2023. 6.

공공기관 청렴윤리경영 컴플라이언스 가이드라인

<1차 개정>

Integrity & Ethics Compliance Program Guideline for State-Owned Enterprises

국민권익위원회

공공기관 청렴윤리경영
컴플라이언스 가이드라인

Integrity &Ethics Compliance Program Guideline for State-Owned Enterprises

CONTENTS

PART I 왜 청렴윤리경영인가?

1. 추진배경 ····· 5
2. 청렴윤리경영 CP 의의 ····· 12
3. 적용범위 ····· 16

PART II 국제기구 및 주요 국가의 청렴윤리경영 CP 현황

1. 국제기구 ····· 19
   - 가. OECD ····· 19
   - 나. OECD·UNODC·WORLD BANK ····· 22
   - 다. UNGC·TI ····· 23
   - 라. UNGC (UN Global Compact) ····· 24
   - 마. TI (Transparency International) ····· 24
   - 바. WORLD BANK ····· 25

2. 주요국가 ····· 27
   - 가. 미 국 ····· 28
   - 나. 영 국 ····· 35
   - 다. 프랑스 ····· 37
   - 라. 브라질 ····· 41
   - 마. 그 외 기관 ····· 42

3. 시사점 ····· 44

PART Ⅲ

청렴윤리경영 컴플라이언스 체계 및 주요 내용

1. 기본방향 ····· 47

2. 구성체계 ····· 48

- 청렴윤리경영 CP 일반원칙 ····· 49
- 청렴윤리경영 CP 구성항목 ····· 50

3. 지표별 주요 내용 ····· 57

가. 환경조성 ····· 57
나. 부패 리스크 매핑 ····· 71
다. 부패 리스크 예방 및 관리 ····· 88
라. 모니터링 및 개선 ····· 100
마. 제재 및 인센티브 ····· 107

PART Ⅳ

참고자료

1. 한국 국가청렴도(CPI) 산출에 사용된 원천자료 ····· 113
2. 공기업 수준에서의 청렴과 부패방지 촉진을 위한 주요 내용 114
3. 공기업을 위한 10대 부패방지 원칙 ····· 116
4. 청렴 컴플라이언스 가이드라인 ····· 124
5. 미국 해외부패방지법(FCPA) 개관 및 주요 내용 ····· 127
6. 프랑스 반부패기구(AFA) 가이드라인 핵심내용 ····· 132
7. 국제기구 및 주요국가 가이드라인별 핵심사항 ····· 139
8. 청렴윤리경영 컴플라이언스 운영규정 예시 ····· 143

【 청렴윤리경영 컴플라이언스 프로그램 개발 · 운영 개요 】

□ 의 의

○ **부패 리스크를 자율적으로 예방 · 탐지 · 개선**하여 **청렴한 문화를 조성**하는 **일련의 시스템 및 리스크 관리 활동**을 의미함

※ '컴플라이언스 프로그램'의 일반적 정의 : 사업추진 과정에서 기업이 자발적으로 관련 법규를 준수하도록 하기 위한 일련의 시스템 및 활동

□ 필요성

○ **공기업 등이 자율적으로 부패를 예방**하고 **청렴윤리경영 문화 확산에 동참**하도록 하는 제도*로, 국제적으로 낮게 평가되고 있는 경영활동 관련 투명성을 제고시켜 **국가청렴도(CPI)** ** **상승**을 도모하고자 함

* 관련 근거 :「부패방지권익위법」제3조(공공기관의 책무), 제5조(기업의 의무), 제12조(기능),「부패방지권익위법 시행령」제3조(기업 윤리경영 지원 등)

** 국가청렴도(CPI, 투명성기구 발표)는 '22년 31위로 '16년 대비 21단계 상승하였으나, 같은 기간 하위지표 중 경영활동 관련 부문(IHS Markit, EIU 등에서 평가)은 답보상태

○ 특히 **국제 반부패 규범 강화*, ESG 경영 확대** ** **등 경영환경 변화**에 공기업 등이 효과적으로 대응할 수 있도록 가이드라인을 제시할 필요

* 'OECD 내부통제 및 윤리·컴플라이언스 모범규준('09년)', 인도·태평양경제프레임워크(IPEF) 각료선언문("민간기업에의 반부패 컴플라이언스 이행 장려", '22년) 등

** EU 지속가능성 정보공시 지침(CSRD) 등 ESG 공시의무가 강화되고 있으며, ESG 투자 확대 등 투자자 관점에서 기업에 ESG 요구가 증가

□ 추진 경과

○ **제도 개발 및 시범운영**을 위해 **6개 공기업*과 업무협약** 체결('21.8.12)

* 한전, LH, 한국가스공사, 한국지역난방공사, 한국도로공사, 한국수자원공사

○ 공공기관용 **'청렴윤리경영 컴플라이언스 가이드라인' 배포**('22.6.30)

○ 청렴윤리경영 CP 시범운영 확대를 위한 **2차 시범기관(14개)** 선정('22.8.8)

※ (공기업) 강원랜드, 인천국제공항공사, 한국철도공사, 한전KPS
(준정부기관) 국민연금공단, 한국자산관리공사, 도로교통공단, 한국주택금융공사, 한국산업단지공단, 한국방송통신전파진흥원
(지방공사·공단) 서울시설공단, 인천교통공사, 제주특별자치도개발공사, 경기주택도시공사

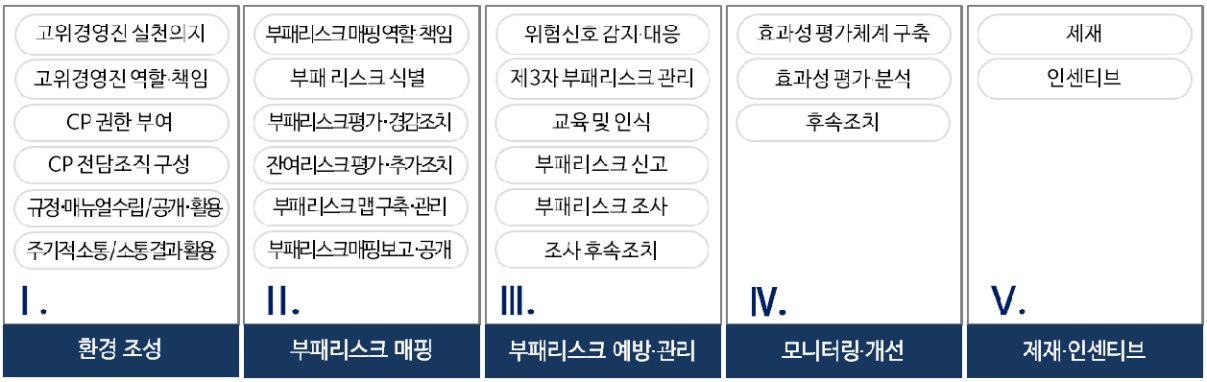
○ **시범기관(20개) 대상 컨설팅, 실적 심사** 등을 통해 기관의 청렴윤리 경영 현황을 진단하고, 우수사례 발굴 및 가이드라인 개정 추진

□ 주요 내용

○ **(체계) 5개 대분류, 12개 중분류, 25개 소분류 하에 40개 지표, 145개 세부지표**로 구성

○ **(내용) 환경 조성, 부패 리스크 매핑(mapping), 부패 리스크 예방·관리, 모니터링 및 개선, 제재 및 인센티브** 등 5개 대분류별로 각 기관의 자체적인 부패 리스크 관리를 위해 필요한 사항으로 구성

※ 고위직의 실천의지, CP 전담조직 구성·운영 및 권한 부여, 부패 리스크 식별 및 평가, 부패 리스크 경감조치, 청렴윤리경영 교육, 모니터링·개선 등



□ 향후 계획

○ **(제도 보완)** 시범운영 결과를 토대로 **공공기관 CP 가이드라인 지표 개선, 우수 사례 보완 등 가이드라인 보완 연구** 실시('23년)

○ **(제도 확산) 위원회 소관 법령·제도 등과 연계**하여 CP 활성화(계속)

PART 01

왜 청렴윤리경영인가?

1 추진배경

2 청렴윤리경영 CP 의의

3 적용범위

Ⅰ. 왜 청렴윤리경영인가?

1. 추진배경

우리나라가 선진국으로 격상되고 국제적 영향력이 커지는 만큼 공기업 등 공공기관, 민간기업 등에 대한 요구사항도 다양해지고 있음. 청렴윤리경영은 뇌물 등 부패를 예방하여 경영상의 불필요한 비용을 줄이고, 기관에 대한 국민의 신뢰와 지속가능성을 높일 뿐만 아니라, 부패에 대한 초국적 처벌, ESG 공시 의무화 등의 변화가 가속화되고 있는 국제환경에 대한 대응력을 높이는 중요한 방안이 될 것으로 전망됨

□ 부패방지 총괄기구로서 권익위의 역할

청렴윤리경영은 회계 투명성, 반부패, 청렴성, 공정성 등 국민권익위의 부패방지 정책과 밀접한 관련이 있는 영역으로, 국민권익위는 「부패방지 및 국민권익위원회 설치와 운영에 관한 법률」제12조(기능), 제3조(공공기관의 책무), 제5조(기업의 의무), 동법 시행령 제3조(기업 윤리경영 지원) 등에 따라 과거 부패방지위원회(2002년) 시절부터 윤리경영 지원 업무를 추진하여 왔음

[표] 국민권익위의 '청렴윤리경영 지원' 근거

- **부패방지권익위법 제3조(공공기관의 책무)** ① 공공기관은 건전한 사회윤리를 확립하기 위하여 부패방지에 노력할 책무를 진다.
  동법 제5조(기업의 의무) 기업은 건전한 거래질서와 기업윤리를 확립하고 일체의 부패를 방지하기 위하여 필요한 조치를 강구하여야 한다.
  동법 제12조(기능) 1. 국민의 권리보호·권익구제 및 부패방지를 위한 정책의 수립 및 시행
- **부패방지권익위법 시행령 제3조(기업 윤리경영 지원 등)** 국민권익위원회는 법 제5조에 따른 기업의 기업윤리 확립의무가 효과적으로 달성될 수 있도록 윤리경영 지원 및 협력업무 등을 수행할 수 있다.

2005년부터 매월 정보지 '청렴윤리경영 브리프스'를 제작·보급하여 국내·외 윤리경영 최신 정보와 동향을 기업 관계자, 학계 등에 제공하였으며, 2009년부터 청렴경영 관계자의 역량 강화와 기업 임직원의 청렴경영에 대한 인식 제고를 위해 집합교육 프로그램인 '기업 청렴경영 전문가 양성교육', '방문 교육' 등을 실시함. 이외에도 기업 등에 윤리경영 교육 콘텐츠를 제공하는 '청렴윤리경영

e-러닝센터’ 구축·운영, 국제기구에서 발간한 청렴윤리경영 전문자료를 국내에 보급하는 등 기업의 윤리경영 실천을 지속적으로 지원해 왔음

2021년에는 청렴윤리경영 실천 주체를 공기업 등 공공기관으로 확대하여 반부패 측면에 특화한 컴플라이언스 프로그램(compliance program)인 ‘청렴윤리경영 컴플라이언스 프로그램(청렴윤리경영 CP)’ 개발에 착수하였으며, 2022년부터 공공기관 대상 청렴윤리경영 CP 가이드라인을 배포하고, 국민권익위 소속 청렴연수원에서 청렴윤리경영 교육과정 등을 신설하였음

□ 국가청렴도(CPI) 제고

국제투명성기구(TI)가 매년 발표하는 국가청렴도(CPI)에서 우리나라는 2022년 역대 최고점수인 63점을 받아 180개국 중 31위를 기록하였으며, 유럽반부패국가역량연구센터(ERCAS)가 발표한 2021년 공공청렴지수(IPI, Index of Public Integrity, 격년 발표) 평가에서도 우리나라는 114개국 중 18위, 아시아 국가 중 1위로 높은 평가를 받음

<그림> 연도별 국가청렴도(CPI) 점수 및 순위

그러나 2021년 7월 유엔무역개발회의(UNCTAD)가 우리나라를 선진국 그룹으로 변경하였으며 무역규모 세계 8위권으로 성장하는 등 우리나라의 국제적 지위나 위상이 높아진 점을 고려할 때 국가청렴도 제고를 위해 더욱 적극적인 노력이 요구되는 상황

구체적으로 살펴보면, 기업인 대상 설문조사를 통해 경영활동 중인 국가의 부패 정도를 측정하는 정치경제위험자문공사(PERC)의 ‘아시아 부패지

수’(54점→55점)와 부패와 뇌물의 존재 여부를 측정하는 국제경영개발원(IMD)의 국제경쟁력지수(53점→57점), 공적기금 등 공공자원의 관리·계약 과정에서의 뇌물 관행을 전문가가 평가하는 이코노미스트 인텔리전스 유닛(EIU)의 ‘국가위험지수’(55점→72점)는 전년 대비 상승함. 반면, 수출입·공공계약 등을 위해 비공식적 추가비용을 지불하는 정도를 측정하는 세계경제포럼(WEF)의 국가경쟁력지수*(61점→57점)의 하락, 수출입 등기업 활동에 영향을 미치는 부패나 뇌물의 수준을 측정하는 IHS 글로벌 인사이트의 ‘국가위험지수’는 6년간 59점으로 정체되어 있는 상황 등을 고려할 때 국가청렴도 향상을 위해 적극적인 경영부문의 투명성 제고 노력이 필요함

※ [붙임 1] 한국 국가청렴도(CPI) 산출에 사용된 원천자료

□ 공공기관의 투명성 제고 및 부패 리스크 대응 역량 강화

공기업 등의 부패는 기업 브랜드·평판에 손상을 줄 뿐 아니라 재정 손실, 국제 투자환경 악화를 초래하고 국민의 공공서비스에 부정적 영향을 미칠 수 있음

※ OECD의 조사에 의하면 1999년부터 2014년 사이에 종결된 뇌물 사건들을 분석한 결과, 공기업 관계자가 공직자보다 뇌물 수수가 많았던 것으로 조사[1)]

또한 공기업 등의 경우 대규모 공공조달, 공공개발, 사회기반시설 조성 등 입찰·계약 및 추진과정에서 부패 리스크가 큰 것으로 나타남

※ 한국행정연구원 “데이터로 보는 공공 및 민간부문 부패 실태” 조사 결과, 행정기능 분야별 부패의 심각성은 건축/건설/공사 분야가 가장 심각하고, 법조, 조달/발주 순[2)]

OECD 등 국제기구는 국가가 공기업의 청렴도 제고를 위해 부패 리스크를 방지·완화할 수 있도록 실질적인 기업 내부통제, 윤리 및 규정 준수가 이루어지도록 하는 통합 리스크 관리제도 도입을 권고하고 있음

특히 최근 공직자의 직무 관련 정보를 이용한 부동산 투기, 친인척 특혜, 갑질, 이해충돌 등 공공기관이 관리해야 할 부패 리스크가 급증하고 있는 만큼 사후적발 위주의 감사 방식을 넘어 예방적·상시적·자율적 차원의 전사 부패 리스크 식별·평가 및 개선체계를 마련하는 것이 중요하게 대두됨

---

1) OECD, 「Guidelines on Anti-corruption and Integrity in State-Owned Enterprises」, 한국조세재정연구원 번역판, 2020, 10면
2) 박준·왕영민, 「데이터로 보는 공공 및 민간부문 부패실태」, 한국행정연구원 사회조사센터, 2021, DATA BRIEF 4면

□ ESG경영의 성공 포인트, 반부패·청렴

최근 기업의 지속가능경영, 윤리경영을 넘어 환경(Environment), 사회(Social), 거버넌스(Governance)을 뜻하는 ESG가 화두임. ESG는 지속가능성(Sustainability)을 달성하기 위한 기업 경영의 3가지 핵심요소로, 투자를 위한 기업 평가 시 전통적 방식(재무적)뿐 아니라 기업의 경영방식과 성과를 다각도로 평가하기 위해 비재무적 측면을 종합적으로 고려해야 함을 시사함

2010년대 들어서 ESG 기준을 제시하는 글로벌 기관들[3]의 활동이 활발히 진행되었고, EU는 미국과 중국을 중심으로 한 산업구조 재편 및 자본이동에 대한 대응전략으로 ESG를 강화하고 있는 추세임

EU는 2017년부터 EU 내 근로자 500명 이상의 상장법인, 은행, 보험회사 등을 대상으로 비재무정보보고 지침(EU Non-Financial Reporting Directive: NFRD)을 시행하여 환경, 인권보호, 사회적 책임, 반부패, 뇌물, 공급망 실사의무 등을 포함한 비재무제표를 공개하도록 하였으며, 2021년에는 NFRD 개정안으로 지속가능성 정보공시 지침(CSRD, Coporate Sustainability Reporting)을 제안함. CSRD[4]는 ESG 관련 기업지배구조 사항을 비롯하여, 기존 지속가능성 이슈가 회사 성과, 성장에 미치는 영향(외부적 관점)과 기업이 사람과 사회에 미치는 영향(내부적 관점)을 파악할 수 있도록 이중중대성(double materiality)을 부각시킨 것이 특징이며, EU는 CSRD 적용 시 2024년부터 약 49,000개사(모든 유한책임회사 매출액의 75%)가 지속가능성 정보 의무공시 범위에 포섭될 것으로 추정하고 있음

또한, EU의회는 2020년 11월 산업 전반에 걸쳐 기업의 공급망 실사를 의무화하는 방안(EU 공급망 실사제도, EU system due diligence for supply chains)을 발표하였음

---

3) GRI(Group Reporting Initiative)는 기업의 사회책임경영에 관련된 가이드라인을 제공하는 UN 협력기관으로서, 전 세계 많은 기업들이 GRI가이드라인을 준수한 지속가능경영보고서를 발간하고 있음. GRI보고서는 환경, 경제, 사회라는 세 가지 측면에서 재무적, 비 재무적 성과를 망라하고 있으며, 부패방지는 경제에 관한 표준 6개(경제적 성과, 지역경제에서의 존재감, 간접적인 경제적 연향, 조달관행, 부패방지, 반경쟁적 행위) 중에 포함되어 있음
- SASB(Sustainability Accounting Standards Board)는 미국 증권거래소에 제출하는 미국 사업보고서에 지속가능 회계기준을 통합하려는 노력을 하고 있음
- PRI(Principles for Responsible Investment)는 2021년 6월 기준 4,070여개 기관이 가입되어 있으며, 기후변화, 물·자원고갈, 공해, 삼림파괴, 인권, 아동근로, 근로조건, 근로자 관계, 뇌물·부패, 이사회 구조, 정치적 로비, 조세전략 등에 중점을 두고 있음

4) 김수연,「EU의 ESG 규제 주요 내용 : Taxonomy, NFRD, CSRD를 중심으로」,『BFL』109호, 2021.9, 9~11면

※ 네덜란드 사회보장기금(PGGM)은 UN 부패방지협약, UN Global Compact 10대 원칙, OECD뇌물방지협약 등의 국제 반부패 프레임워크를 따름

※ 노르웨이 국부펀드(GPFG)는 부패·환경 관련 네거티브 스크리닝 전략을 취하고 있고, 투자제외 대상 국내 기업으로 KT&G(담배), 풍산·한화(무기), 포스코·한전(환경오염) 등을 발표한 바 있음

※ GPFG를 운영하는 투자은행 투자운영회(Norges Bank Investment Management, NBIM)는 2018년에 반부패를 ESG 분야에 포함하면서 부패를 시장왜곡, 기업 운영 효율성 저하, 법적 · 재무적 리스크, 기업 명예와 주주가치 훼손을 주범으로 지목

[표] NBIM 기업 반부패 평가 기준 및 기대사항[5)]

뚜렷한 반부패 정책 확립	• 기업 내 부패방지, 식별, 문제해결을 위한 정책과 절차 마련 • 종합적인 부패 리스크 평가를 기반으로 한 반부패 정책 마련 • 임직원과 협력업체들에게 부패 척결을 위한 경영진 다짐 전달 • 반부패 정책 이행상황 점검 및 이행체계 구축 • 협력업체들을 위한 행동규범 제정 • 자금세탁 방지를 위한 정책 및 절차 마련
기업 운영에 반부패 정책 내재화	• 기업 실사를 통해 협력업체의 실질 소유자를 파악하고 사업 내 부패 리스크 최소화 • 이사회와 경영진에게 보고하고 효율적인 컴플라이언스 체계 구축 • 임직원 대상 반부패 교육 • 내부고발자 보호를 위한 기업문화 체계 구축
반부패 활동 보고 및 참여	• 기업의 반부패 정책 및 문제 해결과정 공개 • 독립된 외부 단체의 정기적인 감사와 이사회와의 감사결과 공유 • 기업의 반부패 프로그램의 평가 기준과 방법 공개 • 부패행위에 대한 신고 및 문제해결을 위한 절차 마련 • 관련 규제 및 입법기관, 이해관계자, 기타 기업들과 협력하여 부패 리스크 식별 및 해결

글로벌 자산운용사* 및 국제신용평가기관 등의 조사에 따르면, 반부패는 ESG에서 가장 큰 고려 요소이고, 국내 주요기업에 대한 ESG 평가에서 E와 S 지수는 글로벌 기업을 앞섰으나 G 지수는 뒤처지며(스탠더드앤드푸어스사, S&P) 이에 대한 대책도 소홀하다는 분석이 있었던 점을 고려할 때, 국내 기업은 거버넌스 분야에 적극 대응할 필요가 있음

* RBC(Royal Bank of Canada, 캐나다 왕립은행) 글로벌 자산운용사 조사(2020년, 전세계 투자자 800명 대상) 결과 기관 투자자의 ESG 관심사 중 부패방지가 가장 크고, 그 다음으로 기후 변화와 주주권이라고 발표, 'Funds Europe' 또한 설문조사(2020년, 800개 이상 기관 대상) 결과 투자자에게 있어서 반부패는 ESG에서 가장 큰 고려 요소라고 발표

5) 한국무역보험공사, 반부패 동향보고서, 노르웨이 국부펀드(GPFG), 2020, 4면

한편, 2021년 개발된 K-ESG 가이드라인에서도 부패방지 분야 '지배구조'의 "윤리규범 위반사항 공시(분류번호 G-4-1)"에서 이해충돌, 금품 및 향응수수, 직무권한 및 지위남용 등에서 위반건수, 처분내역, 개선활동 등을 공시하도록 하였음

또한, 추가 진단항목 '지배구조' 부문의 "윤리경영/반부패 관련 법규/행동강령 등 준수(분류번호 G-윤리경영-추가1)"에서는 윤리경영 및 부패방지 관련 법규, 행동강령 및 실천규범 위반 사례를 확인하여 감점하도록 하고 있어 ESG경영의 거버넌스 측면에서 반부패·청렴은 큰 의미를 가짐

□ 해외 준법 리스크 대응

세계적 반부패 흐름은 국제 상거래에 있어서 외국 공무원에 대한 뇌물공여행위를 규제하기 위해 1999년 발표된 OECD뇌물방지협약(Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions), 2003년 UN총회에서 채택된 반부패 단일 국제규범인 UN협약(United Nations Convention against Corruption)을 시작으로 부패에 대한 제재가 강화되고 있음

OECD는 뇌물방지협약('99년 발효) 4단계 이행평가('16~'24년)에서 내부 신고자 보호, 부패신고 활성화 등 기업의 반부패 규범 준수를 지원하는 환경 조성, 국제 형사공조 및 법인의 책임 이행을 강화해 나갈 전망임

[표] OECD 뇌물방지협약과 UN 부패방지협약[6)]

OECD 뇌물방지협약('99년)	UN부패방지협약('03년)
•국제상거래에서 외국 공무원에 대한 뇌물 제공 범죄화(교사·방조 포함) •직원 및 법인의 형사처벌 권고 •해외 공무원에게 뇌물제공(약속)시 자국법에 따라 형사처벌 •뇌물에 대한 몰수·추징은 물론 뇌물제공으로 얻은 이익의 몰수 요구	•공공부문뿐만 아니라 민간부문의 부패행위도 포함 •뇌물·횡령·돈세탁 등을 불법화하는 법률 채택 •정부조달 및 공공재정 관리의 투명성 제고 •반부패기구를 설치하고 선거·정당자금의 투명성을 높이는 대책 수립 촉구

6) 대한상공회의소 보도자료, 「국내기업의 해외 준법리스크 대응과 과제」, 2014, 재구성

오늘날 공기업·글로벌 기업들은 국가 단위를 넘어 전 세계를 무대로 경영활동을 전개하고 있으므로, 부패 발생 시 강력한 제재로 인한 경영손실 등을 최소화하기 위해 국제적 반부패 동향을 면밀히 검토하여 경영활동 과정에서 발생할 수 있는 부패 리스크에 적극 대응할 필요가 있음

※ IMF('16년)에 따르면 전 세계 부패 규모는 세계 전체 국내총생산(GDP)의 2% 정도로 심각한 수준이고, 세계적으로 매년 2조 달러에 이르는 뇌물이 오가는 것으로 추산

※ 대외경제연구원의「부패방지의 국제적 논의와 무역비용 개선의 경제적 효과」연구('17년)에 따르면, 우리나라 부패방지 수준이 OECD 평균 수준으로 향상될 경우 실질 GDP가 약 23% 증가할 것이라고 발표

부패와 관련하여 국제적으로 영향을 미치는 법으로는 외국공무원에 대한 뇌물제공을 금지하는 것을 목적으로 제정된 해외부패방지법[7](FCPA, Foreign Corrupt Practices Act, 1977), 영국의 뇌물방지법(UK Bribery Act, 2010), 프랑스의 샤팽법Ⅱ(2016) 등이 있으며, 자국 기업뿐만 아니라 외국 기업들에게도 적용되고 있으므로 글로벌 반부패 규범 준수 및 선제적 대응을 통한 부패 예방에 노력해야 함

※ 바이든 행정부는 "부패와의 전쟁을 국가 안전보장의 핵심적 이익으로 확립하기 위한 각서(Memorandum on Establishing the Fight Against Corruption as a Core United States National Security Interest)"를 발표('21년 6월)하여 반부패에 중점을 둘 것을 시사

7) 미국은 해외부패방지법 제정 이후 부패는 한 나라의 노력만으로는 한계가 있음을 인식하고, 1997년 OECD 뇌물방지협약(국제상거래에 있어서의 외국 공무원에 대한 OECD 뇌물방지협약; Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions) 제정을 주도하게 됨

2. 청렴윤리경영 CP 의의

□ 윤리경영과 '청렴윤리경영'

기업의 경영과 관련하여 '윤리' 문제가 대두되면서 윤리경영[8](ethical management)이라는 개념이 등장하였으며, 이와 관련하여 대부분의 공기업, 기업 등이 윤리경영, 지속가능경영, 사회적 책임경영, 최근에는 ESG경영 등 다양한 용어들을 혼용하고 있음

'기업의 사회적 책임'을 정의할 때 가장 많이 인용되는 Georgia대학 Carroll 교수의 정의에 따르면, 기업의 사회적 책임을 경제적 책임·법적 책임·윤리적 책임·자선적 책임으로 구분하고, 경제적 및 법적 책임이 기업의 기본적인 책임이라면, 윤리적 및 자선적 책임은 이를 넘어서는 추가적인 책임으로 보고 있음[9]

[표] 책임별 정의

경제적 책임	법적 책임	윤리적 책임	자선적 책임
기업 자체가 존재하는 목적으로서 제품과 서비스를 생산하여 적절한 가격에 판매하고 투자자들에게는 보상이 가능한 이윤을 창출하는 책임	기업경영이 공정한 규칙 속에서 이루어져야 한다는 것으로서 사회가 만들어 놓은 법의 테두리 내에서 경영을 해야 하는 책임. 따라서 기업의 입장에서 경제적 책임과 법적 책임은 당연히 수행해야 하는 의무임	법적 강제성을 띠고 있는 것은 아니지만, 사회가 기대하고 요구하는 바를 충족시킬 수 있어야 한다는 것임. 즉 기업은 기업의 모든 이해관계자의 기대, 기준, 가치에 부합하는 행동을 하여야 할 책임이 있음	경영활동과는 직접 관련이 없는 문화 활동, 기부, 자원봉사 등을 의미

윤리경영은 직원들의 윤리적 의사결정 차원에서 개념이 발전하였으며, 기업의 사회적 책임은 기업이 갖는 사회적인 측면에서, '지속가능경영'은 지구환경 보전을 위한 지속가능한 발전(Sustainable Development)이라는 개념에서 발전되었으며, 이후 개념의 경계가 모호해지면서 각 개념은 경제적 성과, 사회적 성과, 환경적 성과가 균형적으로 접근된 개념으로 발전함[10]

8) 위키백과에 따르면 윤리경영은 경영활동의 규범적 기준을 사회의 윤리적 가치체계에 두는 전반적인 경영활동을 뜻하며, 윤리경영을 실천하기 위해서는 우선적으로 경영을 위한 윤리인 경영윤리 또는 기업윤리로서 윤리적 기준이 필요하며, 이러한 기업경영을 위한 윤리적 사고와 가치규범을 따르는 경영활동을 윤리경영이라고 정의하고 있음

9) 변혜원·조영현, 보험회사의 사회적 책임 이행에 관한 연구, 2013.12, 17면

[표] 윤리경영 유사개념의 비교

구분	윤리경영	사회적 책임	지속가능경영
개념 발전과정	법규준수 및 직원의 윤리적 의사결정과 판단기준	기업이 갖는 책임으로서 사회적 측면에서 발전	지구 환경을 보전하기 위한 지속가능한 발전 개념에서 출발
현재 정의	기업정보 공개에 관한 투명경영과 기업의 사회적 책임 개념까지 일부 도입되었으나, 직원의 윤리적 의사결정을 위한 준거기능이 더 강함	사회적 측면 이외에 환경적 측면까지 수용	지속가능한 발전이라는 개념에 경영방식을 접목시켜 기업의 지속가능성을 향상시키기 위한 지속경영 개념이 발전됨

경제·사회·환경은 지속가능경영의 '3대 축'(Triple Bottom Line, TBL)으로서, TBL은 크게 경제적 건전성, 사회적 책임성, 환경적 건전성이라는 세 가지 요소를 바탕으로 하고 있음. GRI(Global Reporting Initiative), DJSI(Dow Jones Sustainable Indexes) 등 국제기구 또는 평가기관들이 내놓고 있는 국제규범과 평가지표 또한 TBL에 바탕을 두고 기업이 지켜야 할 윤리경영 원칙을 명시함. 이해관계자들 또한, 기업에 경제적 책임 외에 환경・노동・소비자・지역사회 등 사회・환경 영역에 대한 책임을 요구하고 있음[11)]

본 매뉴얼의 핵심가치인 '청렴윤리경영'은 경영활동에 있어 부패방지 관련 법령을 준수하며 투명하고 청렴하게 운영하는 경영방식임. 이는 Carroll 분류에 따를 경우 경제적 책임과 법적 책임을 포괄하되 윤리적 책임 중에서는 '반부패·청렴' 측면에 초점을 맞춘 개념임. 다만, CP 운영규정 및 행위규범 등을 수립할 때 각 기관에서 준수하고자 하는 기준을 자율적으로 추가하도록 하여 기존의 '반부패·청렴'보다는 넓은 개념을 지향하고 있음

□ 청렴윤리경영 컴플라이언스 프로그램

컴플라이언스 프로그램은 미국에서 개념과 제도가 발전하기 시작하였으며, 반부패 기조에서 출발한 컴플라이언스 경영은 1991년 미국 양형위원회(The United States Sentencing Commission; USSC[12)])의 "미 연방 기업양형가이드라인(United States Sentencing Guidelines for Organization)" 공표[13)]로 이어졌음. 이는 연

10) 국민권익위원회, 「산업별 기업윤리경영 모델」, 2012, 10면
11) 국민권익위원회, 「산업별 기업윤리경영 모델」, 2012, 10면
12) 1984년 제정된 양형개혁법(Sentencing Reform Act)은 벌금액을 상향하여 기업에 대한 처벌을 강화하는 한편, 동법에 따라 연방양형위원회가 설립되었고, 1987년 수립된 연방 양형가이드라인은 1994년 개정 시 기업에 대한 양형가이드라인을 개정 반영하였음

방법 상 범죄를 저지른 기업에 대해 연방판사가 형을 선고하는 것에 대한 기준으로, 기업이 면책 또는 감형을 받는데 있어서 법규 준수 및 컴플라이언스의 효과적 운영 여부를 주요 고려사항으로 정하고 있음. 이로 인해 컴플라이언스는 '경영통제', '회계통제'에서 '준법통제'까지 포괄하게 되었음[14]. 이후 2000년대에 접어들면서 해외부패방지법(FCPA) 집행이 강화되고, 글로벌 기업들은 이에 대응하는 차원에서 반부패 경영을 중요시하고 있음

2001년 엔론[15], 2002년 월드컴[16] 등 대규모 분식회계 사건 발생을 계기로 2002년 사베인스-옥슬리법(Sabanes-Oxley Act; 이하 'SOX법')이 시행되면서 기업 투명성에 대한 이사회와 경영진의 의무가 크게 증가하였고, '경영진의 의지(Tone at the Top)'가 대중화되는 기반이 되었으며[17], 컴플라이언스 규범을 의무적으로 채택하게 하여 컴플라이언스의 틀이 이전보다 본격화·체계화되었음. 또한, 미국 양형위원회는 SOX법에 따라 양형 가이드라인을 개정하여 기업에 대한 벌금을 인상하고 효과적인 CP의 요건을 구체화하였음

[표] 사베인스-옥슬리법(상장회사의 회계 개선 및 투자자 보호법) 개관

- (제정배경) 엔론, 월드컴 등 기업의 대규모 회계조작 사건 이후 기업의 회계 투명성을 제고하고 기업의 내부통제를 강화하기 위해 2002년 7월 제정
- (핵심조항) 재무보고에 대한 회사의 책임, 감사위원회의 내부고발자 보호절차 수립, 내부통제에 대한 경영진의 평가 및 회계감사인의 증명, 기업윤리규정 채택 여부의 정기적 공시 등

[표] 현(現) 미국 연방양형가이드라인 §8B2.1. 효과적인 CP의 요건

- 범죄행위의 예방과 적발을 위한 기준·절차 확립
- 이사회의 감독 및 컴플라이언스 책임자(고위직)·관리자(실무자) 임명
- 불법행위자 또는 컴플라이언스 위반자의 중요보직 임명 배제
- 임직원 및 대리인에 대한 훈련 프로그램과 정보공유를 통한 소통
- 컴플라이언스 준수 모니터링 및 효과성 평가, 내부신고 시스템 구축
- 컴플라이언스 준수에 대한 인센티브와 위반에 대한 제재 조치
- 적발된 범죄행위에 대한 적절한 대응 및 재발방지 조치

13) 권우철·양천호, 「Compliance Management: 컴플라이언스 경영은 모두의 경쟁력」, Deloitte Anjin Review, 2015, 34면~35면
14) 육태우, 「미국에서의 기업 컴플라이언스의 발전(제도적 진화과정 및 최근의 판례법상의 적용)」, 강원법학 제39권, 2013, 133면 이하 참조
15) 엔론은 고위험 자산을 관리하기 위한 특수목적회사(SPE/주식회사, 조합, 신탁 등 다양)를 설립한 후, 이익과대계상 등을 통해 자금을 조달하고 엔론의 부채를 장부상으로는 특수목적회사의 부채로 기록함. 또한, 높은 주가를 유지하기 위해 이들 회사와 반복적 거래를 통해 부실자산을 특수목적 회사에 이전하여 가공이익을 계상하는 등 분식회계를 하다가 불투명한 경영 관행이 드러나면서 기업순위 7위에서 287위로 추락하고 최종 파산함. 이사회의 독립성 부족, 경영자와 회계법인의 담합 등 내부통제 시스템이 확립되지 못한 것이 엔론사 파산의 주요 원인으로 꼽히고 있음
16) 월드컴은 미국에서 두 번째로 큰 통신회사로, 불법 대출 및 부실회계 처리로 파산하였으며 경영자는 25년의 징역형을 선고받음
17) 양천호, 「선도적 윤리·준법 프로그램」, Deloitte Anjin Review, 2016, 72면

한편 UN, OECD, TI(국제투명성기구), UNGC(유엔글로벌콤팩트), 세계은행, ICC(국제상공회의소) 등 국제기구 차원에서도 반부패 및 청렴윤리경영의 규범화와 표준화를 추진하고 있는 상황이며, 프랑스는 '샤팽법Ⅱ', 브라질은 'Clean Company Act'를 제정하고 반부패 컴플라이언스 프로그램을 의무화하는 등 노력을 기울이고 있음[18]

국제기구 및 각국의 입법(미 FCPA, SOX법, 프랑스 샤팽법Ⅱ, 브라질 Clean Company Act 등) 체계 등을 살펴볼 때, 윤리경영을 넘어서 반부패, 청렴, 윤리, 준법 등이 경영과 불가분의 관계로 결합되는 양상을 보이고 있으며, 윤리경영 논의에 컴플라이언스 논의가 더해져 반부패·청렴을 위한 규범준수 측면에서 반부패·청렴윤리경영 컴플라이언스의 개념을 사용하는 경향을 보이고 있음

한국컴플라이언스연구소는 컴플라이언스 프로그램(또는 자율준수 프로그램)에 대해 기업이 법 위반으로 인한 유·무형의 손실을 효과적으로 방지 또는 감소시키기 위하여 "자체적으로 운용하는 상시적이고 전사적인 준법시스템"이라고 정의하면서, 단순히 법규 준수라는 소극적인 성격의 활동이 아니라 법규 준수가 기업 내에서 일상의 활동을 통해 이루어지고 기업 문화의 일부로 모든 임직원들의 내면에 자리 잡을 수 있도록 의도적이고 적극적인 활동이 요구된다[19]고 기술하였으며, 컴플라이언스의 본질은 부여된 규칙을 단순히 준수하는 것이 아닌 기존의 규칙을 검증하고 그것을 바르게 인도하기 위한 실천이며, 컴플라이언스의 구체적 실천에 윤리적 판단능력을 필요[20]로 한다고 하여 컴플라이언스는 법규 준수뿐만 아니라 윤리적 요소를 포함하는 것으로 이해하고 있음

미 연방양형가이드라인(United States Sentencing Commission Manual 2018)도 'compliance and ethics program'을 명시하여 윤리적 요소까지 고려하고 있고, 미 법무부 형사부 기업 컴플라이언스 프로그램 평가 지침 2020(U.S. Department of Justice Criminal Division Evaluation of Corporate Compliance Programs 2020)' 역시 CP 평가 시 윤리적 요소를 고려하도록 하고 있으며, FCPA 가이드(A resource

18) 국제기구 등의 청렴윤리경영 지침 등 관련사항은 "Ⅱ. 국제기구 및 주요 국가의 청렴윤리경영 CP 현황 및 이해"에서 구체적으로 설명하고자 함
19) 한국컴플라이언스연구소, Compliance Program, http://koreacompliance.org/cp, 2021.12.23.
20) 이종찬,「컴플라이언스의 열쇠는 윤리적 판단능력」, 한국과학기술정보연구원, 1~3면

Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act, Second Edition)도 효과적인 CP는 "윤리적인 행동과 법률준수 의지를 장려하는 조직문화를 촉진"하고, "한 회사의 잘 준비되고, 효과적으로 구현되며, 적절한 자원을 제공하고, 일관되게 시행된 컴플라이언스 및 윤리 프로그램은 부패 행위를 예방, 감지, 수정 및 보고하는 데 도움"이 된다는 점을 명확히 하고 있음[21)]

이러한 논의를 토대로 청렴윤리경영 CP는 공기업·기업 등이 경영활동 과정에서 자체적으로 경제적·법적·윤리적 책임을 다하도록, 특히 부패를 예방하고 청렴윤리경영을 실천할 수 있도록 구체적인 기준과 방법을 제시하기 위해 개발되었으며, 청렴윤리경영 CP는 기관이 자체적으로 부패방지 법령 등을 준수하고, 부패 리스크를 식별·평가·개선할 수 있도록 하는 체계 및 부패리스크 관리 활동을 통칭함

3. 적용범위

본 매뉴얼은 공기업, 준정부기관, 지방공사·공단 등의 공공기관이 국제환경 속에서 경영활동을 하면서 발생할 수 있는 부패 리스크를 최소화하고 청렴윤리경영을 실천할 수 있도록 구체적인 방법을 제시하고자 하였음

이를 위해 국민권익위 소관 부패방지 관련 법령·지침을 기본으로 하되 국내 부패방지 관련 법령, UN 부패방지협약을 비롯하여 OECD, TI, 세계은행 등 국제기구의 부패방지 협약·권고 및 컴플라이언스 기준, 미국, 영국, 프랑스 등 국가별 부패방지 컴플라이언스 체계 등을 종합적으로 고려하여 공공기관이 국내·외 규정 등을 동시에 이행할 수 있도록 하였음

21) U.S. Department of Justice, 「A resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act Second Edition」, 2020, 56면

PART 02

국제기구 및 주요 국가의 청렴윤리경영 CP 현황

1 국제기구

가. OECD
나. OECD·UNODC·WORLD BANK
다. UNGC·TI
라. UNGC (UN Global Compact)
마. TI (Transparency International)
바. WORLD BANK

2 주요국가

가. 미 국
나. 영 국
다. 프랑스
라. 브라질
마. 그 외 기관

3 시사점

Ⅱ. 국제기구 및 주요 국가의 청렴윤리경영 CP 현황

1. 국제기구[22)]

컴플라이언스는 미 해외부패방지법, 미 연방양형가이드라인 등에 의해 체계화되었으며, 국제사회의 통합이 가속화된 1990년대 이후 주요 국제기구·경제협의체를 중심으로 부패방지 노력이 강화되면서 본격적으로 확산됨

특히 OECD 뇌물방지협약(OECD Anti-Bribery Convention), UN 부패방지협약(UN Convention against Corruption)의 이행 관련 부패방지법 제정 등 규정을 강화하고, UN글로벌콤팩트(UN Global Compact, 이하 'UNGC'), 세계은행(World Bank) 등에서는 반부패와 관련하여 핸드북, 가이드 등 다양한 형태로 반부패 및 청렴윤리경영을 위한 컴플라이언스를 제시하고 있음

가. OECD

2009년 OECD는 뇌물방지협약의 구체적 이행을 위해 '국제상거래에 있어서 외국공무원에 대한 추가적 뇌물방지를 위한 이사회 권고문(Recommendation of the Council for Further Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions)'을 채택[23)]하고, 부속서Ⅱ에서

22) 국제기구의 각종 가이드라인은 대부분 해당 국제기구에서 발행하는 가이드라인을 국민권익위원회 민간협력당관실에서 번역·발췌 및 요약한 것으로 정확한 이해를 위해서는 해당 원문을 참고하여 주시기 바랍니다.

23) 2009년 11월 26일 이사회에서 채택한 권고문 중에서 "C. 내부통제, 윤리·컴플라이언스"와 관련한 권고문은 다음과 같음
각 협약당사국은 다음과 같은 사항을 장려해야 한다.
ⅰ) 각 협약당사국은 본 권고의 일부분인 "부속서2, 내부통제, 윤리·컴플라이언스 모범규준"을 고려하여 외국 뇌물의 예방 및 적발을 위해 기업이 적절한 내부통제, 윤리·컴플라이언스 프로그램이나 조치를 개발·채택 하도록 장려한다.
ⅱ) 각 협약당사국은 부속서2를 고려하여 적절한 기업 조직 및 전문가 협회가 기업이 외국 뇌물의 방지 및 적발을 위해 적절한 내부통제, 윤리컴플라이언스 프로그램 및 조치를 개발하는데 있어, 특히 중소기업을 지원, 장려하는 노력을 기울이도록 한다.
ⅲ) 각 협약당사국은 뇌물예방 및 적발을 포함하는 기업 내부통제, 윤리·컴플라이언스 프로그램 및 조치에 대하여 연차보고서에 기업 경영진의 성명을 내거나 다른 방식으로 공개적으로 공표하도록 장려한다.
ⅳ) 각 협약당사국은 이사회나 감사회의 감사위원회와 같은 경영진으로부터 독립된 감독기구를 설치하도록 장려한다.
ⅴ) 각 협약당사국은 상급자의 압력이나 지시로 인해 전문기준이나 윤리를 위반하기를 원하지 않는 개인이나, 신의성실과 타당한 근거를 가지고 기업 내에서 일어나고 있는 전문 기준이나 윤리 및 법의 위반사항을 신고할 의지가 있는 개인을 보호하고 의사소통 채널을 마련할 것을 기업에 장려한다.
ⅵ) 각 협약당사국은 정부 기관이 국제 상거래와 관련하여 공공 보조금, 허가, 정부조달 계약, 공적개발원조의 자금 후원을 받는 계약 및 공적 수출 신용 등, 공적 특권 승인 결정에서 내부통제, 윤리·컴플라이언스 프로그램 및 조치를 고려해야 한다.

