

4. 반부패 프로그램 이행(Implementation of the Anti-Corruption Programme)

“많은 기업들이 잘 설계된 반부패 프로그램을 가지고 있음에도 불구하고 실질적인 이행이 부족하다.”

1) 내부통제 및 기록 관리

기업은 모든 경영 활동 특히 재무, 조달, 매출, 마케팅과 같이 리스크가 큰 부문에서 경영 활동이 잘 진행되고 있는지 보장할 의무가 있다. 기업은 업무환경을 조성할 때 윤리적인 가치를 바탕으로 할 뿐 아니라 내부통제 시스템을 구축해야 한다. 이런 내부통제 시스템은 기업 운영의 효율성과 효과성을 제고하고, 재무 보고의 신뢰도를 향상시키며, 적용 가능한 법, 규제, 내부 정책의 준수를 보장하는 것을 주요 목표로 삼는다. 내부통제 시스템은 부패 리스크 완화 방안일 뿐만 아니라 기업 자산을 보호하고 임직원과 사업 파트너를 부정적인 결과로부터 보호하는 경영진의 역할을 지원하는 방안이라 볼 수 있다.

내부통제 시스템 구성 요소

내부통제 시스템은 신뢰와 정직에 기반한 기업 문화가 있는 기업이라도 꼭 필요하다. 기업의 고위 경영진과 관리·감독 부서에서는 내부통제 시스템과 임직원 및 사업파트너 간 신뢰의 균형을 맞추기 위해서는 과도하거나 느슨한 통제를 피해야 한다.

내부통제 시스템의 구성 요소와 정의는 기업, 산업 분야, 국가마다 다를 수 있지만 부패 방지와 조기 식별이라는 주요 목표는 대체로 같다. 이 시스템은 기업 핵심 경영 프로세스(예: 조달)에 통합되거나 기업 전체 부서와 팀 혹은 사업 파트너에 적용될 수 있다. 내부통제 시스템은 다음과 같은 두 가지 요소를 포함하는 경우가 많다.

● 조직 정책(Organizational measure)

조직 정책은 대체로 핵심 경영 프로세스에 통합되어 일상 활동과 연관된 정책과 절차에서 부패를 예방함. 이런 방안에는 직무기술, 승인 제한, 책임분할과 민감한 경영 활동에 대한 접근 제한이 있을 수 있음

● 통제책(Controls)

- 통제 대상은 기업 전체가 될 수도 있고 (예: 자회사의 교육 실시 여부와 정책 및 절차 수립 여부 모니터링) 핵심 경영 프로세스에 통합될 수도 있음. 통제는 조직 정책 지원 및 모니터링을 통해 부패를 예방 및 식별하는 것을 목표로 함. 예방 통제는 부패가 발생할 수 있는 사건을 제한하거나 억제하며(예: 정당 기부금 전달 전 추가 인증 절차 시행) 이와 반대로 탐지 통제는 경영 활동을 이행하고 난 후 취약점이나 규정 외 상황을 확인하기 위함임
- 통제는 기존 지침에 따라 이행될 수 있으며, 부패 위험을 다룰 때는 다른 유형의 통제간 상호 교류가 필요함

내부통제 시스템의 구성 요소와 실행 책임, 그리고 시스템 이행 시 확인한 위반 및 실패 사례를 적절히 문서화 해야 하며, 이를 통해 내부통제 시스템을 개선할 수 있다.

내부통제 시스템 이행

● 설계, 이행, 유지

- 경영진은 내부통제 시스템을 설계하는 업무를 리스크 관리부서, 재무부서, 조달부서에 배정할 수 있으며, 이를 위해 '내부 통제권'을 위임해야 함 (예: 준법부서는 기업 준법·윤리 교육 정책을 통해 예방 통제와 매뉴얼 실행을 담당하고, 재무부서에서는 기업 회계장부 및 기록 보관을 담당함)

- 평가
 - 내부감사 부서가 내부통제 시스템을 객관적이고 합리적으로 평가하기 위해서는 해당 부서의 독립성을 보장해야 함
 - 내부감사 부서(및 외부 감사)는 정기적으로 내부통제 시스템의 신뢰도를 평가해야 함
 - 내부감사 부서는 조직 정책과 통제의 효율성, 효과성 및 균형을 검토해야 함
 - 내부감사 부서의 평가 결과는 이사회(혹은 감사위원회)에 보고해야 함
- 관리감독
 - 내부통제 시스템의 효과성은 이사회 혹은 그에 준하는 부서에 책임이 있음

정확한 장부와 기록

내부통제 시스템에는 정확한 장부 및 기록 관리가 필수적이다. 장부와 기록은 탐지 통제 시스템 하에서 견제와 균형을 유지하는 데 기초가 된다. 이러한 문서는 취약점이나 규정 외 상황을 탐지할 경우 증거자료가 될 수 있다는 점에서 중요하다.

