

MAKE IT COUNT

기업 반부패 접근법의 효과성 측정을 위한 최근 동향

국제투명성기구(Transparency International, TI)는 반부패 노력을 주도하는 비정부 기구입니다.

TI는 전 세계 100개 이상의 지부를 가지고 있으며, 부패에 대한 광범위하고 글로벌한 전문성과 이해를 가지고 있습니다.

영국투명성기구(TI-UK)는 국제투명성기구의 영국 지부로서, 부패 문제에 대한 인식 제고, 국가적·국제적 차원의 법과 규제 개혁 지원, 부패 근절을 원하는 기관·개인·기업을 위한 실질적인 도구를 마련을 위해 노력하고 있습니다. 또한 영국의 부패방지 관련 전문 지식을 전파하는 허브로 자리매김하고 있습니다.

감사의 말

아낌없는 지원과 자금을 제공해 준 프로젝트 후원자(GlaxoSmithKline PLC(GSK), LexisNexis®Risk Solutions(LexisNexis Risk Solutions) 및 R&G Insights Lab에 감사 인사를 전합니다.

또한 이 프로젝트에 도움을 준 Airbus SE, Basel Institute on Governance — Gemma Aiolfi 및 Vanessa Hans, Deloitte, Department for Business, Energy and Industrial Strategy — Nick Skates, Foreign Commonwealth and Development Office — Hedd Megchild, Ernst and Young, Genel Energy UK Services Limited — Monia Joshi, Harvard Business School — Eugene Soltes, HuiChenEthics.com — Hui Chen, IHG Hotels and Resorts, KPMG UK — Annabel Reoch 및 Tom Barrett, Lloyds Banking Group — Isabelle Moysesowicz, Mobile Telesystems — Leida Lukianova, Novartis - Dr Klaus Moosmayer 및 Rauno Hoffmann, Oxford University Press, PWC, RB Group - Luis Cuevas, Serco Group PLC, Spectris — Andy McClarron, Subsea 7 — Andrew Hayward, Unilever, Graham Baxter, Peter Berry, Sam Eastwood 및 Kwaku Osafo에게도 감사 인사를 전합니다.

편집자: Rocío Paniagua(TI-UK 기업 청렴성 책임자)

연구원: Tilly Prior(TI-UK 기업 청렴성 프로그램 담당자) 및 Rory Donaldson(TI-UK 기업 청렴성 관리자)

영국 국제투명성기구 내부 기여자: Duncan Hames(UK 프로그램 이사) 및 Sophie Ogilvy(전략 파트너십 이사)

Copyright 2021 Transparency International UK. All rights reserved.

© 2021 Transparency International UK. 전체 또는 부분 복사가 허용됨. 단, 영국 국제투명성기구(TI-UK)에 저작권이 있음을 밝혀야 하며 복사물 전체 또는 일부를 판매하거나 판매용 저작물에 통합해서는 안 됨. 해당 복사물이 원본 내용을 개작하거나 수정하는 경우 TI-UK로부터 서면 허가를 받아야 함.

2021년 5월 4일 발행.

본 보고서에 담긴 정보의 정확성 검증을 위해 최선을 다했습니다. 2021년 5월을 기준으로 여기에 담긴 모든 정보는 정확한 것으로 간주됩니다. 영국투명성기구(TI-UK)는 다른 목적이나 다른 맥락에서 본 보고서를 사용해서 야기되는 결과에 대해 책임을 지지 않습니다. 본 보고서는 TI-UK의 의견이 반영되어 있으며, 특별한 언급이 없는 한 인용된 내용은 발언 주체의 대표적인 견해가 아님을 밝힙니다.

영국 국제투명성기구의 자선 단체 등록 번호는 1112842입니다.

GSK는 사람들이 더 많은 일을 하고 더 오래 행복하게 살 수 있도록 돕는다는 특별한 비전을 가진 과학 기반 글로벌 헬스케어 기업입니다(www.gsk.com).

LexisNexis Risk Solutions는 고객이 리스크를 평가 및 예측하고 운영 효율성을 높이도록 지원하기 위해 첨단 기술 및 분석을 공공 및 산업별 컨설팅과 결합하는 솔루션과 의사결정 도구를 제공합니다(<https://risk.lexisnexis.co.uk/>).

Ropes & Gray Insights Lab은 로펌으로서 최초로 분석 및 행동 과학 컨설팅 업무를 하고 있습니다. 변호사, 창의적인 비즈니스 마인드의 컨설턴트, 데이터 및 행동 과학자로 구성된 다분야 팀으로 구성되어 있으며, 윤리 및 컴플라이언스, 조직 문화, 다양성, 형평성, 포용성 등 복잡하고 까다로운 문제에 대해 자문을 제공합니다(www.ropesgray.com/en/RGInsightsLab).

고지 사항

본 보고서에는 TI-UK의 관점, 생각, 의견 등이 포함되어 있으며, 이 연구를 지원하거나 자금을 제공한 조직의 의견은 반영되지 않았습니다.

“효과성 측정에 시간을 들이지 않으면
개선 여부를 알 수 없고,
반부패 노력은 좌절될 수 있다.”

[다국적 기업 반부패 전문가]

“효과성 측정을 통해 부패 이슈의 감지 및
예방에 대해 답할 수 있어야 한다.”

[반부패 컨설팅 전문가]

CONTENTS

개요	5
제1부: 효과성을 측정하는 이유.....	5
제2부: 효과성 측정 방법의 이해	6
1장 - 서론	8
방법론	8
제1부: 효과성을 측정하는 이유.....	9
2장 - 효과성 측정과 기업 환경.....	10
제2부: 효과성 측정 방법의 이해.....	14
3장 - 효과성 측정의 이해.....	15
4장 - 효과성 측정 시 고려사항.....	17
5장 - 효과성 측정 방법 및 접근법.....	21
6장 - 기업 반부패 접근법의 주요 측면에 대한 심층 분석.	25
7장 - 권고사항.....	30
용어집	31

개요

기업의 반부패 투명성에 대한 원칙과 지침을 제공하는 2020년 '오픈 비즈니스' 보고서의 결과로 이 주제에 대한 연구 필요성이 대두되었다. 오픈 비즈니스에 대한 연구를 진행함으로써 기업들이 의미있는 반부패 정보를 공개하지 않는 이유 중 하나가 부패 리스크를 관리하지 않거나, 관련 정보를 수집 및 측정하지 않기 때문이라는 것을 파악할 수 있었다. 이를 염두에 두고 새로운 보고서인 'Make it Count'를 발간했다. 심각한 부패 리스크에 직면한 기업들은 자사의 반부패 접근법이 실제로 효과가 있는지 파악하고 이를 입증할 수 있어야 한다.

본 보고서는 기업이 자사의 반부패 접근법의 효과를 측정해야 하는 이유와 방법을 설명한다. 또한 '효과성 측정'을 통해 파악되는 내용을 분석하고, 실제적인 고려사항들을 조명하며, 유용한 지표들을 제공한다.

제1부: 효과를 측정하는 이유

효과성 측정에 대한 기업 사례

기업은 부패를 적발하고 근절해야 한다. 반부패 접근법의 효과를 측정하면 기업은 부패 리스크를 줄이는 데 가장 큰 영향을 미치는 활동과 그렇지 않은 활동을 파악하고, 보다 효과적인 방향으로 접근법을 변경할 수 있다.

기업의 반부패 접근법에는 뇌물 방지 및 반부패(ABAC) 프로그램 (강력한 리스크 평가, 교육 및 커뮤니케이션, 모니터링 및 검토회를 위한 효과적인 정책, 절차, 시스템 및 통제 프레임워크)은 물론 인센티브 구조, 기업 문화 및 그 외 관련 영역을 아우르는 윤리적 행위에 초점을 맞춘 폭넓은 노력도 포함된다. 이러한 모든 요소는 다양한 시스템을 구현하고 실행하며 컴플라이언스 팀에 인력을 배치하는 데 드는 비용뿐 아니라 교육 및 기타 컴플라이언스 관련 업무에 소요되는 근로시간 등 간접 비용도 발생시킨다.

따라서 관련 비용을 정당화하고 접근법이 효과적인지 확인하는 절차가 반드시 필요하다. 그러나 기업의 반부패 접근법이 효과적으로 작동하는지 확인해야 한다는 주장은 단순히 이익을 추구하는 것 그 이상을 의미한다. 이는 프레임워크와 접근법을

보유해야 하는 이유와 관련 있다.

기업이 반부패 정책을 마련해야 하는 이유는 무엇일까?

- 불공정 관행, 기타 불법 활동, 조직 범죄, 인권 유린과 관련이 있는 광범위하고 유해한 실제 부패의 결과를 인식하여 근본적인 수준에서 뇌물과 부패를 적발하고 근절하기 위해서다. 부패가 근절되지 않으면, 결국 사회에서 가장 소외되고 취약한 계층이 이를 부담해야 한다. 그리고 이는 경영진과 직원이 재정 문제에만 집중하기 보다 각자 업무와 비즈니스에 따른 도덕적·윤리적 가치에 관심을 가지도록 동기 부여할 수 있는 가치 기반 컴플라이언스를 촉진할 수 있다.
- 반부패법과 관련 규정을 준수하고 위반 시 발생할 수 있는 막대한 비용을 방지하기 위해서이다. 반부패법 및 관련 규제가 전 세계적으로 확대되고 있으며, 많은 주요 규제기관들이 규정 위반에 대해 상당한 처벌과 제재를 가하고 있다. 또한 형식보다는 실제 기능하는 지와 그 효과성에 대해 기업의 ABAC 프로그램을 면밀히 조사하고 있다. 예를 들어, 업데이트된 미국 법무부(DoJ) 지침은 다음과 같은 세 가지 질문을 강조한다.

1. 기업의 컴플라이언스 프로그램이 잘 설계되어 있는가?
2. 효과적으로 작동하도록 자원과 권한이 적절히 제공되고 있는가?
3. 실용성이 있는가?

컴플라이언스 프로그램 효과성 측정의 중요성을 강조하는 최신 규제 지침에는 영국 중대비리수사청(SFO) 컴플라이언스 프로그램 평가 지침(2020년 1월)과 프랑스 반부패청(AFA) 가이드라인 (2019년 6월)이 있다.^{2,3}

- 뇌물이나 도난 자산의 실제 가치뿐 아니라 생산성 손실, 거버넌스 효율성, 비즈니스 가치 측면에서 뇌물과 부패로 인한 자원 손실을 방지하기 위해서이다. 반부패는 노력에는 큰 비용이 들 수 있지만 효과를 측정함으로써 자원이 제대로 사용되는지에 대한 여부를 파악하고, 최대 효과 및 최대 가치를 위해 보다 주의를 기울일 수 있다.

1 "기업 컴플라이언스 프로그램 평가"(2020년 6월) www.justice.gov/criminal-fraud/page/file/937501/download [2021년 3월 5일 액세스]

2 "컴플라이언스 프로그램 평가" 중대비리수사청(2020년 8월 19일) www.sfo.gov.uk/publications/guidance-policy-and-protocols/sfo-operational-handbook/evaluating-a-compliance-programme [2021년 3월 5일 액세스].

3 사법공익협정 이행 가이드라인" 프랑스 반부패청(2019년 6월) [www.agence-francaise-anticorruption.gouv.fr/files/files/EN_Lignes_directrices_CJIP_revAFA%20Final%20\(002\).pdf](http://www.agence-francaise-anticorruption.gouv.fr/files/files/EN_Lignes_directrices_CJIP_revAFA%20Final%20(002).pdf) [2021년 3월 5일 액세스]

- 윤리적 약속, 직원·투자자·파트너의 기대는 물론 소비자들이 가지고 있는 기준을 충족시키기 위해서이다. 기업들은 윤리적 기준이나 약속을 준수하지 못할 경우 발생할 수 있는 경제적 및 평판적 영향에 대해 점점 더 관심을 가지고 있다. 자사의 반부패 접근법이 얼마나 효과적인지 측정함으로써, 기업은 이해관계자(주주, 투자자, 고객, 파트너 및 규제기관)에게 기업이 직면한 리스크를 효과적으로 파악, 평가, 완화하는 조치를 시행하고 있음을 보여줄 수 있다.

반부패 접근법의 효과를 측정함으로써 기업은 부패 리스크를 줄이는 데 가장 큰 영향을 미치는 활동을 파악한 다음, 효과가 입증되지 않은 요소와 활동을 중단하거나 변경하는 등 실제로 작동할 수 있는 프로그램으로 구축 및 개선할 수 있다. 효과를 측정, 개발, 강화하는 이러한 프로세스는 기업이 자원을 낭비하거나 잠재적으로 중대한 법적, 경제적, 평판적 책임이 발생하는 것을 예방하는 데 도움이 된다. 또한 효과적인 ABAC 프로그램은 세금의 낭비와, 사회적 약자에게 향하는 부패의 악영향을 줄일 수 있다.

제2부: 효과성 측정 방법의 이해

효과성 측정에 있어 최선의 방법이 무엇인가. 본 보고서는 의미있는 측정이 적절한 데이터의 수집과 분석에 기반한다는 점을 강조한다. 기업은 올바른 유형의 지표들을 살펴보고, 데이터 분석과 해석이 방해되고 왜곡되지 않도록 확인해야 한다.

활동 지표와 임팩트 지표 구분

먼저, '활동 지표'와 '임팩트 지표'라는 두 가지 큰 범주로 반부패 지표를 조사한다.

활동 지표는 현재 진행되는 활동을 기록한다. 일반적으로 이는 기업의 반부패 프로그램의 일환으로 수행된 노력을 나타내지만, 부패 및 기타 사건도 포함할 수 있다.

임팩트 지표는 반부패 활동의 의도된 영향을 달성하는 데에 대한 기업의 성공 여부를 나타낸다. 예를 들어 행동의 변화를 측정하거나, 기업의 반부패 교육으로 인한 임팩트를 측정할 수 있는 데이터를 의미한다.