OECD 내부통제 및 윤리·컴플라이언스 모범규준(Good Practices Guidance on Internal controls, Ethics, and Compliance)을 통해 OECD 뇌물방지협약의 이행을 촉구하는 차원에서 효과적인 내부통제 및 컴플라이언스 프로그램의 개발·채택을 장려함

[표] OECD 내부통제 및 윤리·컴플라이언스 모범규준[24]

① 효율적인 내부통제 및 컴플라이언스 프로그램을 위한 기반으로서 리스크 평가
② 명확하고 가시적인 용어로 뇌물은 금지된다는 정책
③ 교육 (주기적이고 문서화)
④ 책임 (모든 레벨에서의 개인은 모니터링에 책임이 있음)
⑤ 고위직의 지지 (강하고 명확하며 가시적)
⑥ 충분한 자원, 권한 이사회에 접근할 수 있는 고위직에 의한 감독
⑦ 특정 리스크 분야 (핵심 이슈를 해결하기 위한 공표 및 프로그램의 실행)
⑧ 비즈니스 파트너 실사
⑨ 회계 (정확한 기록유지를 위한 효율적인 내부통제)
⑩ 가이던스 (컴플라이언스 확립을 위한 규정)
⑪ 보복 없이 비밀스럽게 위반한 사항을 신고
⑫ 정책 위반 시 징계
⑬ 재평가 (규칙적 검토와 필요 시 개정)

2005년 OECD는 공기업 지배구조 가이드라인(OECD Guidelines of corporate governance of State-Owned Enterprises, 2015 updated)을 마련하고, 2019년 이를 보완하여 공기업 반부패· 청렴가이드라인(Guidelines on Anti-Corruption and Integrity in State-Owned Enterprises)에 대한 이사회 권고문을 내놓음. 이 가이드라인은 2018년 G20 국가 지도자들이 지지한 'G20 공기업 부패방지 및 청렴성 확보를 위한 고위급 원칙[25]'을 참고하여, 글로벌 경쟁에 참여하는 공기업의 역할이 커지면서 공기업의 투명하고 효율적인 운영, 리스크 관리 제도, 윤리 및 규정준수 방안이 필요하다는 취지에서 만들어짐. 이 권고문은 공기업의 범위에 대해 'OECD 공기업 지배구조 가이드라인'에 따라 국가가 소유권을 행사할 경우 모두 공기업으로 간주하며, 부패(Corruption), 청렴(Integrity), 내부통제(Internal control), 내부감사(Internal audit), 외부감사(External

24) OECD, 「Good Practices Guidance on Internal controls, Ethics, and Compliance」, 2010

25) 글로벌 대기업 중 약 22%가 국가가 소유하거나 통제를 받는 공기업이며 지속적으로 증가하고 있다고 보고 공기업의 부패 방지, 청렴성 개선 등을 위한 노력을 장려하기 위해 10가지 권고문을 채택하였으며, 이중 '부패방지'와 관련하여서는 부패 리스크를 처리하기 위한 적절한 메커니즘 요구(원칙5), 행동강령, 내부고발, 이해충돌, 로비 등을 방지하기 위한 높은 청렴 메커니즘 채택 요구(원칙6), 공기업과 그 의사결정기구의 자율성 보호(원칙7)를 요구하고, '부패적발 및 대응'과 관련하여서는 공기업에 대한 적절한 책무성 및 검토 매커니즘 수립(원칙8), 조사 및 기소에 대한 조치 및 적법절차 준수(원칙9) 등을 담고 있음 (http://www.g20.utoronto.ca/2018/final_hlps_on_soes.pdf)

audit)를 구분[26]하여 제시함. 또한, '기업 수준에서의 청렴과 부패방지 촉진*'을 위해서는 공기업에 통합 리스크 관리체계, 내부통제, 윤리 및 컴플라이언스 조치, 공기업 의사결정기구의 자율성 보호 등의 권고를 하고 있음[27]

* [붙임 2] 공기업 수준에서의 청렴과 부패방지 촉진을 위한 주요 내용

2011년판「OECD 다국적기업 가이드라인(OECD Guidelines for Multinational Enterprises)」에서는 뇌물방지 및 감시를 위한 기업내부 통제, 윤리준수 프로그램 또는 조치를 개발하여 채택하는 등 다국적 기업이 준수해야 할 사항에 대해 제시[28]하고 있음

[표] OECD 다국적기업 가이드라인 제7장 뇌물공여, 뇌물청탁 및 뇌물강요 방지[29]
(Ⅶ. Combating Bribery, Bribe Solicitation and Extortion)

① 공무원이나 사업파트너의 직원에게 부당한 금품이나 이익을 제의, 약속, 제공하지 못하며 공무원이나 사업파트너의 직원으로부터의 부당한 금품이나 이익을 요구, 동의, 수락하지 않을 것
② 뇌물방지 및 감시를 위한 기업 내부 통제, 윤리 준수 프로그램 또는 조치(Internal company controls, ethics, compliance program or measure)를 개발하고 채택할 것을 규정
③ 소액의 급행료 사용이 불법인 곳에서는 기업 내부통제, 윤리, 준수프로그램 또는 조치를 통해 소액의 급행료 사용을 금지하거나 좌절시키고 만약 사용 시 회계기록을 정확히 남길 것
④ 기업이 당면한 특정 뇌물위험을 고려하여 고용 및 적절하고 정기적인 감시에 대한 적절한 주의의무(due diligence)에 대해 문서화할 것
⑤ 뇌물공여, 뇌물청탁 및 강요에 대한 기업의 노력을 공개하여 투명성을 강화할 것
⑥ 훈련 프로그램과 징계 절차를 통해 기업 내부통제, 윤리, 준수프로그램 또는 조치와 기업 정책의 준수에 대한 직원의 이해를 증진할 것
⑦ 공직 후보자 또는 정당 , 다른 정치기관에 불법적인 후원을 하지 않으며 정치적 기부는 대중 공개요건을 완전히 준수하여 이사회에 보고할 것

26) 용어 정의에 있어서 부패(corruption)는 UN부패방지협약(UN Convention Against Corruption)에 따른 부패로, 청렴(Integrity)은 공익을 사익보다 우선시하고 지지하기 위해 공유되는 윤리적 가치, 원칙, 표준에 합치되고 엄수되는 것으로, 내부통제(internal control)는 공기업 이사회, 경영진, 그 외 종사자에 의해 발휘되는 통제활동으로 공기업이 사기, 낭비, 남용, 관리 부실 등의 발생을 최소화 하는 것을 돕기 위해 고안된다고 하여 내부통제와 부패, 청렴을 구분하여 정의하고 있음
27) OECD, Guidelines on Anti-corruption and Integrity in State-Owned Enterprises, https://www.oecd.org/daf/ca/Guidelines-Anti-corruption-Integrity-State-Owned-Enterprises.pdf, 2021. 12. 23.
28) 김상겸·박순찬·강민지,「부패 방지의 국제적 논의와 무역비용 개선의 경제적 효과」, 대외경제정책연구원, 2017, 34면 이하
29) 김상겸·박순찬·강민지,「부패 방지의 국제적 논의와 무역비용 개선의 경제적 효과」, 대외경제정책연구원, 2017, 39면

나. OECD · UNODC · 세계은행

2010년 합의된 'G20 반부패 행동계획'의 실질적 이행 방법을 모색하기 위해 OECD·UNODC·세계은행은 2013년 '반부패 윤리 및 컴플라이언스 핸드북(Anti-Corruption Ethics and Compliance Handbook for Business)'을 발간함

이를 통해 국제 비즈니스를 수행하는 기업이 반드시 준수해야 하는 국제 반부패 프레임워크(framework)에 대한 개요를 제공하고, 기업이 리스크를 평가하는 방법과 주요 비즈니스 지침을 제공하고 있음

[표] 반부패 윤리 및 컴플라이언스 핸드북 (Anti-Corruption Ethics and Compliance Handbook for Business)[30]

Ⅰ. 리스크 평가

① 리스크 평가 접근 : 프로세스 수립, 리스크 식별, 내재적 리스크 평가, 잔여 리스크 측정, 실행계획 개발

② 결과의 문서화(Documentation of Results) : 리스크 등록, 히트맵(Heat Map*)

* 리스크의 위험도에 따라 빨강, 노랑, 초록 등으로 표시

③ 리스크 평가와 다른 CP 요소와의 연계

④ 지속적인 역동적 프로세스로서의 리스크 평가

Ⅱ. 반부패 윤리준법 개발 및 실행[31]

① 부패방지를 위한 고위직의 지지와 약속

② 반부패 프로그램의 개발

③ 반부패 프로그램의 관리·감독

④ 명확하고 가시적이며 접근 가능한 반부패 정책

⑤ 특별한 리스크 영역을 위한 세부적인 정책

⑥ 비즈니스 파트너에게 반부패 프로그램 실행

⑦ 내부 통제 및 기록유지

⑧ 커뮤니케이션 및 교육

⑨ 윤리 및 컴플라이언스 촉진 및 인센티브

⑩ 위반사항 적발 및 보고

⑪ 위반사항 해결

⑫ 반부패 프로그램의 주기적 검토 및 평가

30) OECD, anti-corruption ethics and compliance,https://www.oecd.org/corruption/anti-corruption-ethics-and-compliance-handbook-for-business.htm, 2021.12.27.

31) " Ⅱ. 반부패 윤리준법 개발 및 실행"과 관련한 핸드북은 뇌물방지(ANTI-BRIBERY)에 관한 국제적으로 인정된 경영 수단을 끌어모은 것으로 다음과 같음, "Anti-Corruption code of Conduct for Business(APEC: Asia-Pacific Economic co-operation)", "Business Principles for Countering Bribery(TI: Transparency International)", "Good Practice Guidance on Internal controls, Ethics and compliance(OECD: Organisation for Economic Co-operation and Development)", "Integrity Compliance Guidelines(PACI: World Economic

다. UNGC · TI

UNGC는 2003년 10월 UN총회에서 채택(2005년 10월 효력 발휘, 2009년 9월 140개국 이상 비준)한 UN부패방지협약이 공공부패뿐만 아니라 민간부패 방지에 특별한 기회를 제공한다고 보고, 2004년 6월 제1차 글로벌콤팩트 리더스 정상회의에서 "기업은 뇌물강요(extortion), 뇌물수수(bribery) 등을 포함한 모든 형태의 부패를 방지하기 위해 노력해야 한다"고 천명하고, 노동·환경·인권 등에 이어 부패방지 제10원칙을 채택함. 이후 15개월(2008.9.~2009.11.)의 작업을 거쳐 기본요소 7개, 바람직한 보고요소 15개 등 제10원칙을 위한 22가지의 보고 요소(Reporting Guidance on the 10th Principle Against Corruption)를 발간

[표] 부패방지 제10원칙을 위한 보고 요소[32)]

구 분	기본 보고 요소	바람직한 보고 요소
약속 (Commitment) 및 정책 (Policy)	① 뇌물, 뇌물강요(extortion)을 포함한 모든 형태에 있어서 부패방지 노력을 위한 공개적 약속 ② 부패방지법을 포함한 모든 관련법을 준수하겠다는 약속	① 부패를 용납하지 않겠다는 공개적으로 언급된 공식적인 정책 ② 유엔부패방지협약과 같이 국제적·지역적 법률 체계 지지선언 ③ 잠재적 부패 분야에 관한 리스크 평가 수행 ④ 리스크가 높은 부패분야를 위한 세부적인 정책 ⑤ 비즈니스 파트너와 관련된 반부패 정책
실행 (Implementation)	③ 반부패 약속을 실천으로 전환 ④ 반부패를 위한 조직 리더십의 지원 ⑤ 모든 직원을 위한 반부패 약속에 관한 커뮤니케이션과 교육 ⑥ 반부패 약속에 대한 일관성 확보를 위한 내부 점검 및 균형	⑥ 비즈니스 파트너에게 반부패 약속 실행을 고취시키기 위해 취한 조치 ⑦ 반부패 약속 또는 정책의 실행을 위한 관리 책임 및 책무 ⑧ 반부패 약속 또는 정책 지원을 위한 인사정책 및 절차 (Human Resources procedures supporting the anti-corruption commitment or policy) ⑨ 내부고발 채널과 후속조치 체계 ⑩ 반부패와 관련된 내부 회계 및 감사 절차 ⑪ 자발적인 반부패 이니셔티브에 참여
모니터링 (Monitoring)	⑦ 모니터링 및 개선 프로세스	⑫ 모니터링 및 개선결과에 대한 리더십(고위직의 검토) ⑬ 사건 처리 ⑭ 부패와 관련된 공개적인 법률 소송 ⑮ 반부패 프로그램에 대한 독립적인 외부 보증(기구) 활용

Forum Partnering Against Corruption Initiative)", "Rules on Combating Corruption(ICC: International Chamber of Commerce)"

32) UNGC, 「Reporting Guidance on the 10th Principle against corruption」, 2009, 16면

라. UNGC (UN Global Compact)

UNGC는 2013년 '공급망 부패방지를 위한 실천 가이드(A Practical Guide to help prevent Corruption in the Supply Chain)'에서 공급망에서의 주요 리스크 중 하나는 구매과정에서 공급자가 구매자 회사의 직원과 공모하여 회사의 비용으로 사기적 성격[33]의 구매를 하는 형태라고 하면서 공급자와 관련한 부패 행위의 시나리오를 제시하고 있는데, 공급자가 회사에 제품이나 서비스를 제공하기 위해 공무원에게 뇌물을 제공하는 경우, 조달관리자가 개인적/가족 관계 때문에 공급자와 계약을 체결하는 경우, 공급자가 구매관리자에게 뇌물을 제공하는 경우 등으로 이에 대응하기 위해 공급망을 포괄한 확고한 반부패 프로그램을 실시한다면 ⅰ)브랜드 평판 증진·보호, ⅱ) 재정적 비용 감소, ⅲ) 법적 리스크 감소, ⅳ) 신뢰증진, ⅴ) 정직한 기업이라는 기준 설정으로 거래관계에서 확실성 부여 등과 같은 이점이 있다고 말함[34]

2016년에는 '반부패리스크 평가 안내서(A Guide for Anti-Corruption Risk Assessment)'를 마련하여 반부패 리스크 평가를 위한 실용적인 6단계 가이드라인을 제공하였으며, 평가 단계로는 ⅰ) 절차 수립, ⅱ) 리스크 식별, ⅲ) 리스크 평가, ⅳ) 리스크 완화 조치, ⅴ) 잔여 리스크 산정, ⅵ) 대응방안 마련[35]을 제시하였음

마. TI (Transparency International)

TI는 '공기업을 위한 10대 반부패 원칙*(10 Anti-corruption Principles for State-Owned Enterprises)'에서 공기업(State-Owned Enterprises, SOEs)은 막대한 양의 국가 자원을 활용하며 많은 사람들의 삶에 영향을 미치기 때문에 중요함에도 불구하고 정치인에 대한 특유의 친밀성, 운영 부문의 부패 취약성 등으로 인해 공기업의 성공적 운영에는 부패에서 기인한 위협 가능성이 존재한다고 보고 있으며, 공기업과 관련된 주요 부패 스캔들은 해당 국가의

33) 외국의 경우 자산운영, 기금 운영 등에서 발생하는 회계범죄를 사기(fraud)로 판별하여 중대범죄로 다루고 있지만, 우리나라의 경우에는 도덕적 해이나 관리부실로 생각하여 징계나 행정벌로 대응하려는 경향이 있음
34) https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/issues_doc%2Fsupply_chain%2FStandTogether.pdf ,2021.12.29.
35) 유엔글로벌콤팩트 한국협회, 「반부패 리스크 평가 안내서」, 2016, 9면

경제와 사회를 황폐화시킬 수 있다는 것을 보여준 사례도 있기에 공기업은 가장 높은 수준의 청렴과 투명성을 가지고 운영해야 한다는 점을 강조함

* [붙임 3] 공기업을 위한 10대 부패방지 원칙(10 Anti-Corruption Principles for State-Owned Enterprises)

특히 공기업은 정부, 정치인, 이사회 및 고위경영진 사이의 친숙한 관계, 부실한 거버넌스 및 이해충돌 관리 등 특정 부패 관련 취약성을 보이고 있으며, 효율적인 반부패 정책 및 절차가 없는 경우 이러한 취약성은 공공구매 시 뇌물수수, 부패한 방식의 자산 매입 및 판매, 정당에 재정지원을 제공하는 남용, 반경쟁적 행위 등을 초래할 수 있다고 피력함

TI는 이러한 취약성에 대응할 수 있는 효율적인 반부패 프로그램을 운영하는 공기업은 ⅰ) 시간·비용 절약과 공기업의 지속가능성에 기여하고 투자와 배분에 더 많이 쓰이도록 허용, ⅱ) 지역 및 국제적 투자 촉진, ⅲ) 공기업의 경영 효율성과 성과를 높이고, 리스크를 감소시키는 한편 공공재 공급을 포함하여 재화와 서비스의 질을 충분히 확보할 수 있도록 집중, ⅳ) 지속가능한 성장을 위한 기회 증진, ⅴ) 인재 채용에 도움이 되는 매력적인 문화 조성, ⅵ) '청렴(Clean)'하다는 명성으로 인한 경영상 이익, ⅶ) 높아진 명성을 통한 이사회와 그 구성원에 대한 혜택, ⅷ) 해당 국가에서 경영환경의 긍정적 이미지 제시, ⅸ) 대출, 자금조달을 쉽게하여 국가 예산의 잠재적 부담 제거, ⅹ) 부패 사고 관리방안 마련 등의 효과를 거둘 수 있다고 제시[36]

바. WORLD BANK

우리나라도 다자개발은행(MDBs)의 해외 프로젝트에 참여하는 국내 기업들이 늘면서 기업의 부당행위에 대한 제재가 발생하고 있으며, 세계은행의 제재를 받게 되면 아시아개발은행이나 유럽개발은행 등 다른 국제금융기구에도 제재사실이 통보되고 세계은행뿐만 아니라 다른 국제금융기구가 원조하는 공공사업에도 참여가 제한될 가능성이 높아 주의가 필요한 상황[37]

36)http://www.transparency.org/en/publications/10-anti-corruption-principles-for-state-owned-enterprises
37) 박수연기자, 해외 진출기업, 세계은행의 '반부패 조사' 유념해야, 법률신문, 2017.2.8., https://www.lawtimes.co.kr/Legal-News/Legal-News-View?serial=107819

세계은행은 부정당행위의 5가지 유형을 제시하고 있음. ⅰ) 재정적 또는 기타의 이익을 얻거나 의무를 면하기 위해서 고의로 상대방을 오인시키는 사기적 부정행위(fraud), ⅱ) 상대방에게 부당한 영향을 주기 위하여 직·간접적으로 경제적 이익을 제안·교부·요구 또는 수령하는 부패행위(corruption), ⅲ) 상대방에게 부당한 영향을 주는 것을 포함하여 부당한 목적으로 2명 이상이 모의하는 부당공동행위(collusion), ⅳ) 상대방에게 부당한 영향력을 행사하기 위하여 직·간접적으로 상대방이나 그의 재산을 해하거나 해하겠다고 협박하는 강압행위(coercion), ⅴ) 세계은행의 조사·감사를 중대하게 방해하기 위하여 조사를 방해하는 행위(obstruction)임

이에 대한 제재의 유형으로는 ⅰ) 경고(Letter of Reprimand), ⅱ) 제재대상 기업이 이미 충분한 CP를 실시하고 있는 등 제재의 필요성이 적은 경우 세계은행이 부과한 조건을 준수하는 것을 전제로 제재조치를 부과하지 않는 조건부 불제재(Conditional Non-Debarment), ⅲ) 제재대상 기업이 이미 충분한 CP를 실시하고 있었으나 예상하기 어려운 임직원의 일탈행위로 위반이 발생한 경우 등으로 인한 1년 이하의 단기간 제재가 이루어진 경우에는 제재 종료 후 별도의 심사없이 해제하는 단순제재(Debarment without conditional Release), ⅳ) 입찰참가 자격을 제한하고 제재대상 기업이 재발방지를 위하여 부과된 조건을 충분히 이행 시 제재를 종료하는 제재 후 사후심사(Debarment with Conditional Release) 것으로, 사후심사에서 부과된 조건은 CP 운영, 피해발생시 원상회복, 징계 등이며, ⅴ) 영구제재(Permanent Debarment), 피해변상조치(Restitution)가 있음[38]

세계은행그룹(World Bank Group, WBG[39])은 위와 같이 제재의 종결 여부(금지 및 조건부 불제재 또는 금지의 조기 종결)를 판단함에 있어 청렴 컴플라이언스 프

38) 홍탁균,「세계은행의 부정당업자 제재에 대한 소고」, 기업법연구 통권 37호, 한국기업법학회, 2018, 150~151면
세계은행의 반부패 조사 대상은 세계은행의 원조·투자·보증 등으로 진행되는 프로젝트와 관련한 개인과 기업임

39) 세계은행은 1944년 Breton Woods Agreement에 따라 제2차 세계대전 후 각국의 전쟁피해 복구와 개발을 위해 설립된 국제연합의 전문기관이며 최빈국은 물론 중진국에 이르기까지 교육·보건·경제·시설·수도·전력·정부개혁·통신 등을 위한 차관, 융자 및 보조금 제공에 역점을 두고 있으며, 세계은행은 중·저소득 개도국에 중장기 개발자금을 지원하는 국제부흥개발은행(International Bank for Reconstruction and Development, IBRD), 빈곤국에 양허성 자금을 지원하는 국제개발협회(International Development Association, IDA)로 구성되어 있으며, IBRD와 IDA의 자매기관인 국제금융공사(IFC), 국제투자분쟁해결본부(ICSID), 국제투자보증기관(MIGA) 등 5개 기관을 '세계은행그룹'으로 총칭함 (조달청·한국조달연구원, "World Bank 공공조달시장 입찰 가이드북", 2021, 3면)

로그램(Integrity Compliance Program)이 수립되었는지 또는 개선되었는지 여부를 주된 기준으로 삼고 있고, 이를 위해 청렴 컴플라이언스 가이드라인(Integrity Compliance Guidelines)*을 마련·운영하고 있음

* [붙임 4] 청렴 컴플라이언스 가이드라인(Integrity Compliance Guideline)[40]

2. 주요국가[41]

주요 국가별로 살펴보면, 미국은 1977년 해외부패방지법(FCPA) 제정 이후 'OECD 뇌물방지협약' 등 국제규범 제정에 적극 나서는 한편, 미 연방양형 가이드라인 및 기업 컴플라이언스 프로그램 평가지침 등을 통해 기업의 반부패 및 컴플라이언스 경영 체계를 마련하고 양형 결정 시 효과적인 CP 운영 여부에 따라 면책, 벌금 감경 등의 조치를 취하고 있으며, 2000년 중반 이후 역외관할권을 적극 확대하여 적용하고 있는 추세임

영국의 경우 국제화 시대를 맞아 기업 및 개인의 해외사업이 활발히 이루어지고 있는 상황에서 외국의 공무원 및 정치인들에게 뇌물을 지급하는 행위 등이 문제가 되어 부패방지법(The corrupt and Illegal Practices Prevention Act)을 보완하여 2010년 뇌물방지법(Bribery Act 2010)을 제정하였고, 브라질·프랑스 등은 미 FCPA에 대응하여 자국의 기업을 보호하고, 거대부패(grand corruption) 방지 등을 위해 관련법을 제정·운영하여 공기업 등의 경영과정에서 발생할 수 있는 부패 리스크에 적극 대응하고 있음

UN·OECD 등 국제기구의 반부패 노력에도 불구하고 뇌물 등 부패사건이 지속적으로 발생하고 있으며, 각국에서도 이에 대응한 법안을 마련하거나 적용을 강화하고, 개인 외에 법인도 처벌하는 등 부패방지 정책을 강화하고 있는 추세이며, 우리나라도 미국 등 주요국가와의 무역거래 등을 고려할 때 미 FCPA 위반으로 기소, 막대한 벌금 부과 등의 발생 가능성을 배제할 수 없고, 실제 위반 사례 또한 발생하고 있어 이에 대비하는 차원에서 컴플라이언스 프로그램을 운영하는 등 노력을 기울일 필요가 있음

---

40) 세계은행은 홈페이지에 "세계은행그룹 청렴 컴플라이언스 지침(World Bank Group Integrity Compliance Guideline)" ; https://thedocs.worldbank.org/en/dec/194571543853576600-02400018/original/WBGIntegrityComplianceGuidelinesKO.pdf, 2021.10.7.

41) 주요국가의 각종 가이드라인 등은 대부분 해당 국가의 기관 자료, 논문 등을 국민권익위원회 민간협력당관실에서 번역·발췌 및 요약한 것으로 정확한 이해를 위해서는 해당 원문을 참고하여 주시기 바랍니다.

가. 미 국

미국의 경우 워터게이트 사건과 관련하여 3년간의 조사 끝에 400개가 넘는 미국 기업들이 외국 공무원들에게 3억불 이상의 뇌물을 제공한 사실을 밝혀냄. 뇌물로 인해 부적합한 기업이 사업권을 취득하고, 부패에서 기인한 위험이 미국 경제를 위협 또는 불리한 외교문제를 야기할 수 있다는 공감대가 형성됨에 따라 미국은 1977년 '해외부패방지법(FCPA, Foreign Corrupt Practice Act)'을 제정하여 외국공무원에 대한 뇌물제공을 금지하였음. 또한, 1998년 법 개정을 통해 미국에 거주하지 않는 외국인이나 외국 기업에 대해서도 일정한 요건을 갖추면 FCPA 책임을 물을 수 있도록 하였고, 2000년대 중반 이후 미국 기업은 물론 글로벌 기업에 대해 역외관할권에 따른 법 적용을 하는 등 공격적으로 법 집행에 나서고 있는 상황[42]임

※ [붙임 5] 미국 해외부패방지법(FCPA) 개관 및 주요 내용

외국 기업이 미국에서 직접적으로 사업을 하고 있지 않더라도 미국의 통신망 또는 전산망 등을 이용해 부패행위를 했거나 미국 영토 내에서 부패행위가 이루어 진 경우에는 이 법의 규제를 받게 되며, 위반 시 막대한 벌금 등 법에 따른 제재 외에도 기업의 수출면허가 박탈되거나 미국 내 공공사업 입찰이 금지되고 증권 거래가 정지되는 등 강력한 제재를 받을 수 있기 때문에 기업들의 면밀한 검토와 주의가 필요함[43]

[표] 미 해외부패방지법 규제대상

· 미 증권시장에 상장된 기업 또는 미국증권시장에 증권을 발행한 기업(미국증시상장기업, issuer)
· 미국국적을 가지고 있거나 미국에 거주하는 자 또는 주 사무소가 미국에 소재하거나 미국 법령에 의하여 설립된 법인 또는 개인(미국 국내업체, domestic concern)
. 미국 증권발행회사나 미국 국내업체가 아닌 자(persons other than issuers or domestice concerns), 즉 미국에 거주하지 않는 외국인(foreign non-resident)[44]

※ 타 국가의 기업 또는 국민이 미국증권발행회사 또는 미국 국내업체와 해외부패방지법 위반을 공모하거나 교사·방조하는 경우 등도 포함됨

42) 김금련, 「한국과 미국의 부패방지 법제 연구」, 법제처 국외훈련 보고서, 2021, 163~170면
43) 국민권익위원회, 사례돋보기-글로벌 부패방지법, 기업윤리브리프스, 2018 11월호
44) 금지되는 행위는 "금품 기타 가치있는 것의 제공, 그와 같은 제공을 약속하는 행위, 그와 같은 제공을 승하는 행위"를 추진하기 위하여 부정하게(corruptly) 우편이나 주간통상수단(any means or instrumentality of interstate commerce)을 이용하는 것이 금지되며, 주간통상수단이란 미국 내 여러 주들 사이, 외국과 미국의 주 사이, 미국의 주와 해외의 어떤(any) 장소나 선박 사이의 무역, 통상, 수송 및 통신(전화 기타 국가간 통신수단)을 의미함

미 법부무(DOJ, U.S. Department of Justice)는 증권거래위원회(SEC, Securities and Exchange Commission)와 협력[45]하여 형사 및 민사소송을 통해 FCPA를 시행하고 있으며, 형사처벌(Criminal Penalites)로는 ⅰ) 각 뇌물방지 위반에 대하여 기업은 최대 2백만 달러의 벌금과 개인은 최대 $250,000의 벌금과 최대 5년의 징역형이 부과되며, ⅱ) 각 회계 및 기록보존의무 위반에 대해 경영조직체(비즈니스 엔터티, business entities[46])는 2,500만 달러의 벌금을 부과받을 수 있고, 개인은 최대 500만 달러의 벌금과 위반당 최대 20년의 징역형이 부과되며, 민사처벌로(Civil Penalties)는 ⅰ) 각 뇌물 방지 위반에 대해 기업과 개인 모두 최대 $16,000의 민사 처벌, ⅱ) 회계 및 기록보관 위반에 대한 민사처벌로 SEC는 기업과 개인에게 각각 $75,000에서 $725,000 및 $7,500에서 $150,000의 범위에서 처벌하거나 사실상 제한이 없는 "금전적 이득의 총 금액(gross amount of the pecuniary gain)"에 근거하여 처벌할 수 있음[47]

FCPA는 해외부패 문제를 두 가지로 규율하는데, 첫 번째는 반뇌물규정(the anti-bribery provisions)으로 개인이나 기업이 사업을 취득하거나 유지할 목적으로 외국의 공무원에게 뇌물을 제공하는 행위를 금지하는 것이며, 두 번째는 회계규정(the accounting provisions)으로 미국 증권거래법에 따라 증권이 등록되어 있거나 보고의무가 있는 회사, 즉 미국증권발행회사(issuer)에게 장부의 관리 및 내부통제와 관련하여 일정한 의무를 부과하고, 개인이나 기업이 알면서(knowingly) 미국증권발행회사의 장부를 조작하는 것을 금지하며, 미국증권발행회사로 하여금 내부통제제도를 구축하도록 하고 내부통제제도를 회피하는 것을 금지하는 것으로, 위반 시 벌금(fine), 구금형(imprisonment), 이익환수금(disgorgement) 등의 형사상・민사상의 각종 제재[48]를 당할 수 있으며, 결정유형으로는 공소제기, 유죄인정합의(Plea Agreement)[49], 공소유예합의·기소유예약정(DPA, Deffered Prosecution Agreement[50],

45) 형사처벌은 미 법무부가 권한을 행사하고, 민사제재는 법무부와 증권거래위원회 모두 행사할 수 있는데, 증권거래위원회는 증권발행회사(issuer)만을 대상으로 하여 반뇌물규정위반행위 및 회계규정위반행위에 대하여 민사제재권한을 행사하며 법무부는 그 외의 적용대상자들(domestic concern, foreign non-residents)에 대하여도 민사제재권한을 행사함

46) 경영과 관련한 사업조직으로 개인이 단독으로 운영하는 개인사업체(sole proprietorship), 2명 이상의 개인 또는 법인이 공동으로 소유하는 파트너십(partenrship) 등 경영 조직체

47) KROLL,FCPAvs.UKBriberyAct, https://www.kroll.com/en/insights/publications/compliance-risk/comparing-fcpa-uk-bribery-act, 2022.1.10.

48) 오규성,「미국 해외부패방지법에 관한 연구」, 사법정책연구원, 2018, 22~23면 참조

49) 유죄인정합의(Plea Agreement)는 연방형사소송규칙 제12조에 근거하며, 피고인이 공소사실을 인정하고 유죄인정합의가 법원에 제출되고 법원이 이를 수용하면 기소된 범죄에 대하여 유죄가 인정됨

50) DPA는 2000년대 초반에 대두되기 시작하여 미 해외부패방지법 확대적용에 따라 활용도가 높아지고 있는 추세임.

불기소합의(Non Prosecution Agreement) 등이 있음

이 중 CP와 관련하여 살펴봐야 할 결정유형은 공소유예합의와 불기소합의임. 공소유예합의에는 피고인이 벌금을 납부하거나 공소시효 포기 또는 정부측에 협조하거나 혐의사실 인정 또는 준법감시프로그램을 수립하거나 개선조치를 도입하는 내용이 포함되며, 조건 완수 시 법무부는 공소를 취소함. 불기소합의(Non Prosecution Agreement)는 공소유예합의와 비슷하나 법무부가 기소권을 보유하며 법원의 심사를 받지 않고, 정한 기간 동안 준법감시프로그램 수립 및 개선조치가 이루어지면 공소를 제기하지 않는 것이 특징임

[표] 공소유예합의(DPA)와 불기소합의(NPA)[51]

공소유예합의(DPA)	불기소합의(NPA)
공소유예합의는 연방검사가 약정사항을 이행하는 조건으로 대상법인에 대한 기소를 유예하기로 하는 것으로, 공소장을 작성하여 법원에 제출(법원의 심사를 받는다)하되, 공소장 제출로 인한 정식 기소 및 재판 진행을 일정기간 유예하였다가 유예기간 경과 후 공소를 취소하여 결과적으로 불기소처분과 동일하게 만드는 것임	**불기소합의**는 약정사항의 준수를 조건으로 검사가 대상법인에 유죄판결을 구하지 않으며, 관할 법원에 공소를 제기하지 않는다는 점에서 기소유예약정과 차이가 있음

[표] DPA/NPA와 유죄협상제도(Plea Bargaining)

구분	DPA/NAP	유죄협상제도(Plea Bargaining)
개념	약정사항을 이행하는 조건으로 기소 및 재판을 일정기간 유예한 후 유예기간 경과 후 공소취소	범죄혐의를 자백하는 조건으로 유죄판결을 함과 동시에 그 양형을 감면
대상	법인 위주[52]	개인 위주
특성	· 금전적 제재, 준법감시 프로그램 도입, 지배구조 개선 등 다양 · 이행조건 충족 시 유죄가 선고되지 않고 불기소처분됨 ※ 약정 불이행시 공소제기, 공판 진행 ※ 대부분 PCPA 위반 시 적용	· 범죄혐의에 대한 자백 외에 다른 조건이 부과되지 않는 경우가 대부분 · 양형감면 이익만 있으며, 유죄

영국은 2014년부터 입법(Crime and Court Act)를 통해 DPA를 도입하였고, 캐나다는 2018. 9. 19. 형법개정으로, 싱가포르는 2018. 3.19. 입법(Criminal Justice Reform Act)을 통해 DPA를 도입. 프랑스도 2017. 6. 1.부터 샤팽법Ⅱ 입법을 통해 DPA와 유사한 '사법협상제도'를 도입하였고, 해당 법률 제22조에 따라 부패범죄, 자금세탁범죄 등에 대해 수사대상 법인과 사법협상을 체결하는 것이 가능하게 됨

51) DPA/NPA 표 2건은 이승주, 기업범죄 수사의 새로운 경향, 법조 제68권 제2호(통권 제734호) 2019 내용을 표로 재구성

52) 2015. 9. 9. 예이츠(2015년 당시 법무부 차관 Sally Quillian Yates) 메모를 통해 특별한 사정이 없는 한 임직원 등 자연인에 대한 형사·민사적 책임은 면제되지 않음을 밝힘. 미 법무부의 FCPA 조사는 더욱 강력한 개인의 책임을 요구하였고 2016년부터 2020년까지 미 법무부는 개인 84명, 기업 48개를 기소했으며, 미 증권거래위원회(SEC)는 36명의 개인을 기소하였음. Yates 메모에서 주요하게 볼 점은 뇌물수수와 관련이 있는 모든 개인에 대한 정보를 제공해야만 그 회사가 협력에 대한 공로를 인정받을 수 있다는 점임. 이후 예이츠 메모에서 강화된 경직성을 완화하기 위해 Road J. Rosenstein 법무차관은 2018년 연설에서 화이트 칼라 범죄에서는 개인에 초점을 맞춘 수사를 계속 이어가고 기업이 범죄행위에 크게 연루되었거나 유발한 개인을 모두 식별하지 못한 경우에도 선의의 협력에 대한

미 법무부는 법인과 관련한 사건은 연방기업기소원칙(Principles of Federal Prosecution of Business Organization)에서 기업에 대한 기소여부를 판단하는 요소로서 9가지[53]를 규정하고, 검사들이 기업에 대한 조사 수행이나, 기소, 협상 등 사건처리 방향을 결정하는 요소 중 하나로 준법감시 프로그램의 적합성 및 효율성을 제시하고 있는 바, 관련 내용을 살펴보면 기업 내 준법감시 프로그램의 존재 여부 및 적절성, 부패 척결을 위한 기업의 개선 노력 등임

또한 미 법무부는 연방기업기소원칙에 따라 검사가 기업의 기소, CP 감시제도 실시 여부 및 형량 판단 시 기업의 CP 운영에 대한 효과성 판단 여부를 평가하는 기제로 '기업 컴플라이언스 프로그램 평가지침(U.S. Department of Justice Criminal Division Evaluation of Corporate Compliance Programs[54])'을 운영(2020. 6. 1. 개정) 중이며, 평가지침은 " ⅰ) 기업의 CP가 잘 설계되어 있는가?, ⅱ) 기업의 컴플라이언스 프로그램은 충분히 지원을 받고 효율적으로 기능할 수 있도록 권한이 부여되어 있는가?, ⅲ) 회사의 컴플라이언스 프로그램이 실질적으로 운영되고 있는가?"로 구성되어 있음

개정판 평가지침에서는 검사들이 "기업의 준법감시 프로그램이 적절히 시행되고 있는지"와 같은 추상적 질문 대신 "준법감시 프로그램이 효율적으로 기능하기 위해 기업이 적절한 자원 및 권한을 배분하였는지"와 같은 구체적인 질문을 하도록 하고 있음. 이외에도 특정 준법감시 프로그램의 내용뿐 아니라 기업이 해당 프로그램을 선택한 이유 및 해당 프로그램이 언제 어떻게 발전하여 왔는지 확인하고, 기업이 자신이나 타 기업이 경험했던 과거 문제들로부터 얻은 교훈을 추적하고 회사의 정기적 위험평가에 반영하는 절차를 마련하고 있는지, 제3자 외부업체에 대하여 사업관계가 유지되는 동안 지속적으로 부패 리스크 관리를 하는지 등을 살피도록 하고 있음

공로를 인정받을 수 있게 허용함(안중훈, FCPA는 기업만을 감시하지 않는다, 한국투명성기구 TI-Korea Forum, 2021. 12. 27. 제2호/ ti.or.kr/data/index.php?ptype=view&idx=765&psge=1&code=data(2022. 1. 6. 최종접속

53) ① 범죄의 성격 및 심각성(공공에 대한 피해 등), ② 기업 내 비위의 만연 정도, ③ 기업의 유사 위법행위 전력, ④ 위법행위에 대한 기업의 즉각적이고 자발적인 시인 및 조사에 대한 협조 의지, ⑤ 기업 내 준법감시프로그램의 존재 여부 및 적절성, ⑥ 부패 척결을 위한 기업의 개선 노력(준법감시프로그램의 시행 및 개선, 경영진 교체, 부패행위의 근절, 관련 당국에의 협조 등), ⑦ 기소될 경우 주주나 책임 없는 직원 등 기업 관계인에게 부적절한 피해가 갈 수 있는지 등의 부수적 영향, ⑧ 기업 부패행위에 관하여 직접 책임이 있는 개인에 대한 기소 여부, ⑨ 민사나 행정제재 등 비형사적 처리 방안의 적정성

54) 평가지침은 2017년 2월 처음 만들어졌으며, 이후 2019년 제1차 개정을 거쳐 2020년 제2차 개정판을 냈음

[표] CP 평가지침 운영과 관련한 세 가지 고려요소(요약)[55]

Ⅰ. 기업의 CP가 잘 설계되어 있는가?	**총론**	**불법행위의 적발 및 예방을 위한 CP 설계 : 적절한 방침과 절차, 교육, 인센티브와 제재 등**
	A.리스크 평가	▸적절한 리스크 평가체계, 리스크에 따른 맞춤형 평가, 주기적 실시, 타 문제사례의 지속적 참고
	B.방침·절차	▸규범 준수와 리스크 감소를 위한 행동강령 및 절차 수립, 방침에 대한 임·직원·제3자의 접근성
	C.교육·소통	▸주기적 교육, 임직원·비즈니스 파트너 등 교육대상의 포괄성, 리스크 맞춤형 교육, 교육 효과성 평가 및 개선 ▸불법행위 및 그 처리방침의 공개성, CP준수 관련 교육·조언 제공
	D.신고·조사	▸익명 신고체계 구축·운영, 내부신고자 보호절차 마련 ▸독립성·적절성을 갖춘 조사체계, 조사결과의 분석·활용·징계 등 후속조치
	E.제3자 관리	▸제3자에 대한 실사와 리스크 관리, 제3자에게 CP 준수 유인 부여, 제3자 담당자에 대한 리스크 관리 교육
	F.인수·합병	▸인수대상에 대한 실사 및 리스크 관리, 인수·합병 후 CP 운영방침 수립
Ⅱ. 기업의 체는 충분히 지원을 받고 효율적으로 기능할 수 있도록 권한이 부여되어 있는가?	**총론**	**CP 실질적·효율적 운영 및 개선, 회계·문서·분석을 위한 자원 투입, CP 결과의 활용 여부, 종사자에 대한 교육과 정보 제공, 기관의 CP운영 책임성, 불법행위를 배척하는 인식 및 문화**
	A.경영진의 실천의지	▸고위직의 CP 촉진을 위한 의지와 리더십, 고위직의 CP 실천의지 공표 및 준수 ▸이사회 차원에서 CP 관련 간부회의 개최 및 불법행위에 대한 관리·감독 수행
	B.권한·자원	▸권한과 독립성을 갖춘 CP 전담조직, CP조직의 이사회에 대한 직접적인 보고 권한 보유 및 주기적 보고 실시, 조직 및 타부서에 대한 영향력 ▸CP 책임자 임명, 적정 경험·자격을 갖춘 담당자 지정, 인력·재정의 충분성, 조직 내 정보에 대한 높은 접근성
	C.인센티브·제재	▸불법행위에 상응하는 징계기준 및 절차, 불법행위의 적발·예방 절차 미실시에 따른 징계, 불법행위 무관용 원칙에 대한 공감대 정착, 징계사유의 공개 ▸CP 준수·개선노력 등에 대한 승진·성과급 등 인센티브, 인센티브·제제 부여의 일관성·지속성
Ⅲ. 회사의 CP가 실질적으로 운영되고 있는가?	**총론**	**리스크 변화에 따른 지속적 개선, 효과적인 CP를 통한 불법행위 식별, 불법행위의 원인 분석 및 재발방지 노력**
	A.모니터링·개선	▸주기적인 내부감사, CP의 효과성 평가 및 지속적 개선, CP문화 정착 수준에 대한 임·직원 설문 및 조치
	B.조사	▸불법행위에 대한 독립적·객관적인 조사, 자격을 갖춘 조사인력 및 재정 투입 ▸조사를 통한 원인 및 시스템 취약성 규명, 조사과정 및 결과의 문서화
	C.재발방지	▸불법행위의 근본원인 분석, 지불체계 및 공급망 등 취약점 식별 ▸근본원인에 대한 적시·적절한 개선, 불법행위자 및 관리책임자에 대한 징계

55) 세 가지 고려요소에 대한 요약은 U.S Department of Justice Criminal Division Evaluation of Coporate Compliance Programs(updated June 2020)를 요약 제시한 것이며, 주요내용에 대해서는 부록을 참조하여 주시기 바랍니다. (https://www.justice.gov./criminal-fraud/page/file/937501/download, 2022.1.7.)

한편, 미 법무부는 2020. 6. 1. CP 평가지침 개정에 이어 2020. 7. 3. 미 법무부와 증권거래위원회(SEC, Securities and Exchange Commission) 공동으로 '미국 해외부패방지법 리소스 가이드(A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act, Second Edition)' 개정을 발표함. 가이드는 회사가 반부패 CP를 실질적으로 가동하고 있는지 여부가 미국 사법당국의 기소 여부 및 처벌 수위 결정에 가장 중요한 판단요소라고 강조하고 있는데, 회사 임직원이 뇌물제공 등 부패행위를 한 것으로 인정된다고 하더라도 회사가 평소에 강력한 반부패 CP를 구축하고 시행하였다면 회사 자체는 불기소처분을 받거나 처벌수준이 상당히 경감될 수 있다고 제시하고 있으며, 반부패 CP가 실질적으로 효과적으로 운영되고 있다고 인정받기 위해서는 아래와 같은 요건을 충족하는지 살펴 볼 것을 요구하고 있음[56]

[표] 반부패 CP의 실질적이고 효과적인 운용을 위한 충족 요건[57]

- 회사 간부 등 최고위층에서부터 부패에 대해 절대 용납하지 않겠다는 명확한 의지의 표시가 있고, 이것이 정책으로 확립되어 있는지
- 명확하고 자세한 윤리 규정 등을 마련하여 전 사원에게 전파하고 습득시키고 있는지
- 조직 내에서 컴플라이언스 수립 및 이행을 책임질 수 있는 담당자를 구비하는 등 회사의 크기, 구조, 회사가 직면한 위험 등 제반사정을 고려하여 회사의 인적 물적 자원을 컴플라이언스 수립 및 이행에 투입하고 있는지
- 회사가 직면하는 위험을 효과적이고 상시적으로 평가하여 CP 프로그램을 개선하고 있는지
- 전사적이고 상시적인 교육 등을 통해 회사의 반부패 컴플라이언스 정책이 철저히 집행되고 확립될 수 있도록 소통하고 있는지
- 회사 구성원들에게 컴플라이언스 개발과 향상 또는 부패행위 적발 등에 대한 확실한 유인책을 구비함과 동시에 부패행위자에 대한 적절하고 명확한 징계 절차를 구비하고 있는지
- 에이전트나 유통업자 등 제3자에 대한 실사를 강화하여 제3자를 통한 간접적인 부패행위를 차단하고 있는지
- 의심되는 부패행위 적발 시 보복이나 비밀유지에 대한 걱정 없이 내부적인 고발이나 보고가 가능하도록 절차와 제도를 구비하고 있는지
- 내부고발 등이 있을 경우 이를 은폐하지 않고 철저하고 효과적인 내부조사를 통해 진상을 규명하고 책임을 물을 수 있는 시스템을 갖추고 있는지
- 반부패 컴플라이언스 프로그램을 지속적으로 개선, 발전시켜 나가고 있는지 여부 등

56) 류명헌·최우진, 「미국 FCPA(해외부패방지법)상 반부패 컴플라이언스의 중요성」, 법무법인 세종, 2013
57) 류명헌·최우진, 앞의 논문, 2013 자료를 활용하였으며, 가이드에서는 표와 같이 제시하지 않았으나, 해당 논문에서는 이를 요약·정리하였기에 이를 게재함

유의할 점은 '체크 더 박스(check-the-box)' 접근방식을 사용하는 컴플라이언스 프로그램은 비효율적일 수 있고, 조직의 크기와 상관없이 CP가 신중하게 설계되고, 진지하게 구현되고, 공정하게 시행된다면, 회사는 CP를 통해 일반적인 위반을 예방하고, 위반 발생을 감지하고, 신속하고 적절하게 개선할 수 있다는 점을 강조하고 있음.

또한 미국은 1984년 Sentencing Reform Act 제정, 1987년 연방양형가이드라인(The Federal Sentencing Guidelines) 마련하였고, 1991년 가이드라인 개정 시 기업에 대한 양형가이드라인을 반영하여 연방법상 범죄를 저지른 조직(기업)에 대해 연방판사의 형 선고 기준인 FSGO(Federal Sentencing Guidelines for Organization)를 마련하여 기업이 유죄로 확정된 경우 감형 고려 요소로 법규 준수 및 윤리 프로그램(compliance and ethics program)을 포함하였음

연방 양형가이드라인 제8장 기업양형(chapter 8. Sentencing of Organization[58])은 CP와 관련한 사항을 담은 규정으로, 제8장은 조직(organization[59])과 대리인(agent[60])을 대상으로 하며 조직이 범죄행위를 예방, 탐지 및 보고하기 위한 내부 메커니즘을 유지할 수 있도록 처벌, 적절한 억제 및 인센티브 부과 등을 규정하고 있음

[표] 제8장 기업양형(Sentencing of Organization) 구성 체계[61]

파트별	구성
파트 A	일반 적용원리 (Part A General Application Principles)
파트 B	범죄행위로 인한 손해의 구제 및 **효율적인 법규준수·윤리 프로그램** (Part B Remedying harm from Criminal Conduct, and Effective Compliance and Ethics Program)
파트 C	벌금 (Fines)
파트 D	기업의 보호관찰 (Organizational Probation)
파트 E	특별평가, 몰수 및 비용 (Special assessments, Forfeitures, and Costs)
파트 F	보호관찰 위반- 기업 (Violations of Probation- Organization)

58) 한국은 원칙적으로 법인의 범죄능력을 인정하지 않지만, 미국은 법인과 같은 조직 자체에 범죄능력을 인정하고 있어 우리와 달리 조직에 대한 양형기준까지 마련함

59) 조직은 그 대리인(agent)을 통하여 행위를 할 수 있고 대리인의 범죄에 대하여 대리적(vicariously)으로 책임을 지는 것이 일반적이며, 조직(organization)은 기업, 파트너십, 협회, 합자주식회사, 조합, 신탁, 연금, 기금, 비법인 단체, 정부 및 정부의 정치적 하부기관, 비영리 기관을 포함한 개념임

60) 연방법상 대리인과 조직은 공동 피고인이며, 대리인은 제7장 이전의 장이 정한 규정에 따라 형을 선고받음

61) United States Sentencing Commission, 「United States Sentencing commission Guidelines Manual 2018」, pp.509~553

[표] 미 연방양형가이드라인 §8B2.1. 효과적인 CP의 요건[62)]

① 범죄행위의 예방과 적발을 위한 기준·절차 확립
② 이사회의 감독 및 컴플라이언스 책임자, 관리자 임명
③ 불법행위자 또는 컴플라이언스 위반자의 중요보직 임명 배제
④ 임직원 및 대리인에 대한 교육 프로그램과 정보공유를 통한 소통
⑤ 모니터링, 감사 등 컴플라이언스의 효율성 평가
⑥ 컴플라이언스 준수에 대한 인센티브와 위반자에 대한 제재조치
⑦ 적발된 범죄행위에 대한 적절한 대응 및 재발방지 조치

나. 영 국

영국은 특히 선거시기와 맞물려 정치와 뇌물이 밀접한 관계를 보였고, 이를 막기 위해 1696년 '부정방지를 위한 접대법(Treating Act 1696), 1729년 '뇌물법(Bribery Act 1729)' 등을 제정하였으나 여전히 부정부패가 만연(1832년 스탬포드 지역 1천명의 유권자 중 850명이 후보자들에게 금품을 받는 경우 발생)하자 1893년 부패방지법(the Corrupt and Illegal Practices Prevention Act)을 제정하여 선거 및 정치활동에서의 금품수수에 관한 가이드라인으로 삼음

이후 국제화 시대를 맞아 기업 및 개인의 해외사업이 활발한 상황에서 외국의 공무원 및 정치인들에게 뇌물을 지급하는 행위가 문제되자 영국의회는 법률위원회를 구성하여 "Report on Standards in Public Life 1995" 발표, 뇌물수수 관련 법률검토서인 "Legislating the Criminal code: Corruption, Report No.248"을 제출[63)]하였으며, 이러한 논의에 따라 OECD 협약체결 이후인 2010년 영국 뇌물방지법(The Bribery Act 2010)이 제정되었음

뇌물방지법의 적용대상은 영국기업 및 자회사, 영국에서 사업을 하는 외국계 기업, 영국 기업의 해외 에이전트 모두를 포함하며, 부패범죄 발생지역을 불문하고 영국과 관계있는 기업 또는 개인을 기소할 수 있으며, 외국공무원에 대한 뇌물의 공여, 양속, 수뢰 및 기업간 뇌물수수 행위 모두를 범죄로 규정하고 있는데, 주목할 점은 공공부문만 규제대상으로 삼는 미 FCPA와 달리 영국의 뇌물방지법은 공공부문과 민간부문을 구분하지 않고

62) United States Sentencing commission Guidelines Manual 2018
63) 조의행, 「영국의 뇌물수수법(Bribery Act) 2010의 주요내용」, 법제처 외국법제동향, 2010

함께 규율하여 공무원뿐만 아니라 관련된 기능에 종사하는 사기업 직원에게도 적용이 되며, 최대 10년의 징역형과 무제한 벌금에 직면할 수 있어 FCPA보다 엄격하다고 평가되고 있음

[표] 영국 뇌물방지법과 미 해외부패방지법 차이점[64]

구분	영국 The Bribery Act	미 FCPA
제정	2010년	1977년
비(非) 자국기업	· 영국에서 사업의 일부만 영위하는 기업에도 적용	· 미국증시에 상장된 회사, 미국시장에서 거래되는 증권을 발행하는 등 SEC에 보고의무 있는 자에게 적용
급행료	· 예외 없음	· 예외 있음
처벌수위 (회사)	· 벌금 최고한도 없음	· 거래당 2백만 달러 이하의 벌금 ※벌금과 위법행위로 인한 수익의 2배 중 선택적 부과 가능
기업책임	· 뇌물제공을 방지하지 못한 경우	· 뇌물제공 사실을 알았거나 묵인한 경우

뇌물방지법은 면책사유로 기업이 위반행위를 방지하기 위한 '적절한 절차(adequate procedure)'에 대해 규정하고, 'The Bribery Act 2010 Guidance'에서 이에 대한 6가지 원칙을 제시하고 있음

[표] 6대 원칙 (the six principles)[65]

① 위험에 비례한 절차 (Proportionate procedures)
- 당면한 부패위험과 업무영역의 성격, 규모, 복잡성 등에 비례하는 부패방지 정책과 절차를 구비하고 있어야 함.