‘장부와 기록’이라는 용어는 금융거래 문서만을 의미하지 않는다. 이 용어에는 계약서 혹은 우편 영수증과 같은 기업 관계 혹은 활동과 관련된 기록도 포함된다. 기업은 다음과 같은 부분을 포함하여 정확한 장부와 기록 보존을 위한 분명한 정책과 이행 절차를 수립해야 한다.

- 모든 거래, 자산, 채무를 정확하고 공정하게 기업 장부에 기입하고 원문에 따라 세부 사항 기입
- 모든 거래를 공식 회계장부에 기입 및 부외계좌 금지
- 거래, 자산, 채무를 발생 순서에 따라 적시에 기입
- 고의 혹은 과실에 의한 파기, 부적절한 혹은 동의없는 변경이 없도록 장부와 기록을 보존
- 장부와 기록을 법정 기한보다 일찍 파기하지 않음
- 모든 거래를 발생 시점부터 종결까지 지속적으로 기입

- 거래의 합법성 및 진실성
 - 전자정보를 파기 및 가공 하지 않고, 즉시 생성 혹은 재생성 될 수 있는 조직화된 형태로 보존/유지/처리
- 부정거래는 기업 재무제표와 기록에 기입되지 않은 은행계좌 혹은 부외자금을 통해 이루어 진다. 따라서 현금의 흐름에는 부패 위험이 있을 수 있으므로, 정확한 장부 기재와 문서화 정책을 통해 위험을 감소시켜야 한다. 또한 지급조정(payment reconciliation)과 조세피난처로의 자금지급을 내부 통제하는 것과 같은 정책이행 절차를 지원해야 한다.



유엔반부패협약 제 12 조 제 3 항은 부외계좌의 개설, 가공의 지출 기록, 허위서류의 사용과 같은 행위 금지를 통해 부패 방지를 위해 장부와 기록 관리의 중요성을 강조하고 있다. 장부와 기록은 이사회 혹은 그에 준하는 부서와 내부 혹은 외부감사 시 반드시 필요하다. 내부 및 외부 감사는 기업 은행계좌 및 기업의 법정대리인과 은행 법정대리인의 관계를 철저히 조사한다.

체크리스트

내부통제 및 기록 관리	예	아니오	진척상황
내부통제 시스템이 있는가			
내부통제 시스템의 목표가 임직원 및 사업 파트너에게 공유되고 있는가			
내부통제 시스템이 기업 각각의 리스크와 경영환경을 고려하고 있는가			
내부통제 시스템이 과도하거나 불충분한 통제기 없이 균형을 맞추고 있는가			
내부통제 시스템이 조직 정책, 예방 및 탐지 통제로 구성되어 있는가			
내부통제 시스템이 핵심 경영 프로세스에 통합된 조직 정책에 포함되고 기업 전반 및 사업 파트너에게 적용되고 있는가			
기업 고위 경영진이 내부통제 시스템을 설계, 이행, 관리하고 있는가			
사내 및 외부 감사가 정기적으로 내부통제 시스템을 평가하는가			
기업 이사진 혹은 그에 준하는 부서에서 내부통제 시스템의 효율성을 평가하고 있는가			
내부통제 시스템 구성 단계, 통제 시스템 담당자, 시스템 이행 상황을 문서화 하고 있는가			
정확한 회계 장부 및 기록 관리를 위한 절차를 개괄적으로 설명한 공식 정책이 있는가			
내부통제 시스템과 회계 장부 보관을 명시하고 있는가			

2) 소통과 교육

기업은 반부패 프로그램을 수립할 때 임직원과 사업 파트너에게 기업 정책 및 절차를 고지하고, 부패 문제 발생 시, 이를 처리할 수 있는 정보와 기술을 보유하고 있는지도 고려해야 한다. 반부패 프로그램에 대한 인식을 제고하고 이에 대한 지지를 얻기 위해서는 정기적인 소통과 교육이 중요하다.

기업의 반부패 정책 및 절차에서 표준화된 소통과 교육 활동은 명확하고 일관적인 메시지를 임직원과 사업 파트너에게 전해야 한다. 더 나아가 기업에서는 구체적인 문제와 특정 집단(예: 뇌물을 강요받는 유통 담당자)의 수요를 고려한 맞춤형 소통 및 교육을 제공해야 한다. 기업은 현지의 반부패 혹은 정보보호 규정을 안내하고, 공급업체를 위해 실사 절차에 대한 맞춤 교육을 제공할 수 있다.