연구에 참여한 인터뷰 대상자들은 자사의 반부패 접근법이 부패 사건 또는 부패 리스크의 증가를 방지, 감지, 대응하기 위한 목표를

달성하고 있는지 확인할 수 있는 임팩트 지표 개발에 어려움을 겪고 있었다.

효과성 평가를 위한 방법

기업이 자체적으로 유용한 지표를 마련하여 반부패 접근법의 전반적인 효과성을 평가하는 데 사용할 수 있는 몇 가지 방법을 집중적으로 소개하고자 한다.

이러한 방법에는 데이터 분석에 기반한 모니터링, 직원 설문조사, 직원 인터뷰, 워크숍 및 평가, 다분야 협업, 감사 및 인증 서비스, 벤치마킹 등이 포함된다.

반부패 접근법을 강화하고 그 효과를 측정하기 위해 데이터 분석을 활용하는 기업이 점차 늘고 있다.

데이터 분석은 잠재적으로 관련성 높은 방대한 양의 데이터를 이해하는 데 도움을 줄 수 있다. 반부패 프로그램 맥락에서 데이터 분석의 진정한 강점 중 하나는 기업들이 잠재적 문제와 취약한 영역을 실시간으로 모니터링하고 이를 예측 및 예방할 수 있다는 것이다.

많은 인터뷰 대상자들은 반부패 프로그램의 효과를 측정하기 위한 전략 개발을 모색할 때 다양한 부서(예: 재무, 내부 감사, HR, 영업)의 담당자와 긴밀히 협력하고 데이터 분석 및 행동과학 전문성을 갖춘 직원을 컴플라이언스팀에 합류시키는 것이 중요하다고 강조했다.

또한 내부 감사가 기업의 모니터링 및 개선 프로세스에서 필수적이라는 점도 강조한다. 내부 감사는 시행 중인 통제책의 효과를 평가하고, 반부패 프로그램이 충분히 강력한지 평가한다. 기업들은 또한 점점 더 독립적인 외부기관의 검증을 찾고 있으며, 실제로 노르웨이 국부펀드와 같은 연기금은 기업에 "반부패 프로그램에 대해 정기적이고 독립적인 외부기관 검증을 수행하는지 여부와 그러한 검증 결과가 이사회에 전달되는지 공개할 것"을 요구하고 있다.⁴

⁴ "반부패: 기업의 기대" 노지스뱅크 투자 관리(2020) www.nbim.no/contentassets/9af1e01021a642b3aa162d140dd0069a/anticorruption_2020_web.pdf [2021년 4월 1일 액세스].

벤치마킹은 반부패 프로그램의 효과를 평가하는 데 사용할 수 있는 유용한 도구다. 이러한 종류의 모니터링 및 검토 작업은 기업이 개선을 보이는 영역과 현재 진행 상황을 추적할 수 있도록 한다.

주요 반부패 측면에 대한 심층 분석

본 연구는 반부패 접근법과 프로그램의 4가지 핵심 영역인 최고경영진의 지지, 리스크 평가, 제3자 관리 및 교육의 효과를 측정하는 데 초점을 맞췄다.

현재 반부패 접근법을 평가하기 위해 사용하는 지표는 여전히 기초적인 수준이다. 지금까지는 대체로 임팩트 지표보다 활동 또는 프로세스 기반 지표에 중점을 두고 있으며, 최고 경영진의 지지와 교육의 효과를 측정하기 위한 더 많은 임팩트 지표들이 개발되고 있다. 여기에는 다음이 포함된다.

최고 경영진의 지지가 직원들에게 전달되는지와 그들이 기업문화에서 청렴의 역할을 충분히 이해하는지 검토하기 위해 기업문화를 평가한다. 또한 “지지” 자체가 해당 리더의 행동으로 연결되고 있는지와 그렇지 않다면 직원들의 눈에 진정성 있게 느껴지는지(“말”과 “행동”의 차이) 등을 평가한다.

교육 후 행동 변화와 이해 정도를 모니터링한다. 예를 들어 내부 고발 교육 후 핫라인 신고 증가, 내부 고발 정책 및/또는 관련 인트라넷 열람 증가 여부를 검토한다.

행동 촉구

본 보고서는 다음을 촉구한다.

뇌물 방지 및 반부패(ABAC) 담당자: 본 연구를 사용하여 효과성 측정을 개선 및 수립할 수 있는 방법을 배우고 반부패 접근법의 실제 임팩트를 측정하기 위해 노력한다. 본 보고서는 반부패 담당자가 정책과 프로세스의 임팩트를 추가로 측정하기 위해 최고경영진의 지지를 얻는 데 도움이 되는 정보를 제공한다.

지난 연구는 임팩트 측정에 대한 기업 간 지식 격차가 있어 이 분야의 발전을 저해하고 있다는 점을 강조하고 있다. 연구를 통해 이러한 격차를 줄이고자 노력하고 있지만, 지식이 더 활발히 공유되려면 더 많은 작업이 필요하다. 이에 ABAC 담당자는 효과성 측정 분야에서 동료 학습 활동을 구축하거나 참여하기 위해 노력해야 한다.

고위급 리더십: 반부패 프로그램의 효과성 측정이 가능하다는 것을 인식하고, 본 보고서를 통해 효과성 측정에 대한 이해를 높인다. 또한 관련 부서가 이러한 조치를 이행할 수 있도록 권한을 부여하고 접근법의 영향을 분석하는 시스템을 구축해야 한다.

투자자: 기업에 반부패 접근법의 효과성 측정을 요구한다.

규제기관: 기업 반부패 접근법의 임팩트를 측정하는 데 초점을 맞춘 지침을 마련 및 개선하여 기업에 효과성 측정을 지속적으로 촉구한다.

마지막으로 국제투명성기구는 기업이 반부패 리스크를 관리하는 방법에 있어 투명성을 유지해야 한다고 오랫동안 지속적으로 주장해 왔다. 우리는 기업이 접근법의 효과성 측정에 대해서도 투명성을 유지해야 한다고 믿는다. 이는 모범 사례가 모든 산업과 부문에 걸쳐 표준화되고 내재화될 수 있도록 해야 하는 민간부문의 반부패 발전에 핵심 요소이다.

1장 - 서론

보고서의 목적

심각한 부패 리스크에 직면한 기업들은 반부패 접근법이 실제로 효과가 있는지 파악해야 한다. 접근법의 효과를 측정하는 것은 결코 간단하지 않으며, 기업의 반부패 접근법 프로그램에서 효과를 측정하는 방법에 대한 지침과 사례가 부족하다.

현재까지 가장 자세한 지침은 효과 평가를 위해 고려해야 하는 요소에 대한 일부 가이드라인을 제공하는 미국 법무부의 기업 컴플라이언스 프로그램 평가다.⁵ 이 같은 지침의 부족은 중소기업, 특히 고위험 관할권과 부문에서 사업을 운영 중인 기업에 있어 매우 심각한 문제다. 더 작은 규모의 기업들은 반부패 프로그램의 효과를 측정할 시간이나 자원이 부족할 수 있다. 지식 공유와 동료 학습은 규모에 관계없이 모든 기업들이 반부패 노력의 효과를 측정하고 보다 일반적이고 일관되게 컴플라이언스 수준을 높이는 데 필수적이다.

본 보고서는 효과성 측정을 위한 조치를 개선하는 것과 관련 비즈니스 케이스를 구축하고, 실제 사례와 다양한 관련 지표를 참조하는 등 기업들이 반부패에 대한 접근법의 효과를 측정하는 방법에 대한 상세한 분석을 제공한다. 이것은 반부패 프로그램의 효과성 측정 및 향상에 관한 지식공유를 활성화하고 실무를 발전시키는 방법에 대한 논의를 이끌어내기 위한 출발점이다.

본 보고서는 국가 및 관할권에 관계없이 기업이 뇌물 및 부패를 적발 및 방지할 수 있도록 지원하는 다양한 개인들을 대상으로 작성되었다. 반부패 실무자가 반부패 접근법의 효과를 측정하는 방법을 개선할 수 있도록 지식을 제공하고 고위급 의사결정권자들에게는 반부패 접근법의 효과성 평가를 지원하거나 지지하는 것의 중요성에 대한 더 강력한 근거와 이해를 제공하는 것을 목표로 한다. 또한 특정 기업의 내외부적 강점 평가 시, 가장 유용한 지표들과 함께 각자의 목적을 위해 이 연구 결과를 참고할 투자자, 규제기관, 법 집행 담당자를 대상으로 한다.

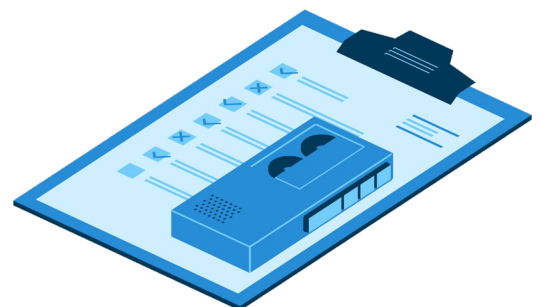
방법론

본 보고서는 뇌물방지 및 반부패 전문가 설문조사, 이해관계자 인터뷰의 맥락에서 효과성 측정에 관해 검토한 자료의 결과다. 출발점은 광범위한 문헌 검토를 통해 뇌물방지 및 반부패에 대한 효과성 측정 방법을 이해하는 것이었다. 새로운 관심 분야로서 이 주제에 관한 상당한 양의 연구가 있었지만 기업들이 반부패 접근법의 효과를 측정하기 위해 사용할 수 있는 지표와 방법에 대한 문헌은 제한적이고 기업들이 ABAC 프로그램의 효과성을 측정할 수 있는 방법에 대한 실질적인 지침은 많지 않았다.

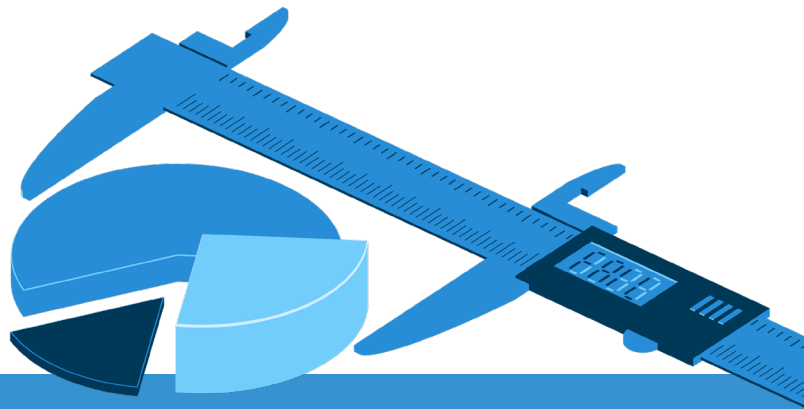
이후 반부패 전문가를 위한 맞춤형 설문조사를 개발했다. 이를 통해 보고서의 틀을 마련하고 보다 상세히 살펴보고자 했던 반부패 영역의 범위를 좁힐 수 있었다.

다양한 산업, 학계, 정부 기관 및 비정부 기구에서 일하고 있는 경험 많은 29명을 대상으로 인터뷰를 진행했다. 인터뷰는 반부패 프로그램의 효과성을 평가할 때, 기업들이 현재 사용하고 있는 특정 유형의 지표를 이해하는지에 초점을 맞췄다. 이러한 정보는 현재 발표된 문헌들과 전문가 설문조사 간의 격차를 좁히는 데 도움이 되었다. 또한 인터뷰 활동은 효과성 측정에 대한 비즈니스 케이스를 개발하고, 실무를 발전시키기 위해 앞으로 해야 할 작업을 이해하는 데 도움이 되었다. 인터뷰와 전문가 설문조사 참가자의 익명성을 유지하기 위해 해당 세션에서 얻은 정보나 인용문의 출처는 밝히지 않는다.

5 기업 컴플라이언스 평가(n1).



제 2부:



효과성을 측정하는 이유

2장 - 효과성 측정과 기업 환경

부패 척결에 있어 효과성 측정이 중요한 이유

뇌물방지 상 처벌의 역사를 살펴보면, 이미 반부패 정책과 절차를 마련한 기업들이 많이 포함되어 있다. 뇌물과 부패를 근절하려는 많은 기업들의 노력이 서류상으로는 강경해 보이지만 항상 효과적인 것은 아니다.

기업 내 직원들은 강력한 유인을 통해 부패 행위에 가담할 수 있다. 이러한 행동을 억제하려면 정책 및 절차에 관한 문서 이상의 것이 필요하다.⁶ 부패 행동을 적발하는 것 역시 실질적인 어려움이 있다. 범죄는 은폐되며 이를 밝혀내는 것은 복잡한 과정이 될 수 있기 때문이다.

효과성을 측정하는 것이 중요한 이유

간단히 답하자면, 부패 리스크를 줄이는 데 효과적인 접근법을 파악하고, 이를 더 많이 수행하며, 그렇지 않은 것을 덜 수행하거나 접근법을 변경함으로써 보다 효과적인 접근법을 구축하기 위해서다. 이러한 방식으로 효과를 측정하면, 개선할 영역을 파악한 다음 진행 상황을 추적하는 데도 활용할 수 있다. 이러한 기본적인 목표 외에도 기업이 반부패 접근법의 효과를 측정하는 데에는 수많은 다른 이유가 있으며, 아래에서 살펴볼 것이다.

뇌물 및 부패의 비즈니스 제한 효과

부패는 사회에 해로운 영향을 미친다. 공공의 신뢰를 파괴하고 법치를 약화시키며 불평등을 심화한다. 이 외에도 기업은 공정한 경쟁이 훼손된 비즈니스 환경을 마주하게 된다. 부패에 가담한 개별 기업도 부정적인 영향을 받는다. 세계은행의 최근 연구는 다음과 같은 영향을 강조한다.⁷

- 잘못된 방향으로 기업의 에너지가 이동한다. 생산적인 혁신보다 뇌물 계획 운영을 우선시할 수 있다.
- 불법 거래에 대해 비밀을 유지하려는 욕구 때문에 의사결정 과정에서 과도한 중앙집중화를 초래하여 동료 간 불신이 생길 수 있다.
- 부패로 인한 직접 비용(뇌물)은 상당하며 기업의 재정에 부담을 줄 수 있다.

