TRANSPARENCY INTERNATIONAL UK
fighting corruption worldwide

제3자 리스크 관리

MANAGING THIRD PARTY RISK:

Only as strong as your weakest link

Supported by

TRANSPARENCY INTERNATIONAL | USA

pwc

www.transparency.org.uk

국제투명성기구(Transparency International, TI)는 세계 부패방지 노력을 주도하는 비정부 기구입니다. 국제투명성기구는 전 세계에 100개가 넘는 지부를 가지고 있으며, 전 세계 부패 문제에 관한 폭넓은 지식과 이해를 바탕으로 운영되고 있습니다.

영국투명성기구(TI-UK)는 국제투명성기구의 영국 지부입니다. 영국투명성기구는 부패 문제에 대한 인식 제고, 국가적·국제적 차원의 법과 규제 개혁 지원, 부패 근절을 원하는 기관, 개인, 기업을 위한 실질적인 도구 마련을 위해 노력하고 있으며, 영국 내 부패방지와 관련된 전문 지식을 전파하는 거점으로 자리매김하고 있습니다.

미국투명성기구(TI-USA)는 국제투명성기구의 미국 지부입니다. 미국투명성기구는 1993년 설립되었으며, 초당적 비영리 기구로, 정부, 기업, 국제 개발 분야에서의 부패 척결을 위해 힘쓰고 있습니다. 미국투명성기구는 국제투명성기구, 세계 곳곳에 위치한 100여 개의 국제투명성기구 지부, 정부, 민간 부문, 노동계, 시민사회 조직 및 기타 국제 기구로 구성된 네트워크와 협력하여 미국과 전 세계 구조 개혁을 이루기 위해 노력하고 있습니다.

Acknowledgements

본 가이던스 개발을 도와준 전문 고문 위원회(Expert Advisory Committee) 구성원 분들께 감사 인사를 드립니다: Mark R. Anderson, Robert Barrington, Parth Chanda, Tamara Davies, Claudia Dumas, Nancy Higgins, Shruti Shah, Anny Tubbs 및 Glenn Ware. 또한, Achilles Information Ltd, Bechtel, The Hershey Company, Meggitt, Pfizer, PwC, Shell, Steptoe & Johnson LLP, Unilever, Weatherford 및 The Weir Group에서 보내주신 많은 도움과 성원에 감사의 말씀을 전합니다.

본 문서는 폭넓은 분야의 보증, 자문, 세금 관련 서비스를 제공하는 프라이스워터하우스쿠퍼스(PwC)의 지원을 받아 제작되었습니다.

편집자: Peter van Veen
편집 위원회: Jacqueline de Gramont, Alice Shone
저자: Peter Wilkinson
프로젝트 매니저: Anders Rune, Alice Shone
출판인: 영국투명성기구
출판일: 2016. 6월
ISBN: 978-1-910778-56-2

ⓒ 2016 영국투명성기구 및 미국투명성기구. 본 문서에 대한 모든 권리는 보호받고 있습니다. 본 문서의 일부 또는 전체에 대한 복제는 영국투명성기구와 미국투명성기구가 출처임을 밝히는 조건으로 허가되며, 일부 또는 전체를 복제한 내용을 그대로, 또는 다른 저작물의 일부로 판매하는 행위는 금지됩니다. 본 문서의 편집이나 수정은 영국투명성기구와 미국투명성기구로부터 서면 허가를 거쳐 이루어져야 합니다.

단서 조항

본 보고서를 작성하는 동안 여기에 담긴 정보의 정확성을 검증하기 위해 최선을 다했습니다. 2016년 6월을 기준으로 여기에 담긴 모든 정보는 정확한 것으로 간주됩니다. 그럼에도 영국투명성기구(TI-UK)와 미국투명성기구(TI-USA)는 본 보고서에서 명시된 것과 다른 목적이나 맥락으로 본 보고서를 사용해서 야기되는 결과에 대해 책임을 지지 않습니다. 정책 제안과 바람직한 관행 지침에는 TI-UK 와 TI-USA의 의견이 반영되어 있으나, 인용 및 인터뷰 대상이나 정보 제공 기업의 직원, 전문 자문위원회 위원, 프라이스워터하우스쿠퍼스(PwC) 직원의 의견은 반영되어 있지 않습니다. TI-UK, TI-USA, PwC 중 어느 쪽도 본 보고서에 담긴 정보나 이를 참조한 결과에 대한 책임을 지지 않습니다. 본 보고서는 제안이나 동의, 의견, 승인으로 간주되지 않아야 합니다. 본 지침은 정보 제공만을 목적으로 제작되었으며, 법적인 목적을 위해 참조해서는 안됩니다. 본 보고서에 담긴 정보를 바탕으로 조치가 취해지는 경우, 사전에 반드시 전문가로부터 자문을 받아야 합니다. PwC는 영국의 유한책임회사입니다.

표지 사진: 시시안 리우(hsihsiang Liu), 표준 라이선스: istock.com

목차(TABLE OF CONTENTS)

서문(Foreword) 4

원칙(Principles) 5

1 서론(Introduction) 6

2 우호적 환경 조성(The enabling environment) 8

2.1 지배구조 및 청렴성에 대한 의지(Governance and commitment to integrity) 8

2.2 뇌물수수 방지 관리를 위한 조직화(Organising for anti-bribery management) 9

2.3 관계내 신뢰 형성(Building trust in your relationships) 11

3 제3자 뇌물방지 체계(The third party anti-bribery framework) 13

3.1 식별(Identification) 14

3.2 리스크 평가(Risk assessment) 16

3.3 등록 및 사전심사(Registration and pre-qualification) 23

3.4 실사(Due diligence) 26

3.5 계약(Contract) 35

3.6 관리(Management) 38

3.7 모니터링(Monitoring) 42

3.8 검토 및 분석평가(Review and evaluation) 48

3.9 기존의 제3자에게 체계 적용(Applying the framework to existing third parties) 49

4 공시(Public reporting) 50

5 정보 관리 및 기술(Information management and technology) 52

5.1 문서화(Documentation) 52

5.2 새로운 기술 및 데이터 관리 도구(New technology and data management tools) 53

부록(Appendix) 55

1: 위험 신호 실사의 예(Sample due diligence red flags) 55

2: 용어(Glossary) 57

3: 출처(Resources) 59

서문(FOREWORD)

제3자는 기업에게 중요한 존재입니다. 현재 글로벌 기업은 제3자로 이루어진 복잡하고 상징적인 네트워크를 구축하는 주체이자, 이들을 아우르는 확장된 기업의 형태를 띠고 있습니다. 기업은 제3자의 기술과 자원을 바탕으로 자사의 사업을 확장시키고 새로운 시장을 개척하며 혁신과 자원을 활용합니다. 기업은 반대로 자사의 영향력과 핵심 역량을 활용하여 제3자의 성장을 돕고 그 성장 과정에 기여할 수도 있습니다.

다시 말하면 이는 기업이 제3자에 의존할 때 리스크가 따라온다는 뜻이 됩니다. 제3자에 대한 기업의 의존도는 점점 증가하고 있으며, 기업은 그로 인해 사업의 여러 측면을 통제해야 하는 중요한 도전 과제에 직면하게 되었습니다. 기업이 공급망의 초점을 주요 제3자에 맞춤으로써 이익을 얻는 경우가 늘어나고 있지만, 기업은 이로 인해 부패와 뇌물, 사업의 연속성 단절, 환경이나 노동 문제, 법적 피해와 평판 손상 등의 리스크에 더욱 취약해졌습니다.

기업이 리스크로부터 벗어나기 위해서는 신중을 기해 제3자를 선정하고, 제3자가 요구되는 표준을 준수하도록 하며, 이들의 성과를 모니터링해야 합니다. 문제는 다양한 기업들로 구성된 제3자를 어떻게 선택하고 관리하고 모니터링할 것인지, 또, 이들과 관련된 실제적인 리스크를 어떻게 파악하고 이해하고 줄여나가야 하는가입니다.

본 지침을 통해 영국투명성기구와 미국투명성기구는 제3자 뇌물방지 관리 부문에 크게 이바지했습니다. 본 지침은 기업들에게 올바른 관행을 위한 권고를 제시하는 데 목적을 두고 있으며, 저는 기업들이 자체 프로그램을 마련하고자 할 때 본 지침이 도움이 될 수 있을 것이라 확신합니다.

타마라 데이비스(Tamara Davies)
영국투명성기구 이사
보다폰 준법 및 기업사무국 대표

원칙(PRINCIPLES)

다음의 원칙은 제3자 부패방지 관리에서 가장 바람직한 관행의 주요 요소를 정리한 것입니다:

1 **청렴성을 추구하는 지배구조와 이에 대한 의지를 보장하는 기업 환경 조성**

가치와 윤리, 청렴성, 효과적인 지배구조, 감시, 책무성을 추구할 수 있도록 하는 긍정적인 기업 문화를 제공합니다.

2 **접근 방식의 통합**

기업의 운영 전반에서 제3자 관리를 위한 통합적이고 일관적인 접근 방식을 개발하고 시행합니다. 제3자 관리의 책임소재를 분명히 하고 부서간 협력과 리스크 기반의 접근 방식을 보장하며, 최고 경영진은 시행 의지를 보임으로서 이를 지원할 수 있습니다.

3 **제3자와 신뢰 및 건설적인 관계 형성**

제3자와 긍정적인 관계를 발전시키고, 리스크를 더 잘 파악하고 이해할 수 있도록 공동의 목표를 마련합니다.

4 **모든 제3자의 파악**

모든 제3자를 파악해 등록하고, 소유권, 운영 방식, 청렴성 및 부패방지 표준, 뇌물 및 부패 관련 주요 리스크 등 제3자에 대한 관련 정보를 수집, 분석해 보관합니다.

5 **제3자 리스크를 처리하기 위한 리스크 평가 절차의 활용 및 제공되는 정보의 수준과 리스크 수준이 일치하는지 확인**

여러 유형의 제3자에 대한 리스크와 그 요인을 파악, 분석, 완화, 모니터링 하는 리스크 평가 절차를 활용하고, 이를 통해 얻은 정보를 바탕으로 실사 기준을 마련해 전체적인 뇌물방지 프로그램을 설계, 발전시켜 나갑니다.

6 **제3자 참여를 유도하는 체계적인 절차 적용**

포괄적이고 일관적인 접근 방법을 적용해서 제3자를 등록, 심사하고 이들의 참여를 유도해 제3자가 바람직한 기준을 준수하도록 하고, 파악된 리스크에 대해서는 그에 따른 적합한 절차가 마련될 수 있도록 합니다.

7 **제3자에 대한 적절한 수준의 사전 실사 실시**

여러 유형의 제3자에 대해 파악된 리스크에 따른 실사를 실시합니다. 이때 실사는 가장 리스크가 큰 제3자에 초점을 맞추어 이루어집니다. 사전에 정의된 리스크 기준을 활용하여 각각의 제3자가 지닌 잠재 리스크를 평가하고 그에 따라 실사의 수준을 달리합니다.

8 **권고 및 보고 체계와 맞춤식 커뮤니케이션 및 교육 활용으로 제3자와의 관계 관리**

제3자 관계 관리자와 제3자의 직원에게 리스크 수준에 맞는 맞춤식 커뮤니케이션 및 교육 방식을 제공합니다. 또한, 비밀이 보장되는 제3자 권고 및 제보 창구를 제공하고, 신뢰할 수 있는 보고서를 점검합니다.

9 **엄격한 모니터링 절차 실시로 뇌물 사건 및 뇌물방지 프로그램 위반을 예방 및 파악**

고위험군 제3자에게는 뇌물방지 프로그램을 준수했음을 매년 자체 증명할 것을 요구합니다. 이미 계약을 체결한 제3자에게는 주기적으로 실사를 실시합니다. 고위험군 제3자에게 상당한 뇌물수수의 우려가 있는 경우 계약서상에 명시한 감사를 시행합니다.

10 **제3자 부패방지 프로그램의 효과에 대한 주기적인 검토와 평가**

부패방지를 위한 제3자 관리 프로그램의 성과와 개선을 위한 제안을 이사회와 고위 경영진에게 주기적으로 보고합니다.

11 **제3자 부패방지 관리의 현황 공개**

최신 정보를 열람할 수 있는 형태로 제공함으로써 주주들에게 제3자와 관련된 기업의 뇌물방지 의지와 그 절차를 전달합니다.