※ 각 기업은 부패를 방지하기 위한 자체적인 정책과 절차를 구비해야 할 뿐만 아니라 그 정책과 절차가 그 기업이 직면한 부패 위험의 정도에 비례해서 도는 그 기업의 업무성격, 규모 등에 비례해서 마련되어야 한다는 의미

② 최고 경영진의 결단 및 실천 (Top-level commitment)
- 최고경영진이 관계자들에 의한 뇌물제공을 예방하려는 결단 및 실천의지를 가지고 있어야 조직문화 조성이 가능하고, 그 구성원들의 준수의지를 고취시킬 수 있음

③ 리스크 평가 (Risk assessment)
- 자신이 노출된 예상 가능한 모든 유형의 부패 리스크의 성격과 정도를 정기적으로 평가하고 체크해야 함

※ 예컨대 다국적 기업의 경우 국가별 위험요소는 어떠한지, 수많은 유형의 거래 상대방뿐만 아니라 현지 에이전트, 유통업체 등 비즈니스 파트너에 다른 부패 노출 위험은 어떠한지 등을 다양한 각도에서 주기적으로 평가하고 문서화

④ 실사 (Due Diligence)
- 기업은 파악된 부패리스크를 완화할 수 있도록 관계자에 대하여 리스크에 기반한 실사

⑤ 교육을 포함한 커뮤니케이션 (Communication (including training))

64) 전국경제인연합회, "영국 뇌물방지법, 사전예방 뇌물방지절차 강화해야", 보도자료, 2014.11.28.
65) 오택림, 「국내뇌물죄와 해외뇌물죄의 비교 연구」, 비교법연구, 2013.10(Vol.985), 163~164면

- 조직은 부패방지 정책과 절차가 조직 전반에 스며들고 체화될 수 있도록 교육 등의 여러 방법을 통해 전파하고 소통해야 한다는 원칙임

※ 부패방지 정책 등을 널리 전파하고 교육시키는 등의 방법으로 조직 구성원 나아가 비즈니스 파트너 등의 부패에 대한 인식을 제고하고, 노출된 리스크에 대한 감시나 대응 및 부패 예방을 효율적으로 수행

⑥ 모니터링 및 검토 (Monitoring and review)

- 부패방지 정책과 절차를 지속적으로 관찰하고 검토할 뿐만 아니라 개선노력을 기울여야 함

※ 조직이 직면한 위험의 종류나 성격이 시간이 지남에 따라 바뀔수도 있으므로 자신들의 정책과 절차가 실효를 거두고 있는 지를 지속적으로 관찰하고 검토하며, 부족하거나 수정 보완할 부분이 있는 경우 개선

영국의 뇌물방지법 위반국가로는 영국이 상당수를 차지하고 있으나, 미국·네덜란드·독일 등 국가들도 보이고 있으며, 우리나라도 2건의 위반 기록이 등재되어 있어 주의를 요함

다. 프랑스

프랑스는 기존의 법률('부패방지와 경제활동 및 공공절차의 투명성에 관한 1993. 1. 29. 법률 제93-122호, '정치활동의 투명성에 관한 2013. 10. 11. 법률 제2013-907호' 및 '탈세 및 대규모 경제·재정범죄 척결에 관한 2013. 12. 6. 법률 제2013-1117호' 등)을 보완하여 프랑스 민주주의의 투명성을 제고하고 공공행정 및 경제활동에 대한 국민의 신뢰를 증진하기 위해 '투명성, 반부패 및 경제활동의 현대화에 관한 2016. 12. 9. 법률 제 2016-1691호(Transparency, Fight against and Modernization of the Economy)'를 제정하였으며, 이 법안은 법안을 제출한 미셸 샤팽(Michel Sapin) 경제재정부 장관의 성(姓)을 따라 '샤팽법Ⅱ'로 불림. 부패 기구 확대·개편[66], 이익단체 관련 디지털 정보 작성·공개, 내부고발자 보호, 기업의 부정부패 방지책 등을 주요 내용으로 하고 있음[67]

프랑스는 2000년 9월 OECD 뇌물방지협약에 서명하기 전까지는 기업의 부패행위에 관대[68]한 편이었으나, 해외 뇌물 수수 혐의에 대해 회사를 기

66) 'Sapin Ⅰ'에 따라 설치된 중앙부패방지처(SCPC, Service Central de prévention de la corruption)를 프랑스 반부패기구(AFA, Agence franÇaise anticorruption)로 확대 개편함. 프랑스 반부패기구는 법무부장관과 예산담당 부처 장관의 공동 소관 기관으로 설치되고, 기존의 중앙부패방지처(SCPC)의 주요 임무가 정보제공이었던 것에 비해 신설되는 AFA는 대기업 등에 대한 규제권한이 부여되고, 인력과 예산이 대폭 확대되며, AFA 장은 대통령령으로 임명하고 독립성을 부여하였음

67) 조별로 살펴보면, 제1조부터 제5조 프랑스 반부패기구의 설립, 제6조부터 제16조 신고자의 정의 및 보호, 제17조 부패방지 의무, 제18조 준법 관련 처벌, 제19조 공적 부적격 처벌 신설, 제20조 외국공무원에 대한 부당한 영향력 행사에 대한 형사처벌 신설, 제21조 해외에서 벌어진 범죄 행위에 대한 프랑스 당국의 사법권 확대, 제22조 공소(기소)유예 합의, 제25조부터 제33조 로비스트 공식 등록부 도입 및 공직자 투명성 제고 등으로 구성되어 있음

소하지 못하고 있다는 OECD의 비판과 국제투명성 기구의 부패인식조사에서 낮은 평가[69]를 받았으며, 미 FCPA 위반으로 고액의 벌금을 지불한 기업 리스트에 여러 개의 프랑스 대형회사(Alcatel-Lucent, Alstom, Technip, TotalM, Airbus)가 포함되고, 이들 기업 중 DPA에 따른 과도한 합의금 등으로 인해 다른 기업에 인수되거나 합병되는 사례가 발생하는 등 프랑스 경제에도 악영향을 미치자 샤팽법Ⅱ를 제정하게 되었음

특히 샤팽법Ⅱ 제17조 Ⅰ.에서는 "500명 이상의 임금노동자를 고용하는 기업 또는 모기업의 본사가 프랑스에 위치하며 500명 이상의 임금노동자가 근무하는 기업집단에 속한 기업이자 매출액 또는 연결매출액이 1억 유로를 초과하는 기업"의 수장, 최고 경영인 및 경영인은 프랑스 또는 외국에서 부정부패 또는 수뢰행위의 발생을 방지 및 탐지하기 위한 조치를 취하도록 의무를 부과하고 있으며 그 구체적인 적용대상은 [표]와 같음

[표] 샤팽법Ⅱ 제17조에 따른 CP 의무적용 대상[70]

① 임금노동자 500명 이상, 매출 1억 유로 이상, 프랑스에 본사를 둔 (국내 혹은 다국적) 임금노동자 500명 이상의 기업집단에 속한 기업으로 매출액 또는 연결매출액 1억 유로 초과 기업
② 프랑스 공공기관으로 500명이상의 임금노동자가 있거나 전체 500명 이상의 공기업집단으로 매출액 또는 연결 매출액이 1억 유로 이상인 기관
③ 500명 이상 임금노동자(고용, 근무)가 근무하는 기업집단에 속한 기업이자 매출액 또는 연결매출액이 1억유로 초과 기업
④ 위 기업의 임원과 사장, 공공기관의 CEO
⇒ ①~③에 해당하는 법인 및 ④에 해당하는 개인

68) 장대현, "'부패공화국', 프랑스는 어떻게 '부패를 털어냈나", 더스쿠프, 2021. 4. 28.
69) https://www.forbes.com/sites/jwebb/2016/03/31/france-tightens-anti-corruption-law/?sh=4ce35ac2092 미셸 샤팽 장관은 라디오 인터뷰에서 "우리는 국제적으로 순위가 낮은 상태이다"고 하면서 "부패가 감소되어야 무역거래가 활발해지고 샤팽법Ⅱ 제정으로 매년 약 0.2%의 성장률을 가져올 수 있다"라고 말하였음
70) 프랑스 샤팽법Ⅱ(LOI no 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique) 프랑스어 원문을 국민권익위원회에서 법제처 세계법제정보센터에 의뢰하여 번역한 결과, 법률 내용을 요약 제시함
제17조 Ⅰ. 500인 이상의 임금노동자를 고용하는 기업 또는 모기업의 본사가 프랑스에 위치하며 500인 이상의 임금노동자가 근무하는 기업집단에 속한 기업이자 매출액 또는 연결 매출액이 1억 유로를 초과하는 기업의 수장, 최고 경영인 및 경영인은 제2단에서 정한 방법에 따라 프랑스 또는 외국에서 부정부패 도는 수뢰행위의 발생을 방지 및 탐지하기 위한 조치를 취해야 한다.
이 의무는 다음 각호의 대상에도 적용된다
1° 500인 이상의 임금노동자를 고용하거나 500인 이상의 임금노동자가 근무하는 공기업집단에 속하는 산업적·상업적 성격의 공공기관이자 매출액 또는 연결매출액이 1억 유로를 초과하는 공공기관의 장 및 최고경영인
2.° 500인 이상의 임금노동자를 고용하거나 500인 이상의 임금노동자가 근무하는 기업집단에 속한 기업이자 매

샤팽법Ⅱ 제17조 Ⅱ.에서는 일정규모의 기업·공기업 등에 CP(Integrity Program)를 운영토록 규정하고 있으며, 감독 시 감독을 요청한 당국과 피감기업의 대표에게 전달되는 보고서가 작성되며, 보고서는 피감기업 내에 마련된 부정부패 예방 및 탐지 시스템의 질에 대한 프랑스반부패기구의 견해가 포함됨. 또한 필요한 경우 기존 절차의 향상을 위한 권고안이 포함되고, 위반사항이 확인된 경우 관련자가 자신의 견해를 표명할 수 있도록 한 후 해당 기업의 대표에게 경고를 줄 수 있으며, 개인의 경우 20만 유로, 법인은 1백만 유로 이하의 과징금을 부과할 수 있음

[표] 제17조 Ⅰ.에서 요구하는 조치와 절차 (CP)[72]

① 부정부패 또는 수뢰 행위로 특정 지을 수 있는 금지해야 할 행위의 여러 유형을 정의하고 설명하는 행동규범 (code of conduct*)
* 때로는 윤리규범(a code of ethics), 실천규범(a code of practice)으로 지칭되기도 하며, 조직의 책임과 베스트 실천지침를 아우르는 일련의 원칙(principles)과 규정(rules)임[71]
② 법인의 행동강령에 반하는 행위나 상황과 관련하여 직원의 신고를 수집하기 위한 내부고발시스템 (whistleblowing mechanism)
③ 정기적으로 업데이트되는 자료의 형식으로, 법인이 활동을 수행하는 지리학적 지역에서 그 활동 분야에 따라 부정부패 목적의 외부 청탁에 노출되는 위험을 식별, 분석 및 서열화하는 위험분석 지도 (risk mapping)
④ 위험분석 지도에 따른 고객, 1차 공급자 및 중개인의 상황 평가 절차 (due diligence)
⑤ 일지, 장부 및 회계가 부정부패 또는 수뢰 행위를 은폐하기 위해 사용되지 않았다는 사실을 확인하기 위한 내·외부 감사 절차 (internal or external accounting controls)
※ 이 감사는 「상법전」제823-9조에서 정한 회계감사 수행 시 외부 회계감사 또는 해당 기업 내부 회계재정 감사부를 통해 실행될 수 있음
⑥ 부정부패 및 수뢰 위험에 가장 많이 노출되는 임원과 직원을 위한 교육시스템 (training programs)
⑦ 법인의 행동강령 위반 시 처벌할 수 있는 징계 제도 (disciplinary sanctions)
⑧ 실행된 조치에 대한 내부 감사·평가시스템

또한 샤팽법Ⅱ 제18조에서는 부패를 저지른 기업이 법정에서 선고한 일정 기간(최대 5년) 내에 행동을 수정하고 효과적인 준법 프로그램을 실행토록

출액 또는 연결매출액이 1억 유로를 초과하는 기업으로 「상법전」 제L225-57조에 따른 주식회사의 실행권한에 따른 집행이사회 구성원

어떠한 기업이 연결회계를 작성 하는 경우, 이 조에서 정하는 의 무는 해당 기업 그리고 「상법 전」 제L233-1조에 따른 해당 기업의 자회사 전체 또는 「상법 전」 제L233-3조에 따라 해당 기업이 감독하는 다른 기업(이하 '피감기업'이라 함)에 적용된다. 제1단에 언급된 기준을 초과하 는 자회사 또는 피감기업은 「상 법전」 제L233-3조에 의거하여 감독하는 기업이 이 조 제2단에 서 정한 조치와 절차를 실행하고 이 조치와 절차가 해당 기업이 감독하는 모든 자회사나 피감기 업에 적용되는 때에 이 조에서 정한 의무를 충족한 것으로 본다.

71) Latham & Watkins Litigation & Trial Practice, "France's Major Anti-Corruption Reform : What's Next for Companies and their Top Management", December 14, 2016 (2022.1.10. 최종확인)

72) 샤팽법Ⅱ(LOI no 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique)

하고 있으며, 위반 시 개인에게는 최대 2년의 징역형 및 최대 5만 유로의 벌금(법인은 적용가능한 최대의 벌금)이 부과될 수 있으며, 반부패기구는 기업의 준법 실태를 감독하고, 검찰에 통보하도록 되어 있음[73]

프랑스 반부패청(AFA)은 2017. 12. 22. 샤팽법Ⅱ 운영과 관련한 가이드라인을 아래 [표]와 같이 발표

[표] The French Anti-Corruption Agency Guidelines 2017[74]

① 부패 예방과 탐지를 위한 최고경영자의 약속 (Top management's Commitment to Preventing and Detecting corruption)
※ 최고경영자의 약속 내용에는 부패리스크에 대한 무관용 정책 채택, 정책과 절차에서 반부패 대책 주류화, 부패예방과 탐지 프로그램의 거버넌스, 커뮤니케이션 정책을 들고 있음

② 반부패 행동규범 (Anti-Corruption Code of Conduct)

③ 내부 고발 시스템 (Internal Whistleblowing System)

④ 리스크 매핑 (Risk Mapping*)
* 프랑스 반부패기구(AFA ; Anti-Corruption Agency)의 가이드라인에 따르면 6가지 방법론을 제시
< A Six-Step Method >
① 리스크 맵을 정교화 하고, 실행 및 업데이트 하기 위해 역할과 책임을 명확화
② 조직의 활동 내에 내재되어 있는 리스크 파악
③ 부패 리스크 노출되어 있는 사안 평가
④ 리스크를 관리하기 위한 수단의 충분성과 효율성을 평가
⑤ 순전한 위험(net risk) 또는 잔여 위험(residual risk)에 대해 우선순위를 부여하고 해결
⑥ 리스크맵을 공식화하고 업데이트

⑤ 제3자 실시 절차 (Third-Party Due Diligence Procedures)
※ 공공부문의 경우 '제3자'라는 용어는 조직 외부의 모든 당사자를 의미하는 것으로, 계약입찰자, 보조금 신청자, 구인자 등을 포함

⑥ 부패를 예방하고 탐지하기 위한 회계통제 절차 (Accounting Control Procedures To Prevent And Detect Corruption)

⑦ 부패리스크 교육 (Corruption Risk Training)

⑧ 내부 모니터링 및 평가 체계 (Internal Monitoring and Assessment System)

이후 2021. 1. 13.(7. 13. 시행) 샤팽법Ⅱ 운영과 관련한 가이드라인 개정판을 내었으며, 그 내용으로는 최고경영자의 약속, 행동규범, 내부고발, 리

73) 국민권익위원회, 「해외 반부패 및 옴부즈만 동향」, 2017. 2., 프랑스도 미국과 마찬가지로 DPA의 경우 법인에만 인정하고 개인에게는 적용하지 아니함

74) 가이드라인 정식명칭은 "Guidelines to help private and public sector entities prevent and detect corruption, influence peddling, extortion by public officials, unlawful taking of interest, misappropriation of public funds and favouritism"이며, 샤팽Ⅱ법(the Transparency, Anti-Corruption and Economic Modernization Act) Article 3. 2°조항에 따라 가이드라인을 마련토록 규정되어 있음

스크 매핑, 제3자 실사, 회계통제, 교육, 모니터링 및 평가 등을 담고 있으며[75], 주요 변경사항은 리스크 매핑, 리스크 매핑 및 관련 책임에 대한 경영진과 이사회의 참여, 리스크 제어 등임[76]

* [붙임 6] 프랑스 반부패기구 가이드라인(The French Anti-Corruption Agency Guidelines 2021)

라. 브라질

브라질은 관료, 정치인, 경찰 등의 각종 부패 리스크에 노출되어 자국민은 물론 미국 등 국가, OECD 등 국제기구로부터 부패방지법제 정비의 압력을 받아왔으며, 2013년 부패비용이 530억 달러로 GDP의 2.3%에 이르고 있는 등의 영향을 받아 2013년 'Clean Company Act[77]'를 제정하게 됨[78]

'Clean Company Act[79]'는 법인이 공직자를 매수하여 발생하는 피해에 대해 법인의 책임을 지울 수 있도록 법인의 객관적 책임 원칙(respondabilidade objetiva)을 인정하고, 법 위반 시 민사제재로 자산이나 권리의 손실, 강제해산 또는 최대 5년 동안 공공기관에서 자금, 보조금 또는 대출을 받는 것을 금지하고 있으며, 이에 대한 대체수단으로 타 국가의 공소유예합의(DPA)와 유사한 소위 '리니언시 합의(협정)(leniency agreements)'를 하여 기업이 규정 준수 및 리스크 평가 프로그램을 개발·구현하고, 자체적으로 위반을 보고하고 조사에 협조하도록 하고 있음[80]

또한 해당법률 위반 시 행정제재로 연간 총 수익의 20.0%(총 매출액 산정이 불가능한 경우에는 BRL 60million(약 US$27m))까지 벌금을 부과[81] 할 수 있으며,

---

75) agence-francaise-anticorruption, The French Anti-Corruption Agency Guidelines (https://www.agency-francaise-anticorruption.gov.fr/files/files/french%20Agency%20Guidelines%20.pdf

76) MAYER BROWN,sapin ii law 5 key points (https://www.mayerbrown.com/en/perspectives-events/publications/2021/01/the-french-anti-corruption-agency-afa-2021-guidelines-relating-to-the-sapin-ii-law-5-key-points)

77) 논문에 따라 '부패방지법'으로 번역하기도 함

78) 김성천,「브라질의 부패방지법」, 최신외국법제정보 No.3, 한국법제연구원, 2014, 67~68면

79) 조희문,「브라질 부패방지법과 기업책임」, 포루투갈-브라질 연구 제12권 2호, 한국포르투갈브라질학회, 2015, 70면 이하 참조; 조희문의 자료에 따르면, 'Clean company Act'의 명칭은 "국내외 공공행정에 반하는 행위에 대한 법인의 행정·민사적 책임에 관한 법률"이며, 제1장 일반조항, 제2장 국내외 공공행정에 위해되는 행위, 제3장 행정적 책임, 제4장 책임에 대한 행정절차, 제5장 리니언시 합의, 제6장 사법적 책임, 제7장 종결조항으로 구성되어 있고, 법인의 책임은 객관적 책임이기 때문에 법인의 인지 유무나 의사는 책임을 결정하는데 있어 고려요인은 아니라고 함

80) Stoneturn-Insight, Clean Company Act Five Years Post-Implementation: What Have We Learned?, https://stoneturn.com/insight/clean-company-act-five-years-post-implementation-what-have-we-learned,

81) Google, empea new brazilian clean company act https://www.globalprivatecapital.org/app/uploads/2017/03/Brazilian-Clean-Company-Act.pdf

제재를 결정할 경우 법인의 협력 여부와 기업이 자발적으로 부패행위를 예방·적발하는 적절한 컴플라이언스 시스템 등을 실시한 경우를 고려하여 양형 시 완화하는 조치가 가능하며, 당국은 기업의 CP 평가 시 16가지 요소를 고려토록 하고 있음

[표] 기업의 CP 평가시 16가지 요소[82)]

① 프로그램에 대한 고위직, 이사진의 약속	⑨ 컴플라이언스 기구의 독립성, 조직, 권능
② 회사의 모든 직원에게 적용 가능한 정책과 절차	⑩ 불법행위 신고 채널과 선의의 내부신고자 보호 체계
③ 제3자에 적용 가능한 정책과 절차	⑪ 부정행위의 경우 징계 조치의 적용,
④ 주기적 교육	⑫ 적발된 불법행위를 즉각적으로 멈추게 하는 절차 및 발생된 손해를 바로잡기 위한 조치
⑤ 주기적 리스크 평가	⑬ 제3자에 대한 실사
⑥ 정확하고 완벽한 기록 관리	⑭ 기업 및 인수합병 거래 시 실사
⑦ 재무제표의 신뢰성을 보증하는 내부통제	⑮ 프로그램에 대한 지속적인 모니터링
⑧ 정부 공무원과의 공공구매 및 거래와 관련한 특별한 절차	⑯ 정치적 기부의 투명성

마. 그 외 기관

기업 컴플라이언스・윤리협회(SCCE, Society of Corporate Compliance and Ethics[83)])는 미 법무부 '기업 컴플라이언스 프로그램 평가지침(U.S. Department of Justice Criminal Division Evaluation of Corporate Compliance Programs)을 반영하여 '최적의 컴플라이언스·윤리 프로그램 매뉴얼(The Complete Compliance and Ethics Manual 2021)'을 발간하였으며 주요 요소는 [표]와 같음

[표] The Complete Compliance and Ethics Manual 2021 필수요소[84)]

① 행동규범, 관련 컴플라이언스 정책 및 절차 (Code of conduct and relevant compliance policies and procedures)
② CP를 위한 이사회의 관리·감독 및 책임 (Oversight and accountability by the board for the compliance program)
③ 교육, 커뮤니케이션 및 인식 (Education, communication, and awareness)
④ 권한의 위임 (Delegation of authority)

82) FCPAmericas, highlights of brazil's regulations, http://fcpamericas.com/english/anti-corruption-compliance/highlights-brazils-regulation-clean-companies-act/, 2022.1.11.

83) SCCE, About SCCE, https://www.corporatecompliance.org/about-SCCE , 2022.1.11.; 기업 컴플라이언스·윤리협회 홈페이지에 따르면 전 세계 6,000명 이상의 회원이 가입되어 있으며 글로벌 컨퍼런스 개최, 규정준수 인증위원회를 통한 인증 등의 서비스를 수행

84) COSMOS Compliance Universe, the complete compliance and ethics manual 2021, https://compliancecosmos.org/essential-elements-effective-ethics-and-compliance-program, 2021.1.17.

⑤ 실행, 징계 및 인센티브 (Enforcement, discipline, and incentives)
⑥ 모니터링 및 감사 (Monitoring and auditing)
⑦ 내부 조사 (근본적 원인 분석 및 전사적 실행계획을 포함)
(Internal investigations, including a root cause analysis and corrective action plans)
⑧ 일관성있고 공정한 징계 (Consistent and fair discipline)
⑨ 리스크 평가 (risk assessment)
⑩ 준법윤리 프로그램에 대한 효율적 평가
(Effective assessment of the compliance and ethics program)
⑪ 지속적인 프로그램 개선 (Ongoing program improvement)

베이커 맥킨지[85]는 미 연방양형가이드라인, 영국의 뇌물방지법과 관련한 가이던스, 브라질 'Clean Company Act' 하의 CP, 프랑스 샤팽법Ⅱ에 컴플라이언스 준수사항, OECD에 승인된 가이드라인 등에서 핵심적 요인만을 추출하여 '기업 컴플라이언스 5가지 본질적 요소[86](5 Essential Elements of Corporate Compliance)'를 발간하였으며, ⅰ) 리더십, ⅱ) 리스크 평가, ⅲ) 표준과 통제, ⅳ) 교육과 커뮤니케이션, ⅴ)관리·감독으로 이루어짐

< 그 외 기관의 CP 분류 >

□ CORPGUARD PARIS : ① A code of conduct, ② An ethical alert system, ③ Risk mapping, ④ Business partner audit procedures, ⑤ Account audit procedures, ⑥ Employee training and awareness programs, ⑦ Disciplinary sanctions, ⑧ Monitoring and evaluation of their political implementation

※ 리스크 평가과정(risk assessment process)을 추가하여 9개로 구분하는 경우도 있음

□ RISK & COMPLIANCE PORTAL : ① Code of Conduct, ② Internal Whistleblower Mechanism, ③ Risk Mapping, ④ Third-Party Due Diligence, ⑤ Strong Accounting Controls, ⑥ Compliance Training Program, ⑦ Disciplinary regime, ⑧ Internal Controls*

* 회사의 CP를 평가하고 효율성을 모니터하는 내부 통제체계 수립

85) 미국 시카고에 본사를 둔 글로벌 로펌으로 7년 연속 글로벌 로펌 1위를 함
86) Google, bakermckenzie 5 essential elements of compliance, (https://www.bakermckenzie.com/~/media/Files/BDSUploads/Documents/global%20corporate%20compliance/br_compliance_fiveessentialelements_12.pdf, 2022.1.17.)

3. 시사점

OECD, TI 등 국제기구는 공기업의 수가 지속적으로 늘어나고 대규모 공공조달 계약, 사회기반시설 조성뿐만 아니라 국민의 삶에 영향을 미치는 공공서비스 제공 등 그 기능과 역할이 확대되어 가고 있으나, 공기업의 국가 소유권 등 구조적 특수성에 기인한 느슨한 부패 리스크 관리 등으로 인해 부패에 쉽게 노출되고 취약하다는 점을 지적하고 있음

특히 OECD는 2019년에 공기업 반부패·청렴 가이드라인(Guidelines on Anti-Corruption and Integrity in State-Owned Enterprises, 2005년 개정판)을 발간하여 부패방지를 위해 공기업에 통합 리스크 관리체계를 구축, 윤리 및 컴플라이언스 조치 등을 취하도록 회원국에 권고한 바 있음. 그간 공공기관에서 발생한 부정청탁을 통한 채용비리, 직무 관련 정보 이용 부동산 투기, 공공조달 부패, 전관을 활용한 부당한 수의계약 체결 등 부패사건이 지속적으로 발생하고 있는 것으로 볼 때, 부패사건이 발생할 때만 대증 요법으로 내놓는 땜질식 대책이나 적발·처벌 위주의 내부통제는 한계가 있음을 알 수 있음. 사전 예방적 차원의 접근으로, 전사적이고 지속적인 컴플라이언스 체계를 구축하는 것이 공기업의 지속 가능한 발전은 물론 투명한 경영을 통한 국민 신뢰 확보, 보다 나은 공공서비스 제공에 중요한 역할을 할 것임

또한 해외사업을 하는 공기업의 경우 미 FCPA를 비롯한 각국의 부패방지 법령을 반드시 준수해야 하며, 부패 발생 기업은 관련된 하나의 기관뿐만 아니라 여러 국제기구 입찰에 동시에 제한을 받을 수 있는 점 등을 고려할 때 이에 대비한 컴플라이언스 체계의 구축이 반드시 필요함. 특히 최근의 ESG 경영 측면에서도 '부패'는 투자 결정 시 최우선 고려 요소이며, 세계 각국에서 운용하고 있는 국부펀드의 경우에도 부패 기업에 대한 투자 철회, 배제 등 조치를 하고 있다는 점에서 컴플라이언스 체계 구축의 필요성이 큼

이와 같은 글로벌 환경 속에서 우리 공공기관도 부패를 예방하고 국제 기준에 부합하는 컴플라이언스 체계를 구축하기 위한 적극적 노력이 필요함

PART 03

청렴윤리경영 컴플라이언스 체계 및 주요 내용

1 기본방향

2 구성체계

- 청렴윤리경영 CP 일반원칙
- 청렴윤리경영 CP 구성항목

3 지표별 주요 내용

가. 환경조성
나. 부패 리스크 매핑
다. 부패 리스크 예방 및 관리
라. 모니터링 및 개선
마. 제재 및 인센티브

Ⅲ. 청렴윤리경영 컴플라이언스 체계 및 주요 내용

1. 기본방향

청렴윤리경영 CP는 공기업 등이 국제 반부패 규범에 부합하는 CP 체계를 갖추고 자체적으로 부패 리스크를 예방·탐지·개선할 수 있도록 하는 내용으로 구성하였음

OECD·TI·UNGC 등 국제기구와 미국·영국·프랑스 등 주요 국가의 부패방지 관련 가이드라인이 공통적으로 제시하는 핵심 키워드는 아래 표와 같으며, 최신 가이드라인일수록 조직의 부패리스크를 최소화하기 위한 리스크 예방·탐지·개선 등에 중점을 두고 있다는 것이 특징적임

이외에도 우리나라의 부패방지 법령 및 제도 등을 종합 고려하여, 최종적으로 환경 조성, 부패 리스크 매핑, 부패리스크 예방 및 관리, 모니터링 및 개선, 제재 및 인센티브로 대분류를 구성하였음

[표] 국제 가이드라인 핵심 키워드 및 청렴윤리경영 CP 구성

핵심 키워드	대분류
고위직의 약속/리더십(Commitment/ Leadership), **CP조직** (CP function), **정책.절차**(Policy, Procedure), **행동규범** (Code of Conduct), **소통**(Communication)	Ⅰ. 환경 조성
부패리스크 (Anti-Corruption Risk), **매핑**(Mapping), **탐지**(Detection)	Ⅱ. 부패리스크 매핑
교육(Education), **제3자**(Third Party), **신고**(Reporting/ Whistleblowing), **실사**(Due Diligence), **기록.유지**(Record & Keeping)	Ⅲ. 부패리스크 예방 및 관리
모니터링(Monitoring), **평가**(Evaluation), **개선**(Improvemnet)	Ⅳ. 모니터링 및 개선
징계(Disciplinary Sanction), **인센티브**(Incentive)	Ⅴ. 제재 및 인센티브

※ 국제 가이드라인별 핵심 사항은 '(부록) 국제기구 및 주요국가 가이드라인별 핵심사항' 참조

2. 구성체계

청렴윤리경영 CP는 앞서 살펴본 대분류별 핵심 키워드와 국내 여건을 고려하여, 각 기관에서 자체적인 부패리스크 관리 활동을 하기 위해 필요한 사항을 중심으로 구성함. 대분류별 주요 내용은 아래와 같음

"Ⅰ. 환경조성"은 CP에 대한 고위직의 실천의지, CP 전담조직 구성, CP 정책 및 절차 수립, 대내·외 소통이 포함됨

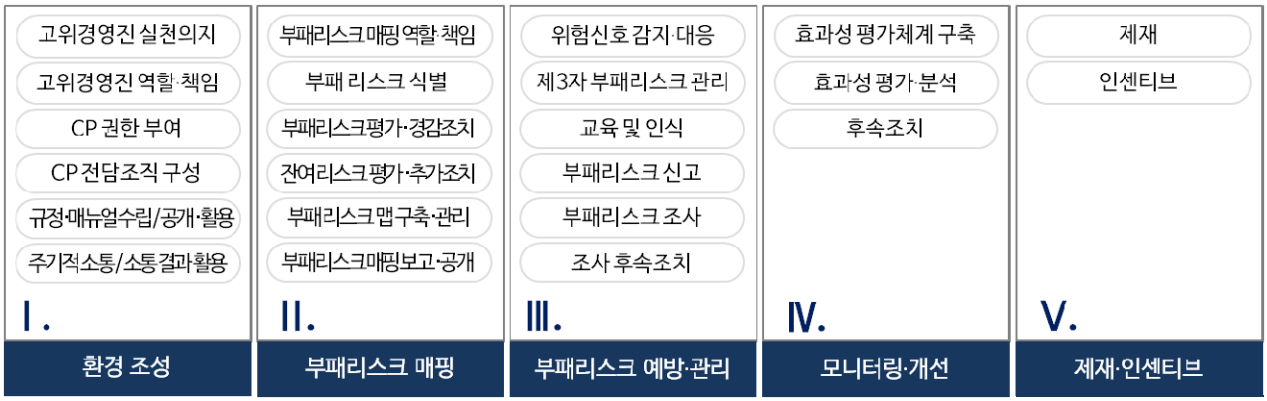
"Ⅱ. 부패리스크 매핑(Mapping)"은 고위경영진부터 직원에 이르기까지 부패리스크 매핑과 관련한 역할과 책임을 부여하고, 발생할 위험성이 있는 부패리스크를 식별·평가하여 경감조치를 취하고, 잔여 리스크에 대해 추가 조치를 취한 후 부패리스크 맵을 구축·관리·공개하는 것을 주요 내용으로 함

"Ⅲ. 부패리스크 예방 및 관리"는 리스크 매핑을 바탕으로 한 위험신호(red flag) 감지 및 대응, 제3자 관련 리스크 관리, 고리스크 분야·직무에 대한 맞춤형 교육, 신고시스템 구축·운영을 통한 기관 자체적인 부패·공익신고 대응, 청렴윤리경영 위반행위에 대한 조사·후속조치 등으로 구성됨

"Ⅳ. 모니터링 및 개선"은 CP 운영 성과에 대한 평가체계를 구축하고, 효과성 평가를 실시하여 개선하는 것을 주요 내용으로 함

"Ⅴ. 제재 및 인센티브"는 청렴윤리경영 위반행위에 대한 제재, CP 운영 및 청렴윤리경영 문화 확산 등에 대한 인센티브 부여로 구성됨

[표] 청렴윤리경영 CP 구성체계



청렴윤리경영 CP의 전체 체계는 5개 대분류, 12개 중분류, 25개 소분류, 40개 지표, 145개 세부지표로 구성하였으며, CP를 단계적으로 도입하고자 하는 기관은 '[표] 청렴윤리경영 CP 구성항목'에 표시된 50개 세부지표를 우선적으로 도입하는 것을 권장함

청렴윤리경영 CP의 일반원칙은 아래와 같으며, CP 도입기관은 아래 일반원칙을 홈페이지 게시하는 등의 방식으로 활용할 수 있음

[표] 청렴윤리경영 CP 일반원칙

조직은 청렴윤리경영 컴플라이언스의 효과적 운영을 위해 아래 사항을 준수한다.

원칙 1. 고위 경영진은 CP 관련 정책을 승인·공개하고 이를 대내·외에 확산·전파하기 위해 소통하며, 청렴윤리경영 CP 운영 전반에 대해 관리한다.

원칙 2. 고위 경영진은 CP 책임자를 임명 또는 선임하고 CP 전담조직을 구성하여, CP 운영 전반에 대한 역할을 부여하고, 충분한 권한과 자원을 부여한다.

원칙 3. 조직은 조직 전반에 적용 가능한 CP 정책 및 절차를 수립하고, 이를 대·내외에 공개하여 적극 활용되도록 한다.

원칙 4. 조직은 부패리스크 식별·평가를 위한 역할과 책임을 조직 구성원에게 부여하고, 조직 전체의 부패리스크를 식별·평가하여 경감해야 한다.

원칙 5. 조직은 부패리스크 맵을 구축 및 공개하고, 지속적으로 관리한다.

원칙 6. 조직은 부패 예방을 위해 부패 위험신호를 적시에 감지 및 대응하고 제3자 리스크를 식별하여 관리한다.

원칙 7. 조직은 청렴윤리경영 정착을 위해 주기적 교육을 실시하고, 고리스크 부서·분야·업무 등을 대상으로 맞춤형 교육을 실시한다.

원칙 8. 조직은 청렴윤리경영 위반행위에 대한 신고시스템을 구축하고, 신고처리 및 보호·보상, 위반행위 조사 및 후속조치를 실시한다.

원칙 9. 조직은 CP의 효과성 평가체계를 구축하고 주기적으로 평가하여 개선한다.

원칙10. 조직은 청렴윤리경영 위반행위에 대해 제재 기준을 마련하여 시행한다.

[표] 청렴윤리경영 CP 구성항목

※ 유의사항
1. 아래 항목은 청렴윤리경영 CP 시범운영(~'23) 결과에 따라 변경될 수 있음
2. **우선적으로 이행해야 할 사항**은 50개 세부 지표로, 음영 및 굵은 글씨로 표시함
3. **괄호 안의 숫자**는 '청렴윤리경영 CP 등급평가(신청 시)'를 실시할 경우의 배점을 의미함

대분류	중분류	소분류	지표	세부 지표
Ⅰ. 환경 조성 (190)	**Ⅰ-1. 리더십 (57)**	Ⅰ-1-1. 고위 경영진의 실천의지 (22)	① 고위 경영진의 실천의지 (22)	가. **고위 경영진이 청렴윤리경영 실천의지를 대내·외에 직접 표명하고 있는 경우**
				나. 신년사, 공식 행사, 언론, 행정망 및 홈페이지 등 실천의지 표명의 방식이 다양한 경우
				다. 고위 경영진의 실천의지 표명으로 내부 구성원들의 인식이 변화한 경우
		Ⅰ-1-2. 고위 경영진의 역할과 책임 (35)	① 고위 경영진의 역할과 책임 (35)	가. **고위 경영진이 청렴윤리경영을 위해 적절한 인적·재정적 지원을 제공하고 있는 경우**
				나. **징계 강화, 제재 집행 등을 통해 부정부패에 대한 단호한 태도를 표명한 경우**
				다. 월·주간업무보고 등을 통해 정기적으로 CP 제도운영 현황, 성과 등에 대해 직접 확인·점검하고 있는 경우
	Ⅰ-2. CP 전담조직 (52)	Ⅰ-2-1. CP 책임자 임명 및 권한 부여 (21)	① CP 책임자 임명 및 권한 부여 (21)	가. **CP 책임자를 임원급 또는 이에 준하는 자로 최고의사결정기구 등에서 공식적으로 임명/선임한 경우**
				나. CP 운영과 이해충돌 우려가 없는 자로 임명한 경우
				다. CP 전담부서 관리감독, CP 관련 정보접근 및 개선 요청, 기관장 또는 최고의사결정기구에의 보고 권한을 부여한 경우
				라. **CP 책임자의 직무상 독립을 보장하고 있으며, 일정기간의 임기를 보장한 경우**
		Ⅰ-2-2. CP 전담조직 구성·운영 (31)	① CP 전담조직 구성 (17)	가. **CP 관리, 계획 수립, 정기 보고, 교육·소통, 모니터링 등 CP 운영의 핵심사항을 담당하도록 업무 분장이 되어 있는 경우**
				나. CP 운영을 위한 인력과 예산이 조직 특성, 규모 등을 반영하여 적절히 배정된 경우
				다. **CP 전담조직의 안정적 운영을 위하여 CP 전담조직에 대한 운영규정 등 관련 근거 규정을 마련한 경우**
				라. CP 전담조직의 기능 및 권한에 대해 대내·외에 공표·안내한 경우
			② CP 전담조직의 권한 보장 (14)	가. **CP 전담조직 및 담당자가 CP 운영을 위해 필요한 정보에 대한 접근 권한이 있는 경우**
				나. CP 운영을 위해 필요한 자료가 있을 시 소관부서에 대한 자료 요구 권한이 있는 경우
				다. **CP 위반행위에 대한 조사 권한이 있거나, 조사 담당부서에 협조 요청할 권한이 있는 경우**
				라. CP 전담조직의 권한에 대해 규정/매뉴얼에 명시한 경우

대분류	중분류	소분류	지표	세부 지표
	Ⅰ-3. 정책 및 절차 (46)	Ⅰ-3-1. CP 운영규정·매뉴얼 수립 (37)	① CP 운영규정·매뉴얼 수립 및 개정 (13)	가. 청렴윤리경영 운영규정을 수립하고 CP의 목적, 적용대상, 운영체계, 절차, 준수사항, 개정주기 등이 포함된 경우
				나. **청렴윤리경영 운영 매뉴얼을 수립하고 부패리스크 평가 등 구체적 CP 운영방안 등이 포함된 경우**
				다. 운영규정·매뉴얼 상 기관장 및 임직원, 제3자, 조직의 사업 분야를 CP 적용대상으로 포함하고, 임직원, 제3자 등에게 CP 준수의무를 명시적으로 부여한 경우
				라. 변화하는 경영환경 및 법령 등을 고려하여 운영규정·매뉴얼을 주기적으로 개정한 경우
			② CP 운영규정·매뉴얼 수립 절차 (11)	가. 운영규정 등 수립 시 조직의 미션, 규모, 사업 분야, 이해관계자, 부패 리스크 매핑 결과 등 조직의 특성이 반영된 경우
				나. 운영규정·매뉴얼에 대한 내부 의견수렴 절차를 거쳤으며, 수렴된 의견이 반영된 경우
				다. 운영규정·매뉴얼에 대한 외부 의견수렴 절차를 거쳤으며, 수렴된 의견이 반영된 경우
			③ 행위규범(code of conduct) 수립 (13)	가. **부패방지 관련 법령과 조직의 특성을 고려하여 구체적인 행위규범을 마련한 경우**
				나. 금품 등 수수, 부정청탁, 공금 횡·유용, 이해충돌, 정치적 성향 노출 및 후원 금지 등을 포함한 경우
				다. 행위규범의 적용대상에 기관장 및 임·직원이 모두 명시적으로 포함된 경우
				라. 제3자 관련 내용이 포함되어 있는 경우
		Ⅰ-3-2. CP 운영규정·매뉴얼 공개 및 활용 (9)	① CP 운영규정·매뉴얼 공개 및 활용 (9)	가. **CP 운영규정·매뉴얼을 인트라넷, 홈페이지, 공시 등을 통해 대내·외에 공개한 경우**
				나. 대내·외 공개 자료를 클릭 수 3회 이하 등 쉽게 확인 가능한 경우
				다. 운영규정·매뉴얼 관련 구체적 내용에 대한 질의·답변 창구가 마련된 경우
				라. 운영규정·매뉴얼이 개정된 경우 1개월 이내에 공개된 자료를 현행화한 경우
	Ⅰ-4. 소통 (35)	Ⅰ-4-1. 대내·외 소통 (21)	① CP 관련 대내 소통(11)	가. 임·직원 간 반부패 의지 공유, CP 운영 개선방안 논의 등 청렴윤리경영 관련 소통 실적이 있는 경우
				나. CP 관련 간부회의, 간담회 등 대면 소통 채널을 마련·운영한 경우
				다. 설문조사, 익명 게시판 등 비대면 소통 채널을 마련·운영한 경우
			② CP 관련 대외 소통 (10)	가. **제3자, 이해관계자, 일반국민 등을 대상으로 한 청렴윤리경영 관련 소통 실적이 있는 경우**
				나. CP 관련 간담회, 교육 등 대면 소통 채널을 마련·운영한 경우
				다. 설문조사, 익명 게시판 등 비대면 소통 채널을 마련·운영한 경우

대분류	중분류	소분류	지표	세부 지표
		Ⅰ-4-2. 소통결과 활용 (14)	① 소통결과 활용 (14)	가. **대내·외 의견을 검토하여 CP 운영방식 개선에 반영한 경우**
				나. 대내·외 의견 및 반영 결과를 공개하는 경우
				다. 소통과정 전반을 문서로 기록·관리하는 경우
Ⅱ 부패리스크 매핑 (280)	**Ⅱ-1. 부패리스크 식별 및 평가 (182)**	Ⅱ-1-1. 부패리스크 매핑 역할과 책임 (29)	① 부패리스크 매핑 역할과 책임 (29)	가. **고위 경영진 : 고위 경영진이 부패리스크 매핑 실행을 촉진하고 적정 자원을 제공하고 있는 경우**
				나. **중간관리자 : 중간관리자들이 본인이 담당하는 부문의 부패리스크 매핑 활동에 직접 참여하거나 매핑 프로세스가 효율적으로 이루어지고 있는지 관리하고 있는 경우**
				다. 전 직원 : 모든 부서 및 직원이 수행업무와 관련한 부패리스크를 파악·제출하여 부패리스크 매핑 활동에 기여하고 있는 경우
				라. **CP 전담조직 : CP 전담조직이 조직 전체에 대한 부패리스크를 식별·분석·평가하고, 개선방안 등을 포함한 부패리스크 맵을 마련·관리·환류하고 있는 경우**
				마. **리스크 부서 : 회계·재정 담당부서, 비위사례 발생 부서 등 고 리스크 부서에서 책임 분야 내의 부패리스크를 식별하여 리스크 매핑에 참여하고 있는 경우**
		Ⅱ-1-2. 부패리스크 식별 (46)	① 부패리스크 식별 범위 (24)	가. **조직의 주요 사업, 기능, 특성 등으로 인해 발생 가능한 고유 리스크를 식별한 경우**
				나. **인사, 채용, 재무, 회계 등 경영관리 관점에서 발생 가능한 관리 리스크를 식별한 경우**
				다. 제3자 관련 리스크를 식별한 경우
			② 부패리스크 식별 방법 (22)	가. PEST 등 환경분석, 타 조직 벤치마킹, 과거 위반사례 분석 등 다양한 방법을 활용하고 있는 경우
				나. **워크숍, 인터뷰, 설문조사, 익명게시판 등을 통해 내부 조직원들의 의견을 수렴한 경우**
				다. FGI, 워크숍, 인터뷰 등을 통해 외부 이해관계자의 의견을 수렴한 경우
		Ⅱ-1-3. 부패리스크 평가 및 경감조치 (89)	① 전사적 참여(27)	가. 규정/매뉴얼로 조직 전체에 대한 부패리스크 평가 의무를 부여한 경우
				나. **조직 내 모든 부서의 부패리스크 식별 결과를 종합하여 평가한 경우**
				다. 부패리스크 평가를 연 1회 이상 실시한 경우
			② 부패리스크 평가 (31)	가. **영향력·발생가능성을 고려하여 체계적으로 부패리스크 평가가 이루어진 경우**
				나. 식별된 부패리스크별 시나리오를 고려하여 부패리스크 평가를 실시한 경우
				다. 부패리스크 평가 시 내부 의견수렴 절차를 거친 경우

대분류	중분류	소분류	지표	세부 지표
				라. 부패리스크 평가 시 외부 컨설팅 및 자문, 외부 평가결과 등을 활용한 경우
				마. 부패리스크 평가의 과정 및 결과를 종합적으로 고려할 때, 부패리스크 평가가 우수하게 실시된 경우
			③ 부패 리스크 경감조치 (31)	가. 운영규정/매뉴얼로 부패리스크 평가 후 경감조치 실시 의무를 부여한 경우
				나. **부패리스크의 영향력·발생가능성을 중점적으로 고려하여 적절한 경감방안을 마련한 경우**
				다. 부패리스크 경감조치를 효과적으로 실시한 경우
		Ⅱ-1-4. 잔여 부패 리스크 평가 및 추가 조치 (18)	① 잔여 부패 리스크 평가 및 추가조치 (18)	가. 운영규정/매뉴얼로 잔여 부패리스크 평가 의무를 부여한 경우
				나. **부패리스크 평가 및 경감조치 결과를 분석하여 잔여 부패리스크를 도출한 경우**
				다. 잔여 부패리스크의 영향력·발생가능성을 중점적으로 고려하여 위험관리 수준을 결정한 경우
				라. **잔여 부패리스크에 대해 추가조치를 실시한 경우**
	Ⅱ-2. 부패 리스크 맵 구축 및 공개 (98)	Ⅱ-2-1. 부패 리스크 맵 구축 및 후속 관리 (53)	① 부패 리스크 맵 구축 (27)	가. **부패리스크의 분야·영향력·발생가능성·경감조치, 잔여리스크의 위험수준·조치사항·조치 담당자 등을 부패리스크 맵으로 구축한 경우**
				나. 부패리스크 경감조치 및 잔여리스크 조치사항 실시결과를 부패리스크 맵에 등록한 경우
				다. 부패리스크 맵 구축 및 후속 관리가 디지털 기술 등을 활용하여 이루어지는 경우
				라. 부패리스크 맵을 상시 현행화하는 경우
			② 부패 리스크 매핑 후속관리 (26)	가. 운영규정/매뉴얼로 부패리스크 관리계획 수립 의무가 부여된 경우
				나. **리스크 우선순위를 고려한 조치방안, 담당자 등이 명시된 부패리스크 관리계획을 수립하여 실시한 경우**
				다. 부패리스크 관리계획을 임·직원들에게 공유한 경우
		Ⅱ-2-2. 부패 리스크 매핑 결과 보고·공개 (45)	① 부패 리스크 매핑 결과 보고·공개 (45)	가. **부패리스크 매핑 결과 및 관리계획에 대해 기관장 또는 최고 의사결정기구에 보고하도록 규정한 경우**
				나. 부패리스크 매핑 완료 후 1개월 이내에 매핑 결과 및 관리계획을 기관장 또는 최고 의사결정기구에 보고한 경우
				다. 리스크 매핑 결과를 인트라넷, 홈페이지 등을 통해 대내·외에 공개한 경우
				라. 대내·외 공개 자료를 클릭 수 3회 이하 등 쉽게 확인 가능한 경우
				마. 부패리스크 매핑 완료 후 1개월 이내에 공개된 자료를 현행화한 경우