2020년 글로벌 경제 범죄 조사는 뇌물과 부패가 영국 기업에 점차 더 큰 문제가 되고 있다고 강조한다. 이 조사에 따르면 응답자의 25%가 지난 24개월 동안 뇌물을 경험한 적이 있으며, 조직의 38%가 뇌물 제공을 요구 받았다.⁸ 기업의 뇌물 비용도 증가하고 있으며, 2018년 20% 대비 조사 응답자의 39%가 뇌물을 준 것으로 보이는 경쟁사에 기회를 잃었다고 답했다.

반부패의 효과를 측정하면 긍정적인 결과와 더 나은 접근법을 마련할 수 있어 시간이 지남에 따라 부패 비즈니스 관련 피해를 줄이거나 방지할 수 있다.

뇌물 및 부패로 인한 자원 손실 방지

뇌물 및 부패로 인해 자원이 손실되는 것을 방지하기 위해서는 반부패 접근법의 효과를 측정하는 것이 중요하다. 이는 뇌물이나 도난 자산의 실제 가치뿐 아니라 생산성 손실, 거버넌스 효율성, 비즈니스 가치 측면에서도 마찬가지이다.

ABAC 프로그램은 많은 비용이 들 수 있다. 2017년에 기업은 매년 평균 81%의 직원에게 컴플라이언스 교육을 실시하는 것으로 나타났으며, 교육을 받은 직원 1인당 평균 비용은 19달러였다.⁹ 많은 비용이 든다는 점을 감안할 때, 일부 인터뷰 대상자들은 그들이 할애하는 자원이 실제 임팩트를 가지도록 하는 것이 중요하다고 지적했다. 효과성을 측정함으로써 기업들은 자원이 낭비되는 영역과 최대 효과 및 최대 가치를 위해 더 주의를 기울여야 하는 영역을 파악할 수 있다.

6 “윤리 장려: 좋은 행동을 장려하고 나쁜 행동을 억제하기 위한 인센티브 관리”(2016) www.transparency.org.uk/sites/default/files/pdf/publications/Incentivising_Ethics_TIUK.pdf [2021년 4월 1일 액세스].

7 Amin M & Chong Soh Y, “부패가 재정적 제약이 있는 기업의 고용 성장을 더 해치는가?” 세계은행, 개발경제학 글로벌 지표 그룹(2020) www.enterprisesurveys.org/content/dam/enterprisesurveys/documents/research-1/Corruption-Finance.pdf, pp 3-4 [2021년 3월 5일 액세스].

8 PricewaterhouseCoopers, “PwC의 글로벌 경제 범죄 조사 2020: 영국 조사 결과”(2020) www.pwc.co.uk/services/forensicservices/insights/global-economic-crime-survey-2020.html [2021년 3월 5일 액세스].

9 Southall A, “컴플라이언스 도구인 교육: 효과 측정” 톰슨 로이터 프랙티컬 로(2019년 8월 7일) https://content.next.westlaw.com/w-021-6214?transitionType=Default&contextData=%28sc.Default%29&_lrTS=20191208195856093&firstPage=true [2021년 3월 5일 액세스]

“지표를 포함한 성공적인 컴플라이언스 프로그램을 구축하면 비즈니스에 가치를 더할 수 있다. 시간을 들이지 않으면 개선 여부를 알 수 없기 때문에 반부패 노력이 좌절될 수 있다.”

[다국적 기업 반부패 전문가]

청렴성과 지속가능성에 대해 명성을 쌓은 기업들은 경쟁 우위를 활용할 수 있다. 전 세계에서 부패로 인해 발생하는 비용은 뇌물과 횡령 형태로 연간 3조 6,000억 달러에 이르는 것으로 추정된다.¹⁰ 비즈니스 모델에 강력한 반부패 기준을 적용하고 있는 기업은 부패 리스크와 벌금 및 기소 리스크, 평판 손상 리스크가 감소한다. 마찬가지로 이에 대해 투명성을 보장하면 소비자, 투자자, 직원의 신뢰를 확보하고 유지할 수 있다. 또한 평판이 높아지고 컴플라이언스 체계를 보강할 수 있다.

강력한 반부패 접근법은 기업 거버넌스의 필수 부분을 구성한다. 최근 연구에 따르면 강력한 거버넌스를 가진 기업이 그렇지 않은 기업에 비해 운영 면에서 더 나은 성과를 거두는 것으로 나타났다. 거버넌스가 강력한 기업은 할당된 재정 자원으로 수익을 창출하는데 29% 더 효율적이라는 연구 결과도 나왔다. 또한 거버넌스에서 최고 실적을 낸 기업은 주주 수익률도 2배에 달했다.¹¹

효과성 측정은 기업들이 부패를 줄이는 데 도움이 될 뿐 아니라 부패 리스크를 완화하는 방법과 이러한 노력이 미치는 영향을 데이터를 통해 입증할 수 있도록 한다. 이 데이터를 통해 기업은 투자자, 고객, 직원 모두에게 신뢰와 지지를 얻을 수 있다.

규제기관과 법 집행

지난 10년간 반부패법을 도입하는 국가가 증가했다. 이로 인해 규제 및 법 집행 활동이 증가했으며, 해당 당국은 집행 조치와 제재가 적절한지 여부와 어떤 수준인지 결정하는 데 있어 기업 ABAC의 본질과 효과를 점점 더 면밀히 조사하고 있다. 우리와 대화를 나누는 기업들은 규제기관의 기대가 효과성을 측정하는데 동기부여가 되었다고 설명했다.

“자발적으로 또는 국제투명성기구와 같은 등록된 협회의 요청에 따라 프랑스 반부패청(AFA) 직원들은 기업에 대한 감사를 결정할 수 있다. 이러한 감사를 방해하는 모든 행위는 형사상 범죄로 간주되며 €30,000의 벌금이 부과될 수 있다.”¹²

2020년 1월 영국의 중대비리 수사청(SFO)은 기업의 컴플라이언스 프로그램을 평가하는 방법에 관한 내부 지침을 공개하고, 기업이 “진정으로 선제적이고 효과적인 컴플라이언스 프로그램”을 보유하고 있는 것이 중요하다고 강조했다.¹³

2020년 6월 미국 법무부(DoJ) 형사국은 해외부패방지법 위반과 관련하여 검사가 기업의 컴플라이언스 프로그램을 평가할 때 고려해야 하는 특정 질문을 업데이트된 기업 컴플라이언스 프로그램을 통해 발표했다.¹⁴ 특히, 이 문서에는 효과성 측정과 관련한 다음 질문들이 포함되었다.

- 기업은 어떻게 교육 프로그램의 효과성을 측정하는가?
- 기업은 효과적인 신고 메커니즘을 가지고 있는가?
- 기업은 핫라인 신고의 효과성을 파악하고 있는가?
(예: 처음부터 끝까지 신고 추적)
- 기업은 ABAC 프로그램의 효과성을 주기적으로 평가하는가?
- 기업은 컴플라이언스 문화를 얼마나 자주, 어떻게 평가하는가?
- 기업은 정책, 통제책 또는 교육에서 특정 리스크 영역을 충분히 다루고 있는지 판단하기 위한 분석을 수행하는가?
- 기업은 위법행위 및 유사 리스크에 직면한 타 기업의 사례를 통해 자사의 컴플라이언스 프로그램을 검토하고 조정하는가?

10 Johnson S, “부패로 인해 세계 경제는 매년 3조 6,000억 달러의 손실을 입고 있다.” 세계 경제 포럼(2018년 12월 13일) www.weforum.org/agenda/2018/12/the-global-economy-loses-3-6-trillion-to-corruption-each-year-says-u-n [2021년 3월 5일 액세스].

11 “기업 거버넌스와 기업 성과” 그랜트 손튼(2019) www.grantthornton.co.uk/globalassets/1.-member-firms/united-kingdom/pdf/documents/corporate-governance-and-company-performance.pdf [2021년 3월 5일 액세스].

12 “Sapin II 법: 부패 척결을 위한 프랑스의 새로운 법 제도” 덴톤스(2017년 2월) www.dentons.com/-/media/pdfs/insights/2017/march/sapin-law-ii-the-new-french-legal-framework-for-the-fight-against-corruption.pdf?la=en [2021년 3월 5일 액세스].

13 컴플라이언스 프로그램 평가 (n2).

14 기업 컴플라이언스 프로그램 평가 (n1).

이미 스캔들에 휘말린 기업에서 일하는 인터뷰 대상자들은 규제기관이 반복된 위반을 용인하지 않을 것이라고 생각하고, 이는 현재 프로그램이 실제로 효과적인지 확인하기 위한 동기부여로 작용한다고 말했다.

한 다국적 기업의 반부패 전문가는 “두 번째 기회의 가능성은 낮다. 강력한 컴플라이언스 프로그램을 마련하는 것이 중요하다.”고 말했다.

집행 추세

최근의 뇌물세에 대한 집행 조치는 기업의 반부패 접근법 효과성이 중요함을 보여준다. 따라서 기업은 효과를 측정하고 그 결과를 바탕으로 개선해야 한다. 최근 집행 사례는 다음과 같다.

- 노바티스 AG의 자회사이자 스위스에 본사를 둔 글로벌 제약 회사, **노바티스 헬라스 S.A.C.I** (노바티스 그리스)와 노바티스의 전 자회사인 알콘은 해외부패방지법 위반과 관련하여 2020년 DoJ와 기소유예합의(DPA)를 체결했다. 이 합의에서 경영진의 행동과 ABAC 프로그램의 자원 부족 등 부정행위 당시 효과적인 컴플라이언스 및 윤리 프로그램의 부족이 언급되었다.
- **에어버스**는 수년 동안 여러 국가에 걸친 교묘한 부패 행위와 관련하여 DoJ, SFO 및 프랑스 경제범죄전담검찰과 2020년 합의에 도달했다.¹⁵ 합의에서는 정책과 절차를 쉽게 우회하는 에어버스의 효과적이지 않은 ABAC 프로그램이 지적되었다. 또한 에어버스 비즈니스 파트너 및 직원의 뇌물 행위가 전 세계적으로 자행되도록 허용한 기업 문화가 존재했다.¹⁶ 에어버스는 포괄적인 리스크 평가, 기업의 윤리 및 컴플라이언스 프로그램을 독립적으로 감독하기 위해 이사회 소위원회 구성, 재정적 통제책 개선 등 ABAC에 대한 접근법에서 여러 측면을 개선하는 조치를 취했다.¹⁷
- **롤스로이스**는 광범위한 부패 위반과 관련하여 2017년 SFO와 합의에 도달했다.¹⁸ DPA에서 SFO는 롤스로이스의 ABAC 프로그램과 관련하여 현재까지 변화를 인정했다. 특정 개선 사항에는 컴플라이언스 부서 구조 및 직원, 경영진의 행위, 제3자 실사 절차, 모든 직원에 대한 의무 교육, ABAC 절차에 대한 광범위한 모니터링 등이 포함되었다.

점점 더 많은 DPA가 기업 뇌물 사례에 사용되고 있으며, 일반적으로 이는 DPA 기간 동안 컴플라이언스에 대한 약속을 입증할 수 있는 기회를 기업에 제공한다.¹⁹ 그렇게 함으로써 기업들은 형사 유죄 판결이라는 결과를 피할 수 있다. 이러한 기업들은 DPA 조건을 충족하기 위해 프로그램의 효과성을 측정하려는 강한 동기를 가지고 있다.

15 “에어버스, 프랑스, 영국, 미국 당국과 합의” 에어버스(2020년 1월 31일) www.airbus.com/newsroom/press-releases/en/2020/01/airbus-reaches-agreements-with-french-uk-and-us-authorities.html [2021년 3월 5일 액세스].

16 에어버스 대 SFO DPA 판결, www.judiciary.uk/wp-content/uploads/2020/01/Director-of-the-Serious-Fraud-Office-v-Airbus-SE-1.pdf [2021년 3월 5일 액세스].

17 “에어버스 DPA: 애셔스트의 예상대로?” 애셔스트(2020년 2월 14일) www.ashurst.com/en/news-and-insights/legal-updates/airbus-dpa-as-ashurst-predicted [2021년 3월 5일 액세스].

18 “SFO, 롤스로이스와 4억 9,725만 파운드의 기소유예합의” 중대비리수사청(2017년 1월 20일) www.sfo.gov.uk/2017/01/17/sfo-completes-497-25m-deferred-prosecution-agreement-rolls-royce-plc/ [2021년 3월 5일 액세스].

19 에어버스 vs SFO DPA 판결 (n20).

윤리적 비즈니스에 대한 약속 준수

여러 인터뷰 대상자들은 윤리적 비즈니스와 무관용에 대한 약속은 기업들이 이 약속을 어떻게 이행하고 있는지 입증할 것을 요구한다고 말했다.

다국적 기업의 한 반부패 전문가는 “부패 무관용을 원한다면 말한 것을 실행하는지 확인해야 한다.”고 말했다.

효과적인 반부패 접근법을 성공적으로 확립함으로써 기업들은 위법행위를 억제하고 부패가 용인되지 않으며 말과 포부가 행동 및 결과와 일치하는 환경을 조성할 수 있다. 이는 결과적으로 사회에서 가장 소외되고 취약한 계층이 부담하게 되는 부패의 유해한 영향을 줄일 수 있다.

직원, 투자자, 파트너 또는 소비자 기준과 윤리적이고 사회적으로 책임있는 비즈니스 행위에 대한 기대나 약속을 준수하기 위해 기업들은 윤리적 기준이나 약속을 준수하지 못할 경우 발생할 수 있는 비즈니스 및 평판 영향에 대해 점차 더 관심을 보이고 있다. 반부패 접근법이 얼마나 효과적인지 측정함으로써 기업은 이해관계자(주주, 투자자, 고객, 파트너 및 규제기관)에게 기업이 직면한 리스크를 효과적으로 파악하고 평가하여 완화하는 조치를 시행하고 있음을 입증할 수 있다.

