

6. 반부패 프로그램 모니터링(Monitoring of the Anti-Corruption Programme)

1) 관리감독

반부패 프로그램을 위한 업무

반부패 프로그램의 관리 감독에 관한 업무는 이사회 혹은 그에 준하는 사내 부서에서 결정하며, 이사회에서는 업무 수행을 지원하기 위해 준법감시, 감사, 윤리 위원회를 신설할 수 있다. 프로그램의 이행 및 실행에 관한 책임은 기업의 고위 경영진에게 있다. 경영진은 정책과 절차가 일일 단위로 적용되고 있는지와 전반적인 프로그램이 기준치에 따라 성과를 내고 있는지를 모니터링 할 필요가 있다. 또한 경영진은 이사회 혹은 그에 준하는 부서에 현황을 보고해야 한다.

대기업에서는 고위 경영진이 준법감시팀 혹은 법무팀과 같은 독립적인 사내 부서를 신설할 수 있으며, 해당 부서는 프로그램의 이행과 관련된 정책과 절차상 업무를 평가할 수 있는 전문성과 지식이 있어야 한다. 부서는 내부 갈등을 피하는 방법(예: '임직원 변호'와 '혐의 조사' 업무를 분리)으로 운영되어야 하며, 반부패 프로그램과 관련된 다양한 활동에 대해 문서를 수집하고 이를 고위 경영진에게 직접 보고한다.

기업의 규모와 복잡성에 따라서 프로그램의 이행, 실행, 관리, 감독 업무가 각기 다른 직급과 부서(예: 사업 부서와 지역별 부서)에 배정될 수 있다.

관리감독 업무

이사회 혹은 그에 준하는 부서는 반부패 프로그램이 이하의 수단을 통해 제대로 이행되는지 확인할 의무가 있다.

- 부패방지를 기업 내 우선순위로 선정하는 등 이사회 의 고령 의제로 선정 혹은 반부패 프로그램에 적절한 수준의 재정 및 인적 자원이 배정되는지 이사회 보고에 반영함
- 고위 경영진이 기업 전체에서 부패방지 정책 및 절차의 이행을 모니터링하기 위해 이사회는 프로그램에 관한 정기 보고서를 보유하고 주요 사건이나 시정조치에 대해 보고받음

- 고위 경영진은 부패 현황 정보와 독립 평가를 검토하여 프로그램을 총평하고, 필요하다면 이사회가 시정 조치를 내리거나 결정함
- 기업 전반에 걸쳐 발생한 심각한 문제나 부조리에 즉각 대응함

2) 정기 검토 및 평가

검토는 각종 정보의 취합과 반부패 프로그램 각 요소에 대한 분석으로 진행하며, 프로그램 주기와 별개로 진행된다. 평가는 검토 결과의 분석이며, 여기에는 프로그램의 조정과 개선이 필요한 영역을 식별하기 위한 분명한 평가 기준이 있다. 예를 들어, 평가는 기업의 자회사 내부통제 시스템이 효과성 측면에서 개선되어야 한다는 결론을 내릴 수 있다. 정기 검토 및 평가를 시행해야 하는 이유는 반부패 정책 혹은 절차에 대한 조정의 필요 여부를 결정하기 위해서다. 프로그램 조정에는 새로운 방안 도입, 기존 방안 보충, 비효율성 개선 혹은 전략 활용이 포함될 수 있다.

가. 검토 정보 출처

프로그램 운영을 통해 얻은 시사점과 기업 환경 변화에 따라 반부패 프로그램을 조정할 필요가 있다. 기업 환경의 변화는 다음과 같은 기업 내·외부 상황의 변화를 포함한다.

- 신규 시장 및 기업 운영(예: 제 3 자 개입 필요)
- 신사업 관계 구축(예: 신규 공급업체)
- 새로운 기업 구조(예: 새로운 자회사)와 신규 절차 도입(예: 조달 아웃소싱)
- 새로운 성과목표 설정
- 신규 혹은 개정된 법률 조건 혹은 업계 기준
- 신규 혹은 개정된 사회 환경 및 이해관계자의 요구사항
- 동종업계 혹은 동일지역 내 부정부패 발생

기업은 기업 환경의 변화가 반부패 프로그램에 당장은 아닐지라도 영향을 끼친다는 점을 고려해야 한다. 예를 들어, 이전에는 발간하지 않았던 자료를 공개하도록 하는 정보공개법을 각국 정부에서 점차 도입하고 있으며, 이를 적용하면 기업과 정부기관 혹은 공무원 사이에 정치기부금과 같은 정보가 공개될 수 있다.

기업은 이런 유형의 법안이 기업의 공시 정책 및 절차에 미칠 수 있는 영향을 고려할 필요가 있다.

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



• 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



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.

나. 후속 조치

검토 혹은 평가 이후 기업에서는 다음의 두 가지 조치를 고려해야 한다.

- **개선의 여지**
 - 반부패 프로그램의 효과성, 효율성, 지속가능성을 향상하기 위해 개선사항을 찾음
 - 프로그램의 개선의 성공 여부는 다음 검토와 평가 절차에서 다루짐
 - 프로그램을 대폭 개선하는 경우에는 기업 내·외부 관계자와의 논의 후 결정해야 함
- **평가의 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

다. 정기 검토 및 평가 책임

- **고위 경영진**
 - 반부패 프로그램을 정기적으로 검토하고 비효율적인 부분을 줄이는 등 최선의 방향으로 프로그램 조정
 - 누적 결과 및 권고 사항을 이사회에 보고
- **이사회**
 - 이사회 혹은 그에 준하는 부서(예: 감사위원회)는 고위 경영진의 결정을 평가하고 승인해야 함
 - 이사회에서 사전에 결정한 주기에 맞춰 검토 및 평가가 시행되었는지 확인함
 - 이사회는 위반 혹은 혐의가 제기될 경우 추가로 특별 검토 및 평가를 시행함

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(개선 의 여지 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			