1. 서론(INTRODUCTION)

해외부패방지법(Foreign Corrupt Practices Act)과 관련해 이루어졌던 10대 합의 판결은 모두 기업의 뇌물과 관련이 있으며, 뇌물 공여는 컨설턴트, 대행업체, 합작기업 파트너 등 제3자를 통해 이루어졌습니다.[1]

본 안내서는 영국투명성기구(Transparency International-UK, TI-UK)와 미국투명성기구(Transparency International-USA, TI-USA)가 공동으로 진행하는 뇌물방지 간행물 시리즈로, 기업의 공급망에서 발생하는 뇌물수수에 대응하기 위한 최선의 방안을 기업에 제시하는 것을 목적으로 합니다. 본 안내서는 대기업을 대상으로 하나, 규제 기관, 입법자, 법률 기관, 전문 자문 위원 및 중소기업에도 도움이 될 수 있는 내용을 담고 있습니다.

제3자 뇌물수수 리스크 노출 증가

제3자 및 중개인은 기업에 있어 특히나 뇌물수수 리스크가 가장 높은 부분입니다. 기업들이 신규 시장에 진출하고 제3자에게 더 많은 사업 운영을 맡기게 됨에 따라 이러한 리스크는 더욱 증가하고 있습니다. 이렇게 역동적이고 까다로운 환경에서 뇌물방지 프로그램은 제3자 리스크 대응에 적합하며 효과적으로 작동되고 있다는 신뢰를 형성하기 위해 정기적으로 점검되어야 합니다.

제3자 활용이 증가하게 된 데에는 강력한 요인들이 있습니다. 새로운 기술이 만들어낸 글로벌 경제는 신규 시장 진출을 확대할 수 있는 기회들을 기업들에게 제공합니다. 성장률이 높은 시장은 일반적으로 본사와 상당히 떨어져 있어 부패 가능성이 높고 기업 문화도 본사가 위치한 시장과 다릅니다. 다른 시장의 경우, 경쟁력을 갖추기 위해서는 비용 감소, 절약형의 시기적절한 프로세스, 첨단 기술에 대한 접근성이 필요하며 여기에는 아웃소싱, 해외업무위탁, 제3자 전문가를 필요로 하는 경우가 많습니다.

2016년 전체 조사에 따르면 조사에 참여한 고위 준법 감시 임원 267명 중 40%가 자신이 몸담고 있는 조직의 뇌물 및 부패 리스크가 매년 점점 증가하는 추세라고 답했습니다. 이들은 리스크 증가의 가장 큰 이유로 해외 진출(55%), 제3자와의 관계 증가(54%), 기존의 규제 집행 증가(51%)를 꼽았습니다.[2]

1 http://www.fcpablog.com/blog/2016/2/19/heres-our-new-top-ten-list-with-vimpelcom-landing-sixth.html [accessed 20th June 2016]

2 The Year of Global Expansion and Enforcement: 2016 Anti-Bribery and Corruption Benchmarking Report (Kroll and Ethisphere, 2016), p.11 and p.14.

제3자 뇌물수수 리스크 범위

뇌물수수 리스크는 다양한 유형의 제3자 관계와 연관되어 있다는 사실을 인지해야 합니다. 몇몇 기업들은 특정 유형의 제3자들이 뇌물수수법에 저촉되지 않는다고 생각할 수도 있습니다. 그러나 영국 뇌물수수법(UK Bribery Act) 또는 미국 해외부패방지법(US Foreign Corrupt Practices Act, FCPA)은 다양한 제3자를 구분하지는 않습니다. 미국 해외부패방지법에 따라 여러 기업들이 다양한 제3자가 연루된 부적절한 행위에 대해 법적 책임을 지거나 수사 대상이 되었습니다. 올림푸스Olympus (유통업체[3]), 판알피나Panalpina (물류업체[4]), 지멘스Siemens (비즈니스 컨설턴트[5]), 테크닙Technip (합작기업[6])이 대표적인 사례 입니다. 분명한 것은, 뇌물수수를 방지하지 못하여 영국 뇌물수수법에 따라 기업 범죄가 적용된 최초의 판결이 제3자가 연루된 뇌물수수 사건이었다는 사실입니다. 당시 스탠다드 은행Standard Bank (현재 명칭은 ICBC 스탠다드 은행, ICBC Standard Bank)의 대리인으로 탄자니아 정부와 계약 협상을 벌인 해당 지역의 파트너가 뇌물수수를 벌인 것입니다.[7]

본 안내서는 제3자에 대한 느슨한 통제로부터 비롯되거나 기인하는 뇌물수수를 방지하는 것을 집중적으로 다루지만, 또 다른 중대한 리스크 원인도 살펴봅니다. 이는 바로 기업 내부에서 발생하는 원인입니다. 제3자 뇌물방지 관리와 관련해 기업의 관심은 예외 없이 파트너로부터 비롯된 리스크에 집중되어 있지만, 사실 미국 해외부패방지법의 상위 10건의 뇌물수수는 모두 기업 내부로부터 기인해 컨설턴트, 대행업체, 합작기업 파트너 등과 같은 제3자를 통해 이루어졌습니다.[8]

영국과 미국의 뇌물방지 법안에 명시된 제3자 관련 조항

영국 뇌물수수법(Bribery Act): 영국 뇌물수수법(Bribery Act)의 제1조와 제6조는 제3자를 통해 이루어지는 뇌물 공여를 분명하게 금지하고 있습니다. 제7조는 기업에 서비스를 제공하거나, 기업을 대리하는 자로 정의되는 관련 인물이 기업에게 이득을 줄 목적으로 뇌물을 공여한 경우, 기업이 이러한 뇌물에 대한 책임을 진다고 명시하고 있습니다. 제8조는 그러한 서비스를 제공하는 관련 인물의 역량은 중요하지 않으며, 직원이 관련 인물이라는 추정을 반박할 수 있는 여지가 있다고 하더라도 달라지는 것은 없다고 명시하고 있습니다.

미국 해외부패방지법(FCPA): 미국 해외부패방지법(FCPA)은 제3자나 중개업체를 통한 부패한 자금의 지급을 분명하게 금지하고 있습니다. 뇌물 공여자가 제3자라고 해서 FCPA 위반에 대한 기업의 형사 및 민사 책임이 사라지는 것은 아닙니다. FCPA는 제3자가 뇌물을 공여했다고는 해도 기업이나 개인이 제3자의 위법행위에 대해 알고 있었다면 직접적인 책임을 질 수도 있다는 점을 분명히 명시하고 있습니다. 제3자에게 지불하는 금액의 전체 또는 일부가 외국 공무원에게 직간접적으로 전달될 수 있다는 사실을 '인지'하고 있는 상태에서 제3자에게 대금을 지불하는 것은 위법행위에 해당합니다. '인지'라는 단어에는 '의식적인 외면'과 '고의적인 무시'라는 의미가 내재되어 있습니다. 중개업체에는 합작기업 파트너나 대리업체가 해당될 수 있습니다. 또한, 기업이나 개인뿐 아니라 제3자와 중개업체도 FCPA 위반의 책임을 피할 수 없습니다.

미국 해외부패방지법(FCPA) 지침 (미국 법무부, 2012. 11), pp. 21-23[9]

3 http://cache.olympusamerica.com/static/msg_section/documents/2016/Foreign-Corrupt-Practices-Act---OLA-Deferred-Prosecution-Agreement.pdf [accessed: 21st June 2016].

4 http://blogs.wsj.com/corruption-currents/2010/11/04/panalpina-settlements-announced-with-2365-million-in-penalties/ [accessed: 20th June 2016].

5 https://www.wilmerhale.com/pages/publicationsandnewsdetail.aspx?NewsPubId=95919 [accessed: 20th June 2016].

6 https://www.sec.gov/news/press/2010/2010-110.htm [accessed: 20th June 2016].

7 https://www.sfo.gov.uk/2015/11/30/sfo-agrees-first-uk-dpa-with-standard-bank/ [accessed: 20th June 2016].

8 http://www.fcpablog.com/blog/2016/2/19/heres-our-new-top-ten-list-with-vimpelcom-landing-sixth.html [accessed: 20th June 2016].

9 https://www.justice.gov/criminal-fraud/fcpa-guidance [accessed: 20th June 2016].

2. 우호적 환경 조성 (THE ENABLING ENVIRONMENT)

제3자 뇌물수수 리스크를 적절히 관리하기 위해서는, 기업이 반드시 자체적으로 적법성을 갖추어야 하고, 또한 제3자를 관리하기 위한 기업의 노력에 적절한 지원이 따라야 합니다.

본 장은 기업의 제3자 관리에 도움이 되는 세 가지 원칙을 중점적으로 살펴봅니다:

1. 지배구조 및 청렴을 위한 노력
2. 제3자 뇌물방지 관리를 위한 조직화
3. 관계 내 신뢰 구축

원칙 1. 청렴성을 추구하는 지배구조와 이에 대한 의지를 보장하는 기업 환경 조성

가치와 윤리, 청렴성, 효과적인 지배구조, 감시, 책무성을 추구할 수 있도록 하는 긍정적인 기업 문화를 제공합니다.

2.1 지배구조 및 청렴성에 대한 의지(Governance and commitment to integrity)

제3자들이 준수해야 할 높은 청렴 규정이 없기에 원하는 결과를 달성하는 데에 무제한의 자유가 제3자들에게 주어지는 한편, 기업의 임직원들은 세부 사항들을 알려고 하지 않습니다. 따라서 이러한 취약한 기업 문화에서 뇌물수수 리스크가 발생할 수 있습니다. 제3자 뇌물방지 관리는 가치, 청렴, 훌륭한 지배구조를 갖춘 기업 문화를 바탕으로 할 때에만 빛을 발할 수 있습니다.

효율적인 지배구조란 이사회(또는 이와 동등한 수준의 고위 경영진)가 제3자가 연루된 뇌물수수 리스크를 비롯한 뇌물방지 프로그램을 감독하는 것을 의미합니다. 이사회는 관련 법규, 제재, 연관된 리스크를 파악하고 리스크 접근방법에 대해 합의를 이루어 반드시 관련 통제책과 적절한 자원이 마련될 수 있도록 노력해야 합니다. 뿐만 아니라 이사회는 고위 경영진에게 명확한 책임을 부여하여 제3자 뇌물방지 관리 프로그램을 시행할 수 있도록 해야 합니다.

또한 제3자 관리는 강한 경영진의 의지(tone from the top)가 뒷받침되어야 합니다. 이사회 및 고위 경영진은 준법 프로그램을 통해, 제3자에 대한 심사와 관리의 중요성을 제3자 및 기업 임직원들에게 명확하면서도 강력하게 전달해야 합니다.

지배구조 및 청렴성에 대한 의지(Governance and commitment to integrity) - 모범 이행 방안

- **경영진의 강한 의지를 유지하십시오: 고위 경영진이 제3자 관계 관리 담당자를 대상으로 한 교육 비디오와 사내 커뮤니케이션에 모습을 드러내도록 하십시오.**
- **현장 방문을 실시하십시오: 임직원에게 기업의 기대와 기준을 전하기 위해 사업 부문별 고위 경영진은 지역의 현장을 방문하십시오.**
- **직원 "투사"를 세우십시오: 제3자 관리를 위해 각각의 부서에 "투사" 또는 "대사"를 임명하십시오.**

2.2 뇌물수수 방지 관리를 위한 조직화(Organising for anti-bribery management)

원칙 2. 접근 방식의 통합

기업의 운영 전반에서 제3자 관리를 위한 통합적이고 일관적인 접근 방식을 개발하고 시행합니다. 제3자 관리의 책임소재를 분명히 하고 부서간 협력과 리스크 기반의 접근 방식을 보장하며, 최고 경영진은 시행 의지를 보임으로서 이를 지원할 수 있습니다.

제3자 관계는 관리하기 복잡하며, 그 관리가 기업 사업장 전반의 다양한 부서들과 관련되어 있습니다. 제대로 정립되지 않은 프로세스와 불명확한 책임은 뇌물수수 리스크를 야기할 수 있습니다. 그러므로 기업은 기업 전반에 뇌물방지 프로그램을 도입하고, 일관적이고 필수적인 기준에 따라 적용될 수 있도록 해야 합니다.

프라이스워터하우스쿠퍼스(PwC)가 글로벌 기업 209개를 대상으로 실시한 2013년 조사에서 기업의 역량 구현에 가장 중요한 요소가 무엇이냐는 질문에 조사 대상의 60%가 공급망을 구성하는 파트너 간의 조율을 1위로 꼽았습니다. 그 다음으로는 47%가 응답한 내부 사업 부서 간의 조율과 통합이 2위를 차지했습니다.[10]

제3자를 관리하고, 뇌물수수 리스크를 대응하는 데에는 많은 조직적 어려움이 따릅니다. 무엇보다도 경영진과 이사회가 제3자 뇌물수수 리스크를 대응하는 기업의 활동을 완벽하게 파악하지 못하는 경우도 있고, 리스크 자체를 파악하지 못하거나 필요 수준만큼 주의를 기울이지 못하는 경우도 있습니다. 나아가 뇌물수수 리스크 관리를 재무, 인권, 데이터 프라이버시 및 사이버보안 리스크 등과 같은 다른 형태의 제3자 리스크와 통합해야 하는 어려움도 있습니다.