대분류	중분류	소분류	지표	세부 지표
Ⅲ. 부패리스크 예방 및 관리 (265)	**Ⅲ-1. 부패리스크 예방 (136)**	Ⅲ-1-1. 위험신호 감지 및 대응 (54)	① 위험신호(red flag) 감지체계 구축 (27)	가. 부패리스크 매핑 결과를 토대로 위험신호 상시 모니터링의 대상이 되는 부패리스크를 선정한 경우
				나. **위험신호를 상시 모니터링하기 위해 디지털 기술 등(IoT, 빅데이터, AI 등)을 활용하여 체계를 구축한 경우**
				다. 업무 담당자 또는 관리자에게 위험신호의 상시 모니터링 및 대응 의무가 부여되어 있는 경우
			② 위험신호 적시 감지 및 대응 (27)	가. **모니터링을 통해 위험신호를 적시에 감지한 경우**
				나. **감지된 위험신호에 대해 기준·절차에 따라 효과적으로 대응한 경우**
				다. 새로운 위험신호 발생 시 상시 모니터링 체계에서 관리되도록 지속적으로 개선한 경우
		Ⅲ-1-2. 제3자 부패리스크 관리 (40)	① 제3자 부패리스크 관리 (40)	가. **임·직원들에게 제3자 관리의 중요성 및 필요성을 교육한 경우**
				나. 제3자와의 업무처리 시 조직의 CP 운영규정, 신고처리기준 등을 공유하도록 절차를 마련한 경우
				다. 제3자에게 CP 운영규정, 신고처리기준 및 신고자 보호기준 등을 안내한 경우
				라. **제3자 관련 고 리스크 분야에서 문제 발생 시 대응방안을 마련한 경우**
				마. 청렴계약제 등 제3자 관련 리스크 개선방안을 실시한 경우
		Ⅲ-1-3. 교육 (42)	①청렴윤리경영 주기적 교육 (17)	가. 반부패·CP 등 청렴윤리경영 교육을 실시한 경우
				나. 전체 임·직원을 대상으로 교육을 실시한 경우
			② 맞춤형 교육 (25)	가. **고 리스크 부서·관리자·담당자 대상으로 맞춤형 교육을 실시한 경우**
				나. CP 전담직원 및 협조부서 직원 등을 대상으로 맞춤형 교육을 실시한 경우
				다. 교육 내용이 부패리스크 매핑 과정 및 결과, 부패예방을 위해 업무 시 유의할 사항 등 CP 관련 내용으로 구성된 경우
	Ⅲ-2. 부패리스크 탐지 및 관리 (129)	Ⅲ-2-1. 부패리스크 신고 (51)	① 신고처리 및 신고자 보호·보상 체계 구축 및 운영 (26)	가. **청렴윤리경영 위반행위에 대해 조직 구성원 누구나 신고할 수 있는 내부 신고시스템이 구축되어 있는 경우**
				나. **청렴윤리경영 위반행위에 대해 제3자, 일반국민 누구나 신고할 수 있는 외부 신고시스템이 구축되어 있는 경우**
				다. 신고가 24시간 가능하며, 신고페이지까지 클릭 수 3회 이하 등 신고시스템 이용이 용이한 경우
				라. 신고 처리 및 신고자 보호·보상 기준·절차에 대한 규정을 마련·운영한 경우
				마. 신고 접수·처리 과정에서 담당자의 독립성을 보장하고, 이해충돌 상황을 회피할 수 있도록 기준 및 절차를 마련·운영한 경우
			② 신고 관련 조직문화 (25)	가. 기관장 또는 임원진이 위반행위 신고의 필요성·중요성에 대해 교육 및 소통한 경우
				나. 부패·공익침해행위 유형·사례 등 신고대상행위와 신고자 보호·보상조치 등에 대해 안내·교육이 이루어지는 경우

대분류	중분류	소분류	지표	세부 지표
				다. **신고에 대한 우호적인 조직문화 조성을 위한 조직만의 차별화된 프로그램을 개발, 운영하고 있는 경우**
				라. 신고를 이유로 징계·전보 등 불이익조치가 이루어지지 않도록 신고자 보호 규정을 준수한 경우
				마. 위반행위 신고에 대한 내부 인식조사 결과, 신고에 대한 우호적인 인식이 확산된 경우
		Ⅲ-2-2. 부패 리스크 조사 (40)	① 조사 관련 규정 및 절차 수립 (26)	가. **청렴윤리경영 위반행위에 대해 공정하고 독립적인 조사 절차 및 방법, 조사 주기 등을 규정하고 있는 경우**
				나. 공정성·독립성 확보를 위해 필요한 경우, 외부 전문가 등과 협업하여 조사할 수 있도록 규정한 경우
				다. 공정한 조사를 위한 조사원 구성·변경기준 및 절차가 마련되어 있는 경우
				라. 조사원에게 비밀유지 의무를 부여한 경우
			② 부패 리스크 조사 실시 (14)	가. **청렴윤리경영 위반행위에 대해 적시에 조사하고 있는 경우**
		Ⅲ-2-3. 조사 후속조치 (38)	① 조사 후속조치의 적절성 (22)	가. 조사결과 위반행위 발생의 구조적 요인, 동일 위험 요소가 있는 유관 업무 파악 등 유사사례 재발을 방지하기 위한 취약점을 분석한 경우
				나. **업무 처리절차 개선, 부패리스크 매핑 개선, 내부 통제 강화 등 유사사례 재발방지 조치를 효과적으로 취한 경우**
				다. 외부 협조가 필요한 사안에 대해 감사·조사·수사기관 등과의 협조를 진행한 경우
				라. 조사결과 및 후속조치에 대한 기록관리 규정이 마련되어 있으며, 조사결과를 문서화한 경우
			② 조사 결과 및 후속조치 보고·공개 (16)	가. **조사결과 및 후속조치에 대해 기관장 또는 최고 의사결정기구에 보고하도록 규정하고 있는 경우**
				나. 위반행위 조사 및 후속조치 결과를 기관장 또는 최고 의사결정기구에 보고한 경우
				다. **위반행위의 내용, 조사결과, 후속조치 등을 대내·외에 공개한 경우**
Ⅳ. 모니터링 및 개선 (165)	**Ⅳ-1. 모니터링 (99)**	Ⅳ-1-1. 효과성 평가 체계 구축 (26)	① CP 효과성 평가체계 구축 (26)	가. 운영규정/매뉴얼로 CP 효과성 평가 의무를 부여한 경우
				나. **CP 전 과정에 대한 평가기준 및 방법, 결과분석 등 효과성 평가체계를 마련한 경우**
				다. 시계열적 비교, 분야별 비교가 가능하도록 지수·계량지표 등을 활용한 평가 체계를 구축한 경우
		Ⅳ-1-2. 효과성 평가·분석 (73)	① CP 효과성 평가 실시 (40)	가. **연 1회 이상 효과성 평가를 실시한 경우**
				나. 효과성 평가 시 설문조사·인터뷰, 감사결과·타조직 사례 분석 등 다양한 방법을 활용한 경우
				다. 효과성 평가에 임직원·외부 전문가 등 다양한 이해관계자가 참여한 경우

대분류	중분류	소분류	지표	세부 지표
				라. 고 리스크 분야 관리 및 청렴윤리경영 위반행위에 대한 대응이 적절히 이루어졌는지 평가한 경우
				마. 교육 효과성 평가 시 만족도·학습성과 등을 고려하여 교육 대상별 교육내용·방법이 적절한지 평가한 경우
			② CP 효과성 평가결과 분석 (33)	가. CP의 문제점 및 보완 필요사항을 적절히 분석한 경우
				나. CP 운영 성과 및 우수사례를 분석한 경우
				다. 부패리스크 매핑 결과와 CP 운영 효과를 연계하여 분석한 경우
	Ⅳ-2. 개선 (66)	Ⅳ-2-1. 후속조치 (66)	① 효과성 평가 결과 활용 (38)	가. 운영규정/매뉴얼로 효과성 평가결과에 따른 CP 개선 의무를 부여한 경우
				나. 효과성 평가결과를 고려하여 CP 운영 취약·미흡분야 등에 대한 개선 계획을 마련한 경우
				다. **효과성 평가결과를 고려하여 CP 운영 취약·미흡분야 등에 대한 개선 조치를 실시한 경우**
				라. 효과성 평가결과를 CP 운영·리스크 매핑·교육 등 차년도 계획 수립 시 반영한 경우
			② 효과성 평가 결과 보고 (28)	가. **효과성 평가결과 및 후속조치에 대해 기관장 또는 최고 의사결정기구에 보고하도록 규정한 경우**
				나. 평가완료 후 1개월 이내에 효과성 평가결과 및 개선계획 등을 기관장 또는 최고 의사결정기구에 보고한 경우
				다. 효과성 평가 및 후속조치에 대한 기록관리 규정이 마련되어 있으며, 관련 내용을 문서화한 경우
				라. **효과성 평가 및 후속조치에 대해 대내·외에 공개한경우**
Ⅴ. 제재 및 인센티브 (100)	**Ⅴ-1. 제재 (62)**	Ⅴ-1-1. 제재 (62)	① 제재 (62)	가. **청렴윤리경영 위반행위자 제재기준·절차, 위반행위 중단 및 손해복구를 위한 조치방안 등을 마련한 경우**
				나. 외부위원이 포함된 인사위원회/징계위원회 등을 개최하여 제재사항을 결정한 경우
				다. 위반행위 발생 시 기준에 맞춰 실제 제재한 경우
				라. 조사결과 및 의결서 등에 대한 기록관리 규정이 마련되어 있으며, 관련 내용을 문서화한 경우
				마. 제재사항을 대내·외에 공개한 경우
	Ⅴ-2. 인센티브 (38)	Ⅴ-2-1. 인센티브 (38)	① 인센티브 (38)	가. CP 실천 및 확산에 기여한 경우 금전적 인센티브 제공 기준·절차가 있는 경우(포상금, 격려금, 신고자 보상금 등)
				나. CP 실천 및 확산에 기여한 경우 비금전적 인센티브 제공 기준·절차가 있는 경우(승진, 선호부서 전보, 성과평가 가점, 표창 등)
				다. **청렴윤리경영 실천에 따른 인센티브가 제공된 경우**

3. 지표별 주요 내용

대분류 Ⅰ 환경조성

고위 경영진의 실천의지, 전담조직 및 CP 운영규정 마련, 소통 등 청렴윤리경영 CP 운영을 위한 환경을 조성하는 단계를 의미함

【 중분류 Ⅰ-1. 리더십 - 소분류 Ⅰ-1-1. 고위 경영진의 실천의지 】

중분류	소분류	지표	세부 지표
Ⅰ-1. 리더십	Ⅰ-1-1. 고위 경영진의 실천의지	① 고위 경영진의 실천의지 (22)	가. **고위 경영진이 청렴윤리경영 실천의지를 대내·외에 직접 표명하고 있는 경우**
			나. 신년사, 공식 행사, 언론, 행정망 및 홈페이지 등 실천의지 표명의 방식이 다양한 경우
			다. 고위 경영진의 실천의지 표명으로 내부 구성원들의 인식이 변화한 경우

○ 고위경영진의 CP 실천의지에 대한 약속과 공표

청렴윤리경영 CP가 효율적이고 체계적으로 운영되기 위해서는 고위경영진의 강력하고 명시적인 부패 무관용 원칙, 청렴윤리경영의 프로그램 이행에 대한 실천의지와 비전이 있어야 함. 이 때, 고위경영진은 이사회 또는 해당 기관에 대하여 상당한 통제를 하거나 정책결정 시 기관 내에서 상당한 역할을 하는 개인을 의미하며, 공기업의 경우에는 기관장, 상임감사 등을 지칭함

고위 경영진이 청렴윤리경영 실천에 무관심하다고 느껴질 경우 직원들은 반부패 규범 및 CP 규정을 준수하지 않을 것이며, CP가 효과적으로 작동이 되지 않을 뿐만 아니라 부패 리스크에 적절히 대응할 수 없을 것임

고위 경영진의 실천의지는 공식행사에서의 표명, 홈페이지 등을 통한 공개 등 다양한 방법으로 이루어질 수 있으며, 결과적으로 고위 경영진의 의지에 대해 내부 구성원들이 인지하고 공감하여, CP 실천에 동참하도록 하여야 함

【 중분류Ⅰ-1. 리더십 - 소분류Ⅰ-1-2. 고위 경영진의 역할과 책임 】

중분류	소분류	지표	세부 지표
Ⅰ-1. 리더십	Ⅰ-1-2. 고위 경영진의 역할과 책임	① 고위 경영진의 역할과 책임 (35)	가. **고위 경영진이 청렴윤리경영을 위해 적절한 인적·재정적 지원을 제공하고 있는 경우**
			나. **징계 강화, 제재 집행 등을 통해 부정부패에 대한 단호한 태도를 표명한 경우**
			다. 월·주간업무보고 등을 통해 정기적으로 CP 제도운영 현황, 성과 등에 대해 직접 확인·점검하고 있는 경우

○ 고위경영진의 CP 실천 및 문화 정착을 위한 노력

고위경영진의 청렴윤리경영 CP 실천에 대한 약속과 공표가 있다 하더라도 솔선수범하여 부패방지 관련 법령을 준수하고 공직자로서 청렴성을 지키고 노력한다는 강력한 의지가 나타나지 않을 경우에는 CP가 효과적으로 작동이 되지 않을 뿐만 아니라 부패 리스크 발생 시 신속히 대응할 수 없을 것임

따라서 고위 경영진이 앞장서 CP를 준수하고, 청렴윤리경영 문화가 조성될 수 있도록 부정부패에 단호한 태도를 보여야 함. 무관용 원칙, 원스트라이크 아웃제 선포 등 부정부패에 대한 엄격한 정책 선포와 일관된 적용이 필요함. 또한 고위 경영진의 일관된 태도가 내·외부 관계자에게 지속적으로 전달되어야 함

※ 미 법무부(DOJ)와 미 증권거래위원회(SEC)는 CP의 효과성을 평가할 때 고위경영진의 지지와 약속이 있었는지 뿐만 아니라 고위 경영진에 의한 높은 수준의 약속이 중간 관리자, 직원 등까지 확산되고 지켜지는지를 함께 고려하고 있음. 또한, 고위 경영진이 조직의 반부패 규범을 철저히 준수하고, 조직 전체에 명확하게 전파하였는지를 평가

CP 책임자를 임명하고 전담조직을 구성하더라도 적절한 자원이 뒷받침되지 않는다면 CP를 안정적으로 운영하기 어려움. 따라서 고위 경영진은 인력·예산 관리부서에 적정 자원을 배정할 것을 명시적으로 지시하는 등 CP 운영에 적절한 인력·예산이 배정되도록 지원해야 함

※ 미국 법무부는 조직이 CP에 투입한 자원, CP와 관련된 인력의 질과 경력(부패를 유발할 수 있는 거래와 활동을 이해하고 밝혀낼 수 있는지), CP 조직의 권한과 독립성, 그리고 이사회에 전문적 영향력을 행사할 수 있는 CP 의 유용성 등에 중점을 두고 있음

고위 경영진은 CP 제도운영 및 성과 등에 대해 정기적으로 확인·점검하여 CP가 적절히 운영되도록 관리하여야 함

< 고위 경영진의 실천의지 표명과 실천 >

구 분	고위 경영진의 실천의지	고위 경영진의 역할과 책임
주요 내용	조직의 청렴윤리경영 실천의지 확립 대내·외 실천의지 공표	기관장 등 청렴윤리경영 실천 부패 무관용 원칙 준수
추진 방식 예시	- 청렴윤리경영 실천의지 선포식 - 청렴윤리경영 실천 CEO 서약식 - CP 계획·규정 · 성과 등에 대한 공개 - 홈페이지 게시 · 보도자료 등 대외적 표명, 신년사 · 사내방송 등 대내적 표명 병행	- 금품등 수수, 인사 특혜, 권한 남용 등 근절 - CP 이행에 대한 인력·예산 등 적절한 지원 - CP 현황에 대한 지속적인 관심과 감독 - 조직 내 부패에 대한 엄격한 조사 · 처벌
효과	내·외부 이해관계자들의 청렴윤리경영에 대한 공감대 확산 및 실천	

< 고위경영진의 역할 >

역할	주요 사항
책임	- 부패방지 관련 법령 준수 및 청렴성 준수 의지
커뮤니케이션	- 솔선수범 및 일관성 있는 태도의 외부 전달
전담 조직 구성	- CP 책임자 지정 및 전담조직 구성과 지원
제도 운영관리	- 제도운영 및 성과에 대한 지속적인 점검, 환경변화(사회 풍토, 정책 등) 대응

고위 경영진의 역할에 대해 아래 [표]들의 내용을 참고할 수 있음

[표] 청렴한 문화 장려를 위한 공기업 이사회와 경영진의 역할(2019)
(OECD, Guidelines on Anti-Corruption and Integrity in State-Owned Enterprises)

- 명확하게 규정화되어 있고 가시적인 부패방지 정책
- 내부통제, 윤리 및 컴플라이언스 대책에 대한 이사회와 경영진의 강력하고 명확하며 가시적인 지지와 약속을 통한 적용가능한 반부패·청렴 규정의 실행을 촉진
- 신고자를 보호하는 굿 거버넌스 및 청렴 촉진
- 규범 내에서의 솔선수범

[표] 미 법무부 기업 컴플라이언스 프로그램 평가지침(2020)
(U.S. Department of Justice Criminal Division Evaluation of Corporate Compliance Programs)

□ **상층부에서의 실행 (Conduct at the top)**
- 말과 행동을 통해 고위직은 조사와 관련한 불법행위의 형태를 포함하여 컴플라이언스를 촉진시켰는지 또는 저하시켰는지?
- 구체적인 조치는 조직의 컴플라이언스와 시정노력에서 어떤 리더십을 보여주었는가?
- 관리자가 새로운 비즈니스 또는 더 큰 이익을 추구하기 위해 더 큰 컴플라이언스 리스크를 용인하지는 않았는가?
- 관리자가 비즈니스 목적을 달성하기 위해 종사자들에게 비윤리적으로 행동하거나 컴플라이언스 인력이 그들의 임무를 효율적으로 수행하지 못하도록 방해하지는 않았는가?

□ **공유된 약속 (Shared Commitment)**
- 고위직과 중간간부, 이해관계자들(예 : 경영·운영, 재정, 계약, 법무, 인사 매니저 등)이 그들의 시정노력을 포함하여 컴플라이언스 또는 컴플라이언스 인력에 대한 그들의 약속(실천의지)을 어떤 식으로 보여 주었는가?
- 그들은 경쟁적 이해관계 또는 비즈니스 목적 달성 앞에서도 그들의 약속을 지속적으로 실천해 왔는가?

[표] 미국 FCPA 리소스 가이드(2판)
(U.S FCPA - A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act

미 법무부(DOJ)와 미 증권거래위원회(SEC)는 CP를 평가하기 위해 상식적이고 실용적인 접근 방식을 사용하여 세 가지 기본 질문과 관련된 질문을 함
· 조직의 CP는 잘 설계되어 있는지?
· 선의로 적용되고 있는지? 다시 말해, 프로그램이 효과적으로 기능할 수 있도록 적절한 자원과 권한을 부여받았는지?
· 실제로 작동하는지?
(중략)
비즈니스 조직 내에서 CP는 이사회와 고위 경영진이 조직의 나머지 부분에 적절한 분위기를 설정하는 것으로 시작됨. 관리자와 직원들은 이러한 기업 지도자들을 보고 배우므로 DOJ와 SEC는 "준법 문화"에 대한 기업 리더의 약속을 고려하고 이러한 높은 수준의 약속이 모든 비즈니스 수준의 중간 관리자와 직원에 의해 강화되고 구현되는지 확인함
(중략)
강력한 윤리 문화는 강력한 CP를 직접 지원함. 고위 관리자들은 윤리적 기준을 준수함으로써 중간 관리자들로 하여금 그러한 기준을 강화하도록 고무할 것임. 규정을 준수하는 중간 관리자는 직원들이 조직 구조 전체에서 이러한 표준을 달성하기 위해 노력하도록 권장함. 요컨대, FCPA 및 윤리 규칙 준수는 최고위층에서 시작해야 함. 따라서 DOJ와 SEC는 고위 경영진이 조직 표준을 명확하게 설명하고, 확실한 용어로 전달하고, 철저히 준수하고, 조직 전체에 전파했는지 평가함

【 중분류 Ⅰ-2. CP 전담조직 - 소분류 Ⅰ-2-1. CP 책임자 임명 및 권한 부여 】

중분류	소분류	지표	세부 지표
Ⅰ-2. CP 전담조직	Ⅰ-2-1. CP 책임자 임명 및 권한 부여	① CP 책임자 임명 및 권한 부여 (21)	가. **CP 책임자를 임원급 또는 이에 준하는 자로 최고의사결정기구 등에서 공식적으로 임명/선임한 경우**
			나. CP 운영과 이해충돌 우려가 없는 자로 임명한 경우
			다. CP 전담부서 관리감독, CP 관련 정보접근 및 개선 요청, 기관장 또는 최고의사결정기구에의 보고 권한을 부여한 경우
			라. **CP 책임자의 직무상 독립을 보장하고 있으며, 일정기간의 임기를 보장한 경우**

○ **CP 책임자 임명 및 독립성 보장**

CP 책임자는 CP 운영과 감독을 위해 임원급 또는 이에 준하는 자로 최고의사결정기구에서 임명 또는 선임하여야 함. 임원급에서 책임자가 임명되지 않으면 조직 내에서 CP에 대한 추동력을 확보하기 어려울 수 있음

※ 미 법무부(DOJ)와 미 증권거래위원회(SEC)는 CP를 평가할 때 기업이 조직의 특정 고위 임원에게(1명 이상) CP의 감독 및 구현에 대한 책임을 부여했는지 여부도 고려하고 있음

CP 책임자는 부패방지, 준법, 리스크 관리 등 CP 운영에 적합한 경험과 자격을 보유해야 하는 한편, CP 운영을 위해 조직 전반에 걸쳐 정보 접근권, 조사권 등을 보장받는 만큼 CP와 이해충돌 가능성이 없는 자여야 함

조직은 CP 책임자가 CP를 효과적으로 운영할 수 있도록 적절한 권한을 부여해야 함. CP 책임자는 CP 운영을 총괄하며, 전담조직에 대한 관리·감독 권한, CP 운영을 위해 필요한 조직 내 각종 자료에 대한 정보접근 권한, 문제가 있는 부서 등에 대한 개선 요청 권한 등을 보유하여야 함. 또한, CP 운영계획 및 성과, 부패리스크 매핑 결과 등 CP 주요 사안에 대해 기관장 등 최고 의사결정기구에 직접 보고할 수 있어야 함

CP 책임자가 부패 리스크를 효율적으로 탐지·개선 등 관리할 수 있도록 직무상 독립을 보장하는 것이 중요하며, 직무상 독립을 실질적으로 보장할 수 있도록 임기, 권한, 역할 등을 명시적으로 규정화할 필요가 있음

< CP 책임자 임명 >

직위	자격요건	고려사항
임원급	- 부패방지, 준법, 리스크 관리 등 CP 운영 관련 경험 및 자격 보유	- 정보접근권 및 조사권 보장에 따른 이해충돌

< CP 책임자의 주요 권한 >

주요권한	주요 사항
조직관리	- CP운영 총괄 및 전담조직에 대한 관리/감독 권한
CP운영 기획	- CP 운영계획 및 성과, 부패리스크 매핑 결과 등 주요 사안에 대한 기관장 및 최고 의사결정기구 보고
정보접근	- CP 운영을 위한 각종 자료에 대한 정보접근
사후관리	- 문제 발생 부서에 대한 개선 요청
독립성	- 직무상 독립 보장

【 중분류 Ⅰ-2. CP 전담조직 - 소분류 Ⅰ-2-2. 전담조직 구성 】

중분류	소분류	지표	세부 지표
Ⅰ-2. CP 전담조직	Ⅰ-2-2. CP 전담조직 구성·운영	① CP 전담조직 구성 (17)	가. **CP 관리, 계획 수립, 정기 보고, 교육·소통, 모니터링 등 CP 운영의 핵심사항을 담당하도록 업무 분장이 되어 있는 경우**
			나. CP 운영을 위한 인력과 예산이 조직 특성, 규모 등을 반영하여 적절히 배정된 경우
			다. **CP 전담조직의 안정적 운영을 위하여 CP 전담조직에 대한 운영규정 등 관련 근거 규정을 마련한 경우**
			라. CP 전담조직의 기능 및 권한에 대해 대내·외에 공표·안내한 경우
		② CP 전담조직의 권한 보장 (14)	가. **CP 전담조직 및 담당자가 CP 운영을 위해 필요한 정보에 대한 접근 권한이 있는 경우**
			나. CP 운영을 위해 필요한 자료가 있을 시 소관부서에 대한 자료 요구 권한이 있는 경우
			다. **CP 위반행위에 대한 조사 권한이 있거나, 조사 담당부서에 협조 요청할 권한이 있는 경우**
			라. CP 전담조직의 권한에 대해 규정/매뉴얼에 명시한 경우

① CP 전담조직 구성·운영 및 지원

조직은 CP 운영을 위해 CP 책임자의 관리·감독을 받는 CP 전담조직을 구성하여야 하며, 충분한 수준의 인력·예산을 배정하여야 함. 전담조직은 CP 계획의 수립, 보고, 교육·소통, 모니터링 등 CP 운영 전반에 대한 핵심 사안을 담당하며, 전담조직의 기능과 권한은 운영규정 등에 명시되어야 함

※ 미 법무부(DOJ)와 미 증권거래위원회(SEC)는 일반적으로 조직이 비즈니스의 규모, 구조 및 리스크 특성을 고려하여 CP에 적절한 인력과 자원을 투입했는지 여부를 고려

< CP 전담조직 구성 >

조직 규모	조직 업무	규정 명시
기관의 규모를 고려한 충분한 인력 및 자원 배분	CP 계획의 수립, 보고, 교육·소통, 모니터링 등 CP 운영 전반 담당	전담조직의 기능과 권한은 운영규정 명시를 통한 적합성 확보

② CP 전담조직의 정보접근 및 조사권한 보장

조직은 CP 전담조직이 조직 전체의 계약 등 업무추진과정에 대해 시의성 있고 효율적인 모니터링 및 조사 등을 할 수 있도록 관련 정보에 접근할 권한을 부여하여야 함. 조직은 전담조직에게 CP 운영을 위한 정보 접근 및 조사권한, 개선요구 권한 등을 부여하고 이를 규정화하여야 함. CP 운영 단계 상 CP 기능과 조사 기능이 분리되어 있는 경우와 같이 CP 전담조직 외의 부서에서 조사권한을 보유한 경우 CP 전담조직은 조사 담당부서에 협조를 요청하고, 조사 담당부서에서는 이에 적극 협조해야 함

< CP 전담조직의 주요 권한 >

주요 권한	주요 사항
정보 접근	- CP 관련 업무 추진을 위한 정보 접근 권한
운영 및 사후관리	- 조사 및 개선 요구 권한 부여
협조 요청	- 감사부서 등 조사 담당부서와의 협조관계 구축

【 중분류 Ⅰ-3. 정책 및 절차 - 소분류 Ⅰ-3-1. CP 운영규정·매뉴얼 수립 】

중분류	소분류	지표	세부 지표
Ⅰ-3. 정책 및 절차	Ⅰ-3-1. CP 운영규정·매뉴얼 수립	① CP 운영규정·매뉴얼 수립 및 개정 (13)	가. 청렴윤리경영 운영규정을 수립하고 CP의 목적, 적용대상, 운영체계, 절차, 준수사항, 개정주기 등이 포함된 경우
			나. **청렴윤리경영 운영 매뉴얼을 수립하고 부패리스크 평가 등 구체적 CP 운영방안 등이 포함된 경우**
			다. 운영규정·매뉴얼 상 기관장 및 임직원, 제3자, 조직의 사업 분야를 CP 적용대상으로 포함하고, 임직원, 제3자 등에게 CP 준수의무를 명시적으로 부여한 경우
			라. 변화하는 경영환경 및 법령 등을 고려하여 운영규정·매뉴얼을 주기적으로 개정한 경우
		② CP 운영규정·매뉴얼 수립 절차 (11)	가. 운영규정 등 수립 시 조직의 미션, 규모, 사업 분야, 이해관계자, 부패 리스크 매핑 결과 등 조직의 특성이 반영된 경우
			나. 운영규정·매뉴얼에 대한 내부 의견수렴 절차를 거쳤으며, 수렴된 의견이 반영된 경우
			다. 운영규정·매뉴얼에 대한 외부 의견수렴 절차를 거쳤으며, 수렴된 의견이 반영된 경우
		③ 행위규범(code of conduct) 수립 (13)	가. **부패방지 관련 법령과 조직의 특성을 고려하여 구체적인 행위규범을 마련한 경우**
			나. 금품 등 수수, 부정청탁, 공금 횡·유용, 이해충돌, 정치적 성향 노출 및 후원 금지 등을 포함한 경우
			다. 행위규범의 적용대상에 기관장 및 임·직원이 모두 명시적으로 포함된 경우
			라. 제3자 관련 내용이 포함되어 있는 경우

① CP 운영규정·매뉴얼 수립 및 주기적 개정

청렴윤리경영 운영규정 및 매뉴얼에는 조직의 특성과 상황을 반영하여 목적, 적용대상, 절차, 준수사항, 개정주기 등에 관하여 규정하고, 운영체계, 부패 리스크 평가 등의 구체적 운영방안이 제시되어야 함. 또한, 경영환경의 변화와 법령 개정 등을 고려하여 주기적으로 개정되어야 함

※ [붙임 8] 청렴윤리경영 컴플라이언스 운영규정 예시 참조

※ 환경요인 유형 : 법령, 정책, 사회적 요구/기대수준, 국정과제, 평가, 국제규범, 경제전망, ESG 등 경영 트렌드, 디지털 기술, 사회문화, 재난 등

※ 미국 연방양형 가이드라인은 조직은 범죄행위를 예방하고 탐지하기 위한 기준과 절차(범죄행위의 가능성을 합리적으로 감소시킬 수 있는 행위 및 내부통제의 기준, §8B2.1)를 수립해야 함을 명시하고 있음. 잘 고안된 CP 매뉴얼은 윤리적 규범을 만족시키고 조직에 긍정적 영향력을 미치며 조직에 의해 식별되어진 리스크를 해결하거나 감소시키기 위한 방침과 절차를 포함하여야 함

CP 적용대상에는 기관장을 포함한 임·직원 전체를 포함하여 전사적인 CP 운영이 가능하도록 하고, 기관 특성에 따라 계약 상대방, 협력사, 자회사 등 다양한 제3자를 포함할 수 있으며, CP 적용대상에게 CP 준수의무를 명시적으로 부여하여야 함

이 때, 제3자(the third pary)란 계약업체 및 공급업체[87], 유통업체[88], 합작투자사[89], 중개인 및 중개업체[90], 크게는 고객을 포함하는 개념으로, 제3자 범위는 조직 특성에 따라 다르게 정의될 수 있음. 공공기관의 경우 자회사·출자회사·계약 상대방·하도급 업체 등 다양한 기관을 포함할 수 있으며, 기관의 기능·특성 및 부패 리스크 발생 가능성 등을 고려하여 결정해야 함

※ 기준에 따라 하도급업체, 공공부문 보조금을 받는 기관, 공공서비스 수혜자 또는 이용자, 업무 유관 기관, 해외사업 에이전트·컨설턴트 등을 포함할 수 있음

< CP 운영규정·매뉴얼 수립·개정 주요 사항 >

구분	주요 사항
내용	- 목적, 적용대상, 절차, 준수사항, 개정주기 - CP 운영체계, 부패 리스크 평가 등의 구체적 운영방안 - 매뉴얼 개정을 위한 이해관계자 의견수렴 절차
대상	- 내부 이해관계자 : 기관장, 고위경영진, 직원 등 - 외부 이해관계자 : 계약 상대방, 협력사, 자회사 등
개정	- 정기 개정 : 연 1회 검토 - 수시 개정 : 환경변화에 따라 개정이 시급한 요인에 대한 선제적 대응
의견수렴	- 연 1회, 내부/외부/전문가 대상 각각 실시

87) 계약에 따라 조직에 재화와 서비스를 제공하는 개인 및 조직
88) 기업의 상품을 구매하여 보관 후 소매업자 또는 최종 소비자에게 직접 판매하는 개인 및 조직
89) 신규 사업체를 설립하고 그 자산을 관리하기 위해 비즈니스 계약을 맺은 개인 및 조직
90) 기업을 대신하여 사업상 이익을 증진시키도록 활동하는 개인 및 조직

② CP 운영규정·매뉴얼 수립을 위한 대내·외 의견수렴

CP 운영규정 및 매뉴얼은 조직의 미션·규모·사업 분야·이해관계자 등의 특성에 맞춰 수립되어야 함. 조직에 적합한 CP를 마련하고 임·직원 등의 CP에 대한 수용성을 높이기 위해서는 직원, 노조 등 직원을 대표하는 조직, 기타 이해관계자 등 대내·외 의견을 수렴하여 반영하는 것이 중요함. 따라서 설문조사, 인터뷰, FGI 등 다양한 방법을 활용하여 대내·외 이해관계자의 의견을 수렴하고 적절하게 반영하여야 함

③ 행위규범(code of conduct) 마련

행위규범은 법적 책임과 윤리적 책임을 포괄하는 개념으로 바람직한 행동 방식을 말하며, 대통령령인「공무원 행동강령」보다 넓은 의미임

행위규범은 조직의 특성·환경·이해관계자 등을 고려하여 명확하고 간결하게 규정되어야 하며, 금품·향응·편의 제공, 부정 청탁, 공금 횡·유용, 이해충돌, 정치적 기부·후원 등의 금지를 포함할 수 있음

행위규범은 기관장을 포함한 모든 임·직원에게 적용되어야 하며, 임·직원은 이를 준수하여 업무를 수행하여야 함

※ 미국 법무부(DOJ)는 연방법과 관련한 조직의 충분한 CP에 헌신하기 위한 행위규범(code of conduct)을 조직의 직원들에게 접근하기 쉽고 적용 가능한 방식으로 수립했는지 조사

< 대상별 행위규범 예시 >

대상	준수 사항	
고위직	- 청렴수준 향상을 위한 솔선수범 - 관용차·관사 등 자산 사적 사용 금지	- 가족 등 특혜 채용 제한 - 건전한 경조사 문화의 정착
전 직원	- 금품 등을 요구 및 받는 행위의 제한 - 외부강의등의 사례금 수수 제한 - 직무 관련 기관에의 부당한 요구 금지	- 투명한 정보 획득 및 유출 금지 - 직무관련자 등과의 거래 신고 - 퇴직자와의 사적 접촉 신고
제3자	- 금품 등 수수 금지 - 감독기관에 골프, 사행성 오락 등 제공 제한	- 공무수행 외의 권한 남용 제한 - 감독기관의 부당행위 등 신고

[표] 미국 FCPA 리소스 가이드(2판)

(U.S FCPA - A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act)

미 법무부(DOJ)와 미 증권거래위원회(SEC)에서는 조직에 조직 내 CP에 대한 책임을 설명하고 적절한 내부 통제, 감사 관행 및 문서화 정책을 자세히 설명하고 징계 절차를 명시하는 정책 및 절차가 있는지 여부도 고려함. 이러한 유형의 정책 및 절차는 비즈니스의 규모와 성격 및 비즈니스와 관련된 리스크에 따라 달라짐

효과적인 정책과 절차를 위해서는 제품 및 서비스, 타사 대리인, 고객, 정부 상호 작용, 산업 및 지리적 위험 등 조직의 비즈니스 모델에 대한 심층적인 이해가 필요함

조직이 해결해야 할 위험에는 외국 공무원에 대한 지불을 포함하여 외국 정부와의 거래의 성격과 범위가 포함됨; 제3자의 사용; 선물, 여행, 및 접대 비용, 자선 및 정치적 기부, 지불을 촉진하고 신속하게 처리. 예를 들어, 글로벌 사업을 운영하는 일부 조직은 명확한 금전적 한도와 연간 한도가 있는 개인 고객과 외국 공무원이 관련된 일상적인 선물, 여행 및 접대를 검토하고 승인하기 위해 웹 기반 승인 프로세스를 구축함. 이러한 시스템 중 상당수는 유연성을 갖추고 있어, 고위 경영진 또는 사내 법률 고문이 적절한 상황에서 고유한 요청을 보고 승인할 수 있음. 이러한 유형의 시스템은 기업 리소스를 절약하는 동시에, 적절히 구현될 경우 잠재적인 FCPA 위반을 방지하고 탐지할 수 있는 좋은 방법이 될 수 있음

※ 행위규범 포함 사항 예시 : 부정청탁, 금품수수, 직권남용, 예산 등 재정 낭비, 재화 및 서비스 조달 부패, 이해충돌, 정치기부금, 편파주의, 급행료, 연고주의, 정실인사 등

[표] 지멘스 사업행동지침 "We make real what matters"(2021) 중 '뇌물수수'편

- 우리는 어떠한 형태의 뇌물 수수도 용납하지 않습니다.
- 우리는 다음과 같은 행위를 하지 않습니다.
  - 과도한 선물 및 향응의 제공 혹은 수락
  - 과도한 출장비 제공 혹은 수락
  - 부적절한 금전제공 혹은 수락
  - 지멘스를 대신하는 제3자를 통한 뇌물 제공
  - 부적절한 급행료 제공 혹은 수락
- 선물 및 접대는 타당한 범위 내에서만 가능합니다.
  - 과도한 선물 및 접대를 제공하지 않습니다.
  - 사업상 혜택 또는 기타 편익을 대가로 선물 및 접대를 제공하지 않습니다.
- 후원, 기부, 자선적 기부, 그리고 회원 가입 등은 조직의 목표달성을 촉진하는 경우에만 가능합니다.
  - 후원 등은 조직의 합법적 목표 달성 촉진에 도움이 되는지 신중하게 검토되어야 합니다.
  - 사업상 부적절한 이득 또는 기타 비윤리적 목적을 위해 약속받거나 제공되거나 이루어져서는 안 됩니다.
  - 종교적, 정치적으로 반드시 중립적이어야 합니다.
  - 브랜드 및 사회적 책임을 강화해야 합니다. 법적 요구사항을 고려하는 것만으로는 충분하지 않습니다.
- 제3자의 출장비 지급은 타당하고 허용 가능한 경우에만 가능합니다.
  - 우리는 정당하고 적합한 출장비만 지급합니다.
  - 우리는 선물 및 접대에 관한 내부규정을 준수합니다.

【 중분류Ⅰ-3. 정책 및 절차 - 소분류Ⅰ-3-2. CP 운영규정·매뉴얼 접근 및 활용 】

중분류	소분류	지표	세부 지표
Ⅰ-3. 정책 및 절차	Ⅰ-3-2. CP 운영규정·매뉴얼 공개 및 활용	① CP 운영규정·매뉴얼 공개 및 활용 (9)	가. **CP 운영규정·매뉴얼을 인트라넷, 홈페이지, 공시 등을 통해 대내·외에 공개한 경우**
			나. 대내·외 공개 자료를 클릭 수 3회 이하 등 쉽게 확인 가능한 경우
			다. 운영규정·매뉴얼 관련 구체적 내용에 대한 질의·답변 창구가 마련된 경우
			라. 운영규정·매뉴얼이 개정된 경우 1개월 이내에 공개된 자료를 현행화한 경우

○ CP 운영규정·매뉴얼 공개 및 활용

CP 운영규정 및 매뉴얼은 임·직원 등 CP 적용대상자들이 인지하고 준수할 수 있도록 인트라넷, 홈페이지 등을 통해 대내·외에 공개되어야 함. 인트라넷·문서 등을 활용한 기관 내 공지, 공시·홈페이지 게시를 통한 대외 공개가 모두 요구되며, 접근성을 높여 손쉽게 활용할 수 있도록 하여야 함

운영규정·매뉴얼이 개정된 경우 임·직원 등이 준수할 수 있도록 대내·외 공개 자료도 즉시 현행화하여야 함

임·직원 등 CP 적용대상자가 공개된 CP 운영규정 및 매뉴얼을 실효성 있게 활용할 수 있도록 구체적인 내용에 대한 질의·답변·상담·자문 창구 등을 마련할 필요가 있음. 이를 통해 임·직원 등이 부패행위를 일으키지 않도록 예방할 수 있으며, 부패발생 시 적극적인 대응이 가능함

한편 CP 운영규정 및 매뉴얼 공개는 조직의 CP 운영 의지를 대내·외에 적극적으로 천명하는 동시에 실효성 있게 운용되는지 내·외부의 통제를 받는다는 점에서 중요함

【 중분류Ⅰ-4. 소통 - 소분류Ⅰ-4-1. 대내·외 소통 】

중분류	소분류	지표	세부 지표
Ⅰ-4. 소통	Ⅰ-4-1. 대내·외 소통	① CP 관련 대내 소통(11)	가. 임·직원 간 반부패 의지 공유, CP 운영 개선방안 논의 등 청렴윤리경영 관련 소통 실적이 있는 경우
			나. CP 관련 간부회의, 간담회 등 대면 소통 채널을 마련·운영한 경우
			다. 설문조사, 익명 게시판 등 비대면 소통 채널을 마련·운영한 경우
		② CP 관련 대외 소통 (10)	가. **제3자, 이해관계자, 일반국민 등을 대상으로 한 청렴윤리경영 관련 소통 실적이 있는 경우**
			나. CP 관련 간담회, 교육 등 대면 소통 채널을 마련·운영한 경우
			다. 설문조사, 익명 게시판 등 비대면 소통 채널을 마련·운영한 경우

① 대내 소통 채널 구축 및 주기적 소통

조직 내 소통은 조직 구성원이 청렴윤리경영에 대한 조직의 의지를 이해하고 이를 지지하는 행동으로 나아가기 위한 과정으로 모든 임직원의 참여가 필요하며, 특히 기관장 등 고위 경영진의 참여가 중요함. 간부회의, 직급·연령별 간담회, 워크숍 등의 대면 채널과 설문조사, 익명게시판 등 비대면 채널을 활용할 수 있음

② 대외 소통 채널 구축 및 주기적 소통

대외 소통은 제3자·이해관계자 등이 CP 관련 의견을 개진할 수 있는 소통창구를 마련·운영하는 것으로, CP가 제3자 등 외부인과의 협력 속에서 운영되도록 함으로써 부패에 대한 외부 통제장치로 작용할 수 있음. 간담회, 교육 등의 대면 채널과 설문조사, 홈페이지 내 소통창구와 같은 비대면 채널을 활용할 수 있음

【 중분류Ⅰ-4. 대내·외 소통 - 소분류Ⅰ-4-2. 소통결과 활용 】

중분류	소분류	지표	세부 지표
Ⅰ-4. 소통	Ⅰ-4-2. 소통결과 활용	① 소통결과 활용 (14)	가. **대내외 의견을 검토하여 CP 운영방식 개선에 반영한 경우**
			나. 대내·외 의견 및 반영 결과를 공개하는 경우
			다. 소통과정 전반을 문서로 기록·관리하는 경우

소통을 통해 도출된 CP 개선방안은 실제 적극 반영되어야 하며, 소통내용과 활용결과를 문서로 기록·관리하고 공개하여야 함. 이는 대내·외 소통을 보다 활성화하고, 조직의 CP 운영계획 및 매뉴얼 등의 현실 적합성을 높일 수 있음

대분류 || 부패 리스크 매핑

부패 리스크 매핑(Mapping)은 조직의 부패 리스크를 전사적·체계적으로 파악하는 것으로, 부패 리스크를 식별하고 원인·영향력·발생가능성 등을 평가하여 우선순위에 따라 경감조치를 실행하고, 부패 리스크 맵을 구축·관리하는 일련의 활동을 말함

< 부패 리스크 매핑 절차 >

※ 프랑스 반부패기구(Anti-Corruption Agency, AFA)에서 2017년 발표한 가이드라인의 '6가지 방법론(A Six-Step Method)'[91]을 토대로 함

- 리스크 맵을 정교화 하고, 실행 및 업데이트하기 위해 역할과 책임을 명확화
- 조직의 활동에 내재되어 있는 리스크 파악
- 부패 리스크에 노출되어 있는 사안 평가
- 리스크를 관리하기 위한 수단의 충분성과 효율성을 평가
- 순 위험(net risk) 또는 잔여 위험(residual risk)에 대해 우선순위를 부여하고 해결
- 리스크 맵을 공식화하고 업데이트

리스크 매핑을 통해 조직은 부패 리스크의 위험수준에 비례한 리스크 관리계획을 수립하고 관리할 수 있으며, 이를 통해 부패를 사전 예방하고 CP운영의 효율성을 높일 수 있음. 또한, 고위 경영진이 부패 리스크를 미리 파악할 수 있게 되어 부패 예방 조치를 효과적으로 시행할 수 있음

91) 프랑스 반부패기구(Agency France Anticorruption), 「Guidelines to help private and public sector entities prevent and detcet corruption, influence peddling, extortion by public officials, unlawful taking of interest, misappropriation of public funds and favouritism」, 2017, p14~p18 참고

[표] 리스크 매핑의 목적
(World Customs Organization, "Guide for Corruption Risk Mapping", 2015, 7p)

- 리스크를 식별하고 상호간 연계
- 체계적인 리스크 관리 전략을 개발할 수 있도록 메커니즘 제공
- 현재의 리스크를 비교·평가하고 적절한 전략 선택을 지원
- 모든 리스크 경감 전략이 실행된 이후 잔여 리스크 식별
- 관리자와 직원 모두에 대한 리스크 관리 전략 소통

한편, OECD는 2019년 '공기업 부패방지 및 청렴 가이드라인(Guidelines on Anti-Corruption and Integrity in State-Owned Enterprises)'을 발간하여 공기업의 부패 리스크를 식별 및 완화할 수 있도록 각 국가에 통합 리스크 관리제도 도입을 권고한 바 있음

[표] OECD 리스크 관리 권고(2019)
(OECD, Guidelines on Anti-Corruption and Integrity in State-Owned Enterprises)

- 리스크 관리제도는 필수적이며, 맞춤형 리스크 평가 개발, 일관되고 광범위한 내부통제, 윤리 및 CP 조치 구현
- 리스크 관리제도는 공기업 이사회에 의해 정기적으로 모니터링 및 재평가·조정
- 리스크를 관리·책임지는 업무와 감독하는 업무는 분리
- 리스크 평가는 정기적으로 수행하고, 맞춤형이어야 하며, 내재된 내부 위험, 외부위험 및 잔여위험을 고려하고, 고 위험 영역 고려, 다양한 이해관계자의 의견 등을 통합
- 리스크 평가를 담당하는 부서장의 충분한 권한 확보
- 리스크 관리제도와 리스크 경감방안에 관한 정보 공개

【 중분류Ⅱ-1. 부패 리스크 식별 및 평가 - 소분류Ⅱ-1-1. 역할과 책임 】

중분류	소분류	지표	세부 지표
Ⅱ-1. 부패 리스크 식별 및 평가	Ⅱ-1-1. 부패 리스크 매핑 역할과 책임	① 부패 리스크 매핑 역할과 책임 (29)	가. **고위 경영진 : 고위 경영진이 부패리스크 매핑 실행을 촉진하고 적정 자원을 제공하고 있는 경우**
			나. **중간관리자 : 중간관리자들이 본인이 담당하는 부문의 부패리스크 매핑 활동에 직접 참여하거나 매핑 프로세스가 효율적으로 이루어지고 있는지 관리하고 있는 경우**
			다. 전 직원 : 모든 부서 및 직원이 수행업무와 관련한 부패리스크를 파악·제출하여 부패리스크 매핑 활동에 기여하고 있는 경우
			라. **CP 전담조직 : CP 전담조직이 조직 전체에 대한 부패리스크를 식별·분석·평가하고, 개선방안 등을 포함한 부패리스크 맵을 마련·관리·환류하고 있는 경우**
			마. **리스크 부서 : 회계·재정 담당부서, 비위사례 발생 부서 등 고 리스크 부서에서 책임 분야 내의 부패리스크를 식별하여 리스크 매핑에 참여하고 있는 경우**

○ **부패리스크 매핑의 전사적 참여**

부패 리스크 매핑의 핵심 중 하나는 조직 구성원 모두에게 역할과 책임을 부여하여 전사적으로 이루어져야 한다는 것으로, 고위 경영진부터 중간관리자, 전 직원, CP 전담조직이 모두 참여해야 함

부패 리스크 매핑이 조직에 내재화된 이후에는 고 리스크 부서를 중심으로 매핑 활동이 이루어질 수 있으나, 초기에는 전사적 참여를 기반으로 매핑 프로세스가 조직문화로 자리 잡을 수 있도록 지속적인 노력을 기울일 필요가 있음

고위 경영진은 부패 리스크 매핑을 촉진하고 부패 리스크 식별·개선에 필요한 자원을 제공해야 하며, 리스크 관리계획이 타당하게 수립되었는지 확인하고 적절히 실행되도록 촉진하여야 함

