 더 엄격해지는 것이며, 두 번째가 불법 행위자 또는 기업 범죄 행위자에 대해 자격요건을 제한하는 것이다. 자격요건 제한은 법을 통한 규제도 필요하지만, 시장규율을 통한 자율적 질서, 문화 확립도 중요하다.
- 금융회사에서 계열회사 출신 또는 우호 주주 측 인사들을 사외이사로 적극 영입하는 현실과 CEO등 경영진의 재임기간을 감안할 때 이들이 사외이사의 역할을 독립적으로 수행하기 위해서는 (사외이사 영입시)상당한 수준의 냉각기간을 두는 것이 필요하다.
- 현재 특경가법, 금융회사 지배구조법에 따르면 유죄가 확정된 범죄자에 대한 임원 자격 내지 취업을 제한하는 규정이 있다. 제도로 포괄되지 못하는 부분을 시장 규율로 만들어가는 것도 필요하고, 제도의 실질적 정착을 위하여 핸드북을 통한 권고도 필요하다.

참조: 이사회 구성, 자격요건, 선정: 자격요건

미국통화감독국(OCC)의 이사 핸드북에서는 이사회 자격요건에 관하여 아래와 같이 서술하고 있다.

2. 이사회 구성, 멤버 자격요건, 멤버 선정(Board Composition, Qualifications, and Selection)

이사회는 효과적인 감시가 용이하도록 구성되어야 한다. 이상적인 이사회는 다양한 구성원을 포함하고, 은행의 규모, 전략, 리스크 프로필, 복잡성 등에 따른 적합한 지식과 전문성을 보유한 개인으로 구성된다. 개별 이사들의 자격요건은 다를 수 있으나, 이사들은 은행을 효과적으로 감독하기 위해 필요한 전문성, 경험 및 견해를 보유해야 한다. 규모가 상대적으로 크고 복잡한 은행의 경우, 이사회는 조직의 복잡성과 은행 비즈니스에 내재된 리스크를 이해하는 능력을 갖춘 이사들을 포함하여야 한다. 개별 이사들은 전문성을 바탕으로 이사회가 리스크 감독 및 준법 관련 책임을 다하도록 해야 한다. 또한, 이사회와 이사들은 규모, 구성 등 법적 요건을 충족해야 한다.

이사회는 독립적인 판단을 내릴 의지와 능력이 있어야 하고, 경영진의 결정 및 제안 등에 대해 신뢰성 있는 이견을 제기해야 한다. 이사회는 의무와 책임을 다하겠다는 의지(commitment)를 갖추고, 경영에 참여(engagement)해야 한다.

이사의 독립성을 보장하기 위해, 이사회는 사내이사와 사외이사의 적정 비율을 유지해야 한다. 사내이사는 은행 간부 또는 직원일 수 있다. 사외이사는 은행직원이 아니다. 이사는 은행 및 경영진과의 가족관계 및 중요한 사업관계가 없다면 독립적이라고 볼 수 있다. 독립적인 이사는 전문

분야의 경험을 제공한다. 은행의 경영을 감독하고, 경영진의 제안을 평가하는 독립적인 이사의 이러한 경험은 새로운 관점과 객관성을 제공한다. 사내이사와 사외이사는 밀착(arms-length) 감독을 지원한다. 지나친 경영진의 간섭을 받는 이사회는 효과적으로 신의성실의 의무 및 감독 책임을 다하지 못할 수 있다.

일반적으로, 이사는

- 독립적인 판단을 내릴 의지와 능력이 있어야 하고, 경영진의 결정 및 제안에 대해 신뢰성 있는 이견을 제시해야 한다.
- 은행 산업, 금융규제 체계, 은행 관련 법규에 대한 기초적인 지식을 갖고 있어야 한다.
- 은행 감독을 위해 비즈니스 또는 다른 과정을 통해 배경, 지식 및 경험을 갖추어야 한다.
- 자신의 이익 보다는 은행의 이익을 먼저 고려하고, 이해상충을 회피하려는 굳은 의지 등 이해 관련 신의성실 의무와 책임을 다해야 한다.
- 이사회와 위원회에 정기적으로 참석하고 논의 준비를 하려는 굳은 의지가 있어야 한다.
- 은행이 속한 지역사회를 이해해야 한다.

2. 이사회 구성, 자격요건, 선정: 자격요건

이는 일반적인 자격요건으로 현재 국내 기업지배구조의 이슈 및 문제점을 반영하여 적극적 자격요건을 규정할 필요성이 있다. 대표적으로 이해관계에 대해서 조금 더 엄격해지는 것이며, 두 번째가 불법행위자 또는 기업범죄 행위자에 대해 자격요건을 제한하는 것이다. 예를 들면 다음과 같다.

현재 금융회사 지배구조법 입법예고안

제6조(사외이사의 자격요건)

① 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 사람은 금융회사의 사외이사가 될 수 없다. 다만, 사외이사가 됨으로써 제1호에 따른 최대주주의 특수관계인에 해당하게 되는 사람은 사외이사가 될 수 있다.

3. 해당 금융회사 또는 그 계열회사(「독점규제 및 공정거래에 관한 법률」 제2조제3호에 따른 계열회사를 말한다. 이하 같다)의 상근 임직원 또는 비상임이사이거나 최근 3년 이내에 상근 임직원 또는 비상임이사 이었던 사람

(신설) 3의2. 해당 금융회사의 최대주주 또는 주요주주인 법인에서 최근 3년 이내에 상근 임직원 또는 비상임이사 이었던 사람

2. 이사회 구성, 자격요건, 선정: 자격요건

- 현재 입법예고안은 해당 금융회사 또는 계열회사의 전·현직 임직원(제3호) 뿐만 아니라 최대주주 또는 주요주주인 법인의 전·현직 임직원(제3의2호)까지 일정 기간 동안 사외이사가 될 수 없도록 하여 사외이사 자격요건을 강화하였다.
- 그런데, 입법예고안은 현행 제3호 및 신설되는 제3의2호에서 전직 임직원의 사외이사 자격을 제한하는 냉각기간을 3년으로 두고 있다. 금융회사에서 계열회사 출신 또는 우호주주 측 인사들을 사외이사로 적극 영입하는 현실과 CEO등 경영진의 재임기간을 감안할 때 이들이 사외이사의 역할을 독립적으로 수행하기 위해서는 상당한 수준의 냉각기간을 두는 것이 필요하며, 3년의 기간은 최소한의 독립성을 보장하는 데 있어서도 짧은 가능성이 있다.
- 따라서 이사회 핸드북에서는 냉각기간을 보다 연장(최소 5년)할 것을 제안하는 내용을 담는 것이 필요하다고 보여진다. 또한 회사와 거래관계 등 중요한 이해관계에 있는 법인 판단기준 확대, 지배주주 등과 자문계약 관계에 있는 자 등도 권고해볼 만한 결격사유이다.

2. 이사회 구성, 자격요건, 선정: 자격요건

현재 특경가법, 금융회사 지배구조법에 따르면 유죄가 확정된 범죄자에 대한 임원자격 내지 취업을 제한하는 규정이 있다. 예를 들어 금융회사 지배구조법은 아래와 같다.

제5조(임원의 자격요건) ① 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 사람은 금융회사의 임원이 되지 못한다.

1. 미성년자·피성년후견인 또는 피한정후견인
 2. 파산선고를 받고 복권(復權)되지 아니한 사람
 3. 금고 이상의 실형을 선고받고 그 집행이 끝나거나(집행이 끝난 것으로 보는 경우를 포함한다) 집행이 면제된 날부터 5년이 지나지 아니한 사람
 4. 금고 이상의 형의 집행유예를 선고받고 그 유예기간 중에 있는 사람
 5. 이 법 또는 금융관계법령에 따라 벌금 이상의 형을 선고받고 그 집행이 끝나거나(집행이 끝난 것으로 보는 경우를 포함한다) 집행이 면제된 날부터 5년이 지나지 아니한 사람
 6. 다음 각 목의 어느 하나에 해당하는 조치를 받은 금융회사의 임직원 또는 임직원이었던 사람(그 조치를 받게 된 원인에 대하여 직접 또는 이에 상응하는 책임이 있는 사람으로서 대통령령으로 정하는 사람으로 한정한다)으로서 해당 조치가 있었던 날부터 5년이 지나지 아니한 사람
 - 가. 금융관계법령에 따른 영업의 허가·인가·등록 등의 취소
 - 나. 「금융산업의 구조개선에 관한 법률」 제10조제1항에 따른 적기시정조치
 - 다. 「금융산업의 구조개선에 관한 법률」 제14조제2항에 따른 행정처분
 7. 이 법 또는 금융관계법령에 따라 임직원 제재조치(퇴임 또는 퇴직한 임직원의 경우 해당 조치에 상응하는 통보를 포함한다)를 받은 사람으로서 조치의 종류별로 5년을 초과하지 아니하는 범위에서 대통령령으로 정하는 기간이 지나지 아니한 사람
 8. 해당 금융회사의 공익성 및 건전경영과 신용질서를 해칠 우려가 있는 경우로서 대통령령으로 정하는 사람
- ② 금융회사의 임원으로 선임된 사람이 제1항 제1호부터 제8호까지의 어느 하나에 해당하게 된 경우에는 그 직(職)을 잃는다. 다만, 제1항 제7호에 해당하는 사람으로서 대통령령으로 정하는 경우에는 그 직을 잃지 아니한다.

2. 이사회 구성, 자격요건, 선정: 자격요건

- 현재 한국에서 이슈가 되고 있는 경제범죄에 대한 관대한 처벌 및 사회복귀의 쉬움 등을 감안할 때 이사회 핸드북에서도 일정 정도의 자격 제한에 대한 권고를 담는 것이 필요하다.
- 강한 형태는 시장이 자율적으로 특경가법, 금융회사 지배구조법의 내용보다도 강한 자격조건 제한을 고려할 것을, 약한 형태는 특경가법, 금융회사 지배구조법 임원 자격요건 제한의 실질적 정착에 노력할 것을 권고하는 것이다.
- 국내 금융기업의 사외이사들은 이사로서의 책임과 의무를 다하지 않았을 경우 전문가 노동시장(Professional Labor Market)에서 퇴출당할 수 있고, 소송을 당할 수 있음을 반드시 인지하여야 한다.

2. 이사회 구성, 자격요건, 선정: “선정”의 핵심 키워드

- 사외이사의 선정 절차의 독립성, 사외이사의 다양한 이해상충 가능성에 대한 철저한 검토, 사외이사 다양성의 확보 등이 일반적인 내용이다.
- 독립적이고 다양한 이사회를 구성하기 위한 추가적인 통로를 확보하는 것이 중요한데 이를 위해서 주주추천 이사제, 집중투표제 등이 권고할 만한 제도이다. 일정 규모 이상의 금융회사들은 소액주주 추천 사외이사 1인 선임의 무화를 고려해볼 만 하다. 사외이사의 독립성 확보를 위해 이사 중에 1명 이상은 소액주주들이 추천하는 인사로 구성하는 것이다.
- 주주추천 사외이사 선임 관련 과점주주제도 가이드라인으로 제시해 볼만하다. 은행에 대한 소유규제가 있고 대륙법 체계 하에서 주주소송 등 민사적 규율의 강화가 쉽지 않다는 점에서 이사회의 주주대표성 확보를 통한 주주의 이사회 감시가 중요하다.
- 집중투표제가 활성화 되면 소액주주의 이익을 대변하는 이사의 선임 가능성을 높여 경영진에 대해 효과적으로 견제가 가능하므로 가이드라인을 통해 권고하는 것도 검토해볼 필요가 있다.

2. 이사회 구성, 자격요건, 선정: “선정”의 핵심 키워드

- 사외이사의 다양성 확보에서 일반적으로 고려되는 것은 성별, 민족, 인종 등이다.
- 국내의 경우 성별과 민족의 문제를 고려해 볼 만 하다. 여성과 외국인 사외이사 선정에 대하여 가이드 라인을 제시하는 것이 가능하다.
- 고위 경영진뿐만 아니라 사외이사에 대한 승계 계획도 권고할 만 한 사항이다.

참조: 이사회 구성, 자격요건, 선정: 선정

미국 통화감독국(OCC) 이사 핸드북에서는 이사선정에 관하여 아래와 같이 서술하고 있다.

2. 이사회 구성, 멤버 자격요건, 멤버 선정(Board Composition, Qualifications, and Selection)

이사회 공석을 채우기 위해, 이사회는 이사 후보자를 인식, 평가 및 선정하기 위한 절차를 마련해야 한다. 은행의 규모와 복잡성에 따라 이 절차가 문서화될 필요도 있다. 일부 이사회는 후보추천위원회(nominating committee)를 활용한다. 이사회 또는 후보추천위원회는 이사후보가 비즈니스와 비즈니스에 내재된 리스크 관련 필요한 지식, 역량, 경험을 갖추고 있고 책임을 효과적으로 수행할 수 있는 충분한 시간이 있는지 여부를 고려해야 한다.

이사회 후보는 개인 및 직업 관련 진실성(integrity), 좋은 평판을 가지고 있어야 하며, 모든 이해상충 상황 하에서 은행의 이익을 먼저 생각하려는 의지가 있어야 한다. 이사회 후보는 은행과 또는 계열사(affiliate)와의 관계 또는 잠재적 이해관계에 대해 공시해야 한다. 이사회는 특정 이슈 또는 거래에 대한 고려를 할 수 없게 하는 중대한 이해상충 소지가 있는 잠재적 후보가 적정한 후보인지 여부를 고민해야 한다. 은행은 잠재적 이사 후보에 대한 신원조사를 실시하고, 현재 이사회 구성원에 대해서는 정기적인 신원조사를 실시해야 한다.

이사회 내 다양성은 효과적인 이사회를 위한 중요한 요소이다. 이사회는 여성과 소수 집단 및 리스크 관리/내부통제 관련 다양한 지식을 지닌 자 등 다양한 후보로 구성된 인력풀을 구성하기 위해 능동적으로 노력해야 한다.

대부분의 경우, 추천을 받은 후보(nominee)는 은행 내규에 따라 이사로 선임된 직후에 바로 이사로서의 기능을 수행할 수 있어야 한다. 은행이 최소 자본 규제요건을 충족하지 못하는 경우, 그 은행은 규정 준수 관련 문제가 있거나, 권고에 따라 문제를 신속하게 해결하지 않는 은행이라 볼 수 있으며, 은행은 이사회에 추천된 이사가 선임되기 이전에 이사후보 관련한 사항을 OCC에 사전보고(file a prior notice)해야 한다. OCC는 은행 설립 이후 최초 2년 동안 추천된 이사에 대해 반대의견을 제시할 수 있다.

신임 이사는 정기 이사회 및 임시 이사회 관련 출석 정책(attendance policy)을 준수해야 한다. 이사는 참석할 수도 있고, 대리를 통해 투표할 수도 있다. 지나친 불참은 이사 해임의 사유가 될 수 있다.

2. 이사회 구성, 자격요건, 선정: 선정

- 현재 한국사회에서 이사회 특히 사외이사의 독립성 여부는 첨예한 이슈이다. 주요 문제점으로 지적되는 것은 경영진으로부터의 독립성, 낙하산 문제 등이다. 이를 해결하기 위한 방안으로 사외이사의 선임절차를 투명하게 하는 것이 제시되고 있다. 최근 금융회사들은 후보추천위원회를 설치하고 있는 것이 추세이며, 금융회사지배구조법상의 법률로 후보추천위원회에 현직 CEO는 참여하지 못하게 규정되어 있다.
- 추가적으로 이사회 핸드북에서 고려되어야 할 것은 독립적이고 다양한 이사회를 구성하기 위한 추가적인 통로를 확보하는 것인데 이를 위해서 주주추천 이사제, 집중투표제 등이 권고할 만한 제도이다.
- 일정 규모 이상의 금융회사들은 소액주주 추천 사외이사 1인 선임 의무화를 고려해볼 만 하다. 사외이사의 독립성 확보를 위해 이사 중에 1명 이상은 소액주주들이 추천하는 인사로 구성하는 것이다.

2. 이사회 구성, 자격요건, 선정: 선정

- 스웨덴의 경우 주요주주 및 경영진으로부터 독립적인 주주가 참여하는 추천위원회를 구성하고 동 추천위원회에서 임원후보를 추천하도록 하고 있다. 이를 위해 일정조건을 갖춘 소액주주(들)에게 사외이사 1 인에 대한 추천권을 부여하고, 소액주주들이 복수의 후보자를 추천한 경우 소액주주들만 의결권을 행사하여 사외이사를 결정하는 것이다.
- 단수의 후보자를 추천한 경우 회사는 이에 대항하는 다른 후보자를 추천할 수 없도록 하여 실효성을 확보하는 것이 필요하며, 나아가 이스라엘의 경우처럼 독립주주 추천 사외이사 선임에 있어 해당 회사 지배주주 및 특수관계인의 의결권을 제한하는 방안도 검토해 볼 수 있을 것이다.

2. 이사회 구성, 자격요건, 선정: 선정

- 주주추천 사외이사 선임 관련 과점주주제도 가이드라인으로 제시해 볼만하다. 은행에 대한 소유규제가 있고 대륙법 체계 하에서 주주소송 등 민사적 규율의 강화가 쉽지 않다는 점에서 이사회의 주주대표성 확보를 통한 주주의 이사회 감시가 중요하다.
- 우리은행 민영화 사례를 참고로 하면 4% 내외의 지분을 가진 5대 주주가 5명의 사외이사 후보를 추천한 것이다. 스웨덴 주주위원회 모델이 참고된 것인데 채용 비리로 인한 행장사퇴에도 불구하고 외부개입 등의 논란 없이 후임 행장 선임에 성공하였다. 주주들 간 상호견제로 특정 주주의 사익추구 통제가 가능하다.

2. 이사회 구성, 자격요건, 선정: 선정

- 집중투표제 관련, 현행 상법에서는 집중투표 방식으로 이사선임을 해야 하나, 정관에 정하고 있는 경우 이를 배제할 수 있다. 이에 따라 대부분의 회사가 정관으로 배제하고 있으므로 유명무실 한 제도로 전락하였다.
- 집중투표제가 활성화 되면 소액주주의 이익을 대변하는 이사의 선임 가능성을 높여 경영진에 대해 효과적으로 견제가 가능하므로 가이드라인을 통해 금융회사에게 권고하는 것도 검토해볼 필요가 있다.

2. 이사회 구성, 자격요건, 선정: “금융당국”의 핵심 키워드

- 금융당국이 금융회사 이사회 임용이나 고위 경영진의 임명 관련 감독에 대한 가이드라인을 가지는 것도 필요하다.
- 금융회사의 주요 기능을 수행하는 직위에 있는 사람에게는 사전에 감독 당국의 적격성 심사 승인, 적격성에 영향을 미치는 사항 발생시 회사와 감독당국에 보고 등을 권고해 볼 만 하다. 또는 조금 더 확장하여 주요 직원에 대한 적격 인증 강화 등을 권고해 볼 만 하다.

참조: APR (Approved Person Regime)

- 영국은 1995년 베어링스 은행 사태 등을 계기로 경영진 등의 자격과 책임을 규율하기 위해 2000년 “Approved persons regime”을 도입

* Financial Services and Markets Act 2000 (FSMA)

- Approved Person은 금융회사의 주요 기능(Controlled function)*을 수행하는 자로서 다음의 사항을 준수해야 함

〈Significant Influence Function〉	이사(director), 비집행이사(Non-executive director), 최고경영자(chief executive), 준법감시 책임자(Compliance oversight), 자금세탁방지 책임자(Money laundering reporting), 주요 경영진(Significant management) 등
〈Customer function〉	투자자문, 투자상품 매매, 기업금융자문 등

- ① 사전에 감독당국의 적격성 심사(Fit & Proper Test) 승인
- ② 행위원칙(Statement of Principle)을 준수
- ③ 적격성에 영향을 미치는 사항 발생시 회사와 감독당국에 보고

참조: APR (Approved Person Regime) 도입

【행위 원칙(Statement of Principle)】

Approved Person 공통	<ol style="list-style-type: none">1. 신의 성실하게 직무를 수행해야 함2. 적절한 역량(skill), 주의(care) 및 노력(diligence)을 기울여 직무를 수행해야 함3. 직무를 수행함에 있어 적절한 시장행위 준칙을 알아야 함
상위 경영진에게 추가 적용	<ol style="list-style-type: none">4. 감독당국에게 개방적이고 협조하며, 감독당국이 알아야 할 사항으로 기대되는 정보를 적절하게 제공해야 함5. 자신이 책임지는 사업부문이 효과적으로 통제되도록 조직하기 위한 상당한 조치를 취해야 함6. 자신이 책임지는 사업부문을 관리함에 있어 적절한 역량, 주의 및 노력을 기울여야 함7. 자신이 책임지는 업무와 관련된 규제와 요건을 준수하기 위한 상당한 조치를 취해야 함

참조: APR의 한계와 새로운 제도(SM&CR*) 도입

* Senior Managers & Certification Regime

- 영국은 2008년 금융위기와 은행들의 지급보증보험(Payment Protection Insurance) 불완전 판매 및 LIBOR 금리 조작 등 사태를 겪으면서
 - 금융회사의 ① 매트릭스 조직 체계, ② 위원회 등을 통한 집단적 의사결정 체제와 ③ 한정된 APR 적용 대상으로 인해 개인 책임을 묻기 어렵다는 한계가 노정 되었으며
 - 금융 산업의 조직문화 및 임직원의 행동 변화를 유도할 필요성이 제기
- 이에 따라 의회 주도로 APR을 대체하여 금융기관 임직원의 개인책임을 강화하는 새로운 제도(SM & CR)를 2016.3월에 시행
 - 현재 적용대상은 은행, 주택대부조합, 투자은행, 신용조합 등이나, 2018.12월부터는 보험회사, 2019.12월부터는 기존의 APR 적용을 받던 FCA 단독 규제 금융회사에 대해서도 확대 적용할 예정

2. 이사회 구성, 자격요건, 선정: 금융당국

- 또한, <캐나다 금융감독국(OSFI) 금융회사 지배구조 가이드라인 Chapter 5>를 참고할 만하다.

캐나다 금융감독국(OSFI) 금융회사 지배구조 가이드라인 Chapter 5: 금융회사 감독: 이사회 또는 고위 경영진에 대한 변경 사항

금융감독국은 금융회사가 일상적인 업무를 수행하는 과정에서 이사회 임용이나 고위 경영진의 임명과 관련하여 독립적으로 결정을 내린다는 점을 인식하고 있다. 그러나 금융감독국의 지속적인 감독 절차의 일환으로, 금융회사는 (가능한 한 빨리) 이사회 및 고위 경영진의 구성원 자격에 부정적인 영향을 미칠 수 있는 잠재적인 문제에 대해 금융감독국에 알려야 한다. 금융회사는 이사회 및/또는 고위 경영진의 선발 과정에서 사용하는 프로세스와 기준을 금융감독국에게 투명하게 알려야 한다. 이사회 및 고위 경영진의 전문성과 특성에 관한 정보는 금융감독국에 제공되어야 한다.

참조: 이사회 구성, 자격요건, 선정

이사회 구성, 자격요건, 선정 등에 대한 자세한 가이드라인을 구축하기 위해서는 <미국 뉴욕증권거래소(NYSE) 지배구조 가이드라인>을 참고해보는 것이 좋다. 내용은 아래와 같다.

NYSE: Chater 8. 균형 잡힌 이사회 구축

기업 이사의 주요 기능은 장기적으로 회사의 전략을 수립 및 안내하고 경영진이 시장에 대한 도전과 미래 기회에 대해 생각할 때 비슷한 장기적 관점을 갖도록 장려하는 것이다. 우리의 경험으로 볼 때, 이상적인 이사회는 정기적으로 새로운 시장의 발전과 경쟁 위협에 비추어 회사의 전략을 평가한다. 하지만 실제 이사회는 어떠한가?

이사회 구성은 이사회 효율성의 핵심이다. 이사회는 비즈니스의 전략적 우선순위와 이해관계자의 다양성을 반영하는 최적의 구성을 이루고 있는지 지속적으로 고려해야 한다. 노후화된 이사회, 신용 평가 기관과 지배구조 감독 기관 및 규제 기관으로부터의 압력, 급변하는 세계에서 기업 전략의 변화를 위한 광범위한 기술 요구 등으로 볼 때, 이사회 승계 계획의 필요성이 오늘날 더욱 커지고 있다. 주요 기업에서 비영리 단체에 이르기까지, 모든 이사회는 자발적으로 발전하겠다는 의지를 보여줄 필요가 있다.

이사의 구성은 전략적 자산으로 보아야 한다. 이사회는 회사의 전략적 방향에 따라 정기적으로 구성을 검토하고, 향후 이사들에게 있어 가치 있는 역할을 파악하며, 이사회에 조직의 미래에 관련된 새로운 관점을 정기적으로 주입해야 한다.

참조: 이사회 구성, 자격요건, 선정

NYSE; Chater 8. 균형 잡힌 이사회 구축

다양성에 대한 고려사항

이사회는 나이, 경험, 배경이 잘 이루어진 이사회가 더 나은 토론과 의사 결정 및 집단 사고를 발전시킨다는 것을 점점 더 인식하고 있다.

최근 몇 년간, 특히 이사회 내 여성 이사진이 점점 더 부각되고 있다. 주주와 정부의 관심 외에도, 최근 연구는 성별 다양성의 이점을 이사회에 계속해서 강조하고 있다. 예를 들어, 2012 Credit Suisse Research Institute가 발표한 Gender Diversity and Corporate Performance에 따르면 2011년을 끝으로 6년간, 적어도 한 명 이상의 여성 대표가 있는 기업들이 더 나은 주가 실적과 더 높은 자기자본 수익률 및 평균 성장률을 보였다.

여성들이 과거에 비해 더 많은 미국 기업의 이사회에서 활동하고 있지만, S&P 500 기업 이사회 내 여성 대표들은 노르웨이, 핀란드, 스웨덴, 프랑스와 같은 다양성을 우선순위에 두는 유럽 국가들에 비해 뒤쳐져 왔다. 2014 Spencer Stuart Board 지수에 따르면, 현재 S&P 500 기업 내 사외이사들 중 19%가 여성이고, 이는 2009년의 16%와 2004년의 16%에서 증가한 것이다. S&P 500 기업 중 3분의 2에 2명 이상의 여성이 이사회에 참여하고 있으며, 이는 2004년의 45%에 비교된다. 하지만 여전히 S&P 500 기업 중 5%에는 여성 이사가 없다.

이사회에서 여성 대표를 증가시키는 데 있어 가장 중요한 장벽 중 하나는 자격을 갖춘 여성 이사 후보들의 수가 제한적이라는 인식이다. 여성들을 이사회에 채용한 사례는 자격을 갖춘 여성들이 이사회 내 역할을 할 수 있다는 것을 보여준다. 2007년과 2012년 사이에 이사회에 채용된 여성 중 3분의 1은 CEO, 최고 운영 책임자, 사장 또는 회장직을 포함한 기업 최고 임원들이었다. 부서장, 총지배인, 금융계 대표, 은행원, 감사인은 여성 이사에 대한 중요한 자원이다. 기업이 디지털, 소셜 미디어 및 전자 상거래를 비즈니스 모델에 보다 밀접하게 통합하고자 함에 따라, 여성들은 이사회에 중요한 자원으로 인정되고 있다. 다른 자원으로는 정부 지도자, 학계, 컨설팅 파트너 임원, 공정 관리자 등이 있다.

민족과 인종의 다양성 증가는 많은 이사회에 또 다른 우선 과제이다. 2014 Spencer Stuart Board 지수의 일부로서 기업 비서들을 대상으로 한 설문조사에서 소수민족, 여성, 그리고 현직 CEO들이 이사로 가장 채용하고 싶은 인물로 꼽혔다; 응답자 중 64%가 소수민족 이사의 채용이 우선이라고 답했다. 그러나 소수민족 이사의 채용은 수요에 따라가지 못하고 있다. S&P 500 기업 중 상위 200개 기업의 이사 중 9%는 아프리카계 미국인, 5%는 히스패닉/라티노, 2%는 아시아계, 8%는 미국 외 지역 출신이다.

참조: 이사회 구성, 자격요건, 선정

NYSE; Chater 8. 균형 잡힌 이사회 구축

또 다른 고려사항은 국제 비즈니스 관점을 이사회에 추가할 것인지 여부이다. 예를 들어, 국제적 입지를 확장하거나 제조, 유통 능력을 해외로 확장 또는 복합적인 전략시장으로 이동하는 경우, 이러한 시장에서 근무한 경험이 있는 이사가 한 명 이상 있는 것이 유용할 수 있다. 외국인 이사는 S&P 500 상위 200개 기업의 이사들 중 8.1%으로 미국 이사회에서 소수이다. 이 200개 기업 중 45%는 외국인 이사가 없다.

이사회가 다양성을 증가시키기 위해 중요한 기술이나 전문지식을 희생할 필요는 없지만, 이사 채용에 대한 방식과 이상적인 이사에 대한 그들의 인식을 넓혀야 할지도 모른다는 점을 지적하는 것이 중요하다. 이사회에서는 이상적인 이사회 구성원을 현직이나 전직 CEO 또는 CFO로 규정하며, 여성과 소수민족은 여전히 부족하다. 또한 일부 이사회는 여전히 개인적, 전문적 네트워크 내에서 이사 후보를 찾고 있으며 이러한 네트워크에는 여성, 소수민족 또는 미국 외 지역 출신 대표가 거의 없다.

이사회 승계 계획

과거에 이사회는 은퇴한 이사를 "은퇴자와 비슷한 사람"으로 교체하거나 CEO가 이사회 의석을 맡도록 하는 경향이 있었다.

그러나 이런 방식은 대부분의 조직에서 성장과 혁신이 최우선 과제인 시점에서 부적합할 수 있다. 새로운 글로벌 경쟁 과제에 직면한 기업들은 새로운 제품 전략, 다양한 제품 혼합, 새로운 시장 및 지역으로의 확장을 통해 스스로를 변화시키고 있다. 이상적인 환경에서, 관련 경험을 가진 사외 이사는 회사가 직면할 가능성이 있는 중요한 문제에 대한 이사회 의견을 경영진에게 제시할 수 있을 뿐만 아니라 회사의 시장, 지리, 제품 방향에 대해 이사회와 경영진에게 귀중한 자문역할을 할 수 있다. 현명한 이사회는 회사가 앞으로 나아갈 방향을 예측하고, 회사가 가능한 한 효율적으로 그 방향으로 나아갈 수 있도록 전문 지식을 갖춘 인물들을 이사회에 참여시키고자 할 것이다. 이사회는 이사직 승계를 강하게 관리함으로써 이를 달성할 수 있다.