소통과 교육은 정기적으로 진행되어야 한다. 모든 임직원을 대상으로 할지 아니면 고위험 부서를 대상으로만 진행할지에 대해 개별 위험도와 위험 허용치를 바탕으로 결정해야 한다. 임직원은 최소 연 1회 표준화된 의무교육에 참여하여 반부패 프로그램이 모든 임직원의 핵심 안건이 되도록 한다. 이 때 중간 관리자는 기업 교육과 소통의 중요성을 전달하는 데 중요한 역할을 차지한다. ("Tone from the middle")

대상
임직원과 사업 파트너

내용
시행이유, 목적, 절차에 관한 정보 및 실천 사례

- 표준화된 소통과 교육을 통한 기업 전체의 부패 무관용 원칙을 강조함
- 정책 및 절차의 필요성과 프로그램 개발 목적을 설명함
- 기업 규범 및 가치의 실천 사례를 실질적으로 제시(예: 부패 위험에 잘 대처한 직원에게 특별 포상)



방법

웹사이트, 이메일, 뉴스레터, 온라인 교육과정

- 독학에 유용한 대중매체를 활용하여 표준화된 소통과 교육을 제공함
- 대중매체는 저렴할 뿐 아니라 배포 및 비용 대비 효과가 높음
- 대상에 따라 다양한 언어와 매체를 통해 표준화된 소통과 교육을 제공

조달 및 유통 담당 임직원 또는 고위험 산업/지역에서 사업을 운영하는 파트너의 경우, 더 자주 맞춤형 소통과 교육을 시행해야 할 수도 있다. 정기적인 활동 외에 추가로 다음과 같은 특별한 상황 및 주요 행사도 소통과 교육에 연계될 수 있다.

- 내부 정책 및 외부 법률 규제 정비
- 기업의 구조적 변화
(예: 새로운 최고준법감시인 임명)
- 내부 지침 및 이행도구 신설
- 연례 주주총회
- 시즌별 행사
(예: 명절 또는 연말 특별 서한 혹은 선물 관련 교육)
- 국내외 반부패 행사
(예: 12월 9일 세계 반부패의 날)
- 유엔글로벌콤팩트, 세계경제포럼 부패방지연합(WEF-PACI), 채굴산업 투명성 이니셔티브(EITI), 건설업계 투명성 이니셔티브(CoST)와 같은 자발적 이니셔티브에의 참여
- 시민사회기구 및 사업 파트너의 반부패 이니셔티브 신규 발족
- 기업의 지속가능보고서 혹은 기업 시민의식 보고서 출판

기업은 소통과 교육을 문서화하여 효과성, 효율성 및 지속가능성을 평가할 수 있으며, 임직원의 교육 참여기록은 부패 발생 시 혐의에 대해 항변할 수 있다.

체크리스트

소통과 교육	예	아니오	진척상황
소통과 교육 대상에 모든 임직원과 사업 파트너가 포함되었는가			
소통과 교육 과정이 내부 임용 및 외부 채용 절차에 포함되었는가			
소통과 교육이 정기적으로 제공되고 있는가			
소통과 교육이 리스크 평가 결과와 연계되어 있는가(예: 정기 소통 및 교육 자료 검토)			
소통과 교육 과정이 관련 임직원과 사업 파트너를 대상으로 반부패 프로그램에 대한 포괄적인 정보를 포함하고 있는가			
소통과 교육 과정이 웹사이트 게재, 이메일 발송, 뉴스레터 발간, 기업 사보 및 연례 보고서 발간과 같이 적절한 경로를 통해 제공되고 있는가			
맞춤형 소통과 교육에서 고위험군 산업 및 지역에서 근무하는 임직원과 사업 파트너의 문제와 수요를 다루고 있는가			
맞춤형 소통과 교육이 양방향적 소통방식을 채택하고 있는가(예: 강의형 교육)			
소통과 교육을 문서화, 모니터링하고 효과성과 효율성을 평가하고 있는가			
특별 상황 혹은 주요 행사(예: 조직 변동, 신규 지점, 자발적 이니셔티브 참여)를 통해 반부패 프로그램의 중요성 및 목표를 강조하고 있는가			
기업은 소통과 교육 활동을 공시하고 있는가			

3) 위반 탐지 및 보고

최근 몇 년간 사업 파트너의 규정 위반에 따른 기업의 법률 및 평판 리스크가 증가해왔다. 위반의 방지·탐지·수사·처벌은 효과적인 반부패 준법·윤리 프로그램의 필수 요소다. 위반사항의 탐지는 프로그램이 잘 운영되고 있다는 긍정적인 신호로 받아들여야 한다. 기업은 임직원과 사업 파트너에게 지침을 제공하고, 당사자 혹은 제 3자가 저지른 위반사항을 보고하는 절차를 마련해야 한다. 지침 제공과 정책 및 절차 지원은 준법부서의 주요 업무가 되어야 한다.

지침 제공 및 지원

기업에서는 임직원 및 사업 파트너가 반부패 프로그램에 대해 의문을 제기하고 자문하며, 개선점을 제안할 수 있도록 전담부서를 두거나 직통 전화를 개설하는 등 방안을 제공해야 한다. 임직원과 사업 파트너가 기업 정책과 절차를 실질적으로 해석할 수 있도록 지원할 경우, 준법감시인과 임직원, 그리고 사업 파트너간 소통이 원활해져 신뢰를 구축할 수 있다. 또한 추가적인 지원 및 교육이 필요한 분야를 파악하는데도 도움이 된다.