중간관리자는 본인이 담당하는 부문의 부패 리스크 매핑 활동에 직접 참여하거나 매핑 프로세스가 효율적으로 이루어지고 있는지 관리하고, 직원들이 리스크 매핑에 적절히 참여하도록 지원하여야 함

전체 직원들은 본인이 담당하는 업무에 관한 부패 리스크를 식별하여 리스크의 발생가능성·영향력을 평가한 후, 리스크별 우선순위를 결정하여

야 함. 또한, 우선순위에 따른 리스크 개선방안을 마련·시행하고, 리스크 식별부터 조치결과까지의 주요 사항을 CP 전담조직에 제출해야 함

부패 발생 가능성이 높은 리스크 부서는 리스크 매핑을 더 충실히 실시하여야 함. 가령 투자, 재정·회계 부서, 계약·구매 업무 담당자 등은 뇌물 수수나 리베이트, 이해충돌, 부정청탁 등에 취약할 수 있으므로 부패 리스크 식별·평가를 적극적으로 실시하여야 하며, 계약·구매 시 관련 법령을 준수하고 청렴계약제를 활용하는 등의 방법으로 부패 리스크를 경감시켜야 함

CP 전담조직은 전사적으로 제출된 부패 리스크 식별·평가 결과를 종합·분석하여 우선순위 지정 및 부패 리스크 맵 구축을 실시하고, 우선순위에 따른 모니터링 및 관리 대책을 수립·시행해야 함. 또한, 부패 리스크 매핑 전반에 대해 평가하고 부패 리스크 매핑 및 CP 프로그램 개선 역할을 해야 함

이 때, 부패 리스크를 관리하고 책임지는 일선 부서와 리스크를 감독하는 CP 전담조직은 분리되어야 함. CP 전담조직은 일선 부서에서 제출한 리스크 식별·평가 결과가 적절한지, 우선순위가 낮은 리스크에 과도한 경감조치가 실시되고 있지 않은지 등을 검토하고 조정함으로써 부패 리스크 매핑의 효율성을 높일 수 있음

< 리스크 매핑 절차별 주요 참여자 >

< 참여자별 주요 역할 >

매핑 참여자	역할
고위경영진	- 부패리스크 매핑 실행을 촉진하고 적정 자원을 제공
중간관리자	- 담당하는 부문의 부패리스크 매핑 활동에 직접 참여하거나 매핑 프로세스가 효율적으로 이루어지고 있는지 관리
전 직원 (일선 부서)	- 부패리스크를 식별·평가하고 부패리스크 경감조치를 실시하며, 경감조치 이후 잔여 부패리스크에 대한 추가조치 등을 실시
CP 전담조직	- 부패리스크 관리계획 수립, 부패리스크 식별·평가방법 안내, 일선 부서의 리스크 평가 결과를 검토·보완하는 등 부패리스크 매핑을 총괄 관리
리스크 부서	- 회계·재정 담당부서, 과거 부패사건 발생 등 고 리스크 부서는 소관 업무에 대한 부패리스크 식별·평가, 고강도의 개선조치 등을 추진

【 중분류Ⅱ-1. 부패 리스크 식별 및 평가 - 소분류Ⅱ-1-2. 부패 리스크 식별 】

중분류	소분류	지표	세부 지표
Ⅱ-1. 부패 리스크 식별 및 평가	Ⅱ-1-2. 부패 리스크 식별	① 부패 리스크 식별 범위 (24)	가. **조직의 주요 사업, 기능, 특성 등으로 인해 발생 가능한 고유 리스크를 식별한 경우**
			나. **인사, 채용, 재무, 회계 등 경영관리 관점에서 발생 가능한 관리 리스크를 식별한 경우**
			다. 제3자 관련 리스크를 식별한 경우
		② 부패 리스크 식별 방법 (22)	가. PEST 등 환경분석, 타 조직 벤치마킹, 과거 위반 사례 분석 등 다양한 방법을 활용하고 있는 경우
			나. **워크숍, 인터뷰, 설문조사, 익명게시판 등을 통해 내부 조직원들의 의견을 수렴한 경우**
			다. FGI, 워크숍, 인터뷰 등을 통해 외부 이해관계자의 의견을 수렴한 경우

부패 리스크 식별은 대내·외적으로 발생할 수 있는 부패를 특정하는 단계로, 조직에서 발생할 수 있는 부패 리스크를 평가하고 개선하는 데 기반이 되며, CP 운영의 가장 필수적이며 중요한 부분임

부패 리스크 식별이 제대로 이루어지지 않을 경우 조직은 불필요한 곳에 시간·자원 등을 투자하게 되어 당초에 목표로 한 효과를 거둘 수 없다는 점을 유의해야 함

① 다양한 관점에서의 부패리스크 식별

조직의 부패 리스크는 관점에 따라 다르게 분류할 수 있으며, 아래 [표]와 같이 여러 요소에 의해 결정되므로 조직에서 발생 가능한 부패 리스크를 다양한 관점에서 식별할 필요가 있음

[표] 부패리스크에 영향을 미치는 요소[92)]

기업 특성	기업의 위치, 운영방식, 사업 파트너와의 의사소통 방식, 기업 구조 등에 따라 앞서 언급된 결과가 미치는 영향도 달라짐
기업 구조	분권화된 기업의 경우 지사와 자회사의 운영을 통제할 수 있는 권한이 약할 수 있음
업종 및 지리적 위치	반부패 프로그램을 기업 상황에 맞게 조절할 때, 기업에서는 해당 업계와 지리적 위치를 반드시 고려해야 함. 산업과 지리적 위치는 기업이 운영하는 시장 역할 뿐만 아니라, 경쟁 수준, 시장 규범, 관습, 소비자, 공급자, 공무원과 같은 이해관계자의 기대에도 영향을 끼침
비즈니스 모델	어떤 비즈니스 모델은 대리점이나 협력 업체 같은 사업 파트너의 지원을 반드시 필요로 하는데, 이런 경우 기업에서 통제할 수 있는 범위가 낮으므로 부패의 위험이 높아질 수 있음
기업 문화	경쟁이 과열되고, 신뢰도와 청렴성이 낮은 문화가 있는 기업의 경우 정직, 참여, 윤리적 가치가 강조되는 기업보다 부패에 더 취약함. 따라서 기업의 성과급 제도도 위험 평가에 포함되어야 함
기타	높은 이직률, 핵심 라이선스 의존도, 복잡한 계약 혹은 단기 금융 투자

청렴윤리경영 CP에서는 크게 조직의 규모·기능·사업 분야 등 다른 조직과 구별되는 특성에 따라 나타나는 '고유 부패리스크'와 인사·채용·재무·회계 등 조직 운영과정에서 공통적으로 발생 가능한 '관리 부패리스크'로 구분하고자 함. 예를 들어, 조직의 주요 사업 분야가 토지 개발 및 주택 건설 등에 해당할 경우 주택 건설사업 과정에서의 뇌물 수수 및 부정청탁 등을 고유 리스크라고 할 수 있음

- **(고유 부패리스크 예시)** 내부 개발사업 정보를 이용한 부동산 거래, 자격심사/인증 등 심사과정의 특혜, 고유사업 관련 금품 등 수수 및 리베이트, 업무상 개인정보 부당 이용, 자재 무단 반출·횡령, 입찰 조작, 허위 준공처리, 퇴직자 사적 접촉 및 특혜 제공, 업무 관련 전산 조작 등

92) 한국유엔글로벌컴팩트, "반부패 준법·윤리경영 지침서", 36면

- **(관리 부패리스크 예시)** 예산 횡령, 허위 직원 등록, 예산 부당 사용, 법인카드 부당 사용, 공용물 사적 사용, 부당 자산구매, 허위 출장, 허위 급여·수당 수급, 면접위원 정보 유출, 채용 특혜, 인사청탁 등

또한, 최근 국제적으로 자회사·협력사 등 제3자와 관련된 부패 리스크 관리의 중요성이 커지고 있는 만큼 제3자 리스크를 별도 지표로 구성하였음. 이 때, 식별된 부패 리스크의 내용·발생분야 등에 따라 고유/관리 리스크와 제3자 부패리스크에 중복으로 해당될 수 있음. 가령, 기업 구조 상 자회사·협력사가 많은 조직에서 자회사 등 제3자가 뇌물을 수수한 경우, 기업 구조와 관련된다는 점에서 고유 리스크로 분류할 수 있는 동시에, 뇌물 수수의 주체에 주안점을 두어 제3자 부패리스크로 분류할 수도 있음

- **(제3자 부패리스크 예시)** 자회사 임·직원과 협력업체 간 뇌물, 자회사의 사업자금 횡령, 부실시공·불량자재 사용, 협력사의 개인정보 유출 등

< 리스크 유형 및 예시 >

고유 부패 리스크		관리 부패 리스크		제3자 부패 리스크	
조직의 규모·기능·사업 분야 등 다른 조직과 구별되는 특성에 따라 발생		인사·채용·재무·회계 등 조직 운영과정에서 공통적으로 발생		자회사·협력사 등 제3자와 관련된 부패 리스크	
[예시]		[예시]		[예시]	
미공개정보 이용 사익 추구	업무상 개인정보 부당 이용	예산 횡령	법인카드 부당 사용	자회사 임·직원과 협력업체 간 뇌물	자회사의 사업자금 횡령
고유사업 관련 금품 등 수수	심사과정 특혜	예산 부당 사용	부당 자산구매		
자재 무단 반출·횡령	입찰 조작	공용물 사적 사용	채용 심사위원 정보 유출	부실시공·불량자재 사용	협력사의 개인정보 유출
허위 준공처리	업무 관련 전산 조작	급여·수당 허위/부당 수급	채용 특혜, 인사청탁		

② 부패리스크 식별 방법론

조직의 부패 리스크를 누락 없이 식별하기 위해서는 다양한 방법을 활용해야 함. 기관의 업무처리과정을 분석하여 부패가 발생할만한 리스크 시나리오를 상정하여 식별하거나, 부패가 발생했던 사업 분야·규정·이해관계자 등의 데이터를 활용한 빅데이터 분석, 워크숍·인터뷰·설문·익명게시판 등 대내·외 이해관계자로부터의 의견 수렴 등의 방법도 활용할 수 있음

또한, 과거에 조직에서 발생한 부패사건, 동종 업계에서 발생한 부패사건, 외부감사, 부패사건에 대한 법원 판결 등을 참고하는 것도 도움이 될 수 있음. 가령, 구매·계약·입찰과정에서의 비리·부정 청탁, 불법적인 기부·후원 등 과거부터 다수 발생한 부패 유형과 관련한 부패 리스크가 존재하는지 검토해야 함

※ 미국 법무부(DOJ)는 이전에 경험한 부패, 동일 산업·지역에서 운영 중인 다른 조직의 부패 등에서 배운 교훈들을 리스크 매핑에 반영하도록 하고 있음

< 리스크 식별방법 및 참고자료 예시 >

구분	중점 사항	참고자료 예시
환경 분석	조직에 영향을 줄 수 있는 외부 및 내부 환경요인을 정의하고, 각 영역별 정책 및 이슈 분석을 통한 부패 리스크 식별	- 정치·경제·사회·기술 4가지 요소에 대한 거시환경분석(PEST) - 경제정책방향/경제전망보고서 - 언론보도 - 국제 반부패 가이드라인 등 규범 - 법령, 국정과제, 정책별 추진계획 등 정책환경 분석
업무 분석	조직의 주요 업무절차별 발생할 수 있는 리스크를 자체 점검	- 업무 프로세스 분석 - 사업 관련 법령·규정 분석
의견 수렴	조직 관련 주요 이해관계자들의 의견 수렴을 통한 리스크 식별	- 워크숍, 직급별/사업별 간담회 등 집단심층면접(FGI) - 전문가 자문회의 - 고객/임직원 대상 설문조사 - 익명게시판 운영
사례 분석	과거 사례 · 유사기관의 사례를 토대로 한 부패 리스크 식별	- 과거에 부패가 발생한 사업 분야, 규정, 이해관계자 등 분석 - 언론보도·감사원 감사보고서 등을 활용하여 타기관 사례 분석

【 중분류Ⅱ-1. 부패 리스크 식별 및 평가 - 소분류Ⅱ-1-3. 부패 리스크 평가 및 경감조치 】

중분류	소분류	지표	세부 지표
Ⅱ-1. 부패 리스크 식별 및 평가	Ⅱ-1-3. 부패 리스크 평가 및 경감조치	① 전사적 참여 (27)	가. 규정/매뉴얼로 조직 전체에 대한 부패리스크 평가 의무를 부여한 경우
			나. **조직 내 모든 부서의 부패리스크 식별 결과를 종합하여 평가한 경우**
			다. 부패리스크 평가를 연 1회 이상 실시한 경우
		② 부패 리스크 평가 (31)	가. **영향력·발생가능성을 고려하여 체계적으로 부패리스크 평가가 이루어진 경우**
			나. 식별된 부패리스크별 시나리오를 고려하여 부패리스크 평가를 실시한 경우
			다. 부패리스크 평가 시 내부 의견수렴 절차를 거친 경우
			라. 부패리스크 평가 시 외부 컨설팅 및 자문, 외부 평가 결과 등을 활용한 경우
			마. 부패리스크 평가의 과정 및 결과를 종합적으로 고려할 때, 부패리스크 평가가 우수하게 실시된 경우
		③ 부패 리스크 경감조치 (31)	가. 운영규정/매뉴얼로 부패리스크 평가 후 경감조치 실시 의무를 부여한 경우
			나. **부패리스크의 영향력·발생가능성을 중점적으로 고려하여 적절한 경감방안을 마련한 경우**
			다. 부패리스크 경감조치를 효과적으로 실시한 경우

① 부패리스크 평가의 전사적 참여

부패 리스크를 효과적으로 관리하기 위해서는 식별된 리스크를 체계적으로 평가하여, 리스크의 특성에 맞는 경감조치를 시행하여야 함

부패 리스크 평가의 대상은 조직 전체로, 전사적으로 식별한 부패리스크를 누락 없이 평가하여야 하며, 연 1회 이상 부패 리스크 평가를 실시하여 부패리스크 수준의 변화를 적시에 반영하고 적절하게 대응하여야 함

② 부패리스크 평가의 적절성

부패 리스크의 특성에 따라 적절한 경감조치를 실시할 수 있도록 식별된 리스크의 발생가능성(probability)과 영향력(impact)을 함께 고려하여 '위험 수준'과 '위험 등급'을 결정할 필요가 있음. 발생가능성은 부패사건이 실제 일어날 개연성을 의미하며, 영향력은 부패사건이 발생할 경우 조직에 끼치는 금전적 피해, 평판 훼손 등 비금전적 피해를 모두 포함함

일선 부서는 식별한 리스크가 발생할만한 상황들을 가정한 부패 리스크 시나리오를 상정하여 발생가능성과 발생 시의 영향력을 평가하여야 하며, 각각을 아래 표와 같이 1~5점으로 점수화하면 위험 수준 및 등급을 도출할 수 있음

CP 전담조직은 일선 부서에서 제출한 리스크 식별·평가 결과가 적절한지 조직 전체적인 관점에서 검토하고, 조직 전체의 리스크 평가 결과를 종합적으로 관리하여야 함. 특히, 동일한 부패 리스크가 부서별로 다르게 평가되거나 일선 부서에서 위험수준을 저평가하지 않는지 점검해야 함

한편, 부패 리스크의 위험수준은 정량적·객관적으로 판단하기 어려우므로 대내·외 의견 수렴, 정책 자문, 주기적 재평가 등을 통해 리스크 평가결과를 지속적으로 보완하고 평가결과의 신뢰성을 높이려는 노력이 필요함

특히 현안 사업·부패사건 발생사업 등 중요 사안에 대해서는 전문가 회의 등을 통해 위험등급을 정성적으로 추가 조정할 필요가 있는지 검토가 필요함. 리스크 등급 조정을 실시할 경우, 등급조정 대상 리스크 선정 기준 마련, 리스크 등급 관련 내·외부 의견수렴, 리스크 등급 조정회의 개최 등의 절차를 거쳐 등급 조정의 전문성과 객관성을 높이는 것이 중요함

[표] 부패 리스크 위험등급 결정 절차

<table>
<tr><th>단계</th><th>주요 내용</th></tr>
<tr><td>리스크 위험도 산출</td><td>
▶ (리스크 분석) 리스크의 발생가능성 및 영향력을 5단계로 구분하여 점수 부여
- 발생가능성 : 매우 낮음(1) - 낮음(2) - 보통(3) - 높음(4) - 매우 높음(5)
<table>
<tr><td>단계</td><td>매우 낮음</td><td>낮음</td><td>보통</td><td>높음</td><td>매우 높음</td></tr>
<tr><td>의의</td><td>발생할 가능성이 거의 없는 경우</td><td>발생할 가능성이 낮은 경우</td><td>발생 가능성이 보통인 경우</td><td>발생 가능성이 높은 경우</td><td>발생 가능성이 아주 높은 경우</td></tr>
<tr><td>판단기준 (예시)</td><td>10년 이내에 발생 가능</td><td>5년 이내에 발생 가능</td><td>3년 이내에 발생 가능</td><td>1년 이내에 발생 가능</td><td>6개월 이내에 발생 가능</td></tr>
</table>
* 위 판단기준은 참고용으로, 조직의 현행 리스크 관리가 엄격한 수준이면 발생가능성 기준을 상향하는 등 기준을 조정하여 적용할 것을 권함
(예) 1년 이내 발생 가능한 부패는 위 예시에서는 '높음'에 해당하나, 부패가 거의 발생하지 않는 조직은 더욱 엄격한 리스크 관리를 위해 '매우 높음'으로 분류
</td></tr>
</table>

<table>
<tr><th>단계</th><th>주요 내용</th></tr>
<tr><td>리스크 위험도 산출</td><td>

- 영 향 력 : 매우 미약(1) - 미약(2) - 보통(3) - 심각(4) - 매우 심각(5)

<table>
<tr><td>단계</td><td>매우 미약</td><td>낮음</td><td>보통</td><td>높음</td><td>매우 심각</td></tr>
<tr><td>의의</td><td>영향력이 아주 미미한 경우</td><td>영향력이 미미한 경우</td><td>영향력이 보통인 경우</td><td>영향력이 큰 경우</td><td>영향력이 아주 큰 경우</td></tr>
<tr><td rowspan="3">판단기준 (예시)</td><td>1백만원 미만의 뇌물·횡령 등</td><td>1백만원 이상의 뇌물·횡령 등</td><td>5백만원 이상의 뇌물·횡령 등</td><td>1천만원 이상의 뇌물·횡령 등</td><td>5천만원 이상의 뇌물·횡령 등</td></tr>
<tr><td>1천만원 미만의 자산 손실</td><td>1천만원 이상의 자산 손실</td><td>5천만원 이상의 자산 손실</td><td>1억원 이상의 자산 손실</td><td>10억원 이상의 자산 손실</td></tr>
<tr><td>직접적인 관계자만 인지</td><td>직접 관계자와 주변인이 인지</td><td>지역사회에서 인지</td><td>다수 국민이 인지</td><td>다수 국민이 인지</td></tr>
</table>

* 위 판단기준은 참고용으로, 조직의 사업규모·예산 규모가 작은 경우 영향력 금액 기준을 하향하는 등 예시를 수정하여 적용할 것을 권함

▶ **(위험도) 발생가능성과 영향력 점수를 곱하여 1~25까지의 점수 산출**

- 위 험 도(1~25) : 발생가능성(1~5) × 영향력(1~5)

</td></tr>
<tr><td>위험 등급</td><td>

▶ **(원칙) 위험도 크기에 따라 저위험(1~2), 중위험(3~9), 고위험(10~25)으로 구분**

※ 위험등급에 따라 저위험-초록, 중위험-노랑, 고위험-빨강으로 표시함

▶ **(예외) 영향력이 '매우 심각(5)'인 부패**는 발생 시 조직에 끼치는 영향이 큰 만큼 **발생가능성과 무관하게 '고위험'으로 분류**

<table>
<tr><td rowspan="6">영
향
력</td><td>매우 심각(5)</td><td>5</td><td>10</td><td>15</td><td>20</td><td>25</td></tr>
<tr><td>심각(4)</td><td>4</td><td>8</td><td>12</td><td>16</td><td>20</td></tr>
<tr><td>보통(3)</td><td>3</td><td>6</td><td>9</td><td>12</td><td>15</td></tr>
<tr><td>미약(2)</td><td>2</td><td>4</td><td>6</td><td>8</td><td>10</td></tr>
<tr><td>매우 미약(1)</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr>
<tr><td></td><td>매우 낮음(1)</td><td>낮음(2)</td><td>보통(3)</td><td>높음(4)</td><td>매우 높음(5)</td></tr>
</table>

발 생 가 능 성

</td></tr>
<tr><td>(선택) 등급 조정</td><td>

▶기관에 따라 중요 리스크에 대해 외·내부 의견 수렴, 리스크 등급 조정회의 등을 통해 정성적으로 등급을 조정하는 추가 절차를 둘 수 있음

< 등급조정 절차 예시 >

등급조정 대상 선정	⇨	리스크 의견 수렴	⇨	리스크 등급 조정회의
- 선정기준 예 : 중점 사업 분야, 부패사건 발생분야, 고·중 리스크 등		- 대상 : 전문가 및 내·외부 이해관계자 등 - 시기 : 위험등급 결정 후		- 구성 : 경영진(내부위원), 전문가(외부위원) 등 - 결정사항 : 리스크 등급

</td></tr>
</table>

③ 부패리스크 경감조치의 적절성

CP 전담조직의 종합 검토, 리스크 등급 조정위원회 등의 절차를 통해 리스크별 위험등급이 확정되면 조직은 위험등급을 고려하여 경감조치를 실시하여야 함. 위험등급이 높을수록 경감조치를 조기에 시행하여야 하고, 이를 위한 인력·예산을 우선적으로 투입하여야 함. 위 위험등급 표를 기준으로 할 때, 고위험(빨강), 중위험(노랑), 저위험(초록) 순으로 우선순위를 부여할 수 있으며, 우선순위가 낮더라도 리스크에 맞는 적절한 경감조치가 필요함

리스크 경감조치의 효과를 높이기 위해서는 경감조치 마련 시 리스크의 특성을 고려해야 함. 아래와 같이 발생 가능성이 높은 리스크는 가능성을 낮추기 위한 방안을, 영향력이 큰 리스크는 리스크 발생 시의 피해를 줄이는 방안을 우선적으로 고려함

- **(발생가능성 경감조치 예시)** 퇴직자 사적 접촉 사전 신고 등 규정 정비 및 이해충돌 예방조치 실시, 위반행위에 대한 강력한 제재, 업무시스템 및 위험감지 체계 개선, 위반행위 신고에 대한 보호 강화, 반복 계약업체 현황 점검, 채용 등 평가위원회 외부위원 비율 변경, 업무처리절차 전자화, 기록관리 강화, 고위직·계약 담당 직원 등 재산등록제 도입 확대 등
- **(영향력 경감조치 예시)** 특정 담당자 소관 예산/사업비 등이 과도하지 않도록 권한/업무 조정, 감사 강화·시스템 정비를 통한 조기 적발(횡령 등의 장기화 및 반복으로 인한 부패금액 증가 방지) 등

리스크 경감조치의 효과적인 시행과 함께 경감조치에 대한 기록 관리 또한 중요함. 각 부서에서 소관 리스크에 대한 경감조치 내용, 조치 기한, 조치 결과 등을 작성하여 제출하면 CP 전담조직에서는 이를 종합 관리하여야 하며, 경감조치의 실시 결과를 주기적으로 제출받아 현행화하여야 함

[표] 리스크 분석표 예시

리스크 명칭	분류	영역	위험 수준			경감조치		
			가능성	영향력	계	내용	담당자	기한
	고유/관리	국내/국외						
(예) 친인척 특혜 채용	관리	국내	4	4	16	면접관 중 외부위원 비율 상향	OOO	9.30.

<참고> 리스크 평가 관련 참고 자료[93]

규모/수준 (Scale/ Level)	Descriptor	표현 (Description)
1단계	향후 발생할 가능성이 없는 (remote)	오직 예외적 상황에서 일어날 수 있는 (May only occur in exceptional circumstances)
2단계	발생하지 않을 것 같은 (unlikely)	일어날 것 같지 않은, 그러나 언젠가 일어날 수도 있는 (is unlikely to occur, but could occur at some time)
3단계	가능성이 있는 (possible)	언젠가(또는 어떤 환경에서) 상당히 일어날 가능성이 있는 (Fairly likely to occur at some time, or in some circumstances)
4단계	개연성이 있는 (probable)	언젠가(또는 대부분의 환경에서) 일어날 가능성이 있는 (Will probably occur at some time, or in most circumstances)
5단계	개연성이 높은 (highly Probable)	대부분의 환경에서 일어날 것으로 예상되는 (is expected to occur in most circumstances)

점수(Score)	표시방식	위험 수준(색)
16점 이상 (Score of 16 or more)	Very Severe	매우 심각한 리스크(빨강)
11~15점 (Score of 11 to 15)	Severe	심각한 리스크(빨강)
5~10점(Score of 5 to 10)	Modrate	보통의 리스크(노랑)
3~4점(Score of 3 to 4)	Low	낮은 리스크(파랑)
2점 이하(Score 2 or below)	Very Low	매우 낮은 리스크(초록)

IMPACT							
	Extreme/Catastrophic	5	5	10	15	20	25
	Major	4	4	8	12	16	20
	Moderate	3	3	6	9	12	15
	Minor	2	2	4	6	8	10
	Insignificant	1	1	2	3	4	5
			1 Remote	2 Unlikely	3 Possible	4 Probable	5 Highly Probable
			LIKELIHOOD				

93) UK Risk Management Guidance(https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/253815/risk-management-guidance.pdf), '22.2.3.최종접속
Risk Management-A Quick Guide(modgov.cherwell.gov.uk/mgConvert.2PDF.aspx?ID=11114), Risk Register Template (https://wrw.cvsbeds.org.uk/assests/cvs/files/SPoliciesTemplateRiskRegister.PDF), '22.2.3.최종접속)
https://www.cvsbeds.org.uk/aaets/cvs/files/SPpliciesTemplateRiskResgister.pdf, 2022. 1. 20. 최종접속
가능성과 영향력에 따른 도식은 「Rationale and outline of a Corruption Risk Assessment methodology」, 「The basics of dorruption risk management- A framework for decision making and integration into the project cycles」 등 다수 자료에서도 제시

【 중분류Ⅱ-1. 부패 리스크 식별 및 평가 - 소분류Ⅱ-1-4. 잔여 부패 리스크 평가 및 추가 조치 】

중분류	소분류	지표	세부 지표
Ⅱ-1. 부패 리스크 식별 및 평가	Ⅱ-1-4. 잔여 부패 리스크 평가 및 추가조치	① 잔여 부패 리스크 평가 및 추가조치 (18)	가. 운영규정/매뉴얼로 잔여 부패리스크 평가 의무를 부여한 경우
			나. **부패리스크 평가 및 경감조치 결과를 분석하여 잔여 부패리스크를 도출한 경우**
			다. 잔여 부패리스크의 영향력·발생가능성을 중점적으로 고려하여 위험관리 수준을 결정한 경우
			라. **잔여 부패리스크에 대해 추가조치를 실시한 경우**

○ 잔여 부패리스크 도출 및 추가 조치

조직에서 경감조치를 효과적으로 수립·시행하였다면 리스크의 위험도는 시행 이전에 비해 낮아지게 됨. 조직은 리스크의 현재 수준과 경감조치의 효과성을 파악하기 위해 경감조치 시행 이후의 리스크인 '잔여 리스크'를 평가하여야 하며, 잔여 리스크 수준에 따라 추가적인 조치를 실시하여야 함

경감조치별로 시행 완료시점이 다른 경우가 많으므로 리스크별 경감조치를 마련한 시점을 기준으로 3개월 또는 6개월 후 일괄 점검할 것을 권고함. 잔여 리스크의 주체 및 방법은 부패 리스크 평가와 동일하며, 개선조치 실시 결과 리스크 수준의 변화가 있는지를 중점 검토할 필요가 있음

< 잔여 리스크 평가 절차 >

평가 시기	평가 주체	평가 내용	결과
경감조치 계획 후 3개월/6개월 경과 시	1차 평가 : 일선 부서 종합 : CP 전담부서	경감 조치 결과 리스크 수준 변화에 중점	리스크 수준 변화에 따른 위험등급 재산정

잔여 리스크는 앞선 리스크 평가·경감조치에 따라 발생 가능성 및 영향력이 낮아진 상태이므로 리스크의 위험수준이 현저히 낮을 경우 추가 조치가 필요하지 않은 경우도 있을 수 있음. 반면, 여전히 관리가 필요한 수준의 리스크라면 리스크를 유발하는 행위의 중단/변경, 다른 기관·제3자와의 리스크 분담, 리스크 축소 등 추가적인 조치가 필요함

또한, 잔여 리스크 평가 및 추가조치에 대해서도 경감조치에 따라 변화된 리스크 위험수준, 잔여 리스크의 내용, 추가 조치의 유형 및 조치기한 등을 기록하고 주기적으로 관리하여야 함. 다음의 [표]는 잔여 부패리스크에 대한 조치 유형을 제시한 것으로, 선행 조치에 따라 발생 가능성 및 영향력이 낮아진 잔여 부패 리스크에는 회피·이전 등과 같이 우회적 또는 소극적 조치가 보다 효율적일 수 있음

[표] 잔여 리스크에 대한 조치 유형

- 회피 : 리스크를 유발하는 활동·목표를 중단하거나 변경하는 것으로, 규정(regulation) 변경 등을 포함하여 활동의 범위를 변경하는 것으로 리스크를 피할 수 있음
- 이전 : 리스크 발생가능성 또는 영향력을 조직 외 다른 기관으로 옮기거나 제3자와 리스크의 일부를 공유하여 축소
- 축소 : 리스크 발생가능성을 축소시키기거나 리스크가 발생할 경우 영향력을 축소시키는 경우
- 허용/종결 : 리스크 감소를 위한 추가적 조치를 취하지 않고 종결하거나 위험 수준이 허용될 수 있는 수준인 경우

[표] 잔여 리스크 분석표 예시

리스크 명칭	잔여 위험 수준			추가조치			
	가능성	영향력	계	내용	유형	담당자	기한
					회피/이전/ 축소/종결		
(예) 친인척 특혜 채용	2	4	8	채용절차 민간으로 이전	이전	OOO	12.31.

【 중분류Ⅱ-2. 부패 리스크 맵 구축 및 공개 - 소분류Ⅱ-2-1. 부패 리스크 맵 구축 및 후속 관리 】

중분류	소분류	지표	세부 지표
Ⅱ-2. 부패 리스크 맵 구축 및 공개	Ⅱ-2-1. 부패 리스크 맵 구축 및 후속 관리	① 부패 리스크 맵 구축 (27)	가. **부패리스크의 분야·영향력·발생가능성·경감조치, 잔여리스크의 위험수준·조치사항·조치 담당자 등을 부패리스크 맵으로 구축한 경우**
			나. 부패리스크 경감조치 및 잔여리스크 조치사항 실시 결과를 부패리스크 맵에 등록한 경우
			다. 부패리스크 맵 구축 및 후속 관리가 디지털 기술 등을 활용하여 이루어지는 경우
			라. 부패리스크 맵을 상시 현행화하는 경우
		② 부패 리스크 매핑 후속관리 (26)	가. 운영규정/매뉴얼로 부패리스크 관리계획 수립 의무가 부여된 경우
			나. **리스크 우선순위를 고려한 조치방안, 담당자 등이 명시된 부패리스크 관리계획을 수립하여 실시한 경우**
			다. 부패리스크 관리계획을 임·직원들에게 공유한 경우

① 부패리스크 맵 구축의 적절성

부패리스크 맵(map)은 조직의 부패 리스크 및 관리현황을 한눈에 볼 수 있는 자료를 통칭하는 개념으로, 앞선 절차를 통해 부패 리스크 평가 결과, 개선조치, 잔여 리스크 평가 결과, 추가조치, 추가조치 결과 등을 종합적으로 기록한 자료가 부패 리스크 맵이라고 할 수 있음

부패 리스크 맵을 디지털 기술을 활용하여 시스템으로 구축하고 일선 부서 등에서 부패 리스크 평가 및 개선조치 결과 등을 수시 입력하도록 하면 조직의 부패 리스크 수준을 상시 파악하여 효율적인 관리가 가능할 것임. 상시 관리가 어려울 경우, 개선조치 시행 시점에 맞춰서 분기별/반기별 현행화를 권장하며, 최소한 연 1회 이상 현행화가 이루어져야 함

[표] 부패 리스크 맵 예시

리스크 분류			부패리스크 평가 및 조치				잔여리스크 평가 및 조치					사후 관리
리스크 명칭	분류	영역	위험 등급	경감조치			위험 등급	추가조치				
				내용	담당	기한		내용	유형	담당	기한	
(예) 친인척 특혜 채용	관리	국내	고	면접관 중 외부 위원 비율 상향	OOO	9.30	중	채용절차 민간으로 이전	이전	OOO	12.31	조치완료 (12.20)

또한, 표 형태의 리스크 맵에 리스크 위험등급별 색을 부여하여 관리할 경우 조직의 리스크 현황을 직관적으로 파악하는 데 용이함

[표] 부패 리스크 맵 시각화 예시

리스크 분류			부패리스크 평가 및 조치				잔여리스크 평가 및 조치					사후 관리
리스크 명칭	분류	영역	위험 등급	경감조치			위험 등급	추가조치				
				내용	담당	기한		내용	유형	담당	기한	
(예) 친인척 특혜 채용	관리	국내	고	면접관 중 외부 위원 비율 상향	OOO	9.30	중	채용절차 민간으로 이전	이전	OOO	12.31	조치완료 (12.20)
~~			중	~~~			중	~~~				~~~
~~			고	~~~			저	~~~				~~~
~~			고	~~~			중	~~~				~~~
~~			저	~~~			저	~~~				~~~

② 부패리스크 매핑 후속관리

조직은 부패리스크 맵에 기초하여 금년도 부패 리스크 관리의 목표와 중점사항, 리스크 식별·평가를 위한 구체적인 기준·방법·양식 등이 포함된 부패리스크 관리계획을 수립하여야 함. 또한, 조직 내 임직원들에게 관리계획을 공유하여 리스크 관리계획의 이행력을 높이는 것이 중요함

한편, 중요 리스크는 중장기적인 관점에서 개선할 수 있도록 리스크 관리계획에 주요 리스크 경감조치의 구체적인 내용 및 조치기한, 전년도 조치결과 등을 포함하고, 리스크 수준의 연도별 분석 등을 실시할 필요가 있음

【 중분류Ⅱ-2. 부패 리스크 맵 구축 및 공개 - 소분류Ⅱ2-2. 부패 리스크 매핑 보고·공개 】

중분류	소분류	지표	세부 지표
Ⅱ-2. 부패 리스크 맵 구축 및 공개	Ⅱ-2-2. 부패 리스크 매핑 보고·공개	① 부패 리스크 매핑결과 보고·공개 (45)	가. **부패리스크 매핑 결과 및 관리계획에 대해 기관장 또는 최고 의사결정기구에 보고하도록 규정한 경우**
			나. 부패리스크 매핑 완료 후 1개월 이내에 매핑 결과 및 관리계획을 기관장 또는 최고 의사결정기구에 보고한 경우
			다. 리스크 매핑 결과를 인트라넷, 홈페이지 등을 통해 대내·외에 공개한 경우
			라. 대내·외 공개 자료를 클릭 수 3회 이하 등 쉽게 확인 가능한 경우
			마. 부패리스크 매핑 완료 후 1개월 이내에 공개된 자료를 현행화한 경우

○ 부패리스크 매핑 결과의 보고 및 공개

부패리스크 매핑 결과 및 리스크 관리계획은 기관장 또는 최고 의사결정기구에 신속히 보고되어야 함. 이를 통해 고위 경영진은 조직의 부패 리스크를 정확히 파악하고 후속 조치가 효과적으로 이행되는지 관리할 수 있음

또한, 리스크 매핑 결과를 토대로 운영규정/매뉴얼, 행위규범 등을 개정하고, 리스크 매핑 결과를 대내·외 이해관계자들이 쉽게 확인할 수 있도록 홈페이지·문서 등을 통해 공개함으로써 CP의 효과성을 향상시킬 수 있음

[표] 미국 연방양형가이드라인 중 관련 사항

조직은 범죄행위의 리스크를 주기적으로 평가해야 하고, 이러한 과정을 통해 식별된 범죄행위의 리스크를 감소시키기 위해 각 요구조건들을 기획·실행 또는 개정하기 위한 적절한 조치를 해야 함

대분류 Ⅲ 부패 리스크 예방 및 관리

부패 리스크 매핑을 통해 파악한 부패 리스크에 대응하는 단계로, 부패 위험신호 대응, 교육, 부패행위에 대한 신고 처리 및 조사 등을 통해 부패를 사전 예방하고 부패 발생 시에는 조사 및 후속 조치하는 과정을 말함

【 중분류Ⅲ-1. 부패 리스크 예방 - 소분류Ⅲ-1-1. 위험신호 감지 및 대응 】

중분류	소분류	지표	세부 지표
Ⅲ-1. 부패 리스크 예방	Ⅲ-1-1. 위험신호 감지 및 대응	① 위험신호 (red flag) 감지체계 구축 (27)	가. 부패리스크 매핑 결과를 토대로 위험신호 상시 모니터링의 대상이 되는 부패리스크를 선정한 경우
			나. **위험신호를 상시 모니터링하기 위해 디지털 기술 등(IoT, 빅데이터, AI 등)을 활용하여 체계를 구축한 경우**
			다. 업무 담당자 또는 관리자에게 위험신호의 상시 모니터링 및 대응 의무가 부여되어 있는 경우
		② 위험신호 적시 감지 및 대응 (27)	가. **모니터링을 통해 위험신호를 적시에 감지한 경우**
			나. **감지된 위험신호에 대해 기준·절차에 따라 효과적으로 대응한 경우**
			다. 새로운 위험신호 발생 시 상시 모니터링 체계에서 관리되도록 지속적으로 개선한 경우

① 위험신호 감지 체계 구축

최근 리스크 패러다임이 변하면서 리스크를 즉각적으로 감지하여 대응하는 것이 한층 중요해짐. 부패가 발생하기 전 선제 대응이 리스크로 인한 피해를 줄이는 가장 좋은 방법이며, 리스크 관리에도 골든타임(Golden time)이 있기 때문에 얼마나 빨리 위기상황을 감지해서 적절한 대응을 하느냐에 따라 리스크가 또 다른 리스크로 확산되는 것을 방지할 수 있음.[94] 고 리스크 분야·사업의 위험신호를 즉시 파악할 수 있다면 부패 발생으로 인한 조사·후속조치 등의 잠재적 비용도 줄일 수 있음

CP 전담조직은 기관의 특성을 고려하여 위험신호 상시 모니터링 체계를 마련해야 하며, 포착된 위험신호에 대한 대응절차를 마련하고 위험신호 대응 책임 및 권한을 적정한 업무 담당자 또는 관리자에게 부여하여야 함

94) 채수완, "내부회계 고도화 이후를 위한 상시 모니터링", Deloitte Korea Review, 17면

특히 사물인터넷(IoT), 빅데이터(Big Data), 인공지능(AI) 등의 기술 발전으로 단시간에 데이터를 수집하고 분석해서 의미 있는 정보를 제공하는 것이 가능해진 만큼 상시 감지의 역할과 중요성이 커지고 있음. 가령 기존 부패 사례와 규정, 시스템 등을 분석하여 위험신호를 도출해낼 수 있으며, 부패 발생 가능성이 높은 업무를 진행할 경우, 전산시스템 상 상급자 승인 요청, 유의사항 알림 등이 즉시 이루어지도록 하여 부패를 예방할 수 있음

< 위험신호 유형별 감지방식 예시 >

위험신호 유형	감지방식 예
일정 금액 이상의 고액 계약	전산시스템 상 알람, 추가적인 결재/인증 요청
가족 등 이해관계자와의 업무처리	
특이시간대의 구매	
직원의 갑작스럽고 설명할 수 없는 부의 증가	부패 취약업무 담당자 대상 재산신고 의무화 및 주기적 점검
불리한 조건의 구매조건 수락	과거 계약건에 대한 빅데이터 분석 및 당해 계약 조건과의 대조 분석
특정 업체에 유리하도록 평가위원 선정	
특정 업체에 유리하도록 입찰 공고	

② 부패위험 적시 감지 및 대응

위험신호 감지체계를 적절히 구축한 경우, 실제 모니터링이 상시적으로 이루어지고 위험신호에 대해 정해진 기준·절차에 따라 실제 대응하였는지가 중요함. 상시 감지하기로 결정한 위험신호가 적시에 포착되어야 하며, 위험신호가 포착되었을 경우 대응 책임자가 적절히 대응해야 함

또한, CP 전담조직은 이러한 위험신호 대응체계가 효과적으로 작동하였는지 주기적으로 점검 및 개선하여야 함. 예를 들어 조직의 업무 또는 관련 규정 등이 변경된 경우, 기존에 위험신호로 관리되지 않았던 업무와 관련하여 부패 사건이 발생한 경우, 상시 모니터링이 필요한 사안인지 판단하여 위험신호 감지체계에 포함하는 등 지속적인 개선 노력이 요구됨

【 중분류Ⅲ-1. 부패 리스크 예방 - 소분류Ⅲ-1-2. 제3자 부패 리스크 관리 】

중분류	소분류	지표	세부 지표
Ⅲ-1. 부패 리스크 예방	Ⅲ-1-2. 제3자 부패 리스크 관리	① 제3자 부패리스크 관리 (40)	가. **임·직원들에게 제3자 관리의 중요성 및 필요성을 교육한 경우**
			나. 제3자와의 업무처리 시 조직의 CP 운영규정, 신고처리기준 등을 공유하도록 절차를 마련한 경우
			다. 제3자에게 CP 운영규정, 신고처리기준 및 신고자 보호기준 등을 안내한 경우
			라. **제3자 관련 고 리스크 분야에서 문제 발생 시 대응방안을 마련한 경우**
			마. 청렴계약제 등 제3자 관련 리스크 개선방안을 실시한 경우

① 제3자 부패 리스크 관리

청렴윤리경영 CP가 성공적으로 조직 내에 내재화되고 체계적으로 운영되더라도 조직과 관련된 제3자로부터 예측하지 못한 부패가 발생한다면 조직에도 부정적인 영향을 줄 수 있으며, 국제적으로도 공급망 관리 등의 중요성이 점차 커지고 있으므로 제3자 관리를 단계적으로 강화할 것을 권장함

[표] 제3자 관리 중요성

- 미국 해외부패방지법(FCPA) 위반행위 조사결과, 공개된 총 집행건수의 89%가 제3자 파트너와 관계가 있었고 그 중 79%가 에이전트, 컨설턴트, 브로커와 관련됨
- 딜로이트(Deloitte)와 CP 전문지 Compliance Week의 공동 서베이 결과, 제3자와 그들로 인한 위험은 조직 CP 문화 구축과 함께 CCO(chief Compliance Officer)의 가장 큰 도전과제로 선정
- 영국 딜로이트의 계약 위험·준법담당자는 제3자 위험의 리스크가 커지는 이유로, ⅰ)경기 침체기 동안 많은 조직들이 내부비용을 절감하기 위해 아웃소싱 등 제3자에게 맡기는 '규모(Volume)'가 커졌으며, ⅱ) 규제당국이 조직의 제3자 리스크 관리를 하는지 '감독'하기 시작하면서 위반 건이 많아졌으며, ⅲ) 그 결과 '명성에 미치는 영향'이 커졌다는 점을 지적

제3자로 인한 부패 리스크를 축소시키기 위해서는 제3자 관리의 필요성과 중요성을 인지할 수 있도록 우선 조직 구성원에게 안내 및 교육하여야 함. 또한, 조직의 CP 정책을 인지할 수 있도록 제3자에게 CP 운영규정, 부패 등 신고 처리 및 신고자 보호 규정 등을 안내하는 절차를 마련하고, 절차에 따라 제3자에게 조직의 CP 정책을 알릴 필요가 있음. 더 나아가 중장기적으로는 제3자가 조직의 CP 정책을 준수하도록 하여야 함

효과적인 제3자 리스크 관리를 위해 앞서 식별·평가한 제3자 관련 부패 리스크 대응방안 마련 및 실시가 필요함. 제3자 관련 부패 리스크 평가결과에 맞춰 리스크 관리가 필요한 사업, 제3자 및 조직 구성원, 업무절차 등의 취약요소를 파악하여 적절한 대응방안을 마련하고, 제3자의 부패 리스크를 낮출 수 있는 개선조치를 충실히 실행해야 함

한편, 미 법무부(DOJ)와 미 증권거래위원회(SEC)는 국제 비즈니스 거래에서 제3자를 통해 외국 공무원에게 뇌물을 지급하는 경우가 많아 제3자 대상 리스크 기반 실사가 중요하다고 강조하고 있으며, 부패행위 발생 시 조직의 CP 평가에 제3자 실사 측면을 고려하고 있음. 우리나라도 점차 제3자 실사가 강화될 것으로 전망되므로 미리 대비할 필요가 있음

< 제3자 관리방안 >

유형	주요 사항
CP 공유	- 조직의 CP 정책 공유 - 청렴윤리경영 정의 및 중요성, 사업과정에서의 준수사항 등 교육
상호약속	- 사업 관련 이해관계자에게 CP 준수 확약서 수집(청렴계약제 등) - 자체적인 CP 정책이 수립되어 있지 않은 제3자에게 CP 수립 권장
기록	- 계약, 실사 결과, 중간산출물 등 업무상 자료 일체의 문서화
실사	- 계약 전 제3자에 대한 실사 및 실사 결과에 따른 계약 여부 결정 - 평가 요소 : 행위규범 및 리스크 관리체계 보유 여부, 부패행위 여부 등 - 직급별 역할 : (실사 담당자) 제3자 관련 정보·문서를 통한 예비 평가 → (CP 담당자) 실사 담당자 교육 및 고위험 리스크 평가 지원 → (고위 관리자) 고위험 리스크에 대한 대응방안 결정
보상	- 계약에 따라 제공된 합법적 서비스·상품에 대한 정당한 보상 지급
모니터링	- 사업 파트너의 계약 이행현황 감독 - 사업 파트너의 CP 이행현황 모니터링 및 CP 실적에 대한 인증 요청 - 정기적 실사 업데이트 - 정기적 교육 제공

[표] 사업 파트너에 대한 정책(세계은행그룹, '청렴 컴플라이언스 지침', 2면)

구분	내용
CP 고지	제재당사자의 프로그램을 모든 사업 파트너에게 고지하고, 사업 파트너를 대표하는 모든 활동은 위 프로그램을 준수할 것임을 명확히 밝혀야 함
상호 약속	제재당사자는 사업 파트너와 서로의 CP를 준수할 것을 확약하여야 함. 사업 파트너에게 자체적CP가 없는 경우, 제재당사자는 사업 파트너의 활동 및 환경을 감안하여 견고하고 효율적인 프로그램을 채택하도록 권장하여야 함
서면화	제재당사자와 사업 파트너의 거래 관계는 모두 서면으로 기록하여야 함
실사	사업파트너와 사업 관계를 시작하기 전, 사업파트너의 실질적 소유자 또는 기록되지 않은 수익자를 포함하여 적절히 서면화된 리스크 관리 실사를 수행하여야 하며, 특별한 사정이 있거나 위험 완화를 위한 적절한 조치가 취해진 경우가 아니라면 부정행위에 연관되었거나 의심되는 사업 파트너와 사업 관계를 체결하는 것을 피해야 함
적절한 보상	사업 파트너에게 지급하는 모든 금원은 사업 파트너가 제공한 합법적 서비스·상품에 대한 적절하고 타당한 이유가 있는 보상이어야 하고, 선의의 경로를 통해야 함
감시/ 감독	제재당사자는 사업 수행에 있어 부정행위가 이루어지지 않는다는 것을 확실히 하기 위하여 합리적인 한도 내에서 사업 파트너와의 모든 계약 이행을 감독하여야 함. 또한 제재 당사자는 사업 파트너와의 관계에 대한 주기적인 검토의 일환으로 사업 파트너의 CP 및 그 이행을 감시하여야 함

[표] 다우존스의 제3자 대상 주요 평가요소

- 공급업체 행위규범 제정 여부 파악
- 공급망 내 지속가능성 리스크 식별 프로세스 파악
- 조직이 공급망 리스크를 평가를 위한 체계적인 모니터링 방법을 보유하였는지 여부
- 시정조치 계획

[표] 미 법무부(DOJ)와 미 증권거래위원회(SEC) 제3자 관련 사항

첫째, 위험 기반 실사의 일환으로 기업은 비즈니스 평판, 외국 공무원과의 관계를 포함하여 제3자 파트너의 자격 및 연관성을 이해해야 함. 적신호가 드러나면 정밀조사의 정도가 높아져야 함

