

6. 모니터링 (Monitoring)

1) 관리감독

반부패 프로그램의 관리감독은 기업의 규모와 관계 없이 필수적이다. 중소기업은 프로그램의 이행 및 관리감독만을 전담하는 특별 부서를 신설하거나 전담 직원을 배치하기 어려울 수 있다. 더욱이 개인 사업자(소유주) 혹은 소수의 경영진이 운영하는 경우 관리감독 업무를 분리시키기 어려울 수 있다. 그러나 반부패 프로그램의 이행과 관리감독 각각의 전담 부서를 두기 어렵더라도 최소한 담당 직원을 한 명 이상 두어야 한다. 지원이 충분하지 않다면 독립적으로 평가할 외부 자문을 받는 방법도 고려할 수 있다.

중소기업은 내부 구조가 단순하다는 점에서 전반적인 반부패 프로그램의 성과 및 현황 정보를 더 쉽게 수집하여 효과적으로 관리감독 할 수 있다. 반부패 프로그램의 이행 및 실행에 관한 책임은 기업의 고위 경영진에게 있다. 경영진은 정책과 절차가 적합하게 적용되고 있는지와 전반적인 프로그램이 기준치에 따라 성과를 내고 있는지를 모니터링 할 필요가 있다. 관리감독 담당 부서 또는 담당자는 반부패 프로그램이 이하의 다음과 같은 사항들이 제대로 이행되는지 확인할 의무가 있다.


- 반부패 프로그램에 적절한 수준의 재정 및 인적 자원이 배정되는지 고위 경영진 또는 이사회에 보고
- 부패 방지 정책 및 절차의 이행 현황과 주요 사건이나 시정조치에 대해 고위 경영진 또는 이사회에 보고
- 부패 현황 정보와 독립 평가를 검토하여 프로그램을 효과성을 증명
- 기업 전반에 걸쳐 발생한 심각한 문제나 부조리에 즉각 대응

2) 정기 검토 및 평가

정기 검토 및 평가를 시행해야 하는 이유는 반부패 정책 혹은 절차에 대한 조정의 필요 여부를 결정하기 위해서이며, 프로그램 조정에는 새로운 방안 도입, 기존 방안 보충, 비효율성 개선 혹은 전략 활용이 포함될 수 있다. 중소기업은 자본과 인력이 충분하지 않기 때문에 반부패 프로그램 평가를 비용절감을 위한 피드백과 서류 작업에 의존할 확률이 높다. 하지만 철저하고 정기적인 프로그램 검토와 평가는 프로그램의 효과를 증대할 뿐만 아니라 전반적인 프로그램 도입 비용 절감에 도움이 된다는 점을 인지해야 한다.

검토 정보 출처

반부패 정책 및 절차를 통합적으로 검토할 때 필요한 정보의 출처는 다음과 같다.



정보 출처

• 내부 모니터링 결과

- 프로그램의 전반적인 수준에 관한 광범위한 정보를 제공함(예: 기업의 반부패 교육 전략을 모니터링하면 참여 임직원의 수와 교육의 유용성에 대해 평가할 수 있음)
- 내부통제 평가를 통해서 내부 통제의 효과성과 그간 파악한 취약점 혹은 규정 외 관행이 주는 시사점을 알 수 있음
- 모니터링의 목적과 장점을 임직원 및 관련 당사자에게 공유하여 의혹제기나 임직원 사이에 통제가 과하다는 인상이 드는 역효과를 방지함

• 사내 및 외부 감사 결과

- 서로 다른 정책과 절차가 얼마나 효과적으로 적용되고 서로 상호작용을 했는지, 다른 절차를 도입했다면 어떤 시너지 효과가 도출되었을지에 관한 독립된 자료로 매우 중요함
- 내부 및 외부 감사는 반부패 프로그램 평가를 검토하는 데도 도움이 됨

• 피드백

- 기업 내부 혹은 외부의 피드백은 다양한 정책 및 절차를 검토할 때 유용(예: 반부패 정책에 관한 피드백은 내·외부 인사가 정책을 얼마나 이해하고 있는지 알려줌)
- 피드백은 샘플 추출 방식으로 진행된 설문 조사와 임직원 및 사업 파트너에게 반부패 프로그램에 관해 질문하고 의견을 요청하는 방식을 통해 얻을 수 있음
- 피드백은 모니터링이나 감사로는 얻을 수 없는 유용한 정보 제공함