내부 및 외부 이해관계자 모두 기업의 반부패 접근법이 얼마나 효과적인지에 대해 관심을 갖는다. 과거 기업들은 이해관계자를 안심시키기 위해 반부패 정책의 세부 내용을 설명했지만, 이제 많은 이해관계자들은 효과의 증거를 요구한다. 따라서 기업들은 접근법의 효과성을 측정하고 이해관계자에게 결과를 공개함으로써 신뢰도를 높여야 한다.

외부 이해관계자들 중에서 특히 장기 투자자들은 효과적인 반부패 프로그램이 기업의 거버넌스 리스크를 완화시키는 핵심 요소이며, 기업의 전반적인 환경, 사회, 지배구조(ESG)에 있어 중요하다는 것을 알고 있다.²⁰ 세계은행 역시 최근 조사 과정에서 기업의 컴플라이언스 프로그램을 공식적으로 평가하는 데 상당한 자원을 투자하고 있다고 발표했다.²¹

인터뷰 대상자들은 광고와 마케팅에서 진정성 있고 입증 가능한 청렴성을 통해 고객을 유치하는 것처럼, 고객 기반의 평판 리스크가 주요한 동기부여 요인이라고 지적했다. 현재와 미래의 비즈니스 파트너에게 기업이 윤리적으로 비즈니스를 운영하고 있음을 보여줄 수 있는 점도 강조했다.

일부 인터뷰 대상자들은 감사 위원회의 기대를 충족시키려면 기업 반부패 접근법의 효과를 측정해야 한다는 사실을 알게 되었다. 한 인터뷰 대상자는 반부패에 대한 지표 수집을 통해 윤리 및 컴플라이언스 팀이 이사회와 고위 경영진에게 (a) 리스크가 실제이며 (b) 성공적으로 완화되고 있음을 입증할 수 있다고 설명했다. 마지막으로 인터뷰 대상자들은 직원들도 윤리적 기업과 인재를 유치하고 유지할 수 있는 청렴한 기업에서 일하길 원한다고 강조했다.

20 반부패: 기업의 기대 (n5) 3.

21 Ray J, “기업 컴플라이언스 프로그램 평가를 통해 DoJ를 따르는 세계은행” FCPA 블로그(2020년 10월 21일) <https://fcpublog.com/2020/10/21/world-bank-follows-doj-by-evaluating-corporate-compliance-programs/> [2021년 3월 5일 액세스].

제 2부:



효과성 측정 방법의 이해

3장 - 효과성 측정의 이해

반부패 프로그램에 관한 한 “효과성 측정”이 의미하는 바에 대해 이미 광범위한 합의가 이루어졌다. 그러나 기업, 전문 서비스, 학계와의 인터뷰를 통해 ‘효과성 측정’이 여러 다른 종류의 측정을 나타내는 데 사용되고 있음을 알게 되었다. 이 장에서는 폭넓은 토론을 더욱 명확하게 하기 위한 간단한 유형론을 제공하고자 한다.

활동 지표 vs. 임팩트 지표

기업들은 반부패 접근법의 효과를 평가하기 위해 여러 지표 유형을 혼용한다. 아래 표에 설명한 것처럼, 이는 활동 지표와 임팩트 지표라는 두 가지 범주로 크게 나뉘며, 이를 설명하기 위해 아래 예시를 사용했다. 두 가지 유형의 지표는 각각 어느 정도 중복되지만 둘 다 폭넓고 유용한 범주다.



유형	설명	반부패 교육을 위한 지표 예시
활동 지표	활동 지표는 현재 활동이나 사건을 기록한다. 이는 내부 고발 핫라인 요청이나 부패 사건 등 ABAC와 관련된 직원 및 제3자의 활동 또는 프로그램 운영과 관련된 활동일 수 있다.	<ul style="list-style-type: none"> 98% 직원이 반부패 교육을 받았다. 직원 4명이 교육을 수료하지 않아 경고를 받았다.
임팩트 지표	임팩트 지표는 의도된 결과(예: 부패 발생 감소)가 해당 활동에 의해 어느 정도 발생하고 있는지 평가한다. 이들은 일종의 테스트, 연구 또는 감사를 통해 확인할 수 있다.	<ul style="list-style-type: none"> 교육의 받은 반부패 관련 정책을 위반할 가능성이 70% 낮다(예: 선물 및 접대 규칙). 직원의 60%는 교육 전과 비교해 반부패에 대한 이해도가 높아졌다. 교육 주제와 관련된 문의가 50% 감소했다.



병원의 안전성에 비유하여 활동 지표와 임팩트 지표 간 관계를 설명할 수 있다.

병원은 간혹 특정 활동이 환자 안전에 미치는 영향을 측정한다. 예를 들어, 손 씻기 또는 수술 오류는 환자의 안전에 미치는 영향에 대한 데이터가 풍부한 분야다.²² 손 씻기를 예로 살펴보자.

유형	손 씻기에 대한 지표
활동 지표	<ul style="list-style-type: none"> 손 씻기에 대한 교육 세션 수
임팩트 지표	<ul style="list-style-type: none"> 교육 이후 병원에서 전염된 감염 수 감소 병원에서 전염된 감염으로 사망한 환자 수 감소

활동과 영향을 측정함으로써 병원은 병원 안전성 향상이라는 전체 목표를 얼마나 잘 달성하고 있는지에 대한 이해를 높일 수 있다.²³

임팩트 지표의 이해

반부패에 대한 임팩트 지표를 측정하려면 일반적으로 좀 더 정교한 데이터 수집 방법이 필요하며, 이러한 측정 활동은 지금까지 비즈니스 커뮤니티 내에서 거의 이루어지지 않았다. 반부패 접근법의 활동을 측정하는 데는 상당한 시간과 자금이 투입되는 것으로 확인되었지만, 부패 감소에 대한 반부패 접근법의 임팩트를 측정하는 데는 충분한 작업이 이루어지지 않고 있다. 기업들은 환자의 안전, 항공 안전, 건설 안전과 같은 분야처럼 반부패 접근법이 의도된 행동 변화와 임팩트를 달성하는지 여부를 평가하는데 효과성 측정 초점을 맞춰야 한다.

궁극적으로 임팩트 지표를 통해 기업은 “우리가 하고 있는 일이 실제로 어느 정도의 목표를 달성하고 있는가?”라는 질문에 답할 수 있다. 이는 기업이 특정 영향을 미치도록 의도된 활동을 수행하고, 그 결과가 어느 정도 달성되었는지 확인하기 위한 평가 및 증거 수집을 포함한다.²⁴ 기록된 데이터는 임팩트의 지표, 즉 측정값을 제공한다.

반부패 교육의 예를 살펴보자. 기업은 반부패 교육을 실시할 때 여러 목표를 가질 수 있다. 직원들이 부패 행동을 하지 않도록 하고, 뇌물 리스크 및 리스크 완화 방법에 대한 지식을 강화하며, 윤리적 사고방식을 재확인하고, 솔직한 토론을 통해 기존 부패 이슈의 문제를 밝히는 것이다. 이러한 목표 달성에 있어 교육이 효과적인지 여부를 확인하려면 임팩트 지표를 제공할 일종의 테스트, 연구 또는 감사가 필요하다. 임팩트 지표의 유효성, 즉 활동 및 임팩트 사이의 인과 관계를 실제로 보여주는지 여부는 테스트, 연구 또는 감사의 엄격성에 달려있다.



22 “손 씻기” 병원 및 수술 센터 등급 | 립프로그 그룹 <https://ratings.leapfroggroup.org/measure/hospital/handwashing> [2021년 3월 5일 액세스].

23 “통찰력: 프로세스 대 결과 측정” 블룸버그 로펌 <https://news.bloomberglaw.com/business-and-practice/insight-measuring-process-versus-outcome> [2021년 4월 6일 액세스].

24 컴플라이언스 프로그램 실패 이유 (n26).

4장 - 효과성 측정 시 고려사항

반부패에 대한 기업 접근방식의 효과성 측정에는 방법론적, 조직적, 실질적 고려사항이 있다. 이 장에서는 이러한 문제들을 살펴보고 기업들이 이를 극복할 수 있는 방법을 설명한다. 효과성 측정은 여러 시도와 검증을 거친 모범사례가 아직 많지 않은 새로운 분야이지만 여전히 배워야 할 핵심 교훈이 있다는 점에 주목해야 한다.

방법론적 고려사항

인과관계 확립

ABAC 분야에서 영향을 평가할 때, 기업들은 활동과 영향 간 인과관계를 확립하는 방법을 고려해야 한다. 한 인터뷰 응답자는 부패 사건이 상대적으로 드물 때는 통계적으로 신뢰할 만한 인과 패턴을 정립하기가 어렵다는 점을 강조했다. 이는 특히 데이터 중심의 분석적인 접근방식을 취할 경우 더욱 심화된다.

부패가 만연한 것은 흔한 일이 아니다. 문제가 있는 곳은 상당히 고립되어 있는 경향이 있으며 종종 가려진 상태에 있다. 그래서 기업들이 실제 확인된 부패에 대해 가지고 있는 데이터는 매우 적은 경우가 많다. 예를 들어, 보다 정교한 머신러닝 기술을 사용하여 문제 행동을 단기간 내에 파악하는 예측 모델을 개발하고자 할 경우, 기업의 거래량과 확인된 미준수 또는 부패 건수 간 차이를 감안할 때, 해당 모델을 구축하는 데 필요한 트레이닝 데이터가 제한적일 수 있다.

[반부패 컨설팅 전문가]

부패 사건이 상대적으로 드문 환경에서 실제 컴플라이언스 위반은 기업의 반부패 접근방식이 얼마나 효과적인지, 이를 해결하기 위해 어떤 조치를 취해야 하는지 평가할 수 있는 학습 기회를 제공한다.

미국 법무부는 사건의 원인이 되는 근본 문제(인센티브 구조 또는 통제책의 취약점)를 이해하기 위해, 컴플라이언스 위반의 원인 분석을 실시하는 것이 중요함을 강조한다.²⁵ 기업 접근법이 효과적인지 여부를 밝히는 성공적인 방법은 부패 사건에서 거꾸로 조사하여 접근법의 어떤 요소가 작동하지 않고 있는지 이해하는 것이다.

부패 사건이 드문 경우, 기업의 접근방식이 개별 부패 사건의 빈도에 어떤 영향을 미치는지 직접 측정하는 것이 어려울 수 있다 (예: 급행료 교육 조정이 얼마나 많은 급행료 지급에 영향을 미치는지). 따라서 여러 인터뷰 응답자들은 실제 부패 사건이 아닌 발생 가능한 부패 리스크와 관련된 임팩트 지표를 수집하는 것이 중요하다고 말했다. 이러한 지표는 부패가 발생하거나 부패를 포함한 위법행위가 만연할 수 있는 환경에 대한 신호 역할을 한다. 이러한 방식으로 이들 지표는 모든 ABAC 프로그램의 궁극적인 목표인 부패 예측력을 제공한다.

부패를 적발하는 것만으로는 부패를 근절할 수 없다. 부패가 적발되었다는 것은 부패가 발생했다는 사실을 뜻한다. 실제 부패를 적발하는 것을 넘어 좋고 나쁨 사이의 애매한 영역에 있는 신호를 식별하는 것을 목표로 한다면, 단순히 문제를 적발하는 데서 문제를 예방하는 과정으로 나아갈 수 있다.

[반부패 컨설팅 전문가]

25 기업 컴플라이언스 프로그램 평가 (n1).

급행료를 예로 들면, 리스크 지표에는 선물 및 접대 보고 규칙 위반, 의심스러운 금융 거래 또는 급행료 수락에 대한 직원의 태도가 포함될 수 있으며, 이 모든 것은 부패나 부패한 행동이 발생할 수 있는 환경을 의미한다. 이들 지표의 유형 및 특성을 파악하기 위해서는 추가적인 조사가 필요하다. 이러한 측정 지표를 수집하기 위한 적절한 방법과 접근방식에 대해서는 다음 장에서 논의할 것이다.

인간 행동의 이해

모든 반부패 프로그램에서 무시할 수 없는 요소는 인간의 행동이다. 기업의 정책, 절차, 시스템, 통제 및 컴플라이언스 인력에 대한 투자는 직원의 청렴도와 행동에 따라 결정되며, 이는 반부패 프로그램의 맥락에서 특히 분명하다. 뇌물 수수 및 부패의 핵심에 인간의 행동이 있기 때문이다. 뇌물을 주는 것은 기업이 아니라 사람이다.

이러한 사실을 인식함에 따라, 점차 더 많은 기업들이 자사의 반부패 접근방식이 개인의 행동에 영향을 미치는지 여부와 정확히 어떻게 영향을 미치는지 확인하기 위해 행동 과학의 활용을 모색하고 있다. 기업 반부패 접근방식의 효과를 측정할 때 행동 과학의 중요성을 인식하는 것이 중요하며, 영국 국제투명성기구는 향후 발표할 가치 기반 컴플라이언스에 대한 연구에서 이 분야를 더욱 심층적으로 다룰 예정이다.

취약점을 해결하기 위해 컴플라이언스팀은 명확하지 않을 수 있는 근본 원인을 파악해야 한다. 이를 위해서는 반부패 프로그램에 대한 보다 포괄적이고 도전적인 분석과 기업의 광범위한 반부패 접근방식이 필요하다. 효과성은 더 넓은 환경 또는 문화의 일부인 보다 체계적이고 미묘한 요소(무의식적 편견 및 의도하지 않는 단서 등)를 평가하고 해결함으로써 파악할 수 있다. 기업들은 잘못된 방향으로 직원들을 유도할 수 있는 요소를 신중하게 찾아야 한다. 가장 관련성이 높고 실용적인 예로는 기업의 반부패 목표와 상충되는 인센티브(영업 목표 또는 지표 기반 보너스 등)를 들 수 있다.