둘째, 기업은 거래에 제3자를 포함시키는 사업적 근거를 이해해야 함. 무엇보다도 조직은 제3자의 역할과 필요성을 이해하고 계약 조건이 수행할 서비스를 구체적으로 설명하는지 확인해야 함. 추가 고려사항에는 제3자의 사업 도입 시기뿐만 아니라 지불 조건과 그 지불 조건이 해당 산업 및 국가의 일반적인 조건과 어떻게 비교되는지가 포함됨. 또한 조직은 제3자가 실제로 지불되는 작업을 수행하고 있으며 그 보상이 제공된 작업에 상응한다는 것을 확인하고 문서화하기를 요청할 수 있음

셋째, 기업은 제3자 관계에 대한 지속적인 모니터링을 수행해야 함. 적절한 경우 여기에는 정기적 실사 업데이트, 감사 권한 행사, 정기적 교육 제공, CP 인증 요청이 포함될 수 있음

[표] 제3자 실사 관련 참고사항

제3자 실사는 세 부류가 참여할 수 있음

- 실사를 담당하는 직원은 제3자와 관련한 정보와 문서를 취합하여 예비평가 실시
- CP·감사 조직 등 부패방지 담당 부서(직원)는 실사 담당 직원에게 전문지식과 조정을 제공하고, 고위험 케이스에 대한 평가 및 결정에 대한 운영적 측면을 지원
- 고위 관리자는 제3자와 관련한 고위험 케이스에 대해 실사 후 취해야 할 추가적 조치(시작, 유지, 종료, 평가보류 등)를 결정해야 함

【 중분류Ⅲ-1. 부패 리스크 예방 - 소분류Ⅲ-1-3. 교육 】

중분류	소분류	지표	세부 지표
Ⅲ-1. 부패 리스크 예방	Ⅲ-1-3. 교육	① 청렴윤리경영 주기적 교육 (17)	가. 반부패·CP 등 청렴윤리경영 교육을 실시한 경우
			나. 전체 임·직원을 대상으로 교육을 실시한 경우
		② 맞춤형 교육 (25)	가. **고 리스크 부서·관리자·담당자 대상으로 맞춤형 교육을 실시한 경우**
			나. CP 전담직원 및 협조부서 직원 등을 대상으로 맞춤형 교육을 실시한 경우
			다. 교육 내용이 부패리스크 매핑 과정 및 결과, 부패예방을 위해 업무 시 유의할 사항 등 CP 관련 내용으로 구성된 경우

① 청렴윤리경영 교육의 주기적, 체계적 실시

조직은 청렴윤리경영 교육을 통해 고위경영진의 반부패와 청렴윤리경영 실천의지와 CP의 운영목적 및 주요 내용을 광범위하게 전파·공유하여야 함

조직 구성원 모두에게 CP 준수 의무가 부여되는 만큼 주기적으로 전 직원 대상 청렴윤리경영 교육을 실시할 필요가 있으며, 필요 시 제3자 등 조직 외부까지 확산할 수 있음. 이 때, 교육 내용에는 조직의 청렴윤리경영의 목표, CP 정책 및 금년도 중점 추진사항뿐만 아니라, 반부패 법령 및 청렴윤리경영 위반행위 신고·조사제도 등 포괄적으로 구성할 수 있음

< 일반 교육의 대상 및 내용 >

유형	대상	주요 내용
일반 교육	전체 구성원	- 청렴윤리경영 정의 및 중요성 - 청렴윤리경영 위반행위 신고·조사체계 - 기관 청렴윤리경영 규정 및 매뉴얼 - 부패방지 공통 교육

[표] 미국 연방양형가이드라인 중 교육 관련 사항

- 조직의 방침과 절차가 모든 이사, 임원, 관련 종사자, 대리인, 비즈니스 파트너에게 주기적 교육을 통해 조직의 정책·방침과 통합되었는지를 확인
- 교육은 교육대상에게 적절한 언어와 방식으로 제공되어야 하고, 이전 부패 사건으로부터 경험한 교훈 등이 포함되어야 함

② 맞춤형 교육 운영 여부

효과적으로 컴플라이언스 프로그램을 운영하고 부패 리스크를 관리하기 위해서는 업무 담당자 등을 대상으로 한 별도의 맞춤형 교육이 필수적임

우선, 부패 리스크 매핑 결과에 따라 부패 리스크가 높은 부서·직원 등을 대상으로 맞춤형 교육(Risk-based Training)을 실시하여야 함. 이는 부패 리스크 매핑으로 파악한 리스크를 실무 상황에서도 적절히 인지하고 대응할 수 있도록 하기 위한 교육으로, 리스크 매핑 결과 및 과거 부패사례, 부패 리스크 상황에서 취해야 할 역할 등에 대한 교육이 필요함

또한, CP 운영의 핵심 역할을 담당하는 고위 경영진을 대상으로 준수사항 및 CP 운영을 위한 역할 안내, 리스크 매핑 결과 및 금년도 CP 정책에 대한 교육을 하거나, CP 전담조직이 청렴윤리경영 관련 전문 교육·실무 워크숍 등에 참여함으로써 CP 운영의 효과를 높일 수 있을 것임. 이외에도 직급별 교육을 통해 특히 유의할 행위규범, 금년도 CP 중점사항 등을 교육하거나, 부패 리스크 매핑에 앞서 일선 부서 담당자를 대상으로 구체적 기준이나 방법 등을 안내하는 실무 교육도 맞춤형 교육에 포함됨

< 맞춤형 교육의 대상 및 내용 >

유형	대상	주요 내용
맞춤형 교육	고 리스크 부서	- 리스크 매핑 결과, 부패 시나리오 공유 - 부패 리스크 상황에서의 행동방침 교육 - 과거 부패사례 등 유의사항 안내
	고위경영진	- 준수사항 안내 및 고위경영진의 솔선수범 당부 - CP 운영과정에서의 고위경영진의 역할
	CP 전담조직	- 조직의 CP 규정, 중점사항, 금년도 계획 등 - 국내·외 반부패 규범 및 CP 제도 - 청렴윤리경영 등 실무진 워크숍
	일선 부서	- 조직의 CP 규정, 중점사항, 금년도 계획 등 - 부패 리스크 매핑 관련 구체적 지침

【 중분류Ⅲ-2. 부패 리스크 탐지 및 관리 - 소분류Ⅲ-2-1. 부패 리스크 신고 】

중분류	소분류	지표	세부 지표
Ⅲ-2. 부패 리스크 탐지 및 관리	Ⅲ-2-1. 부패 리스크 신고	① 신고 처리 및 신고자 보호·보상 체계 구축 및 운영 (26)	가. **청렴윤리경영 위반행위에 대해 조직 구성원 누구나 신고할 수 있는 내부 신고시스템이 구축되어 있는 경우**
			나. **청렴윤리경영 위반행위에 대해 제3자, 일반국민 누구나 신고할 수 있는 외부 신고시스템이 구축되어 있는 경우**
			다. 신고가 24시간 가능하며, 신고페이지까지 클릭 수 3회 이하 등 신고시스템 이용이 용이한 경우
			라. 신고 처리 및 신고자 보호·보상 기준·절차에 대한 규정을 마련·운영한 경우
			마. 신고 접수·처리 과정에서 담당자의 독립성을 보장하고, 이해충돌 상황을 회피할 수 있도록 기준 및 절차를 마련·운영한 경우
		② 신고 관련 조직문화 (25)	가. 기관장 또는 임원진이 위반행위 신고의 필요성·중요성에 대해 교육 및 소통한 경우
			나. 부패·공익침해행위 유형·사례 등 신고대상행위와 신고자 보호·보상조치 등에 대해 안내·교육이 이루어지는 경우
			다. **신고에 대한 우호적인 조직문화 조성을 위한 조직만의 차별화된 프로그램을 개발, 운영하고 있는 경우**
			라. 신고를 이유로 징계·전보 등 불이익조치가 이루어지지 않도록 신고자 보호 규정을 준수한 경우
			마. 위반행위 신고에 대한 내부 인식조사 결과, 신고에 대한 우호적인 인식이 확산된 경우

① 신고 처리 및 신고자 보호·보상 체계 구축 및 운영

조직은 임·직원 등이 부패방지 법령 및 행위규범 등을 준수하도록 함과 동시에, 위반 시 적절한 대응이 가능하도록 신고시스템을 운영하여야 함. 이 때, 신고시스템은 내부 임·직원 뿐만 아니라 고객, 이해관계자 등 누구나 언제든, 손쉽게 활용할 수 있어야 함. 기관에서 자체적 운영이 어려울 경우 국민권익위원회 청렴포털을 연계할 것을 권장함

조직은 신고 처리 및 보호·보상 관련 기준·절차를 마련하여야 하며, 신고 처리 부서에 충분한 권한을 부여해야 함. 신고 처리기준 마련 시 신고접수 대응 절차, 추가 조사 여부 판단 기준, 신고접수·처리 담당자의 이해충돌 상황 회피 절차 등이 포함되어야 함

[표] 미국 연방양형가이드라인(제8장)

기업의 직원이나 대리인이, 보복의 두려움 없이 장래 발생할 수 있거나 실제로 발생한 범죄행위에 관하여 보고하거나 지도를 구할 수 있도록 익명이나 비밀을 허용하는 메커니즘을 포함하여 시스템을 갖추고 이를 공개하기 위한 합리적인 조치를 취하여야 한다.

② 신고에 우호적인 조직문화 조성

신고시스템이 효과적으로 운영되기 위해서는 신고에 우호적인 문화를 먼저 조성하여야 함. 가장 중요한 것은 고위 경영진의 태도로, 신고를 통해 부패행위를 조기에 적발·처벌하여 유사 사례의 재발을 막고 불필요한 비용을 줄일 수 있다는 점을 인지하고, 부패 신고에 관대한 태도를 표명해야 함

다음으로, 고위 경영진의 인식과 조직의 신고 처리 및 보호·보상 관련 규정을 조직 구성원들이 인지하는 것이 중요함. 조직 구성원에게 구체적인 부패·공익침해행위의 유형·사례 등을 교육하여 신고대상행위가 무엇인지 명확히 알 수 있도록 하고, 고위 경영진의 신고에 대한 인식 및 신고자 보호·보상조치 등을 안내하여 신고에 대한 우호적인 인식이 확산되도록 해야 함

또한, 실제로 내부 신고자에 대한 전보·징계·평가 하향 등 인사 상 불이익 조치를 엄단하는 등 신고자 보호·보상을 철저히 함으로써 조직 구성원의 인식이 실제 개선되는 효과가 나타나는 것이 중요함

[표] 미 법무부 컴플라이언스 평가지침

효과적인 CP는 종사자들이 익명이나 신뢰할 수 있는 방법으로 조직의 행위규범이나 방침 위반, 예견되거나 실제 일어나고 있는 불법행위에 대해 신고할 수 있는 효율적이고 신뢰된 체계를 갖춘 것으로, 검찰에서는 조직이 주저함 없이 신고할 수 있는 환경을 조성하고, 신고 및 내부 신고자를 보호하기 위한 프로세스를 갖추었는지 여부에 대해 평가를 해야 하며, 비밀이 보장된 신고체계는 불법행위를 효율적으로 탐지하고 예방하는 조직의 거버넌스 체계를 확립하는 데 있어서 높은 유인책임

【 중분류Ⅲ-2. 부패 리스크 탐지 및 관리 - 소분류Ⅲ-2-2. 부패 리스크 조사 】

중분류	소분류	지표	세부 지표
Ⅲ-2. 부패 리스크 탐지 및 관리	Ⅲ-2-2. 부패 리스크 조사	① 조사 관련 규정 및 절차 수립 (26)	가. **청렴윤리경영 위반행위에 대해 공정하고 독립적인 조사 절차 및 방법, 조사 주기 등을 규정하고 있는 경우**
			나. 공정성·독립성 확보를 위해 필요한 경우, 외부 전문가 등과 협업하여 조사할 수 있도록 규정한 경우
			다. 공정한 조사를 위한 조사원 구성·변경기준 및 절차가 마련되어 있는 경우
			라. 조사원에게 비밀유지 의무를 부여한 경우
		② 부패 리스크 조사 실시 (14)	가. **청렴윤리경영 위반행위에 대해 적시에 조사하고 있는 경우**

① 부패리스크 조사 관련 규정 및 절차 수립

조직은 부패 등 CP 위반행위 발생 시 독립적이고 공정한 조사가 이루어질 수 있도록 구체적 절차 및 방법 등을 미리 마련하여야 함. 특히, 공정성 있게 조사원을 구성 및 변경하기 위한 기준·절차, 외부 전문가와의 협업 방안, 이해충돌 회피방안 등을 마련할 필요가 있으며, 조사 진행절차 및 조사결과 보고방식 등을 명확히 하여야 함

※ 외부 전문가로 조직의 청렴시민감사관과 협력하는 방안도 고려할 수 있음

조사원에게 조사를 위해 필요한 정보 접근권과 조사권한을 부여하는 한편, 이해충돌 상황 회피 등 조사의 공정성 제고를 위한 노력을 다하고, 비밀유지 의무 등을 지키도록 하여야 함

② 부패리스크 적발을 위한 조사 실시

부패 리스크 조사는 신고시스템을 통해 부패 등의 신고가 접수된 시점, 명절 등 부패 발생빈도가 높은 시기, 조직에서 별도로 정하는 주기 등에 따라 수시로 실시될 수 있음. 부패 발생 시 조기에 적발·처벌할 수 있도록 조직은 정기 감사, 수시 감사 등 주기적인 조사를 실시하여야 하며, 조직의 상황에 맞춰 임직원, 제3자 등 조사의 대상과 조사 방법 등을 결정해야 함

또한 조직은 조사, 위험신호 감지, 신고 등을 통해 청렴윤리경영 위반 의심 징후를 포착한 경우 지체 없이 위반행위 조사를 실시하여야 함. 조사는 앞서 조직에서 정한 기준·절차·방법 등에 따라 충실히 이루어져야 함

[표] 미국 FCPA 리소스 가이드(2판)
(U.S FCPA - A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act)

□ 위법행위의 조사(Investigation)
- 효과적인 컴플라이언스 프로그램의 가장 진정한 척도는 위법 행위에 대응하는 방법임. 따라서 컴플라이언스 프로그램이 진정으로 효과적이려면 조직, 직원 또는 대리인의 위법 행위에 대한 주장이나 의심에 대해 시기적절하고 철저한 조사를 위해 적절하게 자금이 지원되는 메커니즘이 제대로 작동해야 함. 효과적인 조사 구조에는 징계 또는 교정 조치를 포함하여 조직의 대응을 문서화할 수 있는 확립된 수단도 포함됨

【 중분류Ⅲ-2. 부패 리스크 탐지 및 관리 - 소분류Ⅲ-2-3. 조사 후속조치 】

중분류	소분류	지표	세부 지표
Ⅲ-2. 부패 리스크 탐지 및 관리	Ⅲ-2-3. 조사 후속조치	① 조사 후속조치의 적절성 (22)	가. 조사결과 위반행위 발생의 구조적 요인, 동일 위험 요소가 있는 유관 업무 파악 등 유사사례 재발을 방지하기 위한 취약점을 분석한 경우
			나. **업무 처리절차 개선, 부패리스크 매핑 개선, 내부통제 강화 등 유사사례 재발방지 조치를 효과적으로 취한 경우**
			다. 외부 협조가 필요한 사안에 대해 감사·조사·수사기관 등과의 협조를 진행한 경우
			라. 조사결과 및 후속조치에 대한 기록관리 규정이 마련되어 있으며, 조사결과를 문서화한 경우
		② 조사 결과 및 후속조치 보고·공개 (16)	가. **조사결과 및 후속조치에 대해 기관장 또는 최고의사결정기구에 보고하도록 규정하고 있는 경우**
			나. 위반행위 조사 및 후속조치 결과를 기관장 또는 최고 의사결정기구에 보고한 경우
			다. **위반행위의 내용, 조사결과, 후속조치 등을 대내·외에 공개한 경우**

① 청렴윤리경영 위반행위에 관한 조사 후속조치의 적절성

조직은 CP 위반행위의 원인·발생과정 등을 분석하여 CP 정책 및 부패 리스크 매핑 등을 개선함으로써 유사 사례의 재발을 방지하여야 함

특히 위반행위의 근본원인, 심각성·기간·빈도, CP 운영상의 허점, 유사한 위반행위가 발생할 수 있는 부문이 어디인지 등을 분석해야 하며, 분석을 토대로 위반행위의 원인이 되는 업무처리절차, 부패 리스크 매핑 등을 개선하고, 통제장치를 강화해야 함. 이 과정에서 데이터 분석, 조직 구성원 등에 대한 인터뷰, 설문조사, 인식조사 등을 활용할 수 있음

한편, 중대한 위반행위에 대해서는 수사기관 이첩 등 관련 조치를 신속히 실시하고, 조사결과 및 후속조치 전반에 대해 문서화하여야 함

② 조사 결과 및 후속조치 보고·공개

조직은 조사결과 및 후속조치, 후속조치 실시 결과 등을 기관장 또는 최고의사결정기구에 지체 없이 보고하여야 함. 또한, 유사사례의 재발을 방지하기 위해 위반행위의 발생원인·후속조치 등 주요 사항을 외부에도 공개하여야 함

[표] 미 법무부 기업 컴플라이언스 프로그램 평가지침(2020)
(U.S. Department of Justice Criminal Division Evaluation of Corporate Compliance Programs)

□ 근본 원인 분석(Root Cause Analysis) : 조직의 부패 이슈 발생 시 구조적 문제가 밝혀졌는가? 분석 시 조직에서 어떤 사람이 참여했는가?

□ 사전 취약점(Prior Weakness) : 어떤 통제장치가 실패했는가? 만약 정책과 방침이 불법행위를 방지했다면 효율적으로 수행되고 작동되었는가?

□ 지불 체계(Payment system) : 재정 지출(구매·주문·배상·할인·소액현금 등)과 관련하여 문제가 되는 행위가 있었는가? 어떤 프로세스가 부적절한 행위를 방지하고 탐지했는가?

□ 공급업체 관리(Vendor Management) : 공급업체가 불법행위에 가담하였다면 어떤 과정을 통해 공급업체가 선택되었는가?

□ 사전징후(Prior Indication) : 감사보고서와 같은 문제시되는 불법행위를 탐지할 수 있는 예방적 기회가 있었는가? 사전징후를 포착할 기회를 놓쳤는가?

□ 개선(Remediation) : 동일하거나 유사한 문제가 발생할 리스크를 줄이기 위해 어떤 변화를 도모하였는가? 문제분석 기회를 놓친 것에 대해 해결책을 제시했는가?

대분류 Ⅳ 모니터링 및 개선

청렴윤리경영 CP는 도입 여부보다 지속적인 운영을 통해 실제 부패를 예방하였는지가 중요한 만큼 CP가 적절하게 운영되었는지 주기적으로 점검하고 개선할 필요가 있음. 모니터링 및 개선은 CP 운영 전반의 효과성을 평가하고 개선하기 위한 단계로, 효과성 평가체계의 구축, 효과성 평가 실시, 효과성 평가 후속조치로 구성되어 있으며, 공기업을 위한 10대 부패방지 원칙(TI), 기업 컴플라이언스 프로그램 평가지침(미 법무부) 등에서도 다음과 같이 효과성 평가를 제시하고 있음

[표] TI '공기업을 위한 10대 부패방지 원칙'
(10 Anti-Corruption Principles for State-Owned Enterprises)

10. 반부패 프로그램의 모니터, 평가 및 지속적인 개선
10.1. 지속적인 개선의 일환으로 공기업은 반부패 프로그램 실행의 효율성·효과성을 체크하기 위한 모니터링 절차를 실행해야 함
10.2. 공기업은 반부패 프로그램의 계획 그리고(또는) 효과성을 테스트하고 입증하기 위해 그리고 개선의 영역을 파악하기 위해 주기적으로 독립적인 평가를 받아야 함
10.3. 독립적 평가가 이루어진 경우, 공기업은 관련 평가 의견을 공개

[표] 미 법무부 기업 컴플라이언스 프로그램 평가지침(2020)
(U.S. Department of Justice Criminal Division Evaluation of Corporate Compliance Programs)

조직의 경영은 업무환경, 고객 특성, 관련 법규, 적용되는 산업 기준 등이 변화하는 것처럼 시간 경과에 따라 변화해 감. 따라서 조직은 CP 프로그램을 점검하고 여전히 효과가 있다는 것을 확인하기 위한 의미 있는 노력을 기울여야 함

□ 내부감사(Internal Audit) : 어떤 형태의 감사가 불법행위와 관련한 문제들을 밝혀냈는가? 결과 및 시정 과정이 이사회와 경영진에 보고되었고 후속 조치는 무엇인가?

□ 통제 테스팅(Control Testing) : 위법행위와 관련된 영역에서 컴플라이언스 프로그램을 검토하고 감사하였는가? 컴플라이언스 관련 정보를 수집·분석하고, 종사자 및 제3자 인터뷰를 실행하였는가? 그 결과 조치항목에 대해 어떻게 추적관리를 하는가?

□ 진화하는 업데이트(Evolving Updates) : 얼마나 자주 리스크 평가 결과를 업데이트하고 컴플라이언스 방침, 절차와 실행 측면을 리뷰해 왔는가? 불법행위 또는 타 조직의 유사한 리스크로부터 얻은 교훈에 기반하여 컴플라이언스 프로그램을 조정하는가?

□ 컴플라이언스 문화(Culture of Compliance) : 얼마나 자주, 어떤 방식으로 컴플라이언스 문화를 측정하는가? 모든 직급의 직원들로부터 의견을 수렴하여 경영진이 컴플라이언스에 대해 헌신하는지 인식을 살펴보는가? 측정 결과 회사의 조치는 무엇인가?

【 중분류Ⅳ-1. 모니터링 - 소분류Ⅳ-1-1. 효과성 평가 체계 구축 】

중분류	소분류	지표	세부 지표
Ⅳ-1. 모니터링	Ⅳ-1-1. 효과성 평가 체계 구축	① CP 효과성 평가체계 구축 (26)	가. 운영규정/매뉴얼로 CP 효과성 평가 의무를 부여한 경우
			나. **CP 전 과정에 대한 평가기준 및 방법, 결과분석 등 효과성 평가체계를 마련한 경우**
			다. 시계열적 비교, 분야별 비교가 가능하도록 지수·계량지표 등을 활용한 평가 체계를 구축한 경우

○ 효과성 평가체계 구축 여부

조직은 CP 운영규정/매뉴얼에 CP 효과성 평가를 실시하도록 명시하고, CP 운영계획이나 별도의 효과성 평가계획을 통해 구체적인 평가 단위 및 기준, 방법 등을 정하여야 함. 이 때 평가단위는 CP 운영 전반을 점검하고 개선할 수 있도록 환경 조성, 부패리스크 매핑, 부패리스크 예방 및 관리 등 CP 전 과정을 포함할 필요가 있음

효과성 평가방법으로는 내부 설문조사, 리스크 매핑 담당자 등 인터뷰, 전문가 자문 및 컨설팅, 외부기관의 감사·평가결과 및 타 기관 CP 운영사례 분석 등 다양한 방식을 활용하여 평가결과의 객관성·신뢰성을 높이는 것이 중요함. CP 효과를 시계열적으로 비교할 수 있도록 특정 평가기준을 매년 유지하거나 정량 지수를 도입하면 필요시 외부에 CP의 효과를 입증하는 근거자료로 활용할 수 있음

※ (정량지수 예시) 청렴윤리경영 CP 정책 인지도·필요성 등 대내·외 설문결과, 부패리스크 매핑활동 참여자 수, 부패 리스크 개선조치 이행률, 부패사건 건수 등

효과성 평가 시기는 연말/연초에 CP 운영 전반에 대해 일괄적으로 실시하거나, 리스크 매핑완료 또는 청렴윤리경영 교육 직후 등 필요에 따라 수시로 실시하는 것도 가능함

< 효과성 평가 개요 >

평가 단위	환경조성, 부패리스크 매핑, 부패리스크 예방 및 관리, 모니터링·개선, 인센티브·제재
평가 방법	설문조사, 인터뷰, 전문가 자문 및 컨설팅, 외부기관의 감사/평가 결과 분석 등
평가 시기	CP 전 과정에 대해 연 1회 통합 실시 / CP 운영 단계별로 수시 실시

< 평가단위별 세부 평가사항 예시 >

평가단위	세부 평가사항
환경 조성	- 조직 구성원들의 청렴윤리경영 CP에 대한 인지도가 높아졌는지? - 조직 구성원들이 CP의 필요성을 체감하고, 실천하고 있는지? - CP 책임자 및 전담부서에게 부여된 권한 및 자원 등은 충분한지? - CP 운영 매뉴얼 등이 주기적으로 개선되고 있는지? - 대내·외 이해관계자와 소통하고 CP 운영에 이해관계자 의견이 반영되었는지?
부패리스크 매핑	- 부패리스크 매핑 참여자를 적정하게 선정하였는지? - 부패리스크 매핑 참여자별 역할이 적절하게 부여되었는지? - 부패리스크 매핑이 실효성 있게 이루어졌는지? - 리스크 경감조치, 재평가를 통한 관리 활동이 적정하게 이루어졌는지?
부패리스크 예방 및 관리	- 위험신호 감지체계가 위험신호 포착 및 대응에 기여하고 있는지? - 제3자 관리가 적절하게 이루어졌는지? - 교육 대상자가 교육 내용에 만족하고 있는지? - 교육 대상자가 교육 내용을 충실히 이해하고 실천하는지? - 신고시스템이 적정하게 운영되는지? - 청렴윤리경영 위반행위를 적시에 적발하여 조사하고 있는지?
모니터링·개선	- CP 운영 전반에 대한 효과성 평가가 적절히 이루어졌는지? - 효과성 평가 결과 CP 운영 개선방안을 마련하여 실행하였는지? - 효과성 평가 및 리스크 매핑 결과 등을 차기 계획에 적절히 반영하였는지?
인센티브·제재	- 청렴윤리경영 위반행위에 대한 제재 기준이 적절히 마련되었는지? - 청렴윤리경영 위반행위에 대해 기준·절차에 따라 제재하였는지? - 인센티브 제도 운영이 청렴윤리경영 실천 유인 제고에 기여하고 있는지?
CP 운영 성과	- CP 운영의 결과 부패가 예방/최소화/개선되었는지? ※ 미국 법무부(DOJ) 및 증권거래위원회(SEC)의 CP 평가 시 고려 요소 • 범죄의 본질과 심각성, 부정행위의 지속기간 • 지리적/분야를 넘어서는 위법행위의 확산성 • 기업의 특성, 규모, 지리적 범위 및 경영모델을 포함한 리스크 평가 • 부정행위 시 조직의 컴플라이언스 프로그램의 품질 • 해결 시점의 후속 교정 노력 및 조직 컴플라이언스 프로그램의 품질

< 효과성 평가 설문문항 예시 >

분야	문항 예시
리더십	- 기관장은 조직의 청렴윤리경영 수준을 향상시키기 위해 적극적으로 노력하고 있다고 생각한다. - 관리자는 청렴윤리경영 수준을 향상시키기 위해 솔선수범하고 있다고 생각한다.
추진 체계	- 우리 회사는 청렴윤리경영 추진에 관한 중요한 사항을 이사회 등에서 실질적으로 논의하고 있다고 생각한다. - 우리 회사는 업무 관련 법령·규정 제·개정사항을 수시로 내부 규정에 반영하여 임직원들이 준수할 수 있도록 하고 있다고 생각한다.
소통	- 우리 회사는 청렴윤리경영을 위한 내부 구성원의 의견을 적극적으로 반영하고 있다고 생각한다. - 우리 회사는 고객, 지역주민, 협력업체 등 다양한 이해관계자와 활발하게 소통하고 있다고 생각한다. - 우리 회사는 대외에서도 청렴윤리경영 추진현황을 알 수 있도록 활발히 소통하고 있다고 생각한다.
리스크 매핑	- 우리 회사의 CP 전담조직은 청렴윤리경영 수준 향상을 위한 전문성을 보유하고 있다고 생각한다. - 내가 속한 부서의 구성원들은 자신의 담당업무 수행 중 발생할 수 있는 부패 리스크를 식별해 낼 수 있다고 생각한다. - 내가 속한 부서의 구성원들은 주기적으로 업무 관련 부패리스크를 식별 및 평가하여 부패 예방에 기여하고 있다고 생각한다.
제3자 관리	- 우리 회사의 청렴윤리경영 실천 활동이 협력업체·자회사에 확산되고 있다고 생각한다. - 우리 회사의 내·외부 업무 수행과 관련하여 협력업체·자회사 관련 부패가 발생하지 않도록 잘 관리하고 있다고 생각한다. - 우리 회사의 제3자 관리는 이전에 비해 개선되고 있다고 생각한다.
교육	- 우리 회사에서 실시하는 반부패 및 청렴 교육이 청렴윤리경영 실천에 도움이 된다고 생각한다.
신고·조사	- 우리 회사는 내부자가 부패행위를 신고할 경우 안전하게 보호한다고 생각한다.
모니터링	- 우리 회사에서 부패 행위가 발생하고 있다고 생각한다. - 우리 회사는 CP 활동과 관련하여 기록물 관리를 잘 하고 있다고 생각한다.
제재	- 우리 회사는 부패 관련 위반 행위가 발생할 경우 투명하고 공정하게 조치한다고 생각한다.
인센티브	- 우리 회사에서는 청렴윤리경영 추진을 통해 실천활동 우수사례를 발굴하여 적절한 인센티브를 제공하고 있다고 생각한다.

【 중분류Ⅳ-1. 모니터링 - 소분류Ⅳ-1-2. 효과성 평가·분석 】

중분류	소분류	지표	세부 지표
Ⅳ-1. 모니터링	Ⅳ-1-2. 효과성 평가·분석	① CP 효과성 평가 실시 (40)	가. **연 1회 이상 효과성 평가를 실시한 경우**
			나. 효과성 평가 시 설문조사·인터뷰, 감사결과·타조직 사례 분석 등 다양한 방법을 활용한 경우
			다. 효과성 평가에 임직원·외부 전문가 등 다양한 이해관계자가 참여한 경우
			라. 고 리스크 분야 관리 및 청렴윤리경영 위반행위에 대한 대응이 적절히 이루어졌는지 평가한 경우
			마. 교육 효과성 평가 시 만족도·학습성과 등을 고려하여 교육대상별 교육내용·방법이 적절한지 평가한 경우
		② CP 효과성 평가결과 분석 (33)	가. CP의 문제점 및 보완 필요사항을 적절히 분석한 경우
			나. CP 운영 성과 및 우수사례를 분석한 경우
			다. 부패리스크 매핑 결과와 CP 운영 효과를 연계하여 분석한 경우

① 효과성 평가의 주기적·체계적 실시

조직은 CP 효과성 평가를 연 1회 이상 실시하여 변화하는 경영 환경, CP 운영 상 미흡사항 등을 적시에 개선해야 함. 효과성 평가 시 평가계획에 따라 다양한 평가 방법을 활용하고 평가에 대내·외 이해관계자가 참여하도록 하여 평가의 신뢰도를 향상시키는 것이 중요함

특히 고 리스크 분야에 대한 리스크 식별·평가·개선, 위험신호 감지체계 보완 등 사전 관리가 적절히 이루어졌는지, 청렴윤리경영 위반행위 발생 시 신고처리·조사 프로세스가 효과적으로 이루어졌는지 평가하여야 함

한편, CP가 조직에 내재화되기 위해서는 청렴윤리경영 교육이 효과적으로 실시되어야 하므로 교육 실시 후 교육 내용의 이해도, 만족도, 현장 적용성 등을 분석하여 맞춤형 교육의 내용·방법 등을 개선해야 함

② 효과성 평가 결과 분석

효과성 평가가 CP 체계 개선으로 이어질 수 있도록 CP 운영상 문제점, 운영 성과 등을 분석하여야 함. 이 때, CP를 통해 부패 리스크가 개선되고 있는지, 실제 부패가 감소하였는지 등을 연계하여 분석할 것을 권장함

【 중분류Ⅳ-2. 개선 - 소분류Ⅳ-2-1. 후속조치 】

중분류	소분류	지표	세부 지표
Ⅳ-2. 개선	Ⅳ-2-1. 후속조치	① 효과성 평가 결과 활용 (38)	가. 운영규정/매뉴얼로 효과성 평가결과에 따른 CP 개선 의무를 부여한 경우
			나. 효과성 평가결과를 고려하여 CP 운영 취약·미흡분야 등에 대한 개선 계획을 마련한 경우
			다. **효과성 평가결과를 고려하여 CP 운영 취약·미흡분야 등에 대한 개선 조치를 실시한 경우**
			라. 효과성 평가결과를 CP 운영·리스크 매핑·교육 등 차년도 계획 수립 시 반영한 경우
		② 효과성 평가 결과 보고 (28)	가. **효과성 평가결과 및 후속조치에 대해 기관장 또는 최고 의사결정기구에 보고하도록 규정한 경우**
			나. 평가완료 후 1개월 이내에 효과성 평가결과 및 개선계획 등을 기관장 또는 최고 의사결정기구에 보고한 경우
			다. 효과성 평가 및 후속조치에 대한 기록관리 규정이 마련되어 있으며, 관련 내용을 문서화한 경우
			라. **효과성 평가 및 후속조치에 대해 대내·외에 공개한 경우**

① 효과성 평가결과 활용

효과성 평가결과를 토대로 CP 운영이 실제 개선될 수 있도록 각 조직은 CP 운영규정/매뉴얼에 CP 개선 의무를 명시하고, 효과성 평가로 파악한 CP의 취약분야에 대해 적절한 개선계획을 마련하여야 함. 이 때, 형식적인 개선 계획을 수립하거나 수립된 개선계획을 이행하지 않는 경우는 없는지 유의하여 CP가 실질적으로 개선될 수 있도록 해야 함

개선계획 수립 시 CP 운영방향, 차년도 CP 운영계획, 부패 리스크 매핑 기준 및 방법, 위험신호 감지체계 및 교육 등 CP 운영 단계별로 개선이 필요한 요소가 있는지 검토하고, 단기/중장기 개선조치를 구분하여 수립한 후 순차적으로 개선해 나가는 것이 효율적임

한편, 중대한 부패사건이 발생한 경우에는 CP가 효과적으로 작동하지 않은 것을 의미하므로, CP 운영규정 및 매뉴얼, 행위규범, 부패 리스크 매핑 대상·방법 등 CP 전반에 대해 재검토하고 종합적인 개선대책을 시행해야 함

② 효과성 평가결과 및 후속조치 보고

CP 효과성 평가와 후속조치는 CP의 효과성을 좌우하는 중요 단계인 만큼 기관장 및 고위경영진의 관심과 CP 운영 개선에 대한 적절한 지원이 필요함. 이를 위해 조직은 운영규정/매뉴얼을 통해 효과성 평가결과 및 후속조치를 기관장 등에게 보고하도록 규정하여야 하며, 효과성 평가 완료 후 1개월 이내에 보고할 필요가 있음

또한 효과성 평가 결과와 관련 자료는 문서화하여 CP 운영성과를 시계열적으로 분석 및 관리할 수 있도록 하고, 조직의 CP 실천의지와 주요 성과를 이해관계자 등이 알 수 있도록 대내·외에 공개할 것을 권장함

< 효과성 평가결과 활용방향 예시 >

효과성 평가 결과	⇨ **CP 추진계획**	- 차년도 CP 운영 중점 추진방향, 개선방향 등 반영
	⇨ **리스크 매핑**	- 리스크 매핑 및 관리 상의 보완 필요사항을 고려하여 리스크 식별 및 평가 기준 개선 - 리스크 영향력 및 발생가능성 판단기준 수정
	⇨ **경감조치**	- 효과가 낮은 리스크 경감조치 재수립
	⇨ **리스크 관리**	- 위험신호 감지체계의 감지대상 확대, 관리방식 변경 - CP 운영성과 및 보완 필요사항 교육
	⇨ **신고·조사**	- 신고 시스템 운영방식 개선 - 신고처리기준 및 절차 개선 - 조사의 공정성·독립성 향상 조치 보완
	⇨ **모니터링·개선**	- 효과성 평가기준 및 방법 개선 - 효과성 평가결과 및 후속조치 시계열적 비교분석 - CP 운영 전반에 대한 중장기 개선계획 수립
	⇨ **제재·인센티브**	- 부패발생 추세를 고려한 징계 등 제재 기준 변경 - 조직 구성원 선호를 고려한 인센티브 방식 개선

대분류 Ⅴ 제재 및 인센티브

청렴윤리경영 공·과에 따른 제재 및 인센티브를 부여하는 단계로, 청렴윤리경영 CP가 조직에 정착되어 부패 등 청렴윤리경영 위반행위를 예방할 수 있도록 청렴윤리경영 위반행위에 대한 공정하고 엄격한 제재, 인센티브 제공을 통한 청렴윤리경영 실천 유인 강화 등에 중점을 두었음

【 중분류Ⅴ-1. 제재 - 소분류Ⅴ-1-1. 제재 】

중분류	소분류	지표	세부 지표
Ⅴ-1. 제재	Ⅴ-1-1. 제재	① 제재 (62)	가. **청렴윤리경영 위반행위자 제재기준·절차, 위반행위 중단 및 손해복구를 위한 조치방안 등을 마련한 경우**
			나. 외부위원이 포함된 인사위원회/징계위원회 등을 개최하여 제재사항을 결정한 경우
			다. 위반행위 발생 시 기준에 맞춰 실제 제재한 경우
			라. 조사결과 및 의결서 등에 대한 기록관리 규정이 마련되어 있으며, 관련 내용을 문서화한 경우
			마. 제재사항을 대내·외에 공개한 경우

○ 청렴윤리경영 위반행위에 대한 제재 기준 수립 및 시행

조직은 부패 등 CP 위반행위에 대한 명확한 제재기준을 수립하여 시행하여야 함. 위반행위에 비례하며 억제력이 있는 징계 기준 및 절차, 해당 기준·절차에 대한 구성원의 공감대가 있어야 하며, 위반행위의 중단 및 손해복구를 위한 기준 등 조치방안 또한 마련되어야 함

※ 직위·권한이 높거나 고 리스크 부서 담당자에게는 보다 엄격한 기준을 적용

징계 절차의 공정성·독립성 제고 노력은 제재의 신뢰성을 높일 수 있음. 위반행위 제재 시 인사위원회 등 공식 회의를 개최하고, 중대 사안의 경우 외부 위원을 참여시키며 이에 대한 기록을 철저히 관리하는 것이 요구됨

특히 누구든 위반행위 시 용인되지 않음을 적극적으로 표명하고, 관련 기준 및 절차에 따라 실제 조치한 후 위반 사항 및 제재 결과를 대내·외에 공개함으로써 유사 사례의 재발을 방지할 수 있음

【 중분류Ⅴ-2. 인센티브 - 소분류Ⅴ-2-1. 인센티브 】

중분류	소분류	지표	세부 지표
Ⅴ-2. 인센티브	Ⅴ-2-1. 인센티브	① 인센티브 (38)	가. CP 실천 및 확산에 기여한 경우 금전적 인센티브 제공 기준·절차가 있는 경우(포상금, 격려금, 신고자 보상금 등)
			나. CP 실천 및 확산에 기여한 경우 비금전적 인센티브 제공 기준·절차가 있는 경우(승진, 선호부서 전보, 성과평가 가점, 표창 등)
			다. **청렴윤리경영 실천에 따른 인센티브가 제공된 경우**

○ 청렴윤리경영 실천에 대한 인센티브 부여

CP 도입 초기는 CP에 대한 조직 구성원의 인지도·수용성이 낮고 청렴윤리경영 정착을 위해 많은 노력이 필요한 시기이므로, 청렴윤리경영 실천 및 문화 확산에 기여한 경우 인센티브를 부여할 필요가 있음

조직이 상황에 맞게 인사평가 및 승진, 상여금, 포상금, 교육 우대 등 금전적 또는 비금전적 인센티브를 부여할 수 있으며, 인센티브 제공 기준을 마련하고 심사위원회를 거치는 등 인센티브가 조직 전체에 공정하고 일관되게 적용될 수 있도록 유의해야 함

[표] 인센티브 유형

금전적 인센티브	• 임직원 : 급여 인상, 추가 수당, 포상금, 격려금, 신고자 보상금 등 • 제3자 : 계약 시 가점 부여, 사업기회 우선권, 영업 우대조건 등
비금전적 인센티브	• 임직원 : 승진, 인사 시 가점, 포상, 선호부서 전보, 교육·파견 우대 등 • 제3자 : 우수기관 포상

[표] TI '공기업을 위한 10대 부패방지 원칙'
(10 Anti-Corruption Principles for State-Owned Enterprises)

□ 징계절차 적용
- 공기업은 대표자과 종사자가 반부패 프로그램 위반에 대한 책임을 지도록 해야 하고, 위반 시 제재를 가해야 함

□ 윤리적 행동과 청렴에 대한 인센티브 부여
- 공기업은 인센티브, 포상 등을 통해 윤리적 행위와 청렴을 고취하여야 함

[표] 미 법무부 기업 컴플라이언스 프로그램 평가지침(2020)
(U.S. Department of Justice Criminal Division Evaluation of Corporate Compliance Programs)

□ 책임(Accountability)
- 불법행위에 대응하여 어떤 징계조치를 취했는지, 또 시기적절했는지? 관리자가 자신의 감독 아래 발생한 불법행위에 대해 책임을 졌는지? 관리감독의 실패에 대해 징계조치를 고려했는지? 문제발생 시 행동유형과 관련하여 종사자에 대한 조직의 징계관련 기록(징계조치의 수·형태 등)은 어떤 것들인지? 조직은 문제발생 시에 불법행위와 관련하여 해고를 하거나 징계(감봉, 무급, 경고 등)를 한 적이 있는지?

[표] 미국 FCPA 리소스 가이드(2판)
(U.S FCPA - A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act)

인센티브는 인사 평가 및 승진, 회사의 컴플라이언스 프로그램 개선 및 개발에 대한 보상, 윤리 및 준법 리더십에 대한 보상과 같은 다양한 형태를 취할 수 있음. 예를 들어, 일부 조직은 규정 준수를 경영진의 상여금에 대한 중요한 척도로 삼아 규정 준수가 경영진의 일상적인 관심사의 필수적인 부분이 되도록 하였음. 회사의 컴플라이언스 조직에서 일하는 것이 직원의 경력을 향상시키는 하나의 방법이 되게 한 경우도 있음

미 증권거래위원회(SEC)는 기업들이 윤리적, 법적 행위를 장려하도록 권장 : "청렴, 윤리 및 규정 준수를 승진, 보상 및 평가 프로세스의 일부로 할 것. 결국, '옳은 일을 하는 것'이 우선이라는 것을 전달하는 가장 효과적인 방법은 그에 대한 보상을 하는 것임. 반대로, 직원들이 보상과 경력 향상에 있어서 중요한 것이 단기적인 수익성뿐이며, 윤리적 코너(corners)를 줄이는 것이 그 목표를 달성할 수 있는 좋은 방법이라고 믿게 된다면, 그들은 그 방식으로 일하게 될 것임

또한 DOJ와 SEC는 기업의 징계 또는 인센티브 제도가 조직 전체에 공정하고 일관되게 적용되는지를 고려하며, 조직의 임원, 직원 누구도 징계 등의 예외가 되지 않아야 함

PART 04

참고자료

1 한국 국가청렴도(CPI) 산출에 사용된 원천자료

2 공기업 수준에서의 청렴과 부패방지 촉진을 위한 주요 내용

3 공기업을 위한 10대 부패방지 원칙

4 청렴 컴플라이언스 가이드라인

5 미국 해외부패방지법(FCPA) 개관 및 주요 내용

6 프랑스 반부패기구 가이드라인 핵심내용

7 국제기구 및 주요국가 가이드라인별 핵심사항

8 청렴윤리경영 컴플라이언스 운영규정 예시

붙임 1 한국 국가청렴도(CPI) 산출에 사용된 원천자료[95]

약칭	조사기관	지수 명칭	조사	주요 조사 내용	점수		
					'20	'21	'22
SGI	베텔스만 재단 Bertelsmann Foundation	지속가능지수 Sustainable Governance Indicators	전문가 평가	공무원의 사익목적 지위남용을 막을 수 있는 정도	70	70	70
TI		변환지수 Transformation Index	전문가 평가	직권남용 공무원의 처벌가능성/정부의 부패 억제 기능	61	61	61
IMD	국제경영개발원 IMD	국제경쟁력지수 World Competitiveness Yearbook	경영자 설문조사	부패와 뇌물의 존재 여부	57	53	57
PRS	정치위험관리그룹 Political Risk Services Group	국가위험지수 International Country Risk Guide	전문가 평가	정치와 기업 사이의 의심스러운 관계, 후원과 호의의 교환 등 정치시스템 내부의 부패	62	67	67
WEF	세계경제포럼 World Economic Forum	국가경쟁력지수 Global Competitive Index	경영자 설문조사	수출입, 공공계약, 법원 판결 등을 위해서 뇌물이나 비공식적인 추가비용을 지불하는 정도/공적기금의 유용 정도	54	61	57
WJP	세계사법프로젝트 World Justice Project	법치주의지수 Rule of Law Index	전문가 평가	공무원의 공직의 사적 이용(공공의료 시스템, 규제당국, 경찰, 법원 등) 정도	71	71	70
EIU	Economist Intelligence Unit	국가위험지수 Country Risk Ratings	전문가 평가	공적기금의 관리 책임, 유용, 감독 등 주로 공공자원의 관리/계약 등에서의 뇌물 관행	55	55	72
GI	IHS Global Insight	국가위험지수 Global Insight Country Risk Ratings	전문가 평가	수출입이나 일상적인 업무에 이르기까지 기업 활동에 영향 미치는 부패나 뇌물	59	59	59
PERC	정치경제위험자문공사 Political & Economic Risk Consultancy	아시아 부패지수 Asian Intelligence	경영자 설문조사	경영 활동 중인 국가의 부패 정도	53	54	55
V-DEM	민주주의 다양성 기관 V-Dem Institution	민주주의 지수	전문가 평가	정치부패의 만연 정도(공공부문, 행정, 입법, 사법)	71	71	67

95) 한국투명성기구, 「2022 부패인식지수 보도자료」, 2023.1.31.

붙임 2 공기업 수준에서의 청렴과 부패방지 촉진을 위한 주요 내용[96]

구 분	주요 내용
• 공기업 내에 통합된 리스크 관리체계 장려	1. 국가는 리스크 관리제도를 공기업 경영진이 도입하고 이사회와 감독관청이 감독하도록 권장하고, 이를 위해 리스크 기반 접근방법을 채택 ⅰ. 정기적이며 맞춤형 리스크 평가에 대응하여 개발되고 유지되는 내재화되고 포괄적인 내부통제, 윤리 및 컴플라이언스 조치가 구현되어야 함 ⅱ. 리스크 관리체계는 이사회에 의해 모니터링 되고 재평가 및 조정되어야 함 ⅲ. 리스크를 관리하고 책임지는 업무와 리스크를 감독하는 업무, 그리고 공기업 내에서 독립적으로 보증하는 업무는 분리되어야 함 ⅳ. 리스크 평가는 정기적으로 수행되고, 맞춤형이어야 하며, 내부 리스크, 외부 리스크, 잔여 리스크를 고려하고, 고위험 리스크 분야를 고려 ⅴ. 리스크 평가를 담당하는 공기업 대표는 리스크 파악, 적절한 리스크 대응 방안 결정과 문제 발견 시 대처할 수 있는 충분한 권한 보유 ⅵ. 중대한 청렴 관련 리스크, 리스크 관리체계와 리스크 완화 방안에 대한 정보를 국민에게 공개해야 함
• 내부통제, 윤리 및 컴플라이언스 조치 촉진	2. 국가는 공기업의 청렴도를 고취시키고, 청렴한 기업문화를 조성하도록 독려해야 하며, 이를 위해 이사회와 경영진은 아래 노력을 기울여야 함 ⅰ. 명확하고 가시적인 부패금지 기업정책 수립 ⅱ. 내부통제, 윤리 및 컴플라이언스 조치에 대한 공기업 이사회와 경영진의 강력하고 명확하면서 가시적인 지원과 약속을 통해 부패방지 및 청렴 이행 촉진 ⅲ. 조직이 학습을 촉진하고 인지하도록 하며 거버넌스와 청렴을 촉진하고 내부신고 등 신고자 보호 ⅳ. 솔선수범하는 열린 문화 조성
	3. 국가는 내부통제, 윤리 및 컴플라이언스를 기업 각 계층의 모든 수준에 걸쳐 적용(자회사 등 포함)하며 국민의 기대 수준과 법률상 적용 가능한 규정에 부합해야 함 ⅰ. 특히 공공조달, 이해충돌, 환대 및 접대, 정치기부금, 연고주의, 정실인사, 급행료와 청탁 등에 대한 명확하고 접근하기 쉬운 행동규범(code of conduct), 정책 등 높은 수준의 행위기준을 갖추어야 함 ⅱ. 내부통제, 윤리 및 컴플라이언스는 객관적이고 미리 정해진 기준에 근거하여 종사자를 고용, 유지, 해고하는데 관련된 정책과 절차를 통해 높은 수준의 행위기준이 지지되고 인센티브가 주어지며 실행되도록 해야 함

	iii. 내부통제, 윤리 및 컴플라이언스는 리스크 관리체계와 내부통제 제도에 의해 지원되고 공정하고 정확한 회계 장부, 기록 및 계정 유지를 위해 합리적으로 설계된 재정 및 회계절차 체계와 연계가 되어야 함 iv. 내부통제, 윤리 및 컴플라이언스는 인권, 환경, 건강, 안전, 노동, 세제, 재정적 인센티브와 관련하여 이전에 고려되지 않은 법령상의 의무 면제를 추구하거나 수용해서는 안 됨 v. 내부통제, 윤리 및 컴플라이언스는 공기업의 경영진으로부터 독립되어 모니터링이 이루어 져야 함
	4. 국가는 기업의 조치들은 모든 수준의 기업 계층에서 청렴 메커니즘 준수를 위해 긍정적 지원을 제공하고 기회주의적 행위를 완화하기 위해 존재한다는 것을 고취시켜야 하며, 여기에는 청렴정책 등에 대한 교육이 포함되어야 하며 교육 이해정도를 평가하는 방안이 포함될 수 있음
	5. 국가는 감독과 보고를 위한 적절한 절차적 방안을 권장해야 함 i. 내부통제 기능을 적절한 절차에 따라 수행하는데 필요한 역량, 자율성 및 전문성 확보 ii. 리스크 관리, 감사, 공공조달에 관한 가급적 사외이사로 구성된 특별위원회 설립을 권장 iii. 이사, 임원, 직원 및 사업 파트너에게 청렴 메커니즘 준수에 대한 지침과 조언을 제공해주는 실질적인 조치를 권장 iv. 공기업 임직원, 그 외 신고자가 불법적이고 비윤리적인 실무에 대해 이사회에 보고할 수 있는 명료한 규정과 절차의 수립을 권장하고, 해당 신고자는 법과 실무기준(practice)에 따라 보호
	6. 높은 수준의 투명성 및 공시 기준 적용 (합작회사, 자회사 등 포함)
	7. 로비활동과 관련된 법률 준수 요구
	8. 조사 및 징계절차의 수립
• 공기업 의사결정 기구의 자율성 보호	- 모든 이사는 공기업에 대한 본인 몫의 소유 지분을 공개하고, 적절한 내부자 거래규정 준수 - 이사회와 경영진은 잠재적 이해충돌이 발생할 수 있는 본인의 투자, 활동, 고용 및 혜택에 대해 관련기관에 보고 - 회전문 인사 관행(revolving door practices)에 대한 각별한 유의 등

96) OECD, Guidelines on Anti-corruption and Integrity in State-Owned Enterprises, https://www.oecd.org/daf/ca/Guidelines-Anti-corruption-Integrity-State-Owned-Enterprises.pdf, 2021. 12. 23.