외부 세력 또한 이사회 승계 계획에 대해 보다 적극적인 입장을 장려한다. 투자자들은 이사회 지배 구조에서 강력한 발언권을 가지게 되었고, 회사의 성과에 대한 책임을 이사회에게 떠넘기고 심지어 이사들의 임명에 이의를 제기하게 되었다. 기관 투자자들은 대체로 경영진으로부터 독립적이고 관련 사업 및 금융권 경력을 갖춘 이사들을 찾고 있다. 또한 이사의 사퇴 계획이 있는 이사회는 원하는 경력을 갖춘 이사를 채용하는 데 더 적합하다. 이사의 사퇴나 퇴직은 이사회가 특정 분야에 기술을 확장하거나 강화할 수 있는 기회를 창출한다. 이사회는 회사의 전략 방향에 대한 가치 있는 시각을 더할 수 있는 이사, 예를 들어 특정 시장, 산업 또는 비즈니스 모델에 경력이 있는 이사를 채용하기 위해 자연 감원 처리(natural attrition)를 활용해야 한다.

참조: 이사회 구성, 자격요건, 선정

NYSE; Chater 8. 균형 잡힌 이사회 구축

역량진단표 (skills matrix) 개발

이사회는 이사들의 퇴직 계획, 임기 또는 연령 제한, 특정 전문 분야에 대한 개별 위원회의 필요 등으로 인해 예상되는 공석 시기에 대한 최신 정보를 알고 있어야 한다. 대부분의 경우, 이사의 퇴직은 사전에 잘 알려져 있으므로 이사회가 특정 공석에 대한 계획을 세울 수 있다. 또한 이사회는 주기적으로 구성을 검토하여 회사의 전략 방향에 비추어 올바른 전문 지식을 지속적으로 습득할 수 있도록 해야 한다.

이 활동에서 Spencer Stuart는 보통 이사회 프로필 매트릭스를 사용하여 현재 이사회 구성원의 인구 통계와 전문적 배경을 조사하고 이사회 구성의 공백을 확인한다. 이사회는 경쟁 업체, 수익성 향상을 위한 전략, 경쟁 위협과 같은 주제를 검토함에 따라, 이사회 전체가 회사의 전략적 비전을 달성하는데 필요한 전문 지식과 기술을 포함하는지 여부를 고려하는 것이 당연하다. 기술 격차가 확인되면 결원이 발생하거나 이사회 확대가 필요할 때, 이를 새로운 이사를 찾는데 활용할 수 있다. 그리고 이사회는 연간 보고서에 역량진단표 (skill matrix)를 포함하여 이사회 구성과 개별 이사의 자격, 기술 및 속성이 이사회에 규정된 기술들을 충족하는지에 대한 생각을 공유하고 있다.

역량진단표 (skill matrix)는 규제 및 자격 요건, 위원회의 필요사항, 사업의 전략 방향 및 적절한 다양한 관점을 고려해야 한다.

- 전략적 고려사항

일부 이사회는 디지털 또는 소셜 미디어, 금융 및 신흥 시장, 글로벌 비즈니스 등의 분야에서 지식을 강화하기 위해 비전통적 후보자, 특히 젊고 활동적인 임원을 채용할 때, 새로운 전문 분야에 우선순위를 두고 있다. 이사회에서 처음으로 활동하는 신입 이사의 수가 계속해서 증가하고 있고, 이사회가 젊은 임원에게 이러한 역량을 부여함에 따라, 2015년 30%와 비교하여, 2014년 신입 이사 중 39%가 "처음으로" 이사로 채용되었다.

- 이사회 독립성 요건 NYSE Euronext 지침에 따르면, 이사회는 최소 3/4은 사외이사이어야 하며, 감사, 인사 및 보상, 후보추천 및 지배구조 위원회의 모든 구성원은 독립적이어야 한다. 이사회는 사외 이사가 회사와 직접 또는 파트너나 주주로서 회사와 관계를 맺고 있는 조직의 임원들과 중요한 관계가 없음을 긍정적으로 판단해야 한다. 후보추천 및 지배구조 위원회는 정기적으로 이사회 자격과 독립성을 검토하고 전체적으로 이사회 구성을 검토할 책임이 있다. 이 평가에는 이사회 필요에 따라 다양성, 나이, 기술 및 경험을 고려하는 것뿐만 아니라 독립성 자격도 포함되어야 한다.

참조: 이사회 구성, 자격요건, 선정

NYSE; Chater 8. 균형 잡힌 이사회 구축

- 위원회의 필요사항

역량진단표(skill matrix)에는 위원회의 요구사항도 고려해야 한다. 감사, 보상, 후보추천 및 지배구조 위원회의 구성원으로 활동하기 위해서는 전문지식이 있는 사외이사가 필요하다. 특히 위원장은 관련 지배구조 문제와 동향에 대해 잘 알아야 한다. 퇴직 CEO, 최고운영책임자, 그리고 회장은 현직 또는 퇴직한 금융권 임원들과 마찬가지로 감사 위원회 위원장으로 임명되고, 퇴직 또는 현직 CEO와 COO는 종종 보상 위원회 위원장으로 임명된다.

- 다양성

역량진단표(skill matrix)에서 한 가지 중요한 카테고리는 다양성이다. 다양성은 그 자체로 목표로 간주되기 보다는 기술이나 경험 있는 잠재적 이사를 찾을 때 기본적인 기준으로 고려된다. 이사회는 —연령, 성별, 인종 및 민족, 그리고 어떤 경우에는 지리적 지식 등의 분야에서—이슈, 선택사항 및 해결책에 대한 다양한 관점이 점점 더 확대되고 있음을 인지하고 있다. 이상적인 이사회 조합은 회사의 필요에 따라 다르며, 많은 상장기업의 이사회 경험을 가진 이사, 관련 분야 및 지역적 경험을 가진 이사, 그리고 국제적인 비즈니스 경험을 가진 이사가 포함될 수 있다. 오늘날 대부분의 이사회는 최소한 12개월 전에 공석에 대한 계획을 시작하며, 몇몇의 은퇴가 임박했을 경우 이사회는 전체적으로 다년간의 계획에 대해 고려한다. 이사회는 새로운 이사들에게 원하는 전문성과 자격을 검토 및 확인하고, 잠재적 이사 후보

자를 파악하고, 이사회의 관심을 알리기 위해 후보자들에게 미리 연락을 취하는 것으로 그 과정을 시작한다. 특정 공석이 가까워지는 시점에 외부 자원을 활용하는 것이 도움이 될 수 있다. 예를 들어, 헤드헌팅 회사 컨설턴트는 이사회 및 고위 경영진과의 업무를 통해 많은 고위 경영진의 계획을 알고 있는 경우가 많다. 특히 이사회로부터 요청이 쇄도하는 CEO의 경우, 은퇴계획뿐만 아니라 이사회에 대한 그들의 제약과 선호도를 이해하는 것이 가장 중요하다. 헤드헌팅 회사는 종종 새로운 이사회의 역할과 미래에 대한 경영진의 관심을 신중하게 테스트하고, 디지털 경험을 가진 경영진처럼 새롭고 젊은 후보 풀을 전체적으로 볼 수 있는 능력을 가지고 있다.

표1. 역량진단표의 개발

- 일회성 채용이 아닌 이사 채용에 대해 전체적으로 생각해야 한다.
- 전략을 지원하는 데 필요한 기술과 경험을 분석하여 이사회에 필요한 전반적인 기술과 경험을 바탕으로 개발해야 한다.
- 현재 이사회의 기술, 기여 및 다양성의 목록을 작성하여 채워야 할 공백을 파악한다.
- 역량진단표(skill matrix)를 사용하여 모집 시 바탕이 되도록 사용한다.
- 주요 위원회 위원장에 대한 구체적인 요구 사항을 개략적으로 설명한다.

참조: 이사회 구성, 자격요건, 선정

NYSE: Chater 8. 균형 잡힌 이사회 구축

균형 잡힌 이사회 구축에 있어 이사 평가 및 개발의 역할

이사회는 정기적으로 구성을 검토하여 원하는 경험을 가진 이사를 새로 채용할 수 있다. 연간 이사회 평가는 전체 이사회가 구성 내용을 검토하고 향후 필요한 전문 지식을 논의할 수 있는 자연스러운 플랫폼이다. 평가를 통해, 개별 이사들과 이사회는 회사의 전략 방향과 경쟁 환경에 기초하여, 향후 몇 년 안에 이사회가 가져야 할 지식분야를 파악할 수 있다. 이를 통해 이사회는 현재 관련 배경을 가진 이들을 포함하는지, 그렇지 않다면, 공석이 발생할 때 새로운 이사들에게 어떤 기술이나 경험을 찾는 것이 가치 있는지 평가할 수 있다. 점점 더 많은 이사회가 개별성과를 개선하고 적절한 이직을 장려하기 위해 각 이사의 성과와 기여도를 파악하고자 개별 이사 평가를 시행하고 있다.

결론

미래 지향적인 이사회는 이사 승계를 위한 계획 수립 임무를 강화한다. 그들은 회사의 전략과 방향과 관련하여 이사회의 기술 수준을 지속적으로 검토하고 필요한 능력과 경험을 얻을 수 있는 기회를 찾는다. 이사회가 이 분야에서 보다 적극적으로 활동하면서, 이사회 전체와 이사들이 개별적으로 새로운 과제와 시장 기회를 포착함에 따라 이사회는 조직을 이끌 수 있는 에너지, 전문성 및 경험을 갖게 될 것이다. 경험에 비추어 가장 효과적인 이사회는 다음과 같다:

- 이사회에 중요한 전문 지식(예를 들어 산업, 기능 지식 또는 국제 비즈니스 경험)을 신중하게 규정한다.
- 가장 적합한 후보자를 가려내겠다는 목표를 가지고 이사회 구성원들 뿐만 아니라 이사 후보자들에게도 폭넓은 정보를 제공한다.
- 각 이사가 왜 이 위원회에 속해 있는지 이유를 떠올린다. 개인이 기여하는 관점이나 전문지식을 명확히 한다.
- 이사가 어떤 모습이어야 하는지, 그리고 이사들이 기여할 수 있는 다양한 방법에 대해 열린 마음을 가진다. 은퇴한 임원이나 고위 경영진 또는 특정 분야의 CEO같은 폭넓은 경험은 없지만 가치 있는 지식을 가진 사업부 지도자를 통해 이사회는 영역을 넓힐 수 있다.
- 확고한 신규 이사 오리엔테이션 프로그램을 수립한다. 모든 신입 이사들은 사업 및 회사의 지배구조 방식을 신속하게 파악할 수 있도록 지원하는 오리엔테이션과 지속적인 교육을 통해 도움을 받을 수 있다.
- 이사회의 문화를 이해하고 지원자를 평가한다.
- 회사의 전략 및 방향에 따라 이사회의 기술과 성과를 지속적으로 검토하여 이사회가 새로운 과제와 시장 기회를 해결할 때 전체적으로 경영진을 이끄는 지식, 경험 및 기술을 보유하고 있는지 확인한다. 또한 이는 모든 이사들이 기여하고 있다는 것을 분명히 한다. 연간 이사회 평가는 전체 이사회가 구성 내용을 검토하고 향후 필요한 전문 지식을 논의할 수 있는 자연스러운 플랫폼이다.

3.

이사회와 리더십 구조

3. 이사회 의 리더십 구조: 핵심 키워드

- 이사회 의장의 독립성도 중요한 요소이다. 만약 CEO가 의장을 겸직할 경우 선임 이사를 선임할 것을 권고하는 것이 일반적이다.
- 선임 이사를 선임할 경우, 역할을 명확히 하는 것이 중요하다. 특히, 이사회 안건을 정함에 있어 CEO와 협업해야 한다.

3. 이사회 리더십 구조

미국통화감독국(OCC) 이사 핸드북은 이사회 리더십 구조에 관하여 아래와 같이 서술하고 있다.

3. 이사회 리더십 구조 (Leadership Structure of the Board)

이사회는 적절한 리더십 구조를 결정하여야 한다. 이사회 의장은 이사회 기능이 제대로 수행되도록 해야 하는 리더로서 중요한 역할을 한다. 이사회 의장은 허심탄회한 대화(candid dialogue)를 유도하고, 중요한 이슈에 대한 논의를 장려하며, 이사들이 반대의견을 제기할 수 있도록 해야 한다. 의장은 의사결정 절차에 걸쳐, 절차가 제대로 진행되고, 정보가 제공되며, 이사들이 독립성을 가지고 심사숙고할 수 있도록 노력해야 한다. 의장은 존경 및 신뢰를 받아야 한다는 등의 자격요건을 갖추어야 하고, 적절한 리더십과 소통 능력을 갖추어야 한다.

아래는 이사회 리더십의 가장 일반적인 요소이다.

- 의장은 CEO로부터 독립성을 갖추어야 한다.
- CEO와 의장은 동급(the same person)이다. 이사회는 경영진으로부터 독립성을 갖춘 선임이사(lead director)를 선임해야 한다.

이 두 가지 요소는 동일하게 효과적이다. 이사회 의장과 CEO가 다른 사람이고 각각 다른 기능을 수행하고 있다면 이사회와 경영진간 힘의 균형이 보다 적절히 유지될 수 있다.

이사회가 CEO인 의장 외에 선임이사를 임명할 경우, 이사회는 선임이사의 역할을 명확히 정해야 한다. 예를 들어 선임이사는 CEO와 계속해서 소통하고, 이사회 경영 세션(executive session)을 주도해야 하며, 이사회 안건 마련을 위해 CEO와 이사회와 협업해야 하며, 이사와 CEO간 소통을 원활하게 해야 한다.

4.

사외고문 및 자문이사

4. 사외고문 및 자문이사: 핵심 키워드

- 국내 사외이사제도의 문제점으로 사외이사들의 비전문성과 경영문제에 대한 관심 부족이 지속적으로 대두되고 있다. 이런 측면에서 사외고문 및 자문이사 제도 권고도 고려해 볼 만 하다.
- 감사위원회는 자체적으로 독립적인 자문을 확보할 수 있는 채널을 확보할 필요가 있고, (필요하면) 고문을 둘 수도 있다. 독립적인 자문을 위해 회사와 자문을 제공하는 전문가 사이에 부적절한 이해상충이 발생하지 않도록 해야 한다.
- 경우에 따라 자문이사도 의사결정에 대한 책임을 질 수도 있다.

참조: 사외고문 및 자문이사

미국통화감독국(OCC) 이사 핸드북은 사외고문 및 자문이사에 관하여 아래와 같이 서술하고 있다.

4. 사외고문 및 자문이사(outside advisor and advisory director)

상황에 따라 이사회 및 이사회 위원회는 경영진으로부터 독립성을 갖춘 사외고문에게 자문을 받을 필요가 있다. 예를 들어, 리스크 평가, 회계 이슈, 전략계획 수립 및 보상 등에 관한 추가적인 전문가 의견이 유익할 수 있다. 이사회는 이사회가 신의성실의 의무를 다할 수 있도록 도와줄 수 있는 외부 전문가를 고용할 때 필요한 재무적 재원을 보유해야 한다. 대규모 은행의 독립적인 감사위원회는 은행업 또는 관련 재무관리 전문성을 갖춘 구성원을 포함해야 한다. 그리고 감사위원회는 자체적으로 독립적인 자문(counsel)을 확보할 수 있는 채널을 두고 있어야 한다. 감사위원회는 자체적인 고문(advisor)을 둘 수도 있다.

자격요건을 갖춘 컨설턴트는 요구되는 전문성과 조언을 제공할 수 있다. 하지만 이사회는 오로지 객관적이고 독립적인 자문만을 이사회가 제공받을 수 있도록 은행과 컨설턴트간 부적절한 이해상충이 발생하지 않도록 해야 한다.

사외 전문가들을 제대로 활용하기 위해 이사회는 자문이사(advisory director) 임명을 고려할 수 있다. 자문이사는 이사회 의 일원으로서 정보와 자문을 제공할 수 있으나, 투표는 할 수 없다. 은행은 자문이사를 아래와 같이 다양한 상황 하에서 활용할 수 있다.

- 은행의 지점이 넓은 지역에 분산되어 운영되고 있고, 이사회가 은행이 속한 지역사회 관련 정보를 더욱 많이 확보하고 싶은 경우
- 이사회가 소규모이고, 이사들이 많은 지역사회 지도자들과 직접적으로 상호교류 하길 원하는 경우
- 비즈니스 개발을 지원하는 경우
- 계획수립과 의사결정과 관련하여 이사회를 지원할 특별한 전문성을 확보하고 싶은 경우
- 이사 후보 선정 관련 도움이 필요한 경우

참조: 사외고문 및 자문이사

4. 사외고문 및 자문이사(outside advisor and advisory director)

제한적인 기능 때문에, 자문이사는 일반적으로 이사회의 의사결정에 대해 책임을 지지 않는다. 하지만 특정 상황 하에서는, 사실과 정황에 따라 자문이사는 의사결정에 대한 책임을 질 수도 있다. 아래는 자문이사에게 책임을 묻기 전에 고려해야 할 사항이다.

- 자문이사가 선출(elected)되었는지, 임명(appointed)되었는지
- 회사의 문서상, 자문이사가 어떻게 정의(identify)되고 있는지
- 자문이사가 어떠한 방식으로 이사회에 참여하고 있는지
- 의결과정에서 자문이사가 중대한 영향력을 행사하고 있는지
- 은행이 자문이사의 이사회 참석에 대한 보상을 어떻게 하고 있는지
- 자문이사가 은행과 예전에 어떠한 관계를 가지고 있었는지

사실상 이사와 같은 기능을 수행하는 자문이사는 자신이 참여했던 이사회 논의와 관련된 책임을 질 수도 있다. 단순히 직책명에 자문(advisory)라는 말을 사용했다고 해서 행위에 대한 책임을 회피할 수 있는 것은 아니다.

5.

이사회 운영

5. 이사회 운영: 핵심 키워드

- 이사회와 이사회 위원회의 의사록은 자세하고 정확하게 작성되어야 한다는 것이 일반적인 권고사항이다. 의사록은 주주대표소송(stockholder derivative litigation)에 활용될 수 있다. 이사회 의사록은 이사가 모든 연관 정보를 제공받았고, 신중하게 이슈를 검토했으며, 필요시 신뢰성을 갖춘 이견을 제기했고, 회사와 주주의 이익 극대화를 목적으로 결정을 내린 사실과 관련한 충분한 정보를 포함해야 한다.
- 이사회 운영과 관련 강조되는 지침은 경영진 및 직원과의 소통, 이사 교육, 이사 보수체계, 이사 재임기간 등이다. 이사회와 고위 경영진과의 소통, 이사를 위한 오리엔테이션과 교육, 공정하고 적절한 이사회 보수, 이사가 재임할 수 있는 최대 기간, 강제적 은퇴 나이 등이 고려되어야 할 사항이다.
- 고위경영진을 대상으로 하는 경영능력 개발, 경영진 모집, 승계 계획 및 보수 등을 포함한 경영능력 관리 절차를 감독해야 한다.

5. 이사회 운영: 핵심 키워드

- 이사회와 경영진과의 소통, 이사회에 대한 교육은 한국적 상황을 고려할 때 강조되어야 할 부분이다. 사외이사들의 정보부족, 사외이사들의 책임과 역할에 대한 인식부족은 지속적으로 문제제기가 이루어지고 있다.
- 이사회 보수 관련해서는 현금 보상과 주식 보상을 적절하게 조합하고, 동료 기업(Peer Group)을 명확하게 설정하여 투명성을 높이고 시장 경쟁을 유도하는 것을 권고할만 하다.
- 이사회 재임기간 관련해서는 최대재임기간을 설정하고 강제적 은퇴 나이를 설정하는 방식과 기업의 자율에 맡겨야 한다는 의견이 공존하고 있다. 최대재임기간을 설정하는 것이 현직 CEO와 사외이사의 유착을 방지하기 위해 필요하다면 최대재임기간 설정의 단점(경험 있는 사외이사의 강제 퇴직 등)을 보완하기 위한 대책을 고려할 것을 권고할 수 있다.

참조: 이사회 및 이사회 위원회 의사록

미국통화감독국(OCC) 이사 핸드북은 이사회 및 이사회 위원회 의사록에 관하여 아래와 같이 서술하고 있다.

5. 이사회 및 이사회 위원회 의사록(Board and Board Committee Meeting Minutes)

이사회와 이사회 위원회의 회의록은 이사회 의사록의 논의과정과 행위를 포착하는 매우 중요한 행위의 기록이다. 이사회 의사록은 완전하고 정확하게 작성되어야 한다. 의사록은 안건과 관련하여 취해질 중요한 행위(material action)에 대한 검토와 논의, 취해진 모든 행위, 차기 이사회에서 논의할 후속조치 사안(follow-up item) 및 기타 이슈(이전 이사회 의사록에 대한 승인 및 이사회가 승인한 정책 포함)를 포함해야 한다.

의사록은 이사 및 기타 참석자의 참석여부, 이사의 투표 및 기권 현황을 포함해야 한다. 이사회 회의 및 활동에 관한 기록은 정보에 기반한 경영 감시 또는 모니터링을 목적으로 이사회에 제공되는 모든 중요한 사안을 포함해야 한다. 이사는 필요시 이사회가 의사록을 승인(ratify)하기 전에 의사록을 검토하고 수정할 기회를 가져야 한다. 이사회 의사록은 차기 회의에서 승인 여부가 결정될 수 있도록 시의성 있게 작성되어야 한다. 또한, 이사회는 여러 위원회로부터 정기적으로 보고서 또는 의사록을 제공받아야 한다.

이사회는 의사록 및 이사회 회의 기록에 얼마나 상세한 내용이 담겨질지를 정해야 한다. 의사록은 주주대표소송(stockholder derivative litigation) 진행시 활용될 수 있다. 이사회 의사록은 이사가 모든 연관 정보를 제공받았고, 신중하게 이슈를 검토했으며, 필요시 신뢰성을 갖춘 이견을 제기했고, 은행과 주주의 이익 극대화를 목적으로 결정을 내린 사실과 관련한 충분한 정보를 포함해야 한다.

stock federal savings associations의 경우, 이사가 은행을 대신하여 행위(action)를 취하기 위한 회의에 참석한 경우, 이사가 의사록상 기권하거나 반대의사를 제기하지 않는 한 이사가 그 행위에 동의하는 것으로 간주된다. 이사는 이사회가 중단(adjourned)되기 전까지 사무국(secretary)에게 행위에 대한 반대의사를 서면으로 제출하거나 이사회 의사록을 제공받은 이후 5일 이내 사무국에게 등기우편으로 반대의사를 보낼 수 있다.

참조: 이사회 운영

미국통화감독국(OCC) 이사 핸드북은 이사회 운영에 관하여 아래와 같이 서술하고 있다.

5. 이사회 및 이사회 위원회 의사록(Board and Board Committee Meeting Minutes)

(1) 고위 경영진 및 직원에 대한 접근(Senior Management and Staff Access)

이사는 필요시 모든 직원에 대한 완벽한 접근권한(full access)이 있어야 한다. 특히, 고위경영진에 대한 접근권한이 있어야 한다. 주요 직원과의 직접적인 상호작용(direct interaction)을 통해 관점(viewpoints)의 균형점을 찾을 수 있으며 이사회에 제공되는 정보가 지나치게 정제(filter)되지 않았는지에 대해 확인할 수 있다.

직접적인 상호작용은 승계계획 수립 및 경영진 육성과 관련하여 이사에게 도움을 준다. 또한 직원들과의 직접적인 상호작용은 이사가 회사의 문화가 은행 전반에 걸쳐 정착되었는지 여부를 평가하는 것을 가능하게 한다. 이사는 직접적인 상호작용을 통해 관리자(manager)가 어떠한 행동을 장려하는지를 파악할 수 있다.

(2) 이사를 위한 오리엔테이션과 교육(Director Orientation and Training)

이사회는 새로운 이사를 위한 오리엔테이션 프로그램을 운영하여야 한다. 오리엔테이션 프로그램은 은행의 규모와 복잡성에 따라 다양할 수 있다. 최소한 프로그램은 다음과 같은 사항을 포함해야 한다.

- 은행의 조직 구조, 회사의 문화, 운영, 전략적 계획, 리스크 성향 및 기타 중요한 사안
- Bank Secrecy Act(BSA)의 중요성/자금세탁 방지 관련 규제, BSA 미준수에 따른 영향, BSA 및 자금세탁 관련 리스크
- 이사회 구성원이 갖는 개인별 및 그룹별 책임, 여러 이사회 위원회의 기능, 고위 경영진의 기능과 책임

이사들은 그들의 기능과 책임을 이해해야 하고, 은행의 비즈니스, 운영, 리스크 및 관리에 대한 지식을 심화해야 한다. 이사회는 정기적으로 은행의 규모 및 복잡성을 고려하여 이사들의 능력과 경쟁력을 평가하여야 하고, 그 차이를 인식하고, 적절한 조치를 취해야 한다.

경영진은 이사들이 정보를 제공받고, 특히 당행과 관련된 최근 산업동향 및 규제동향을 파악하기 위한 지속적인 교육을 받도록 이사회를 지원할 수 있다.

참조: 이사회 운영

미국통화감독국(OCC) 이사 핸드북은 이사회 운영에 관하여 아래와 같이 서술하고 있다.

5. 이사회 및 이사회 위원회 의사록(Board and Board Committee Meeting Minutes)

(3) 이사회의 보수(Board Compensation)

이사들에게 공정하고 적절하게 보수가 지급되어야 한다. 이사들의 시간과 책임에 대한 수요가 정해진 상황에서, 이사에 대한 보수는 충분한 능력을 갖춘 이사 후보자들이 이사직을 원할 수 있도록 충분(competitive and sufficient)해야 한다. 이사회 또는 위원회는 이사의 보수를 정하고 정기적으로 재검토할 책임을 진다. 이러한 보수는 업계 기준과 이사 개인의 책임의 수준과 맞게 설정되어야 한다. 이사회는 지나치게 많거나, 은행의 중대한 재무적 손실을 야기할 수 있는 보수, 수수료, 복지비 등을 방지해야 한다. 지나친 보수는 위험하고, 불건전한 것으로 인식된다. 또한, 만약 은행이 자본규제를 준수하지 못 할 경우, 이사의 보수는 재평가되어야 한다. 재평가에는 수수료(fees)의 일부 또는 전액 삭감 등이 있을 수 있다.

(4) 이사회 재임기간(Board Tenure)

이사회 재임기간 관련 정책은 공적 또는 사적 소유 은행 모두 의무적으로 마련하여야 하는 것은 아니지만, 이러한 정책은 은행이 능력 있고, 객관성을 가지고 있으며, 적극적으로 참여하는 이들을 이사회의 일원으로 구성하는 것을 돕는다. 예를 들어 이사회 재임기간 정책 또는 내규는 다음을 설정한다.

- 이사가 재임할 수 있는 최대 기간
- 강제적 은퇴 나이

이사회 재임기간 정책은 이사회의 자연스런 진화를 유도하고, 새로운 이사들로부터 신선한 아이디어를 얻고 이들의 비판적인 사고를 장려하는 체계화된 절차를 마련하기 위한 로드맵 역할을 할 수 있다. 재임기간 정책은 이사들이 장기간 재임하면서 활동의 적극성이 떨어지고, 의지가 약화되며, 현실에 안주하는 것을 방지하여 이사회가 객관적 및 효과적으로 운영 될 수 있도록 도와준다. 한편, 강제적 은퇴는 여전히 이사회에 대해 가치 있는 기여를 하고 있는 이사의 퇴진으로 이어질 수 있다.

모범 기준(Heightened Standards)

이사회는 모든 이사들을 대상으로 정형화되고 지속적인 육성 프로그램을 마련하여 운영해야 한다. 이러한 프로그램은 이사의 지식과 경험을 고려해야 하고, 은행의 리스크 프로필을 고려해야 한다. 프로그램은 필요하다면, 다음을 포함해야 한다.

- 복잡한 상품, 서비스, 업무라인, 은행에 중대한 충격을 초래할 수 있는 리스크
- 은행에 적용되는 법, 규정, 감독당국의 요구사항
- 이사회가 인식한 기타 사항

참조: 이사회 보수

- 이사회 보상관련 자세한 가이드라인은 <뉴욕증권거래소(NYSE) 지배구조 가이드라인 Chapter 21. 이사회 보상: 혁신 및 주주와의 설계 조정>을 추가적으로 참고하는 것이 좋다. 아래와 같다.

NYSE: Chapter 21. 이사회 보상: 혁신 및 주주와의 설계 조정

지난 15년 동안, 사외이사의 보상방법은 위험과 업무량에 따라 변화되어왔다. Sarbanes-Oxley, Dodd Frank와 같은 규제의 변화, 투명성을 높인 대리공시규정(Proxy disclosure rules)의 개정, 주주 행동주의의 전반적인 증가 등이 변화의 촉매가 되었다. 예를 들어, 감사 위원회는 더 자주 만나 회의하고, 자격을 갖춘 금융 전문가를 구성원으로 받아들여야 한다. 보상 위원회는 강화된 대리 공시 규정과 say-on-pay shareholder advisory vote의 영향으로 인해 업무량이 더 많아졌다. 지배구조 위원회는 지배구조 관습과 정책 및 주주 권리문제를 해결하기 위해 애써야 한다.

오늘날 이사는 업무에 더 많은 시간을 할애하고, 더 큰 위험을 감수하고, 더 높은 자격 기준을 충족해야 한다. 이러한 문제와 이사 임기의 제한과 같은 새로운 이슈는 이사로 일할 의향이 있거나 자격을 갖춘 개인들의 수요를 감소시킨다는 논란의 여지가 있다. 수요와 공급에 의해 이사들에게 지급되는 보상은 증가하고 있다. 지난 10년간 이사 보수는 매년 평균 약 5%씩 증가해왔다. 이러한 증가는 직원들의 급여 인상을 능가하는 수준이지만, CEO의 보수 증가에 비해서는 떨어진다.

이사 보상 프로그램의 방법과 설계 또한 계속 변화해왔다. 이사 보상 방식의 기본구성은 현금보상과 주식보상의 혼합이다. 하지만, 이 두 요소를 전달하는 수단은 지난 10년간 다소 극적으로 바뀌어 왔다.

설계 요소

이사보상 패키지(director compensation packages)를 설계하고 관리할 때, 회사가 따르는 공통 프레임워크는 다음과 같다.

1. 급여 철학(Pay philosophy): 총 임금은 주식 보상과 지속적인 주식 소유 또는 보유 요건에 중점을 두고, 시장의 중앙값과 경쟁하는 것을 목표로 한다.
2. 동료 집단(Peer group): pay peer 그룹(CEO 및 고위 경영진 급여 벤치마킹에 사용되는 회사)와 비교 가능한 규모의 일반 종합 회사의 대규모 데이터를 활용하여 비교한다.
3. 급여 벤치마킹(Pay benchmarking): 회사는 매년 또는 최소한 2년마다 상세한 급여 벤치마킹을 수행한다.
4. 급여 조정 시기(Pay adjustment timing): 급여 벤치마킹을 자주 실시하는 경우라도, 조정 시기를 매년 바꾸는 것이 아니라 “lead-lag” 접근 방식을 따르는 것이 일반적이다.