효과성을 위해서는 어떤 개입과 구성요소가 바람직한 행동을 이끌어내는지 지속적으로 평가하고 측정하는 것이 포함되어야 한다. 그러나 엄격하고 체계적인 평가와 분석은 그동안 반부패 맥락에서 거의 수행되지 않았다. 일반적으로 컴플라이언스팀은 행동 과학, 데이터 분석, 기술 또는 관련 비즈니스 운영에 대한 전문성에 있어 제한적이다.

• 관찰 편향

관찰 편향은 효과성 측정에 있어 특히 문제가 될 수 있다.

사람과 조직은 기존의 견해나 의견을 지지하는 방식으로 정보를 해석하거나 우선순위를 정하는 경향이 있다. 이로 인해 기업은 무의식적으로 결론을 뒷받침하는 특정 지표를 선택하거나 지나치게 강조하고, 혹은 특정 지표를 편향적으로 해석하여 기업의 반부패 프로그램이 효과적으로 작동하고 있다고 결론 내릴 수 있다. 실제로 이는 기업이 운영되는 다른 국가에 비해 한 국가의 내부 고발 보고 수준이 현저히 낮을 때, 이를 해당 국가 컴플라이언스 프로그램이 다른 국가보다 잘 작동하고 있다는 신호로 해석하는 것에서 나타난다. 다른 국가보다 보고 수준이 훨씬 낮다는 사실은 오히려 반대의 신호일 수 있으며, 취약점이 내부 고발 프레임워크 자체와 관련이 있는 경우 (예: 다른 사람들이 당국에 보고하는 것에 대한 문화적 또는 사회적 규범이 있는가? 교육에 문제가 있거나 불신 및 보복에 대한 두려움 등이 있는가? 등) 그 이유는 검증되고 이해되어야 한다.

• 동기 기반 추론 또는 확증 편향, 프레임링 편향

효과성 측정에 있어 기업이나 컴플라이언스팀의 노력과 관련한 잠재적 리스크에는 동기 기반 추론, 확증 편향, 및 프레임링 편향 등이 포함될 수 있다. 확증 편향은 사람들이 기존의 가정, 신념 또는 결론을 재확인하는 정보는 선호하는 반면, 자신의 신념에 반하는 경향이 있는 증거는 무시하는 성향을 말한다. 관련 이론인 동기 기반 추론은 기존 또는 선호하는 세계관에 가장 유리한 결론을 진실로 받아들이고, 모순된 증거는 회의적인 태도나 비판적인 분석을 통해 바라보는 경향을 다룬다. “프레임링 편향”의 개념은 기업이 직원들에게 정보나 선택을 제시하는 방법을 알려주는 데 활용될 수 있다. 프레임링 효과는 동료에게 동일한 상황이나 사실을 제시하는 방법이 실제로 그들이 판단이나 결정을 내리는 방법을 바꿀 수 있음을 의미한다. ABAC 맥락에서 기업들은 직원의 무의식적 본능이나 편향을 활용하도록 ABAC와 관련된 형식 및 절차를 구성하거나 제시할 수 있다.

고위 경영진과 컴플라이언스팀 자체도 이러한 무의식적 편향에 영향을 받는다는 사실을 기억해야 한다. 이사회와 컴플라이언스팀은 ABAC 프로그램의 효과에 대한 정보를 분석하고 제시하는 방법에 주의해야 하며, 사실과 지표에 기반하는 대신 무의식적으로 말하고 싶은 이야기에 기반한 결론에 도달하거나 선호하는 것을 피해야 한다. 아래에 설명된 바와 같이, 의미 있는 평가 및 분석은 관련 데이터의 수집 및 분석에 의존한다. 그러나 기업은 올바른 유형의 지표를 살펴보고, 이사회 및 컴플라이언스팀의 데이터 분석과 해석이 실용성, 방법론, 또는 편견에 의해 방해 받거나 왜곡되지 않도록 해야 한다. 예를 들면 다음과 같다.

• **반응 편향**

반응 편향(자기 보고 편향 및 자기 선택 편향 포함)으로 인해 직원 설문조사에서 얻은 데이터에 오류가 발생하거나 오해의 소지를 만들 수 있다. 자기 보고 편향은 개인이 무언가(예: ABAC 프로그램의 요소)에 대한 평가나 의견을 제공할 때 발생한다. 개인이 자기 평가 행동에 대해 편향된 추정을 제공하는 데에는 많은 이유가 있는데, 적절한 측정이 무엇인지에 대해 잘못 이해하는 것부터 설문조사가 익명인 경우에도 응답자가 설문조사에서 “ 좋게 보이길 ” 원하는 순응주의 편향에 이르기까지 다양하다. 자기 선택 편향은 설문조사에 참여할지 여부를 선택하고 참여한 사람들과 그렇지 않은 사람들의 동일한 상황에 있지 않을 때에도 발생한다.

내부 고발 절차를 활용하거나 컴플라이언스팀에 우려 사항을 제기하는 것이 얼마나 편하게 느껴지는지 여부를 직원들에게 묻는 설문조사는 다음과 같은 경우에 처할 수 있다. (a) 본인은 그렇지 않은데 그렇다고 대답하는 경우, (b) 신고할 만한 행위를 관찰하거나 가담한 직원이 질문에 답하지 않기로 선택하거나 관련 행위를 관찰하거나 관여한 적 없는 직원이 긍정적으로 질문에 답하는 경우. 두 경우 모두 설문조사에서 수집한 데이터에 편향이 없는지 신중하게 분석해야 한다.²⁶

데이터 품질

기업은 반부패 목표를 규정하고 관련 데이터를 확보하여 이러한 목표에 대한 성과를 모니터링해야 한다. 인터뷰 응답자들은 데이터가 가능한 정확해야 한다고 강조했다며, 인적 오류와 격차를 최소화하기 위해 데이터 수집을 자동화해야 한다고 권고했다. 한 인터뷰 응답자는 특정 영역에 대한 그룹 차원의 견해가 없으면 데이터 수집이 지연될 수도 있다는 사실을 알게 되었다. 예를 들어, 한 번에 모든 제3자에 대한 정보를 갖고 있지 않으면 이를 정리하는 데 노동 집약적인 프로세스가 필요하다. 또한 인터뷰 응답자들은 수집한 데이터가 체크박스 활동이나 단순한 보고용으로 취급되는 대신 개선을 이끌어내는 데 사용되는 것이 필수적이라고 말했다.

반부패에 대한 요구와 활용을 염두에 두고 데이터 수집과 시스템을 설계함으로써 기업들은 데이터 품질을 향상시킬 수 있다. 몇몇 인터뷰 응답자들은 가장 유용한 곳에 노력을 집중시키기 위해 기업들이 데이터 수집에 리스크 기반 접근방식을 취하는 것이 좋다고 말했다. 또한 측정에는 프로그램의 작동여부를 확인하기 위해 다양한 데이터 리소스 및 접근법을 활용해야 한다고 권고했다.

데이터가 사전 알림을 제공함으로써 기업이 문제에 예방적으로 접근할 수 있기 때문에 지속적인 모니터링이 필수라고 강조했다.

조직적 고려사항

조직 리더의 지원

수많은 인터뷰 응답자들은 윤리 및 컴플라이언스팀에 필요한 자원과 권한을 제공하기 위한 기업 접근방식의 효과성 측정에 있어 조직 리더들의 지원이 중요하다고 강조했다. 인터뷰 응답자들은 리더십 고취를 위해 윤리 및 컴플라이언스팀이 효과성 측정에 대한 지출의 이점이 무엇인지 전달할 필요가 있다고 권고한다.

여러 인터뷰 응답자들은 반부패 효과성 측정에 대한 투자 장점을 설명하고, 강력한 비즈니스 케이스를 이사회에 전달하여 효과성 측정을 개선하는데 필요한 자금을 확보해야 한다고 말했다. 이는 기업의 반부패 접근방식을 측정하는 궁극적인 목표를 효과적으로 전달하고 경영진에게 설득력 있는 스토리를 제시하는 것 과도 관련이 있다.

목표에 대한 합의

효과성을 측정하려는 기업의 출발점은 조직 전체의 이해관계자들과 측정하려는 목표가 무엇인지 합의하는 것이다.²⁷ 인터뷰 대상자들은 서로 다른 목표를 언급했고, 그들과 기업에 효과가 의미하는 바를 다르게 해석했다. 그러나 인터뷰 분석 결과 몇 가지 분명한 주제가 드러났다. 부패 방지 접근방식의 핵심 목표는 대부분 논란의 여지가 없으며, 다음과 같다.

- **부패 행위를 방지한다.**
- **부패 행위 발생 시, 이를 감지한다.**
- **부패 사건에 적절히 대응한다.**

또한 이들은 반부패 접근법에 대해 다음과 같이 다른 목표를 언급했다.

- **강력한 법적 방어를 제공한다.**
- **광범위한 접근법의 일부로 조직 내에 윤리 문화를 심어주는데 기여한다.**
- **기업의 평판을 보호한다.**

또한 효율성과 지속가능성 등 효과적인 접근법과 관련된 다른 바람직한 특징도 있다.

²⁶ 컴플라이언스 프로그램 실패 이유 (n26).

²⁷ Ibid.

측정에 대한 조직적 저항

반부패 접근법의 효과를 측정하면 저항에 부딪힐 수 있다.

인터뷰 대상자들은 조직적 저항의 어려움에 대해 말했으며, 특히 영업팀을 언급하였다. 인터뷰 대상자들은 부패 방지 프로그램이 영업에 방해가 될 것이라는 이유로 직원들이 참여를 망설인다고 지적했다.

다른 요인으로는 변화에 대한 두려움, 필요한 자원의 수급, 측정으로 인해 함께 발견될 수 있는 것 등의 문제 등이 있었다.

일부 인터뷰 대상자들은 필요한 개선사항이 확인되면 변화를 받아들일 수 있는 조직의 역량을 고려하여 합리적이고 단계적으로 새 접근방식을 도입할 것을 주장했다. 윤리 및 컴플라이언스 팀은 각 단계에서 이점을 입증하고 변화의 모멘텀을 유지하여 조직을 리드해야 하지만 조직이 변화를 거부할 정도로 지나쳐서는 안 된다.

인터뷰 대상자들은 궁극적으로 기업이 부패 방지 접근방식을 강화하려면 적어도 단기적 손실이 발생하더라도 취약점을 찾고 이 취약점을 시정하기 위한 어려운 결정을 내릴 준비가 되어야 한다고 강조한다 (예: 오랜 제3자 관계 종료 등).

실질적 고려사항

기술

효과적인 부패 방지 접근방식에는 윤리 및 컴플라이언스 팀이 올바른 기술을 갖추도록 하는 것이 포함된다. 인터뷰 대상자들은 윤리 및 컴플라이언스 커뮤니티가 법적 배경을 가지고 있지만, 부패 방지 접근방식의 효과를 개선하거나 측정하기 위해 행동 과학 및 데이터 분석 기술 및 경험이 부족하다고 말했다. (a) 합리적이고 윤리적인 의사결정을 장려하고 촉진하며, (b) 편향이나 영향에 의해 방해받지 않는 분석 프로세스를 통해 의미있는 방식으로 효과를 평가하기 위해서는 윤리적 가치가 ABAC 프로그램에 내재되어야 하며, 이를 위한 다분야 또는 다기능 팀이 필요하다. 윤리 및 컴플라이언스 팀은 필요에 따라 다른 팀의 적절한 기술 및 지식을 공유 받을 수 있다. 인터뷰 대상자들은 개선 과정에 대해 설명했으며, 기업은 첫 번째 시도에서 전체 프로세스가 개선될 것이라고 기대해서는 안 된다고 말했다.

5장 - 효과성 측정 방법 및 접근법

데이터 분석



데이터 분석은 패턴과 이상징후를 찾기 위해 데이터를 수집 및 분석하는 과정이다. 반부패의 경우, 일반적으로 뇌물 사건과 정책 위반에 대해 데이터를 수집하는 과정이 포함된다. 데이터 분석은 4가지 영역으로 나눌 수 있다.

- 묘사 분석 - 주어진 상황에서 어떤 일이 일어났는가?
- 진단 분석 - 그 일이 왜 일어났는가?
- 예측 분석 - 무슨 일이 일어날 수 있는가?
- 처방 분석 - 주어진 상황에서 최선의 조치는 무엇인가? 기업은 문제를 개선하기 위해 무엇을 할 수 있는가?²⁸

데이터 분석이 성공하려면 이 모든 것이 잘 조합되어야 한다. 반부패 문제에서 있어 데이터 분석의 실제 강점은 기업이 실시간으로 잠재적 문제와 취약 영역의 지표를 감지하고 모니터링할 수 있다는 점이다. 이를 통해 기업들은 문제가 나타나서 조사가 필요할 때까지 기다리는 대신 부패를 미연에 방지할 수 있다.

데이터 분석은 기업의 반부패 접근법에 대한 방대한 양의 데이터를 이해하는 데 도움을 줄 수 있다.

컴플라이언스 담당자들에게 가장 큰 문제 중 하나는 그들이 모르고 있는 것에 대해 정확히 파악하지 못한다는 것이다. 이는 일반적으로 비즈니스 전반의 운영에 대한 가시성을 충분히 확보하지 못함으로써 발생하는 두려움에 기인한다. 하지만 디지털 시대에 대부분의 답은 정보의 바다에 묻혀 발견되기만을 기다리고 있다.²⁹

대부분의 인터뷰 대상자들은 반부패 접근법을 개선하는 데 있어 데이터 분석을 구성 및 개선하는 것이 다음 우선순위라고 말했다.

기본적인 묘사 분석은 역사적으로 “활동 지표”를 개발하는 데 사용되었다. 이들 지표는 누가, 무엇을, 언제, 왜, 얼마나 많은 활동이나 거래를 하는지에 초점을 맞춘다. 또한 일부 기업들은 원시 데이터를 자동화된 규칙 기반 리스크 통찰로 변환하는 규칙 기반 분석을 개발하여 묘사 분석을 구체화했다.³⁰ 예를 들어, 잠재적 거래 위험 신호, 지출 불일치, 잠재적 리스크 또는 부패의 다른 지표를 자동으로 식별하는 데 도움이 되는 규칙을 개발하는 것이다. (예: 특정 공급업체와의 이례적인 지출을 찾고, 금액 거래에서 비정상적인 패턴을 파악하며, 등록된 비용과 청구된 비용을 비교함).