위반 탐지

기업은 부패에 대한 공개적 보고를 통한 이미지 타격을 피하기 위해 내부 자원을 활용한 위반 탐지를 선호할 수 있으며, 여기에는 진상 조사과정에서 찾아낸 범죄 혐의에 대한 대응도 포함된다. 종종 의혹과 공포의 대상으로 비춰지는 내부 조사에 대한 인식을 극복하기 위해 조사 대상과 단계에 대해 투명성을 보장하는 정책이 필요하다. 주요 조사 단계를 설명하는 절차 도식화와 각 단계의 책임소재를 명시하는 것이 가장 좋은 방법이다. 조사 단계에는 내부 조사권 취득, 조사에 대한 연구 및 계획, 조사, 보고 및 법적 평가가 포함된다. 투명성의 보장은 임직원 내부의 동요를 잠재울 수 있고 경영진, 노조 등 이해관계자에게 내부 조사 결과를 설명할 때 도움이 될 수 있다.

내·외부 위반 탐지 경로	
내부 경로	외부 경로
<ul style="list-style-type: none"> 내부 통제 내부 조사 내부 감사 지침과 보고에 관한 내부 직통 전화 옴부즈맨 	<ul style="list-style-type: none"> 외부 감사 제 3 자의 불만 및 우려 접수 언론보도 옴부즈맨

조사절차는 무죄추정의 원칙, 재판을 받을 권리, 조사과정에서 취득한 비밀엄수 등을 포함한 법의 근본 원리에 입각하여 진행한다. 고위 경영진은 내·외부 경로를 통해 탐지한 위반 사례 및 규정 외 관행을 정기적으로 보고받아야 한다.

위반 보고

내부고발이라고도 불리는 위반 보고는 기업 내 조치를 취할 수 있다고 여겨지는 개인 혹은 집단에게 실제 부패 행위에 관한 정보를 누설하는 것이다. 신고자가 기업 내부통제 시스템을 통해 탐지될 수 없거나, 미처 탐지 하지 못한 정보를 제공할 수도 있어 위반 보고는 부패방지에 큰 도움이 되며, 이 정보가 반드시 증거로 활용되지 않아도 범죄를 암시하거나 기업 관계자가 조사를 시작하는데 도움이 된다. 따라서 기업에서는 위반 보고 활성화를 위한 지원체계를 개발할 수 있다.

위반 보고는 상사 혹은 기업의 준법부서로 직접 보고될 수 있다. 기업은 신뢰도가 높은 사람을 옴부즈맨으로 지정하거나 내부 보고 직통전화 개설을 고려할 수 있으며, 해당 직통전화는 외부 서비스 제공자가 관리할 수도 있다. 준법부서, 내부 직통 전화 담당자 혹은 옴부즈맨은 보복에 대한 위험없이 임직원과 사업 파트너가 소신 있게 위반을 보고할 수 있도록 격려해야 한다. 보복 위험 제거는 효과적인 보고체계를 구축하는데 가장 중요하다. 기업은 보복에 대한 두려움을 줄이고, 보고를 격려하는 정책을 수립하며, 어떤 직원이나 사업 파트너도 부패와 연관된 행위에 대한 적법한 보고로 인해 차별 또는 해고를 겪지 않을 것임을 분명하게 밝혀야 한다.

한편, 기업은 보고 체계를 마련할 때 신고자에 대한 사회적 인식도 고려해야 한다. 보고 경로는 사회 전체의 맥락과 기업 고유의 문화에 맞춰야 한다. 기업에 따라 임직원 사이에서 위반 보고에 대한 긍정적인 인식을 심어주기 위해 필요한 노력의 정도가 다를 수 있으며, 교육 및 소통 과정에 이를 반드시 포함해야 한다. 기업은 신고자가 제공한 정보를 신속하고 체계적인 후속절차를 통해 다루고, 이에 대한 조치를 신고자에게 사전에 고지해주도록 한다. 보고가 행동으로 이어지지 않는다고 인식되면, 차후 부패 발생 시 이를 보고할 의향이 없거나 기업 외부에 알릴 수도 있다.



증인, 감정인, 피해자, 신고자(양심과 합리적인 이유에 따라 보고한 자)에 대한 보호는 유엔반부패협약 제 32 조, 제 33조에 명시되어 있다.



사례 ④

윤리전화(Ethics line)를 도입한 식품 기업

기업 C는 창립 67년이 넘는 식품회사로 콜롬비아, 베네수엘라, 에콰도르, 페루, 미국에 현지 지사를 두고 있고 임직원 수는 6,200명이 넘는다.

기업 윤리 및 투명성 증진에 대한 약속과 함께, 기업 C는 모든 임직원에게 적용되는 행동강령, 업무 지침을 포함한 윤리 지침을 마련했다. 준법감시 이행 모니터링을 위해 기업 C는 잠재적인 비윤리적 행동에 관한 문제를 제기할 수 있는 익명의 비밀유지 보고 체계인 윤리전화(ethics line)를 도입했다. 기업 C는 현지 지사별(콜롬비아, 에콰도르, 베네수엘라, 미국)로 윤리전화를 도입하여 24시간 운영하고 있으며, 주말 또는 휴일의 경우에는 메시지를 남길 수 있다. 윤리전화 이용자는 내부신고자 보호를 담당하는 '방지 및 보호' 부서로부터 지원을 받을 수 있다.