"우리는 경영관리검토(Management Business Review, MBR) 시스템을 통해 법무팀과 준법감시팀 팀원들이 사업팀(조직의 준법감시 홍보대사 포함)과 함께 의견을 나눌 수 있도록 합니다. 이러한 회의를 거치면, 부서 간에, 예를 들어, 노동과 재무 리스크에 대한 평가가 이루어질 수 있습니다(기업의 리스크가 재무와 관련되는 경우가 있을 수 있으며, 저도 실무진으로 해당 회의에 참여합니다.)

우리 회사에는 주요 기업 리스크를 대략 10가지로 보고 있으며 실무팀과 MBR 회의를 통해 상업, 법률, 준법, 재무의 측면에서 이들 리스크를 파악해 취합합니다."

인터뷰, 고위 준법 관리자

10 PwC and the MIT Forum for Supply Chain Innovation: Making the right risk decisions to strengthen operations performance (PwC, 2013), p.10.

통합된 접근법(An integrated approach) - 모범 이행 방안

- 책임을 배분하십시오: 제3자에 대한 종합적 책임 및 책무를 한 명의 고위 관리자에게 부여하고 관리상의 책임을 기업 전반에 걸쳐 명확히 배분하십시오. 개별 사업 부문들은 제3자와의 관계를 관리하고 제3자가 뇌물방지 프로그램을 바탕으로 활동하도록 하는 데 책임을 가져야 합니다.
- 자사의 접근법을 리스크 관리에 통합시키십시오: 일관성 있는 데이터 자동화 시스템 및 도구 등 조직 전반에 일관된 기준, 정책, 절차를 적용하십시오. 중앙 리스크 관리부를 이용하여 제3자의 뇌물수수에 대한 대응을 포함한 기업 전반의 리스크 관리를 이끌 수 있습니다.
- 지원 부서를 참여시키고 권한을 부여하십시오: 준법, 법률, 재무, 조달, 내부 감사, 리스크 관리, 보안, 인적 자원, 대외협력 담당 부서로 하여금 제3자와 관련된 뇌물수수 리스크를 충분히 알도록 하십시오. 공급망에서의 계통 관리를 지원하고 뇌물수수에 대응함에 있어 각 부서가 맡은 역할을 명확히 전달하고 이를 수행하기 위한 자원을 충분히 제공하십시오.
- 부서 간 협업이 이루어지도록 하십시오: 국가, 사업 부문, 지원 부서가 협력할 수 있도록 합니다. 그리고 이 접근법은 준법 및 지속가능성 부서 내의 다른 문제 영역에서 발생하는 리스크 관리에 통합되어야 할 것입니다.
- 지역의 의사 결정을 이끄십시오: 제3자 뇌물방지 조치를 지역에 맞게 적용하십시오. 지역의 경영진은 지역의 문화와 리스크를 잘 알고 변화하는 환경에 가장 잘 대응할 수 있습니다. 동시에 중앙 및 지역의 경영진 간의 균형이 이루어져야 할 것이고, 기업은 지역의 경영진이 정책 및 절차의 오해나 불이행, 심지어 부적절한 행동과 같은 리스크를 관리함에 있어 지원을 받을 수 있도록 해야 합니다. 이것은 기업의 법률 및 준법 부서가 리스크 수준에 따라 지역을 방문하고, 리스크가 높은 사업부에 메시지를 보다 강력하게 전달하거나 주기적으로 지역을 방문함으로써 가능합니다.

"이전에는 부패방지 프로그램에 관한 결정을 모두 한 사람이 내렸습니다. 굉장히 답답한 상황이었습니다. 그러나 지금은 이러한 관행이 변하면서 다섯 개 사업 분야마다 별도의 직원을 두고, 대부분의 부패방지 노력을 독립적으로 검토하고 승인할 수 있도록 하고 있습니다. 이들은 준법감시 총 책임자와 매주 회의를 가지며, 하나의 팀으로 정보를 공유하여 업무의 일관성을 높입니다."

인터뷰, 고위 준법 관리자

2.3 관계내 신뢰 형성 (Building trust in your relationships)

원칙 3. 제3자와 신뢰 및 건설적인 관계 형성

제3자와 긍정적인 관계를 발전시키고, 리스크를 더 잘 파악하고 이해할 수 있도록 공동의 목표를 마련합니다.

뇌물수수 리스크는 제3자와의 관계가 원활하지 못할 때 발생할 수 있습니다. 이 관계가 제 기능을 하지 못하면 제대로 정립되지 않은 목적들과의 의사소통 단절로 인해 제3자는 빠르고 쉽게 달성할 수 있는 성과만을 쫓아 기업의 청렴 규정을 무시할 수 있습니다. 제3자의 입장에서 뇌물방지 준수는 부담이 되기 쉽고, 형식적으로 다뤄져 교육, 계약 조항 및 다른 통제책들의 효율성을 저해할 수 있습니다.

기업은 임직원들과 제3자가 공동의 목적을 도출하여, 무결성과 기업의 청렴 규정을 달성하기 위해 함께 매진할 수 있도록 기여함으로써, 오해 및 준법의 효율성 저하와 같은 리스크를 해결할 수 있습니다.

> **"제3자에게 여러분의 윤리 및 준법 요구 사항들을 설명하고, 여러분의 비즈니스 파트너가 이러한 요구들을 확실하게 이해한 후 함께 일할 수 있도록 하세요. 우리의 이해관계는 비즈니스 관계가 중심이 된다는 것을 강조하여, 이들이 비즈니스 파트너로서 결국 부적절하거나 어떤 관련 사건도 발생하기를 원치 않는 위치가 되도록 하세요. 이러한 대화는 이들이 다른 기업들과 거래하는 데에 필요한 기준을 마련해 줍니다. 또한 적절하고 신속하게 안건을 처리하기 위해 사내에서도 실무진과 이런 대화를 나누어야 합니다.**
>
> 인터뷰, 고위 준법 관리자

기업이 제3자와 긍정적인 관계를 조성하고 신뢰를 구축하면서 목표들을 설정하고 공동의 목적을 향해 협업한다면 제3자의 뇌물수수 대응은 더욱 효과적일 것입니다. 관계 관리는 중요한 수단입니다. 관계 관리자는 기업과 제3자 사이의 연결고리이며, 이들은 계약과 관련된 사항을 관리해야 할 뿐만 아니라 뇌물방지 정책을 비롯한 기업의 규정들을 준수하는 비즈니스 가치도 증진시켜야 합니다.

신뢰구축(Building trust) - 모범 이행 방안

- 기대치를 조정하십시오: 뇌물방지에 관한 제3자와의 커뮤니케이션을 청렴성, 전문성, 품질에 대한 기업의 보다 폭넓은 기대에 맞게 조정하십시오.
- 책임을 배분하십시오: 관계 관리자에게 리스크가 높은 제3자에 대한 실사, 모니터링과 관련한 공식적인 책임을 부여하십시오. 예를 들어 직함, 평가, 실적 검토를 통하여 책임을 나타낼 수 있습니다.
- 일관성을 유지하십시오: 관계 관리 접근방식에 있어 청렴성 및 일관성을 잘 관리하기 위한 이니셔티브를 수립하십시오. 예를 들어 "대사", 즉 제3자 뇌물방지 관리를 담당하는 전담 실무진을 구성하고, 관계 관리자에게 맞춤형 뇌물방지 자원과 교육을 제공하십시오.

"디아지오(Diageo)는 최고의 서비스 제공, 일관된 품질 기준 준수, 사업 리스크 관리, 비용 절감, 혁신을 통한 가치 증진을 위해 노력하는 공급업체와 상생 관계를 발전시켜 나감으로써 공급망에서 최고의 성과를 거두는 것을 목표로 하고 있습니다. 그와 동시에 공급업체가 사업 윤리와 지속가능성의 측면에서 기준을 높게 잡고 지속적으로 발전해 나가기를 기대하고, 또 이를 권장합니다."

공급업체에 대한 디아지오의 기업 윤리 및 지속가능성 표준, 2012[11]

11 https://www.diageo.com/Lists/Resources/Attachments/773/PwS_EN_LowRes_v2.3_Oct12.pdf [accessed 20th June 2016].

3. 제3자 뇌물방지 체계 (THE THIRD PARTY ANTI-BRIBERY FRAMEWORK)

여기에서는 제3자 뇌물방지 관리의 올바른 관행에 핵심이 되는 일곱 가지 요소를 정리해 보았습니다. 여기에는 제3자의 파악, 관계 형성, 관리를 위한 체계적인 절차가 포함됩니다. 이 절차는 아래의 그래프로 간단히 나타내었습니다:

"제3자 리스크 관리 프로그램은 획일화된 접근(one-size-fits-all)을 취하기보다는 가장 중요하고 리스크가 높은 서비스 분야에 실사 및 모니터링을 집중적으로 실시함으로써 관리 감독 비용도 함께 줄일 수 있습니다. 결국, 이 적합한 체계를 통해 준법 관련 벌금 축소, 서비스 방해 요인 축소, 규제 조사 약화, 제3자 수 감소, 높은 고객 신뢰도, 더욱 숙달되고 적절히 배치된 인적 자원을 비롯해 수많은 방식으로 수익을 개선할 수 있습니다."

프라이스워터하우스쿠퍼스 Viewpoint(PwC, 2015)

3.1 식별(Identification)

원칙 4. 모든 제3자의 파악

모든 제3자를 파악해 등록하고, 소유권, 운영 방식, 청렴성 및 부패방지 표준, 뇌물 및 부패 관련 주요 리스크 등 제3자에 대한 관련 정보를 수집, 분석해 보관합니다.

뇌물수수를 효과적으로 대응할 수 있는 절차를 수립하기 위해서, 기업은 제3자 집단을 명확하게 파악해야 합니다. 사업 종류 및 규모에 따라 기업과 관계된 제3자의 수는 적거나 많을 수 있으며 그 유형도 단일하거나 매우 다양할 수 있습니다.

예를 들어, 267명의 고위 임원진을 대상으로 설문조사를 한 2016년의 한 보고서에 따르면, 응답자 중 17%는 25,000개 이상의 제3자와 관계를 맺고 있다고 합니다.[12] 일부 기업들은 이미 종합적인 정보를 보유하고 있지만 대다수의 기업들은 자신과 관계를 맺고 있는 제3자의 수를 정확히 파악하지 못하고 있습니다. 또한, 제3자들에 대한 정보를 보유하고 있더라도 이 정보가 충분하지 않고 적절하지 않으며 일관적이지 않습니다.

제3자라 함은 기업의 사업 활동 수행에 관련된 모든 기업이나 개인을 말합니다.[13] 기업의 제3자 집단[14]은 다음을 포함합니다:

- 판매업체/공급업체
- 유통업체/재판매업체
- 합작기업 파트너/컨소시엄 파트너
- 고문 및 컨설턴트(세금, 법률, 재무, 비즈니스)
- 서비스 공급업체(물류, 공급망 관리, 보관업, 유지보수, 가공)
- 도급업체/하도급자
- 로비스트
- 마케팅 및 판매중개업체
- 관세 또는 비자 대행업체
- 기타 중개인

12 Kroll and Ethisphere, 2016, p.7.

13 In this guidance we do not treat subsidiaries as 'third parties' because, as controlled entities, subsidiaries should be subject to the company's anti-bribery programme.
See Business Principles for Countering Bribery (Transparency International,2013), p.8.

14 Good Practice Guidelines on Conducting Third Party Due Diligence (Geneva: WEF, 2013) contains descriptions of each of the types of third parties listed here.

부패 리스크는 다양한 제3자와의 관계에서 발견될 수 있습니다. 미국 해외부패방지법(Foreign Corrupt Practices Act, FCPA)에 따라 유통업체, 하도급자, 재판매업체, 판매중개업체, 공급업체, 관세 대행업체와 브로커, 법률 서비스 제공업체, 화물 운송업체, 마케팅 고문, 부동산 중개업체, 합작기업 파트너, 변호사, 회계사 및 로비스트의 부적절한 행위에 대해 기업은 법적 책임을 지거나 수사 대상이 되어왔습니다.[15] 대행업체는 기업의 대리인으로 활동할 수 있는 권한을 부여 받기 때문에 뇌물수수 리스크가 가장 높습니다. 그러나 뇌물수수 리스크는 로비스트와 로펌 등 다른 형태의 중개인과도 관련되어 있습니다. 공급업체도 입찰담합 및 뒷돈(kick-back)과 같은 심각한 리스크를 가져올 수 있습니다.