• 평가

- 임직원, 사업 파트너, 정책 및 리스크 평가를 통해 반부패 프로그램의 다양한 요소를 큰 그림으로 파악 가능함(예: 고위험 지역에서 일하는 임직원의 능력을 평가하여 교육 과정이 충분한지 파악 가능)
- 리스크 평가를 통해서 특정 사업 분야가 다른 곳보다 더 위험해졌는지 알 수 있음
- 평가 대상에는 기업의 반부패 전략을 이끄는 고위 경영진의 역할과 행동도 포함함

• 벤치마킹

- 동종업계의 기준과 비교를 통해 기업 반부패 정책 및 절차를 평가할 자료를 얻을 수 있음
- 자체 조사나 시민사회 단체의 보고서를 참고하여 얻을 수도 있음

평가 기준

효과성

반부패 정책 및 절차가 급행료 위험 최소화과 같은 프로그램의 구체적인 목표에 어느 정도 기여했는지 나타냄

효율성

법적 책임, 경제적 불이익, 평판 하락과 같은 위험을 감소할 수 있도록 반부패 프로그램의 정책 및 절차 준수에 혜택을 그대로 보장하면서 비용을 최소화했는지 나타냄

지속가능성

반부패 정책 및 절차와 결과가 장기적인 관점에서 어느정도 부패위험을 최소화 했는지 나타냄



프로그램 요소	기준		
	효과성	효율성	지속가능성
정책			
교육 및 소통			
내부 통제			
인센티브 제도			
사건 해결			

평가 결과의 일부 프로그램 요소가 예상했던 결과와 일치하지 않을 때, 고위 경영진과 관리 감독 부서는 개선 할 부분을 결정해야 한다. 예를 들어, 내부통제가 리스크를 적절하게 다루고 임직원 사이에서 인식이 좋다는 이유로 효과적이고 지속가능하다는 검토 결과가 나왔지만 효율성 측면에서 내부통제는 비용이 많이 들고 불필요한 부분이 있다는 평가 결과가 나올 수 있다. 이러한 사례를 통해서 프로그램을 최적화 하기 위해 내부통제 부분을 축소하고 보다 효율적인 방안으로 이를 대체한다는 결론에 이를 수 있다.

후속 조치

관리 감독 부서 또는 담당자는 다음과 같이 반부패 프로그램의 개선사항과 평가 결과에 대해 고위 경영진 또는 이사회와 논의해야 한다.

● 개선사항

- 반부패 프로그램의 효과성, 효율성, 지속가능성을 향상하기 위한 개선사항을 찾음
- 프로그램 개선의 성공 여부는 다음 검토와 평가 절차에서 다뤄짐
- 프로그램을 대폭 개선하는 경우에는 기업 내·외부 관계자와의 논의 후 결정해야 함

● 평가 결과

- 임직원 및 주주에게 공유하고 이에 관해 논의하여 고위 경영진의 프로그램 지지선언이 지속됨을 보여줌
- 평가 결과에는 정보의 출처, 결과 보고, 개선사항과 이행 시기와 같은 운영 요소가 포함됨
- 기업은 검토와 평가 결과를 공공 이해관계자에게도 이를 공식 보고할지 결정해야 함



체크리스트

반부패 프로그램의 정기 검토 및 평가	예	아니오	진척상황
고위 경영진이 반부패 프로그램의 정기 검토를 시행하고 최적의 시정 조치를 결정하는가			
프로그램 검토 과정에서 경영 환경 발전과 내부 운영을 통한 지식공유를 반영하고 있는가			
사내 · 외 감사 결과, 내부통제, 모니터링, 피드백, 평가 및 기준과 같은 다양한 정보를 기반으로 프로그램 검토를 실시하는가			
프로그램 평가가 효과성, 효율성, 지속가능성이라는 세 가지 기준을 토대로 하는가			
프로그램의 검토 및 평가 결과에 따라 프로그램 개선의 여지를 정하고 있는가			
검토 및 평가 결과(개선여지 포함)를 임직원과 사업 파트너에게 공유하고 있는가			
이사진 혹은 그에 준하는 부서(예: 감사 위원회)에서 고위 경영진의 반부패 프로그램 시정 조치를 평가 및 승인하고 정해진 주기별 검토 및 평가가 진행되는 지 확인하고 있는가			
기업에서 반부패 프로그램의 검토 및 평가를 외부 공시하고 있는가			