윤리전화를 통해 보고 받은 사항은 내부 검토 대상이 되며, 관련 절차는 기업 통제 부서에서도 인가를 받은 담당자가 진행한다. 해당 보고를 분석 및 해결한 뒤에는

시정조치에 대해 논의한 후, 결과를 윤리위원회에 회부하면, 윤리위원회는 보고를 평가하고 문제 해결책을 연구하며 행동강령, 기업 거버넌스 강령, 업무 지침의 규정에 따라 결과에 대한 지침을 발간하는 업무를 담당한다.

기업 C는 잡지, 광고, 뉴스레터와 같은 내·외부 소통수단을 이용한 윤리전화 홍보 캠페인을 통해 윤리 지침과 연관된 도용, 뇌물수수, 이해 상충, 승인 받지 않은 지출과 같은 문제에 관한 인식을 제고하고, 윤리전화 이행을 통해 다음과 같은 이익을 얻는다.

- 사기 및 비윤리적 행동이 발생할 확률 감소
- 윤리적 행동에 대한 강력한 기업 문화 조성
- 행동강령, 기업 거버넌스 강령, 업무 지침의 이행과 운영에 관해 고위 경영진에게 피드백 전달
- 기업 이해관계자를 위한 신뢰 및 투명성 증진
- 기업 이미지 쇄신

체크리스트

위반사항 탐지 및 보고	예	아니오	진척상황
기업 정책 및 절차의 해석과 이행을 돕는 전담 직원/부서 및 직통 전화에 언제든지 접근이 용이한가			
위반 사항을 탐지할 수 있는 사내 · 외 경로가 있는가			
기업이 제공하는 위반 사항 보고를 위한 직통 전화 혹은 옴부즈맨 서비스가 언제든지 쉽게 접근이 가능한가			
임직원 및 사업 파트너가 반부패 프로그램 위반사항을 보고하도록 격려하고 있는가			
합리적인 사고에 의해 혹은 양심에 따른 신고로 임직원이나 사업 파트너가 어떤 차별이나 해고도 당하지 않을 것임을 분명히 고지하고 있는가			
신고자 및 신고 및 혐의 대상자가 비밀유지 원칙에 따라 보호받고, 법률 지원을 받을 수 있는가			
소통과 교육 과정에서 위반 사항 보고를 다루고 있는가			
고위 경영진이 위반 사항 혹은 규정 외 사항에 대해 정기적으로 보고 받는가			
기업이 위반 사항 탐지 및 보고, 지침 모색에 관한 정책 및 절차를 공시하고 있는가			

4) 위반 사항 해결

기업이 위반 사항이나 규정 외 관행을 어떻게 해결하느냐에 따라 임직원과 사업 파트너의 반부패 프로그램에 대한 신뢰도가 결정된다. 효과적인 위반 사항 해결 절차는 법 집행에 따른 부정적인 결과와 이미지 실추를 피할 수 있게 하므로, 위반 사항의 해결을 반부패 프로그램을 개선할 수 있는 기회로 삼아야 한다. 위반 사항이 탐지될 경우 기업은 부패혐의를 탐지한 국가의 법 집행 관계자뿐만 아니라 기업이 운영하는 다른 사법당국과도 협력할 것인지 결정할 필요가 있다.

1 위반에 대한 효과적인 대응 준비

징계 정책은 위반 사항을 공정하고 목적에 부합되게 해결하도록 보장해야 하며, 모든 임직원과 관련 사업 파트너를 포괄할 수 있어야 한다. 징계 정책은 다음과 같은 사항을 포함해야 한다.

- 가. 제재 목록
- 나. 절차와 업무에 대한 지침
- 다. 항소 기회 부여

가. 제재 목록

- 기업은 임직원과 사업 파트너가 반부패 정책 및 절차를 위반할 경우 가하는 제재 조치를 명시해야 함
- 제재 조치에는 범죄를 통한 수익 몰수, 부서 이동, 해고 혹은 계약 종료 등이 있으며, 제재 조치의 대상에는 부패행위 그 자체뿐 아니라 기업 관행을 준수하지 않은 행위도 포함됨
- 적절한 제재 조치는 위반자의 향후 위반 방지 및 억제, 다른 이의 유사한 행위 억제라는 목적에 부합해야 함
- 제재 목록에는 금전 및 비금전적 제재 조치를 포함하고, 제재 조치 선정 시 필수로 고려해야 할 사항은 다음과 같음

실효성

제재 조치가 실효성이 없다면 반부패 프로그램을 약화시키며, 기업의 모든 단계에서 강력하게 이행되지 않을 경우 프로그램의 전반적인 신뢰도 하락함

신뢰성

- 제재 조치는 위반이 현실적으로 억제 가능하다고 인식될 때만 효과 있음
- 제재 조치의 신뢰도를 향상하기 위해 내부통제의 효과성과 신뢰도를 보장해야 함