3.2장에도 설명 되겠지만, 제3자 집단의 리스크 특징을 거시적 관점으로 바라보려면, 리스크 식별단계에서 모든 제3자에 대한 기본 정보를 수집하여, 다음 단계인 부패 리스크 평가단계에서 이를 활용할 수 있어야 합니다. 기존의 모든 제3자가 이 정보 수집의 대상이 되고, 모든 신규 제3자에 대한 정보를 체계적으로 수집할 수 있는 정책과 절차가 마련되어야 합니다.

기업의 규모와 리스크 특징에 따라 기업은 정보 수집에 대해 일원적이거나 분산적인 접근방법을 취할 수 있습니다. 예를 들어, 체계적으로 통합된 제3자 집단을 보유한 대기업의 정보 수집 프로세스는 리스크, 법률 및 준법 부서 주도로 이뤄질 수 있습니다. 한편, 대규모의 다양한 제3자 집단을 보유한 기업 혹은 소규모 기업은 사업 부문들에 지시하여 규격화된 프로세스와 중앙 레지스터(central register)를 이용해 정해진 기간 내에 직접 제3자를 식별하고 리스크를 평가하도록 합니다.

수집 대상 정보는 제3자가 위치한 국가 및 서비스를 제공하는 국가의 정보를 비롯하여 제3자와의 거래량과 제3자가 수행하는 업무 성격을 포함합니다. 리스크가 높은 업무 분야로는 정부 기관, 기업의 대리인으로서 다른 제3자를 상대하는 업무, 기업을 대신해서 서비스를 수행하는 업무, 정부 관료들을 상대하는 업무 등이 있습니다.

식별(Identification) - 모범 이행 방안

- **제3자를 정의하십시오:** 제3자를 명확히 이해하고 정의하십시오. 제3자의 유형별로 회사에 기여하는 바를 분류하고 기술하십시오.
- **사전에 생각하십시오:** 리스크 평가와 실사의 필요성을 잊지 마십시오. 그러나 이는 기업이 제3자 집단에 대해 정확하고 완벽하게 파악한 후에 가능할 것입니다. 각 단계에서 어떤 정보를 수집할 것인가를 먼저 결정하십시오. 모든 제3자의 기본 정보부터 리스크가 가장 높은 제3자에 대한 광범위한 정보에 이르기까지 그 종류가 다양할 것입니다. 이미 보유한 정보 중 적합한 정보는 무엇인지 확인하십시오.
- **중앙 집중형 데이터베이스를 구축하십시오:** 제3자에 관한 모든 정보를 저장할 중앙 집중형 데이터베이스를 구축하십시오. 정보 카테고리를 추가할 수 있도록 유연성을 확보하십시오.
- **프로세스를 기획하십시오:** 정보 수집과 데이터베이스 구축을 위한 명확한 프로세스를 마련하십시오. 외상 매입금 기록, 법무팀 및 계약 담당부가 맺은 계약, 누구를 제3자로 보는 지와 관계의 성격을 파악할 수 있는 영업부의 설문 조사 등 정보는 다양한 방법으로 수집될 수 있습니다.
- **하도급자를 분류하십시오:** 제3자를 기술하고 분류할 때 해당하는 제3자가 사업을 수행함에 있어 협력사에 대한 의존도가 어느 정도인지를 살피십시오. 협력업체, 공급망에서의 2차 협력업체 혹은 정치적 주요 인물에 대한 의존도가 높다면 리스크 평가 프로세스를 거치는 것이 적절하며 이 업체들에 관한 정보를 기록해야 합니다.
- **법률을 준수하십시오:** 기업과 제3자를 관할하는 사법권의 데이터 및 사생활법 준수 조건을 재확인하십시오. 수집, 저장, 유포가 허용된 데이터 유형이나 이런 행위를 할 수 있는 상황에 제한이 있을 수 있습니다.[16]

15 https://www.sec.gov/spotlight/fcpa/fcpa-resource-guide.pdf [accessed 20th June 2016].

16 There may also be certain instances where you cannot engage a third party due to other legal restrictions, such as sanctions.

3.2 리스크 평가(Risk assessment)

원칙 5. 제3자 리스크를 처리하기 위한 리스크 평가 절차의 활용 및 제공되는 정보의 수준과 리스크 수준이 일치하는지 확인

여러 유형의 제3자에 대한 리스크와 그 요인을 파악, 분석, 완화, 모니터링하는 리스크 평가 절차를 활용하고, 이를 통해 얻은 정보를 바탕으로 실사 기준을 마련해서 전체적인 뇌물방지 프로그램을 설계, 발전시켜 나갑니다.

제3자 뇌물수수 리스크를 획일화된 접근방법으로 관리한다면 자원의 효율성이 낮아지고 가장 높은 리스크를 지닌 제3자에 기울여야 할 노력이 분산될 위험이 있으며, 관리 감독이 불충분하게 이루어지거나 비윤리적인 행동이 발생하여 기업에 해가 될 수 있습니다.

제3자 리스크 평가 프로세스를 통해 기업은 리스크가 더 높은 제3자를 파악하고 이에 적절히 대응할 수 있는 비례적인 접근 방법을 마련할 수 있습니다. 기업은 제3자 뇌물수수 리스크의 원인이 되는 요인들을 식별하고 평가하여 접근 방법을 결정하고, 이 정보를 바탕으로 제3자 유형에 따라 사전 정의된 기준들과 리스크를 분류합니다. 이 기준들은 3.4장에 명시된 실사 프로세스에서 활용됩니다.

또한 경영진은 리스크 평가 결과를 이용해 실사, 제3자 관리 및 모니터링에 할당 될 자원의 규모를 정해야 합니다. 뿐만 아니라 경영진은 리스크 평가 결과를 활용해서 제3자 유형과 다른 리스크 요인들의 단계를 설정하고 우선순위를 정하기 위한 접근 방법도 고안할 수 있습니다.

고위 경영진과 이사회가 어떤 것이 효율적인지를 판단하고 새로운 리스크를 파악하여 뇌물방지 프로그램을 개선할 수 있도록 리스크 평가는 주기적으로 반복 실시되어야 합니다. 리스크 평가는 실사 기준을 마련하는 데에 활용되므로 주기적인 리스크 평가를 통해 3.8장에 명시된 다양한 제3자 유형과 리스크 수준에 대한 새로운 실사 요건을 추가시킬 수 있습니다.

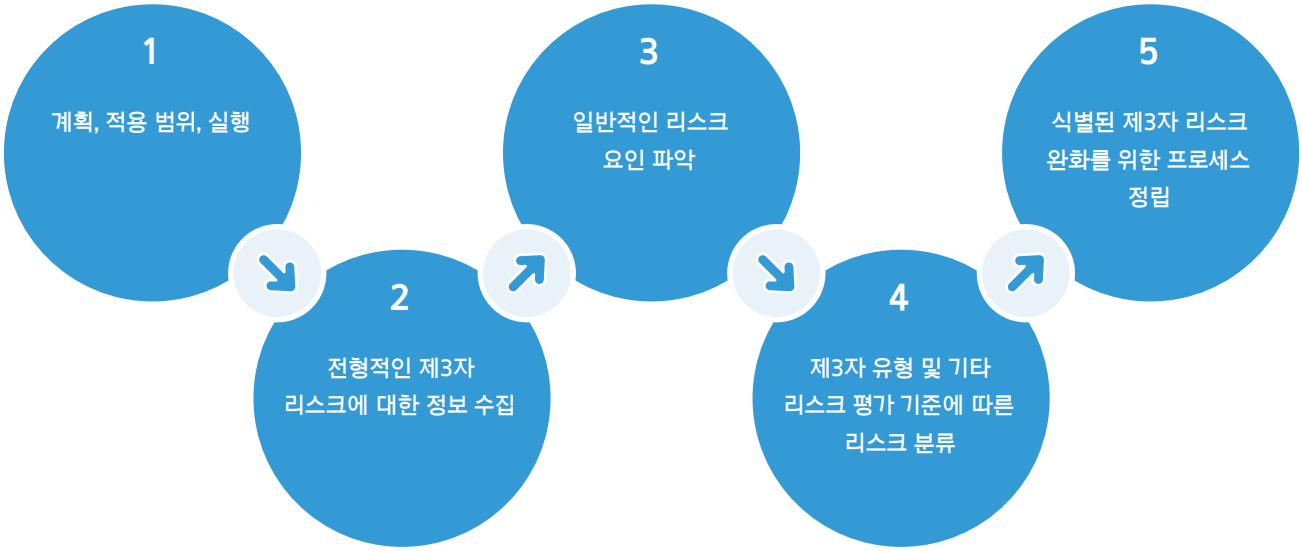
> **"영리 조직은 조직과 관련된 인물들이 조직을 대신하여 야기할 수 있는 대내외 뇌물 관련 리스크에 얼마나 노출되어 있으며 그 노출의 성격이 어떠한지를 평가합니다. 평가는 주기적으로 이루어지며, 그 결과는 보고 및 문서화됩니다."**
>
> 영국 뇌물수수법 지침, 영국 법무부

제3자 리스크 평가 단계

효과적이고 효율적인 제3자 뇌물방지 체계에서 뇌물수수 리스크 평가가 가장 중요합니다. 리스크 평가의 핵심 목적은 다양한 제3자 유형과 연관된 리스크 요인들을 상세하게 파악하여 일관성 있게 분류하고 리스크를 비례적으로 완화하는 것입니다.

아래의 단계들은 뇌물방지 리스크 평가 방법을 종합적으로 설명한 영국 투명성기구(TI-UK)의 간행물 "뇌물수수 리스크 진단(Diagnosing Bribery Risk)"을 참고한 것입니다. 이를 통해 제3자 리스크를 집중적으로 살펴봅니다.[17]

표1 - 제3자 리스크 평가 프로세스



리스크 평가 1단계 - 계획, 적용 범위, 실행: 제3자 뇌물수수 리스크 평가 방법 및 보고 방법은 다른 리스크 분야들(예: 지속가능성, 노동력 및 보안)에 대한 리스크 평가 프로세스와 함께 이루어져야 합니다. 그리고 협력업체 등과 같은 낮은 단계의 제3자들이 이 프로세스를 어느 정도까지 적용해야 하는지에 대한 적용 범위도 결정해야 합니다.

17 Diagnosing Bribery Risk (Transparency International UK, 2013), p.12
http://www.transparency.org.uk/our-work/publications/10-publications/678-diagnosing-bribery-risk [accessed 20th June 2016].

리스크 평가 2단계 - 전형적인 제3자 리스크에 대한 정보 수집: 기업이 고용하는 제3자 유형과 관련된 뇌물수수 리스크에 대한 종합적인 견해를 마련하기 위해 충분한 정보(예: 뇌물수수가 발생할 수 있는 방법들, 특히 이는 제3자 유형에 따라 달라짐)를 수집해야 합니다. 핵심 정보의 출처는 아래의 표에 열거되어 있습니다.

부패 리스크 평가 - 리스크 정보의 출처

실사 기록, 사건 보고서, 내부고발 보고서 및 감사 보고서 등의 내부 문서

- 뇌물수수법 시행 보고서 등의 인터넷 리서치
- 기업의 경영진 및 직원, 특히 지역 담당자 및 제3자와의 계약 및 관계 관리 담당자
- 준법, 구매 및 계약 등을 담당하는 지원 부서
- 전문 고문 및 반부패 컨설턴트
- 기업의 제3자
- 무역 협회 및 상공회의소가 발간하는 분야별 또는 시장 부패 이슈 등에 대한 보고
- 대사관 및 고등 판무단

또한, 실사, 모니터링 및 회계감사에 대한 자세와 뇌물수수 및 부패라는 주제에 대한 모든 문화적 고려대상을 파악하기 위해 주요 공급업체 및 리스크가 높은 행정구역 또는 분야에서 사업하는 협력업체와 같은 주요 제3자와의 면담도 마련되어야 합니다. 이 면담들은 관련 제3자 기업에서 가능한 최고 높은 직위의 임직원과 이루어져 가능한 잘 알고 있는, 그리고 완벽한 의견을 얻어야 합니다.