참조: 이사회 보수

NYSE: Chapter 21. 이사회 보상: 혁신 및 주주와의 설계 조정

다음 단락에서는 각 보상 요소에 대해 다룬다.

현금 보상

전통적인 보상 방식에 따르면 이사들은 연간 현금 보상과 함께 이사회나 위원회 회의에 참석할 경우 별도의 수수료(fee)를 받는다. 회의 수수료는 회의 참석을 장려하고 회의에 참석한 횟수에 따라 업무량이 자동으로 조정된다. 오늘날 기업들은 이사들의 회의 참석률이 75% 이상인지 공시하고, 이에 미달하는 이사들을 철저히 조사하기 때문에 회의 참석률은 거의 문제가 되지 않는다. 또한, 최근에는 대부분의 대기업과 많은 중소기업들이 회의 수수료를 없애고 현금 보상 제공방식을 간소화하고 있다. 이는 회의 수수료를 없애, 이사들의 행정 부담을 완화하고 회의에서 주주들에게 제공되는 연간 서비스에 더 중점을 두기 위함이다. 아직은 다수의 중소기업이 회의 수수료를 철폐하지는 않았지만, 이러한 변화는 점차 확대될 것이다.

2008년 글로벌 금융위기를 기점으로 이사의 현금 보상 방식변화는 다음과 같다. 글로벌 금융위기 전, 기업은 이사들에게 더 많은 업무량을 요구하고 위험을 부담하도록 했다. 이에 따라 수수료는 높은 비율로 증가했다. 글로벌 금융위기 동안, 이사회 수수료와 연간 현금 보상은 대체로 동결되었거나 일부는 감소했다.

현금-주식 혼합 보상

시간이 지나면서, 이사들의 보상은 점차 증가하였고, 주식보상에 대한 관심이 커졌다. 최근에는, 주식 보상 55%, 현금 보상 45% 조합의 보상 방식이 대부분을 차지한다. 광범위한 시장 관행을 분석함에 있어서, 우리는 일반적으로 이사 보상이 40-50%의 현금 보상과 50-60%의 주식 보상으로 이루어진다는 것을 발견했다. 또한, 주식 보상이 주안점이 되는 것은 고위 임원들의 전형적인 급여 조합과 일치한다.

주식 보상 설계

2000년대 초, 스톡옵션(stock options)은 이사들의 주식 보상 대부분 또는 전부를 차지하였다. 그 이후 트렌드는 전액 주식(full-value shares)으로만 보상을 하는 것이다. 회계기준의 변경, 스톡옵션에 대한 부정적인 시각 및 기타요인 때문이다. 2000년대 전반, 세간의 이목을 끌었던 스캔들(엔론, 월드컴 등)과 스톡옵션에 대한 재평가에 의해 오늘날 대부분의 기업은 전액 주식으로만 보상한다. 한편, 소수의 기업만이 계속 스톡옵션을 부여한다.

참조: 이사회 보수

NYSE: Chapter 21. 이사회 보상: 혁신 및 주주와의 설계 조정

기업은 다음과 같은 가장 일반적인 접근법으로 전액 주식을 보상한다.

1. 제한 주식은 6개월에서 3년(일반적으로 1년)까지 제한기간을 갖는다.
2. 이사회를 사퇴할 때 까지 실제 주식을 인계하거나 매도하지 않는 이연 주식
3. 즉시 지급받는 무조건증여

이사에 대한 성과 기반 보상은 보상과 의무, (성과목표를 설정하고, 그 다음에 성과목표에 대한 보상 계획을 평가하고 인증하는 것을 포함하는) 수탁책임 사이의 인식의 오류를 피하기 위해 거의 시행되지 않는다. 성과 기반 보상을 일정 수준 사용하고자 하는 기업들은 스톡옵션과 전액 주식을 조합하여 시행한다.

이사회 리더십 보상

이사회 리더십에 대한 논쟁은 더 심화되었다. 많은 지배구조 전문가들이 이사회 의장과 CEO의 역할을 분리해야 한다고 주장했기 때문이다. 이 논의가 진행되는 동안 비상임이사(이사회 의장과 CEO의 역할을 분리한 기업)나 총괄이사(이사회 의장과 CEO의 역할을 분리하지 않은 기업)가 이끄는 지배구조 모델이 등장했다. 이사회 의장과 CEO의 역할을 분리한 기업에는 사외이사가 선임된다. 이 직책의 책임은 회사에 따라 다르다. 전형적으로, 비상임 위원장은 일반적인 이사 보상에 더 해 현금, 주식 또는 이들의 조합으로 추가적인 보상을 받는다. 비상임 위원장의 추가적인

보상은 일반적으로 감사위원장에게 제공되는 것보다 약간 높는데, 이는 20만 달러 또는 그 이상이다.

몇몇 기업에서, 상임 위원장은 설립자이거나 퇴직 CEO이다. 이 직책은 3개월에서 2년 사이의 기간으로 제한되며, 주식 보상 없이 이전과 동일한 급여와 보너스 기회를 받는다. 상임 위원장은 일반적으로 신입 CEO의 변경과 지속적인 기업 전략을 지원한다.

이사회 의장과 CEO의 역할을 분리하지 않는 기업은 총괄 이사(또는 수석 이사)의 역할을 하는 사외이사가 비공개 간부회의를 이끄는 것이 모범 사례로 떠올랐다. 2000년에서 2005년 사이에 총괄 이사는 종종 추가적인 보상을 받지 못했다. 또한 사외이사가 번갈아 가며 총괄이사가 되거나 지배구조 위원회 위원장이 총괄이사 역할을 맡았다.

이사회 의장에게는 일반적으로 위원회 회의를 준비하면서 경영진 및 외부 자문위원과 추가적인 작업을 할 수 있도록 추가 의뢰비용을 제공한다. 살베인스 옥슬리 법안(Sarbanes-Oxley)가 도입됨에 따라, 감사 위원회 위원장에게 제공되는 추가적인 의뢰비용은 다른 위원회의 위원보다 더 높은 비율로 증가하였다.

참조: 이사회 보수

NYSE: Chapter 21. 이사회 보상: 혁신 및 주주와의 설계 조정

2006년 강화된 대리공시규정과 2010년 say-on-pay advisory vote에 의해, 보상위원회 위원에게 제공되는 보상은 감사위원회 위원장과 거의 비슷해졌다.

이득과 특권

이사들에게 퇴직금을 제공하는 기업은 거의 없기 때문에, 총 보상은 일반적으로 회의 수수료, 연간 현금 보상, 연간 주식 보상의 합과 같다. 일부 기업은 이사회에 따라, 이사 및 경영진에게 자선 기부금을 계속 제공하고 있다.

참조: 이사회 보수

NYSE: Chapter 21. 이사회 보상: 혁신 및 주주와의 설계 조정

현대 모범 사례

시간이 지나면서 이사 보상 수준과 그 방식은 위에서 설명한 것처럼 규제 환경의 변화와 일반적인 이사의 역할을 다루기 위해 진화되었고, 이사 보상 방식은 대부분의 회사에서 채택하는 일반적인 방식으로 굳어졌다.

- 전체 보상 가치의 약 40~45%를 나타내는 연간 현금 보상(cash retainer)
 - 특히 중소기업에서 회의비(소규모 연간 현금 보상 포함)를 지속적으로 사용
- 연간 주식보상은 보통 일정 기간 후에 부여하고, 전체 보상 가치의 약 55-60%를 나타내는 전액 주식을 통해 지급
 - 스톡옵션과 전액 주식을 지속적으로 사용
- 대표직(즉, 회장, 대표이사, 위원회 위원장) 또는 다른 위원회와 비교했을 때 업무량이 크게 다른 경우(예를 들어, 감사 위원회 구성원)에 대한 추가 보상

앞으로, 많은 이슈들이 이사들에게 제공되는 보상 수준에 긍정적 또는 부정적인 영향을 미칠 수 있다. 잠재적으로 급여를 인상할 수 있는 이슈에는 이사 임기 제한과 이사회의 근무 수 제한사항이 포함된다. 그러나 “director say-on-pay”와 유사한 주주 행동주의나 이사 보상에 대한 대리자문 정책(proxy advisor policy)에 관한 주주 제안은 향후 이사 급여의 증가를 제한할 수 있다. 이러한 문제들을 염두에 둔다면, 급여 수준은 명목상(일반적으로 연간 3퍼센트에서 5퍼센트)증가하고, 보상 방식은 안정적일 것으로 예상된다(일부 기업은 더 높은 연간 현금 보상을 위해 회의 당 수수료를 없애는 추세를 지속한다). 시장 관행 검토 시 산업과 회사 규모에 따라 약간의 차이가 있으므로, 각 회사는 회사의 목표와 기타 상황을 고려하여 이사들의 급여를 검토하고 추후 변경 여부를 결정해야 한다.

5. 이사회 운영: 이사회 재임기간

- 이사회 재임기간 관련 자세한 가이드라인은 <미국 뉴욕증권거래소 지배구조 가이드라인 Chapter 9. 기업 지배구조 업데이트: 기업 이사의 재임기간 대한 새로운 관심>을 참고하는 것도 권고할 만하다.
- 중요한 것은 미국 통화감독국(OCC)은 재임할 수 있는 최대기간과 강제적 은퇴나이를 설정할 것을 권고하고 있으나, 미국 뉴욕증권거래소(NYSE)는 기업에 자율적으로 맡길 것을 권고하고 있다는 것이다. 현재 국내 금융회사 지배구조법은 사외이사의 최대 재임기간은 설정하고 있다.

참조: 이사회 재임기간

NYSE; Chapter 9. 기업 지배구조 업데이트: 기업 이사의 재임기간 대한 새로운 관심

최근 이사의 임기는 미국과 해외 모두에서 큰 관심을 끌었다. 미국 상장회사는 일반적으로 특정한 임기 제한을 두지 않지만, 일부 기업들은 이사회 의법률적 "의무" 은퇴 연령(일반적으로 72세에서 75세 사이)을 명시한다. 중요한 점은 미국에는 긴 임기 그 자체만으로 이사의 자격을 막는 규정이나 법이 없다는 점이다. 몇몇 대형 기관투자자뿐만 아니라 Institutional Shareholder Services (ISS)와 기타 행동주의 주주 단체들은 이사 독립성과 이사회 구성의 요소로서 이사 임기를 체크리스트에 포함시키기 시작했다. 그러나 이 단체들조차도 개별 이사들의 임기를 평가해야 하는 구체적인 상황을 고려할 때, 모든 이사들에게 적용할 수 있는 이상적인 임기 제한은 없다는 것을 인정한다. 우리의 관점에 따르면, 이사 임기는 필요한 경우 이사회 정책과 특정 이사에 대해 개별적으로 다를 수 있는 가장 좋은 이슈이다. 이사회는 연간 이사 평가와 자체 평가에 참여해야 한다. 그리고 주주는 회사의 이익을 위해 판단과 재량권을 행사할 수 있는 이사회 의 능력을 인위적으로 제한하지 않는 경우에 가장 도움이 된다. 또한 이사회는 CEO(최고경영자)의 승계 문제를 고려하는 것과 마찬가지로 이사회 의 승계 문제도 다루기 시작하고 있다.

미국의 이사 재임기간

임원 채용 업체인 Spencer Stuart에 따르면, 2013년과 2012년 S&P 500 기업 이사의 평균 임기는 8.6년이었다. CEO의 평균 재임기간은 2013년과 2012년 모두 7.2년이었다. ISS는

2013년 S&P 1500 이사의 평균 임기가 2012년 10.3년보다 늘어난 10.8년이었다고 보고했다. 극소수의 미국 회사만이—S&P 500의 단 3%—이사에 대한 임기 제한을 가지고 있으며, 그 중 10년 이하인 기업은 없다.

최근에는 이사회 의 고령화에 따라 은퇴 연령을 높이고 이사회 를 확대하는 추세를 보인다. S&P 500에서 지난 10년 동안 70세의 의무 정년을 가진 이사회 의 비율이 51%에서 11%로 감소했고, 75세 이상인 이사회 비율은 3%에서 24%로 증가했다. 한편, 이 기업들의 사외이사들의 평균 연령은 60세에서 63.6세로 증가했고, 이사회 이직률은 작년에 10년 만에 최저치로 보고되었다; 한 소식통은 2002년 401석과 비교해서 2012년에는 S&P 500 기업에 291석이 이직했다고 보고했다.

이런 추세에도 불구하고, 이사회 는 꾸준히 점점 더 다양해지고 있다. 장기 임기는 보통 이사회 의 다양성을 달성하는 데 장애물로 언급되지만, 현재의 임기 및 은퇴 패턴은 미국 이사회 에서 성별과 인종적 다양성의 증가를 막지 못했다. 여성 이사의 수는 계속해서 증가하고 있다; S&P 500 기업에서는 지난 10년 동안 여성 이사가 적어도 한 명은 있는 비율이 85%에서 93%로 증가했고, 여성 이사의 전체 비율은 13%로 증가했다. 미국 이외 지역 출신 사외이사들의 비율 과 마찬가지로 이 기간 동안 소수민족 이사 또한 증가했다.

참조: 이사회 재임기간

NYSE; Chapter 9. 기업 지배구조 업데이트: 기업 이사의 재임기간 대한 새로운 관심

미국과 캐나다의 규제 당국은 이사 임기에 관한 지침 채택을 자제해 왔다. 지금까지 이사회에서의 오랜 임기는 효율성에 대한 자산이며 확고한 기업 실적과 우수한 관리 기능을 보여준다고 이해되고 입증되었다. 이사회와 경영진 간의 관계 뿐만 아니라, 장기 이사들로 구성된 핵심 그룹이 이사회에 참여하는 것은 유익하다고 여겨졌다. 일부 추정에 따르면, 신규 이사는 충분한 기업 특유의 지식을 습득하기 위해 3년에서 5년 사이의 시간이 필요하고, 복잡한 운영과 많은 무형자산을 가진 회사에서는 더 많은 시간을 필요로 한다. 이에 따라 오랜 기간 일한 사외이사는 경험과 조직적 기억력을 높이 평가받는다. 그들은 보통 경력 동안 중요하고 유용한 산업 연계를 만들어왔다. 그러한 이사들은 관련 산업에 대한 깊은 이해를 얻었으며, 이사회 논의에서 그들은 기업의 전략적 의사결정에 있어 고려해야 하는 역사적 맥락을 제공할 수 있다. 이러한 재원은 비즈니스가 매우 복잡하거나 중요한 프로젝트가 장기적인 회사에 특히 중요하다.

최근 몇 년간 이사회를 세밀하게 관리하려는 활동가(activist)들의 시도는 전통적인 관점을 복잡하게 만들기 시작했다. 장기 이사가 있는 이사회는 현재 "견고하고" 주주들의 우려에 귀를 기울이지 않는다고 알려졌다. 비평가들은 나이 많은 이사—전형적인 장기 임기 이사—들이 더 이상 산업이나 기술 발전에 관해 최신 정보를 유지할 수 없고, 기업 문제에 대한 새로운 통찰력을 제공할 수 없다고 주장한다. 또한 그들은 이 이사들이 더 이상 변화하는 경제 및 사업 환경과 관련이 없는

화석화된 직책을 가지고 있을지도 모른다고 우려한다. 일부에서는 특히 최고 경영자가 여러 해 동안 직책을 맡았던 경우, 이사회 임기 연장이 경영진을 지나치게 존중하는 문화를 조성할 수 있다고 주장한다. 이러한 것들이 고립된 상황에서 타당한 것일 수도 있지만, 나이 많은 이사는 보통 가장 능숙하고 숙련된 이사회 구성원들 중 하나이며, 오랜 세월 동안 함께 해온 역사와 신뢰를 쌓고 협력해 온 덕분에 강력한 최고 경영자를 관리하기 가장 좋은 위치에 있다. 이사회에서 발생하는 장기 임기의 이익이 불이익을 능가하는지는 궁극적으로 특정 상황을 고려해야만 평가할 수 있다. 기업 지배구조의 다른 많은 중요한 요소들과 마찬가지로 이사 임기의 문제에서 하나의 방식이 모든 경우에 다 적용될 수는 없다.

미국과 캐나다의 규제 당국은 이사 임기에 관한 지침 채택을 자제해 왔다. 지금까지 이사회에서의 오랜 임기는 효율성에 대한 자산이며 확고한 기업 실적과 우수한 관리 기능을 보여준다고 이해되고 입증되었다. 이사회와 경영진 간의 관계 뿐만 아니라, 장기 이사들로 구성된 핵심 그룹이 이사회에 참여하는 것은 유익하다고 여겨졌다. 일부 추정에 따르면, 신규 이사는 충분한 기업 특유의 지식을 습득하기 위해 3년에서 5년 사이의 시간이 필요하고, 복잡한 운영과 많은 무형자산을 가진 회사에서는 더 많은 시간을 필요로 한다. 이에 따라 오랜 기간 일한 사외이사는 경험과 조직적 기억력을 높이 평가받는다. 그들은 보통 경력 동안 중요하고 유용한 산업 연계를 만들어왔다.

참조: 이사회 재임기간

NYSE; Chapter 9. 기업 지배구조 업데이트: 기업 이사의 재임기간 대한 새로운 관심

그러한 이사들은 관련 산업에 대한 깊은 이해를 얻었으며, 이사회 논의에서 그들은 기업의 전략적 의사결정에 있어 고려해야 하는 역사적 맥락을 제공할 수 있다. 이러한 재원은 비즈니스가 매우 복잡하거나 중요한 프로젝트가 장기적인 회사에 특히 중요하다.

최근 몇 년간 이사회를 세밀하게 관리하려는 활동가(activist)들의 시도는 전통적인 관점을 복잡하게 만들기 시작했다. 장기 이사가 있는 이사회는 현재 "견고하고" 주주들의 우려에 귀를 기울이지 않는다고 알려졌다. 비평가들은 나이 많은 이사—전형적인 장기 임기 이사—들이 더 이상 산업이나 기술 발전에 관해 최신 정보를 유지할 수 없고, 기업 문제에 대한 새로운 통찰력을 제공할 수 없다고 주장한다. 또한 그들은 이 이사들이 더 이상 변화하는 경제 및 사업 환경과 관련이 없는 화석화된 직책을 가지고 있을지도 모른다고 우려한다. 일부에서는 특히 최고 경영자가 여러 해 동안 직책을 맡았던 경우, 이사회 임기 연장이 경영진을 지나치게 존중하는 문화를 조성할 수 있다고 주장한다. 이러한 것들이 고립된 상황에서 타당한 것일 수도 있지만, 나이 많은 이사는 보통 가장 능숙하고 숙련된 이사회 구성원들 중 하나이며, 오랜 세월 동안 함께 해온 역사와 신뢰를 쌓고 협력해 온 덕분에 강력한 최고 경영자를 관리하기 가장 좋은 위치에 있다. 이사회에서 발생하는 장기 임기의 이익이 불이익을 능가하는지는 궁극적으로 특정 상황을 고려해야만 평가할 수 있다. 기업 지배구조의 다른 많은 중요한 요소들과 마찬가지로 이사 임기의 문제에서 하나의 방식이 모든 경우에 다 적용될 수는 없다.

해외 이사의 재임기간

점점 더 많은 국가들이 사외이사의 재임기간 관련 지침이나 제한을 채택하고 있다. 거의 예외 없이 "준수 또는 설명원칙(comply-or-explain)" 모델을 적용하며, 이사의 최대 재임기간은 9년에서 12년 사이이다. 유럽위원회는 사외이사가 최대 3년 또는 12년을 근무할 것을 권고하고 있다. 영국에서 UK Corporate Governance Code (예전에 Combined Code로 알려진)는 이사회가 연간 공시에 9년 이상 근무한 이사가 사외이사로서 자격이 있는 이유를 설명해야 한다고 규정하고 있다. 영국 이사의 평균 임기는 5년 미만이다. 홍콩에서 사외이사는 주주들이 재선임을 허용하는 결의안에 대해 개별적으로 투표하지 않는 한 최대 3번, 9년으로 재임기간으로 제한되고, 그 결의안에는 그/그녀의 독립성에 대한 이사회의 결정 사유가 포함된다. 싱가포르에서는 9년 이상 근무한 이사의 독립성에 대해 "철저한 검토"를 권고하며, 이사회는 이러한 경우 독립성 결정을 설명해야 한다. 의무적인 제도를 가진 유일한 국가인 프랑스에서는 이사들이 12년 임기가 끝난 후에는 독립적이라고 여겨지지 않을 수도 있다. 장기근속 이사들은 사외이사들에게 남겨진 감사위원회 구성원 및 기타 이사회 역할을 맡을 자격이 없기 때문에 프랑스는 기간 제한 규정을 만들었다.

참조: 이사회 재임기간

NYSE; Chapter 9. 기업 지배구조 업데이트: 기업 이사의 재임기간 대한 새로운 관심

호주에서는 최근에 기간 제한을 향한 움직임이 심각한 반대에 부딪혀 좌절되었다. 지난해 기업, 주주 및 산업 그룹을 포함하는 자문 위원회인 Australia Stock Exchange (ASX) Governance Council은 ASX에 상장된 기업의 사외이사의 임기를 9년으로 제한하는 "준수 또는 설명원칙(comply-or-explain)" 지침을 제안했다. 보도에 따르면, 호주의 몇몇 대기업들의 압력으로 인해 의회가 최종 지침에서 재임기간 제한을 제외했다. 최종 보고서에는 재임기간 제한에 대한 언급이 포함되어 있으며, 이사의 독립성을 평가할 때 고려해야 할 하나의 요소로 그 사람이 "독립성이 훼손되었을 수 있는 기간 동안 기업의 이사였는지"의 여부를 권고한다. 이에 대한 언급은 확대된다.: "단순히 이사가 이사회에서 오랜 기간 동안 일했다는 사실이 경영진과 너무 가까워져 독립적이지 않다고 생각되는 것을 의미하지는 않는다. 그러나 이사회는 10년 이상 그 자리에 근무한 이사가 이 같은 경우인지 정기적으로 평가해야 한다." 한 자료에 따르면 호주 상위 50대 상장기업의 비상임 이사 중 21%는 적어도 9년 이상 근무했다고 한다. 호주의 사례는 임기 제한 정책의 국제적 인기가 증가하고 있음에도 불구하고 이에 대한 강한 반대가 여전히 미국 밖에 존재한다는 것을 보여준다.

학술적 연구

학계 연구원들은 다양한 결과를 통해 사외이사에 대한 최적의 재임기간이 있는지 조사했다. 예를 들어 1980년대부터 2000년대까지의 연구는 장기 임기가 이사들의 독립성을 증가시키는 경향이 있다는 것을 보여준다. 왜냐하면 그것은 동지애를 조장하고, 사회적 고립에 대한 위험 없이 경영진을 평가하는 이사들의 능력을 향상시키기 때문이다. 2010년 조사에서는 평균 이사회 임기가 높은 기업(약 8년 이상)이 이사회 임기가 낮은 기업보다 성과가 좋았고, 이사회 임기가 다양한 기업도 임기가 동일한 기업보다 성과가 좋은 것으로 확인되었다. 대조적으로 2011년 연구는 S&P 1500 이사회 샘플을 조사했고, 장기근속(약 6년 이상) 이사들이 기업 지배구조 문제와 관련이 있을 가능성이 더 높다는 것을 발견했다. 2012년 한 연구 결과에 따르면 사외이사의 장기 근무 비율이 높은 이사회는 감시 및 자문 책임에 더 효과적이었다고 한다. 반면 2012년 또 다른 연구에서는 사내이사가 있으면 우수한 기업 특유 지식과 운영상의 정교함 때문에 실제 수익 관리 및 재무 보고 행동을 감시하는데 있어 이사회 효율성이 향상된다고 발견되었다. 이사회 이직과 관련된 주제로 2003년에서 2013년까지 S&P 500 기업을 대상으로 한 최근 연구에 따르면, 3년 동안 3, 4명의 이사를 교체한 기업들이 다른 회사들보다 더 나은 성과를 거두었다고 한다. 이 연구는 또한 3분의 2의 기업이 이러한 최적 이직률을 경험하지 못했고, 최악의 실적을 낸 기업들은 3년 동안 이사직의 변화가 전혀 없었거나 5명 이상의 변화가 있었다는 것을 발견했다.

참조: 이사회 재임기간

NYSE; Chapter 9. 기업 지배구조 업데이트: 기업 이사의 재임기간 대한 새로운 관심

ISS의 QuickScore는 일부 외국 국가의 정책과 어찌면 위에 언급된 2013년 연구에 의해 결정되었을 수도 있지만, 더 긴 근무는 해로울 수 있다는 점을 고려할 때—9년 제한사항이 아닌—이사회 재임기간에 관한 이상치이다. 우리는 지배구조 가이드라인에서 이사 임기에 대해 최대 9년 제한을 의무화하는 국가를 알지 못한다. 여러 나라들이 3년, 9년 기간을 벤치마크로 사용하는 반면, 그들은 이사의 임기가 그 한도를 훨씬 넘어서는 정말 훌륭한 이유가 있을 수 있다는 것을 알고 있다. 이사회에서 임기를 고려하고 주주들과 소통해야 하는 "준수 또는 설명원칙(comply-or-explain)"의 유연성에 따라서, 여전히 기업은 사업적 판단을 사용하여 정보에 입각한 결정을 내릴 수 있는 이사회 능력을 지킨다.

QuickScore를 제외하고 ISS 자체는 보다 합리적인 접근법의 타당성을 인식한다. ISS 2014 Proxy Voting Manual에서는 이사 임기 제한의 장단점을 다루며 이사의 정년 및 기간 제한에 대해 다음과 같은 대단히 합리적인 표현을 포함하고 있다: 주주들은 이사 임기에 관한 편협한 규정을 도입하기 보다는 1년에 한 번 모든 이사 후보자를 평가하고 투표할 수 있는 능력을 유지하고, 회사가 정기 이사 평가를 수행하도록 장려함으로써 훨씬 더 많은 이익을 얻는다. 이에 따라 ISS는 2014년 미국 기업에 다음과 같은 대리투표 정책을 제공하고 있다: "의무적인 정년을 통해 사외이사의 임기를 제한하자는 경영진 및 주주 제안에 반대한다. 기간 제한을 통해 사외이사의 임기를

제한하자는 경영진 제안에 반대한다. 그러나 경영진의 독립성과 이사회에 새로운 관점 추가를 보장하기 위한 충분한 이직률을 위해 모든 이사들의 평균 임기가 15년을 초과하는 이사회를 면밀히 검토한다.”

ISS는—우리가 볼 때—기업 지배구조나 이사회 후보추천위원회가 매년 실시하는 강한 이사 평가 과정을 지지한다.

이사회 판단

이사의 독립성과 이사회 구성에 대하여 더욱 자세한 기준을 제시하려는 행동주의 주주들에 의해 사외이사의 임기가 또 다른 논란의 쟁점이 될 수 있다. 이사의 근무기간 연장이 이사의 독립성을 훼손한다고 믿을 이유는 없다. 실제로 위에서 언급한 연구 결과에 따르면 업계 전반의 특징에서부터 회사, 이사회, 후보별 특정 요소에 이르기까지 다양한 요인들이 적절한 이사 재임기간을 평가하는 데 의미가 있을 수 있다. 임기 제한은 다른 명확한 규정과 마찬가지로 피상적인 느낌을 주지만, 확실한 단점은 이사회와 회사 및 주주가 어려운 상황에서 능력 있는 이사가 물러날 수 있다는 것이다. 더욱이 임기 제한은 성공적인 이사회 중요한 요소이며, 일정 기간 동안에만 구축할 수 있는 이사회 구성원들 간의 효과적인 협력을 방해할 수 있다. “결국, 뛰어난 이사회를 만드는 것은 부분적으로는 과학이고 부분적으로는 예술이다(part science, part art).”

참조: 이사회 재임기간

NYSE; Chapter 9. 기업 지배구조 업데이트: 기업 이사의 재임기간 대한 새로운 관심

장기 임기를 찬성하거나 반대하는 많은 주장들은 모두 타당하다. 이에 대한 토론은 개별 사례를 통해 가장 잘 이루어질 수 있고, 이사들의 적절한 근무 기간을 결정하는 데 이사회 전체보다 더 적합한 중재자는 없다. 기업과 주주들은 이사회와 성과와 성과를 평가할 때 이사들의 재량권을 제한하는 임기 제한, 의무적 정년 또는 다른 메커니즘을 수립해야 한다는 압력에 저항해야 한다. 연간 평가 및 자체 평가로 대부분의 이사회가 자신들의 성과를 매우 효과적으로 감시 및 관리하며, 회사의 필요성을 고려하여 이사들의 임기를 결정할 수 있는 자유를 계속 갖도록 해야 한다. 일반적으로, 미국은 기업과 주주들의 이익을 최대로 증진시키기 위해 정보에 입각한 방식으로 행동하고자 이사들의 사업 판단을 잘 따르고 있으며, 이사 임기의 영역도 예외는 아니다.

6.

이사회회의 책임

6. 이사회 책임: 핵심 키워드

- 이사회 책임은 감시활동, 적절한 기업문화 정착, 신의성실 의무 이행, 경영진의 선정, 유지 및 감시, 보수 및 복지 제도의 감독, 계열사 및 지주사 간 적절한 관계유지, 적절한 이사회 구조 구축 및 유지, 이사회 자체평가 실시, 경영 성과 및 리스크 보고에 대한 감독 등이 일반적 권고 내용이다.
- (경영진 또는 직원은) 적절한 기업문화의 정착과 관련하여 중대한 리스크 관련 이슈, 사기(fraud)로 의심되는 사건, 불법 또는 비도덕적인 행위를 이사회에 보고해야 한다.
- 회사의 업무와 관련된 범죄로 상법·자본시장법·외감법 등을 위반하여 금고 이상의 형이 확정된 자에 대하여 형 확정과 동시에 이사 및 감사의 자격을 박탈하고, 당해 회사뿐만 아니라 다른 회사(상장 및 비상장 포함)에 대해서도 형 집행이 종료된 후 일정기간동안 이사, 감사 등의 임원이 될 수 없도록 권고하는 것이다. 이는 최고경영자 노동시장의 시장규율을 확립하는 데에 큰 역할을 할 수 있다. 이러한 내용이 경영진 승계 계획에도 명확한 가이드라인으로 추가되어야 한다.
- 경영진 승계 계획을 독립적인 항목으로 만드는 것도 권장할 만하다.

6. 이사회 의 책임: 핵심 키워드

- 금고 이상의 형이 확정된 자에 대하여 당해 회사뿐만 아니라 다른 회사(상장 및 비상장 포함)에 대해서도 형 집행이 종료된 후 일정기간동안 이사, 감사 등의 임원이 될 수 없도록 권고하는 데 있어서 감독당국이 중요하다. 비금융회사들의 경우는 해당사항이 있는 임원들을 선임하는 주주총회 공고 그리고 사업보고서 등에 사실관계를 기재하는 것 등을 감독당국이 권고할 수 있다.
- 상법상 정관에 정하고 있으면 임원의 배상책임에 한도를 둘 수 있다. 이것에 대해서도 권고성 문제제기가 가능하다.