인센티브

- 보상과 처벌을 함께 적용하는 '당근과 채찍' 전략: 모범 행동을 '당근'으로 보상하고, '채찍'으로 잘못된 행동을 처벌하는 정책이 더 효과적임

적절성

지나치게 미미하거나, 과도한 제재는 임직원이 규정 외 관행을 보고하지 않게 될 위험이 있으며, 기업은 위반 사항의 심각성과 적절한 상황에 따라 적용될 수 있는 제재를 열거한 목록을 마련해야 함. 임직원과 사업 파트너로부터 제재 목록에 대한 의견도 요청 가능함

일관성

- 제재 조치는 관련법과 일관되어야 함
- 제재의 목적은 잠재적인 반부패 프로그램 위반의 억제에 있음
- 제재 조치는 실정법과 모범 사례 기준을 준수하고, 특징과 범위를 한정 지어야 함

제재



나. 절차와 업무에 대한 지침

● 사건에 대한 공정하고 투명한 대응 절차 및 업무를 명시한 지침을 마련하면 주관적이고 임의적인 대응을 피할 수 있음. 지침에 포함되어야 하는 절차 및 업무는 다음과 같음

- 위반의 심각성을 결정할 수 있는 기준(범위, 규모, 미수 혹은 실행 여부)
- 위반의 심각성과 징계 제재 연계(과거 유사한 사건 발생 여부 혹은 절차 위반 사례를 포함해 위반자가 징계 받은 전력이 있는지 확인)
- 자발적 보고자에 대한 제재 완화(예: 사면 프로그램)
- 위반 혐의 혹은 탐지된 위반에 대한 조사권 부여
- 조사 과정에서 확인해야 할 절차 및 규정 확인(예: 정보보호법, 노동법)
- 사건에 대한 내부 소통(예: 인사부서에 의한 소통)
- 정부 관계자와의 외부 협력
- 과정 및 문서화 모니터링

● 이 지침은 대중에 공개되어야 하며 모든 임직원 및 관련 사업 파트너에게 공유되어야 함

다. 항소 기회 부여

- 징계 결정에 대한 반론권은 임직원 혹은 사업 파트너의 권리
- 항소권을 제공함으로써 제재 및 징계 절차의 공정성 보장

기업은 제재를 완화할 수 있는 기회부여를 위한 기준을 마련해야 한다. 이런 제재 완화 인센티브는 위반자에 대한 신뢰를 보여주어, 위반자들이 차후에 기업 정책과 절차를 준수하는데 동기부여가 될 수 있다.

2 위반에 대한 반응

잘못된 행위는 중요하지 않은 일이라 하더라도 적절하게 처벌해야 기업이 어떤 범죄도 용납하지 않음을 분명히 보여줄 수 있으므로, 위반 미수 혹은 과거 위반 사항을 탐지했을 경우, 기업은 다음과 같은 징계 정책에 따라 분명하게 대응할 필요가 있다.

- 가. 제재 조치 적용
- 나. 내부 혹은 외부 정부 관계자에게 고지
- 다. 개선책 선정

가. 제재 조치 적용

- 기업은 제재를 공식 발표하여 이해관계자에게 강한 경고를 주고 잠재적 위반자를 억제하는 방안을 고려할 수 있음
- 제재 조치의 도입은 객관적이고 투명한 절차에 따라 수립한 징계 정책의 기반이 되어야 함

임직원 제재	사업 파트너 제재
- 벌금, 임금 삭감, 승진 누락, 좌천, 계약 종료 포함 - 기업은 고성과자 혹은 고위 경영진의 계약 종료를 주저해서는 안 됨 - 기업에서는 권고 사직 대신 계약 종료를 선호하는데, 이는 권고 사직의 경우 엄중한 징계 조치 효과가 떨어지기 때문	- 거래 중단, 사업기회 배제 혹은 불리한 영업 및 운영 조건 (예: 엄격한 실사 조건) 포함

나. 위반 사항 고지

- 임직원이 심각한 위반을 저지른 경우, 모든 관련 부서에서 해당 사항에 대해 알도록 고지함
- 기업 준법부서에서 탐지한 임직원의 위반은 징계 조치 혹은 개선책을 이행하는 인사관리부서 혹은 직원교육부서에 고지함
- 사업 파트너의 심각한 위반 사항도 관련 부서 (예: 조달, 투자 관계 부서)에 보고함
- 특정 경우에는 기업 내부에서 탐지한 위반 사항이 외부 법 집행기관 및 기타 관련 기관(예: 계약 관계인 사업 파트너)과 관련될 수 있음
- 위반 사항을 적극적으로 고지하면 제재 완화와 같은 우대 조치를 받을 수 있음
- 기업은 위반 사항을 외부 관계자에게 고지할 때 국가의 법률규제 프레임워크를 고려함