붙임 3 공기업을 위한 10대 부패방지 원칙 [10 Anti-Corruption Principles for State-Owned Enterprises][97]

원 칙	구성요소 및 내용
1. 최고 수준의 윤리 및 청렴에 따른 운영 (Operate to the highest standards of ethics and integrity)	· 청렴 증진에 대한 약속 (Commit to advancing integrity in societies) 1.1. 공기업은 부패 대응에 있어 사회와 다른 기업에 모범이 되어야 하고, 청렴과 부패 대응을 강화하기 위해 사회에 약속해야 함 1.2. 이사회는 윤리·청렴문화를 만들고 유지하는데 있어서 약속해야 함 · 반부패 프로그램에 대한 약속 (Commit to an anti-corruption policy programme) 1.3. 이사회는 충분한 자원에 의해 지원을 받는 부패방지를 위한 정책과 반부패 프로그램에 대한 실행을 약속해야 함 · 최상위층으로부터의 (명확한)어조 제공 (Provide tone from the top) 1.4. 공기업의 리더십은 최 상층부(사장, 이사회 위원, 경영진 등)에서 반부패 정책·프로그램에 대해 내부 및 공공(public)에 약속하고, 윤리·청렴문화를 증진하기 위해 헌신하겠다는 것을 명확한 어조로 나타내야 함 ※ 어조는 최상층부 뿐만 아니라 이해관계자까지 관련되며, 경영진 뿐만 아니라 중간관리자 최일선 직원까지 포함하여 표현되어야 함 · 법률준수 보장 (Ensure compliance with laws) 1.5. 공기업의 활동은 반부패 및 관할권내의 관련법을 준수해야 함
2. 모범적 거버넌스 및 반부패 프로그램에 관한 감독권 확립 (Ensure best practice governance and oversight of the anti-corruption programme)	· 승인된 글로벌 모범실무에 일치하기 위한 거버넌스 실행 (Implement governance that conforms to accepted global best practice) · 경영진은 공기업의 최선의 이익 내에서 행위하도록 보장 · 이사 임명을 위한 엄격하고 투명한 절차 적용 · 역량, 경험, 지식, 다양성, 독립적 이사로서의 이사회 구조 · 이사회와 기관장 간의 명확한 책임 구분 설정 · 반부패 프로그램에 대한 활발한 감시와 책임성 확보 수행
3. 투명성과 공표를 통해 이해관계자에 대한 책임 확보 (Be accountable to stakeholders through transparency and	· 이해관계자에 대한 책임성에 있어서 모범적 실무기준(best practice) 설정 및 준수 3.1. 공기업은 운영의 투명성, 공개, 이해관계자 참여를 통해 이해관계자에 대한 책무성에 있어서 모범적 사례를 설정하고 준수해야 함 3.2. 공기업은 반부패 프로그램의 계획과 실행에 관해 공개해야 함

97) 10 Anti-Corruption Principles for State-Owned Enterprises

원 칙	구성요소 및 내용
	- 청렴·윤리문화를 조성하고 반부패정책에 리더십 약속 - 이사회가 반부패 프로그램에 대한 책무와 감독을 하는 방법 - 공기업이 운영하고 있는 조직체계 내에서 청렴을 증진하기 위한 약속과 책임 수행 방법 - 핵심 정책과 절차 - 리스크 평가 프로세스 - 식별된 핵심 리스크와 리스크를 완화하기 위한 통제 - 반부패 프로그램의 모니터링 및 개선
public reporting)	· 조직의 투명성 적용과 국가별 보고 (Apply organizational transparency and country-by-country reporting) 3.3. 공기업은 자회사, 계열사, 공동투자기업 등의 보유지분과 해외 운영사업에 관한 재정, 운영 정보를 공개해야 함 3.4. 공기업은 자회사, 공동 투자, 컨소시움 등을 포함한 수익적 소유권 정보 등을 공개해야 함 · 이해관계자 참여 (Engage with stakeholders) 3.5. 공기업은 핵심 이해관계자를 식별하고 반부패 프로그램의 계획과 실행에 주기적으로 참여시켜야 함 ※ 이해관계자 : 종사자(노조), 일반대중, 시민사회, 감독관청(the ownership entity) 투자자, 제3자 등 3.6. 공기업은 법 또는 상호 협약에 의하여 수립된 반부패 프로그램과 관련된 이해관계자의 권리를 식별, 분석, 존중, 보호해야 함 3.7. 만약 공기업이 소액주주와 함께 상장되었거나 비정부투자자를 보유하고 있다면, 반부패 프로그램에 그들을 참여시키거나 연례 주주총회에 그들의 견해를 표현할 수 있도록 해야 함 3.8. 이사회는 정기적으로 윤리·청렴에 대한 노력을 이해관계자에게 보고하고 반부패 프로그램에 대한 관리사항을 보고해야 함 · 감독관청과의 관계에서의 투명성 (Be transparent on the relationship with the ownership entity) 3.9. 공기업은 감독관청과의 관계에서 투명해야 함 ※ 위임된 권한, 공기업의 지배구조 공개, 인사정책 및 절차 등
4. 인적자원 정책과 절차는 반부패 프로그램을 지원토록 확립 (Ensure human resourecs policies and procedures support the anti-corruption	· 반부패 프로그램을 지원하기 위한 인사 정책과 절차 수립 4.1. 공기업은 종사자와 이사를 위한 반부패 프로그램의무를 준수토록 하고, 부패에 관한 우려사항과 사건들을 보고토록 요구해야 함 4.2. 공기업은 비록 뇌물을 주거가 받지 않도록 하는 정책이 경영에 손해를 유발하거나 악영향을 미치더라도 이러한 정책을 실행해야 하고 이로 인해 종사자들이 어려움을 격지 않도록 하는 정책을 실행해야 함 · 윤리적 행동과 청렴에 대한 인센티브 부여

원 칙	구성요소 및 내용
programme)	4.3. 공기업은 인센티브, 포상 등을 통해 윤리적 행위와 청렴을 고취시키토록 해야 함 · 반부패 프로그램을 위한 책임성 부과 4.4. 이사회는 최고 경영자에게 반부패 프로그램이 일관성있게 수행되고 명확한 권한을 가질 수 있도록 책임을 부과해야 함 4.5. 반부패 프로그램을 실행하는 책임관리자는 반부패 프로그램을 감독하는 이사회에 직접적으로 보고할 수 있도록 해야하고, 충분한 자율권, 자원, 권한이 주어져야 함 · 반부패 프로그램을 조직 체계와 통합 4.6. 공기업은 조직체계가 반부패프로그램의 계획과 실행을 지원하도록 보장해야 함 · 징계절차 적용 4.7. 공기업은 대표직과 종사자가 반부패 프로그램 위반에 대한 책임을 지도록 해야하고, 위반시 제재를 실행해야 함
5. 리스크 평가에 기반한 반부패 프로그램 설계 (Design the anti-corruption programme based on through risk assessment)	· 리스크 평가는 프로그램을 디자인하기 위한 기반이 되어야 함 5.1. 지속적인 리스크 평가에 기반하여, 공기업은 특정 비즈니스 리스크, 환경, 문화 및 기업활동에서 발생하는 부패를 방지하기 위한 합리적이고 세부적으로 고안된 정책과 절차를 반영한 반부패 프로그램을 수립·실행해야 함 5.2. 공기업은 국민에게 리스크 평가 접근법 및 방법론을 알리고, 식별된 주요 리스크 공개 및 리스크 완화를 위해 취한 조치를 공개 · 리스크 요인 식별 - 내부 리스크 요인들 · 공기업의 규모와 조직체계 · 취약한 기능 및 거래 (예 : 구매, 조달, 대규모계약 및 라이선스, 중요계약을 위한 입찰 및 승인, 자금투자·인수합병·중요계약·프로젝트·새로운 시장 진입 등 중요한 비즈니스 결정) · 제3자 활용 (특히 중개인 등) - 외부 리스크 요인들 · 높은 수준의 부패 국가에서의 운영 · 부패에 취약한 부문 및 거래에 참여 · 부패와 관련 리스크의 형태 이해 (뇌물, 거래 영향력, 친족주의, 후견주의, 돈세탁, 이해충돌 남용 등) 5.3. 공기업은 직접적이든 제3자를 통해서든, 적극적이든 수동적이든 모든 형태의 뇌물수수를 금지해야 함 · 불법적인 영향력에 따른 거래 (Trading in influence)

원 칙	구성요소 및 내용
	5.4. 공기업은 운영과정에서 불법적인 영향력에 따른 거래(influence peddling)부패를 식별하고 대응해야 함 ※ 정치인과 공무원 사이에서 높은 수준의 주요 리스크임 · 정실인사(nepotism), 편애주의(favouritism), 후견주의(clientelism) 및 후원(patronage) 5.5. 공기업은 거래 및 운영 시 정실인사, 편애주의, 후견주의 및 후원으로부터 자유로워야 함 ※ 이러한 부패의 형태는 공기업 이사나 종사자가 친족, 친구 또는 측근(associate) 등을 선호할 때 발생 · 사기 (fraud) 5.6. 공기업은 주기적인 사기 리스크 평가, 사기 리스크 완화를 위한 실행과 통제 개선, 통제의 효과성 모니터링 등 사기 방지문화를 수립하고, 특별 사기 방지 정책과 프로그램을 개발해야 함 ※ 사기는 거짓진술, 정보공개의 실패, 직위의 남용을 통해 발생하며, 내부사기는 비용을 과대 또는 과소계상하는 형태로 나타남[98] · 돈세탁 (Money laundering) 5.7. 공기업은 포괄적인 자금세탁 방지 절차를 실행해야 함 · 이해충돌 남용 (Abuse of conflict of interest) 5.8. 공기업은 (실제적, 잠재적, 인식할 정도의) 부패 리스크를 발생시킬 수 있는 이해충돌을 식별, 모니터링 및 관리를 해야 하며, 정책은 이사·관리자·종사자·협력사 및 계약 체결된 제3자(에이전트나 기타 관계자)에게 적용되어야 함
6. 핵심 부패리스크에 대응하기 위한 세부적인 정책과 절차 실행 (Implement detailed policies and procedures to counter key corruption risks)	· 주기적인 리스크 평가에 기반한 부패리스크 식별 및 우선순위 - 리스크 평가 과정은 공기업이 직면한 부패리스크의 우선순위화된 목록화를 식별하고, 세부적인 반부패 정책 및 절차를 고안하여 이러한 리스크를 완화하는 것임 · 취약한 기능과 거래와 관련된 리스크에 대응한 통제전략 실행 6.1. 공기업은 높은 부패리스크에 대해 맞춤형 반부패 통제를 고안 및 실행해야 함 ※ 높은 부패리스크에는 구매 및 공공조달, 프로젝트, 판매 및 마케팅, 서비스, 시장왜곡, 인적자원, 재정, 공급망 등 · 공정한 거래기준 약속 (Commit to fair trading practices) 6.2. 공기업은 공정한 거래기준을 적용하고, 반 경쟁적이며 카르텔 행위를 방지하기 위한 명확한 정책 및 절차를 가지고 있어야 함

원 칙	구성요소 및 내용
	· 계약 및 구매 과정에서의 투명성 제공 6.3. 공기업은 계약 및 구매절차와 관련한 충분한 정보를 공개해야 함 · 가장 높은 부패 리스크 대응 6.4. 공기업은 자산처분, 자산의 사용 및 접근 통제, 오용 및 절도 예방을 위해 효율적이고 포괄적인 기록 체계를 유지해야 함 ※ 자산거래는 인수·합병, 매각, 재융자, 판매 및 (부채)탕감 등임 6.5. 공기업은 거래자료의 승인과 공개를 위한 한계를 포함하여 특수관계자를 관리하기 위한 정책과 절차를 실행해야 함 6.6. 공기업은 자산거래시 투명한 절차를 따르고 시장가치에 따라 거래할 수 있는 절차를 수립해야 하며, 이사회는 독립적인 사외이사가 자산거래 평가를 할 수 있도록 구성되어야 함 · 선물(gifts), 접대(hospitality) 및 경비(expenses) 6.7. 공기업은 모든 선물, 접대 및 경비가 합리적이고 선의로 사용되도록 하는 정책 및 절차를 실행해야 함 · 자선기부(charitable contributions), 커뮤니티 투자 및 후원 6.8. 공기업은 자선기부와 후원이 뇌물 제공을 위한 속임수 또는 다른 형태의 부패로 사용되지 않도록 하여야 함. 부패를 예방하기 위해 자선기부, 커뮤니티 투자, 커뮤니티 혜택 및 후원은 확립되고 대중에게 공개된 정책, 전략, 기준 및 승인 절차와 일치해야 함 6.9. 최소한 매년 이사회는 기부, 커뮤니티 투자와 후원 관리에 대한 보고서를 평가해야함 6.10. 공기업은 자선기부, 커뮤니티 투자 및 후원 절차와 관련하여 투명해야 하며, 대중에 이를 공개해야 함 · 정치 참여 (Political engagement) 6.11. 공기업은 직접적이든 간접적이든 유형에 관계없이 정치적 기부를 금지하는 정책을 실행해야 함 6.12. 공기업은 이사회, 종사자, 에이전트, 컨설턴트 로비스트 또는 그 외 중개인이 공기업을 대신하거나 관련하여 정치적 기부를 하는 것을 금지해야 함 6.13. 공기업은 수익 또는 이익의 일부가 은밀한 기부를 위해 우회적인 방법으로 정치정당 또는 기금에 돌아가지 않도록 해야 함 · 지지(advocacy) 및 로비(lobbying) ※ 생략 · 지식, 정보, 데이터 및 지적재산 6.18. 공기업은 지식, 정보, 데이터 및 지적재산권을 절도나 부패로부터

원 칙	구성요소 및 내용
	보호하기 위한 명확한 정책과 절차를 가져야 함 · (불법적인) 내부자 거래(insider trading)[99] 6.19. 증권거래소에 상장되어 있거나 거래된 채무상품을 발행한 경우, 공기업은 이사나 관리자가 불법적인 내부자 거래에 참여하지 못하도록 금지해야 함 ※ 불법적인 내부자 거래는 일반적으로 내부자료 또는 증권에 관해 비공개정보를 가지고 있는 동안 신탁의무 또는 신뢰관계를 위반하여 증권을 사고파는 것을 의미 (예를 들어 이사회의 이사, 종사자 등이 그들의 친구, 가족, 그 외의 사람에게 정보를 주고 구매토록 하여 이익을 얻는 경우 등임) 6.20. 공기업은 주가에 영향을 미칠 수 있는 활동 또는 거래를 수행할 때 내부자 거래의 리스크를 식별하고 규칙적이지 않은 거래의 증거를 찾기 위해 주식 관련 활동을 모니터링 해야 함 · 내부 회계통제 수립 및 유지 6.21. 공기업은 부패방지를 위해 내부회계에 대한 효율적 체계를 수립하고 유지할 필요가 있음 〈내부 재정 및 회계 통제는 아래와 같은 합리적인 보장을 제공해야 함〉 - 부패는 예방되고, 발생 시 탐지 및 노출 - 거래는 경영진의 승인과 부합되게 실행 - 통제는 프로그램이 만족스럽게 작동하고, 결함 발생시 탐지되고 반부패 프로그램을 개선하도록 식별하기 위한 모니터링의 기반을 제공 - 거래는 일반적으로 허용된 회계원칙과 부합되게 허용 · 정확한 기록관리 유지 6.22. 공기업은 공기업의 재정거래 자산 처리와 관련되어 기록 및 관리해야 함, 감독관청, 감사당국에 의한 감사에 활용되어야 함 6.23. 공기업은 반부패 프로그램의 계획 및 수립과 관련된 핵심문서를 요구되는 기간 동안 효율적이고 안전하게 기록 보유 시스템을 유지해야 함 · 반부패 프로그램에 대한 주기적인 내부 감사 수감 6.24. 공기업은 내부회계 및 기록유지를 포함하여 반부패 프로그램에 관한 감사를 받아야 함 · 부패사고 발생 대비 비상계획 개발 6.25. 공기업은 부패 의혹과 혐의, 그리고 실제 부패사건 발생 등 만일의 사태에 대비한 계획과 절차를 개발해야 함 6.26. 공기업은 부패 사건 조사 및 기소와 관련하여 관련 당국에 협조

원 칙	구성요소 및 내용
7. 제3자 관계 관리에서 공기업에 상응한 반부패 기준 확보 (Management relationships with third parties to ensure they perform to an anti-corruption standard equivalent to that of the SOE)	· 제3자와 관련한 모든 거래에 있어서 일반 기준 적용 7.1. 공기업은 모든 계약 체결된 제3자를 등록 관리하고 업데이트 유지 7.2. 공기업은 인수·합병과 중요 투자를 포함하여 계약 또는 거래관계에 들어가기 전에 제3자와 관련하여 문서화되고 리스크에 기반한 실사를 수행 7.3. 제3자에 관한 모든 약속은 경영진이 사전승인을 받아야 함 7.4. 공기업은 제3자와 계약 시 반부패와 관련한 계약상의 권리를 수립해야 함 7.5. 공기업은 고위험 제3자 및 아웃소싱 계약자에 대하여 반부패 프로그램에 대한 맞춤형 커뮤니케이션 및 교육을 제공해야 함 7.6. 제3자에 대한 반부패 성과가 기준에 미치지 못할 경우, 공기업은 미흡한 부분을 바로잡고, 제재 부과 또는 합의종료 등 조치를 취해야 함 7.7. 공기업은 관계관리(relationship management)에 기반한 반 부패 리스크 및 제3자 모니터링을 수행해야 함 7.8. 고위 경영진과 이사회는 제3자 반부패 프로그램의 적용 결과에 대해 검토하고, 필요한 경우 개선을 요구해야 함 · 특수한 형태(지배권이 있는 사업체, 투자 및 인수·합병)의 제3자를 위한 통제 실행 7.9. 공기업은 효율적 통제 또는 물리적 영향력을 가지고 있는 사업체에 반부패 프로그램을 실행해야 함 7.10. 공기업은 인수·합병, 처분, 투자에 비례한 기반 위에서 반부패 실사를 수행해야 함 · 합작투자 및 컨소시움 7.11. 공기업은 합작투자 또는 컨소시움을 체결할 때 제3자가 해당 공기업과 일치하는 반부패 프로그램을 요구하거나 보장할 수 없는 경우에는 적절한 조치를 취할 수 있는 계획을 개발해야 함 · 에이전트와 그 외 중개인들 7.12. 공기업은 에이전트와 다른 중개인들이 뇌물 또는 그 외 부패의 채널로 이사나 종사자를 활용하지 못하도록 해야 함 7.13. 에이전트와 중개인에게 지불되는 보상은 합법적으로 제공받은 서비스에 비례하며 정당해야 함 7.14. 에이전트와 중개인들은 계약에 따라 공기업의 반부패 프로그램을 준수하고 이러한 의무를 설명하는 문서, 지침, 훈련을 제공받아야 함

원 칙	구성요소 및 내용
8. 커뮤니케이션 및 교육을 공기업의 반부패프로그램에 구현되도록 활용 (Use communication and training to embed the anti-corruption programme in the SOE)	8.1. 공기업은 반부패 프로그램에 대한 효율적인 내·외부 커뮤니케이션을 수립해야 함 ※ 내부 커뮤니케이션은 광범위한 미디어 및 채널을 통해 수행되어야 하고, 핵심은 행동규범임 ※ 외부 커뮤니케이션은 외부 이해관계자에게 반부패 메시지를 전달하기 위해 사용 8.2. 모든 이사회 이사와 종사자는 반부패 프로그램에 대한 일반교육을 받아야 함. 리스크 평가에 기반한 맞춤형 반부패 교육은 높은 리스크를 가진 직위에 있는 종사자에게 제공되어야 함
9. 안전하고 접근 가능한 상담 및 내부고발 채널 제공 (Provide secure and accessible advice and whistleblowing channels)	9.1. 공기업은 모든 종사자를 위한 안전한 상담전화서비스를 포함한 접근 가능한 상담채널을 제공해야 함 9.2. 공기업은 보복에 대한 위험 없이 신뢰감을 가지고 사용할 수 있는 내부신고자를 위한 안전하고 접근 가능한 채널을 제공하는 내부신고자 정책과 절차를 채택해야 하며, 제기된 문제에 대해서는 적절한 조치를 취해야함 9.3. 공기업은 비밀 또는 익명의 신고를 할 경우 보고의 범위를 제한할 수 있다는 것을 인식하면서 상담 및 내부신고 채널과 이를 이용할 경우 조치에 관한 규정을 공개적으로 공표해야 함
10.반부패 프로그램의 모니터, 평가 및 지속적인 개선 (Monitor, assess and continuously improve the implementation of the anti-corruption programme)	· 체계적이고 지속적인 모니터링 및 개선 실행 10.1. 지속적인 개선의 일환으로, 공기업은 반부패 프로그램 실행의 효율성·효과성을 체크하기 위한 모니터링 절차를 실행해야 함 · 주기적이고 독립적인 평가 실시 10.2. 공기업은 반부패 프로그램의 계획 그리고(또는) 효과성을 테스트하고 입증하기 위해 그리고 개선의 영역을 파악하기 위해 주기적으로 독립적인 평가를 받아야 함 10.3. 독립적 평가가 이루어진 경우, 공기업은 관련 평가 의견을 공개 · 주기적인 리더십 평가 10.4. 고위 경영진은 반부패 프로그램의 모니터링, 타당성, 충분성, 효율성, 리스크 평가의 결과를 주기적으로 평가 해야하고, 이에 대한 개선책을 실행해야 함 10.5. 이사회는 평가 결과에 대하여 경영진으로부터 보고를 받아야 하고 반부패 프로그램의 타당성에 대한 독립적 평가를 해야 함. 이사회는 연차 보고서를 공개하고, 감독관청에 평가에 대한 보고서를 제공해야 함

98) 외국의 경우 자산운영, 기금 운영 등에서 발생하는 회계범죄를 사기(fraud)로 판별하여 중대범죄로 다루고 있지만, 우리나라의 경우에는 도덕적 해이나 관리부실로 생각하여 징계나 행정벌로 대응하려는 경향이 있음

99) 내부자 거래란 기업과 특별한 관계에 있는 사람이 그 입장을 이용, 입수한 정보를 기초로 주식을 매매하는 것을 말하며, 미국이나 영국에서는 내부자 거래 방지를 목적으로 엄격한 처벌규정을 두고 있음

붙임 4 청렴 컴플라이언스 가이드라인 (Integrity Compliance Guideline)[100]

<table>
<tr><th>구 분</th><th>주요 내용</th></tr>
<tr><td>1. 부정행위 금지</td><td>• 부패행위(부패, 담합 등)의 금지에 관한 규정은 기업의 윤리강령 또는 유사한 문서, 통지문에 상세하고 명확하게 규정되어야 함</td></tr>
<tr><td>2. 책임</td><td>• 부정행위를 용납하지 않고, 신뢰를 바탕으로 법과 윤리 규정에 대한 준수를 권장하는 조직문화를 확립하고 유지하여야 함
<table>
<tr><th>구 분</th><th>내 용</th></tr>
<tr><td>리더십</td><td>· 고위 경영진 및 이사회 또는 그에 준하는 기구는 청렴준수 프로그램(Integrity Compliance Program)의 확립을 강력하고, 가시적이며, 능동적으로 지원하고, 이러한 약속이 조직의 문화로 드러나고 서면으로 표현</td></tr>
<tr><td>개인책임</td><td>· 프로그램 준수는 의무이며 개인의 책임</td></tr>
<tr><td>준수기능</td><td>· 준수기능 : 관리·감독은 1명 이상의 고위간부가 담당하여야 하고, 자율성, 자원 및 권한이 부여되어야 함</td></tr>
</table></td></tr>
<tr><td>3. 프로그램 시작, 위험평가 및 검토</td><td>• 프로그램 확립에 있어 기업의 크기, 사업 분야, 수행지역 및 기타 제재당사자의 환경을 고려해야 하고, 부패행위가 발생할 잠재적 위협이 있는지에 대하여 포괄적 초기(또는 개선된) 리스크 평가 실시
• 리스크 평가는 주기적으로 검토 및 개선되어야 하고 변화되는 환경에 대응하기 위하여 수정되어야 함
• 고위 경영진은 프로그램을 감독하기 위한 체계적인 접근방식을 시행하고, 당해 프로그램의 적합성·타당성 및 모든 형태의 부패행위를 예방, 탐지, 조사, 대응하는데 효과적인지 여부를 주기적으로 검토
• 프로그램의 결점 발견 시 프로그램을 수정하는 등 적절한 조치</td></tr>
<tr><td>4. 내부정책</td><td>• 제재당사자 및 소속 개인이 영향을 미칠 수 있는 모든 영역에서 발생 가능한 부정행위를 방지, 탐지, 조사 및 교정할 수 있도록 필요한 가치, 규정 및 절차를 명확하게 기술하는 프로그램을 확립
<table>
<tr><th>구 분</th><th>내 용</th></tr>
<tr><td>4.1. 직원에 대한 실사</td><td>· 경영진 및 이사진을 포함한 의사결정권자 또는 사업 결과에 영향을 미칠 수 있는 위치에 있는 모든 현재 및 미래의 직원을 대상으로 그들이 부패행위에 연루되었거나, 유효한 프로그램을 준수하지 않은 사항이 있는 지 면밀히 조사</td></tr>
</table></td></tr>
</table>

100) 세계은행은 홈페이지에 “세계은행그룹 청렴 컴플라이언스 지침(World Bank Group Integrity Compliance Guideline)” ; https://thedocs.worldbank.org/en/dec/194571543853576600-02400018/original/WBGIntegrityCompliance GuidelinesKO.pdf, 2021.10.7.

<table>
<tr><th>구 분</th><th>주요 내용</th></tr>
<tr><td></td><td>
<table>
<tr><th>구 분</th><th>내 용</th></tr>
<tr><td>4.2. 전직 공무원과의 계약제한</td><td>· 사임 또는 은퇴한 공무원 및 그와 연관된 개인 또는 단체와의 계약에 관하여, 그가 재직 중 수행했던 역할이나 감독했던 기능 또는 실질적 영향력을 행사할 수 있는 기능과 직접적인 연관성이 있는 고용계약 또는 대가성 계약 제한</td></tr>
<tr><td>4.3. 선물, 접대, 향응, 여행 등 경비</td><td>· 선물, 접대, 향응, 여행 등 기타 경비 지출을 감독할 수 있는 절차를 수립하여, 이러한 지출이 계약 및 사업 수행에 부적절한 영향을 미치거나 부당한 이익을 가져다주지 않고 합리적으로 사용되도록 확인</td></tr>
<tr><td>4.4. 정치 기부금</td><td>· 정당, 후보자에 대한 기부는 반드시 관련법에 부합해야 하고, 비밀 유지가 법적으로 요구되는 경우를 제외한 모든 정치 기부금은 공개</td></tr>
<tr><td>4.5. 자선 기부금 및 후원</td><td>· 기부금 등이 부정행위를 적법하게 가장하는 속임수로 사용되지 않도록 필요한 조치를 취하고, 비밀유지가 법적으로 요구되는 경우가 아닌 한 기부금 및 후원내역 공개</td></tr>
<tr><td>4.6. 급행료</td><td>· 제재당사자는 어떤 경우에도 급행료 지급 금지</td></tr>
<tr><td>4.7. 기록 보관</td><td>· 상기 4.3.~4.6. 사항 관련 지출금 및 프로그램 수행과 관련된 모든 사항은 서면으로 기록하고 보존</td></tr>
<tr><td>4.8. 사기, 담합 등 부당공동행위 및 강요</td><td>· 부패뿐만 아니라 사기, 담합 등 부당공동행위 및 강요 사례를 예방하고 적발할 수 있는 특별한 보호장치 또는 절차 마련</td></tr>
</table>
</td></tr>
<tr><td>5. 사업파트너에 대한 정책</td><td>
• 제재 당사자와 주요한 사업 관계가 있거나 또는 영향력을 행사할 수 있는 모든 사업파트너에 대하여 제재 당사자는 사업파트너가 부정행위를 예방, 적발, 조사, 경감하는데 있어 제재당사자와 동일한 수준의 노력을 기울이도록 권장
※ 사업파트너가 제재당사자의 계열사, 합작투자사, 비법인 사단 또는 그와 준하는 대상인 경우에는 그 사업파트너가 동일한 노력을 수행하도록 할 의무가 있음
※ 사업파트너에는 대표자, 대리인, 컨설턴트, 판매업자, 공급업자, 수혜자, 합작투자업자 및 기타 제3자를 포함
<table>
<tr><th>구 분</th><th>내 용</th></tr>
<tr><td>사업파트너에 대한 실사</td><td>· 사업관계를 시작하기 전 서면화된 위험관리 실사를 수행
· 부패행위에 연관된 것으로 알려졌거나 합리적으로 의심되는 계약자, 공급업자 또는 다른 사업 파트너와 사업관계를 체결하는 것을 피해야 함</td></tr>
</table>
</td></tr>
</table>

<table>
<tr><th>구 분</th><th>주요 내용</th></tr>
<tr><td></td><td>
<table>
<tr><th>구 분</th><th>내 용</th></tr>
<tr><td>사업파트너에 CP 고지</td><td>· 사업파트너에게 고지하고 프로그램을 준수할 것임을 명백히 밝혀야 함</td></tr>
<tr><td>상호약속</td><td>· 사업파트너와 상호간 CP 준수를 약속하고, 사업파트너가 없는 경우 채택 권장</td></tr>
<tr><td>서면화</td><td>· 제재당사자와 사업파트너 간 거래관계는 모두 서면화</td></tr>
<tr><td>적절한 보상</td><td>· 사업파트너에게 지급하는 금원은 합리적 보상이고 선의 이어야 함</td></tr>
<tr><td>감시/감독</td><td>· 합리적인 범위에서 사업파트너와의 모든 계약이행을 감독하고, 주기적으로 검토</td></tr>
</table>
</td></tr>
<tr><td>6. 내부관리</td><td>
<table>
<tr><th>구 분</th><th>내 용</th></tr>
<tr><td>재무적 관리</td><td>· 재무, 회계, 기록보존 및 기타 사업 수행과정에 대하여 재정 및 조직의 경제와 균형을 포함하는 효율적인 내부관리 체계를 확립하고 유지</td></tr>
<tr><td>계약상 의무</td><td>· 부패행위에 관련되었을 경우에 관한 계약상의 의무, 보상방안, 벌칙 등이 명시적으로 규정되어야 함</td></tr>
<tr><td>의사결정 과정</td><td>· 단계별로 권한을 설정하고 적합한 과정을 확립</td></tr>
</table>
</td></tr>
<tr><td>7. 교육 및 소통</td><td>• 모든 직급의 임직원(특히 부패행위에 연루될 위험성이 높은 업무를 수행하는 임직원), 그리고 적절한 경우 사업파트너까지 교육 제공하고 경영진은 연간보고서에 게재하거나 일반에 공개</td></tr>
<tr><td>8. 인센티브 및 징계 조치</td><td>• 인센티브 : 임직원이 CP를 준수하도록 적절한 인센티브제도 채택
• 징계 : 부패행위, CP 위반행위 연루된 임직원에 대한 적절한 징계조치</td></tr>
<tr><td>9. 보고</td><td>• 보고의무, 조언, 내부고발/핫라인, 주기적 확인</td></tr>
<tr><td>10. 부패행위 해결</td><td>• 조사절차 확립 및 시정조치 등 대응</td></tr>
<tr><td>11. 공동대응</td><td>• 확립된 프로그램이 있는 협회, 시민사회 단체 등과 협력하여 부패행위 예방에 중점</td></tr>
</table>

붙임 5 미국 해외부패방지법(FCPA) 개관 및 주요 내용

□ 연혁

○ 미국의 FCPA법은 워터게이트 스캔들 사건의 부산물로 제정

※ 워터게이트 사건 수사중에 닉슨 대통령의 선거캠페인 과정에서 미국 기업으로부터 불법 후원금을 받은 사실뿐만 아니라 그 후원금이 해외에서 자금 세탁 되거나 외국 공무원에 대한 뇌물로 제공된 사실이 밝혀짐

⇒ 3년간의 조사 끝에 400개가 넘는 미국기업에 의해 3억불 이상의 뇌물이 외국 공무원들에게 제공된 사실이 밝혀짐. 해외뇌물은 비효율적인 기업이 사업권을 딸 수 있게 할 뿐만 아니라 미국 기업 등 경제를 위험에 빠트릴 수 있고 불리한 외교문제를 야기할 수 있다는 공감대 형성하에 법 제정

○ 부패와 관련된 최초의 국제법으로 '77년 '해외부패방지법(Foreign Corrupt Practice Act)'을 제정, 외국공무원에 대한 뇌물제공을 금지

※ 1998년 개정을 통해 관할 및 적용대상 대폭 확대 (미국에 거주하지 않는 외국인이나 외국 기업에 대해서도 일정한 요건을 갖추면 법 위반, 미국 기업에 고용되었거나 대리인도 형사처벌 등)

○ 2000년 중반 이후부터 공격적으로 법 집행에 나섰으며, 미국 내 기업은 물론 글로벌 기업에 대해서도 역외 법 적용

※ 제재금의 상당 부분이 해외기업에 부과한 것이어서 "해외기업 부패사냥법"으로 불리기도 함

□ FCPA법 기본체계

○ 법률 주요 규율 분야

- **반뇌물 규정** : "금품 기타 가치있는 것의 제공, 그와 같은 제공을 약속하는 행위, 그와 같은 제공을 승인하는 행위"를 추진하기 위하여 부정하게 우편이나 주간통상수단을 이용하는 것을 금지 (§78dd-1(a))

< 규제대상 >

· 미 증권시장에 상장된 기업 또는 미국증권시장에 증권을 발행한 기업(미국증시상장기업, issuer)
· 미국국적을 가지고 있거나 미국에 거주하는 자 또는 주 사무소가 미국에 소재하거나 미국 법령에 의하여 설립된 법인 또는 개인(미국 국내업체, domestic concern)
· 미국 증권발행회사나 미국 국내업체가 아닌 자(persons other than issuers or domestice concerns), 즉 미국에 거주하지 않는 외국인(foreign non-resident)[101]

※ 우리 기업 또는 국민이 미국증권발행회사 또는 미국 국내업체와 FCPA법 위반을 공모하거나 교사.방조하는 경우 등도 포함됨

- **회계규정** : 미 증권거래법에 따라 증권이 등록되어 있거나 보고의무가 있는 회사

※ 미국 증권발행회사(issuer)에게 장부의 관리 및 내부통제와 관련하여 일정한 의무를 부과하고, 개인이나 기업이 알면서 장부를 조작하는 것을 금지하고, 내부통제제도를 구축하고, 내부통제제도를 회피하는 것을 금지

○ **결정유형 : 공소제기, 유죄인정합의, 공소유예합의, 불기소합의**

- 유죄인정합의(Plea Agreement) : 연방형사소송규칙 제12조

※ 피고인이 공소사실을 인정하고 유죄인정합의가 법원에 제출되고 법원이 이를 수용하면 기소된 범죄에 대하여 유죄가 인정

- **공소유예합의**(DPA, Deffered Prosecution Agreement[102]) : 일반적으로 피고인이 벌금을 납부하거나 공소시효를 포기하거나 정부측에 협조하거나 혐의사실을 인정하거나 **준법감시프로그램을 수립하거나 개선조치를 도입**하는 내용이 포함되며, 조건을 완수 시 법무부는 공소를 취소

101) 금지되는 행위는 "금품 기타 가치있는 것의 제공, 그와 같은 제공을 약속하는 행위, 그와 같은 제공을 승하는 행위"를 추진하기 위하여 부정하게(corruptly) 우편이나 주간통상수단(any means or instrumentality of interstate commerce)을 이용하는 것이 금지되며, 주간총상수단이란 미국 내 여러 주들 사이, 외국과 미국의 주 사이, 미국의 주와 해외의 어떤(any) 장소나 선박 사이의 무역, 통상, 수송 및 통신(전화 기타 국가간 통신수단)을 의미함

102) DPA는 2000년대 초반에 대두되기 시작하여 미 FCPA법 확대적용에 따라 활용도가 높아지고 있는 추세임. 영국은 2014년부터 입법(Crime and Court Act)를 통해 DPA를 도입하였고, 캐나다는 2018. 9. 19. 형법개정으로, 싱가포르는 2018. 3.19. 입법(Criminal Justice Reform Act)을 통해 DPA를 도입. 프랑스도 2017. 6. 1.부터 샤팽법Ⅱ 입법을 통해 DPA와 유사한 '사법협상제도'를 도입하였고, 해당 법률 제22조에 따라 부패범죄, 자금세탁범죄 등에 대해 수사대상 법인과 사법협상을 체결하는 것이 가능하게 됨

※ 연방검사가 약정사항을 이행하는 조건으로 대상법인에 대한 기소를 유예하기로 하는 약정으로, **공소장을 작성하여 법원에 제출(법원의 심사를 받는다)**하되, 공소장 제출로 인한 정식 기소 및 재판 진행을 일정기간 유예하였다가 유예기간 경과 후 공소를 취소하여 결과적으로 불기소처분과 동일하게 만드는 것임

- 불기소합의(Non Prosecution Agreement) : 법무부가 기소권을 보유하며 법원의 심사를 받지 않음. 불기소합의도 공소유예 합의와 비슷하며 정한 기간 동안 준법감시프로그램 수립 및 개선조치가 이루어지면 법무부는 공소를 제기하지 않음

※ 약정사항의 준수를 조건으로 검사가 대상법인에 유죄판결을 구하지 않으며, 관할 법원에 공소를 제기하지 않는 다는 점에서 기소유예약정과 차이가 있음 (우리나라 기소유예는 공소를 제기하지 않는 불기소처분임)

○ **기업 기소여부 판단 요소** (9가지) : **연방기업기소원칙**

- 미 법무부는 법인과 관련한 사건은 **연방기업기소원칙**(Principles of Federal Prosecution of Business Organization)을 따르며 기업의 기소여부를 판단하는 요소로서 9가지[103]를 제시하고 있으며, 이중 **기업 내 준법감시프로그램의 존재여부 및 적절성**, **부패 척결을 위한 기업의 개선 노력(준법감시프로그램의 시행 및 개선, 경영진 교체, 부패 행위의 근절, 관련 당국에의 협조 등)** 등을 규정하고 있음

○ **위반 시 제재** : 벌금, 구금형(imprisonment), 이익환수금(disgorgement) 등의 형사상, 민사상 제재 등 (미 연방양형지침에 따라 결정됨)

※ 그외 비 금전적 제재 : 연방정부와의 거래 금지, 다자개발은행(Multilateral Development Bank, MDB)dp 의한 상호금지(cross-debarment), 수출특권 취소 등 제재

103) ① 범죄의 성격 및 심각성(공공에 대한 피해 등), ② 기업 내 비위의 만연 정도, ③ 기업의 유사 위법행위 전력, ④ 위법행위에 대한 기업의 즉각적이고 자발적인 시인 및 조사에 대한 협조 의지, ⑤ 기업 내 준법감시프로그램의 존재 여부 및 적절성, ⑥ 부패 척결을 위한 기업의 개선 노력(준법감시프로그램의 시행 및 개선, 경영진 교체, 부패행위의 근절, 관련 당국에의 협조 등), ⑦ 기소될 경우 주주나 책임 없는 직원 등 기업 관계인에게 부적절한 피해가 갈 수 있는지 등의 부수적 영향, ⑧ 기업 부패행위에 관하여 직접 책임이 있는 개인에 대한 기소 여부, ⑨ 민사나 행정제제 등 비형사적 처리 방안의 적정성

○ **면책·감경 :** 연방기업기소원칙 관련 **CP 운영 여부는 제재의 면책·감경 요인**이 되며, 기업은 '기업 컴플라이언스 프로그램(CP) 평가지침' 및 '미 연방 양형가이드라인' 등에 따라 CP 체계 마련

- 기업의 CP 운영 효과성 평가에 '기업 CP 평가지침' 활용

< CP 평가지침 상 3가지 고려 요소(요약) >

Ⅰ. 기업의 CP가 잘 설계되어 있는가?	**총론**	**불법행위의 적발 및 예방을 위한 CP 설계 : 적절한 방침과 절차, 교육, 인센티브와 제재 등**
	A.리스크평가	▸적절한 리스크 평가체계, 리스크에 따른 맞춤형 평가, 주기적 실시, 타 문제사례의 지속적 참고
	B.방침·절차	▸규범 준수와 리스크 감소를 위한 행동강령 및 절차 수립, 방침에 대한 임·직원·제3자의 접근성
	C.교육·소통	▸주기적 교육, 임직원·비즈니스 파트너 등 교육대상의 포괄성, 리스크 맞춤형 교육, 교육 효과성 평가 및 개선 ▸불법행위 및 그 처리방침의 공개성, CP준수 관련 교육·조언 제공
	D.신고·조사	▸익명 신고체계 구축·운영, 내부신고자 보호절차 마련 ▸독립성·적절성을 갖춘 조사체계, 조사결과의 분석·활용·징계 등 후속조치
	E.제3자 관리	▸제3자에 대한 실사와 리스크 관리, 제3자에게 CP 준수 유인 부여, 제3자 담당자에 대한 리스크 관리 교육
	F.인수·합병	▸인수대상에 대한 실사 및 리스크 관리, 인수·합병 후 CP 운영방침 수립
Ⅱ. 기업의 CP는 충분히 지원을 받고 효율적으로 기능할 수 있도록 권한이 부여되어 있는가?	**총론**	**CP 실질적·효율적 운영 및 개선, 회계·문서·분석을 위한 자원 투입, CP 결과의 활용 여부, 종사자에 대한 교육과 정보 제공, 기관의 CP운영 책임성, 불법행위를 배척하는 인식 및 문화**
	A.경영진의 실천의지	▸고위직의 CP 촉진을 위한 의지와 리더십, 고위직의 CP 실천의지 공표 및 준수 ▸이사회 차원에서 CP 관련 간부회의 개최 및 불법행위에 대한 관리·감독 수행
	B.권한·자원	▸권한과 독립성을 갖춘 CP 전담조직, CP조직의 이사회에 대한 직접적인 보고 권한 보유 및 주기적 보고 실시, 조직 및 타부서에 대한 영향력 ▸CP 책임자 임명, 적정 경험·자격을 갖춘 담당자 지정, 인력·재정의 충분성, 조직 내 정보에 대한 높은 접근성
	C.인센티브·제재	▸불법행위에 상응하는 징계기준 및 절차, 불법행위의 적발·예방 절차 미실시에 따른 징계, 불법행위 무관용 원칙에 대한 공감대 정착, 징계사유의 공개 ▸CP 준수·개선노력 등에 대한 승진·성과급 등 인센티브, 인센티브·제제 부여의 일관성·지속성
Ⅲ. 회사의 CP가 실질적으로 운영되고 있는가?	**총론**	**리스크 변화에 따른 지속적 개선, 효과적인 CP를 통한 불법행위 식별, 불법행위의 원인 분석 및 재발방지 노력**
	A.모니터링·개선	▸주기적인 내부감사, CP의 효과성 평가 및 지속적 개선, CP문화 정착 수준에 대한 임·직원 설문 및 조치
	B.조사	▸불법행위에 대한 독립적·객관적인 조사, 자격을 갖춘 조사인력 및 재정 투입 ▸조사를 통한 원인 및 시스템 취약성 규명, 조사과정 및 결과의 문서화
	C.재발방지	▸불법행위의 근본원인 분석, 지불체계 및 공급망 등 취약점 식별 ▸근본원인에 대한 적시·적절한 개선, 불법행위자 및 관리책임자에 대한 징계

- **미 연방양형가이드라인**(The Federal Sentencing Guidelines) 또한 유죄 확정된 **기업의 감형 고려 요소로 제8장**(기업양형)**에 법규준수·윤리 프로그램이 포함되어 있음**

< 제8장 기업양형 구성 체계 >

파트별	구성
파트 A	일반 적용원리 (Part A General Application Principles)
파트 B	범죄행위로 인한 손해의 구제 및 **효과적인 법규준수·윤리 프로그램** (Part B Remedying harm from Criminal Conduct, and Effective Compliance and Ethics Program)
파트 C	벌금 (Fines)
파트 D	기업의 보호관찰 (Organizational Probation)
파트 E	특별평가, 몰수 및 비용 (Special assessments, Forfeitures, and Costs)
파트 F	보호관찰 위반- 기업 (Violations of Probation- Organization)

< §8B2.1. 효과적인 CP의 요건 >

① 범죄행위의 예방과 적발을 위한 기준·절차 확립
② 이사회의 감독 및 컴플라이언스 책임자, 관리자 임명
③ 불법행위자 또는 컴플라이언스 위반자의 중요보직 임명 배제
④ 임직원 및 대리인에 대한 교육 프로그램과 정보공유를 통한 소통
⑤ 모니터링, 감사 등 컴플라이언스의 효율성 평가
⑥ 컴플라이언스 준수에 대한 인센티브와 위반자에 대한 제재조치
⑦ 적발된 범죄행위에 대한 적절한 대응 및 재발방지 조치

붙임 6 프랑스 반부패기구 가이드라인 핵심내용 (The French Anti-Corruption Agency Guidelines 2021)