상법 : 제400조(회사에 대한 책임의 감면) ① 제399조에 따른 이사의 책임은 주주 전원의 동의로 면제할 수 있다.
② 회사는 정관으로 정하는 바에 따라 제399조에 따른 이사의 책임을 이사가 그 행위를 한 날 이전 최근 1년간의 보수액(상여금과 주식매수선택권의 행사로 인한 이익 등을 포함한다)의 6배(사외이사의 경우는 3배)를 초과하는 금액에 대하여 면제할 수 있다. 다만, 이사가 고의 또는 중대한 과실로 손해를 발생시킨 경우와 제397조 제397조의2 및 제398조에 해당하는 경우에는 그러하지 아니하다.

6. 이사회 책임: 핵심 키워드

- 국내 금융회사 CEO 선임의 투명성 및 공정성 이슈에 비추어 바람직한 CEO 승계프로그램 가이드라인 제안이 필요하다. 경영승계프로그램 관련 원칙 제시 필요, 적절한 시기에 현직 CEO와 후보추천위원회가 합의하에 경영권 승계 시기 및 후보자 발표하는 방법, 적절한 현직 CEO의 의무적 은퇴 나이 설정, CEO 경영승계프로그램 내 후보의 적극적 자격요건 검증, 후보추천위원회의 독립성 확보를 위한 사외이사 선출방식 다양화 등에 대한 내용이 일반적인 권고사항으로 필요하다.
- 경영 승계에 있어 현직 CEO의 역할에 대한 권고가 필요하다. 현재 금융회사 지배구조법에서는 CEO의 후보추천위원회 참여를 금지하고 있으나, 연임의 불가능을 전제로 승계프로그램에서의 현직 CEO의 조언 역할은 권고해 볼만하다.
- 경영진 승계 계획에서 대부분 현직 CEO의 역할은 강조되고 있다.

6. 이사회 의 책임: 핵심 키워드

- CEO 승계프로 그램의 구체적인 가이드라인으로는 승계 계획 과정의 구체성, 현직 CEO 임기초기부터 승계 프로 그램을 작동하는 것, 향후 CEO의 프로필을 기업의 중장기 사업 전략과 연계시키는 것, 잠재적 CEO 후보자들에게 적합한 평가방식을 채택하는 것, 승계시나리오를 계획하여 돌발 상황에 대비하는 것, 승계위원회를 창설하고 그 안에 현직 CEO의 역할을 확정하는 것 등이 제시될 수 있다.

참조: 이사회 책임

미국통화감독국(OCC) 이사 핸드북의 이사회 책임 일반 내용은 아래와 같다.

6. 이사회 책임 (Board's Responsibilities)

이사회는 다음과 같은 책임을 진다.

- 효과적인 감시활동(oversight)을 한다.
- 독립적인 판단을 내린다.
- 경영진에 대한 신뢰성 있는 이견을 제시한다.
- 경영진이 정책을 수행하고 정해진 기준과 한도 내에서 경영하도록 책임을 부여한다.
- 적절한 기업문화를 설정하고, 경영방침을 정한다. (set the tone at the top)
- 신의성실의 의무를 다하고 법을 준수한다.
- 은행의 운영에 대한 모니터링이라는 자신의 역할을 이해한다.
- 은행의 운영 및 비즈니스 환경에 대한 정보를 확보한다.
- 은행에 적용되는 법규 체계를 이해한다.
- 능력을 갖춘 CEO 및 경영진을 선정하고 유지한다.
- 보수 및 복지 프로그램을 감독한다.
- 적절한 계열사 및 지주회사간의 관계를 유지한다.
- 적절한 이사회 구조를 마련하여 유지하고, 이사회에 대한 자체평가를 실시한다.
- 은행의 중대한 리스크를 이해하고, 은행이 은행의 규모 및 업무에 적절할 리스크 관리시스템을 운영하도록 한다.
- 현실적으로 달성가능한 전략 및 목표를 수립하고,, 경영진이 전략 및 목표를 달성을 추진하는 것을 감독해야 한다.
- 은행의 경영성과를 감독하고, 은행이 지역사회의 니즈를 충족시키도록 해야 한다.
- 은행이 효과적인 BSA 및 자금세탁 관련 체계를 유지하도록 해야 한다.

참조: (1) 감시활동

미국통화감독국(OCC)은 이사회의 책임 중 감시활동에 관한 내용은 다음과 같다.

(1) 감시활동(Provide Oversight)

이사회는 효과적인 감시를 위해 필요한 것은 자격요건을 갖추고 적극적으로 참여하는 이사이다. 효과적인 이사회의 감시활동은 은행이 경기침체, 경영진 관련 문제 및 기타 이슈를 극복하도록 도와준다. 어려움을 겪는 기간에, 이사회는 은행의 상황을 평가하고, 지속가능하고 적절한 조치를 취하며, 필요시 이사회가 은행의 문제를 완전히 해결할 능력이 있는 경영진을 영입할 때까지 은행이 영업을 계속하도록 할 수 있다.

이사회는 감시(oversight)는 은행이 안전하고 건전하게 영업을 할 수 있게 하고, 법규를 준수하는지 확인하며, 주요 은행 업무를 감독하고, 고위 경영진을 지배(govern)하기 위해 필요하다. 이사회는 은행의 일상적인 영업활동을 수행하기 위한 주요 결정 및 경영을 감독하는 책임을 다하기 위해 고위경영진의 도움을 받는다. 또한 이사회는 회사의 전략, 목표, 체계 및 중요한 정책에 관한 충실한 조언을 얻고 은행의 리스크와 재무적 성과에 관한 정확하고 시의성 있는 정보를 확보하기 위해 경영진의 도움을 받는다. OCC가 발간한 여러 핸드북들은 이사회의 감시 책임과 경영진의 역할과 책임과 관련한 감독당국의 기대수준을 설명한다.

모범 기준(Heightened Standards)

은행의 이사회의 구성원은 은행이 안전하고 건전하게 은행업을 영위할 수 있도록 감독해야 한다. 이사회는 경영진이 이 가이드라인에서 정하는 최소 기준에 합당한 효과적인 리스크 지배구조 체계를 마련하고 운영하도록 해야 한다. 이사회 또는 이사회 리스크 관리 위원회는 리스크 지배구조 체계와 관련된 중요한 변경사항을 승인해야 하고, 그러한 체계가 준수되고 있는지를 모니터링해야 한다.

은행의 이사회는 적극적으로 은행의 리스크 발생 활동을 감시해야 하고 경영진이 리스크 지배구조 체계를 준수할 책임을 부여해야 한다. 적극적으로 감시함에 있어, 이사회는 은행의 리스크 프로필이 리스크 성향을 초과하게 하거나 은행의 안정성과 건전성을 위협하는 경영진의 제안과 결정에 대하여 질의하고, 이견을 제시하며, 필요시 반대할 수 있는 능력을 갖출 수 있도록 IRM(independent risk management)의 리스크 평가 및 보고서와 내부감사 결과를 활용할 수 있다.

이 가이드라인 paragraph III.B에서 말하는 적극적인 감시를 할 때, 이사회의 구성원들은 올바르게, 독립적인 판단을 내려야 한다.

참조: (2) 적절한 기업문화 정착

미국통화감독국(OCC)은 이사회 책임 중 적절한 기업문화 정착 관한 내용은 다음과 같다.

(2) 적절한 기업문화의 정착(Establish an Appropriate Corporate Culture)

기업문화는 조직 구성원의 행동을 결정하는 기준 또는 가치를 말한다. 은행의 적절한 기업문화는 현명하지 못한 리스크 감수, 비윤리적 행동, 이익을 추종하기 위한 법규, 정책 및 절차의 회피를 허용하거나 장려하지 않는 문화이다. 적절한 기업문화는 직원들에게 책임을 부여한다. 기업의 문화는 상부에서 문화의 기본 특성을 정하고(setting the tone at the top) 건전한 기업문화와 리스크 문화를 만들고 유지하도록 경영진을 감독할 책임이 있는 이사회로부터 시작된다. 이사회 및 경영진이 마련하여 임직원이 공유하는 가치, 기대 및 목표는 건전한 기업문화 정착에 기여한다.

건전한 기업문화를 정착시키기 위해, 이사회는 다음을 이행해야 한다.

- 바람직한 행동에 대한 기대수준을 설정하고, 기대수준을 알리며, 이러한 행동이 성과평가 및 보수산정에 연동되도록 해야 한다.
- 권한과 책임을 명확히 구분한다.
- 투명하고 시의성 있게 정보가 제공될 수 있도록 하는 책임을 경영진에게 부여한다.

건전한 기업문화를 정착시키기 위해, 경영진은 다음을 이행해야 한다.

- 모든 직원과 기업문화를 강화(reinforce)해야 한다.
- 은행의 전략계획 수립 절차와 리스크 관리 관행(practice)을 문화와 병합(integrate)한다.
- 리스크 관리 관행과 행동규범(standards of conduct)과 관련하여 직원과 지속적으로 소통하고 직원에 대한 교육을 실시한다.
- 중대한 리스크 관련 이슈, 사기(fraud)로 의심되는 사건, 불법 또는 비도덕적인 행위를 이사회에게 보고해야 한다.

이사회는 모든 직원에게 적용되는 행동규범(standards of behavior) 및 직장규범(professional conduct)을 정하기 위해 이러한 윤리규범(code of ethics or code of conduct)을 문서화하여 도입해야 한다. 이사회는 경영진이 이 규범 및 이사회와 직원의 행동, 내부인의 활동(insider activities), 이해상충 및 다른 윤리 관련 이슈를 다루는 정책을 마련하고, 주기적으로 점검해야 한다.

참조: (2) 적절한 기업문화 정착

(2) 적절한 기업문화의 정착(Establish an Appropriate Corporate Culture)

이 규범은 은행내 상부에 사기로 의심되는 사건, 부적절한 행위(misconduct) 및 남용(abuse)을 시의성 있고 비밀스러운 방식으로 활발히 전달될 수 있도록 해야 한다. 이러한 규범은 진실성(integrity)과 책임성(accountability)의 문화를 정착시키기 위한 것이다.

이러한 은행의 규범은 다음을 다루어야 한다.

- 이해상충 : 개인의 사적인 이익이 은행의 이익과 충돌할 때 이해상충은 발생한다.
- 내부인 활동(inside activities) : 이사와 경영진은 남용, 현명하지 못한 판단, 특혜를 주는 행위로 볼 수 있는 금융 관계(financial relationship)를 가져서는 안 된다.
- 사적금융거래(self-dealing)와 회사의 기회(corporate opportunity), 직원, 임원 및 이사가 개인의 이익을 위해 회사의 재산, 정보 또는 직책을 이용하는 것은 금지된다. 회사 기회의 유용(usurpation of a corporate opportunity)은 신의성실 의무를 불이행 하는 것이다.
- 비밀보장 : 은행의 모든 직원과 이사는 은행, 고객 및 직원 정보의 비밀을 보장하여야 한다.
- 공정거래(fair dealing) : 직원, 경영진 및 이사는 정보를 감추거나, 사용자가 제한된 정보(privileged)를 남용하거나, 중요한 사실을 오보하거나, 공정하지 않은 거래에 참여하지 않아야 한다.
- 은행자산의 보호 및 사용 : 회사 자산은 은행의 정당한 목적(legitimate purpose)을 달성하기 위해서 사용되어야 한다.

- 법규준수 : 모든 은행의 임직원, 경영진 및 이사는 관련 법규를 준수해야 한다.
- 내부고발자 정책 : 이사회는 의심되는 불법, 비윤리적 또는 의구심을 유발하는 행위에 대한 우려를 직원이 보복으로부터 보호 받으면서 보고할 수 있는 절차를 마련하여야 한다. 이러한 절차는 조사 실시를 위해 운영상 문제점, 부적절한 행위, 정책 위반 또는 다른 리스크를 보고하는 능력을 포함한다.
- 결과(consequences) : 직원, 임원 및 이사는 은행의 윤리규범에 어긋나는 비윤리적 및 불법적 행동 또는 기타 행동의 결과를 명확하게 이해해야 한다.

은행은 윤리책임관(ethics officer), 은행 자문관(counsel) 또는 윤리 관련 직원의 질의에 답변을 제공할 수 있는 다른 사람을 보유해야 한다. 윤리 정책(ethics policy)은 윤리 규정(ethics rule)이 은행의 이사회 이사를 포함한 모든 직위에 걸쳐 논의되고 매년 평가되도록 정해야 한다. 윤리 정책은 이사, 고위경영진 및 직원의 성과평가의 중요한 부분으로 활용되어야 한다.

내부감사는 은행의 윤리 프로그램과 내부고발자 정책의 효과를 모니터링함에 있어 중요한 기능을 한다. 내부감사는 은행의 문화와 기준(standards) 및 지배구조 관련된 모든 약점을 발견하기 위한 윤리 절차(ethics processes)를 평가해야 한다. 내부감사는 이사회가 사기로 의심되는 사건 및 부적절한 행위가 신속하게 보고, 조사 및 대응되고 있다는 것을 확인하도록 해야 한다.

참조: (2) 적절한 기업문화 정착

적절한 기업문화의 정착과 관련하여 위에서 주목해 볼 만한 것은 중대한 리스크 관련 이슈, 사기(fraud)로 의심되는 사건, 불법 또는 비도덕적인 행위를 이사회에게 보고해야 한다는 것이다. 이를 위해서 내부고발자 정책이 필요할 경우, <OECD 지배구조 원칙>을 참고할 만 하다.

OECD; Chapter 4. 기업 지배 구조 내 이해 관계자의 역할

개인 직원과 그 대표 기관을 포함한 이해 관계자는 불법 또는 비윤리적인 관행에 대한 우려를 이사회에 자유롭게 전달할 수 있어야 하며, 이들의 권리는 이를 위해 훼손되어서는 안 된다. 기업 임원들에 의한 비윤리적이고 불법적인 관행은 이해관계자들의 권리를 침해할 뿐만 아니라 회사와 주주들의 손해에도 영향을 미칠 수 있다. (기업의 평판, 이미지 하락과 금융 부채 위험의 증가 등등) 따라서, 직원과 주주들이 개인적으로나 대표기관을 통해 불만사항에 대한 절차 및 안전 수칙을 제정하는 것이 기업과 주주 모두에게 이득이 된다. 이사회는 이러한 개인과 대표기관을 보호하고 이사회내에 독립적인 사람, 감사위원회 또는 윤리 위원회 위원에게 비밀리에 직접 접근할 수 있도록 법 또는 원칙을 통해 장려해야 한다. 일부 회사들은 불만을 처리하는 옴부즈맨(ombudsman)을 설립했다. 몇몇 규제 기관들은 또한 이러한 불만사항을 받기 위해 비밀 전화와 이메일을 설립하였다. 회사에 우려를 전달할 때, 개별 직원은 보호받아야 한다. 법 위반에 대한 불만을 제기했다고 하여, 부정적 고용 조치가 발생할 경우, 직원은 이를 관할 당국에 보고 할 것을 권장한다. 또한 많은 국가들은 다국적 기업을 위해 OECD 지침을 위반한 사례를 제공한다. 따라서 회사는 불만을 제기하는 직원이나 단체에 대한 차별적 징계 조치를 자제하게 된다.

참조: (3) 신의성실 의무 이행 및 관련 법규

미국통화감독국(OCC)은 이사회 책임 중 신의성실 의무의 이행 및 관련 법규에 관한 내용은 다음과 같다.

(3) 신의성실 의무의 이행 및 관련 법규(Comply With Fiduciary Duties and the Law)

이사의 활동은 주의의무(duty of care) 및 충실의무(duty of loyalty)를 부여하는 common law fiduciary legal principles의 적용을 받는다.

주의의무는 보통의 신중한 사람이 비슷한 환경 하에서 보여주는 수준으로 주의를 기울이고, 은행의 이익이 추구될 수 있다고 이사들이 합리적으로 믿는 방식으로 이사가 진실성을 가지고 행동하게 하는 것이다. 주의의무는 이사가 제안된 행동(proposed activity) 또는 거래와 관련 있는 중요한 사실에 관한 충분한 지식을 습득하고, 습득가능한 모든 지식을 철저히 검토하고, 의사결정에 적극적으로 참여하게 하는 것이다.

충실의무는 이사가 이사 개인의 이익 또는 다른 사람의 이익 대신 은행과 주주의 이익을 추구하기 위해 권한을 행사하도록 하는 것이다. 특정 활동 또는 거래와 관련하여 행동을 취하는 이사는 객관성을 가져야 한다. 이는 이사가 관련성 없는 영향(extraneous influence)을 받지 않고, 행동 또는 거래를 실시할지 고려해야 하는 것을 말한다. 충실의무는 주로 이해상충, 비밀보장, 회사의 기회와 연관성이 있다. federal savings association의 이사도 이해상충 및 회사의 기회 관련 규정의 적용을 받는다.

이사는 은행의 이사로서 요구되는 주의 및 충실의 수준을 반영하여 행동해야 한다. 은행 이사는 다른 회사의 이사와 마찬가지로 신의성실의 의무를 위반함으로써 발생할 수 있는 손해에 대한 소송에서 책임이 있다고 판결될 수 있다. 이사가 이러한 의무를 다하지 못하여 손해를 입었다고 생각하는 주주, 예금자 또는 채권자는 소송을 제기할 수 있다. 또한 OCC는 이사에 대해 신의성실의무를 다하지 않은 것을 이유로 민사금전벌(civil money penalty)의 고려(assessment)를 포함한 강제조치(enforcement action)를 취할 수 있다. 모든 신의성실의무 이행 실패는 그 특성(nature)이 사례별로 다르기 때문에 OCC는 각각의 이사 개인에 대해 책임을 평가할 수 있다.

또한 은행 이사는 다음을 행했다면, 불법행위에 대한 책임을 이사로서 질 수도 있다.

- 은행의 장부를 위조하거나, 위조를 야기
- 은행의 자금 또는 자산을 남용하거나 오용
- 은행의 비즈니스에 영향을 미치기 위해 뇌물 제공 목적으로 수수료 또는 선물을 요구 또는 수수
- 거짓 발언
- 사기행위 또는 사기행위 시도
- Bank Secrecy Act를 의도적으로 위반하거나 관련 규정을 의도적으로 불이행

참조: (4) 경영진의 선정, 유지 및 감시

(4) 경영진의 선정, 유지 및 감시(Select, Retain, and Oversee Management)

유능한 경영진의 노력에 의해 은행의 수익성이 높아지고 경영이 건전해진다. 효과적인 경영진(effective management)은 리스크 성향내에서 은행을 운영하며, 은행의 전략적 목표와 과제를 달성하기 위해 일상적인 업무를 지도할 수 있다. 그러한 경영진은 이사회에게 롭고 혁신적인 아이디어들을 보고하는 것은 물론이고, 계속 변화하고 경쟁이 심한 시장에서 은행의 미래를 위한 이사회 의 계획 구상을 돕기 위한 전문성을 보유하고 있다. 효과적인 경영진은 리스크 지배구조 체계 하에서 은행의 전략 계획을 이행하고 법규를 준수하기 위해 필요한 시스템과 통제체계를 구상하고 총괄하는 전문성을 보유하고 있다.

이사회가 내리는 가장 중요한 결정중 하나는 은행의 CEO를 선정하는 것이다. CEO는 은행의 전략계획을 이행하고 은행의 리스크와 재무성과를 효과적으로 관리할 책임을 진다. 이사회는 CEO가 리더십 스킬과 책임을 이해하기 위한 적절한 능숙함, 경험, 진실성을 갖추도록 해야 한다.

이사회 또는 하부 위원회는 CEO 선정 절차에 참여해야 한다. 이사회는 경험, 전문성, 개인적 특성을 포함한 선정 기준을 명확하게 정하고, 정기적으로 필요하다면 그 기준은 점검하고 업데이트해야 한다. CEO는 상호신뢰 및 친밀한 업무 관계 구축을 위해 이사회 의 기업문화와 비전, 은행의 철학을 공유해야 한다. 규모가 큰 은행의 경우 하부 위원회(보통 지배구조 또는 후보추천 위원회)는 CEO 선정 절차를 담당한다.

참조: (4) 경영진의 선정, 유지 및 감시

(4) 경영진의 선정, 유지 및 감시(Select, Retain, and Oversee Management)

자격요건을 갖춘 CEO를 선정하는 것 외에도 이사회는 CEO와 고위 경영진을 직접적으로 감시할 책임을 진다. 이를 위해 이사회는 다음을 행한다.

- 은행의 전략과 재무목표, 리스크 성향 및 문화, 리스크 관리 절차와 일관성 있게 고위경영진을 위한 정형적인 성과 기준은 세우고 이러한 기준 대비 성과를 모니터링한다.
- 보수를 성과와 연동시키고, 무책임한 리스크 수용을 장려하지 않는 인센티브 보수 체계를 마련한다.
- 주요 고위 경영진의 교체를 위한 승계계획을 마련하는 등 인력관리 절차를 감독한다.
- 다양성을 위한 정책과 마련된 기준과 일관성 있는 업무절차(practices)를 승인(approve)한다.
- 주기적으로 고위경영진과 만남을 갖고, 적절한 소통채널을 유지한다.
- 경영진이 이사회에게 충분하고, 명확하며, 투명하고, 시의성있는 정보를 제공하도록 한다.
- 고위경영진이 제공한 설명, 가정, 정보에 대해 질문하고 비판적으로 검토한다.

- 은행의 전략과 리스크 프로필의 특성과 복잡성을 고려할 때 고위경영진의 지식과 전문성이 적절한지 평가한다.
- 경영진의 업무성과 또는 부적절한 행위(misconduct)와 관련된 문제 또는 우려 사항을 해결하기 위한 단호한 조치(decisive action)를 취한다.

Federal Savings Association의 이사회는 협회가 체결하는 모든 고용계약서를 승인해야 한다. 이 규정은 경영진 또는 직원을 고용 또는 해고하는 이사회의 의무 또는 재량권(discretion)과 상충하거나, 협회에 대한 중대한 금전적 손해 또는 피해로 이어질 수 있는 위험하거나 불건전한 계약을 금지한다. 예를 들어 지나친 조건이 포함되어 있는 계약서는 위험하거나 불건전하다고 볼 수 있다. 또한 이 규정은 고용계약이 서면으로 작성될 것과 특정 강행조항(mandatory provision)을 포함할 것을 요구한다.

참조: (4) 경영진의 선정, 유지 및 감시

- 경영승계에 대해 비교적 구체적인 내용을 제시하는 것은 미국 통화감독국(OCC)의 은행 이사회 핸드북, 뉴욕증권거래소(NYSE) 기업지배구조 가이드라인이다. 우선, 미국통화감독국(OCC)의 은행 이사 핸드북의 경영승계 관련 내용은 다음과 같다.

(4) 경영진의 선정, 유지 및 감시(Select, Retain, and Oversee Management)

경영승계 계획 수립은 변동성이 큰 상황에서 안정성을 제공할 수 있고 영향력이 큰 인물의 특성과 행동의 영향을 축소한다. 규모가 작은 은행의 경우, 주요 경영진 직책에 요구되는 능력을 갖춘 사람이 많지 않을 수 있다. 이러한 경우, 규모가 작은 은행은 경영진 육성, 개발, 능력 발굴 프로그램을 정형할 필요가 있다. 규모가 큰 은행에서는 경영승계 계획 수립은 필요한 자격요건을 충족하고, 스킬, 경험을 갖추며, 이사회 및 고위경영진에 노출이 된 직원으로 구성된 인재풀을 마련하는 것을 포함한다. 이러한 규모가 큰 은행은 경영승계를 위해 어떠한 자격요건을 충족하도록 할 것인지, 여러 리더십을 발휘할 수 있는 직책을 위해 어떻게 개인들을 준비시켜야 하는지를 반영한 더욱 더 정형화된 절차를 마련해야 한다. 은행의 승계계획 수립은 은행이 주요 직원을 사내에 유보할 수 있게 돕는다.

경영승계 계획 수립은 이사회의 정기적인 논의사항이 되어야 한다. 이사회는 CEO와 주요 경영진의 퇴임에 대비하기 위해 경영진 승계 정책을 승인해야 한다. 이러한 정책은 승계계획의 범위안에 들어가는 주요 직책을 정해야 한다. 이 정책은 이사회와 경영진이 사망, 질병, 부상, 퇴임 또는 부적절한 행위 등으로 인해 퇴임하여 발생한 공석을 채울 수 있는 대략적인 절차를

포함한다. 만약 은행의 그 누구도 적절치 않다면, 승계정책은 이사회가 승계자를 찾을 때까지 임시로 그 기능을 수행할 자를 정해야 한다. 또한 이사회와 고위 경영진은 경영진 승계계획이 실제 작동할 수 있도록 적어도 매년 1회 점검하고 최신화해야 한다.

CEO는 효과적으로 감사 및 리스크 통제기능의 독립성을 유지하면서 적절한 리더십 개발과 주요 은행의 기능 수행을 위한 경영진 승계계획 마련 책임이 있다. 경영진은 은행의 니즈와 함께 비즈니스 라인(line)을 평가함으로써 승계계획 수립을 지원해야 한다. 또한 경영진은 경영진 업무에서 요구되는 지식과 스킬을 알고 있어야 하고, 주요한 업무수행에 있어 최고의 후보자가 누구인지를 파악해야 하며, 승진의 잠재력을 보여주는 사람들에 대한 양성계획을 실시해야 한다.

모범 기준(Heightened Standards)

이사회 또는 산하 위원회는 무엇보다도 CEO, CAE(chief audit executive), CRE, 이들의 보고서(direct reports) 및 기타 잠재적 승계와 관련한 개발(development), 모집(recruitment), 경영승계 계획을 제공하는 문서화된 능력관리프로그램(talent management program)을 검토하고 승인해야 한다.

참조: (4) 경영진의 선정, 유지 및 감시

- 다음으로, 뉴욕증권거래소(NYSE) 기업지배구조 가이드라인 경영승계계획 관련은 <Chapter 15 승계계획: 파이프라인 구축 전략>이고 내용은 아래와 같다.

미국 뉴욕증권거래소(NYSE) 기업지배구조 가이드라인 Chapter 15 승계계획: 파이프라인 구축 전략

어느 회사나 이사회와 CEO의 가장 중요한 책임 중 하나는 지속적인 관리 흐름을 보장하는 것이다. 승계 계획을 우선시하지 않는 이사회와 CEO는 전략을 수행하거나 새로운 경쟁적 위협에 대응하는 회사의 능력을 위협에 빠뜨릴 수 있으며, 이로 인해 조직 자체와 금융 시장 모두의 신뢰가 흔들릴 수 있다. 특히 세습이 투자자들에게 점점 더 걱정거리가 되고 있기 때문에, 형편없는 계획의 위험성은 인재의 개발과 승계에서 빠르게 증가하고 있다. 이는 철저한 승계 계획을 원하는 이사회가 계획수립의 과정에 대한 책임을 CEO에게 묻겠다는 의지를 보인 결과이다. 이 프로세스를 수용하는 이사회는 CEO와 협력하여 고위 임원들이 이사회에 대한 노출과 잠재적 외부 이사 경험 등 적절한 개발 기회를 받도록 하고, 다양한 최고 경영진과의 만남을 추진한다.

엄격한 승계 계획 과정

NYSE 기업지배구조 가이드라인은 상장기업이 경영승계 관련 기업지배구조 지침을 채택 및 공개해야 한다고 규정하고 있다. 실무적으로, 이사회는 CEO 승계 절차에 대한 적절한 정보를 제공해야 할 필요성과 잠재적 후보자에 대한 민감한 내부 정보를 공개하지 않도록 보호해야 할 필요성 사이의 균형을 유지해야 한다. 당사의 경험에 따르면 신뢰할 수 있고 지속 가능한 CEO 승계

계획 과정은 다음과 같다.

- 시간 경과에 따라 승계를 준비하는 강력한 관리 개발 프로세스를 구축한다.
- 사망, 건강 위기 또는 기타 개인적 이유 등 갑작스런 CEO 전환 또는 신속한 승계가 요구되는 상황을 대비한 비상 계획을 수립한다.
- 회사의 장기적인 전략적 방향에 대한 합의 도출 및 향후 비즈니스 요구에 따른 CEO 선정 기준을 개발한다.
- 이사회, 위원회, CEO 및 경영진의 역할 연차 계획 및 승계 계획을 수립한다.
- 정해진 기준에 따라 잠재적인 내부 후보자를 평가하고, 이들의 강점과 개발 요구를 파악하여, 격차를 해소하기 위한 개발 계획을 수립한다. 내부 후보자들이 이 과정에 대해 긍정적으로 생각하는 것이 중요하다.
- 내부 후보자를 외부 인재에 비교하여 평가한다.
- 모든 고위 경영진이 효과적인 경험과 기술을 축적할 수 있도록 CEO와 최고 인사 책임자가 적극적이고 효과적인 고위 경영진 승계 프로그램을 감독하도록 한다.
- 정기적으로 승계 계획을 검토하고 필요한 경우 조정한다.

참조: (4) 경영진의 선정, 유지 및 감시

미국 뉴욕증권거래소(NYSE) 기업지배구조 가이드라인 Chapter 15 승계계획: 파이프라인 구축 전략

일찍 준비하는 것의 중요성

승계 계획은 언제부터 시작해야 하는가? 다소 직관적이지는 않지만 이상적으로는 이 과정을 CEO의 임기 초기에 시작해야 한다. 조기에 장기적인 고위경영자의 승계 계획을 구축하면 전환에 가까운 시점에 강력한 내부 후보자를 식별, 평가 및 준비할 수 있다. 승계 계획을 시작하기 위해 너무 오래 기다리는 이사회는 잠재력이 높은 후보자들의 개발 요구를 해결하기에 충분한 시간이 없다는 것을 알 수 있다. 또한 일찍 시작하는 것은 잠재적 후보들과 더 많은 상호작용을 할 수 있게 해줌으로 그들의 성과와 행동 패턴을 관찰하고 후보자들의 승계 준비 상태에 대한 더 깊은 통찰력을 얻을 수 있다. 마지막으로, 고위 경영자 승계가 확립된 과정일 때에는 임박한 전환에 대한 돌발 상황을 최소화할 수 있다.

향후 CEO의 프로필을 비즈니스 전략과 연계

CEO 승계 계획의 토대는 향후 CEO의 선정 기준을 개발할 수 있는 전략적 방향이 된다. CEO 기준은 내부후보 개발계획을 위한 로드맵과 선택할 수 있는 프레임워크를 제공한다. 승계 계획 수립 과정의 잠재적 단점은 5년에서 10년 뒤의 회사의 미래 상황이 아닌, 현재에만 의존하여 계획을 수립한다는 것이다. 이 경우 차기 CEO에 대한 기준은 구체적인 전략, 조직 및 운영상의 방향성과 연계되지 않을 수 있으며, 이러한 능력을 갖춘 내부 후보 개발을 방해할 수 있다. 간단히 말해서, 만약

회사의 미래 방향을 제대로 설정하지 못한다면, 회사의 다음 단계에 적합한 사람을 평가하기는 어렵다.