리스크 평가 3단계 - 일반적인 리스크 요인 파악: 정보를 분석하여 기업이 고용하는 제3자 유형과 관련된 뇌물수수 리스크 요인에 대해 종합적으로 정의하고 설명합니다(예: 뇌물수수가 발생할 가능성이 더 큰 이유들).

부패 리스크 평가 - 리스크와 리스크 요인

리스크란 한 사건이 발생하여 목적 달성에 악영향을 끼칠 수 있는 가능성입니다. 제3자 뇌물수수 리스크는 기업을 대신해서 활동하는 중개인 또는 제3자(개인 또는 기업)를 통해 뇌물을 제공 및 지급받아 기업이 법적 손해 및 명예 실추에 놓일 수 있는 리스크입니다.

제3자가 제기하는 리스크 중 몇 가지를 살펴보면 다음과 같습니다:

국경 너머로 제품을 운송하기 위해 유통업체가 관세 공무원에게 뇌물을 지불합니다.
기업이 계약을 수주하기 위해 대행업체가 수수료 중 일부를 조달 담당자에게 뇌물로 제공합니다.
공급업체가 계약을 수주하기 위해 기업의 임직원에게 뒷돈(kick-back)을 제공합니다.

리스크 요인이란 리스크 가능성을 높이는 기업의 대내외 상황입니다. '무엇이 잘못될 수 있으며 어떻게 일어날 수 있을까?' 그리고 '왜 이런 일이 일어나고 이런 일이 발생할 가능성이 얼마나 될까?'와 같은 질문에서 리스크와의 큰 차이가 드러납니다.

제3자 리스크 요인 중 몇 가지 예시를 살펴보겠습니다:

- 부패 수준이 높은 국가에서의 사업
- 부패에 취약한 분야의 사업
- 여러 공무원과의 상호작용
- 중대한 서비스 제공
- 사업에 매우 중요한 라이선스에 대한 의존도
- 하위 단계의 제3자에 대한 의존도
- 기업의 대리인으로 활동 할 수 있는 권한
- 일반적이지 않은 지불 요구, 방법, 또는 금액

예를 들어, 기업은 활동 분야별로 제3자가 노출된 일반적인 리스크 요인을 파악하기 바랄 것 입니다. 종결된 해외 뇌물수수 사건들에 대한 OECD 해외 뇌물수수 보고서에 따르면 전체 사건들 중 2/3가 4가지 분야에서 발생했는데, 이는 채굴업(19%), 건설업(15%), 교통 및 물류창고(15%), 정보통신(10%)입니다. 그렇다고 해서 이에 해당하지 않는 분야의 기업이 높은 수준의 리스크를 지니지 않는다는 것을 의미하지는 않습니다.[18]

18 OECD Foreign Bribery Report: An Analysis of the Crime of Bribery of Foreign Public Officials (OECD, 2014), p.8.

다음은 분야별 리스크와 분야별 리스크 요인을 나타낸 표입니다[18]:

표2 - 분야별 리스크와 리스크 요인 예시

분야	리스크 예시 및 리스크 요인
채굴업	높은 부패 리스크가 존재하는 국가에 장기 고정 투자. 계약의 수익성이 좋고 모든 단계의 정부 기관, 국가 및 국가 단위와의 거래가 수반됩니다. 다양한 층위의 도급업체 및 공급업체, 컨소시엄, 합작기업 및 컨설턴트에 의존적입니다.
엔지니어링 및 건설업	수많은 기업들이 서로 다른 준법 프로그램을 가지고 있습니다. 뇌물이 요구될 수 있는 공공 계약에 의존적입니다. 합작기업 및 컨소시엄, 다양한 층위의 도급업체에 의존적이고 계획 승인과 같은 지역 문제 해결을 위해 대행업체나 중개인이 활용됩니다.
교통 및 물류창고	세관 및 국경 관료에게 뇌물을 제공합니다. 소액의 뇌물("급행료")을 항구 및 운화 관료에게 제공합니다.
통신업	높은 수준의 규제 및 정부 관여. 리스크가 가장 높은 공급업체는 상당한 비용이 수반되는 부지 임대 및 타워 건축 등과 같은 네트워크 건설과 인프라에 관련되어 있습니다. 합작기업 역시 리스크가 존재하는 분야입니다.
음료 및 주류	수천 개의 유통업체 및 약 수백 개의 음료 회사. 계약 및 영업권 수주에 뇌물이 요구될 수 있습니다. 음료 회사는 계획 승인 또는 물과 같은 공익사업 공급과 관련해서 뇌물을 요구하는 공무원을 상대할 수 있습니다.
금융 서비스	제3자를 알선하는 중개인 또는 기업 브로커는 뇌물을 활용합니다. 공급업체는 오피스 또는 시스템 계약을 수주하기 위해 뇌물을 제공합니다.
제약 및 보건 의료	공무원으로 분류될 수 있는 의료 전문가를 대상으로 하는 영업과 높은 수준의 규제 및 정부 관여. 유통업체, 판매중개업체, 합작 기업을 통한 마케팅에서 뇌물, 접대, 선물이 활용되고, 임상 연구 조직으로부터 원하는 임상실험 결과를 얻고 규제 기관으로부터 승인을 받기 위해 뇌물이 활용됩니다.
방위 및 보안	국가 보안 문제로 인한 높은 불투명성. 오랫동안 국제적으로 통합된 공급망. 대규모 장기 계약 및 협상 지연. 고급 기술 제품. 정부의 깊은 개입. 판매중개업체는 기업 뇌물 매개체 역할을 수행하거나 판매 광고 활동을 수주하라는 압력을 받아 부패 행위에 가담할 수 있습니다.

본 안내서는 제3자로부터 발생하는 뇌물수수 리스크를 자세히 다룹니다. 그러나 경영진과 임직원이 뇌물을 전달하는 경로로 제3자를 활용할 경우 뇌물수수 리스크는 기업 내부에 존재하게 됩니다. 최대 규모의 뇌물수수 사건들을 살펴보면 이런 경로로 뇌물이 이동하는데, 주로 지역 자회사를 통해 접대 대행업체 또는 컨설턴트 등과 같은 중개인들에게 뇌물이 전달됩니다. 종결된 해외 뇌물수수 집행 건들에 대한 OECD 해외 뇌물수수 보고서에 따르면 대부분의 경우 기업의 지도부가 해외 뇌물수수에 가담했거나 최소한 이를 인지하고 있었습니다. 그 중 41%는 경영진 위치의 임직원들이 뇌물을 제공했거나 승인했고, 12%는 최고 경영자(CEO)가 연루되어 있었습니다. 또 다른 관련 리스크는 뒷돈(kick-back) 리스크로서 임직원들이 계약을 발주하면서 받는 뇌물입니다.[19]

19 OECD, 2014.

리스크 평가 4단계 - 제3자 유형 및 기타 리스크 평가 기준에 따른 리스크 분류 할당: 이 단계를 통해 일반적인 리스크 평가 프로세스가 제3자 각각의 개별 평가를 위한 실사 프로세스로 이어집니다(3.4장에서 설명).

각각의 제3자 유형을 기업이 고용하는 제3자 유형과 관련된 전형적인 리스크 요인들에 따라 리스크 카테고리에 분류합니다. 가장 보편적인 체계는 리스크를 세 단계(높음, 중간, 낮음)로 분류하는 것이지만 기업은 이 체계가 자신들과 맞지 않다고 판단할 수도 있습니다. 각각의 카테고리에 해당되는 수량이 분야와 기업에 따라 상당히 달라 질 수 있습니다. 이 접근 방법은 제3자들을 계층적으로 분류하여 가장 높은 리스크를 지닌 제3자들에 집중하는 것이 목적임을 명심해야 합니다. 즉, 리스크가 높은 카테고리의 제3자들을 주시하여 할당된 자원으로 이들을 확실히 관리하는 것을 의미합니다. 일반적으로 리스크가 높은 제3자들은 한 기업의 제3자 집단에서 2 - 15% 정도입니다.[20]

리스크가 높은 제3자를 파악하기 위해 실사 프로세스에 추가적인 리스크 기준이 필요한지 결정해야 합니다. 기업 분야 및 사업 모델의 전형적인 뇌물수수 리스크에 따라 이 추가 기준에는 다양한 문제들을 밝히기 위한 기준이 포함될 수 있습니다. 예를 들어, 제3자가 지방 정부와 관련되어 있는지에 대한 여부, 장기 및 독점 계약 관계 여부, 제공 서비스 유형에 공직자와의 광범위한 비감독 의사소통이 수반되는 지에 대한 여부, 지급 방법 또는 금액의 특이성 여부 등과 같은 다양한 문제들이 있습니다.

리스크 평가 5단계 - 식별된 제3자 리스크 완화를 위한 프로세스 정립: 제3자 뇌물수수 리스크의 특징을 파악하고 난 후 기업은 특정 제3자 유형과 구체적인 리스크 요인에 알맞은 조치를 비롯하여 이 리스크를 완화할 최선의 방법을 결정해야 합니다.

본 프로세스는 우선 제3자 뇌물방지 체계의 설계부터 시작됩니다(3.1장부터 3.8장에서 설명). 매우 중요한 첫 단계는 실사 방법을 정의하는 것으로 제3자 유형에 따른 리스크를 분류하고 제3자 각각의 리스크 등급 부여에 필요한 추가적인 리스크 기준을 마련하는 것입니다(3.4장에서 설명). 감지된 리스크에 따라 기업은 추가적인 조치를 취할 수 있습니다.

예를 들어, 신규 또는 변경된 제3자 리스크를 발견할 경우 기업은 우호적 환경을 강화할 것입니다(2.1장부터 2.3장에서 설명). 여기에는 다양한 활동이 포함될 수 있습니다. 예를 들어, 특정 리스크 요인에 더 무게를 둔 새로운 의사소통, 리스크가 높은 특정 제3자 유형을 위해 강화된 부서 간 모니터링 도입, 또는 특정 시장에서 활용되는 제3자와의 관계 관리를 위한 추가 지원 제공 등이 있습니다.

기업은 대행업체 및 컨설턴트와 같은 리스크가 높은 특정 제3자 고용을 중지하거나 줄이기로 결정할 수 있으며, 법에 의해 특별 승인 프로세스가 필수인 지역에서는 해당 프로세스를 거쳐 이를 달성할 수 있습니다. 기업은 관리 감독을 향상시키고 리스크를 더욱 효율적으로 관리하기 위해 제3자의 수를 줄일 수도 있습니다. 이와 같은 합리적 결정이 다른 전략적 목적에 끼치는 영향을 처리하려면 소규모 또는 지역 공급업체에 미치는 불균형적인 영향을 살펴보는 등 세심한 주의를 기울여야 합니다.

몇몇 리스크는 단체 행위 또는 정부나 정부 간 단체와의 협력 등 기업 외부의 조치를 통해 추가적으로 완화될 필요가 있을 수도 있습니다. 예를 들어, 세계관세기구(World Customs Organisation)의 무역안전과 원활화에 관한 국제규범(SAFE Framework) 요건을 준수하는 기업들은 신속한 제품 통관 프로세스를 누릴 수 있는데, 이는 곧 시간 및 비용 절감을 의미하고 뇌물수수 리스크도 감소될 수 있습니다.[21]

20 Interview with a professional services advisor.

21 World Customs Organisation (WCO) SAFE Framework of Standards to Secure and Facilitate Global Trade (WCO, June 2015), p.5.