한 인터뷰 대상자는 다음과 같이 설명했다.

가장 만연한 부패 형태는 돈과 관련되어 있다. 누가, 무엇을, 왜, 그리고 얼마나 많은 자금이 흐르는지 조직이 모니터링할 수 없다면 부패를 감지할 수 없다. 재정 상황을 모니터링하지 않는 기업들은 ‘우리는 절도하지 말라는 규칙을 정했지만 자물쇠, 경비, CCTV도 없는 방에 현금을 전부 보관한다.’고 말하는 것과 같다.

[반부패 컨설팅 전문가]

보다 전략적인 분석을 적용하고 재무 데이터, 조사 데이터, 제3자 실사 등 광범위한 데이터를 활용함으로써 기업들은 뇌물 및 부패 리스크를 파악하고 어디에서 사건이 일어날 것인지 예측할 수 있다. 조사 과정 중, 한 기업은 사건으로 이어진 잘못된 행동 패턴을 어떻게 발견했는지 설명했다. 데이터 분석 도구를 사용하여 조직 전체에서 유사한 행동 패턴을 찾아 미래에 발생가능한 사고를 예측하고, ABAC 접근법의 취약점을 파악할 수 있다. 그런 다음 통제장치가 이러한 잘못된 행동을 얼마나 잘 방지할 수 있는지 평가하여 접근법의 효과를 측정할 수 있다.

²⁸ J.Jaeger J, “데이터의 힘을 활용할 수 있는 컴플라이언스 분석” 컴플라이언스 위크(2018년 8월 31일) www.complianceweek.com/technology/compliance-analytics-can-help-you-harness-the-power-of-data/2158.article [2021년 3월 5일 액세스].

²⁹ Ibid.

³⁰ Harper J, “규칙 기반 대 동적 알고리즘: 인공지능의 운명” AnalyticsWeek(2018년 8월 29일) <https://analyticsweek.com/content/rules-based-versus-dynamic-algorithms-the-fate-of-artificial-intelligence/> [2021년 3월 5일 액세스].

임팩트 지표로서 데이터 분석을 사용하는 방법에 대해 인터뷰 중에 강조된 사례는 웹페이지 분석의 활용이다. 기업은 얼마나 많은 직원들이 특정 정책이나 웹페이지를 조회했는지 확인할 수 있다. 커뮤니케이션 이후에 많은 직원이 정책이나 웹페이지를 봤다면 기업은 커뮤니케이션이 영향을 미쳤다는 증거를 갖게 된다.

한 인터뷰 대상자는 글로벌 뇌물 방지 프로그램 담당자들이 어떻게 프로그램의 효과를 이해하는 데 도움이 되는 리스크 평가 기반 분석 도구를 구축하였는지 자세히 설명했다.

각 지역의 뇌물 및 반부패 담당자는 국가별 리스크 평가 정보를 데이터베이스에 입력하여 해당 국가의 주요 리스크 요소를 정리한다. 리스크 가능성을 평가한 후, 강화된 통제로 인한 기회는 무엇인지 확인할 수 있다. 데이터베이스는 정보를 행동 계획으로 통합하여 제시한다.

글로벌 사무소는 데이터베이스에 접속하여 기업 전체에서 부패가 어떻게 나타나는지 파악할 수 있다. 이를 통해 글로벌 사무소의 담당자는 어디가 잘못되었는지, 통제 강화가 필요한 곳은 어디인지 보다 정확하게 파악할 수 있다.

데이터를 줄이는 방법은 여러 가지가 있다. 기업은 여러 국가의 반부패 접근법에 대해 벤치마킹하고, 정부 관리와의 상호작용과 같은 특정 리스크 영역을 파악하여 이러한 리스크가 가장 자주 나타나는 영역을 확인할 수 있다.

또한 외부 출처와 내부 데이터를 함께 측정하여 취약한 영역을 추가로 분석할 수 있다. 이 데이터를 시각화하면 미래의 특정 활동에서 제기되는 문제에 대비하고, 해결된 조치의 효과성을 측정할 수 있다.

[다국적 기업 반부패 전문가]

인적 차원

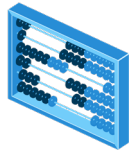
직원 인터뷰, 현장 방문, 워크숍, 평가 및 퇴직자 인터뷰 모두 반부패 프로그램의 효과에 대한 핵심적인 통찰력을 제공한다. 이를 통해 반부패 프로그램이 작동하는 방식과 이해가 부족한 지점에 대해 파악할 수 있다. 직원들이 무엇을 해야 하는지 이해하지 못한다면 반부패 접근법은 효과적이지 않은 것이다. 마찬가지로, 직원들이 정부 관리들과 회의를 진행하는 것이 왜 중요한지 그 이유를 이해하지 못하는 반부패 접근법은 효과적이지 않다.

반부패 접근법의 효과를 이해하려면 통제권 내에서 일해야 하는 사람들에게 직접 지시하는 노력이 이루어져야 한다. 특히 다국적 기업은 반부패 접근법이 현장에서 어떻게 해석되고 있는지 이해하기 위해 직원들과 커뮤니케이션함으로써 엄청난 가치를 끌어낼 수 있다. 전문 컨설팅 기업의 한 반부패 전문가는 다음과 같이 설명했다.

“모든 적절한 교육과 정책을 시행했음에도 불구하고 모든 관할 구역에서의 개념이 이해되지 않아 본사와 현장 직원 간의 단절이 발생한다.”

인간의 행동은 컴플라이언스 프로그램을 주도한다. 이를 위해 비록 여전히 상당히 드물지만 다국적 기업에서는 내부 ABAC 컴플라이언스 팀 및/또는 외부 자문 네트워크에 행동 과학자를 포함시키는 것을 점차 모범 사례로 여기고 있다.

감사



몇몇 인터뷰 대상자들은 반부패 접근법의 효과를 측정하는 방법으로 내부 감사를 활용하는 것에 대해 언급했다. 내부 감사는 기업의 모니터링 및 개선 프로세스에서 있어 필수적이다. 내부 감사자는 기업의 컴플라이언스 프로그램에 대해 이해하고 있어야 하며, 감사 과정에서 시행 중인 통제책의 효과성을 평가하고, ABAC 프로그램이 얼마나 견고한지 평가해야 한다.

감사 기간 동안 내부 감사자는 이전 감사에서 강조된 중요한 관심 영역을 자세히 알아볼 수 있다. 경영진의 약속이 관심 영역일 경우, 다국적 기업의 한 반부패 전문가는 다음과 같이 말했다.

선거, 대형 스포츠 이벤트, 크리스마스 등 부패 리스크가 발생하는 연중 주요 시기에 경영진들이 윤리 및 청렴의 중요성에 대해 상기시키는 메시지를 전달했는지 살펴보아야 한다.

내부 감사를 통해 프로그램의 효과성을 평가하려면 적절한 데이터를 분석하고 있는지도 확인해야 한다. 예를 들어 감사를 통해 등록된 비용과 재무 부서 데이터베이스의 비용이 일치하는지 조사해야 한다. 비용이 등록되어 있지 않다면 이는 시행 중인 통제책이 효과적이지 않거나, 효과적으로 전달되지 않았거나, 프로세스가 적절하게 이해되지 않고 있음을 의미한다.

현재 감사는 일반적으로 올바른 절차를 준수했는지, 반부패와 관련된 법적 요건을 충족했는지 평가하는 데 사용된다. 그러나 기업들은 감사에 행동 과학자들을 참여시킴으로써 기업의 반부패 접근법을 직원들의 행동 변화와 보다 적절하게 연결시킬 수 있을 것이다. 이 접근법을 채택함으로써 감사는 단순히 벤치마크 및 활동 지표를 수집하는 것에서 직원 행동에 대한 영향 지표를 수집하는 것으로 옮겨갈 것이다.

행동 과학은 통제책의 효과에 대한 비판적 평가 뿐만 아니라 인간 심리를 고려하고 우리가 논리적이라고 인지하는 것을 뛰어넘는 근본 원인 분석을 장려한다. 따라서 이제 감사 기능은 단순히 통제책의 존재 여부를 테스트하는 것이 아니라 이러한 통제책이 원하는 결과를 달성하는지 여부를 확인해야 한다.³¹

외부 검증은 ABAC 리스크가 조직의 리스크 수용 범위 내에 있는지 여부를 확인함으로써 내부 감사를 뒷받침하는 데 사용될 수 있다. 외부 검증은 반부패 접근법 효과에 대한 독립적인 평가를 제공하고, 뇌물 및 부패에 대한 방어선을 지지한다. 또한 검토의 견고성을 보장하는 수준의 전문 지식을 제공한다. 외부 검증의 핵심은 반부패 프로그램의 효과를 테스트하기 위한 거래 테스트와 직원 인터뷰다. 이전에 언급한 것처럼 규제기관과 투자자들은 기업이 외부 검증을 수행할 것을 점차 더 요구하고 있다.

기업문화 설문조사

인터뷰 대상자들은 부패 가담 여부에 관한 의사결정이 단순한 비용-편익 분석보다 더 복잡한 경우가 많으며, 어떤 행동이 허용되는지에 대한 이해는 직원의 환경 및 직장 문화에 의해 형성된다는 점을 강조했다. 최근 금융 컴플라이언스, 특히 반부패 프로그램 맥락에서 조직 문화의 영향에 초점을 맞춘 규제와 법 집행도 증가하고 있다. ABAC 접근법이 윤리적 행동과 결정을 위한 기업 문화적 변화를 촉진하거나 기여하고 있는지 판단하려면 기업문화 평가가 수행되어야 한다.



31 Teper R "내부 감사에서의 행동 과학 사례" 링크드인(2020년 2월 3일) www.linkedin.com/pulse/case-behavioural-science-internal-audit-rimma-teper-phd/?articleId=6630174983865856000 [2021년 3월 5일 액세스].

우리와 대화를 나눈 많은 기업들은 반부패 접근법이 기업 문화에 더 많은 영향을 미치기를 원하고 있었다.

예를 들어, 직원들이 부패 이슈에 관해 거리낌 없이 말할 수 있어야 한다. 그다음 기업은 그 접근법의 임팩트를 측정하기 위해 평가를 진행해야 한다. 자문 과정에서 다수의 인터뷰 대상자들이 기업문화 설문조사를 주요 평가 방법으로 언급했다. 인터뷰 대상자들이 설명한 바와 같이 기업이 설문조사를 점차 더 많이 사용하는 이유 중 하나는 질적 및 양적 데이터를 모두 제공하여 시간에 따른 진행 상황을 추적하고 이상 징후를 파악하며 뒷받침하는 설명을 제공할 수 있기 때문이다.

몇몇 인터뷰 대상자들은 다음을 포함하여 기업의 문화를 평가할 때 사용하는 질문에 대해 논의했다.

- 나는 보복에 대한 두려움 없이 비윤리적 관행을 신고할 수 있다.
- 나는 업무를 완수하기 위해 윤리적 기준을 타협해야 한다는 압박을 결코 받지 않는다.
- 나는 문제를 제기하거나 대화 창구를 사용할 시, 조치가 취해질 것이라고 확신한다.
- 나의 직속 상관은 예상 기준에 미치지 못 하는 행동을 용인하지 않는다.
- 나는 부정적인 결과에 대한 두려움 없이 속마음을 자유롭게 이야기한다.
- 우리 회사 사람들은 회사의 신념을 따른다.

문화, 교육 효과, 정책 및 절차 준수 여부 등에 대한 직원들의 의견을 묻는 전통적인 문화 설문조사에 의존할 때 리스크와 잠재적 함정이 있다는 점을 유념해야 한다. 4장에서 언급한 바와 같이, 이러한 종류의 설문조사는 특히 자기 보고 편향, 자기 선택 편향 등 반응 편향이 발생하기 쉽다. 즉, 응답자들은 자가 평가 시 편향된 추정을 하는 경향이 있다. 그들의 반응은 사회적 바람직성 편향(즉, 솔직함 대신 바람직하거나 기대되는 것이라고 믿는 답변을 제공함) 또는 응답자가 설문조사에서 “ 좋게 보이길 ” 원하는 순응주의 편향 또는 솔직한 답변으로 인한 부정적인 결과(설문조사가 익명인 효과 측정에 대한 바람직한 접근법에는 “요인 설문조사(Factorial Survey)”)이 포함된다. 요인 설문조사는 응답자에게 가상의 상황을 제시하고, 시나리오의 특정 부분을 무작위로 변경하여, 이러한 변화가 평가 결과에 어떤 영향을 미치는지 파악한다.

시나리오의 가상적 특성은 사회적 바람직성 편향을 방지하는데 도움이 된다. 왜냐하면 응답자가 의견이나 미준수 가능성을 보고하라는 요청을 받지 않을 때 보다 솔직한 답변을 할 가능성이 더 높기 때문이다.³² 여러 연구에 따르면, 사람들은 다른 사람이 자신과 비슷하다고 생각하는 경향이 있기 때문에, 3인칭으로 상황에 대해 묻을 때 기분을 상하게 할 가능성을 낮출 수 있다. 이러한 이유로 요인 설문조사는 ABAC 프로그램의 특정 요소에 대한 잠재적 변화가 윤리적 또는 순응적 행동과 의사결정을 증가시키는지 또는 어떻게 증가시키는지 평가하는 핵심적인 도구이다.

요인 설문조사의 무작위적 요소는 이해관계로 인한 설명이 필요하지 않도록 한다. 사람들이 무작위로 시나리오에 할당되면 다른 시나리오에 할당된 그룹 간의 응답 차이는 다른 요인에 의한 것이 아니라 변경된 요인/개입으로 인한 것이라고 확실하게 결론 내릴 수 있기 때문이다.