현명한 이사회는 이러한 결정이 회사가 필요로 할 미래 리더에 영향을 미친다는 것을 인식하기 때문에 조기 전략수립의 필요성에 대해 동의한다. 그들은 다음 CEO가 비즈니스의 효과를 달성할 수 있도록 필요한 기술을 정의한다. 여기에는 혁신 파이프라인 활성화, 규정된 비용 관리 적용, 신흥 시장에서 특정 성장 목표 추구 또는 유기적 성장을 위한 새로운 조직 능력 구축 등이 포함될 수 있다.

또한 이사회는 문화적 적합성에 대한 문제를 고려해야 한다. 조직의 문화가 가치 있는 자산으로 간주되는 경우, 이사회는 문화에 맞는 프로필을 선호해야 한다. 회사의 문화가 회사의 성공에 장애가 될 수도 있다. 역동적인 시장에서 변화하지 않는 문화는 시정될 필요가 있다. 이런 경우에, 이사회는 문화를 변화시키는데 필요한 능력에 더 무게를 둘 것이다.

차기 CEO 선정의 미래형 전략에 동의하는 것은 이 과정이 순조롭게 진행되도록 돕는 중요한 단계이다. 또한 이를 통해 이사회가 현직의 강점을 흉내 내는 후보를 선택하는 함정을 피할 수 있다.

참조: (4) 경영진의 선정, 유지 및 감시

미국 뉴욕증권거래소(NYSE) 기업지배구조 가이드라인 Chapter 15 승계계획: 파이프라인 구축 전략

동급 최강의 평가 방식 채택

잠재적인 내부 후보자는 입증된 CEO가 아니다. 그렇다면 어떻게 이사회가 능력에 대해 더 나은 통찰력을 얻을 수 있을까? 이사회가 부지런하지 않다면, 승계 후보자에 대한 평가는 미래를 계획하기 보다는 현재 임원의 역할과 관련이 있는 경향이 있다. 회사 임원의 역량을 이해하고 CEO 역할에 대한 그들의 준비성을 판단하는데 필요한 통찰력을 얻기 위해, 이사회는 사실에 기반하고 엄격하며 미래 지향적인 평가 프로세스를 채택할 필요가 있다.

CEO 후임자를 선출할 수 있는 이사회는 회사의 향후 방향에 따른 개발 필요성과 적절한 시간 내에 격차를 해소할 수 있는 가능성에 대한 이해를 포함하여 경영진의 준비 상태를 구체적으로 파악해야 한다. 이사회에서는 후보자가 기업에 기여한 구체적인 내용을 파악하고, 전략적 수단을 통해 후보자를 평가해야 한다. 또한 이사회는 CEO 역할을 수행할 수 있는 경영진의 잠재력을 이해하려고 노력해야 한다.

경영진의 분석 능력, 사회적 지능, 자기 인식은 복잡하고 어려운 상황에서 성공할 수 있는 능력을 말해준다. CEO는 이전 역할보다 훨씬 모호하고 복잡한 상황에서 업무를 수행해야 하므로, 경영진이 이러한 과제를 해결할 수 있는 능력을 갖추고 있는지를 이해하는 것이 매우 중요하다. 이사회는 후보자의 사업적 판단 능력을 밝혀낼 필요가 있다.

후보자의 현재 및 과거의 역할을 세심하게 검토하면 후보자의 능력과 그에게 요구되는 수준의 차이를 확인할 수 있다. 후보자의 능력과 후보자에게 요구되는 수준의 괴리의 예로는, 특정한 지식이나 경험의 부족, 규제 기관이나 재무 담당자에 대한 경험과 같은 전통적인 "하드 기술" 또는 특정 "소프트 기술"의 결여, 탐색하는 능력과 같은 행동적 기술 부족 등이 있다. 이사진은 또한 회사의 문화가 어떻게 발전해야 하는지, 그리고 개별 후보자들의 프로필이 바람직한 기업 문화와 어떻게 연계되어 있는지를 고려하고자 할 것이다.

후보 평가의 또 다른 요소는 조직 외부의 임원에 대해 내부 임원을 벤치마킹하는 것이다. 재능 있는 경영진으로 이루어진 회사들은 때때로 그들의 리더들이 외부의 최고 인재들과 어떻게 비교되는지에 대한 감각을 잃는다. 연구, 비공식 또는 공식 소개 또는 임원 검색을 통해 외부 인재를 살펴봄으로써 잠재적 후임자의 준비 상태를 평가할 때 추가적인 통찰력을 확보할 수 있다. 이상적으로, 벤치마킹은 내부 평가와 함께 이루어짐으로써 내부 평가와 외부 벤치마킹 결과를 동시에 비교할 수 있어야 한다. 이 과정은 사내 후보자의 상대적 강점에 대한 이해를 높이는 데 매우 중요하다. 이는 회사의 미래목표분야에서 이상적인 능력을 갖춘 것으로 입증된 외부 인재와 비교해서 측정된다.

참조: (4) 경영진의 선정, 유지 및 감시

미국 뉴욕증권거래소(NYSE) 기업지배구조 가이드라인 Chapter 15 승계계획: 파이프라인 구축 전략

승계 시나리오를 위한 계획

계획되지 않은 리더십 공백이 생겨 예상치 못한 일이 일어날 수 있다: 질병, 죽음, 예상치 못한 가족 이슈, 혹은 저조한 실적 등으로 CEO의 임기가 끝날 수 있다. 그렇기 때문에 회사의 승계 준비 상태를 점검하는 데 있어서 이사회 역할이 중요하다.

승계 계획의 일환으로 이사회는 리더십의 급격한 변화를 요구하는 비상 상황을 계획해야 한다. 이 계획에는 CEO 준비태세에 충분히 부합하는 내부 임원, 현 이사회 이사 또는 은퇴한 CEO가 임시 CEO로 즉시 참여할 수 있는 잠재적 후보자로 포함될 수 있다. 또한 이사회가 CEO의 실적이나 CEO와의 관계에 대해 우려하기 시작할 경우 구현할 수 있는 신속한 승계 시나리오를 논의해야 한다.

이사회와 CEO는 사전에 전략을 수립하고 비상사태가 발생할 경우 적용될 절차를 정의해야 한다. 비상시 경영진의 책임을 기꺼이 떠맡거나 이사회 구성원을 참여시킬 수 있는 잠재적 후보자를 알고 있어야 한다.

승계위원회 창설

승계 계획은 이사회 가장 흥미로운 책임 중 하나이며, 많은 이사회 구성원들이 참여하고 싶어 하는 과제이다. 또한 진행상황에 따라 상당한 작업이 필요한 가장 집중적인 이사회 책임 중 하나가 될 수 있다. 전체 이사회는 세습 계획 과정 전반에 걸쳐 중요한 지점에 참여해야 하지만, 가장 적절한 이사 만을 포함하는 작은 규모의 승계 계획에 따라 임명 또는 인사 위원회가 작업을 수행할 수 있다.

경험상, 이 그룹의 이상적인 규모는 3, 4명의 이사이다. 이 그룹에는 대표이사나 비상임 의장이 포함되는 경우가 많으며, 시간적 측면을 고려했을 때 전직 CEO로 전문성을 지녔지만 현직 CEO가 아닌 이사 2명을 포함시키는 것이 도움이 될 수 있다. 적어도 전직 CEO들 중 한 명이 임명, 지배구조, 보상 위원회와 같은 또 다른 위원회를 주재할 때 더욱 용이하다. 그러나 이사회는 시간제약때문에 감사위원회 위원장을 이 과제에 할당하는 것을 꺼려할 수 있다. 한편, 승계 계획 위원회에는 회사의 현재 최고 경영자가 "상담자"의 자격으로 포함될 수 있다.

참조: (4) 경영진의 선정, 유지 및 감시

미국 뉴욕증권거래소(NYSE) 기업지배구조 가이드라인 Chapter 15 승계계획: 파이프라인 구축 전략

승계계획에서 CEO의 역할

가장 기본적인 수준에서 CEO의 역할은 간단하다. 내부 CEO 후보자의 조기 확인 등 경영 승계를 주도하고, 조직이 승계 준비를 갖춘 임원을 개발하고, 이사회에서 자문 역할을 하는 것이다. CEO는 CHRO(Chief Human Resources Officer)와 긴밀하게 협력하여 경영진의 인재 개발에 대한 강력하고 미래 지향적인 접근 방식을 확실하게 습득할 수 있는 최고의 위치에 있다.

CEO는 CHRO가 잠재적 내부 후보자를 위한 개발 계획을 검토하고, 미래의 비즈니스 요구 사항을 토대로 개인들을 평가하며, 이러한 요구사항을 구체적인 개발 기회로 전환하고 있는지 확인해야 한다.

강력한 파이프라인 개발: 광범위한 고위 경영자 승계에서의 이사회 역할

이사회는 CEO 역할에 대한 승계 계획에 깊이 관여해야 하지만 이사회가 경영진의 인재 결정에 얼마나 관여해야 하는지에 대해서는 합의가 이루어지지 않고 있다. 많은 이사회는 회사의 상위 10~12개 직책에 대한 승계 계획을 모니터링하고 있다.

결론

승계 계획은 경영 개발과 밀접하게 관련되어 중요하고 지속적인 이사회 책임으로 간주될 때 가장 잘 작동한다. 승계 계획은 다음 CEO를 뽑는 데만 초점을 맞추는 것이 아니라 모든 주요 직책에 대한 경영 능력을 개발하는 하향식 및 상향식 접근법을 수반해야 한다. 이러한 기능을 잘 수행하는 기업들은 다음과 같은 몇 가지 공통 특성을 공유하는 경향이 있다.

- CEO와 지속적으로 승계 계획에 깊이 관여하는 강력한 이사회가 있다.
- 최고 경영진을 이사회에 지속적으로 공개한다.
- "차세대" CEO가 미디어, 투자 커뮤니티 및 때로는 외부 보드 서비스 기회에 노출되도록 장려한다.
- 그들은 비즈니스의 방향성과 후임자의 기술 간에 적합성을 보장하기 위해 전략 계획 프로세스와 연계된 지속적인 프로세스로 승계 계획을 수립한다.
- 예측 가능한 결과를 얻기 위한 조건을 만들어 후속 과정에서의 개인적 사정을 최소화한다.
- CEO의 내부 후보자를 외부 리더와 비교하여 주기적으로 보정한다.
- 조직 내 고위 경영진과 고위급 리더에게 적절한 도구, 노출 및 교육을 제공하여 조직의 모든 단계에서 변화의 불가피성을 고려하는 "성공 문화"를 개발한다.

참조: (5) 보수 및 복지 제도의 감독

미국통화감독국(OCC)은 이사회의 책임 중 보수 및 복지 제도의 감독에 관한 내용은 다음과 같다.

6. 이사회의 책임(Board's Responsibilities)

(5) 보수 및 복지 제도의 감독(Oversee Compensation and Benefits Arrangements)

이사회는 경영진과 직원의 보수 제도가 안전하고 건전한지, 신중한(prudent) 보수 관행과 일관성이 있는지, 관련 법규를 준수하는지 여부를 판단해야 한다. FSA 또는 service corporation은 이사, 경영진 및 직원에 대한 보수가 합리적으로 산정되고 그들의 의무와 책임에 맞게 산정해야 한다.

은행은 은행에게 중대한 재무적 손실을 발생시킬 수 있는 지나친 보수, 수수료, 복지혜택의 지급을 방지하기 위한 대비책(safeguard)을 유지해야 한다. 만약 이러한 지급이 실제로 제공된 서비스를 고려할 때 비합리적이거나, 비 대칭적인 경우, 이에 대한 보수는 지나치다고 판단되며, 이는 위험하고 불건전한 것이므로 금지되어야 한다.

은행경영과 관련하여 경영진들이 가지고 있는 권한의 수준을 고려할 때, 이사회는 다음을 포함해 그룹의 보수를 감독해야 한다.

- 고용계약의 검토 및 승인
- CEO 및 경영진의 보수 및 복지혜택의 설정
- 퇴임, 해고, 통치 권한의 변화(change of control)와 연관된 여러 혜택을 포함한 경영진의 보수 체계 및 구성요소(component)의 합리성을 평가
- 인센티브 보수 체계가 규제 지침(regulatory guidance)과 일관성을 갖도록 하는 내부 절차를 확립
- 이사회가 마련한 목표(goal)와 세부목표(objective)와 연관된 경영진의 성과를 평가
- 주주의 관심사항을 고려

① 인센티브 보수(Incentive Compensation)

인센티브 보수는 업무성과에 대한 인센티브 또는 보상(reward)의 의미를 갖는 모든 변동가능한 보수, 수수료 또는 복지혜택을 말한다. 모든 규모의 은행은 인센티브 보수 체계를 보유할 수 있다. 이사회와 경영진은 인센티브 보수 체계가 현명하지 못한 리스크 수용을 부추김으로써 은행의 안전 성과 건전성을 저해하지 않도록 해야 한다.

참조: (5) 보수 및 복지 제도의 감독

6. 이사회의 책임 (Board's Responsibilities)

(5) 보수 및 복지 제도의 감독 (Oversee Compensation and Benefits Arrangements)

인센티브 보수는 주요 인재 (talent)를 유보 (retain)하기 위해서 활용할 수 있는 유용한 수단이다. 하지만 인센티브 보수는 은행의 장기적인 지속성 (viability), 안전성 및 건전성과 일관성이 없는 경영진과 직원의 현명하지 못한 리스크 수용을 부추길 수 있다. 인센티브 보수 제도는 능동적이고 효과적인 이사회의 감시 등 강력한 지배구조의 영향을 받아야 한다. 인센티브 보수의 활용도가 낮은 작은 규모의 은행의 경우 은행의 규모 및 영업의 복잡성에 꼭 맞는 프로그램을 마련해야 한다.

OCC Bulletin 2010-24 "인센티브 보수 : 건전한 인센티브 보수 정책에 관한 관계 부처 합동 (interagency) 가이드"는 인센티브 보수 제도를 보유하고 있는 모든 은행에게 가이드를 제공하며, 큰 규모와 복잡성이 높은 은행에 대해서는 더 강력한 기준을 준수할 것을 기대한다. OCC Bulletin 2010-24은 경영진 (executive officer)과 비경영진 (nonexecutive personnel)에 대한 보수 제도에 적용된다. 은행을 중대한 위험에 노출시킬 수 있는 능력을 갖춘 이들을 "적용대상 직원" (covered employees)으로 지칭한다. OCC Bulletin 2010-24에서 제시한 바와 같이, 인센티브 보수 제도는 다음의 원칙을 준수해야 한다.

- 리스크와 보상 (reward) 간 적절한 균형을 잡기 위한 인센티브를 직원에게 제공
- 효과적인 통제와 리스크 관리와 호환성 (compatible)을 유지
- 활발하고 효과적인 은행 이사회의 감시를 포함한 강력한 회사 지배구조의 지원을 받음

이사회는 모든 적용대상 직원의 인센티브 보상제도가 적절히 균형점을 갖고, 은행의 안전성과 건전성을 저해하지 않도록 할 최종적인 책임이 있다. 이사회의 감시는 은행의 인센티브 보상 제도의 적용 범위 (scope) 및 대상 (prevalence)의 수준에 맞아야 한다. 독립적인 이사는 인센티브 보수 제도의 감시활동에 적극적으로 참여해야 한다.

경영진은 전반적인 은행의 리스크 수용 활동 (risk-taking activities)을 관리하는 중요한 기능을 수행한다. 이사회는 다음을 이행해야 한다.

- 경영진의 인센티브 보수 제도를 승인
- 경영진의 인센티브 보수 제도의 중대한 예외적용 (exceptions) 또는 조정을 승인하고 문서화
- 인센티브 보수 제도의 균형 관련 승인된 예외적용 (approved exception)의 효과, 고위 경영진 리스크를 수용할 인센티브, 은행의 안전성과 건전성을 고려하고 감시
- 고위경영진에 대한 인센티브 보수 지급 및 이러한 지급과 리스크간의 민감도를 감시
- 환급 (clawback) 조항이 실제 집행되어야 할 경우 계획대로 집행되는지를 판단하기 위해 환급조항을 감시하고 검토할 충분한 정보를 확보

규모가 큰 은행의 경우 보수 관련 사항에 대한 이사회의 감시는 일반적으로 이사회 산하 보수위원회 (compensation committee)에서 다루고 있다.

참조: (5) 보수 및 복지 제도의 감독

6. 이사회 책임 (Board's Responsibilities)

(5) 보수 및 복지 제도의 감독 (Oversee Compensation and Benefits Arrangements)

② 직원 복지혜택 (Employee Benefits)

직원 복지혜택은 일반적인 임금 외에 추가적으로 직원에게 제공된 비 임금 보상을 말하는 포괄적인 단어이다.

직원에게 제공되는 종합적인 복지혜택 패키지는 직원을 모집하고 유보하기 위해 중요하고, 경쟁력 있고, 유용한 도구이다. 또한 퇴직자 연금제도와 같은 직원에 대한 특정 복지혜택을 제공할 경우 세금혜택을 받을 수 있다. 한편, 직원에게 복지혜택을 제공하는 것은 위해서는 비용이 발생한다. 행정비용이 매년 증가할 수 있으며, 소송과 관련된 책임이 발생할 위험이 있고, 복지혜택 관련 실수가 발생할 경우 감독기관의 벌금을 부과 받을 수 있다.

직원 복지혜택에는 의무적 (mandated), 선택적 (optional) 혜택 두 가지 종류가 있다. 법에 의해 은행은 의무적으로 복지혜택을 제공해야 한다. 의무적 혜택에는 사회보장연금 (Social Security), 의료보험 (Medicare), 실업보험 (unemployment insurance) 및 산재보험 (workers' compensation)이 있다. 선택적 혜택은 의무적인 혜택이 아니며 제공 시 특정 요건을 충족해야 한다. 만약 요건이 충족되지 않는다면 은행은 소송, 처벌 (penalty), 세금 등의 불이익을 받을 수 있다. 선택적 혜택으로는 다음과 같은 것들이 있다.

- 단체 건강 보험 (group health plans)
- 상해 보험 (disability insurance)
- 생명보험
- 퇴직보험 (retirement plans)
- 카페테리아식 선택적 보상 (flexible compensation)
- 휴직 (leave)

이사회는 은행의 직원혜택의 비용 및 범위와 관련한 모든 결정에 최종적으로 책임을 진다. 이사회는 혜택 관련 경영진의 업무와 신의성실의 의무 수행을 감독할 책임을 진다. 만약 이사회가 은행이 단체 건강 보험 또는 퇴직보험을 제공해야 한다고 결정한다면, 이사회는 은행이 신의성실 의무를 다하도록 해야 한다.

고위 경영진은 혜택 관련 적절한 조직 구조를 갖출 책임이 있다. 경영진은 종종 혜택 관련 전문가에게 혜택 관련 관리업무를 아웃소싱하거나, 혜택 관련 운영의 일부 또는 전부를 위해 내부 운영 위원회 (administrative committee) 또는 인사관리부서 (human resources department)를 활용할 수 있다.

참조: (6) 계열사 및 지주사간 적절한 관계 유지

미국통화감독국(OCC) 이사 핸드북 계열사 및 지주사간 적절한 관계 유지에 관한 내용은 다음과 같다.

6. 이사회 책임 (Board's Responsibilities) 계열사 및 지주사간 적절한 관계 유지 (Maintain Appropriate Affiliate and Holding Company Relationships)

계열 은행과 지주사와 관련하여, 계열 은행의 전략적 목표, 회사 가치, 회사 지배구조 원칙은 지주사와 일관성을 유지해야 한다. 지주회사의 일부로 관리되는 은행의 경우 만약 이사들이 지주회사의 이사회와 은행의 이사회에서의 이사직을 겸임할 경우 추가적인 문제를 직면할 수 있다. 예를 들어 이러한 겸임은 이해상충을 야기하거나 이사가 개별 우선순위 과제를 먼저 해결하도록 만든다. 은행의 이사회는 은행의 리스크 프로필, 재무적 상황, 안전성과 건전성, 법규 준수 상황 등에 대해 부정적 영향을 미치게 만들 수 있는 결정들로 인해 은행의 이익이 지주회사의 이익에 종속되지 않도록 해야 한다. 또한 이사는 은행 및 지주회사의 이사회 이사직을 겸임하는 경우 충실의무(duty of loyalty)를 포함한 은행에 대한 이사의 신의성실의무를 이행해야 한다.

자회사 은행의 이사회 주된 의무는 은행이 안전하고 건전하게 운영될 수 있도록 하는 것이다. 자회사 은행의 이사회는 은행과 계열사(affiliates) 및 자회사(subsidiaries)간의 관계가 은행의 안전성과 건전성 측면에서 이슈를 발생시키지 않도록 하고 이를 관리한다. 은행의 이사회는 은행에 영향을 미치는 지주회사의 정책이 은행의 이익을 도모(serve)할 수 있도록 하기 위해 신중히 검토해야 한다. 만약 은행의 이사회가 지주회사가 은행에 피해를 발생시킬 수 있거나 부적절한 행동에 참여하고 있다는 것에 대한 우려를 가지고 있다면, 은행의 이사회는 지주회사에게 이를 알리고 변화(modification)를 요구해야 한다. 만약 지주회사의 이사회가 은행의 이사회 의 우려에 대한 조치를 취하지 않을 경우, 은행의 이사는 기록(record)을 반대하고, 은행의 이익을 보호하기 위한 조치를 고려해야 한다. 만약 필요하다면 은행의 이사회는 독립성을 갖춘 법률자문관 또는 회계사를 고용해야 한다. 또한 은행의 이사회는 감독당국과 관련된 우려를 제기할 수도 있다.

참조: (6) 계열사 및 지주사간 적절한 관계 유지

계열사 및 지주사간 적절한 관계유지에 대한 기타 참고할 만한 가이드라인은 <캐나다 금융감독국(OSFI) 금융회사 지배구조 가이드라인 Chapter 2 자회사의 이사회 또는 FRFI의 자회사>이다.

캐나다 금융감독국(OSFI) 금융회사 지배구조 가이드라인 Chapter 2: 자회사의 이사회 및 FRFI 자회사

모회사(캐나다의 다른 FRFI 또는 외국의 다른 기업)의 자회사인 FRFI은 전략, 위험 감독 및 통제권을 지배하고 있는 모회사의 특정 정책, 관행, 절차의 지배 아래 있거나 그것을 자회사 정책, 관행, 절차로 채택할 수 있다. 이러한 상황에서 자회사의 이사회는 이 정책, 관행, 절차가 FRFI의 사업 계획, 전략, 위험 성향에 적합하고 특정 캐나다 규정 요구 사항을 준수하도록 해야 한다.

만약 지배기업(모회사)이 다른 FRFI인 경우, 모회사의 이사회는 본 지침에 따라 FRFI에 적용되는 전사적 감독 책임을 충족할 수 있도록 자회사 FRFI의 활동에 적절한 감독권을 행사해야 한다.

참조: (7) 적절한 이사회 구조 구축 및 유지

미국통화감독국(OCC)은 적절한 이사회 구조 구축 및 유지에 관한 내용은 다음과 같다.

(7) 적절한 이사회 구조 구축 및 유지(Establish and Maintain an Appropriate Board Structure)

이사회 산하 위원회는 회사와 리스크 지배구조의 중요한 부분이다. 위원회는 이사회가 임무와 책임에 대한 감시를 수행할 수 있도록 지원한다. 위원회에 대한 업무 위임은 이사회가 위원회를 통해 더 깊은 분석을 토대로 더 넓은 범위의 이슈를 다룰 수 있게 됨으로써 이사회 업무의 효과를 향상시킬 수 있다. 또한 업무위임은 이사들이 그들의 시간과 관심을 그들의 전문성 및 경험을 활용할 수 있는 영역에 더욱 많이 할애할 수 있도록 해준다. 위원회 미팅을 통해 이사들은 이슈를 더 상세하게 검토하고, 진솔하게 논의하며, 은행의 경영활동에 대한 더 나은 통찰력을 가질 수 있다.

이사회는 개별 위원회의 책임에 대해 명확하게 이해하고 이를 정의해야 한다. 각각의 위원회는 위원회의 책임, 구성원의 자격요건, 권한, 독립성 및 이사회 보고 등을 포함한 문서화된 내규(charter)를 마련하여야 한다. 내규는 회의의 주기, 활동(conduct), 참석(attendance), 의사록, 고문(advisor)의 활용 등의 사항을 포함해야 한다. 또한 내규는 위원회의 연차 성과 평가를 위해 필요한 사항들을 포함해야 한다. 이사회는 필요하다면 문서화된 내규를 승인하고 공시해야 한다. 위원회 내규의 공시(예를 들어 웹사이트, 주주총회 보고서, 정책 매뉴얼 등)는 이사회 의사결정 절차의 투명성을 제고한다.

적절한 지배구조 및 위원회 구조는 이사회가 결정해야 할 주요 사항이다. 은행 상품과 서비스의 복잡성과 리스크 프로필이 확대됨에 따라, 이사회는 효과적인 감시활동을 위해 추가적인 위원회가 필요할 수 있다. 이와 비슷하게 위원회 구성원의 추가적인 스킬과 전문성이 필요할 수 있다. 이와는 반대로 너무 많은 위원회가 생겨남에 따라 책임 소재의 중복과 혼란이 발생하거나, 특정 위원회에 대한 수요가 몰리는 현상이 발생할 수 있다.

이사들은 그들의 스킬과 경험과 연관성이 있는 위원회에 배치되어야 한다. 어떠한 경우에는 이사들은 특정 위원회에서 업무를 수행하기 위해 필요한 특정 자격요건을 충족해야 한다. 2개 이상의 위원회에 참여할 경우, 특정 1인 이사에게 너무 많은 부담이 지워지지 않도록 업무 부담의 균형점을 찾아야 한다. 하지만 어떠한 중복은 이사회 업무의 통합한다는 측면에서 긍정적이다. 규모가 작은 이사회는 경우 이사들이 여러 위원회에 참여한다. 주기적으로 위원회를 변경하여 참여(rotate)하는 것은 최상의 객관성을 유지하게 한다. 하지만 자주 변경하여 참여하는 것은 위원회 구성원의 지식기반과 업무효과에 부정적인 영향을 미칠 수 있다. 이사회는 위원회 관련 지식을 유지하는 것과 새로운 시각을 확보하는 것 간의 균형점을 찾아야 한다.

참조: (7) 적절한 이사회 구조 구축 및 유지

(7) 적절한 이사회 구조 구축 및 유지 (Establish and Maintain an Appropriate Board Structure)

이사의 책임은 위원회가 은행을 효과적으로 운영하기 위해 필요한 것을 결정하는 것이다. 위원회는 은행에 따라 다르다. 다음 페이지는 주요 위원회에 대해 설명한다

① 경영위원회 (Executive Committee)

일부 이사회는 경영위원회를 활용한다. 활용할 경우, 이사회는 전통적으로 경영위원회가 이사회를 위해 활동하도록 권한을 부여한다. 경영위원회는 보통 전체 이사회(full board meeting)와 전체 이사회 사이에, 이사회 검토(board review)를 필요로 하는 이슈에 대한 대응을 한다. 경영위원회는 전체 이사회가 정보와 경영활동에 대한 세밀한 검토를 하는 부담을 경감할 수 있다. 또한 경영위원회는 다른 이사회 산하 위원회의 업무를 조정할 수 있다. 하지만 경영위원회가 이사회에 모든 권한을 행사할 수 있어서는 안 된다. 예를 들어 전체 이사회는 인수합병과 같은 일상적이지 않은 계약을 체결할 권한을 갖는다. 전체 이사회는 경영위원회 설립 내규(charter)를 검토해야 하고 이 내규가 명확하게 위원회의 권한 및 위원회가 이사회를 대신해서 승인할 수 있는 항목을 규정하도록 해야 한다.

이사회는 경영위원회를 활용함으로써 경영위원회가 두 개의 이사 그룹(two-tiered class of directors)으로 분열되지 않도록 해야 한다. 모든 이사들은 동일한 책임(responsibility and liability)을 진다. 경영위원회는 권한의 자리(seat of power) 또는 가장 명예로운 위원회 (prestigious committee)로 간주되어서는 안 된다.

경영위원회가 이사회에 독립적인 이사들의 경영세션(executive session)과 혼동되어서는 안 된다.

② 감사위원회 (Audit Committee)

감사위원회 또는 이와 동일한 위원회는 어떠한 상황에서도 모든 은행의 주요 리스크를 인식하고, 테스트하며, 보고하기 위한 은행의 감사프로그램을 감독해야 한다. 모든 은행은 감사위원회를 보유하고 있다. 은행의 규모는 감사위원회의 구성에 대해 말해준다.

감사위원회의 주요 책임은 다음과 같다. 다음 항목들은 은행 감사위원회의 건전한 활동을 간단히 말해준다.

- 현재의 활동 및 계획된 활동과 관련한 리스크에 대응하고 수요를 충족하는 것을 목적으로 은행이 종합적인 감사를 진행할 수 있도록 내부 및 외부 감사들과 협력해야 한다.
- 고위경영진이 충분하고 효과적인 내부통제 시스템과 절차를 마련하여 유지할 수 있도록 한다.
- 감시를 원활하게 할 수 있을 정도의 주기를 두고 위원회 회의를 개최하되 1년에 4번 이상 개최한다.

참조: (7) 적절한 이사회 구조 구축 및 유지

(7) 적절한 이사회 구조 구축 및 유지(Establish and Maintain an Appropriate Board Structure)

- 감시업무(oversight) 수행시, 외부감사인 및 내부감사인의 정기적 회의를 위한 일정 및 안건을 마련한다.
- chief audit executive(CAE) 및 독립성을 갖춘 공인회계사 또는 외부감사(external auditors)의 임명 및 해임, 보수의 결정, 성과평가를 수행한다.
- 외부감사인이 감사결과(findings) 관련 독립성과 객관성을 유지하고, 그들의 독립성 관련 원칙과 규칙을 준수하도록 한다. 외부감사인의 감사계약서(engagement letter)와 서비스를 위한 모든 관련 협정이 감사 실시 전에 책임 관련 조항(liability provisions)을 불건전한 방식으로 제한하지 않도록 한다.
- 재무보고 절차를 모니터링하고, 은행의 회계 정책 및 절차 마련 과정을 감독한다. 회계 관련 추정, 재무보고 관련 판단(judgements), 재무제표 공시를 포함한 은행의 회계 업무의 질과 관련된 주요 사항을 검토한다.
- 의문시되는 회계, 내부회계 통제 및 감사 관련 사항에 대한 우려를 위원회에 은행직원이 비밀리에 익명으로 전달하는 절차를 마련하고 유지한다. 이 절차는 민원(complaints)에 대한 시의성 있는 조사가 실시되고, 적절히 문서화될 수 있도록 마련되어야 한다.
- 감사 관련 결론(conclusion)을 포함한 OCC의 검토결과에 대해 감독주기(supervisory cycle)중 최소 1번은 은행 검사역들과 논의해야 한다.
- 감사 또는 감독당국이 확인한 취약점(deficiency)에 대한 조치를 지속적으로 모니터링하고, 이러한 조치를 취할 책임을 경영진에 부여한다. 또한 필요하다면, 내부 또는 외부 감사 보고서 또는 검사 보고서에서 나타나는 법규의 위반 및 통제 취약성 등에 대해 경영진이 효과적이고 시의성 있게 대응할 수 있게 하기 위한 규율(discipline)을 마련한다.