리스크 평가(Risk assessment) - 모범 이행 방안

- 고위험군에 집중하십시오: 처음부터 리스크가 가장 높았던 제3자를 식별하고 완화하는 데 자사의 노력과 자원을 집중시키십시오. 리스크가 높은 지역, 부문 또는 관계에서 위험 요소 식별에 관한 정보를 수집하고, 위험 요소에 대한 평가와 최선의 완화책 마련을 위해 기업이 자체적으로 필요한 정보를 수집할 수 없는 경우, 외부의 도움을 구하는 데 더 많은 인적 자원과 예산을 투입해야 할 수도 있습니다.
- 종합적으로 접근하십시오: 부서 간 협력과 활발한 소통을 통해 사업장 전반에 걸쳐 통일된 접근법을 취하십시오.
- 접근법을 통합하십시오: 리스크 평가 프로세스를 다른 문제 영역의 프로세스와 맞추십시오. 이는 서로 다른 리스크를 가진 기업 간의 대화나, 표준 및 프로세스를 수립하는 중앙 리스크 부서를 통해 가능합니다.
- 경계를 늦추지 마십시오: 리스크 평가에 있어 타성에 젖거나 기계적 접근법을 취하지 말고 실재하는 리스크나 최근 발생한 리스크를 놓치지 마십시오. 최근 발생한 문제를 식별하기 위해 리스크 시나리오 제작, 브레인스토밍, 법의학적 데이터 분석, 통계 품질 통제, 임직원의 전문 지식과 같은 조사 및 확인 도구를 활용하십시오. 다양한 리스크 요인에 관한 새로운 정보원을 적극적으로 확인해 두십시오.
- 모든 가능성을 열어 두십시오: 리스크가 높은 유형의 제3자가 따로 있는 것이 아닙니다. 2010년, 에너지 기업 6개사가 해외부패방지법(Foreign Corrupt Practices Act, FCPA)에 따라 총 2억 3,650만달러의 벌금을 내야 했던 사건이 있었습니다. 이는 이들의 협력업체인 화물 운송업체 판알피나(Panalpina)가 뇌물을 공여하고 에너지 기업 6개사가 이 뇌물 지급분을 합법적 사업비로 허위 기록한 혐의에 따른 것입니다.[22] 수년 전 화물 운송업체가 저위험군으로 인식되었을 지 모르나 오늘날에는 이들을 대상으로 한 실사와 모니터링 절차가 보다 강화된 편입니다.
- 지원을 받으십시오: 리스크 평가 프로세스에 임직원과 제3자를 참여시키고 커뮤니케이션과 교육을 통해 해당 프로세스에 대한 임직원과 제3자의 지지를 구축하십시오.
- 프로세스를 문서화하십시오: 리스크 평가를 문서화하십시오. 향후 리스크 평가를 이끄는 데 도움이 되고 사건의 감사 및 수사에 있어 중요할 것입니다. 규제 조사 프로세스의 적절성을 증명하는 역할도 할 것입니다.

22 https://www.justice.gov/opa/pr/oil-services-companies-and-freight-forwarding-company-agree-resolve-foreign-bribery [accessed 22th June 2016].

3.3 등록 및 사전심사(Registration and pre-qualification)

원칙 6. 제3자 참여를 유도하는 체계적인 절차 적용

포괄적이고 일관적인 접근 방법을 적용해서 제3자를 등록, 심사하고 이들의 참여를 유도해 제3자가 바람직한 기준을 준수하도록 하고, 파악된 리스크에 대해서는 그에 따른 적합한 절차가 마련될 수 있도록 합니다.

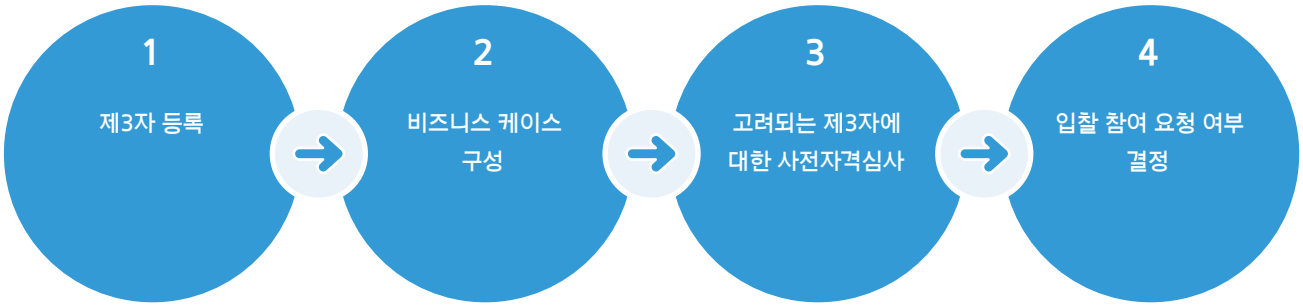
뇌물수수 리스크는 가변적이고 불완전한 프로세스들을 통해 고용된 제3자로부터 발생하고, 기업은 독자적인 운영과 신뢰할 수 없는 기준으로 인해 효율적이고 적절한 통제책을 적용할 수 없게 됩니다. 구체적으로 살펴보면, 긴급한 요구사항에 지엽적인 해결 방법을 적용함으로써 기업 절차가 훼손되거나 제3자가 고의로 문서를 위조하는 등과 같은 다양한 리스크가 있습니다.

이 리스크들을 완화하려면 기업은 향후 모든 비즈니스 관계를 맺기 전에 준수해야 할 정책과 절차를 마련해야 합니다. 이 정책과 절차는 계약 갱신을 비롯하여 임직원들이 제3자와의 관계를 맺게 될 때 반드시 준수해야 하는 사항들을 설명해야 하고, 조직 전체에 일관적으로 적용되어야 합니다. 이 정책과 절차는 제3자 및 관련 용어들(예: 정치적 주요 인물, 공무원)에 대한 정의와 관련 예시, 시행 프로세스 설명, 승인 및 서명을 비롯한 다양한 부서의 책임 소재 안내, 모니터링 요건에 대한 정보를 다룰 수 있습니다.

우선 제3자가 될 수 있는 모든 후보들을 일관적으로 등록함으로써 청렴 및 뇌물수수에 대한 무관용 원칙 등 기업이 요구하는 기준을 충족하는 제3자만이 기업과 함께 일할 수 있다는 것이 분명해집니다. 덧붙이자면, 일반적인 조달 정책 및 통제책을 통해 관심 있는 제3자에게 뇌물수수에 대한 구체적인 절차를 마련할 초석을 제공할 수 있습니다.

본 장에서 설명하는 프로세스가 신규 제3자와 관련된 내용이지만, 기존의 제3자들도 기업의 표준에 따라 다루어야 하고 3.9장에 기술된 목적에 맞게 프로세스를 변경할 수도 있습니다.

표3 - 등록 프로세스



등록 1단계 - 제3자 등록: 이 시점에서 잠재적 제3자가 처음으로 기업의 시스템에 기록됩니다. 이는 기업의 자발적인 온라인 등록으로써 기업이 제3자가 될 경우 또는 제3자에게 입찰 참여를 요청할 경우, 기업이 얻게 되는 이득을 기록하는 단계입니다. 기업과 관련 있거나 그럴 가능성이 있는 제3자들에 대한 기본 정보를 파악하고 기록하는 것이 목적입니다. 등록 웹페이지는 기업이 처음으로 제3자에게 기대하는 사항을 전달하는 곳이 될 수도 있습니다.

구체적 리스크	등록 제한
비윤리적인 제3자가 입찰 선정에서 유리한 처우를 받을 목적으로 기업 직원과의 사적인 또는 영리적인 관계를 악용합니다.	발생 가능한 이해관계 충돌을 파악하기 위해 제3자의 정보를 얻어 내부 자료와 비교합니다. 제3자에게 요청하여 어떠한 선물, 접대 또는 기타 혜택도 기업 직원에게 제공하지 않았음을 밝히도록 합니다. 또한 기업 직원과 사적 또는 영리적인 관계가 있는 경우, 제3자가 이를 알리도록 합니다.

등록 2단계 - 비즈니스 케이스 구성: 계약을 맺기 위한 입찰 참여를 요청하기에 앞서, 경영진은 연서 및 승인 한계를 바탕으로 비즈니스 명분을 승인합니다. 감지된 리스크가 무엇이든지 이 시점에서 대두될 수 있습니다. 가치가 낮고 리스크가 낮은 계약에 참여하고자 하는 제3자에 대해서는 이 단계가 불필요할 수 있습니다.

관리자는 다음과 같은 질문들을 통해 제시된 비즈니스 사례에 문제를 제기하고 초기 리스크를 파악하기 위해 제3자 선정 프로세스를 결정해야 합니다:

- 제공되는 서비스의 성격이 무엇입니까?
- 외부의 제3자 고용에 대한 대안이 있습니까?
- 해당 사법권에서 동일한 종류의 서비스를 제공하도록 이미 승인 받은 제3자가 있습니까?
- 이 제3자를 누가 기업에 소개해주었습니까?

구체적 리스크	등록 제한
급하게 맺은 계약들은 이 단계에서 통제책을 면하게 됩니다.	다음 단계들(예: 계약 승인 또는 1차 비용 지급 직전)을 위한 핵심적인 초기 제한 장치로써 문서화된 비즈니스 사례가 필요합니다. 성급하게 이루어진 모든 오더에 대한 보고서를 고위 경영진이 검토합니다.
제3자가 불필요하고, 비즈니스 사례는 조작됩니다.	비즈니스 명분의 일환으로 여러 요건들을 정의해야 하고, 입찰 평가 프로세스 중에 이 정의들이 활용됩니다. 경영진은 대규모 계약 또는 다른 리스크 요인들이 존재하는 계약들을 검토합니다. 신규 제3자를 포함시키려는 제안서에 연서가 필요합니다.

등록 3단계 - 고려되는 제3자에 대한 사전자격심사: 잠재적 제3자는 기업이 향후 이들의 적합성을 평가할 수 있도록 기본 정보를 제공해야 합니다. 대부분의 정보는 기업의 일반 조달 절차에 관한 내용이겠지만, 일부는 뇌물수수 리스크 관리와 직접적으로 관련 있을 것입니다. 일반적으로 기업은 잠재적 제3자에게 다음과 같은 정보를 다루는 입찰참가자격 사전평가서(Pre-Qualification Questionnaire, PQQ) 작성을 요청할 것입니다:

- 재무 정보
- 소유권, 이사진, 관리진
- 각종 자격 및 역량에 대한 간략한 설명
- 정보 보안, 환경 성과 및 반부패 시스템(예: 시행예정인 ISO 37001 인증서)등과 관련된 필수 증명서 또는 제3자 서약서
- 부패와 관련된 모든 사실을 비롯하여 기업 및 경영진을 대상으로 발생한 과거의 모든 소송 또는 공공 행정 처분

만족할 만한 정보를 제공할 경우 제3자는 입찰 참여에 적합하지만 아직 참여 미승인 상태로 기록됩니다. 제3자가 실사 단계로 넘어갈 경우 더 많은 정보(사전자격심사와 실사간에 중복되는 정보는 3.4장의 2단계에서 설명합니다)가 요구될 수 있습니다.

기업은 사전심사 정보 중 일부를 외부로부터 제공받기로 선택할 수 있습니다. 예를 들어, SEDEX(Supplier Ethical Data Exchange)는 비영리기관으로서 지속가능성 문제에 대해 전 세계 공급업체 정보를 수집하며 공급업체가 작성하고 SEDEX 회계감사가 입증한 비즈니스 윤리에 대한 광범위한 질의를 이용해 정보를 수집합니다.[23]

구체적 리스크	등록 제한
정보 위조	입찰 참여 요청에 앞서 정보 검토가 이루어집니다. 리스크 평가 프로세스 중 제3자에게 부여된 리스크 종류에 따라 검토 수준이 달라집니다.

등록 4단계 - 입찰 참여 요청 여부 결정: 제3자와 논의하거나 제3자에게 입찰 참가를 요청하기 전에 입찰참가자격 사전평가서에 기재된 정보의 우량성 및 정확성에 대한 평가가 이루어집니다. 중간 및 높은 수준의 리스크를 지닌 제3자와 대규모 계약에 응찰하는 기업들은 입찰 참가 요청을 받기 전에 예비 실사를 충족시켜야 할 수도 있습니다.
이 실사 프로세스는 3.4장에서 자세히 다뤄집니다.

구체적 리스크	등록 제한
공모를 통해 입찰 프로세스를 왜곡하기 위한 공급업체 간에 담합 입찰. 고급 정보를 얻거나 특정 공급업체에게 유리하도록 시방서를 변경하기 위한 뇌물수수. 계약, 대출, 또는 물자를 얻기 위해 뇌물 또는 뒷돈(kick-back) 제공.	등록 및 입찰 프로세스에서 업무, 권한 및 연서를 구분. 시방서의 변경사항을 경영진이 검토. 입찰담합 및 공모 가능성이 있는 고액의 계약에 입찰하는 제3자에 대하여 예비 실사 실시.

23 http://www.sedexglobal.com/ [accessed 22th June 2016].

3.4 실사(Due diligence)

원칙 7. 제3자에 대한 적절한 수준의 사전 실사 실시

여러 유형의 제3자에 대해 파악된 리스크에 따른 실사를 실시합니다. 이때 실사는 가장 리스크가 큰 제3자에 초점을 맞추어 이루어집니다. 사전에 정의된 리스크 기준을 활용하여 각각의 제3자가 지닌 잠재 리스크를 평가하고 그에 따라 실사의 수준을 달리합니다.