32 Chen H & Rorie M, “통찰력: 문화 및 교육 측정: 요인 설문조사”(2018) <https://huichenethics.files.wordpress.com/2018/11/factorial-surveys-final-pdf.pdf> [2021년 3월 5일 액세스].

벤치마킹



벤치마킹은 기업 반부패 접근법이 업계에서 권장하는 모든 모범 사례 기준을 어느 정도 충족하고 있는지 평가하는 데 사용할 수 있는 방법이다. 기업은 개선 영역을 파악하고 내부 및 외부적으로 보고할 모니터링 데이터를 마련할 수 있다.

여러 방법이 벤치마킹에 사용될 수 있다. 감사, 동료 검토 (peer review) 또는 외부 평가 등이 포함된다.

국제투명성기구의 '기업 반부패 벤치마크(Corporate Anti-Corruption Benchmark)'는 외부 평가의 한 예이다.³³

기업의 반부패 접근법의 모든 측면에서 벤치마킹이 포함될 수 있다. 교육의 경우 빈도, 내용, 포괄성, 접근성, 비즈니스 전반의 일관성 또는 전체 교육의 질과 관련하여 활용할 수 있는 벤치마킹 데이터가 있을 수 있다. 벤치마킹 요소는 다음의 사항을 평가할 수 있다.

- 기업은 특히 반부패를 포함하는 공식 평가를 정기적으로 수행한다.
- 기업은 직원들이 청렴하게 행동하고 부패에 가담하지 않도록 지원하는 환경을 지속적으로 제공한다.
- 기업은 기업과 관련된 모든 제3자의 종합적인 목록이나 디렉토리를 보유하고 있다.
- 기업이 제공하는 교육은 고위험 직책에 맞게 조정된다.
- 모든 ABAC 관련 교육 자료는 매년 검토 및 업데이트된다.
- 리스크 평가 결과는 내부 이해관계자에게 보고되고 검증되며 운영 상에서 논의된다.

33 "기업 반부패 벤치마크" 영국 국제투명성기구 www.transparency.org.uk/corporate-anti-corruption-benchmark [2021년 3월 5일 액세스].

6장 - 기업 반부패 접근법 주요 측면에 대한 심층 분석

5장에서는 기업의 반부패 접근법의 효과를 측정하는 매우 중요한 방법들을 설명했다.

이번 장에서는 기업의 반부패 접근법의 다음 4가지 주요 측면에서 핵심 지표들을 자세히 살펴볼 것이다.

- 최고 경영진의 약속 및 소통
- 리스크 평가
- 제3자 관리
- 교육 및 커뮤니케이션

연간 제공된 교육 과정 수와 같이 활동을 기록하는 활동 지표와 기업의 접근법이 의도한 목표(일반적으로 부패 리스크 또는 부패 사건 감소)를 충족하는지 여부를 기록하는 임팩트 지표를 모두 조사해야 한다. 앞서 논의한 것처럼 반부패 분야에서는 현재 활동 지표가 임팩트 지표보다 훨씬 자주 사용되고 있다. 이번 장의 목표는 현재 어떤 지표들이 있고 기업이 활동을 발전시키는 데 필요한 것이 무엇인지 이해하는 것이다.

인터뷰 대상자들은 이 장에서 설명하는 모든 지표에서 문제와 관련된 여러 출처의 데이터를 비교하는 것을 권고한다.

최고 경영진의 약속 및 소통

윤리적으로 비즈니스를 수행하는 최고 경영진의 약속은 부패를 줄이려는 기업 노력에 있어 필수적이다. 문헌 연구 및 자문을 통해 효과적인 최고 경영진의 약속이 무엇인지에 대한 일관적인 이해를 발견했다. 즉, “말한 것을 실행하는” 진정으로 윤리적이고 헌신적인 리더이다. 그러나 그 약속이 기업의 ABAC 리스크에 대해 어떤 영향을 미치는지 측정하는 방법에 대해서는 이해가 부족했다.

임팩트 지표

기업들은 직원 설문조사 및 기타 기업 문화 평가를 통해 최고 경영진의 약속이 기업 문화에 미치는 영향을 평가해야 한다.

이는 기업 문화로 이어져야 한다.

설문조사에 포함되어야 하는 질문은 다음과 같다.

- 리더들이 공정하고 투명하게 이기는 것을 더 중요하게 생각하고 있다는 데 동의하는가?
- 리더들이 청렴하고 옳은 일을 하는 문화를 장려하고 있다는 데 동의하는가?

기업들은 고위 경영진이 승인한 정책 수와 같은 최고 경영진 약속과 관련하여 기타 활동 지표로 직원 설문조사 데이터를 포함하여 다면적으로 측정해야 한다. 아래 표에는 문헌 연구 및 자문 과정 중 강조된 활동 지표의 요약이 포함되어 있다. 활동 지표는 최고 경영진 약속의 임팩트 지표를 뒷받침하는 증거를 제공할 수 있다.

최고 경영진의 약속

측정 요소	활동 지표
이사회에 대한 이해와 감독	이사회 교육과 이사회 구성원들이 그들의 책임을 충분히 이해하고 있는지 검토한다.
	이사회 감독 책임이 적절히 수행되고 있는지 판단하기 위해 이사회 회의록을 검토한다.
	ABAC와 관련된 문제가 적절히 보고되고, 이사회나 관련 위원회에 의해 감독 기관에 회부되는지 검토한다.
	고위 경영진에게 직접 보고하는 직원의 뇌물 방지 교육 참여율을 측정한다.
경영진의 약속	반부패에 대한 일관된 메시지가 있는지 평가하기 위해 이사회와 경영진이 작성한 커뮤니케이션을 검토한다. 기업들은 청렴의 중요성에 대한 경영진 커뮤니케이션의 빈도와 내용을 평가하고, 이를 비즈니스 성공의 중요성에 대한 메시지와 비교해 볼 수 있다. 이러한 서로 다른 커뮤니케이션의 상호 참조는 최고 경영진 약속의 효과성을 측정하는 데 필수적이다. 한 인터뷰 대상자는 이를 설명하기 위해 다음과 같은 예를 제시했다. “야채를 먹을 때만 칼로리를 계산하는 것이 아니라 무엇을 먹을 때든 칼로리를 계산해야 한다.”
	[반부패 컨설팅 전문가]

교육

연구 결과에 따르면, 기업 반부패 프로그램의 다른 영역과 달리 ABAC 교육의 효과를 측정하는 방법에는 실질적인 지침이 존재한다. 이는 행동 과학이 분명한 이점을 가진 영역이다. 컴플라이언스 팀은 사전 녹화된 온라인 강의에서 게임 및 퀴즈 형식으로 교육의 포맷을 확장시키고 있다. 기업은 단일 활동 지표인 교육 수료율을 단순히 기록하는 것에서 벗어나 행동이나 의사결정의 변화를 유발하는 교육의 실제 임팩트나 효과를 측정하는 방향으로 이동하고 있다.

교육의 임팩트를 측정하려면 교육이 목표에 도달한 정도를 평가해야 한다. 여기에는 직원들이 부패한 행동을 하지 않도록 하고 뇌물 리스크와 이를 완화하는 방법에 대한 직원의 지식을 높이거나 윤리적 사고방식을 재확인하는 것이 포함될 수 있다.

임팩트 지표

기업은 교육 중 또는 교육 종료 시, 평가를 실시해야 한다. 이를 통해 기업은 얼마나 많은 직원이 테스트를 통과했고, 통과하는 데 얼마나 많은 시간이 걸렸으며, 직원들이 가장 자주 틀린 질문이 무엇인지에 대한 데이터를 수집할 수 있다. 이 정보는 교육이 얼마나 효과적인지 측정하는 데 도움이 된다. 많은 인터뷰 대상자들은 교육에 특정 형태의 테스트를 포함시켰다. 평가는 교육 시작 시 짧은 퀴즈나 테스트를 요구하거나 포함함으로써 의미를 더할 수 있다. 사전 퀴즈의 이점은 저조한 테스트 결과를 통해 교육이 불필요하거나 이미 해당 자료를 알고 있다고 생각하면서 교육을 시작한 직원이 교육에 다시금 집중하도록 한다는 것이다.

보다 발전된 형태의 임팩트 지표는 교육 이후 지식 테스트를 시간차를 두어 차례로 시행하는 것이다. 이는 참가자들이 교육 내용에 대한 지식을 보유하고 있는지 여부를 테스트하기 위해 교육 후 3~6개월 이내 이루어져야 한다. 이를 통해 기업은 교육이 단순한 암기력 테스트 이상인지 평가할 수 있다. 한 인터뷰 대상자는 교육 전후에 기본 테스트를 할 것을 제안했다.

기업은 또한 임팩트를 평가하기 위해 교육에 대한 직원 설문조사를 활용해야 한다. 한 가지 주목할 만한 평가 모델은 교육에 대한 커크패트릭의 4가지 수준 평가이다.³⁴

- 반응: 학습자는 교육에 대해 어떻게 생각하고 느꼈는가?
- 학습: 학습자는 교육의 결과로 지식이 증가했는가?
- 행동: 학습자 행동과 역량이 개선되고 학습 내용을 구현/적용하는가?
- 결과: 비즈니스나 근무 환경에 교육이 어떤 영향을 미쳤는가?

기업은 교육 후 행동 변화를 모니터링해야 한다. 예를 들어, 기업이 이해 충돌에 대한 교육을 제공한 후 실제 이해 충돌 수가 급증했는지 여부를 검토할 수 있다. 또한 인트라넷에서 이해 충돌 정책 관련 열람 수가 증가할 수도 있다. 장기적으로 교육의 영향을 평가하기 위해 기업은 또한 “이해 충돌과 관련된 문제가 신속하고 철저히 공정하게 처리된다고 생각하는가?”와 같은 질문을 기업문화 설문조사에 포함시킬 수 있다.

교육의 효과를 측정하는 가장 의미 있는 방법 중 하나는 활동과 임팩트에 대한 다차원적 평가를 채택하는 것이다.³⁵ 한 인터뷰 대상자(다국적 기업 반부패 전문가)는 다음과 같이 말했다. “다면 측정에 도움이 될 수 있는 다양한 지표가 있는 것이 중요하다. 기업은 한 지표에 따라 행동할 수 없지만, 여러 지표에서 일치하는 패턴이 무엇인지 찾을 수 있다.”

기업이 다차원 측정을 위한 충분한 데이터를 확보하고 교육의 영향을 검토하려면, 수행되는 활동에 대한 정보가 필요하다. 아래 표는 우리의 연구 및 자문 과정에서 인터뷰 대상자들이 강조한 활동 지표의 요약을 포함하고 있다.

34 커크패트릭 모델, 커크패트릭 파트너스 www.kirkpatrickpartners.com/Our-Philosophy/The-Kirkpatrick-Model

35 Murtha L, “컴플라이언스 프로그램 효과” 휴론 컨설팅 그룹 https://assets.corporatecompliance.org/Portals/1/PDF/Resources/past_handouts/Higher_Ed/2008/Tues/ComplianceEffectiveness_Murtha.pdf [2021년 3월 5일 액세스].

교육

측정 요소	활동 지표
고위험 직책에 있는 직원을 위한 리스크 영역별 교육	기업이 고위험으로 간주하는 직책을 지정하고, 고위험 직책에 대한 교육 요건을 확립했는지 확인하기 위해 감사를 실시한다.
	특정 리스크가 해결되었는지 확인하기 위해 교육 자료와 이들 직책에 의해 발생될 수 있는 리스크를 비교한다.
반부패 교육 관리	기업에 반부패 교육 계획이 있는지 검토한다.
	교육을 수료한 직원에 의해 발생한 사건의 성격과 횟수를 검토한다.
	각 유형의 교육에 대한 적절한 대상자를 정의하는지 검토한다.
	새로운 법/규정/정책/절차에 대해 소통하고 교육을 제공하는 확립된 프로세스가 있는지 검토한다.
	정기적으로 업데이트되는 교육 정책이 있는지 검토한다. ABAC 프로그램 실패 여부를 평가하고, 해당 직원에게 재교육을 제공하는지 검토한다.
주기적으로 또는 고용 시작 이후 기업의 ABAC 프로그램에 관한 교육을 받는 직원의 비율을 측정한다.	

리스크 평가 및 계획

리스크 평가는 반부패 프로그램의 기본 요소이다. 연구 자문에 참여한 대부분의 기업들은 리스크 평가에 프로그램의 중점을 두고 리스크 기반 접근법을 여러 통제책에 활용한다. 반부패 리스크 평가의 효과성을 측정하는 것은 일반적이지 않기 때문에 기업이 사용할 수 있는 핵심 활동 지표들을 발굴했다.³⁶

임팩트 지표

연구를 통해 리스크 평가의 효과를 측정할 수 있는 임팩트 지표는 찾지 못했다. 기업들은 활동 지표에서 수집한 데이터를 다면적으로 측정하고 이를 임팩트 지표로 개발해야 한다. 기업은 리스크 평가가 부패 감소라는 목표를 달성하는 데 있어 어떤 영향을 미치는지 고려해야 한다. 아래에는 인터뷰 및 연구를 통해 발견한 활동 지표들이다.