모범 기준(Heightened Standards)

감사위원회는 내부감사 관련 내규(charter)와 감사계획을 검토하고 승인한다. 감사위원회는 CAE의 임면, 연보수(annual compensation), 봉급조정(salary adjustment)도 승인해야 한다. 위원회는 또한 CAE의 총괄업무(administrative activities)를 감시하거나, CEO에게 이러한 업무를 위임한다.

모범 기준은 감사 계획 관련 추가 요건(additional requirements)과 내부감사 결과가 감사위원회에 보고되어야 하는 추가적인 상황(additional circumstance)을 정한다. 감사위원회는 내부감사가 이러한 모범 기준을 준수하는 것을 알아야 하고 모니터링 하여야 한다.

참조: (7) 적절한 이사회 구조 구축 및 유지

(7) 적절한 이사회 구조 구축 및 유지 (Establish and Maintain an Appropriate Board Structure)

③ 신용위원회 (Credit Committee)

신용위원회는 은행의 대출 전략과 신용 리스크 성향 및 한도와 관련한 이사회의 결정을 준수하기 위한 경영진의 신용 리스크 관리(handling)를 감독한다. 위원회는 은행의 대출 정책을 검토하고 승인하며, 대출 담당자(lending officer)가 이 정책을 준수하는지를 모니터링한다. 신용위원회는 경영진이 다음을 이행하는지 확인해야 한다.

- 불리한 추세(adverse trends)를 인식한다.
- 대출 포트폴리오 관련 문제를 신속하게 인식되도록 한다.
- 시의성 있으며, 적절하고, 지속가능한 시정조치(corrective action)를 취한다.
- 대출 및 리스 관련 손실에 대한 충분한 충당금을 적립한다.

신용위원회는 대출 관련 법규 및 은행의 대출 관련 내규가 위반되지 않도록 하기 위해 은행의 신용 리스크 관리 업무를 감독해야 한다. 많은 은행에서, 위원회는 은행의 규모와 자본의 수준 대비 상당한 금액의 신용공여를 위한 대출 신청서를 승인한다. 은행의 대출심사(loan review) 기능은 대출평가 시스템(loan rating system) 및 신용 리스크 관리 업무(practice)가 효과적인지에 대한 평가를 신용위원회에 주기적으로 보고하는 것을 포함한다. 또한 신용위원회는 대출 정책의 예외(exceptions)를 모니터링하고, 은행의 인수(underwriting) 기준의 변경 또는 추가 사항에 대한 검토 및 승인을 해야 한다.

④ 자산-부채 위원회 (Asset-Liability Committee)

대부분의 은행에서 이사회는 이자율 리스크, 유동성 및 자산-부채 관련 전략을 마련하고 감독할 책임을 고위경영진으로 구성된 위원회에 위임한다. 만약 자산-부채 위원회가 위원회와 동등한 수준(level)에 있다면, 자산-부채 위원회는 다음을 이행해야 한다.

- 은행의 전략과 유동성 및 이자율 리스크 성향을 마련하고 지도(guide)한다.
- 이러한 리스크를 관리할 권한과 책임이 있는 고위 경영진을 파악한다.
- 은행의 업무성과와 전반적인 이자율 리스크 프로필, 유동성 포지션을 모니터링하고, 자산-부채 전략이 현명하게 마련되었고 충분한 자본 및 유동성이 확보되도록 한다.
- 은행이 이자율 리스크와 유동성 리스크를 인식, 측정, 모니터링, 통제할 수 있게 하는 건전한 리스크 관리 절차를 마련하도록 한다.
- 자산-부채 관리와 관련한 충분한 자원들이 제공되도록 한다.

규정상 FSA의 이사회는 금융 파생상품 관련 업무와 이자율 리스크를 모니터링해야 한다. 이사회는 적절한 정책 및 절차를 도입하고, 주기적으로 이를 점검해야 한다. 이러한 규정은 FSA에만 적용되지만, 관련 가이드라인은 모든 은행이 준수해야 하는 모범사례(sound practice)를 담고 있다.

참조: (7) 적절한 이사회 구조 구축 및 유지

(7) 적절한 이사회 구조 구축 및 유지 (Establish and Maintain an Appropriate Board Structure)

⑥ 리스크 위원회 (Risk Committee)

리스크 위원회의 주요 책임은 리스크 감시 업무(risk oversight)이다. 규모가 작은 은행의 경우 감사위원회가 때때로 리스크 관리 업무의 감시를 담당한다. 복잡성이 증가한 은행의 경우 일반적으로 별도의 리스크 위원회를 설치한다. 의무는 아니지만, 규모가 큰 은행은 종종 은행 리스크 위원회(bank risk committee)를 설치한다. 리스크 위원회는 은행의 규모, 복잡성, 리스크 프로필에 맞는 건전한 리스크 관리 시스템을 점검하고 승인하는 독립성을 갖춘 이사들을 포함한다.

리스크 위원회의 기능과 책임은 명확하게 정해져야 하며, 다음을 포함할 수 있다.

- 은행의 리스크 성향을 설정하는 것을 지원해야 한다.
- 은행의 전략, 유동성 및 자본계획이 은행의 리스크 성향 보고서(risk appetite statement)와 일관성을 유지하고 중대한 리스크가 은행의 전략계획에서 언급되도록 하기 위해 이사회와 협력해야 한다.
- 리스크 한도를 검토하고 승인한다.
- 은행이 리스크 지배구조, 리스크 관리 업무, 리스크 통제 인프라와 관련한 적절한 정책과 절차를 마련하도록 한다.
- 리스크를 인식하고 보고하는 절차를 마련하기 위해 경영진과 협력한다.

- 은행의 중대한 전체 리스크(risk in aggregate) 및 종류별 리스크를 정기적으로 논의한다.
- 정상적인 상황 및 스트레스 상황 하에서의 자본, 수익 및 유동성 관련 리스크의 효과를 정기적으로 논의한다.
- 리스크 관리 기능의 독립성을 확립한다.
- CRE 또는 동급 직위에 있는 자의 업무를 감시하고 지시한다.
- 이사회에 중대한 이슈를 효과적이고 시의성 있게 보고하고, 시의성 있고 적절한 시정조치를 취할 책임을 경영진에 부여한다.

모범 기준(Heightened Standards)

이사회 또는 이사회 산하 리스크 위원회는 리스크 지배구조 체계와 그 체계에 대한 중대한 수정사항을 승인해야 한다. 또한 이사회 또는 이사회 산하 리스크 위원회는 리스크 지배구조 체계의 준수 현황을 모니터링해야 한다. CRE는 리스크 및 IRM(independent risk management) 활동을 통해 발견된 이슈와 관련하여 이사회 리스크 위원회에 제한 없이 접근할 수 있어야 한다. 이사회 또는 이사회 산하 리스크 위원회는 CRE의 임면, 연보수, 봉급 조정을 승인한다. 이사회 또는 이사회 산하 리스크 위원회는 IRM이 감시 기능을 수행하면서 필요할 수 있는 재원을 확보할 수 있도록 IRM을 위한 지원을 해야 한다. 리스크 위원회는 일반적으로 감사위원회와는 구분되는 독립적(stand-alone)인 위원회이다.

참조: (7) 적절한 이사회 구조 구축 및 유지

(7) 적절한 이사회 구조 구축 및 유지 (Establish and Maintain an Appropriate Board Structure)

6 신탁위원회 (Fiduciary Committee)

신탁업무 권한 (fiduciary power)이 있는 은행의 경우 신탁업무 관련 주 및 연방 법규를 준수하도록 하는 것을 포함한 많은 신탁업무 관련 책임을 갖는다. 법규 준수, 신탁업무와 자산관리 상품 및 서비스에 대한 적절한 감시를 위해, 이사회는 일반적으로 3개의 신탁위원회를 설치한다. 첫 번째 신탁위원회는 운영 관련 결정 (administrative decision)을 담당하고, 두 번째 신탁위원회는 투자를 감시하고, 세 번째 위원회는 감사를 담당한다. 규모가 작고, 복잡성이 낮은 은행은 신탁위원회 (trust committee)와 신탁감사위원회 (fiduciary audit committee)를 설치할 수 있다.

신탁업무 권한이 있는 은행은 신탁감사위원회를 갖추고 신탁업무에 대한 감사도 실시해야 한다. 관련 규정은 신탁감사위원회의 구성원의 요건을 정한다. 위원회는 중대한 신탁업무에 대한 은행의 감사활동을 감시한다. 감사는 그 성격에 따라 매년 또는 지속적으로 실시될 수 있다. 위원회는 감사결과 및 이사회 또는 신탁감사위원회의 의사록상 취해진 조치를 알고 있어야 한다.

7 보수위원회 (Compensation Committee)

은행은 보수 제도를 감독하기 위해 보수위원회를 설치할 수 있다. 이러한 감독은 이 책의 “Oversee Compensation and Benefits Arrangements”에서 이미 언급한 바와 같이 해당

직원의 인센티브 보상 제도의 마련 및 이행을 포함한다. 이 위원회는 이사회 및 이사회 위원회의 수수료 (fee) 구조를 포함한 이사 보수에 대해 검토하고 자문을 제공할 수 있다. 위원회는 보수 및 복지 관련 사안에 대하여 전체 이사회 (full board)에게 정기적으로 보고하여야 한다. 위원회는 모든 위원회의 결정이 은행의 전략적 목표와 리스크 성향과 일관성을 갖으며 리스크와 보상 (reward)간 균형이 유지되도록, 이사회와 동급 (board-level)인 리스크위원회와 감사위원회와 밀접하게 협력해야 한다. 책임을 다하기 위해 위원회는 다음을 포함하는 모든 은행의 보수 및 복지혜택 제도를 이해해야 한다.

- 다른 은행의 수준을 감안한 성과평가 수단 사용
- 은행의 보수제도 및 제도로 인해 발생할 수 있는 리스크 또는 행동 간의 관계
- 보수제도가 장기적인 주주가치의 제고를 지지하고 지나친 리스크 수용을 지지하지 않는지 여부
- 경영진의 보수제도와 관련된 법적 요건

보수위원회는 은행 직원의 복지혜택 (benefit) 계획을 감독하는 것과 같은 다른 책임을 질 수 있다. 만약 위원회가 이러한 책임을 진다면, 위원회는 은행이 복지혜택 제도를 제대로 운영하고, 은행의 신의성실 의무를 다할 수 있도록 해야 한다.

참조: (7) 적절한 이사회 구조 구축 및 유지

(7) 적절한 이사회 구조 구축 및 유지 (Establish and Maintain an Appropriate Board Structure)

보수위원회는 인센티브 보상 제도를 개발함에 있어서 보상 관련 연구와 지원을 위해 컨설턴트를 활용할 수 있다. 또한 보수위원회는 제3자인 전문가로 인해 발생하는 운영비용(administrative costs)을 모니터링할 책임을 질 수 있다. 이렇게 함으로써 위원회는 직원 복지혜택을 위한 자산의 일부가 제3자에게 합리적인 수준을 넘어서 지불되지 않도록 해야 한다.

8 지배구조/후보추천 위원회 (Corporate Governance/Nominating Committee)

다수 은행의 경우 지배구조/후보추천 위원회의 의무는 다음을 포함한다.

- 이사회에 후보 추천
- 고위경영진 포지션을 위한 경영진 승계 정책 및 계획을 점검하고 승인
- 이사회 구성 및 독립성과 관련하여 은행의 지배구조 운영을 감독

이사 후보추천 절차의 일부로서, 지배구조/후보추천 위원회는 자격요건과 독립성을 포함한 이사회와 위원회 구성원을 위한 기준(criteria)를 마련해야 한다. 위원회는 새로운 후보의 자격을 평가할 수 있다. 위원회는 후보 재추천과 관련하여 현직 이사들의 기여도도 평가할 수 있다. 위원회는 은행의 니즈와 전략적 계획상 적합하고, 이사회에 효과적인 기능을 지원할 수 있는 재능, 전문성 및 관점(perspective)을 이사회가 갖추도록 도울 수 있다. Mutual FSA는 협회의 내규가

연차 회의(annual meeting) 이전에 이사의 후보추천을 준비하도록 할 경우 후보추천위원회를 설치해야 한다. 위원회는 협회의 사무국(secretary)에 후보추천 내역을 제출한다.

이외에도 지배구조/후보추천 위원회는 다음과 같은 책임을 진다.

- 이사회에 성과 및 개별 이사의 기여도를 평가
- 위원회 자체의 성과를 평가
- 다른 이사회 산하 위원회의 자체 평가를 지원
- 정기적으로 이사회에 규모 및 구성을 평가
- 이사의 퇴임 또는 교체 절차를 다루는 이사의 임기 관련 정책을 마련
- 이사회가 정보를 입수하는 보고 채널과 메커니즘을 평가하고 정보의 질과 시의성을 평가
- 이사의 교육(education)과 육성(training)을 감독
- 이사 후보 추천을 위한 주주의 추천의 요청을 포함한 주주와의 소통 절차를 마련하고 감독

만약 은행에 보수 정책의 수정을 검토하거나 제안할 보수위원회가 설치되어 있지 않다면, 지배구조/후보추천 위원회는 이러한 의무를 이행해야 한다.

참조: (8) 이사회 자체평가 실시

미국통화감독국(OCC) 이사 핸드북의 이사회 자체평가 실시에 관한 내용은 다음과 같다.

(8) 이사회 자체평가 실시(Perform Board Self-Assessments)

의미 있는 자체평가는 이사회의 효과성(effectiveness) 및 기능성(functionality), 이사회 산하 위원회의 운영, 이사의 스킬과 전문성을 평가한다. 모든 이사회는 정기적으로 특정 형태의 자체평가를 실시한다. 이사회의 자체평가는 이사회 전반적인 업무성과를 개선하는데 있어 가치가 있을 수 있다. 또한 이사회가 업무성과 관련 책임을 져야한다고 인정함으로써 자체평가는 상부의 경영방침(tone at the top)을 확인하는데 도움을 줄 수 있다. 은행의 이사와 고위경영진은 개인의 진실성(integrity)과 책무성(accountability)를 강조하는 경영방침을 마련한다. 경영방침은 직원의 행동에 대한 이사와 고위경영진의 기대치를 명확히 알리고 지속적으로 기대치에 부합하도록 하는 것을 포함한다.

자체평가는 모든 이사들의 설문지 작성, 그룹 단위 자체평가(group self-assessment), 이사 개인별 인터뷰, 동료평가(peer evaluations) 또는 이러한 평가를 두 개 이상 조합하는 방식으로 실시될 수 있다. 어떠한 경우에는 독립성을 갖춘 제3자가 자체평가를 총괄하고, 이사들에게 피드백을 제공하는 것도 유익할 수 있다.

이사회의 자체평가를 통해 다음을 평가해 이사회구조, 활동 및 감시가 효과적이지를 판단한다.

- 이사 자격요건
- 이사의 참여도
- 이사 1인 또는 특정 이사들의 그룹이 논의를 주도하는 지 여부 등 이사회 회의 및 논의의 질
- 이사회에 제공되는 자료 및 정보의 질과 시의성
- 회의 안건의 연관성(relevance) 및 포괄성(comprehensiveness)
- 이사회와 CEO간의 관계(상호 협력하나 독립성을 유지하는 관계 등)
- 신뢰성 있는 이견(credible challenge) 제기의 효과
- 전략적 계획 및 승계계획 수립
- 경영진 세션(executive session)의 효과
- 이사회 위원회 및 위원회 구조의 효과

참조: (8) 이사회 자체평가 실시

(8) 이사회 자체평가 실시 (Perform Board Self-Assessments)

평가의 중요한 요소는 업무성과를 개선하기 위한 조치사항(action items)을 발굴하는 것이다. 조치사항은 측정 가능한 결과물로 이어져야 한다. 이사회 또는 지정된 위원회(designated committee)는 이사회 자체평가 및 독립적인 평가를 기초로 발생하는 권고(recommendation)의 이행을 감독해야 한다. 감독 의무 수행의 일환으로, 위원회는 스킬과 능력 갭을 축소하기 위해 이사회 구성원의 변동이 필요한지 여부를 판단할 수 있다.

모범 기준(Heightened Standards)

해당 은행의 이사회(covered banks' board)는 이사회에 적용되는 기준을 충족함에 있어 이사회가 효과적인지 여부를 평가하는 것을 포함한 연차 자체평가를 실시해야 한다.

참조: (8) 이사회 자체평가 실시

이사회 자체평가 실시에 대한 구체적 가이드라인은 <미국 뉴욕증권거래소(NYSE) Chapter 10. 효과적인 이사회 및 이사 평가 수행>을 참고할 것을 권고한다.

NYSE; Chapter 10. 효과적인 이사회 및 이사 평가 수행

일반적으로 성과가 높은 이사회는 평가가 시행되기 훨씬 전에 지속적인 개선을 도모하기 위한 방법으로 정기적인 자체 평가를 수행한다. NYSE는 2003년부터 모든 상장사들의 위원회와 그들의 감사, 보상 및 임명 위원회에 자체 평가를 실시하도록 요구해 왔다. 이 요건은 상장사 매뉴얼 섹션 303A.09(이사회), 303A.07(감사위원회), 303A.05(보상위원회) 및 303A.04(후보추천위원회)에서 확인할 수 있다.

10년간의 경험 이후, 이사회는 귀중한 시간을 소모하지만 “체크 박스” 규정 준수 활동에 지나지 않는 프로세스를 거부하고 있다. 최근 자체평가 추세는 세 가지 목표를 반영한다.: (1) 이사회는 가치 창출을 촉진하기 위해 더 효과적으로 일할 수 있는 방법을 찾고자 한다. (2) 이사회는 소송을 피하고 싶어 한다(일반적으로 변호사-고객 권한을 위한 번거로운 프로세스가 필요 없다). (3) 이사회는 평가 과정을 빨리 완료하기를 원한다.

이러한 추세는 상장기업으로 전환하는 기업의 요구와 잘 부합한다. 신규 상장 기업은 이사회가 지속 가능한 장기적 가치 창출에 중점을 둬으로써 빠르게 발전하고 있다. 이러한 기업들은 또한 새로운 필수과정이 넘쳐나기 때문에 시간을 절약하고 관리 부담을 피할 수 있는 자체평가 모델을 선호한다.

이 장에서는 효과적인 이사회 자체평가를 계획하고 실행하는 주요 단계를 설명한다.: 핵심 고려사항 평가, 설계 결정, 중점 영역 선택, 데이터 수집, 데이터 해석, 데이터 보고 및 후속 조치. 이 장의 끝에는 신규 상장기업 위한 Global Governance Consulting의 출발점인 자체평가 모델을 기반으로 한 예가 있다.

핵심 고려사항

모든 이사회의 자체평가 방법이 옳은 것은 아니다. 게다가, 어떤 해에 적합했던 방법이 그 다음 해에는 잘못된 선택이 될 수도 있다. 이사회에 지배구조 관리를 지원하는 경영진과 자문위원들은 현 상황을 감안할 때 가장 적합한 한두 가지 방법을 추천하고자 한다. 이에 다음과 같은 주요 고려 사항이 권장된다.:

- 이사회 문화 및 성격

여기에는 이사들이 공식적 또는 비공식적 방식으로 서로 협력하는지 여부, 이사회 동력을 외부인(이사회 헤드헌팅 회사, 외부 자문위원, 외부 지배구조 전문가 등)이나 직원(비서 또는 인사 담당 임원 등)과 논의하는 것을 편하게 생각하는지 여부가 포함된다.

참조: (8) 이사회 자체평가 실시

NYSE; Chapter 10. 효과적인 이사회 및 이사 평가 수행

- 현재 산업 환경

이사회 경험은 주요 경쟁기업의 이사회와 어떻게 견줄 수 있는지 이해하는 데 도움이 된다. 그리고 때로는 이 정보를 최근 이사회 채용 프로젝트와 같은 곳에 쉽게 사용할 수 있다. 이 평가가 몇 년 동안 실행되지 않았다면, 자체평가 과정에 이를 포함하는 것이 유용하다. 이러한 활동에는 이사회 헤드헌팅 회사, 투자 은행가들이 효과적인 주도자 역할을 할 수 있다.

- 회사의 현황

기업이 안정적인 산업에서 탄탄한 수익을 얻고 있을 때, 이사회는 스스로 또는 자신과 비서에 대한 자체평가 수행을 선호한다. 회사가 고속성장기에 있거나 상장 같은 변화를 겪을 때는, 보통 지배구조 전문가나 동기부여 지도자가 자체평가를 위한 좋은 조력자가 된다. 그리고 회사가 과도한 규제나 사회적 압력으로 소송에 휘말리는 암흑기에는 외부 자문위원들이 자체평가를 주도하고 서면 절차보다는 구술을 사용하는 것이 적절하다.

- 이사회의 현황

이사회가 변화(예를 들어 상장, 퇴직 예정, 합병과 관련한 구조조정)에 직면하고 있는 경우, 보통 헤드헌팅 회사 또는 지배구조 전문가가 자체평가를 주도하는 것이 적합하다. 그리고 이사회 구성이나 리더십 변화에 대한 외부 압력이 있다면, 지배구조 전문가 또는 투자 은행가가 적절하다.

- 직원 및 지원

외부 단체가 아닌 이사회를 지원하는 이사 또는 경영진이 자체평가 과정을 수행할 경우, 이 과정에서 발생하는 행정적 부담을 고려해야 한다. (예를 들어, 구두 인터뷰를 통해 데이터를 수집하는 것보다 서면으로 의견을 자세히 살펴보는 데 더 많은 시간이 걸린다.) 또한 외부 조력자들과는 자체 팀과 함께 일정을 정하고 다른 업무를 처리할 것인지 아니면 회사 직원의 도움을 받을 것인지를 명확히 하는 것이 중요하다. 이 정보를 통해 사전 계획을 세우고 최상의 관리 지원 수준을 유지할 수 있다.

참조: (8) 이사회 자체평가 실시

NYSE; Chapter 10. 효과적인 이사회 및 이사 평가 수행

설계 결정

핵심 고려 사항을 평가한 후 다음 단계는 과정을 설계하는 것이다. 설계 결정은 다음을 포함한다.

- 이사들이 구두로 의견을 제시할 것인가? 만약 그렇다면, 이를 개별적으로 할 것인가 아니면 그룹으로 할 것인가?
- 이사는 전자적 또는 서면 방식으로 의견을 제시할 것인가?
- 이사회와 상호작용하는 경영진은 의견을 제시할 것인가?
- 어떤 주제에 대해, 그리고 얼마나 자세히 다룰 것인가?
- 이사회 전체의 성과에 대한 질문 외에 개별 이사들의 성과에 대한 질문이 있는가?
- 대표이사, 비서 또는 이사회를 지지하는 기타 경영진, 외부 동기부여 지도자, 이사회 헤드헌터, 지배구조 전문가, 그 외 누가 도움 것인가?
- (대표이사 또는 경영진과 같은) 조력자 이외에 수집된 가공 전 데이터에 접근할 수 있거나 데이터 분석에 참여할 수 있는 사람이 있는가?
- 익명인가?
- 결과를 요약해서 보고할 것인가, 각 질문에 대한 세분화된 데이터를 보고할 것인가? 서면 보고서는 있는가?
- 이사회가 보고서를 검토하고 결과에 따라 어떤 조치가 바람직한 지를 고려할 때 누가 참여할 것인가? 예를 들어, 조력자를 만날 것인가 아니면 이사진이 아닌 경영진을 만날 것인가?
- 자체평가에서 확인된 개선 사항이 실현되도록 하기 위해 후속 조치를 담당하는 사람은 누구인가? 후보추천위원회 위원장이 후속 조치 시행을 담당할 때도 있다. 더 효과적인 방법은 내용에 따라 후속 조치에 대한 책임을 할당하는 것이다. 예를 들어, 자체평가 결과가 리스크 감시에 초점을 맞추는 경우 감사위원회가 주도하고, 자체평가 결과가 산업의 주가에 대한 교육을 이사들에게 제공하기 위한 것이라면 CFO가 주도할 것이다.
- 이사회와 마찬가지로 각 위원회에도 동일한 과정이 적용되는가? 주어진 현 상황에 따라 하나 이상의 위원회에 다른 프로세스를 사용하는 것이 바람직하다. 예를 들어, 위원회가 새로 구성되면, 역동성과 정보 흐름에 관한 질문은 적용할 수 없을 것이다. 위원회에 대한 고유한 질문은 각 위원회 위원장과 경영진에게 의제 계획에 대한 유용한 피드백을 제공한다.
- 프로세스 변경이 도움이 될 것인가, 아니면 이전 해와 동일한 프로세스를 사용했을 때 발생하는 연속성이 유용할 것인가?
- 과정이 완료되면 어떤 기록이 보존되는가? 자문위원이 보존 계획에 만족하는 것이 중요하다. 또한 자체평가 기록을 작성할 수 있는 모든 사용자는 기록이 검색 또는 소송의 대상이 될 수 있는지 여부를 사전에 알아야 한다.

참조: (8) 이사회 자체평가 실시

NYSE; Chapter 10. 효과적인 이사회 및 이사 평가 수행

데이터 수집

데이터 수집을 위한 주요 항목은 다음과 같다.: (1) 프로세스에 대한 이사들의 사전적 이해, (2) 약속 이행(예를 들어, 이사들에 대한 요청 시간), (3) 이사들의 의견이 명확히 이해되었는지 확인. 구두 인터뷰가 최소한의 행정적 부담으로 정보를 얻을 수 있는 가장 좋은 방법으로 인식되고 있으며, 내부와 외부 자문위원은 보통 이러한 인터뷰에 가장 익숙해 한다.

데이터 분석

이 단계는 서두를 수 없다. 회사의 현재 상황, 외부 환경, 그리고 가능한 경우 전년도 결과에 어떻게 부합하는지를 고려해야 하며, 수치상의 점수에만 접근해서는 안된다. 회사의 장단기 전략목표를 바탕으로 결과를 보는 것이 중요하다. 이러한 신중한 접근법을 통해 이사회는 장기적으로 가치 창출의 효과를 높일 수 있다.

데이터 보고 및 중점 분야 결정

구술 또는 서면 보고서는 둘 다 동일하게 효과적이다. 가장 중요한 강점과 약점을 간략히 보고한 후, 한두 가지 중점 분야를 선택하기 위한 심의에 따르면, 이사회는 가치 창출의 효율성을 지속적으로 개선할 수 있다.

후속조치

이 단계는 종종 생략된다. 결정된 중점 분야를 시행하는 가장 쉬운 방법은 결정을 내린 그 회의에서 바로 책임자를 배치하고 완료 시간을 지정하는 것이다.

주로 이사가 그 책임을 맡는다. 예를 들어, 인센티브 지급 기회를 주주 가치 창출에 맞추는 것에 대한 책임 당사자는 보상위원회 위원장이 될 수 있다. 이 예에서 합리적인 기간은 다음 인센티브 지급전에 이사회에 권고안을 제출하는 것이다.

다른 상황에서는 책임자가 경영진의 일원일 수 있다. 예를 들어, 기업 비서는 각 이사가 회의 준비에 필요한 정보를 쉽게 찾을 수 있도록 사전 자료를 더 잘 정리하는 것에 대한 책임자가 될 수 있다. 이 예에서는 다음 회의 전에 이것을 시행하는 것이 합리적일 것이다.

다른 경우에는 외부 당사자가 중점 분야의 실행 계획에 포함될 수 있다. 예를 들어, 한 이사회는 첫 주식 공모가 확정되는 즉시, 그 기업과 주주가 인수 제안을 받을 가능성이 높다고 판단한다. 이 때 한 가지 이상의 제안이 있을 경우 이에 대해 대응할 준비를 해야 한다. 이사회는 CFO와 기업 내 자문위원에게 투자 은행가 및 외부 자문위원과 특별 회의를 개최해 줄 것을 요청하며,

참조: (8) 이사회 자체평가 실시

NYSE; Chapter 10. 효과적인 이사회 및 이사 평가 수행

이사회가 실제 제안을 받기 전에 가능한 시나리오를 미리 논의할 수 있다. 이 경우, 기간은 첫 주식 공모 일정에 통합될 것이다.

개인 평가 참고 사항

몇 년 전에는 이사회 전체뿐만 아니라 이사들 개인도 평가하는 것이 유행이었다. 일부 이사회에서는 개인 평가가 이사들이 잠재력을 최대한 발휘하도록 장려하는 데 효과적이었고, 다른 이사회들의 경우 가치 창출이 없는 이사의 퇴출에 도움이 되었다.

특별한 상황이 존재하지 않는 한, 자체평가는 그룹으로서 이사회의 업무를 평가하지만 개별 이사들에 대한 평가는 포함하지 않는다. 이사회는 개인이 아니라 단체로 활동한다. 모든 중요한 결정은 이사회 투표에 의해 결정된다. 또한 책문이 있으면 그 결과에 이사회 일에 방해가 될 수 있는 모든 개별 이사에 대한 피드백이 포함될 것이다.

개별 평가에는 의도치 않은 결과의 위험이 포함된다. 대부분의 이사들은 뛰어난 성과를 내는데 익숙한 인재들이다. 개별적으로 등급을 매길 때, 좋은 성과를 내고 싶어 하는 것은 인간의 본성이다. 개별 평가가 포함될 때, 이사들은 때때로 개인으로 평가되는 방식에 초점을 맞춰 이사회 일원으로서의 업무에 대한 관심이 낮아지기도 한다.