다. 개선책 선정

- 위반 미수 혹은 위반을 탐지하는 것은 반부패 프로그램 또는 기업 경영의 핵심 절차에서 개선이 필요한 분야를 발견할 기회로 간주해야 함 (예: 허위 지급과 같은 조달 위반은 기업 반부패 정책 위반이지만 적절한 승인 절차 혹은 같은 조달 관리 절차가 부족하다는 것을 의미하기도 함)
- 상황을 분석하여 내부통제 환경을 검토 및 개선하고, 위반 사항에 대한 인식을 넓히고 지식을 확충하는 맞춤형 교육 및 소통을 강화하며, 기업의 전반적인 징계 정책을 검토 및 조정하는 등 반부패 프로그램의 개선책을 결정해야 함
- 모든 사건은 모니터링을 활성화하고, 소통 및 교육을 증진하기 위해 반드시 문서화 해야 함. 관련 서류에는 기업 내에서 보고 받은 이가 누구인지, 어떻게 사건에 대처 했는지를 기록한 자료가 포함되어야 하고, 문서를 통해 부서간, 지역간 혹은 제 3 자와의 비교 가능

3 정부 당국과의 협력

기업은 정부 당국(예: 법 집행기관)에 위반 사항을 보고해야 할 법적의무는 없으나 정부 관계자와 협력하여 어떻게 부패행위가 발생했는지, 부패가 처음 드러난 시기와 그동안 탐지되지 않은 이유가 무엇인지에 대해 면밀히 조사하여 차후 수사가 효과적일 수 있도록 도울 수 있다.

기업은 부패에 대한 혐의가 제기되기 전에 자발적 보고를 통해 실제 혹은 잠재적 위반 사항의 증거나 관련 정보를 정부 당국에 공개할 수 있는데, 여기에는 내부 정보와 더불어 사업 파트너와 관련된 정보도 포함될 수 있다. 예를 들어, 기업은 잠정적인 합작 투자 파트너에 대해 광범위한 실사를 한 후 비리 의혹에 관한 정보를 확인할 수 있다. 많은 국가의 법 집행기관과 다자개발금융기관은 자발적 공개 프로그램을 제공하고 있다.

- 기업은 정부 당국의 부패 탐지 여부와 무관하게 추가로 관련 정보를 공개하거나 수사에 필요한 자원을 제공하여 정부 당국의 수사 과정에 협조할 수 있다. 기업 혹은 기업의 임직원에게 제기된 이후에도 다음과 같은 개선 조치를 시행하여 정부 당국과 협조할 수 있다.

- 범죄로 인한 피해 혹은 손실에 대한 자발적 복구
- 부정 취득한 재산의 반환
- 기타 자발적 제약(예: 공공조달 입찰 자제)
- 외부 준법감시 모니터링 도입
- 조직 내 시정 조치(예: 위반자 해고 혹은 기타 징계 조치)



유엔반부패협약에 서약한 당사국은 기업이 부패관련 범죄를 정부 관계자에게 보고하도록 격려해야 한다.
(제 39 조)

정부 당국과의 협력 이유

- 기업과 임직원이 반부패 기준을 위반할 경우 다양한 법적, 경제적, 평판상 제재를 받을 수 있으며, 이는 잠재적 범죄를 억제하는 효과가 있음
- 기업이 정부 당국과의 협력을 통해 부패 혐의를 탐지 및 분석하는 데 도움을 준다면, 특정 상황에서 제재 완화 혹은 유보로 이어지는 혜택을 받을 수 있음 (예: 기업이 자발적으로 부정 행위를 신고하고, 이것이 시스템의 문제가 아닌 부패한 임직원의 개인적인 잘못임을 밝힌다면 벌금을 감액 받을 수 있음)
- 정부 당국이 부패 행위를 적발하기 전에 협력하는 것이 더 큰 제재 완화 인센티브를 가질 수 있음 (예: 세계은행의 자발적 공개 프로그램에 따라 자발적으로 보고한 기업은 세계은행이 지원하는 계약에 입찰 가능)
- 기업은 향후 재발 방지를 위한 반부패 프로그램 개선을 통해 시장퇴출 위험을 완화할 수 있음
- 기타 동기 부여 요소는 다음과 같음

- 규정 외 관행 발견 시 비밀유지
- 형사소추 대신 민사소송 진행
- 법정밖 합의 허용
- 반부패 프로그램의 개선을 공표함으로써 기소된 기업 이미지 회복

정부 당국과의 협력에 따른 문제

- 정부 당국과의 협력은 아래와 같은 문제를 초래할 수 있으므로, 기업은 최선의 조치를 취하기 위해 법률 전문가에게 자문할 것을 권장함

- **사법 관할의 경합:** 복수의 사법관할권에서 운영하고 있는 기업은 국가별로 다른 공소요건을 고려해야 함. 한 국가의 정부 당국과 협력을 결정할 때 다른 국가에서의 경영활동에 미치는 영향 및 임직원이 맞닥트릴 수 있는 잠재적 결과도 고려해야 함
- **신고자 보호:** 유엔반부패협약 제 33 조는 (내부) 신고자를 부당한 대우로부터 보호해야 함을 명시하고 있음
- **증인, 전문가, 피해자의 보호:** 유엔반부패협약 제 22 조는 국가가 부패사건에 대한 증거나 구체적인 정보를 알고 있는 개인을 잠재적 보복이나 위협으로부터 보호할 의무가 있음을 명시하고 있음
- **정보보호 위반:** 정부 관계자에게 정보를 공개하는 행위는 정보보호의무(예: 금융비밀, 방위계약) 위반이 될 수 있음