리스크 평가

측정 요소	활동 지표
확인된 리스크	리스크 평가 중 확인된 리스크 수가 전년 대비 증가, 감소 또는 동일한 수준으로 유지되는지 검토한다.
	문제가 된 리스크의 수를 검토한다.
	한 번 이상 발생한 리스크의 수를 검토한다.
	확인되지 않았지만 구체화 되고 있는 리스크의 수를 검토한다.
	문제가 확인된 경우 제안된 권고사항이 수행되는지 여부를 검토한다.
리스크 평가	시장 리스크가 변화하는지 매년 검토한다. 시간이 지남에 따라 이 리스크를 변경하기 위한 충분한 통제책이 마련되었는지 검토한다.
	내재 리스크(완화책이 시행되기 전 존재하는 리스크) 및 잔여 리스크(완화책이 시행된 후 존재하는 리스크)에 대한 평가가 이루어지는지 검토한다.
	답변에 대한 검증이 이루어지는지 조사하여 리스크 평가가 철저하게 진행되고 있는지 검토한다. 예를 들어, 리스크 평가를 수행하는 사람이 리스크 평가 기간 중 제공된 데이터와 내부 데이터베이스에 등록된 데이터를 비교했는지 확인한다. 이는 리스크 평가에 제공된 에이전트 수가 조달 데이터베이스의 숫자와 동일하지 확인하는 것을 포함한다.
비즈니스 투입	리스크에 변화가 있고 이로 인해 어떤 조치를 취했는지 검토한다. 예를 들어, 기업의 비즈니스 측면에 어떤 영향이 있었는지를 파악한다.
	기업 운영 및 리스크 평가 담당자와 인터뷰를 실시한다. 공정하고 투명하게 비즈니스를 수행하기 위한 리스크 평가를 충분히 이해하고 있는지에 대한 통찰력을 얻기 위해 기업 운영 담당자를 인터뷰하는 것이 중요하다. 다음과 같은 질문이 포함된다:
	업무를 수행하고 책임을 이행하기 위한 리스크 관련 정보나 자원이 리더들에게 있다고 생각하는가? 더 나은 비즈니스를 수행할 수 있도록 리스크 평가 결과가 비즈니스에 적용되는가?

36 “추적할 7가지 리스크 관리 지표” 텐 식스 컨설팅(2019년 3월 8일) <https://tensix.com/2019/02/7-risk-management-metrics-to-track/> [2021년 3월 5일 액세스]. .

제3자 관리

제3자는 상당한 뇌물 리스크를 초래할 수 있다. 제3자는 기업 기준에 따라 운영되지 않을 수 있고, 부패 직원이 뇌물 수수의 통로로 사용할 수 있다. 특히 중개업체의 리스크가 높다. 이미 밝혀진 가장 큰 규모의 부패 사건 대부분에는 공직자에게 뇌물을 제공한 중개업체가 관련되어 있다.³⁷

연구 결과에 따르면, 제3자 관리의 효과를 측정할 때 많은 기업들이 제3자 실사에 노력을 집중한다. 여기에는 실사 과정이 제3자 배제 여부를 적절히 선별하고, 기업이 제3자를 검토하는 효과적인 절차를 가지고 있는지 확인하는 것이 포함된다.

임팩트 지표

기업들은 제3자에 대한 시정 조치의 임팩트를 검토해야 한다. 이를 위해 기업은 제3자에 대한 실사를 완료하고 리스크 등급을 부여한다. 고위험으로 평가되고 많은 결함이 발견될 시, 실행 계획을 결정하고 시정 조치를 취할 수 있다. 실행 계획 완료 후 시정 조치의 영향을 측정하려면 기업은 제3자를 재평가하고 리스크 등급이 감소했는지 검토해야 한다. 앞서 언급한 것처럼 제3자 관리에 여러 활동 지표가 사용되고 있지만 임팩트 지표는 제한적이다. 기업들은 접근법이 부패 감소 목표를 달성하는지 평가할 수 있도록 활동 지표를 임팩트 지표로 개발해야 한다. 아래 표에는 인터뷰 자문 및 연구를 통해 발견한 활동 지표가 요약되어 있다.

제3자 관리

측정 요소	활동 지표
제3자 계약이 계약 조건에 맞게 관리될 수 있도록 하는 정책 및 절차	문서 검토 및 인터뷰를 실시하여 계약서를 작성한 변호사와 계약을 관리하는 실무진 사이에 계약 조건의 실행과 관리에 관한 의사소통이 원활하게 이루어지고 있는지 확인한다.
집행을 위한 적절한 스크리닝	실사가 잠재적인 리스크 신호를 식별하고 있는지 여부를 검토한다. 이를 위해 기업은 실사 과정에서 부각된 고위험군, 중간위험군 및 저위험군에 각각 속하는 제3자의 수를 파악할 수 있다. 실사가 제3자를 적절히 선별하면 기업은 광범위한 등급을 확인할 수 있다. 반부패 문제 등급을 기준으로 실사를 통과하지 못한 기업 수를 검토한다. 이를 통해 리스크가 식별되고 있는지를 파악할 수 있다. 이 지표는 또한 청렴한 비즈니스 수행에 대한 약속을 평가하는 데도 도움이 될 수 있다. 인터뷰에 응한 대부분의 기업들은 심사 과정이 효과적일 때, 윤리적 기준을 충족하지 못하여 실사를 통과하지 못하는 제3자가 파악될 수 있을 것으로 예상한다.
지속적인 모니터링	제3자에 대한 모니터링이 지속적으로 이루어지는지 검토한다. 제3자를 지속적으로 모니터링하는 사업부의 패턴을 추적하면 직원들이 올바른 ABAC 정책을 따르는지에 대한 데이터를 확인할 수 있다. 부정적인 매체와 소유권 또는 경영진의 변경 사항을 지속적인 모니터링에 포함한다. 기업이 이러한 사례를 파악하고 있는지 여부와 이를 통해 제3자와 상호작용하는 방식이 변경되었는지 검토함으로써 모니터링이 얼마나 효과적인지 평가할 수 있다. 기업이 새롭게 발견된 정보에 따라 추가적인 통제를 구현했는지 여부와 발견된 정보를 기반으로 제3자 계약이 종료되었는지 검토한다. 고위험 제3자에 대한 보고의 강화와 같이 모든 통제책이 시행되고 있는지 검토한다. 기업과 제3자 간 커뮤니케이션을 증가시킬 수 있으며, 이 경우 얼마나 자주, 어떤 적급 간의 회의가 이루어지는지 모니터링하는 것이 중요하다.
제3자 감사	감사에서 통제책 결함이 얼마나 감소되었는지 그리고 이를 해결하고자 어떤 조치를 취했는지 모니터링하여 제3자 감사가 얼마나 효과적인지 평가한다. 반복되는 문제가 있는지, 이것이 기업의 내부 감사에서 부각된 문제와 일치하는지 검토하는 것도 중요하다.

37 글로벌 뇌물 방지 지침: 제3자 관리” 국제투명성기구(2017년 10월) www.antibriberyguidance.org/guidance/13-managing-third-parties [2021년 3월 5일 액세스].

7장 - 권고사항

기업 반부패 접근법의 효과성 측정을 통해 기업이 의도한 목표를 달성했는지 여부를 평가할 수 있다. 활동이 영향을 미쳤는지 확인하기 위해서는 일반적으로 다양한 데이터를 활용해야 한다. 이를 위해 기업들은 주로 활동 지표에 의존한다. 이러한 지표는 출발점의 역할을 하며, 반부패 접근법의 임팩트에 대한 충분한 정보는 제공하지 않는다.

교육 이후 행동 변화에 대해 모니터링하는 것과 같은 임팩트 지표를 개발하려는 움직임이 있다. 그러나 민간 부문의 반부패 접근법을 구성하는 모든 활동에서 이러한 지표를 개발하려면 훨씬 더 많은 작업이 필요하다. 기업들은 올바른 유형의 지표를 살펴볼 뿐 아니라 데이터의 분석과 해석이 실용성, 방법론 또는 인지적 편향에 의해 방해되거나 왜곡되지 않도록 주의해야 한다.

기업들은 적극적으로 시도하고 실패하며 이러한 경험을 다른 기업과 공유해야 한다. 과학 연구에서는 과정 중의 실패가 예상되고, 효과가 있는 것과 없는 것을 공유하는 문화가 있는 반면, 민간 부문에서는 이와 같은 문화가 널리 퍼져 있지 않다. 효과를 측정하는 좋은 관행을 촉진하려면 이러한 문화가 발전되어야 한다. 특히 인간 편향과 성향으로 인해 더욱더 깊은 이해가 필요한 반부패 접근법과 관련하여, 그 효과성을 측정할 때는 행동 과학을 수용해야 한다.

국제투명성기구는 기업이 반부패 리스크를 관리하는 방법을 공개적으로 밝힐 것을 오랫동안 주장해 왔다. TI-UK 2020 간행물 ‘오픈 비즈니스(Open Business)’는 투명성에 대한 사업 효용을 제시하고 일반적인 내부 반발에 대응하는 방안에 대해 설명한다.³⁸ 투명성을 받아들임으로써 기업은 소비자, 투자자, 직원 및 기타 비즈니스와 신뢰를 쌓을 수 있다. 실제로 그렇게 하면 기업이 지속적인 개선에 전념하고 있고 브랜드 가치를 실현하는 데 집중하고 있음을 보여주기 때문에 기업의 평판을 보호하고 강화하며 기업이 경쟁 우위를 확보하는 데 도움이 된다. 기업이 반부패 접근법의 효과를 측정하는 방법과 효과를 공개하는 것은 이제 개선을 촉진하고 민간 부문을 발전시키기 위한 필수 요소이다.

그렇다면 무엇을 해야 하는가?

행동 촉구

본 보고서는 다음을 촉구한다.

뇌물 방지 및 반부패 담당자: 본 연구를 사용하여 효과 측정을 개선할 수 있는 방법에 대한 적절한 지식을 갖추고 반부패 접근법의 실제 영향을 추적하기 위해 노력한다. 본 보고서는 또한 반부패 담당자가 추가적으로 정책 및 프로세스의 영향을 측정하기 위해 고위 경영진의 승인을 얻는 데 도움이 될 수 있는 정보를 제공한다.

본 연구는 효과 측정에 대한 지식에 상당한 격차가 있어 이 분야의 발전을 저해한다는 점을 강조하고 있다. 연구를 통해 이러한 격차를 줄이려고 노력했지만 지식 공유를 개선하려면 앞으로 더 많은 작업이 필요하다. ABAC 담당자는 효과 측정 분야에서 동료 학습 활동을 구축하거나 참여하기 위해 노력해야 한다.

고위급 리더십: 반부패 프로그램의 효과성 측정이 가능하다는 것을 인식한다. 본 보고서를 사용하여 효과 측정에 대한 이해를 높이고, 관련 부서에 권한을 부여하여 접근법의 영향을 분석하는 시스템을 구축할 수 있도록 해야 한다.

투자자: 투자하는 기업의 효과성 측정 요건을 검토한다. 이 보고서는 투자자들이 모범 사례를 판단하는 데 도움이 될 수 있다.

규제기관: 기업 반부패 접근법의 영향을 측정하는 데 초점을 맞춘 지침을 개선하여 기업이 효과성 측정을 개선하도록 지속적으로 촉구한다.

추정에 따르면 뇌물 및 횡령 형태의 국제적 부패로 인한 연간 비용은 3조 6,000억에 달한다. 효과를 측정하기 위해 아무런 조치도 취하지 않는다면 어떻게 반부패 접근법이 효과가 있다고 확신할 수 있는지 스스로 물어봐야 한다. 기업 운영에서 진정으로 부패를 감지하고 줄이길 원한다면 기업은 효과성 측정을 개선하고, 프로그램이 얼마나 강력한지 이해할 수 있는 임팩트 지표들을 개발해야 한다.³⁹

³⁸ “오픈 비즈니스” 국제투명성기구(2020년 3월 12일) www.transparency.org.uk/publications/open-business-anticorruption-governance-disclosure-guidance [2021년 3월 5일 액세스].

³⁹ 부패로 인한 환경 비용, 알리안츠(2020년 8월) www.agcs.allianz.com/news-and-insights/expert-risk-articles/esg-risk-briefing-3-2020.html [2021년 4월 6일 액세스]

용어집

반부패 접근법: 공식 프로그램뿐 아니라 인센티브 구조, 기업문화, 기타 관련 측면을 다루는 부패 문제 해결에 대한 기업의 전체적인 접근법

반부패 프로그램 영역: 반부패 프로그램의 8가지 핵심 영역 중 하나이며, 이 논문의 목적상 미국 법무부의 뇌물수수법 지침, 영국 중대비리수사청 운영 안내서, 법무부 형사국 지침, 영국 국제투명성기구 반부패 벤치마크에 포함된 범주에 기반한다.

파트너: 계약 또는 금융 거래의 상대자.

크로스커팅 방법: 반부패 프로그램의 여러 영역에 적용할 수 있는 방법(예를 들어, 데이터 분석 및/또는 머신러닝을 사용한 모니터링, 직원 설문조사, 직원 인터뷰, 워크숍 및 평가, 다분야 협업, 감사 및 검증, 벤치마킹 등).

급행료: '촉진비', '속도비' 또는 '기름칠 비용'이라고도 하는 소액의 뇌물로, 지급인이 법적 또는 기타 자격을 가진 조치의 수행을 보장하거나 촉진하기 위해 지불하는 것.

지표: 특정 프로세스 또는 활동에 대한 정보를 제공하는 데이터의 집합을 말하며, 데이터는 수치, 텍스트, 정형, 비정형 등 다양한 형태를 띌 수 있다.

내부 고발: 공익, 기업의 청렴성, 평판을 위협하는 조직, 정부 기관 또는 기업(또는 비즈니스 파트너 중 하나)의 활동에서 직무유기 또는 직권남용을 밝히기 위해 직원, 임원 또는 외부인이 공개적으로 폭로하는 행위

약어

뇌물 방지 및 반부패 (**ABAC, Anti-bribery and anti-corruption**)

기소유예합의 (**DPA, Deferred Prosecution Agreement**)

환경, 사회, 지배구조 프로파일 (**ESG, Environmental, social and governance profile**)

프랑스 반부패청 (**AFA, French Anti-Corruption Agency**)

영국 중대비리수사청 (**SFO, UK Serious Fraud Office**)

미국 법무부 (**DoJ, US Department of Justice**)

Translated by



Global Compact
Network Korea



국제투명성기구 한국본부

한국투명성기구
TRANSPARENCY INTERNATIONAL-KOREA

국제투명성기구

10 Queen Street Place,
London,
EC4R 1BE

transparency.org.uk
[twitter.com/@TransparencyUK](https://twitter.com/TransparencyUK)

영국 국제투명성기구

등록 자선 단체 번호 1112842

회사 번호 2903386