참조: (8) 이사회 자체평가 실시

상장기업의 자체평가 주제

이사회	감사위원회	보상위원회	후보추천위원회
기술/전문지식 Meeting dynamics 정보흐름	기술/전문지식 Meeting dynamics 정보흐름	기술/전문지식 Meeting dynamics 정보흐름	기술/전문지식 Meeting dynamics 정보흐름
전략문제 감시	독립 감사자 선정 및 상호 작용	경영진 보상 및 주식 소유권 지침	이사 채용 및 오리엔테이션
혁신 감시/장려	내부감사 문제 감시	승계계획 및 CEO 성과평가 프로세스	이사회 개발, 교육, 신규 이사 오리엔테이션
인사문제 감시(CEO 실적, 승계계획 포함)	내부통제 및 기타 재무보고사항의 감시	임원 주식 소유 요건	주주 참여 감시
운영 및 품질 문제 감시	리스크 및 규정 준수 시스템 감시		이사회/위원회 자체평가 프로세스
재무 문제 감시			위원회 위원장 및 구성원 결정
위기대응준비			이사 보상 및 주식 소유권 요건

참조: (9) 경영성과 및 리스크 보고에 대한 감독

미국통화감독국(OCC) 이사 핸드북의 경영성과 및 리스크 보고에 대한 감독 관한 내용은 다음과 같다.

(9) 경영성과 및 리스크 보고에 대한 감독(Oversee Financial Performance and Risk Reporting)

건전한 경영성과(financial performance)는 은행의 성공을 가늠해볼 수 있는 주요 지표이다. 이사회는 경영성과 및 리스크 보고를 감독할 책임이 있다. 이사회는 감독과 결정을 내릴 책임과 관련하여 유용한 보고서의 종류를 정해야 한다. 보고서는 정확하고, 시의성이 있으며, 연관성이 있고, 완전하며, 간단명료해야 한다. 보고서의 개수 및 종류 등 정보의 범위는 은행의 규모, 복잡성 및 리스크에 따라 결정된다. 이사회와 경영진은 관계자(relevant party)들이 재무현황 및 은행의 중요한 비즈니스라인 관련 성과에 대해 파악하게 할 수 있을 정도의 정보가 제공될 수 있도록 해야 한다. 또한 은행의 규모와 복잡성이 커지고, 은행의 경영환경 또는 전략적 목표가 변화함에 따라 이사회와 경영진은 정보 요구(information requirement)를 달리해야 한다.

이사회에 제공되는 보고서는 정보의 원시자료(raw data)를 담기 보다는 중요한 경영성과(performance)의 평가(measure), 추세, 분산(variances) 등의 정보를 부각시켜야 한다. 일부 은행은 이사회에게 리스크 및 경영성과 관련 지표를 보고하기 위해 한 눈에 들어오는 유형의 보고서(dashboard-style reports)를 사용한다.

업무성과 및 리스크 보고서는 이사회가 다음을 할 수 있게 해야 한다.

- 경영성과의 주요 요소(driver)를 이해한다.
- 비즈니스 단위조직들(units)의 잠재적인 영향(impact)과 그들의 경영성과 관련 리스크를 이해하고 평가한다.
- 자본, 유동성, 수익성의 적정성을 평가한다.
- 경영성과 추세 및 전망을 모니터링한다.
- 전략적 목표 대비 경영성과를 모니터링한다.
- 리스크 성향, 한도 및 파라미터(parameter) 등 리스크 포지션을 모니터링한다.
- 정책과 운영절차의 예외사항(exceptions)의 유형, 크기, 충격을 모니터링한다.
- 모형리스크 및 모형의존도를 이해한다.
- 새로운 상품 또는 서비스의 영향을 평가한다.
- 변화하는 기술 및 시장 상황에 따라 변화하는 리스크를 평가한다.
- 중요한 업무를 위한 제3자와의 관계와 관련한 리스크를 모니터링한다.
- 잠재적인 소송 비용 및 준비금(reserve)을 평가한다.

참조: (9) 경영성과 및 리스크 보고에 대한 감독

(9) 경영성과 및 리스크 보고에 대한 감독 (Oversee Financial Performance and Risk Reporting)

유용한 경영성과 보고서는 다음 정보를 포함하나, 다음 정보로 한정되지는 않을 가능성이 높다.

- 재무제표 및 동종기업 비교 보고서(peer comparison report)
- 예산 차이(budget variance) 관련 보고서
- 주요 리스크에 대한 매트릭스
- 자산의 질 관련 지표 및 추세
- 대출 및 리스 관련 손실에 대한 총당금 분석
- 신용집중(concentrations of credit)
- 유동성 현황 및 추세, 유동성 조달 비상계획(contingency funding plans)
- 이자율 민감도 분석
- 새로운 상품과 서비스 관련 성과 매트릭스(performance metrics)
- 아웃소싱한 중요 업무
- 부외 활동(activity) 및 파생상품 익스포저를 포함한 익스포저
- 성장률 및 성장전망
- 자본 현황, 추세 및 적정성 평가
- 주요 비즈니스 단위조직의 성과
- 정책 예외사항에 관한 보고서
- 리스크 성향, 성과 목표 및 전략적 목표에 관한 성과측정 및 성과 매트릭스
- 비이자 수익과 비용을 포함한 수익의 추세 및 질

7.

이사의 개인 책임

7. 이사의 개인 책임: 핵심 키워드

- 이사회회의 개인 책임은 이사회 및 위원회 회의 참석, 회의 자료의 요청 및 검토, 의사결정 및 설명 요구, 정책의 검토 및 승인, 독립적인 판단 등이 일반적 권고 내용이다.
- 적절한 기업문화의 정착과 관련하여 중대한 리스크 관련 이슈, 사기(fraud)로 의심되는 사건, 불법 또는 비도덕적인 행위를 이사회에 보고해야 한다는 것이다.
- 금융당국이 이사의 개인 책임에 대한 감독 가이드라인을 가지는 것도 필요하다.
- 금융회사의 주요 기능을 수행하는 직위에 있는 사람에게는 행위 원칙 준수 등을 권고해 볼 만 하다. 또는 고위 경영진의 책무 명확화, 전 임직원의 행위 규칙 준수 의무 등을 권고해 볼 만 하다.

참조: 이사의 개인 책임

미국통화감독국(OCC) 이사 핸드북의 이사의 개인책임 내용은 다음과 같다.

7. 이사의 개인 책임(*individual responsibilities of Directors*)

이사에게는 개인 책임이 있고, 이사는 은행의 영업을 감독할 때 이러한 책임을 져야 한다.

(1) 이사회 및 위원회 회의 참석(Attend and Participate in Board and Committee Meetings)

이사들은 감독 기능에 기여하기 위해 모든 이사회 및 위원회 회의를 준비하고 참석할 수 있는 의지와 능력을 증명해야 한다. 이사들은 최대한 자주 회의에 참석해야 한다. 이사들은 은행의 리스크, 비즈니스 및 운영 성과 및 산업에서의 경쟁력 등에 대해 알 수 있을 정도로 충분한 시간을 할애(time commitment)해야 한다. 시간 할애는 은행의 규모, 복잡성, 위원회의 업무 부담 등에 따라 결정될 가능성이 있다.

중대한 이슈에 대한 프레젠테이션 및 논의를 위한 충분한 시간을 가질 수 있는 안건을 채택함으로써 이사회 회의를 효과적이고 생산적으로 운영해야 한다. 이사회 회의별 안건 준비를 철저히 함으로써 모든 중요한 사안들을 이사들이 접하고 있다고 합리적인 확신을 가질 수 있어야 한다. 안건은 신중하게 마련되어야 하며, 예상하지 못했던 상황에 대처할 수 있을 정도로 유연해야 한다. 이사회는 이사들로부터 그리고 은행 내부의 다른 자로부터 잠재적 안건을 추천받는 절차를 마련한다.

(2) 회의 자료의 요청 및 검토(Request and Review Meeting Materials)

이사회는 은행의 운영을 감시하고 결정을 내리며 법규 준수 여부를 확인하기 위해 어떠한 정보를 이사회가 회의에서 접해야 하는지를 경영진과 협력하여 결정할 책임을 진다. 이사는 은행의 상태, 활동 및 이슈에 대한 완전하고 정확한 요약정보(overview)를 입수해야 한다. 경영진은 투명함을 유지해야 하며 간단하고 의미 있는 형태로 정보를 제공할 책임이 있다. 이사회에 제공되는 보고서는 정보의 진실성을 확인하기 위해 정기적인 감사를 받아야 한다.

이사들은 경영진, 이사회 위원회, 외부 전문가 및 고문, 리스크 관리 직원, 내부감사인 및 외부감사인 등 다양한 자로부터 정보를 제공받아야 한다. 이사회는 이사회 회의에서 주요 경영성과 평가 및 리스크 지표에 대해 동의해야 한다. 이사회가 이미 합의된 전략 및 리스크 성향에 따라 은행이 운영되는지를 효과적으로 감독할 수 있도록, 이사들은 최근 리스크를 포함한 은행의 중대한 리스크에 대한 충분한 정보를 확보해야 한다.

참조: 이사의 개인 책임

7. 이사의 개인 책임 (individual responsibilities of Directors)

이사는 정보를 검토하고, 주요 이슈에 대해 생각해보며, 논의를 준비하고, 필요할 경우 추가 정보를 요청할 수 있도록 회의 전에 정보를 확보해야 한다. 정보의 민감성을 고려하여 이사회 회의 자료에 관한 비밀을 유지되어야 한다.

의장 또는 선임이사는 다른 이사들과 함께 회의 자료의 내용을 정기적으로 검토하고 경영진에게 유용한 피드백을 제공해야 한다. 예를 들어 기술적인 세부정보 대신 이사회는 이사들이 회의에서 답해야 될 질문들, 1~2 페이지의 요약(executive summary) 등 회의 전 읽어볼 수 있는 자료를 요청할 수 있다. 가능하다면, 이사들은 필요시 추가적인 정보를 검토하거나 은행의 경영성과를 다른 은행 및 벤치마크와 비교해 볼 수 있도록 해주는 온라인 분석 도구를 확보할 수 있는 권한을 가질 수도 있다.

(3) 의사결정 및 설명요구 (Making Decisions and Seek Explanations)

이사회 의사결정 절차는 경영진이 제공한 정보와 견해에 대한 건설적이고 신뢰할 수 있는 의견을 제시하는 것을 포함해야 한다. 신뢰성 있는 의견을 제기할 능력은 이사의 자격요건과 정확하고, 완전하며, 시의성 있는 정보의 확보에 달려있다. 이사들이 제공받는 정보의 질은 이사회 감독 기능이 효과적으로 수행하도록 하는 이사들의 능력에 영향을 미친다. 만약 이사가 경영진이 불충분한 정보를 제공함으로써 정보에 근거한 결정을 내릴 수 없다면, 충분한

정보가 제공되고 이사회가 그 정보에 대해 논의하고 검토할 수 있는 추가적인 시간을 갖을 때 까지 의사결정을 연기해야 한다. 만약 반복해서 이러한 문제가 발생한다면 이사회는 이사회 의사록의 형식 또는 이사의 질의에 대한 경영진의 대응을 점검해야 한다. 이사는 잠재적인 문제에 대한 대응을 주도해야 한다.

효과적인 이사는 예리한 질문을 던지고, 정확하고, 시의성 있으며, 정직한 답변을 요구한다. 또한 효과적인 이사는 은행, 은행의 비즈니스 계획, 장기 주주의 가치 등을 중요시하는 모습을 보인다. 또한 그들은 다른 의견에 개방적이며, 어려운 질문을 제기함으로써 이사들이 건설적이고 적극적으로 이사회 회의에 참여하는 분위기를 조성할 의지가 있다.

(4) 정책의 검토 및 승인 (Review and Approve Policies)

정책은 이사회가 설정한 특정 목적을 달성하기 위한 행위(action)의 기준(standards) 및 경로(course)를 정한다. 이사들은 은행의 운영과 관련하여 경영진과 직원에 대한 가이드라인을 제공하는 명확한 정책들을 승인해야 한다. 정책은 은행 운영에 있어 모든 주요 사항을 대상으로 해야 한다. 정책은 은행의 목적, 리스크 성향, 규제와 일관성을 유지해야 한다. 더 나아가 특정 법규는 특정 활동 또는 프로그램에 적용되는 문서화된 정책을 요구하기도 한다.

참조: 이사의 개인 책임

7. 이사의 개인 책임 (individual responsibilities of Directors)

이사회 또는 지정된 위원회는 정기적으로 정책 및 정책개정사항을 점검해야 한다. 필요하다면, 이사회는 특정 정책을 위한 리스크 한도를 승인하고 정기적으로 그 한도를 모니터링해야 한다. 만약 특정 정책의 적용 예외로 인해 리스크 한도에 근접하거나 또는 리스크 한도를 초과할 경우, 이사회는 정책, 리스크 성향 또는 전략에 대한 평가 등 적절한 조치를 취해야 한다. 전략의 수정에는 특정 활동 또는 비즈니스 라인의 한시적인 중단 등 성장률 하향조정 등이 있다. 이사회는 필요시 은행의 자원, 활동 또는 비즈니스 상황 관련 중대한 변화에 대응하여 은행의 정책을 수정해야 한다. 이사회는 이사회가 승인한 정책의 준수여부를 측정하고 모니터링할 수단을 정해야 한다.

(5) 독립적인 판단 (Exercise Independent Judgment)

독립성은 효과적인 이사회 감독기능의 핵심이다. 이사회는 책임을 다하기 위해 독립적인 판단을 내려야 한다. 이사들은 경영진의 권고를 충분히 검토하고 고려해야 하지만 독립적인 판단을 내려야 한다. 이사들간 효과적이고 신뢰성 있는 이견은 바람직하고, 이사회가 독립적이며 경영진 또는 개별 이사들의 불필요한 영향 하에서 운영되지 않음을 보여준다.

객관성과 공정성을 확보하기 위해 은행은 명확한 독립성 기준을 제시하는 이해상충 정책 (conflict of interest policy)과 이사들을 위한 이해상충 가이드라인을 마련하여야 한다. 이 정책은 이사들이 객관적인 결정을 내리고 회사의 이익 극대화를 위해 행동할 능력을 저하시킬 수 있는 행위 또는 활동에 대한 충분한 가이드라인을 제공해야 한다. 또한 이사들은 그들의 비즈니스와 은행과의 개인적 거래가 이해상충 소지를 전혀 발생시키지 않도록 관리해야 한다. 이러한 거래가 법규 위반을 초래하면 안 된다. 정책은 어떠한 상황에서 기권을 해야 하는 지를 설명해야 한다. 이해상충은 이사회에 신속하게 보고되어야 한다.

이사회 독립성을 강화하기 위해서 독립적인 이사들은 필요시 경영세션 (executive session)을 가져야 한다. 경영세션은 독립적인 이사들이 경영진의 효과성, 이사회 회의의 질, 그리고 다른 이슈 또는 우려에 대해 경영진의 영향을 받지 않고 논의할 수 있게 해준다. 경영세션은 독립적인 이사들이 질의하고, 소수의견을 제기하며, 논의사안에 제대로 이해하지 못하고 있는 것으로 보일지 또는 CEO의 권위를 훼손하지 않을지 등에 염려할 필요 없이 논의할 수 있도록 돕는다. 경영세션이 이사육성을 위한 포럼, 고문 (advisor)과 감독당국자 (regulator) 간의 만남의 장으로 활용될 수 있다.

8.

계획수립시 이사회와 경영진의 역할

8. 계획 수립시 이사회와 경영진의 역할: 핵심 키워드

- 계획 수립시 이사회와 경영진의 역할은 전략계획수립, 새로운 상품 및 서비스, 자본계획수립, 영업계획수립, 재난 복구 및 계속 사업 계획수립, 정보기술 활동, 정보보안 등이 일반적 권고 내용이다.
- 전략 계획은 리스크 성향, 자본 계획 및 유동성 최소 요건과 연관성이 있어야 한다.
- 자본 계획에 있어 총 자산이 일정 정도 이상 회사들에 대해 매년 스트레스테스트 실시를 요구한다.
- 영업 계획은 회사의 리스크 성향 및 전략 목표들과 양립가능하다는 결론에 이른 뒤에 승인해야 한다.
- 이사회는 최소한 1년에 한번은 적절한 재해복구 및 계속 사업 계획을 승인하고 검토해야 한다.
- 정보기술 활동 관련 임원들은 IT기반시설, 운영 및 정보보안 관련 리스크를 이사회에 주기적으로 보고해야 한다.
- 이사회가 종합적이고 문서화된 정보보안 프로그램의 마련, 실행 및 유지를 감독할 책임이 있다.

참조: 계획수립시 이사회와 경영진의 역할

미국통화감독국(OCC) 이사 핸드북의 계획수립시 이사회와 경영진의 역할 내용은 다음과 같다.

8. 계획수립시 이사회와 경영진의 역할(Board and Management's Roles in Planning)

이사회는 은행의 목표설정과 은행이 그러한 목표를 달성하는데 필요한 인력, 재무적·기술적·조직적 능력을 보유하고 있는지 감독하는 책임을 보유하고 있다. 은행산업의 지속적인 변화로 인해 은행들은 명확한 전략 및 영업 계획을 보유하는 것이 필수적이다.

(1) 전략계획수립(Strategic Planning)

전략계획은 은행의 장기 목표와 그 목표를 달성하는데 필요한 전략을 정의한다. 은행은 이사회가 승인한 문서화된 전략계획을 도출하기 위한 계획수립 절차를 마련해야 한다. 전략계획은 은행의 리스크 성향(risk appetite), 자본계획(capital plan) 및 유동성 최소요건(liquidity requirements)과 일관성이 있어야 한다.

은행의 전략계획수립 절차는 이사회와 고위 경영진에게 다음 4가지 질문에 답해야 한다.

현재 어디에 있는가? 고위 경영진은 은행의 내부 및 외부 환경과 강점, 약점, 기회, 위기(SWOT)를 평가해야 한다. 내부검토를 통해 은행의 강점과 약점을 확인한다. 외부 분석은 규제, 경제, 경쟁 및 기술 관련 문제들을 포함한 위기와 기회를 확인하도록 도와준다.

어디에 있고 싶은가? 고위경영진은 은행의 임무(missions), 목표(goals) 및 세부목표(objectives)를 수립하거나 확인해야 한다. 임무(missions)는 은행의 목적(purpose)과 가치를 반영해야 한다. 목표(goals)는 임무(missions)와 이사회 비전으로부터 도출된 것으로 반드시 달성해야 하는 일반적인 내용이다. 세부목표(objectives)란 은행, 이사회, 경영진 또는 직원들이 목표(goals)를 달성하기 위해 수행해야 하는 구체적이고 측정 가능한 과업에 대한 내용이다.

어떻게 달성할 것인가? 고위경영진은 은행의 목표와 세부목표를 달성하기 위해 전략계획을 설계해야 한다. 동 계획은 은행이 내부능력과 영업환경에 맞추어 수립되어야 한다. 효과적인 계획은 실현가능한 가정들에 기초해야 하고, 관련된 리스크를 고려해야 하며, 은행의 리스크 성향에 부합해야 한다. 또한 동 계획은 은행의 목표 및 세부목표 달성에 필요한 자원 뿐 아니라 수익성, 자본 및 유동성에 대한 잠재적 영향도 고려해야 한다. 기술 요건과 제한 또한 고려되어야 한다.

참조: 계획수립시 이사회와 경영진의 역할

8. 계획수립시 이사회와 경영진의 역할(Board and Management's Roles in Planning)

어떻게 측정할 것인가? 은행의 세부목표에 대한 주기적인 측정 및 보고는 이사회와 고위경영진으로 하여금 은행이 전략계획상 설정된 목표를 달성하는지 여부에 대해 집중하도록 한다. 주기적인 실적 보고서 또는 점수표는 일정과 세부목표가 일치되고, 추가적 또는 대체적 조치들이 필요한지 여부를 나타내야 한다.

은행의 규모와 복잡성, 관련 리스크가 증가함에 따라 그 절차는 보다 공식화되어야 한다. 공식화된 절차는 이사회와 경영진의 역할과 책임을 정의하고 활동 시점과 빈도를 나타내야 하며 모니터링 활동을 수립해야 한다.

일반적으로 전략계획은 3~5년 기간에 걸쳐 있고, 은행의 목표와 이를 달성하기 위한 세부목표를 포함한다. 전략계획수립은 은행의 리스크관리 및 자본계획 절차와 연계되어야 한다. 전략계획은 이사회와 리스크 성향 및 유동성 최소요건, 은행의 자본과 일관성이 있어야 한다. 전략계획은 역동적이어야 하는데, 즉 변화가 일어남에 따라 계획수립 및 이행은 최신 상태를 반영할 수 있도록 조정되어야 한다. 만약 은행이 지주회사의 자회사라면, 이사회는 하나의 연결된 전략계획을 마련하는 것을 고려해야 할 것이다. 지속적인 모니터링 활동은 이사회와 경영진이 전략적 목표와 세부목표를 달성하는 것과 관련된 실제 및 잠재 리스크를 측정하도록 허용해야

한다. 이러한 모니터링은 은행이 새로운, 확장된 또는 수정된 상품과 서비스를 소개할 때마다 이루어진다. 은행은 인수합병(M&A)을 추진 시 인수 또는 합병의 성공 관련 과거사례를 검토(retrospective review)해야 한다. 과거사례 검토(retrospective review)는 재무적 성과, IT 기반, 시스템 통합, 인적자원에 대한 영향을 고려해야 한다.

이사회는 은행의 전략계획수립 절차와 경영진의 전략계획의 이행에 대한 감독에 책임이 있다. 계획수립 단계에서 이사회는 경영진의 가정에 대해 수용할 만한 도전을 제기하고 조언을 해야 한다. 이사회는 계획의 성공과 실패와 관련된 리스크를 이해해야 한다. 이사회는 실적보고서를 통해 전략계획을 면밀히 모니터링하고 평가해야 한다. 이사회는 경영 활동과 의사결정이 은행의 전략계획과 일관되게 이루어지는지 확신을 가져야 한다. 또한, 이사회는 은행이 합리적인 전략을 갖고 있는지 확인해야 하고, 그렇지 않다면 경영진의 의사결정에 문제를 제기하고 시정 조치를 유도하거나 전략적 방향을 적합하게 수정해야 한다. 이사회는 당초 전략의 세부목표 달성에 실패한다면 경영진에게 비상계획을 마련하도록 요구해야 한다.

고위경영진은 이사회와 사업부문별 책임자와 협의하여 이사회가 승인한 문서화된 전략계획을 도출하기 위한 전략계획수립절차를 마련해야 한다. 경영진은 은행의 전략계획 마련과 동 계획의 실행을 위한 정책 및 절차의 개발에 대한 책임이 있다.

참조: 계획수립시 이사회와 경영진의 역할

8. 계획수립시 이사회와 경영진의 역할(Board and Management's Roles in Planning)

모범 기준(Heightened Standards)

CEO는 일선 부서, 정보자원 관리(IRM), 내부감사 결과를 고려하여 문서화된 전략계획을 마련할 책임이 있다. 이사회는 이러한 전략계획을 평가 및 승인하고, 최소한 1년에 한번 전략계획 이행을 위한 경영진의 노력을 모니터링해야 한다.

전략계획은 최소한 3년 단위로 마련되어야 하고

- 전략계획으로 인해 은행에 영향을 미치는(또는 해당 기간 동안 은행에 영향을 미칠 수 있는) 리스크에 대한 종합적인 평가를 포함해야 한다.
- 은행의 전반적인 임무(mission)와 전략적 세부목표를 연계(articulate) 해야 하고, 이러한 세부목표를 어떻게 달성할 것인지 대한 설명을 포함해야 한다.
- 은행이 전략계획에 의해 예상되는 리스크(risk profile)의 변화를 설명하기 위해 필요시 리스크 지배구조 체계를 어떻게 개선(update)할 것인지 설명해야 한다.
- 전략계획수립시 예상하지 못한 은행의 리스크(risk profile) 또는 영업환경의 변화로 인해 필요하다면 전략계획은 검토, 개선(update) 및 승인되어야 한다.

(2) 새로운 상품 및 서비스(New Products and Services)

은행 전략계획수립 절차의 핵심 고려사항은 성장률과 새로운 이익창출 기회이다. 이러한 기회는 기존의 상품과 서비스를 확장하고 새로운 상품과 서비스를 소개하는 것을 포함한다. 빠르게 변화하고 진화하는 금융서비스 산업 내에서 적절하게 대응하기 위해 은행은 고객의 인구통계, 욕구 및 수요의 진화에 따라 적응해야만 한다. 민첩함을 유지하는 것이 새로운 사업 분야에서 성장 기회를 이끌어낼 것이다.

새로운 상품과 서비스는 종종 견고한 시스템 지원, 새로운 전문가, 상당한 소요시간 및 중요한 재무 투자를 요구한다. 이러한 새로운 활동들에 대한 계획은 잠재적 리스크 및 수익에 대한 평가와 새로운 상품과 서비스가 개시됨에 따라 유의하여 모니터링해야 하는 실적 목표들의 설정을 포함해야 한다.

어떠한 새로운 활동이든 하기 전에 걱정하게 마련되어야 한다. 이사회와 경영진은 효과적인 리스크관리 절차를 통해 모든 새로운, 확장된 또는 수정된 상품과 서비스에 대해 감독해야 한다. 이러한 리스크관리 절차는 다음 내용을 포함해야 한다.

참조: 계획수립시 이사회와 경영진의 역할

8. 계획수립시 이사회와 경영진의 역할(Board and Management's Roles in Planning)

- 상품 또는 서비스를 소개하기 전 적절한 선관주의 의무(due diligence) 수행
- 리스크가 적절히 측정, 모니터링 및 통제되는지 확인 가능한 통제 및 절차의 개발과 이행
- 적절한 영업실적 모니터링 및 검토 시스템의 개발과 이행

은행의 리스크관리 절차의 형식은 은행의 규모, 제안된 제품 또는 서비스의 복잡성을 반영해야 한다. 이러한 요소들에 따라 은행이 제품 또는 서비스의 개발 및 이행을 감독하기 위해 고위 경영진 또는 리스크 위원회를 구성하는 것이 적절할 것이다.

(3) 자본계획수립(Capital Planning)

자본계획은 안전하고 건전한 영업 및 실행가능성을 확인하기 위해 반드시 필요하다. 이사회와 고위 경영진은 은행의 현재 및 예상 수요를 완전히 충족할 수 있는 충분한 자본을 보유하도록 해야 한다. 일반적으로 은행이 문제가 있을 경우 자본확충은 더욱 어렵고 비용도 많이 소요되므로, 어떠한 자본확충 노력이든 주요 이슈들이 구체화되기 전에 시작해야 한다.

자본계획은 역동적이고 지속적인 절차로 자본적정성을 확신할 수 있도록 미래지향적(forward-looking) 이어야 한다. 자본계획수립 절차와 그 결과 도출된 자본계획은 은행의

전반적인(overall) 리스크, 활동 및 리스크관리 관행의 변화에 따라 진화할 필요가 있다. 가장 효과적인 자본계획은 최소한 3년간의 단기 및 장기 자본수요를 고려한다. 또한, 자본계획은 은행의 전략계획수립 절차에 맞추어 조정해야 한다. 은행 자본계획수립 절차의 내용과 깊이는 전반적인(overall) 리스크, 복잡성 및 조직구조에 비례해야 한다.

자본계획수립은 상호금융(mutual FSAs)에 있어서 특히 중요하는데, 상호금융은 stock banks와 동일한 규제자본 요건을 적용받는다. stock banks와 달리, 상호금융(mutual FSAs)은 규제자본을 신속하게 증가시키고 자본을 확충하는데 있어 거의 이익잉여금을 통해서만 가능하여 그 수단이 매우 제한적이다.

위기상황분석은 자본계획수립 절차의 필수적인 요소이다. 은행들은 합리적인 리스크 성향과 한도의 수립 및 지지, 집중 한도의 설정, 전략 수정, 적절한 자본 수준의 계획 및 유지를 위해 위기상황분석을 이용할 수 있다. 효과적인 위기상황분석은 이사회가 다양한 시나리오별(예, 낙관적, 중립적, 비관적 case)로 자본에 미치는 영향을 고려하도록 한다. 위기상황분석 결과는 경영진이 부정적 결과에 대비하기 위한 실행계획을 마련하는데 도움이 될 것이다.

참조: 계획수립시 이사회와 경영진의 역할

8. 계획수립시 이사회와 경영진의 역할(Board and Management's Roles in Planning)

총자산 100억 달러 이상 은행들에 대해 Dodd - Frank법에서 매년 스트레스테스트를 실시하도록 요구한다. 이사회와 경영진은 은행의 광범위한 리스크관리에 맞추어 종합적, 통합적이고 효과적인 스트레스테스트 절차를 수립해야 한다.

자본계획수립에 대한 이사회와 감독차원에서 이사회는 경영진이 자본계획수립 절차의 통합성, 목적적합성 및 일관성에 대해 확신을 갖도록 유도해야 한다. 이사회는 최소한 1년에 한번 자본계획수립 절차 및 자본 목표를 점검하고 승인해야 한다. 이사회는 계획수립 절차가 주요 리스크와 전략계획과의 관계 내에서 은행의 자본 수요를 고려하도록 해야 한다.

고위경영진은 은행의 전략, 리스크관리, 자본 및 유동성 계획수립 의사결정을 종합하여 자본계획을 마련할 책임이 있다. 자본계획수립 절차는 다음을 포함해야 한다.

- 리스크 식별 및 평가
- 리스크와 관련된 자본적정성 목표의 설정 및 평가
- 자본적정성 및 비상계획수립 관련 전략의 유지
- 내부 자본계획수립 절차와 자본적정성 평가의 완전성에 대한 확인

고위경영진은 은행의 전략방향, 리스크 개요(risk profile), 리스크 성향, 사업계획, 영업환경, 기타 자본적정성에 중요하게 영향을 미치는 요소들의 변화를 예측해야 한다. 고위경영진은 경기침체 또는 다른 스트레스 상황에서 자본유지를 위한 현실적인 전략의 확인 또는 개선을 포함하는 비상계획을 수립해야 한다.

(4) 영업계획수립(Operational Planning)

계획수립은 전략계획을 마련하는 것부터 시작하다. 전략계획에 부합하는 영업계획 및 예산을 수립하고 이행하는 책임은 CEO와 경영진에게 있다. 영업계획은 장기목표를 구체적이고 측정 가능한 목표치로 변환하는 전략계획으로부터 도출된다. 이사회는 영업계획이 실현가능하고 은행의 리스크 성향 및 전략목표들과 양립가능하다는 결론에 이른 뒤에 승인해야 한다.

영업계획은 전략계획에 비해 그 범위가 좁고 보다 구체적이며, 단기간내 실현되고, 전략적 목표 달성에 대한 모니터링 절차의 수단이 된다. 영업계획의 공통된 예시로는 예산, 연도별 직원 배치(staffing), 마케팅, 유동성 및 비상계획 등이 있다. 은행의 리스크 성향 뿐 아니라 은행 영업의 규모와 복잡성은 영업계획수립 절차의 형식과 구체성(formality and depth) 수준을 점검할 때 중요한 고려요소가 된다.