실사를 통해 제3자의 위험 신호를 가려내어 평판 실추 또는 법적 책임을 일으킬 가능성이 있는 제3자와의 거래를 기업이 피할 수 있도록 합니다. 실사는 제3자와의 신규 계약 체결 또는 계약 갱신 시 실시되는 체계적이고 주기적인 프로세스입니다. 제3자의 뇌물수수 대응에 있어서 실사는 가장 큰 주목을 받습니다. 준법 관련 전문지인 컴플라이언스 위크(Compliance Week)와 리스크 관리 전문 기업 크롤(Kroll)이 공동으로 실시한 2014년 조사에 따르면, 조사 대상 중 거의 모든 기업이 제3자에 대한 실사를 실시했는데 이 수치가 2013년에는 87%이었고 2014년에는 97%로 증가했습니다.[24]

그럼에도 불구하고 제3자의 수가 많다는 점과 변화하는 제3자 유형 및 활동, 다양한 리스크, 최선의 리스크 평가 방식에 대한 불확실성으로 인해 기업들은 효과적인 실사 단계를 설계하고 시행하는 데에 어려움을 겪고 있습니다.

실사 단계

기업은 반드시 제3자 검증을 위한 최적의 실사 방법을 모색해 올바른 정보를 입수하여 위험 신호를 발견하고 일관적인 기준에 따라 제3자의 청렴성과 준법성을 평가해야 합니다. 실사 방법은 리스크가 높은 제3자를 감지하는 데에 집중하는 한편, 주어진 자원 내에서 그리고 리스크가 낮은 대다수의 제3자에 막대한 시간과 노력을 들이지 않고 수많은 제3자를 다룰 수 있어야 합니다.

기업은 심도 있는 실사를 통해 리스크가 높은 제3자를 더욱 면밀히 파악할 수 있습니다. 상황에 따라 제3자의 고위직과 대면 회의를 할 수도 있고, 현장 방문과 전문 데이터베이스를 통해 제3자 및 대리인 본인에 대한 정보를 얻을 수도 있으며, 추가 실사 제공을 목적으로 국내 전문가를 참여시킬 수도 있습니다. 3.6장과 3.7장에서 설명하겠지만 제3자와 진행하기로 결정한 경우, 전문가 참여는 이에 맞게 제한 및 모니터링 대상이 되어야 합니다.

실사 방법은 기업이 실시한 제3자 뇌물수수 리스크 평가 결과를 바탕으로 마련되어야 하고 제3자 유형에 따른 리스크 분류와 이 밖의 뇌물수수 리스크 요인들을 이용해서 제3자 각각에 대한 의사결정을 구성해야 합니다(3.2장의 4단계, 5단계에서 설명). 사전에 정의된 리스크 기준을 통해 기업은 제3자 각각의 고유한 리스크를 평가할 수 있고 이에 따라 실사 수준을 달리 할 수 있습니다.

또한, 실사 방법은 이사회가 정한 리스크 접근 방법을 바탕으로 만들어져야 하며, 규제 담당자, 전문 고문의 지침 및 반부패 계획을 비롯하여 실사 규범에 맞는지 대조해봐야 합니다. 기업은 영국의 중대부정수사국(Serious Fraud Office), 금융업무행위감독기구(Financial Conduct Authority), 미국의 법무부 및 증권거래위원회(Securities and Exchange Commission, SEC)와 같은 관계 당국이 발간한 사례들과 보도 자료를 참고할 수도 있습니다.

24 2014 Anti-Bribery and Corruption Benchmarking Report: Untangling the Web of Risk and Compliance (Kroll and Compliance Week, 2014), p.8.

실사에 대한 정부의 지침

"이 원칙(실사)의 목적은 영리 조직들이 실사 절차를 시행하도록 독려하는 것이며, 이 절차들을 통해 조직을 대신한 관련 인물들의 뇌물수수를 방지하기 위한 조치들이 적절히 적용되고 있는지를 알 수 있습니다."

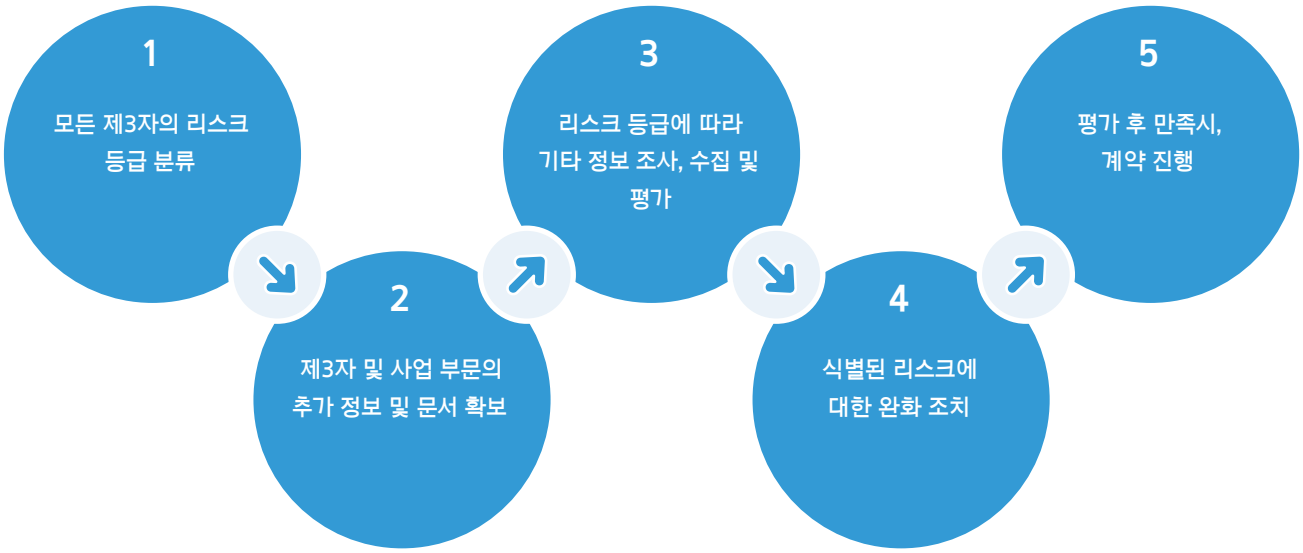
영국 법무부, 뇌물수수법 2010 - 지침, 2011년 3월

"… 리스크 요인과 관계없이 동일한 실사를 모든 제3자 대행업체에 적용하는 것은 비생산적이며 가장 심각한 리스크를 지닌 제3자에게 쏟아야 할 관심과 자원이 분산됩니다. 리스크가 높은 분야에 더 큰 관심과 자원이 지원되었기 때문에 리스크가 낮은 분야의 규정 위반을 예방하지 못해도 리스크를 기반으로 한 포괄적 준법 프로그램을 성실하게 실시하는 기업을 미국 법무부와 증권거래위원회는 상당히 신뢰할 것입니다.
… 리스크 기반의 실사는 제3자와 관련해 특히 중요하며, 이는 법무부와 증권거래위원회가 기업의 준법 프로그램이 얼마나 효과적인지를 평가할 때 고려하는 사항이기도 합니다."

미국 해외부패방지법 자료 지침(법무부, 2012년 11월), pp 59-60

본 장에서 제안하는 실사 방법은 기업의 리스크 특징과 제3자 집단의 규모 및 성격에 맞게 기업이 수정할 수 있습니다.

표4 - 실사 프로세스



실사 1단계 - 리스크 등급 지정: 리스크 평가 프로세스와 제3자 유형 및 추가 리스크 요인을 기반으로 사전 정의된 기준에 따라 제3자들을 평가하여 리스크 종합 등급을 부여합니다. 예를 들어, 제3자 리스크의 세 가지 등급을 이용해서 각각의 제3자가 어느 실사 레벨에 해당하는지 결정합니다.

특정한 제3자에게 리스크 종합 등급을 부여할 때 기업은 제3자 유형 및 관련 리스크 카테고리를 확인하고 다음과 같은 추가 리스크 요인도 찾아봐야 합니다:

- 제3자가 입찰 참여하려는 계약의 규모가 어느 정도 입니까?
- 논의 대상인 계약이 단발적/유일무이한 계약입니까?
- 제3자를 위한 보상 구조가 어떻습니까?(예: 판매 수수료)
- 제공 상품 또는 서비스가 어떤 것입니까?(예: 로비, 사업 개발)
- 어떻게 기업이 제3자를 맡게 되었습니까?(예: 공무원에 의해)
- 제3자가 뇌물방지 프로그램을 운영하고 해당 프로그램이 기업의 기준에 부합합니까?

제3자에게 부여된 리스크 종합 등급에 따라 알맞은 실사 레벨이 결정될 것입니다. 예를 들면 다음과 같습니다:

- **높은 리스크:** 본 등급의 실사에는 최대한의 주의가 기울여지고, 제3자 및 공개 정보 리서치를 통해 상세한 정보를 수집하며, 업계 정보 수집 활동이 수반되기도 합니다. 이 등급의 실사는 면담과 현장 방문(때때로 "현장" 실사라고 불림)을 요하는 경우가 자주 있을 것입니다.

- **중간 리스크:** 본 등급의 실사는 중대한 법, 규제, 또는 평판과 관련 있는 모든 문제들을 파악하고, 정보의 진위를 확인하기 위해 일반적으로 공개 정보 리서치 이후 입찰참가자격 사전평가서와 더불어 제3자로부터 몇 가지 정보를 수집할 필요가 있을 수 있습니다.

- **낮은 리스크:** 본 등급의 실사는 매우 제한적인 정보를 요구하거나 초기 입찰참가자격 사전평가서 이상의 정보를 요구하지는 않을 것입니다. 입찰참가자격 사전평가서 또는 제3자와의 거래를 통해 기업이 어떠한 문제를 인지하게 되는 경우, 중간 리스크로 상향 조정될 수 있습니다. 해외 공무원과의 관련성 또는 과거의 부적절한 행동과 같은 위험 신호가 입찰참가자격 사전평가서에 제기되지 않는 한, 특정 기준치 이하의 상당한 소액 계약 또는 현금 구매는 실사 대상이 아닙니다.

- **표본 실사:** 리스크 등급 지정 방법의 효용성을 확인하기 위해 중간 리스크와 낮은 리스크 기업들 중 통계적으로 유효한 표본에 대해 지정된 리스크 등급보다 높은 수준의 실사가 실시됩니다.

실사 2단계 - 추가 정보 획득: 제3자용 설문지와 사업 단위 설문지를 통해 중간 리스크 및 높은 리스크의 제3자에게 추가 정보와 문서를 요구할 수 있습니다. 설문지의 세부사항 수준은 제3자의 리스크 등급에 따라 정해집니다. 전자 워크플로우 시스템을 이용하면 모든 커뮤니케이션을 중앙에서 기록할 수 있을 것입니다. 이 시스템은 제3자가 제공하는 행동 강령, 부패방지 정책 또는 등록 증명서 등과 같은 문서를 저장하는 역할도 수행할 수 있습니다. 기업은 발생할 수 있는 위험 신호 또는 문제들에 대비해야 하고, 3단계에서 정보 수집을 확대할 수 있도록 준비해야 합니다. 위험 신호에는 불분명한 소유권 구조, 정보 요구 불응, 부정적인 미디어 보도, 고위직 공무원 및 기타 정치적 주요 인물과의 관련성 등이 포함됩니다. 위험 신호 예시는 부록 1에 나와 있습니다.

제3자에 부과되는 실사 요건은 요청한 정보와 정보를 제공할 의무 사이에서 반드시 균형을 이루어야 합니다. 사내에 지원을 충분히 받는 자체 준법 부서를 설치해 기업의 요건을 따를 것을 요구한다면 주 언어가 기업의 주 언어와 다른 지역의 기업 및 중소기업들에게 이 프로세스는 지나친 부담이 될 것입니다. 기존의 표준 형식을 이용하거나 산업체 또는 정책을 통해 표준을 세우면 제3자의 부담 경감에 도움이 될 수 있습니다. 일부 사법권 또는 특정 분야에서는 뇌물방지 및 반부패에 대한 일반적인 인식과 참여가 매우 낮아 사업 경쟁을 펼치는 지방 기업들에게는 불리하게 작용한다는 점을 알아야 합니다. 이 경우, 기업이 활동하고 있는 사법권에 공정한 환경을 조성하고 인식을 제고하기 위해 기업은 공동 노력 이니셔티브와 같은 교육에 투자하는 것을 고려해 볼 수 있습니다.