※ SapinⅡ Act 제3조(3)에 해당하는 공공부문 기관에 대한 일반 조항의 적용 -

구분	주요내용	
고위경영진의 의지 (senior management's commitment)	고위 경영진의 약속	
	고위 경영진의 책임	
	부여된 자원 : 리스크 프로파일에 적합한 인적·재정적 자원	
	적절한 대내·외 커뮤니케이션 정책	
부패리스크 매핑 (corruption risk mapping)	< 부패 리스크 매핑 단계 > 1단계 : 부패리스크 매핑 이해관계자의 역할과 책임 ○ 고위 경영진 : 리스크 매핑 실행을 촉진하고 직원에게 적정자원 제공 ○ 관련 직원·부서 : 리스크 매핑 조정 및 지원, (리스크 식별, 평가 및 모니터링 등) ○ 의사결정 프로세스, 운영, 회계 및 지원 관리자 : 각 책임있는 분야에서의 특정 리스크 보고, 리스크 맵 개발 및 업데이트 ○ 직원 : 실질적인 경험을 바탕으로 기능 및 관련 리스크에 대한 특정요인을 보고하여 매핑 실행 2단계 : 공공부문 활동에 내재된 리스크 식별 (프로세스 식별 및 리스크 시나리오) ○ 리스크 식별은 가장 대표적이거나 위험에 가장 노출된 것으로 간주되는 프로세스 목록화가 필요하며, 프로세스 식별을 기반으로 모든 직원과 대화(워크숍, 인터뷰 등)를 통해 리스크 시나리오를 식별하고 위험목록을 작성하고 문서화하는 것임 ○ 리스크 매핑은 부정청탁에 노출된 리스크를 표현한 제3자와 관련된 요소도 포함 ○ 내부 감사에서 밝혀진 기관에 영향을 미치는 과거 사건, 내부고발 등으로 인한 징계조치 또는 법원 판결, 정부 감사실 등의 피드백 등을 고려 3단계 : 총 리스크 평가 ○ 식별된 각 리스크 시나리오에 대한 공공부문 실체의 총 리스크 취약성을 평가 4단계 : 순(net) 또는 잔여 리스크 평가 ○ 공공부문 기관의 위험관리 정도를 평가하여 위험관리 수준을 결정 5단계 : 순(net) 또는 잔여 리스크 순위 및 실행계획 준비 ○ 순 또는 잔여 리스크가 평가되며 수준별 위험 시나리오 분류가 나타나며, 리스크 우선순위를 매겨 실행계획(추진일정, 실행 프로세스, 모니터링, 보고 등)을 마련하여 위험을 관리 6단계 : 부패 리스크 맵의 공식화, 업데이트 및 보관 ○ 위에서 언급된 모든 요소들이 결합되어 리스크 맵을 형성 ○ 리스크 맵의 업데이트는 1년에 한번 평가되어야 하며, 날짜가 지정되고 참조되고 보관되어야 함	
부패리스크 관리 (corruption risk	**A.예방**	A-1. 직업적 행동/ 윤리 및 행위규범(code of conduct)에 관한 규정 ○ 행위규범은 고위직의 부패 예방·탐지에 대한 고위직의 결단을 표현한 문서

management)		○ 적용범위는 선출직을 포함한 모든 임·직원이며 자원봉사자, 수습직원 등 그 외 인력에도 적용 ○ 고위직은 행위규범을 촉진해야 하며 철저히 적용해야 하며, 이러한 리더십은 직업적 행동, 윤리, 청렴 및 정직의 문화 개발을 촉진시킴 ○ 행위규범은 특정 리스크에 기반하여 요인될 수 없는 행위를 기술하는 부패리스크 매핑에 따라 작성되고 업데이트 되어야함 ○ 행위규범은 주로 선물, 초대, 이해충돌을 포함하고, 부서의 재산과 자원의 사용, 접대비용의 사용에 관하여 규율
		A-2. 교육 및 인식 <정의 및 목적> ○ 공공부문 청렴문화를 위한 수단으로서 효율적이고 적합한 교육·인식개선 프로그램은 고위직의 반부패 헌신에 대한 광범위한 전파와 헌신에 대한 직원들의 공유 등을 지지해야함 ○ 교육·인식 프로그램은 아래 요소를 필요로 함 - 행위규범, 부패리스크 위험에 처할 수 있는 직원들을 위한 우선순위에 따른 리스크 매핑 과정, 내부신고시스템 등을 포함한 다른 반부패 프로그램 방침과 절차와 조화를 이루어야 함 - 다양한 직원들을 범주화하여 노출될 수 있는 특별한 위험을 해결 <모든 직원을 위한 인식 프로그램> ○ 위험훈련 프로그램은 가장 위험에 처한 관리자와 직원을 우선시하지만, 인식프로그램은 모든 직원에게 권장 ○ 인식개선 조치는 모든 직원에 대해 아래와 같은 사항에 중점을 두고 실시 - 행위규범 - 일반적 부패, 의미, 형태 및 관련 징계 및 형사 제재 - 부패에 처한 경우 취해야할 행동 및 각 직원의 역할과 책임 - 내부 신고시스템 <가장 위험에 처한 직원들을 위한 의무교육> ○ 고위 경영진·선출직과 가장 위험에 처한 관리자·직원을 위한 교육은 그들의 활동과정에서 요구되는 준수의무와 높은 부패 리스크 상황에 마주쳤을 때 채택해야 하는 행동에 대해 알려주어야 함 ○ 의무교육의 궁극적 효과는 부패리스크 맵에 의하 판별된 리스크의 완화임 ○ 인사관리자는 반부패를 책임지고 있는 부서 또는 관리자(또는 기타 지정된 직원·부서)의 도움을 받아 부패리스크에 가장 노출되기 쉬운 개인을 판별하기 위해 요구되는 (높은 부패리스크 프로세스에 관련되거나 책임을 지고 있는 개인) 부패리스크 맵을 교육에 활용해야 함 - 높은 부패리스크를 가질 수 있는 자는 아래에 해당할 수 있음 · 고위경영진·선출직(특히 권한을 위임받은 자), 부패에 노출된 제3자(보조금 또는 승인신청을 위한 구매자, 감정인 등) · 반부패프로그램 실행에 참여하는 직원

		○ 교육목적은 아래에 해당하는 이해와 지식을 증진시키기 위함임 - 프로세스 및 이와 관련된 리스크 - 부패범죄 - 요구되는 실사 및 부패 리스크를 줄이기 위해 취해야 하는 대책 - 부정청탁 발생시 취해야 할 행동 - 준수의무를 위반시 초래되는 징계 제재 ○ 교육훈련 과정은 아래와 같은 공통적 핵심사항을 포함해야 함 - 행위규범 - 일반적 부패, 그 의미와 형태 - 적용가능한 법적 요구조건과 이와 관련된 제재 - 반부패 프로그램 - 부패에 직면했을 때 취해야 할 행동과 각 개인의 역할과 책임 - 내부신고시스템 ○ 교육훈련은 실용적이고 교육적이어야 하며 교육 후 제대로 이해했는지 확인을 위한 테스트가 필요함 <교육 프로그램의 모니터링 및 통제> ○ 훈련프로그램을 모니터하기 위해 지표(indicators)가 필요하며 여기에는 타겟층인 청중의 퍼센트, 부패 예방·탐지 프로그램에 관한 교육시간이 포함될 수 있음
		A-3. 제3자 실사 <제3자 실사의 정의와 목적> ○ 실사는 부패리스크 맵에 기반하여 실행되어야 함 ○ 제3자에는 다음과 같은 경우를 말함 - 공급업체, 하도급업체, 공공부문 보조금을 받는 기관, 개별지원 수혜자(recipients of individual support), 승인에 따른 수혜자(recipients of authorisations), 자선가, 공공서비스 이용자, 업무와 관련이 있는 사적·공적 기관 ○ 실사의 목적은 제3자와의 관계를 시작할 것인지, 지속할 것인지(필요한 경우 높은 실사와 더불어), 관계를 종료할 것인지를 정하는데 있음 <제3자 실사 메커니즘의 정의> ○ 적용 가능한 존재하는 데이터를 활용하여 제3자에 관대한 철저한 목록화 작업은 제3자 실사의 성과와 관리를 촉진하는 경향이 있음 ○ 공공부문 기관은 제3자 범주에 대한 철저한 목록화를 수행할 필요가있으며, 그 목적은 리스크 맵의 기반위에서 부패리스크에 노출된 제3자 그룹을 결정하기 위한 것임 ○ 제3자 실사는 리스크맵(심지어 제3자 리스크맵 조차도)이 식별할 수 없는 개별 상황을 평가할 수 있도록 해줌 ○ 리스크맵 기반 위에서 저위험 카테고리로 분류된 제3자는 개별적 실사에 따라 고위험 제3자로 재 분류될 수 있음 <제3자 실사 실행> ○ 3가지 수준의 참여자가 실사에 참여

		- 실사를 담당하는 직원은 제3자와 관련한 정보와 문서를 모아야 하고, 예비평가를 실시 - 반부패프로그램(그외 지정된 직원 또는 부서)을 책임지는 직원 또는 부서는 실사에 책임을 지고 있는 직원에게 전문지식과 조언을 제공하고, 고위험 케이스에 대한 평가와 결정에 대한 운영적 측면을 지원해야 함 - 고위 관리자는 고위험 케이스와 관련하여 취해야할 추가적 조치를 결정해야함 ○ 제3자 실사절차는 공식적이어야 함 <제3자 리스크 수준 평가> ○ 공공부문 기관은 수집된 정보와 문서, 관계의 특성과 목적에 대한 분석과 관련한 환경분석에 기반하여 제3자 리스크 수준을 평가 ○ 특정한 관계는 심각한 부패리스크(제3자가 계약을 체결할 수 있도록 도와주는 등)를 수반 ○ 리스크 평가는 제3자의 행동을 고려해야 함(제3자가 요청한 정보, 문서 제공 거부 또는 연기 등) <제3자 실사로부터 도출할 결론> ○ 리스크 수준에 대한 평가 후 아래와 같은 결정이 있을 수 있음 - 관계 승인 (강화된 실사 조치가 있거나 없을 수 있음) - 관계 종료 또는 조심 - 결정 연기 (추가 평가 보류 등) <제3자와의 관계중 배치되어야할 실사 및 예방조치> ○ 공공부문 기관은 아래 선택사항 중에서 하나 또는 그 이상을 유용하게 구성할 수 있음 - 행위규범에 관한 사항을 소통을 통해 반부패 프로그램의 존재를 제3자에게 알리는 경우 - 리스크에 관하여 제3자의 인식 교육 및 고양 - 총합적 의사결정(collective decision-making) 강화 - 내부통제 강화 (특히 상급자의 승인) - 제3자로부터 문서화된 반부패 서약 요구 또는 법적관계가 제3자가 허용하는 경우 부패 발생시 계약관계를 종료하도록 하는 조항 삽입 <제3자와의 계약관계 모니터링> ○ 계약관계는 건전한 실행을 모니터하기 위해 명확히 수립될 필요가 있음 <제3자 실사와 공공구매> ○ 공공구매규정(Public Procurement Code) 을 적용한 공공부문에 의한 제3자 실사는 공공구매 기본원칙(입찰자에 대한 동등한 대우, 절차의 투명성 등)에 부합하여 수행되어야 함 <제3자 실사 갱신 및 업데이트> ○ 실사과정은 제3자 범주와 리스크 수준과 부합되게 규칙적인 간격을 두고 반복되어야 하며, 업데이트 되어야 함 <제3자에 관한 정보 축적> ○ 제3자 실사 파일과 변화의 기록은 관계의 종료일로부터 5년간 보관해야 함

	B.탐지	B-1. 내부고발제도 <정의와 목적> ○ 내부고발제도는 공공부문이 직원들이 행동강령을 위반하지 않고, 위반시 적절한 제재가 이루어질 수 있도록 행동강령위반의 행위나 상황에 관하여 제도담당직원에게 알릴 수 있도록 하는 수단임 <내부고발제도 기구> ○ 시스템 관리(담당직원 포함)는 사내에서 또는 아웃소싱에 의해 수행 ○ 내부고발신고를 처리하는 사람은 그들이 처리한 보고서의 기밀을 유지하고, 이해충돌상황이 없도록 교육받아야 하며, 관리감독을 수행하는 자도 동일하게 교육을 받아야 함 ○ 내부고발제도는 신입사원에게 즉각적으로 제공되어야 함 ○ 내부고발제도는 공공부문의 전 범위를 커버할 수 있도록 해야 하며 규정화되어야 함 <고발신고의 처리> ○ 내부고발제도는 안전하며 접근권한은 신고를 접수하고 처리할 권한을 부여받은 직원에 한정함 ○ 한명 또는 그이상의 자가 연루된 경우, 증거와 자료를 수립하는데 있어 유의해야 함. 특히 신고 시 거론된 직원은 데이나나 문서를 파괴할 수 있음 ○ 신고는 익명으로 할 수 있으며, 신고자와 지속적인 대화를 유지할 수 있어야 함 ○ 고위경영진은 조사와 관련하여 체계적으로 정보를 제공받아야 함(다만, 고위경영진이 연루된 사건은 제외) ○ 행동강령 위반이 밝혀지면 징계 제재가 이루어져야 함 <내부고발신고 시스템의 실행> ○ 내부고발을 다루는 자의 임명, 신뢰할만한 자격을 갖춘 위원회 신설 등을 공식화하는 절차를 수립 ○ 내부고발절차에 대해 모든 수단(고위관리자의 서신, 포스터, 인터넷사이트, 핸드아웃 등)을 동원하여 전파 하고, 누구가 이 제도에 대해 알고 접근할 수 있어야 함 ○ 인식제고활동의 일환으로 모든 직원에게 내부고발제도에 대해 제공되어야 함 ○ 내부고발 신고를 접수 처리하는 직원은 교육을 받아야 함 (특히 기밀유지가 필요하고, 가장 큰 리스크 위험을 안고 있는 직원) ○ 내부고발제도의 질과 효율성을 평가하기 위한 지표 시행 (접수 건수, 처리건수, 처리시간, 제기된 문제 등) 및 고위직에 제출 <고발신고 및 후속조치 기록·보관> ○ 내부신고와 관련한 개인 데이터의 기록보존 기한은 추가적 조치가 취해지는 지 여부에 달려 있음 (징계조치, 기소 등)

		B-2. 부패리스크에 대한 내부 통제 <내부통제 및 감사제도는 부패의 예방과 탐지에 기여> ○ 공공부문은 이미 내부통제 및 감사제도를 가지고 있으나 부패리스크를 위해 특별히 고안된 것은 아님 ○ AFA는 반부패 리스크에 적절한 주의를 기울일 것을 보장하는 부패리스크 맵 개반위에서 내부 통제절차를 보완할 것을 권고함 ○ 실행계획, 내부 통제계획, 내부 감사계획 등과 함께하는 부패리스크 맵은 공공부문 기관이 부패리스크를 처리하는데 특정되지 않은 전반적인 내부통제와 감사제도를 끌어올릴 수 있음 <회계통제> ○ 공공회계이 신뢰성은 공공재정의 근본이 되는 원칙임 ○ 권한있는 담당자의 회계통제와 감사 절차는 부패를 예방하고 탐지하는데 있어서 중요한 수단을 이루고 있음 ○ 내부회계통제는 회계의 질과 관련하여 신뢰를 확립할 수 있음 ○ 내부통제제도는 주기적으로 내부통제의 효율성을 평가하기 위하여 독립된 부서에 의해 실행되는 내부 회계통제와 재정감사를 포함 ○ (정의·목적) 회계통제는 부패를 은폐하기 위해 사용되어지지 않도록 하는 반부패 회계통제를 의미함 ○ (기존의 회계통제와의 조화) 반부패 회계통제는 궁극적으로 일반적 의미의 회계통제(합법성, 회계·재정의 정확성과 신뢰성)처럼 동일한 원칙에 대한 컴프라이언스를 확보하는 것이며 재고조사, 제3자 관계 등을 포함한 일반적 회계통제아 동일한 방법을 사용함 ○ (발견된 문제 처리) 문제가 발견되면 기존 회계절차를 보완하여 수정할 수 있고, 부패위험지도를 업데이트 하는데에도 기여하며, 책임이 있는 자에 대한 조치도 고려할 수 있음
	C. 내부 모니터링 및 평가	C-1. 목적 및 절차 ○ 공공부문은 부패방지, 이를 확보하기 위해 충분하고 효율적인 탐지절차를 모니터하고 평가해야 하며 네가지 목적을 충족해야 함 - 부패방지의 실행과 탐지대책, 효율성을 모니터링 해야 함 - 대책과 절차의 실행과정에서 결함을 식별하고 이해해야 함 - 필요하다면, 프로그램의 효율성을 증진하기 위하여 이를 정의하고 권고 또는 적합한 종합적 대책 - 부패 탐지 ○ 모니터링 활동은 다음을 필요로 함 - 목적과 범위 - 관련된 책임자 - 사용된 방법(측정 유형, 분석·평가 자료), 리스크 분석에 기반하여 적용가능한 샘플링 절차 등 - 모니터링 시 발견된 문제점과 잠재적인 종합적 대책 제출 - 모니터링 기록 보존 절차

C-2. 모니터링 유형

절차	중점 포인트
부패리스크 매핑	· 부패리스크 맵의 범위, 관련 실행계획에 사용된 방법론 배치
행동규범과 관련 정책 및 절차	· 선물·초대장 수락 등을 포함한 절차 확보가 실제로 사전 및 사후 감사로 실행될 수 있도록 해야 함 · 행위규범이 전파되고 책임이 있는 관련자는 이를 알고 이해해야 함 · 규칙적으로 행위규범에서 기술하고 있는 상황의 예와 행동, 행동규범의 적합성을 점검해야 함 (특히 부패사건 발생, 리스크맵 업데이트 시)
교육	· 계획된 교육이 실제로 제공되고 관련자(특히 반부패 절차 실행에 책임이 있는 자)에게 제공되는 지 · 부패리스크 맵에 의해 식별된 타켓화된 청중과 리스크 노출과 관련한 교육내용의 일관성 확보 점검
제3자 실사	· 사전·사후 감사와 관련한 실사 대책의 효율적 실행 점검 · 제3자실사가 맵에 의해 식별된 리스크와 매칭되는 지에 대해 주기적 점검
내부고발제도	· 내부고발 절차의 배치와 정확히 이용되는지를 점검 · 접수된 내부고발 신고의 양적·질적 분석 실행 · 접수된 신고에 대한 대응의 정확성 점검 · 신고기록 기록·보관 절차 점검
내부통제 및 회계통제	· 통제절차의 공식화 점검 · 통제의 효율적 실행 등 모니터링 · 내부통제가 맵에 기반하여 식별된 리스크에 충분한지에 대한 주기적 점검
징계규정	· 행동규범, 부패 규정 위반시 적절한 징계조치가 이루어졌는 지 점검

C-3. 발견된 결함 관리 및 권장사항에 대한 후속조치

○ 이러한 결함은 고위경영진이 위반자에 대한 적벌하고 비례적인 징계 제재를 부과할 수 있도록 해야 함

D.시정 조치

D-1. 발견된 결함에 대한 관리 및 후속조치

○ 절차의 실행과 관련하여 발견된 결함(잠재적으로 모니터링과 감사에 의해 식별되는)원인을 분석하고 식별 및 시정되어야 함

D-2. 징계규정

○ 징계는 공공부문 기관이 취할 수 있는 제재이며 징계사유는 부패, 행동규범 위반, 청렴위무 위반임

○ 부과되는 징계규정의 리스트는 부패관리 체계를 강화하는데 도움을 줄 수 있음

○ 고위경영진은 부패 또는 불법행위에 대해 무관용 정책을 상기시키기 위하여 내부고발에 대하여 완전한 익명성을 보장하는 방법으로 징계규정을 발표하는 것을 요청할 수 있음

붙임 7 국제기구 및 주요국가 가이드라인별 핵심사항

□ 국제기구

구분	가이드라인	핵심사항
OECD	• 내부통제 및 윤리·컴플라이언스 모범규준 (Good Practices guidance on Internal controls, Ethics, and Compliance)	‣ 리스크 평가, 정책, 교육, 책임, 고위직 지지, CP 기구(자원, 권한, 보고), 회계, 규정, 신고, 징계, 평가
OECD	• 공기업 반부패·청렴 가이드라인 (Guidelines on Anti-Corruption and Integrity in State-Owned Enterprises)	‣ 리스크 관리 체계 - 리스크 평가, 이사회의 재평가 및 조정, CP조직 독립성.권한, 리스크 관리체계 및 완화방안 공개 ‣ 내부통제, 윤리 및 컴플라이언스 조치 - 이사회와 경영진의 약속, 신고자 보호, 청렴문화, 행동규범, 재정.회계 투명성, 교육, 사외이사로 구성된 특별위원회, 제3자관리, 공시, 조사 및 징계 ‣ 의사결정기구의 자율성 보호 - 이사의 소유지분 공개 및 내부자 거래규정 준수, 이사회와 경영진의 이해충돌 방지, 회전문 인사 유의
OECD · UNODC · WORLD BANK	• 부패방지 청렴윤리경영 핸드북 (Anti-Corruption Ethics and compliance Handbook for business)	‣ 리스크 평가 - 리스크 평가 접근(식별, 평가, 잔여리스크, 실행계획 개발) - 결과의 문서화 (리스크 등록, 히트맵) - 리스크 평가 연계 ‣ 반부패 윤리준법 개발 및 실행 - 고위직 지지와 약속, 반부패 프로그램 개발 및 관리.감독, 반부패 정책, 리스크 기반 정책, 제3자, 기록, 커뮤니케이션 및 교육, 인센티브, 적발 및 보고, 위반사항 해결, 반부패 프로그램 검토.평가
UNGC	• 반부패 리스크 평가 안내서 (A guide for Anti-corruption Risk Assessment)	[6단계 가이드라인] ‣ 절차 수립, 리스크 식별, 리스크 평가, 리스크 완화 조치, 잔여리스크 산정, 대응방안

구분	가이드라인	핵심사항
UNGC · TI	• 부패방지 제10원칙을 위한 보고요소 (Reporting Guidance on the 10th against corruption)	▸ 약속 및 정책 - 부패 무관용 정책, 국제적.지역적 법률체계 지지, 잠재적 부패 리스크 평가, 고위 험 리스크 분야 세부 정책, 제3자 ▸ 실행 - 약속 실천, 조직 리더십의 지원(인사 등), 내부고발 채널, 내부 회계 및 감사, 자발적 반부패 이니셔티브 ▸ 모니터링 - 모니터링 및 개선결과 고위직 검토, 사건 처리, 반부패 프로그램 평가 외부 기구 활용
TI	• 공기업을 위한 10대 반부패 원칙 (10 Anti-Corruption Principles for State-Owned Enterprises)	▸ 최고 수준의 윤리 및 청렴에 따른 운영 - 청렴증진에 대한 약속, 반부패 프로그램에 대한 약속, 최상위층의 명확한 어조, 법률준수 보장 ▸ 모범적 거버넌스 및 반부패 프로그램 감독권 확립 - 이사임명 시 엄격하고 투명한 절차 적용, 독립적 이사회, 이사회와 기관장 간 명확한 책임, 반부패 프로그램 감시 및 책임성 ▸ 투명성과 공개 보고 - 모범적 실무기준 마련 및 준수, 반부패 프로그램 계획 및 실행 공개 - 공시, 이해관계자 참여 ▸ 인적자원 정책.절차는 반부패 프로그램 지원토록 확립 - 반부패 프로그램 의무 준수, 뇌물 수수 금지, 인센티브, 책임성 부과, 징계 ▸ 리스크 평가에 기반한 반부패 프로그램 고안 - 리스크 평가에 기반한 반부패 프로그램 수립, 조치 공개, 이해충돌 식별 ▸ 핵심 부패리스크 대응 위한 정책과 절차 실행 - 주기적 리스크 평가에 기반한 부패리스크 식별 및 우선순위, 취약분야 통제전략, 공정한 거래기준 약속, 계약 및 구매과정 투명성, 유의(선물·접대·경비·자선기부·후원·정치참여·지지·로비·내부자 거래), 내부 회계통제, 기록관리, 주기적 내부 감사, 부패사고 발생 대비 비상계획 ▸ 제3자 관리 - 반부패 관련 계약상이 권리 수립, 고위험 제3자 및 아웃소싱 계약자 교육, 합작투자·컨소시움·에이전트 등 관리 ▸ 커뮤니케이션 및 (리스크 평가에 기반한) 교육 ▸ 안전하고 접근 가능한 상담 및 내부고발 ▸ 반부패 프로그램 모니터, 평가, 개선

구분	가이드라인	핵심사항
WORLD BANK	• 청렴 컴플라이언스 가이드라인 (Integrity Compliance Guideline)	▸ 부패행위 금지에 관한 윤리강령 ▸ 책임 : 규정준수 및 조직문화 확립 - 리더십, 개인책임, 준수기능 ▸ 프로그램 확립, 리스크 평가·검토 ▸ 내부정책 : 직원 실사, 전관에 대한 계약 제한, 유의(선물.접대.여행경비.정치기부금.자선.후원), 급행료 금지, 기록보관, 부당공동행위 및 강요 ▸ 사업파트너에 대한 정책(실사, 고지, 상호약속, 보상, 감시/감독, 재무적 관리, 계약상 의무, 의사결정) ▸ 교육 및 커뮤니케이션 ▸ 인센티브 및 징계조치 ▸ 보고 ▸ 부패행위 해결 (조사절차 확립 및 시정조치 등 대응) ▸ 공동대응 (시민사회단체 등과 협력)

□ 주요 국가

구분	가이드라인	핵심사항
미국	• 기업 컴플라이언스 평가 지침 (Evaluation of Corporate compliance Programs)	▸ CP 설계 - 리스크 평가, 방침 및 절차, 교육·소통, 신고·조사, 제3자 관리, 인수·합병 ▸ 충분한 지원 및 효율적 기능을 위한 권한 부여 - 경영진의 실천 의지, 권한.자원, 인센티브.제재 ▸ CP의 실질적 운영 - 모니터링.개선, 불법행위 조사 및 취약성 규명, 재발방지, 징계
	• 미국 연방양형가이드라인 (United States Sentencing Commission guidelines Manual 2018)	▸ 범죄행위의 예방과 적발을 위한 기준.절차 확립 ▸ 이사회의 감독 및 컴플라이언스 책임자, 관리자 임명 ▸ 불법행위자 또는 컴플라이언스 위반자의 중요보직 임명 배제 ▸ 임직원 및 대리인에 대한 교육 프로그램과 정보 공유를 통한 소통 ▸ 모니터링, 감사 등 컴플라이언스의 효율성 평가 ▸ 컴플라이언스 준수에 대한 인센티브와 위반자에 대한 제재조치 ▸ 적발된 범죄행위에 대한 적절한 대응 및 재발방지 조치

구분	가이드라인	핵심사항
영국	• 뇌물방지법 가이던스 (The Bribery Act 2010 Guidance)	▸ 위험에 비례한 절차 (Proportionate procedures) ▸ 최고 경영진의 결단 및 실천 ▸ 리스크 평가 ▸ 실사 ▸ 교육을 포함한 커뮤니케이션 ▸ 모니터링 및 개선
프랑스	• 반부패기구 가이드라인 2017 (The French anti-corruption agency Guidelines 2017)	▸ 최고경영자의 약속 ▸ 반부패 행동규범 ▸ 내부고발 시스템 ▸ 리스크 매핑 ▸ 제3자 실사 절차 ▸ 부패 예방·탐지, 회계통제 절차 ▸ 부패리스크 교육 ▸ 내부 모니터링 및 평가 체계
	• 반부패기구 가이드라인 2021 (The French anti-corruption agency Guidelines 2021)	▸ 고위 경영진의 의지(약속, 책임, 자원, 소통) ▸ 부패 리스크 매핑 ▸ 부패 리스크 관리 - 내부모니터링 및 평가 (행동규범, 교육, 제3자 실사, 내부고발, 회계통제 등) - 시정조치(징계규정 등)
브라질	• CP평가시 16가지 요소	▸ 프로그램에 대한 고위직, 이사진의 약속 ▸ 조직의 모든 직원에게 적용 가능한 정책과 절차 ▸ 제3자에 적용 가능한 정책과 절차 ▸ 주기적 교육 ▸ 주기적 리스크 평가 ▸ 정확하고 완벽한 기록 관리 ▸ 재무제표의 신뢰성을 보증하는 내부통제 ▸ 정부 공무원과의 공공구매 및 거래와 관련한 특별한 절차 ▸ 컴플라이언스 기구의 독립성, 조직, 권능 ▸ 불법행위 신고 채널과 선의의 내부신고자 보호 체계 ▸ 부정행위의 경우 징계 조치의 적용 ▸ 적발된 불법행위를 즉각적으로 멈추게 하는 절차 및 발생된 손해를 바로잡기 위한 조치 ▸ 제3자에 대한 실사 ▸ 기업 및 인수합병 거래 시 실사 ▸ 프로그램에 대한 지속적인 모니터링 ▸ 정치적 기부의 투명성

붙임 8 청렴윤리경영 컴플라이언스 운영규정 예시

※ 청렴윤리경영 CP 운영규정 마련 시 참고할 수 있도록 제시하는 예시 문안으로, 구체적 사항은 기관별 CP 운영목적 및 적용범위, 준수사항 등을 고려하여 자율적으로 결정해야 함

제1장 총칙

제1조(목적) 이 규정은 「부패방지 및 국민권익위원회의 설치와 운영에 관한 법률」 제3조 및 동법 시행령 제3조의 공공기관의 책무와 청렴윤리경영 실천을 위한 것으로, 조직이 부패방지 관련 법령을 준수하고 부패리스크를 효과적으로 관리하여 청렴하고 윤리적인 경영문화를 조성하는 것을 목적으로 한다.

제2조(기본원칙) ① 임직원은 「부패방지 및 국민권익위원회의 설치와 운영에 관한 법률」, 「부정청탁 및 금품 등 수수의 금지에 관한 법률」, 「공익신고자 보호법」, 「공직자의 이해충돌방지법」 등 국내 부패방지 관련 법령을 준수하여야 한다.

② 임직원은 해외 사업을 수행함에 있어 해당 국가의 부패방지 관련 법령을 준수하여야 한다.

※ (**선택사항**) 아래 법령 및 국제 규범 중 해당하는 사항을 명시할 수 있음
- 미국 해외부패방지법(Foreign Corrupt Practices Act), 영국 뇌물방지법(UK Bribery Act) 등 국외 부패방지 관련 법규 및 OECD 뇌물방지협약(OECD Anti-Bribery Convention), UN 부패방지협약(UN Convention against Corruption) 등 국제 규범

③ 청렴윤리경영 컴플라이언스 프로그램(Integrity＆Ethics Compliance Program, 이하 '청렴윤리경영 CP') 책임자는 이 규정의 준수를 위해 별도의 매뉴얼을 수립할 수 있으며, 임직원은 이러한 매뉴얼을 준수하여야 한다.

제3조(적용범위) ① 이 규정은 국내 및 해외 지사·법인 등을 포함한 조직의 모든 임직원에 적용된다.

② 이 규정은 조직의 대리인, 협력사 등 해당기관에 직접 서비스를 제공하거나 업무를 보조하거나 직접적인 이익을 위한 업무를 수행하는 개인·단체에 적용된다.

③ 해외 사업을 수행하는 해당 국가의 법률상 허용되는 행위 또는 사전에 청렴윤리경영 CP책임자의 승인을 받은 행위는 예외적으로 허용한다.

제4조(정의) 이 규정에서 사용하는 용어의 정의는 다음과 같다.

1. 청렴윤리경영이란 조직이 윤리적 책임, 사회적 책임과 법적 책임까지 고려하여 운영하는 경영방식으로 부패방지 관련 법령을 준수하며 투명하고 청렴하게 운영하는 경영방식을 말한다.
2. 청렴윤리경영 컴플라이언스 프로그램은 공기업·기업 등이 청렴윤리경영을 실천하기 위한 일련의 체계 및 활동을 말한다.
3. 부패란 「부패방지 및 국민권익위원회의 설치와 운영에 관한 법률」제2조 제4호를 준용한다. 다만, 「공익신고자보호법」, 「부정청탁 및 금품등 수수의 금지에 관한 법률」, 「공공재정 부정청구 금지 및 부정이익 환수 등에 관한 법률」, 「공직자의 이해충돌방지법」, 「공무원 행동강령」등에서 특별히 규정한 사항의 경우에는 이를 준용한다.
4. 부패리스크란 조직이 부패방지 관련 법령, 사규 등을 위반하여 부패를 초래할 가능성이 있거나 예견되는 상황 또는 부패 관련 법률·감독상 제재를 받거나 중대한 재무적·비재무적 손실을 초래한 경우를 말한다.
5. 고위 경영진이란 이사회 또는 해당 기관에 대하여 상당한 통제를 하거나 정책결정 시 상당한 역할을 하는 자로, 기관장, 상임감사 등을 말한다.
6. 행위규범(code of conduct)이란 「공무원 행동강령」보다 넓은 개념으로, 법적 책임과 윤리적 책임을 포괄하여 조직에서 준수하고자 하는 바람직한 행동방식을 말한다.
7. 제3자란 계약업체 및 공급업체, 유통업체, 합작투자사, 중개인 및 중개업체, 고객을 말한다.
8. 부패리스크 매핑이란 조직의 부패리스크를 전사적·체계적으로 파악하는 것으로, 부패리스크를 식별하고 원인·영향력·발생가능성 등을 평가하여 우선순위에 따라 경감조치를 실행하고, 부패리스크 맵을 구축·관리하는 일련의 활동을 말한다.
9. 위험신호(red flag)란 조직 내에서 부패가 발생할 개연성이 매우 높거나 일어나고 있음을 나타내는 활동 또는 상황, 징후 등을 말한다.

제2장. 환경조성

제5조(리더십) ① 고위 경영진은 청렴윤리경영에 대해 이해하고, 부패를 용인하지 않겠다는 확고한 의지를 표명하고 청렴윤리경영 CP가 효과적으로 운영될 수 있도록 지지 및 실천적 책임을 다하여야 한다.

※ 기관별 자체 윤리준법위원회를 운영하는 경우, '이사회' 항목에 대해 추가 고려 가능
- 기관 자체 윤리준법위원회의 구성·지위·기능·설립근거 등을 종합적으로 고려하여 '이사회'와 유사한 지위라고 판단되는 경우, 윤리준법위원회 관련 실적을 심사 시 인정할 수 있음

② 고위 경영진은 청렴윤리경영 CP 운용에 대한 책임과 권한을 부여받은 '청렴윤리경영 CP 책임자'(이하 '책임자')를 임명하고, 책임자의 직무 수행을 지원하는 청렴윤리경영 CP 전담조직(이하 '전담조직')을 설치하고 이를 관리·감독하여야 한다.

③ 고위 경영진은 책임자의 직무상 독립성·공정성을 보장하고, 전담조직에게 인력·재정적 지원과 정보 접근 등 권한을 부여하여야 한다.

④ 고위 경영진은 필요 시 청렴윤리경영 CP 운영상황 점검·평가를 위해 내·외부 전문가 구성된 별도의 기구를 구성 및 운영할 수 있다.

⑤ 고위 경영진은 청렴윤리경영 CP 운영과 관련하여 다음과 같은 조치를 취해야 한다.

1. 청렴윤리경영 실천의지 표명
2. 책임자의 직무수행 및 전담조직의 운영과 관련한 독립성·공정성 보장
3. 청렴윤리경영 CP 정책 수립 및 준수
4. 청렴윤리경영 문화 조성 및 촉진
5. 부패리스크 식별 및 평가
6. 신고시스템 구축·운영
7. 청렴윤리경영 CP 관련 교육 및 대내·외 소통
8. 청렴윤리경영 CP 효과성 평가 및 개선
9. 청렴윤리경영 공·과에 따른 징계 및 인센티브
10. 기타 청렴윤리경영 CP 운영과 관련하여 필요한 사항

제6조(책임자 및 전담조직) ① 책임자는 청렴윤리경영 CP 수행 및 전담조직 운영에 대한 전반적인 책임을 지며, 고위 경영진은 책임자의 직무상 권한 및 독립성을 보장하기 위하여 다음과 같은 조치 및 권한을 부여 하여야 한다.

1. 책임자는 조직 내 임원급에서 임명하거나 경험과 전문성 등을 고려하여 공개 선발을 거쳐 선임

※ (**선택사항**) 책임자의 자격 및 임명절차에 대해 아래와 같은 기준을 추가할 수 있음
- 중립성·전문성을 위해 외부 전문가로 선임함
- 반부패·윤리경영·준법경영 등의 직무는 겸임 가능
- 부패리스크가 높거나 이해충돌 우려가 있는 직무는 겸임 불가

2. 책임자는 청렴윤리경영 CP 계획 수립·운영 및 전담조직 관리·감독을 위한 권한과 책임을 보유함
3. 책임자는 청렴윤리경영 CP 수행과 관련하여 이해충돌 상황이 발생할 수 있는 책무를 부과받지 않아야 함
4. 책임자는 청렴윤리경영 CP 수행과 관련하여 필요한 모든 기록과 문서에 대한 접근 권한 및 조사 권한을 부여받아야 함. 또는 감사부서 등 권한이 있는 부서와의 협력체계를 구축하여야 함
5. 고위 경영진에 청렴윤리경영 CP 관련 사항을 자유롭게 보고할 수 있음

② 전담조직은 다음 각 호를 수행한다.

1. 부패리스크 매핑, CP 모니터링 및 개선, 교육 등을 통한 청렴문화 조성 등 부패리스크의 전반적인 관리를 위한 정책·절차 등의 수립·시행
2. 조직 전반에 적용되는 청렴윤리경영 CP 규정의 수립 및 대내·외 공표
3. 위험신호 포착 시 신속한 조사 및 대응방안 마련·시행, 고위 경영진 및 감독당국에의 보고. 또는 감사부서 등 권한이 있는 부서와의 협력체계를 구축하여야 함
4. 글로벌 부패리스크 방지를 위한 준법 감시 책무 수행

③ 전담조직의 책무와 관련하여 다음 각 호를 문서로 구체적으로 명시하고 그 활동을 보장하여야 한다.

1. 전담조직의 역할과 책임
2. 전담조직의 권한. 특히, CP 관련 정보접근 권한 및 관계 부서의 정보 제공 협력 의무
3. 조직 내 전담조직과 감사부서, 리스크 관리 부서 간 책무 및 역할 구분
4. 기타 전담조직 운영에 관해 필요한 사항

④ 조직은 책임자 및 전담조직 종사자에 대해 청렴윤리경영 CP 운영과 관련하여 부당한 불이익 조치를 하지 않아야 한다.

⑤ 소속기관 등에 대해 별도의 청렴윤리경영 CP 담당직원을 둘 수 있다.

제7조(정책·절차) ① 조직은 청렴윤리경영 CP를 위한 정책 및 절차를 수립하고 운영하여야 한다.

② 조직은 청렴윤리경영 CP 정책 등을 수립할 때 임직원, 제3자 등 이해관계자, 일반국민의 의견을 반영하는 등 소통하여야 한다.

③ 청렴윤리경영 CP를 위한 정책 및 절차는 다음 내용을 포함하여야 한다.

1. 청렴윤리경영 문화 조성을 위한 청렴윤리경영 CP 운영체계 및 운영절차

2. 임직원 및 제3자 등 이해관계자의 이해 및 접근의 수월성
3. 부패리스크 식별・평가・조사 및 개선에 관한 사항
4. 청렴윤리경영 CP 효과성 평가 및 개선에 관한 사항
5. 청렴윤리경영 CP 관련 제재 및 인센티브에 관한 사항
6. 기타 청렴윤리경영의 효율적 운영에 관한 사항

④ 조직은 청렴윤리경영 CP를 위해 임직원이 준수해야할 행위규범(code of conduct)을 마련하고 준수하여야 한다.

⑤ 제4항에 따른 행위규범은 다음의 내용을 참고하여 규정한다.

1. 부패방지권익위법 제2조제4호에 따른 부패행위
2. 청탁금지법 제5조, 제8조 등에 따른 부정청탁 및 금품 등 수수 행위
3. 「공익신고자 보호법」제6조, 제12조 등에 따른 공익신고 및 신고자 보호
4. 「공직자의 이해충돌방지법」 제5조 등에 따른 이해충돌 행위
5. 「공무원 행동강령」제4조 등에 따른 행동기준
6. 「UN 부패방지협약」등 국제규범
7. 미국 「해외부패방지법」등 국제적 계약・거래 시 준수 사항
8. 기타 이에 준하는 부패방지 법규에 관한 사항

※ (**선택사항**) 별도의 행위규범을 수립하는 대신 아래와 같이 준용규정을 만들고, 준용할 규정이 없는 준수사항에 대해서는 각호로 규정하는 방식으로 수립 가능

⑤ 임직원은 청렴윤리경영 CP를 위해 다음 각호를 준수하여야 한다.

1. 당사「윤리행동강령」00조 내지 00조에 규정된 사항
2. 당사「이해충돌 방지제도 운영지침」00조 내지 00조에 규정된 사항
3. (후략)

제8조(청렴문화 확산) 조직은 청렴윤리경영을 위해 임·직원, 제3자 등 대내·외 이해관계자와 소통하고 바람직한 청렴문화 확산을 위해 노력하여야 한다.

제3장. 부패리스크 매핑

제9조(역할 및 책임) ① 고위 경영진은 부패리스크 식별・평가・개선을 위해 필요한 자원을 제공해야 하며, 매핑이 적절히 실행되도록 촉진하여야 한다.

② 전체 부서는 부패리스크를 식별・평가・경감하고 그 결과를 전담조직에 제출하여야 하며, 중간관리자는 이를 관리·감독한다.

③ 전담조직은 제2항에 따라 제출된 자료를 종합하여 부패리스크 맵을 구축 및 관리하고, 리스크 관리계획을 수립하여야 한다.

④ 임직원은 부패리스크가 발생할 개연성이 매우 높거나 발생할 가능성이 있는 경우에는 이를 전담조직에 알려야 한다.

제10조(부패리스크 식별 및 평가) ① 조직은 조직의 규모·기능·특성 등을 고려하여 부패리스크를 식별 및 평가하고, 경감조치를 실시하여야 한다.
② 전담조직은 부패리스크 식별 및 평가방법을 마련하고, 각 부서의 리스크 평가 결과를 토대로 조직의 리스크 우선 순위 등을 최종 검토하여야 한다.
③ 조직은 리스크 평가 및 경감조치 후에도 남아 있는 잔여 리스크를 평가하고 필요 시 추가 조치를 취하여야 한다.

제11조(부패리스크 맵 구축 및 관리) ① 전담조직은 부패리스크 식별·평가 결과를 종합하여 부패리스크 맵을 구축하여 관리한다.
② 부패리스크 맵은 식별된 모든 부패리스크에 대해 리스크 위험 수준, 경감조치, 잔여 리스크 및 조치, 조치계획의 책임자 및 기한 등을 포함한다.
③ 조직은 부패리스크 맵에 따른 조치 계획을 차질 없이 추진하고 결과를 정기적으로 점검하여야 한다.

제12조(부패리스크 매핑 보고 및 공개) ① 조직은 부패리스크 매핑 결과를 기관장 또는 최고의사결정기구에 보고하여야 한다.
② 조직은 리스크 매핑 결과를 대내·외에 공개하여야 한다.

제4장. 부패리스크 예방 및 관리

제13조(위험신호 등 부패리스크 관리) ① CP 전담조직과 부패리스크 발생 위험이 높은 부서는 부패 위험신호를 포착하고 적시에 대응하기 위한 상시적 관리체계를 구축·운영하여야 한다.
② 조직은 제3자의 부패리스크 관리를 위해 조직의 CP 운영규정 등을 공유하고 제3자의 부패리스크를 식별·평가하는 등 예방조치를 취하여야 한다.
③ 제3자 부패리스크 매핑을 통해 파악된 부패 리스크에 대해 대응방안을 마련하고, 고리스크 분야에 대해 지속적으로 관리하여야 한다.
④ 임직원은 제3자 관련 위험신호가 포착될 경우 전담조직에 즉시 알려야 하며, 전담조직은 부패리스크 위험수준을 검토하여 개선조치를 하여야 한다.

※ (예시) 제3자와의 관계에서의 위험신호

1. 제3자가 공무원 등에 의해 특별히 청탁·추천 등이 이루어진 경우
2. 해외사업의 경우 해당 국가의 부패 수준이 심각하거나 대리인, 파트너사 등의 부패 발생 우려가 높은 경우
3. 제3자가 부패방지 관련법령, 미 해외부패방지법(FCPA), 조직의 규정 준수를 거부하거나 해태한 경우
4. 제3자가 부패방지를 위해 확인 요청, 실사 등을 거부하거나 불완전 또는 부정확한 자료를 제출하는 경우
5. 제3자가 청렴계약을 거부하거나 그 이행을 해태한 경우
6. 제3자가 금품등을 제공하려 하거나 이면계약을 요구하는 등 부패방지 관련 법령 위반이 발생할 우려가 높은 경우
7. 제3자가 조직 내 임원의 가족관계 또는 거래관계 등에 있는 경우로 계약 등에 이를 이용하거나 행사한 경우
8. 기타 우려되는 상황이 발생하는 경우

제14조(교육) ① 조직은 청렴윤리경영과 관련한 일반 교육과 맞춤형 교육을 주기적으로 실시하여야 한다.

② 조직은 임원급 및 부패리스크가 높은 부서・사업 담당자 및 관리자 등을 대상으로 부패리스크 매핑 결과 및 과거 위반사례 등을 토대로 한 맞춤형 교육을 실시하여야 한다.

③ 조직은 전담조직 종사자의 전문성, 역량강화를 위한 교육 및 훈련을 실시하여야 한다.

④ 전담조직은 청렴윤리경영 교육의 효과성을 평가하고 교육 내용 및 방법 등을 개선하여야 한다.

제15조(신고 처리 및 보호・보상) ① 조직은 청렴윤리경영을 침해하는 행위에 대한 신고시스템을 구축하고, 신고에 우호적인 조직문화를 조성하고, 절차에 따라 신고 처리 및 보호·보상을 실시하여야 한다.

② 조직은 모든 임직원 및 제3자, 일반국민 등이 신고절차, 신고자의 권리와 보호에 관한 사항을 인식할 수 있도록 다음 각 호의 사항을 반영하여 신고채널을 구축・운영하여야 한다.

1. 누구나 쉽게 신고채널에 접근할 수 있어야 함
2. 신고 처리 및 신고자 보호·보상 관련 기준·절차
3. 신고자에 대해 전보, 강임, 해고 등 불이익 조치 금지
4. 신고자 보호의무 위반 시의 제재규정

③ 조직은 부패・공익신고 등을 통해 재산상 이익 발생, 손실 방지, 공익 증진 등이 이루어진 경우 그에 합당한 포상금을 지급할 수 있다.

제16조(조사) ① 조직은 부패 등 청렴윤리경영 CP 위반행위에 대해 조사를 실시하고 적절한 후속조치를 하여야 한다.

② 조직은 청렴윤리경영 CP 조사를 위한 규정과 절차를 마련해야 한다.

③ 전담조직은 부패리스크 적발을 위한 주기적 조사를 실시하고, 위험신호 발생 시 신속히 조사하여야 한다.

④ 전담조직은 조사결과를 토대로 부패 취약분야, 취약점, 발생요인 등을 파악하고 유사사례 재발방지 조치를 취하여야 한다.

⑤ 전담조직은 중대한 위반행위의 경우 조사결과 및 후속조치를 기관장 또는 최고의사결정기구에 보고하고, 재발방지를 위해 대내·외에 공개할 수 있다.

제5장. 모니터링 및 개선

제17조(효과성 평가 및 개선) ① 조직은 청렴윤리경영 CP 효과성 평가체계를 구축하고, 효과성 평가를 주기적으로 실시하여야 한다.

② 전담조직은 효과성 평가를 통해 청렴윤리경영 CP 운영성과 및 취약분야를 분석하고, 개선조치를 실시하여야 한다.

③ 전담조직은 효과성 평가 및 개선결과를 기관장 또는 최고의사결정기구에 보고하고, 대내외에 공개하여야 한다.

제18조(문서화 및 기록관리) ① 조직은 각종 거래, 계약, 부패 리스크 매핑 등과 관련하여 상세하고 정확하게 문서화하고 관리하여야 한다.

② 임직원은 사실이 아니거나 위조된 내용을 기록하거나, 기록되어야 할 내용을 고의로 누락하지 않아야 한다.

제6장. 제재 및 인센티브

제19조(제재 및 인센티브) ① 조직은 청렴윤리경영 CP 정착을 위한 제재 및 인센티브 기준을 수립하여 시행할 수 있다.

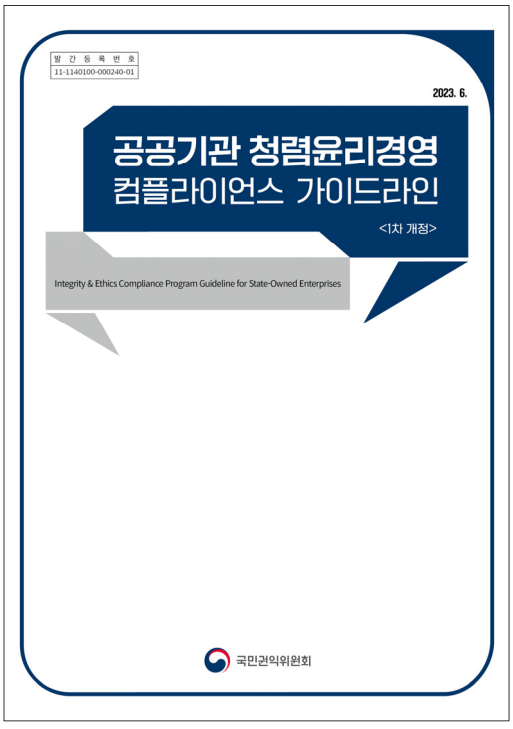
② 조직은 부패 등 청렴윤리경영 위반행위와 비례하여 징계 기준·절차를 마련하고, 위반행위 발생 시 기준에 맞춰 공정하게 제재하여야 한다.

③ 조직은 청렴윤리경영 실천 및 확산에 기여한 경우 유공에 따른 금전적·비금적적 인센티브 제공 기준을 마련하여 실시할 수 있다.

제20조(기타) 이 운영규정에서 정한 사항에 대하여 추가적인 규정이 필요한 경우에는 별도의 규정에서 정하여 운영할 수 있다.

부 칙

이 규정은 년 월 일부터 시행한다.



발 행 처 국민권익위원회
발 행 일 2023년 6월
제작 · 기획 기획조정실 민간협력담당관