참조: 계획수립시 이사회와 경영진의 역할

8. 계획수립시 이사회와 경영진의 역할(Board and Management's Roles in Planning)

(5) 재난복구 및 계속사업계획수립 (Disaster Recovery and Business Continuity Planning)

영업 중단은 고객 활동을 지원하는 은행 요건 (premises) 또는 시스템(예를 들면 온라인 또는 모바일 어플리케이션)의 손실을 초래할 수 있다. 건전한 계속사업 계획은 자연재해, 기술실패, 사이버위협, 인간적 실수, 테러와 같은 불리한 사건들에 대해 대응하도록 한다. 은행들은 어떠한 부정적 사건 이후라도 신속하고 신뢰할 수 있게 정보시스템, 영업 그리고 고객서비스를 복구할 수 있어야 한다.

은행의 계속사업 계획은 주요 영업 손실에 의해 초래되는 일상 업무로부터의 이탈이 고객서비스 또는 은행 자원에 어떻게 영향을 미칠 수 있는지 예측해야 한다. 계속사업 계획은 지원 (backup) 절차, 대체 시설 및 사업재개 절차를 반영해야 한다.

이사회는 최소한 1년에 한번은 적절한 재해복구 및 계속사업 계획을 승인하고 검토해야 한다. 또한 이사회는 재해복구 및 계속사업과 관련하여 정책을 승인하고 이행여부를 감독해야 한다. 또한, 이사회는 경영진이 최근 영업환경을 반영하기 위해 계속사업 계획을 지속적으로 업데이트하고, 계획의 실행가능성을 확인하기 위해 적절하게 점검(test)하도록 해야 한다.

고위 경영진은 은행의 계속사업계획수립과 관련하여 정책과 절차의 수립 및 이행, 책임의 정의에 대한 책임이 있다. 경영진은 시스템 실패, 자연 또는 기타 재해, 무단 침입(intrusions)의 영향을 최소화하기 위해 은행의 계속사업계획과 지원시스템을 문서화하고, 유지하고, 주기적으로 점검(test)해야 한다.

(6) 정보기술 활동 (Information Technology Activities)

은행들은 거래들을 처리하고 중요한 기록을 유지하며 이사회 및 경영진에게 영업리스크를 관리 관련 보고서를 제공하기 위해 정보기술(IT)에 크게 의존한다. 따라서 은행의 IT시스템은 적시에, 스트레스 상황하에서 은행 전반에 걸친 리스크를 종합할 수 있어야 한다. 경영진에 의해 제공되는 보고서의 정보는 은행의 건전한 경영을 감독할 수 있도록 정확하고, 적시성이 있어야 하며, 구체적이어야 한다. 이사회와 경영진의 책임은 제3자와의 관계를 통한 리스크관리 (third-party relationship risk management), 고객정보 보호를 포함한다.

이사회는 은행의 IT기반시설, 내재된 리스크, 통제장치에 대한 충분한 이해가 필요하다. 은행들은 CIO, CISO, COO, 또는 CTO를 임명할 것이다. 명칭과 직위는 은행의 조직구조, 규모 및 복잡성에 따라 다양하게 나타난다. 이렇게 임명된 개인들은 은행의 IT기반시설, 운영 및 정보 보안 관련 리스크를 이사회에 주기적으로 보고해야 한다.

참조: 계획수립시 이사회와 경영진의 역할

8. 계획수립시 이사회와 경영진의 역할(Board and Management's Roles in Planning)

(7) 정보보안(Information Security)

은행들은 하드웨어, 소프트웨어, 데이터 등의 정보기술 자산에 상당히 의존한다. 이사회와 경영진은 영업의 계속성, 재무적 실행가능성, 고객의 신뢰를 위하여 정보기술 자산을 보호해야 한다. 보안정보에 대한 승인되지 않은 손실, 파괴 또는 유출은 은행의 평판, 수익성 및 자본에 부정적 영향을 미칠 수 있다.

기관간 가이드라인에서는 고객정보의 안전, 비밀유지, 완전성을 보호하기 위한 행정적, 기술적, 물리적인 보호장치의 개발 및 이행 관련 기준을 다룬다. 또한 정보보안 프로그램의 실행 및 경영진의 보고서에 대한 검토 관련 구체적인 책임을 부여하는 것을 논한다.

가이드라인에 따르면, 이사회가 종합적이고 문서화된 정보보안 프로그램의 마련, 실행 및 유지를 감독할 책임이 있다. 가이드라인은 이사회 또는 이사회내 위원회가 은행의 문서화된 정보보안 프로그램을 최소한 1년에 한번 승인하도록 요구한다.

경영진은 고객정보의 안전, 비밀유지를 위한 정보시스템 프로그램을 마련해야 한다. 엄격한 리스크 평가는 정보보안 프로그램 구축의 시작점이 된다. 리스크 평가는 보안 통제장치의 선택과 실행, 그러한 통제장치의 테스트 시기 및 특성에 대한 기준을 제공한다.

9.

리스크 관련 이사회와 경영진의 역할

9. 리스크 관련 이사회와 경영진의 역할: 핵심 키워드

- 리스크 관련 이사회와 경영진의 역할은 리스크 지배구조 체계 구축 등이 일반적 권고 내용이다.
- 리스크 지배구조 체계에는 리스크 문화, 리스크 성향, 리스크 관리 시스템, 리스크 관리 절차, 준법 관리 프로그램, 감사 프로그램 등이 일반적으로 포함된다.

참조: 리스크 관련 이사회와 경영진의 역할

미국통화감독국(OCC) 이사 핸드북의 리스크 지배구조 관련 이사회와 경영진의 역할 내용은 다음과 같다.

9. 리스크 지배구조 관련 이사회와 경영진의 역할(Board and Management's Roles in Risk Governance)

회사 지배구조 체계의 일부인 리스크 지배구조는 리스크 관리를 위한 은행의 접근법이다. 리스크 지배구조는 건전한 회사 지배구조의 원칙을 리스크의 인식, 측정, 모니터링 및 통제에 적용하는 것이다. 리스크 지배구조는 은행의 전략과 리스크 성향에 부합하는 리스크 관련 행위를 하도록 돕는다. 리스크 지배구조는 리스크 문화, 리스크 성향 및 은행의 리스크 관리시스템 등의 요소로 구성된다.

이사회 또는 리스크 위원회와 고위경영진은 경영방침의 마련 (setting the tone at the top), 은행의 전략적 목표 및 리스크 성향의 설정, 전략적 목표 달성과 관련한 리스크를 관리하는 적절한 리스크 관리 시스템의 마련 등을 통해 은행의 리스크 지배구조와 관련된 중요한 기능을 수행한다.

리스크는 은행의 활동, 또는 자회사 및 계열사의 활동, 또는 제3자와의 관계로 인한 활동으로부터 발생한다. 모든 상품, 서비스 또는 활동은 은행이 다양한 리스크에 노출되게 할 수 있다. 이 리스크는 상호의존적이다. 예를 들어 특정 유형(category)의 리스크는 다른 유형의 리스크를 증가시킬 수 있다. 은행의 리스크간의 연관성(interrelationship)과 수익, 자본 및 전략적 목표에

미칠 수 있는 잠재적 충격을 고려하여 리스크가 측정되고, 평가되며, 전사적 차원에서 관리될 필요가 있다. 이러한 개념(concept)을 보통 전사적 리스크 관리(ERM : Enterprise Risk Management)라고 한다. ERM은 리스크를 종합적이고 통합적인 방식으로 이사회와 경영진이 바라볼 수 있게 한다. 또한 ERM은 이사회와 경영진이 조치를 취하도록 만드는 편중 리스크(concentration risk)를 발생시키는 특정 비즈니스 라인 또는 다수의 비즈니스 라인에서 발견될 수 있는 편중현상(concentration)을 인지하는 것을 돕는다. ERM이 성공적으로 활용되려면, ERM은 이사회와 고위경영진의 지원을 받아야 한다. 만약 은행이 지주회사의 자회사라면, 이 구조를 감안하여 ERM을 이행하는 것이 적절할 수 있다.

(1) 리스크 지배구조 체계 (Risk Governance Framework)

아래 그림과 같은 리스크 지배구조 체계(risk governance framework)는 은행의 전사적 리스크 관리를 효과적으로 하기 위해 매우 중요한 요소이다. 이 체계는 이사회와 경영진이 다음을 행하기 위해 사용된다.

참조: 리스크 관련 이사회와 경영진의 역할

9. 리스크 지배구조 관련 이사회와 경영진의 역할(Board and Management's Roles in Risk Governance)

- 은행의 리스크 문화를 마련하고 강화
- 리스크 성향 준수를 모니터링
- 리스크 관리 시스템을 마련
- 리스크를 인식, 측정, 모니터링, 통제하기 위한 3중 체계(three lines of defense)를 갖춘 리스크 관리 시스템을 마련

체계는 은행에 해당되는 모든 리스크 유형에 적용될 수 있어야 한다. 리스크 지배구조 체계는 은행마다 다르다. 은행의 운영과 비즈니스 전략의 수준에 적합한 리스크 지배구조 체계를 마련하여야 한다. 이사회는 리스크 지배구조 체계의 설계와 이행을 감독할 책임이 있다. 이사회는 체계의 일부분 또는 전체에 대한 검토(review) 등 체계의 효과를 진단하기 위한 주기적이고 독립적인 평가를 요구해야 한다.

고위 경영진은 이사회가 설정한 리스크 성향에 부합하는 리스크 익스포저를 경영진이 효과적으로 인식, 측정, 모니터링, 통제 및 보고할 수 있게 하는 리스크 지배구조 체계를 개발하고 유지할 책임이 있다. 고위경영진은 총 리스크(aggregate risk) 및 최근 발생 리스크(emerging risk) 등 은행의 전반적인 리스크 프로필에 관한 사항을 이사회에 보고해야 한다.

모범 기준(Heightened Standards)

은행은 IRM(independent risk management)에 의해 마련되고 이사회 또는 이사회 의 리스크 위원회가 승인한 형식화되고 문서화된 리스크 지배구조 체계를 마련하고 준수해야 한다. 리스크 지배구조 체계는 경영 위원회(management committees) 및 경영진에 대한 위원회의 권한 위임과, 중요한 업무를 위해 설정된 리스크 한도를 포함한다. IRM은 매년 최소 1회 그리고 은행산업의 리스크 관리 방법 개선과 새로운 리스크의 발생, 전략 계획의 변화, 내·외부 요인에 따른 변화와 은행의 리스크 프로필 변동 등에 대처하기 위해 리스크 지배구조 체계를 점검하고 최신화해야 한다. 일반적으로, 만약 모회사의 체계가 관련 규제 기준을 충족하고 모회사 및 은행의 리스크 프로필이 대부분 동일하다면 은행은 모회사의 리스크 지배구조 체계를 도입할 수 있다.

참조: 리스크 관련 이사회와 경영진의 역할

9. 리스크 지배구조 관련 이사회와 경영진의 역할(Board and Management's Roles in Risk Governance)

① 리스크 문화(Risk Culture)

리스크 문화는 지배구조 관련 관행 및 리스크 관련 의사결정에 영향을 미치는 업무 은행 전체에서 공유되는 가치, 태도, 능력 및 행동이다. 기업문화의 하부 개념인 리스크 문화는 리스크에 대한 은행의 접근법과 연관성이 있고 건전한 리스크 지배구조 체계에 있어 중요하다. 건전한 리스크 문화는 다음을 장려해야 한다.

- 이사회는 건전한 리스크 문화 하에서 리스크에 대한 자각을 높임으로써 방침을 마련함에 있어서 주도적인 역할을 해야 한다. 이사회는 이사회가 지나친 리스크의 수용을 지지하지 않고, 모든 직원이 정해진 리스크 성향과 한도를 준수하며 은행이 운영되도록 할 책임이 있다고 생각한다는 것을 알려야 한다.
- 고위경영진은 건전한 리스크 문화를 이행하고 강화해야 한다. 그리고 적절한 행동에 대한 보상하고 부적절한 행동은 처벌함으로써 인센티브를 제공해야 한다. 경영진은 중대한 리스크와 리스크 수용이 리스크 성향을 초과할 경우 이를 알 수 있고, 보고되며, 시의성 있게 조치가 취해지도록 해야 한다.

② 리스크 성향(Risk Appetite)

은행의 리스크 성향은 효과적인 리스크 지배구조 체계의 필수 요소이며 리스크 문화를 강화한다. 은행의 리스크 성향은 자본, 유동성 등 요건에 부합하면서 은행의 목적 및 운영계획을 달성하기 위해 이사회 및 경영진이 수용하려고 하는 리스크의 총량(aggregate level)과 유형(type)을 말한다. 리스크 성향은 하향형 이사회 리더십(top-down board leadership)과 상향형 경영진 참여(bottom-up management involvement)에 의해 마련되어야 한다. 성공적인 이행은 이사회, 고위경영진, IRM 및 전방 사업부서(frontline units) 간의 효과적인 상호작용에 달려있다.

이사회는 은행의 리스크 성향과 편중한도(concentration limits)를 포함한 리스크 한도를 검토하고 승인하는 것이다. 리스크 성향은 은행 전체에 알려져야 한다. 규모가 크고 복잡성이 높은 은행의 경우, 이사회는 리스크 성향을 담은 문서(written statement)를 발간하여야 한다. 이사회는 매년 최소 1회 이상 리스크 성향을 재평가하고 승인해야 한다.

참조: 리스크 관련 이사회와 경영진의 역할

9. 리스크 지배구조 관련 이사회와 경영진의 역할(Board and Management's Roles in Risk Governance)

고위경영진은 이사회와 논의하여 리스크 성향을 설정해야 한다. 고위경영진의 책임은 이사회가 승인한 리스크 성향과 한도내에서 전략적 계획, 자본계획, 운영계획을 실행하는 것이다. 이사회가 승인한 리스크 성향을 준수하도록, 고위경영진을 다음을 이행해야 한다.

- 이사의회의 논의하여 특정 리스크 카테고리, 비즈니스 유닛, 비즈니스 라인에 대한 리스크 한도(편중 한도 등)를 설정해야 한다.
- 리스크를 측정하고 모니터링하는 적절한 메트릭스를 마련하여야 한다.
- 이사회 및 고위경영진을 포함한 전체 은행에 대한 시의성있고, 정확하고 투명한 MIS와 리스크 관련 보고서가 작성되도록 해야 한다.
- 한도에 근접 또는 한도를 초과하는 경우 필요하다면 조치계획(action plan)을 보고하고 마련해야 한다.
- 중대한 취약점 또는 문제가 고위경영진, CRE 및 리스크 위원회 또는 특정 위원회에 보고될 수 있도록 하는 보고 절차(escalation process)를 마련한다.

모범 기준(Heightened Standards)

은행은 은행의 리스크 성향을 설명해주며 리스크 지배구조 체계의 기초(basis)로 활용될 수 있는 종합적인 문서를 마련해야 한다. 리스크 성향 보고서(risk appetite statement)는 은행 전체에 걸친 리스크에 대한 일반적인 이해와 소통에 기본이 된다. 리스크 성향 보고서는 정성적인 부분(component)과 정량적인 한도(qualitative limit)를 포함해야 한다. 정성적인 부분은 안전하고 건전한 리스크 문화의 정의를 제시해야 하며, 은행이 정량화할 수 없는 리스크를 포함한 리스크를 평가하고 수용하는지에 대해 설명해야 한다. 정량적인 한도는 건전한 스트레스 테스트 절차를 포함해야 하며, 은행의 수익, 자본, 유동성에 대해 언급해야 한다. 효과적이기 위해서, 은행의 리스크 성향 보고서는 은행 전체에 걸쳐 알려져야 하며 이행되어야 한다.

이사회 또는 리스크 위원회는 은행의 리스크 성향 보고서를 은행의 규모와 리스크의 변동성(volatility of risk), 은행 비즈니스 모델, 전략, 리스크 프로필 또는 시장상황의 중대한 변화를 감안하여 매년 최소 1회 이상 점검하고 승인해야 한다.

리스크 성향 보고서는 모든 직원의 리스크 수용 결정(risk-taking decision)이 리스크 성향 보고서(risk appetite statement)와 일관성을 유지하도록 하기 위해 모든 직원에게 제공되어야 한다. IRM은 편중 리스크 한도를 포함한 전사적인 정책을 마련하고 준수해야 한다. 이러한 정책은 어떻게 총 리스크(aggregate risk)가 은행의 리스크 성향 보고서와 일관성을 유지하며 효과적으로 인식되고, 측정되며, 모니터링되고, 통제되는지를 언급해야 한다. 전방 사업부서(frontline units)와 IRM은 모니터링하고 보고할 책임이 있다.

참조: 리스크 관련 이사회와 경영진의 역할

9. 리스크 지배구조 관련 이사회와 경영진의 역할(Board and Management's Roles in Risk Governance)

③ 리스크 관리 시스템(Risk Management System)

은행의 리스크 관리 시스템은 정책, 절차, 인력 및 통제 시스템을 포함한다. 건전한 리스크 관리 시스템은 리스크를 인식, 측정, 모니터링, 통제한다. 시장 상황과 회사의 구조가 변화하기 때문에, 모든 은행에 한 가지 리스크 관리 시스템을 적용하는 것을 어렵다. 리스크 관리 시스템의 정교함(sophistication)은 리스크와 은행의 규모 및 복잡성과 비례하여야 한다.

은행이 사용하는 일반적인 리스크 관리 시스템은 공식적 또는 비공식적으로 다음 3가지 방어선(line of defense)을 사용한다: (a) 리스크를 발생시킬 수 있는 전방 사업부서(frontline units), 비즈니스 유닛 또는 기능(functions); (b) IRM, 여신심사, 준법감시인(compliance officer) 및 최고 신용책임자(chief credit officer); (c) 내부감사(internal audit)

① 제1방어선은 리스크를 발생시킬 수 있는 전방 사업부서(frontline units), 비즈니스 유닛 또는 기능(functions)이다. 이 그룹은 리스크를 평가하고 관리하기 위한 책임이 있다. 이 그룹은 은행의 최초 리스크 수용자(primary risk takers)이며 효과적인 내부통제를 이행하고, 은행의 리스크 성향과 한도와 일관성을 유지하면서 그들의 활동과 연관 있는 리스크를 인식, 평가, 통제, 축소하는 절차를 유지할 책임이 있다.

② 제2방어선은 일반적으로 리스크를 발생시킬 수 있는 전방 사업부서(frontline units), 비즈니스 유닛 또는 기능(functions)과 독립성을 유지하면서 리스크 수용을 감독하고 리스크를 평가하는 IRM을 말한다. IRM은 은행의 리스크 성향의 준수를 포함한 모니터링 및 보고 책임을 통해 전방 사업부서의 리스크 수용 활동(risk-taking activities)을 보완(complement)한다. 또한 IRM은 주요 리스크 관련 의사결정을 위한 기여(input)를 한다. 또한 IRM은 총 리스크와 최근 발생한 리스크를 전사적으로 인식, 측정, 모니터링, 통제할 책임이 있다. 일부 은행에서는 제 2방어선이 덜 공식적이며, 여신심사, 준법감시인 또는 최고크레딧책임자와 같은 기능과 역할을 포함한다.

③ 제3방어선은 지배구조의 효과성, 리스크 관리, 내부통제에 관해 독립적으로 확인(assurance)하는 내부감사이다. 내부감사는 자체감사(in-house), 외부감사(outsourced) 또는 복합감사(co-sourced)의 형태가 있다.

참조: 리스크 관련 이사회와 경영진의 역할

9. 리스크 지배구조 관련 이사회와 경영진의 역할(Board and Management's Roles in Risk Governance)

다수의 은행이 공식적으로 세 개의 방어선을 도입하지 않았으나, 대부분 은행은 기본적인 요소를 갖추고 있다. 규모가 작고, 복잡성이 크지 않은 은행의 경우, 리스크 관리 절차와 내부통제는 종종 전방 사업부서에 통합(integrated)되어 있다. 규모가 큰 은행의 경우 제 3방어선이 명확하게 정의되어 있고, 구분 가능하다. 이러한 은행에서는 IRM이 CRE 또는 그와 동격인 자의 지휘하에 있다. 이사회 또는 이사회 위원회는 CRE의 선정, 감독 및 해임에 관여해야 한다. CRE는 리스크 관리 활동을 통해 인식된 리스크 관련 우려 사항을 논의하기 위해 이사회 또는 이사회 위원회에 제한 없이 접근할 수 있어야 한다.

이사회는 은행의 리스크 관리 시스템이 리스크를 인식, 측정, 모니터링 및 통제하도록 하기 위해 이 시스템을 감독해야 한다. 만약 은행에 CRE가 없다면, 이사회는 은행의 ERM(enterprise risk management) process를 감독할 자격요건을 갖춘 개인 또는 위원회를 임명해야 한다. 일상적인 전방 부서 관리와 독립적인 자격요건을 갖춘 자가 선호되긴 하지만, 실용적(practical)이지 않을 수 있다. 실용적이지 않을 경우, 이사회는 여러 비즈니스 라인에 걸쳐 은행의 영업에 대해 잘 이해하고 있는 고위급 직원을 임명하는 것을 고려해야 한다. 이 직원은 리스크 관련 우려를 나타내기 위해 이사회 또는 리스크 위원회에 대한 접근 권한이 있어야 한다.

유능한 경영진은 효과적인 리스크 관리 시스템의 중요한 요소이다. 고위경영진은 리스크 관리 시스템의 이행, 무결점성(integrity), 리스크 관리 시스템의 유지 등의 책임이 있다. 고위경영진은 다음을 이행해야 한다.

- 리스크 수용 활동에 대하여 이사들에게 알린다.
- 은행 또는 지주회사의 전략을 이행한다.
- 은행의 리스크 성향을 정의하는 정책을 개발하고, 이 성향이 전략적 목표와 상존할 수 있는지 확인한다.
- 전략적 방향과 리스크 성향이 은행 전체에 걸쳐 효과적으로 알려지고 준수될 수 있도록 한다.
- 정보가 시의성 있고, 정확하며, 연관성이 있도록 하기 위해 MIS를 개발하고 유지하는 것을 감독한다.

참조: 리스크 관련 이사회와 경영진의 역할

9. 리스크 지배구조 관련 이사회와 경영진의 역할(Board and Management's Roles in Risk Governance)

모범 기준(Heightened Standards)

리스크 지배구조 체계는 잘 정의된 전방 사업부서의 리스크 관리 역할과 책임, IRM 및 내부감사를 포함해야 한다. 전방 사업부서는 지속적으로 그들의 활동과 관련된 중대한 리스크를 분석해야 한다. IRM은 은행의 리스크 수용 활동을 감독하고, 전방 사업부서와 독립적으로 리스크와 이슈를 평가하며, 은행 전체의 편중 리스크, 중대한 총 리스크를 인식하고 평가해야 한다.

내부감사는 무엇보다도 은행의 리스크 지배구조 체계가 관련 규제 기준을 준수하고 은행의 규모, 복잡성, 리스크 프로필을 고려할 때 적절하도록 해야 한다. 내부감사는 감사계획의 기초가 되는 은행의 모든 중대한 절차, 상품 라인, 서비스, 기능의 완전하고 최신화된 목록(inventory)을 파악하며, 상호연관성이 있는 최근 발생 리스크를 포함한 리스크를 평가하는 것이다.

은행의 이사회는 능동적으로 은행의 리스크 수용 활동을 감독하며, 리스크 지배구조 체계에 준수할 책임을 경영진에게 부여한다. 능동적인 감독을 위해서, 이사회는 IRM이 실시하고 작성한 리스크 평가 및 보고서와, 은행의 안전성과 건전성을 위협할 수 있거나 은행의 리스크 프로필이 리스크 성향을 초과하게 만들 수 있는 경영진의 의사결정 또는 권고에 대해 질문하거나 이견을 제시하거나 필요시 반대하는 이사회의 능력을 지원하는 내부감사에 의존할 수 있다.

전전한 리스크 관리 시스템하에서 은행은 은행의 규모와 특성, 범위(scope), 은행 영업의 리스크에 적절한 내부통제와 정보 시스템을 마련해야 한다.

이사회는 내부통제 시스템이 마련되도록 할 책임이 있다. 이사회는 정기적으로 은행의 내부통제와 정보시스템의 효과성에 대한 정보를 제공받아야 한다.

고위경영진은 즉각적으로 리스크를 인식, 측정, 모니터링, 통제할 수 있는 내부통제 시스템을 마련하고 운영해야 한다. 고위경영진은 현재 및 잠재적 리스크 익스포져 및 특히 불리한(adverse) 상황 및 스트레스 상황하에서의 수익, 자본 및 전략적 계획 리스크의 잠재적 충격에 관하여 이사회에게 시의성 있고, 정확하고, 신뢰할 수 있는 정보를 제공해야 한다. 리스크 보고는 즉각적으로 개선이 필요한 부분을 판단하는 것을 물론이고, 중요하고 최근 발생하는 리스크 및 이슈를 인식해야 한다.

이사회 또는 감사위원회는 내부감사 등을 통한 은행의 전반적인 리스크 지배구조와 리스크 관리 업무에 대한 정기적이고, 독립적인 평가를 요구해야 한다. 이 보고는 내부통제 시스템을 포함한 은행의 리스크 지배구조 체계의 디자인과 효과에 관한 전반적인 의견을 제시하여야 한다. 규모가 작고 복잡성이 크지 않은 은행의 경우 이사회는 어떻게 내부감사에 대한 검토(internal audit reviews)가 전반적인 리스크 관리를 포함하고 있는지를 고려해야 한다.

참조: 리스크 지배구조 관련 이사회와 경영진의 역할

9. 리스크 지배구조 관련 이사회와 경영진의 역할(Board and Management's Roles in Risk Governance)

④ 리스크 평가 절차(Risk Assessment Process)

리스크 평가 절차는 건전한 리스크 지배구조 체계의 일부분이 되어야 한다. 잘 만들어진 리스크 평가 절차는 이사회와 경영진이 초기에 리스크에 대해 대처하고 이 리스크가 은행의 재무상태 안정성과 건전성에 대해 부정적인 영향을 미치지 전에 적절한 전략을 이행할 수 있게 해준다. 완료된 리스크 평가는 은행의 전략적 계획 수립 절차와 리스크 관리 업무에 포함되어야 한다.

이사회는 경영진이 은행의 리스크 평가 절차를 이행하는 것을 감독해야 한다. 이사회는 정기적으로 은행의 리스크 평가에 관한 정보를 제공받아야 한다.

경영진은 매년 최소 1회 이상 중대한 은행의 업무에 관한 리스크 평가를 실시해야 한다. 리스크 평가를 실시함으로써 경영진은 보다 쉽게 현재 리스크, 최근 발생한 리스크 및 총 리스크를 인식하고, 리스크 관리를 강화하기 위해 조치가 필요한지 여부를 판단할 수 있게 된다. 리스크 평가는 만약 리스크 통제 또는 감축 요인(mitigating factor)이 없다면 존재하는 고유 리스크(inherent risk)를 측정해야 한다. 잔여리스크(residual risk) 평가는 통제가 고려된 이후 실시되어야 한다. 리스크 평가 절차는 명확하고 자기비판적(self-critical)이어야 한다.

⑤ 준법 관리 프로그램(Compliance Management Program)

은행 법규는 회사의 구조, 지배구조, 은행 업무, 은행 자산, 권한, AML(anti-money laundering), 소비자 보호, 정치 기부 등 다양한 영역을 다룬다. 준법 관리 프로그램은 소비자 보호 법과 모든 법규 요소, 윤리적 기준, 계약상의 책임 등 보다 영역을 확대해야 한다. 따라서 이사회와 경영진은 은행과 은행 업무에 적용되는 법규의 범위(scope)와 의미를 인식해야 한다. 이사회와 경영진이 CMP(civil money penalty), 재무적 손실, 평판 및 법적 리스크, 강제조치(enforcement actions)를 야기하는 법규 위반의 잠재적인 결과를 이해해야 하는 것은 중요하다.

이사회는 은행의 준법 관리 프로그램을 감독해야 한다. 이사회는 준법에 가장 큰 초점을 두고 경영진이 책임을 지도록 하는 문화를 만들 책임이 있다.

경영진은 효과적인 리스크 관리 시스템과 관련 법규 준수를 보장하는 내부통제를 운영하여야 한다. 준법 관련 이사회 입지(position)를 강화하기 위해, 경영진은 '모든 법규를 준수하는 것이 모든 직원들이 지켜야 하는 최우선 과제'라는 입장을 명확히 전달해야 한다.

참조: 리스크 관련 이사회와 경영진의 역할

9. 리스크 지배구조 관련 이사회와 경영진의 역할(Board and Management's Roles in Risk Governance)

⑥ 감사 프로그램(Audit Program)

적절히 설계된 감사 프로그램은 효과적인 리스크 관리와 내부통제 시스템에 있어서 반드시 필요하며 사기(fraud)를 방지하기 위한 중요한 수단이다. 감사 프로그램은 자체 감사 기능과 외부감사로 구성된다. 자체 감사프로그램을 통해 이사회와 고위 경영진은 은행의 내부통제의 질, 그리고 리스크 관리, 재무제표, MIS 및 지배구조 업무의 효과성에 대한 확신을 가질 수 있다. 자체 감사를 위해 충분한 위상, 권한, 공정성을 갖고 감사 업무를 수행하기 위한 이사회와 고위 경영진의 지지가 필요하며, 자체감사는 감사 대상 활동과 독립적이어야 한다. 이와 비슷하게, 외부감사는 은행의 재무제표에 관한 내부통제 시스템을 확인한다. 제3의 서비스 제공자(third-party service provider)가 감사와 자문 서비스를 모두 제공할 때, 제공하는 자문서비스와 관련된 업무에 대한 감사를 수행하지 않도록 특별히 주의해야 한다.

이사회는 자체감사 책임을 경영진에게 위임하지 않는다. 하지만 이사회는 내부통제 시스템을 설계, 이행, 모니터링할 책임을 위임할 수 있고, 내부감사(internal auditors) 또는 외부인(external third parties)에게 내부통제의 테스트, 평가를 위임할 수 있다.

이사회가 자체감사 및 외부감사 기능을 감독할 책임은 일반적으로 감사위원회에 위임된다. 최종적으로 이사회는 중대한 감사 결과(audit findings) 및 권고(recommendation)에 대해 알아야 할 책임이 있고, 감사(auditors) 또는 감독당국(regulator)이 발견한 이슈에 대한 지속가능한 시정조치를 취할 책임을 경영진에게 부여해야 한다.

자체감사 기능이 은행 내에서 시행된다면, CAE 또는 최고 감사인(Chief Auditor)이 가능할 경우 그 기능을 수행한다. 최고 감사인은 감사위원회에 직접 보고한다. 행정적으로 최고 감사인은 CEO에게 보고할 수 있다. 최고 감사인은 감사 프로그램을 이행하고 감사위원회에 감사활동을 보고할 책임이 있다. 최고 감사인은 임무를 수행함에 있어 필요한 적절한 위상 및 권한을 보유해야 한다. 은행이 내부 감사 기능을 외부에 맡기는 경우 이사회와 고위경영진은 감사활동을 조정하는 감사 총괄(audit liaison)을 임명하여야 한다.