체크리스트

위반사항 해결	예	아니오	진척상황
임직원과 사업 파트너 대상 징계 정책이 명확하고 접근용이한가			
징계 정책이 제재 목록, 절차와 업무에 대한 지침, 항소 기회를 포함하고 있는가			
사건과 관련 있고 적절한 제재 조치가 실제로 적용 되는가			
사건 대응을 지원하는 공정하고 투명한 절차 및 업무에 대한 지침이 있는가			
위반사항에 연루된 내부 부서 혹은 외부 이해관계자에게 이를 고지하는 절차가 있는가			
반부패 프로그램 강화를 위한 개선책을 마련하기 위해 위반사항을 분석 하는가			
기업 또는 임직원의 혐의가 제기되기 전에 잠재적 혹은 실제 위반사항에 관한 정보나 증거를 정부 당국에 사전에 공개 하였는가			
기업 또는 임직원의 혐의가 제기된 이후 정부 당국과의 협력 의사를 밝혔는가			
정부 당국과의 협력을 고려할 때 국가 실정법 및 기소 절차를 구체적으로 확인하였는가			
정부 당국과의 협력 시 신고자, 증인, 전문가, 피해자의 보호를 논하였는가			
기업이 정보보호 규정에 대한 잠재적 위반사항을 논하고 있는가			
기업이 위반사항 해결과 정부 당국과의 협력에 관한 정책 및 절차를 명시하고 있는가			

5) 공동 노력(Collective Action)

반부패 프로그램을 실행하고, 지속적으로 개선하는 것은 경영 환경에서 부패를 방지하는 강력한 수단이다. 하지만, 아직까지도 많은 기업들이 반부패 정책을 시행하지 않는 경쟁사들로 인해 불이익을 받을 것을 우려하고 있으며, 공공부문(수요측면)의 부패 강요 및 청탁 리스크에 노출되어 있다. 이러한 리스크는 중소기업은 물론 다국적기업에도 해당된다.

공동 노력은 같은 입장에 놓인 파트너들이 공동으로 리스크에 대응할 수 있는 방법으로, 기업들이 부패발생 위험과 기회를 최소화하기 위해 이해관계자 간에 협력하는 것이다. 이는 개별 기업의 영향과 신뢰도를 향상시키고, 상대적으로 취약한 기업과 산업기관 간의 연대를 통해 공동 조치를 가능하게 하며, 반부패 정책 또는 현지법의 집행이 약한 경우, 이를 보완하거나 대체할 수 있도록 한다.

공동 노력은 단기 협약에서부터 장기 이니셔티브에 이르기까지 여러 형태로 다양한 산업과 국가에서 전개될 수 있다. 기업이 참여할 수 있는 공동 노력의 형태는 다음과 같다.

- 민간부문의 협력(예: 중소기업들이 대기업의 공급 표준을 일치시키도록 요청함)
- 공공-민간 파트너십(예: 급행료와 같은 개별 현안에 대한 공동 대응, 규제 또는 경영 환경 강화 지지)

이 과정에서 정부 및 국제기구, 산업협회는 해당 이니셔티브를 촉진하는데 핵심적인 역할을 수행할 수 있다.

사례 5

공동 노력을 통한 공정한 비즈니스 환경 조성: Fair Player Club



- 세계은행(World Bank)과 지멘스 청렴성 이니셔티브(Siemens Integrity Initiative)가 지원하는 글로벌 반부패 프로젝트 중 하나
- 전 세계 24개 글로벌 반부패 프로젝트 중 유일한 한국 프로젝트로 한국 기업의 준법·윤리경영 확산을 위한 민관협력 프로그램



1차년도: 산업
(2015)

• 기계산업, 의료기기, 자동차, 전자정보통신, 철도, 해외건설 등의 산업협회와 민관협력 증진을 통해 기업 회원사들의 반부패 준법·윤리경영 인식 제고



2차년도: 지역
(2016)

• 서울특별시 및 부산, 대구, 인천, 광주, 대전, 울산 등 6대 광역자치단체와 지역상공회의소와의 민관협력 증진을 통해 전국 주요 도시에 위치한 기업을 대상으로 반부패 준법·윤리경영 역량 강화



3차년도: 국가
(2017)

• 유럽 및 아시아 7개국 대사관과 외국 상공회의소와의 민관협력을 통해 다양한 국가의 기업들 간 공동 노력을 증진함으로써 한국 기업환경에서의 반부패 글로벌 스탠다드 수준을 높이고 해외 진출국에서 한국 기업의 준법·윤리경영 경쟁력 강화