표 5 - 제3자 실사 설문지를 통해 요청할 수 있는 정보 예시

- 기업 정보 문서
- 수익 소유권
- 기업과 연관된 모든 정치적 주요 인물
- 이사진, 파트너, 소유주 또는 협력사의 청렴성: 부도, 범죄 기록, 세금 체납 등과 같은 모든 상세 요인
- 재무 정보
- 기업과의 작업에 할당된 시설 및 경영진에 대한 설명
- 경력 및 전문성에 대한 세부 설명 및 증거
- 행동 강령과 반부패에 대한 행동 강령을 비롯한 관련 정책 및 절차의 사본
- 관련 증명서 및 라이선스 사본
- 공무원과의 현재 및 과거에 맺었던 모든 관계에 대한 설명(예: 자문 계약)
- 모든 뇌물방지 프로그램의 적절성 및 시행 입증 자료(예: 교육 통계)
- 유엔글로벌콤팩트와 같은 반부패 또는 공동의 청렴 실천 이니셔티브에 해당하는 모든 회원증

표 6 - 사업 단위 설문지를 통해 요청할 수 있는 정보 예시

- 제3자의 역할
- 외부의 제3자 활용 대안
- 제3자가 위치/활동하고 있는 사법권/산업
- 조직의 대리인으로서 서비스를 제공하고 있는지에 대한 여부 또는 다른 제3자들과 관련된 조직의 대리인으로 활동할 수 있는 권한 소지 여부
- 제3자의 정부 계약 참여 예정 여부 및 참여 시 역할
- 제3자가 조직의 대리인으로서 활동하게 될 경우, 공무원과의 접촉 여부
- 조직을 위해 다른 제3자의 행동 또는 의사결정에 영향을 미칠 수 있는 위치에 있는지의 여부
- 기업과의 계약 수행에서 제3자의 하도급자 고용 여부. 고용할 경우, 하도급자 수와 역할
- 제3자의 사업 단위가 소유한 문서 및 관련 거래
- 제3자 선정에 사용된 프로세스 및 검토된 입찰 경쟁자의 수
- 제3자가 연루된 모든 부패 사건 및 혐의에 대한 정보

실사 3단계 - 기타 정보 조사, 수집 및 평가: 제3자가 제공한 추가 정보를 분석한 결과를 바탕으로 외부로부터, 그리고 기업 자원을 통해 더욱 종합적인 정보를 모색합니다. 다음과 같은 분야에 대한 더 많은 정보를 수집할 수 있습니다:

- 제공 서비스
- 기업 정보(소유 증명서 등, 요구되지 않았거나 제출되지 않은 경우)
- 제3자의 공동 소유자 및 기업과 협력할 예정인 자
- 거버넌스 구조
- 동종업계 기업으로부터의 평판
- 소송/범죄 또는 행정 조치 내용
- 미디어의 부정적 내용 보도
- 행동 강령(요구되지 않았거나 제출되지 않은 경우)
- 임직원을 대상으로 하는 교육과 정책을 수반한 뇌물방지 프로그램
- 기업 자체의 정책 준수/지지
- 협력업체/기타 제3자 고용(모든 관련 정책 문서)
- 제재/금지 항목에 등장
- 정치적 주요 인물 및 정부 관료와 친인척 관계인 임직원, 정치적 주요 인물 그리고 해당 공급망 하위에 있는 기업 중 정치적 주요 인물이 소유한 기업의 고용 관계를 포함한 정부 관료와의 관계

실사와 지방법규 - 잠재적 회색 지대

일부 국가에서 실사를 실시할 때는 주의를 기울여야 합니다. 특정 정보는 법에 의해 접근이 제한되기도 하고, 해외 기업이 시장 정보로 보일 수 있는 정보를 수집하는 행위가 개인 정보 보호법 위반에 해당될 수 있으며, 일부 관계 당국에서는 이를 국가 기밀에 접근하려는 시도로까지 볼 수 있기 때문입니다. 그러므로 실사 제공자는 현지 협력업체가 활용하는 방법과 수단을 명확하게 파악하고 있어야 합니다.

이 문제는 2013년 중국에서 "불법적으로 정보를 획득"한 혐의로 구속된 영국인 기업가 피터 험프리(Peter Humphrey)와 그의 아내 위 잉쩡(Yu Yingzeng)이 방송에서 한 고백에 잘 나타나 있습니다.[25] 험프리와 그의 아내는 중국에서 활동하는 해외 다국적 기업에 신원 조사, 재정 감사 및 사기 사건 조사 서비스를 제공하는 기업 차이나와이즈(ChinaWhys)를 운영했습니다.

실사 - 외부업체 고용

기업은 실사 3단계를 지원할 외부업체를 고용하기로 결정할 수 있습니다. 외부업체와의 협력을 위해서는 다음과 같은 몇 가지 핵심 고려사항들이 있습니다:

- 리스크 접근 방법 명시: "높은 리스크"의 제3자와 리스크 요인, 그리고 기업의 사업 활동에 해당하는 위험 신호를 기업이 어떻게 정의하고 숙지하고 있는지의 여부를 비롯한 기업의 리스크 접근 방법을 외부업체가 파악하도록 합니다.
- 방법 합의 및 매개변수 설정: 종합적인 실사는 오랜 시간과 많은 비용을 요할 수 있습니다. 실사 대상의 성격과 수반된 리스크에 따라 단계적 접근 방법이 바람직할 수 있습니다. 예를 들어, 공개된 정보를 기반으로 한 초기 보고서를 의뢰하여 위험 신호 또는 우려되는 부분들만 파악한 후 현장 면담이 필요한 부분에 후속 조치를 취합니다. 다음과 같은 사항들을 고려하여 매개변수를 설정합니다:
    - 제3자가 제공할 서비스 성격
    - 계약 규모
    - 제3자 관계의 예상 유형, 기간 및 중대성
    - 제3자에 대해 이미 감지된 모든 위험 신호
- 윤리적이고 합법적인 정보 획득을 위한 노력: 정보는 반드시 윤리적이고 합법적인 방법으로 획득해야 함을 외부업체에게 분명히 공지하고, 업체가 이런 요구사항을 철저히 준수할 수 있도록 해야 합니다.
- 가능한 많은 정보를 제공: 논의 되고 있는 제3자에 대해 제공하는 모든 정보는 외부업체에게 도움이 될 것입니다. 예를 들어, 중국에서 이름 하나만으로 각각의 대상을 파악하기란 거의 불가능합니다. 합법적으로 가능한 지역에서 제3자를 고용해 해당 지역에서 통용되는 조사 대상의 이름, 주소, 주요 비즈니스 관심사, 친인척 및 비즈니스 파트너의 이름과 같은 추가 신원 정보를 수집합니다. 뿐만 아니라, 제3자와 접촉하기 위해 나눈 대화들을 업체에게 간단히 알려줘 처음부터 외부업체가 가능한 완전한 그림을 파악할 수 있도록 해야 합니다.

25 See, for example: http://www.nytimes.com/2013/09/14/business/global/china-hems-in-private-sleuths-seeking-fraud.html [accessed: 20th June 2016].

실사 4단계 - 파악된 기타 리스크 완화: 실사 결과를 평가하여 모두 충족된 경우 임원진 승인을 진행합니다. 리스크가 높은 제3자나 중간 수준의 리스크를 지닌 제3자에게서 특정 위험 신호가 파악된 경우(예: 대규모 또는 중대한 계약, 로비 서비스), 법률 및 준법 부서가 평가에 포함되어야 합니다. 감지된 심각한 리스크 모두를 완화하기 위한 추가 작업을 시행하거나 계약을 진행하지 않기로 결정해야 합니다. 뇌물방지 프로그램의 결점을 지명 전에 보완하거나 명확한 후속 조치를 마련하여 지명 직후 정해진 날짜까지 보완 작업을 시행하기로 합의할 수 있습니다.

제3자에 대해 파악된 문제의 심각성에 따라 완화 계획의 범위와 기간이 달라질 것입니다. 몇 가지 주요 고려사항은 다음과 같습니다:

- 제3자가 불법적인 활동에 연루되었거나 또는 연루된 것으로 의심됩니까?
- 제3자가 업계 규정을 위반했습니까?
- 문제들이 단일적입니까? 아니면 조직적입니까?
- 감지된 문제의 규모가 어느 정도입니까? 예를 들면, 위법 행위가 얼마나 크고 광범위 합니까?
- 제3자가 활동하는 사법권/지역 특유의 문제입니까?
- 제3자가 문제에 대한 시정 조치를 취하고 있습니까?
- 활용 가능한 잠정적 해결방법이 있습니까?

완화 계획에는 다음의 핵심 사항들이 포함되어야 합니다:

- 문제의 성격
- 문제 파악 방법 및 시기
- 문제 개선을 위한 세부 계획
- 개선을 위한 역할과 책임
- 기간("중대", "심각", "경미"와 같은 문제의 심각성에 비례)
- 후속 조치

사전계약 단계에서의 소규모 회계감사

"우리는 사전계약 단계에서 제3자의 시스템 및 규제에 대해 소규모 회계감사를 실시합니다. 특히 우리가 정립할 수도 있는 특정 매개변수들에 관한 보고 또는 프로세스를 요청할 때 저항에 부딪히게 되면 우리는 사전계약 대화를 가집니다. 때로는 이런 개념들이 우리 산업 내에서 낯설기도 하지만, 일단 이런 대화를 나누고 나면 파트너와의 보다 만족스러운 거래를 이끌어 낼 수 있습니다. 재무팀뿐만 아니라 기업 소유주도 이런 대화에 합류 시키려고 노력합니다.

우리는 제3자와 이런 '온보딩' 대화를 가지고 난 후, 매우 드물게 준법 문제 또는 요구 사항들의 이유로 몇몇 파트너를 고용하지 않기로 결정했습니다. 물론 이 프로세스는 다른 조사들 중에서도 설문지와 평판 평가를 포함한 형식적인 실사를 보완합니다. 특정(또는 중요한) 유형의 제3자에 대해 두 가지 실사를 동시에 진행합니다. 하나는 상업적 평가이고 다른 하나는 준법 실사 프로세스로서 평판 및 반부패 평가가 포함됩니다.

단일 단계로 이루어진 실사 방법은 각각의 제3자 유형에 해당하는 다른 리스크들을 고려합니다. 우리는 준법 실사에 맞는 설문지와 여러 방안들을 가지고 있습니다. 이를 통해 과거의 관계, 정부 연관성, 수사 또는 혐의, 우리 산업과 적대적인 언론에 대한 특정 리스크를 알아봅니다. 우리의 전체적인 리스크 메트릭스에서 반부패는 우리가 집중하는 다른 리스크들 중에서도 매우 중요한 요소입니다.

리스크 평가 결과에 따라 우리는 때때로 제3자를 위한 직접 교육과 같은 추가적인 실사 단계를 이들이 제공하는 서비스 또는 정부 기관과의 연관성 수준에 따라 진행하는데, 특히 높은 리스크를 지닐 수 있는 파트너 또는 더 큰 영향을 끼칠 수 있는 파트너의 경우에 그러합니다."

인터뷰, 고위 준법 관리자

실사 5단계 - 계약 진행 여부 결정: 감지된 리스크를 완화한다는 조건으로 경영진은 실사 보고서를 '충분'이라 서명하고 필요한 경영진 승인을 얻어 제3자와 계약을 진행합니다. 의사결정이 어렵거나 잔여 리스크가 높은 경우, 제3자 합류 여부 결정은 법률 및 준법 부서 또는 법률 및 준법부서의 부서장과 더불어 특별 위원회에 맡겨집니다.

"문제가 되는 일이라면, 대부분은 위원회에 보고됩니다. 고위험 거래 위원회로 보고되죠. 이에 대한 절차가 마련되어 있어야 하고, 이 과정은 문서로 기록되어야 합니다. 이런 게 올바른 관행입니다. 충분한 검토가 이루어졌다는 것을 보여줄 필요가 있습니다."

인터뷰, 전문 상담사

표7 - 리스크 범주에 따른 표본 실사 체계

전문 기관의 감사	위험 수준		
	낮음	중간	높음
제3자가 사전평가서(Pre-Qualification Questionnaire, PQQ)를 작성하고 서명하였으며 모든 위험 신호를 확인함	●	●	●
기업의 뇌물방지 프로그램을 따르거나 이에 맞추고, 적용할 수 있는 법률과 규정을 준수하겠다는 제3자 고위 관리자의 서명	●	●	●
공시 자료	인터넷 자료만 조사	공식 기록 조사	공식 기록 조사와 함께 시장 동향 분석
정책과 절차 등에 대한 기업의 서류		●	●
공개 자료의 데이터베이스 확인		●	●
SEDEX 등 회원 전용 데이터베이스 확인	선택가능	●	●
위험/분야에 따른 추가 평가서 작성		●	●
관계 관리자나 구매자의 평가		간단한 의견	전체 평가
공시 자료와 제공받은 정보를 바탕으로 공급자의 반부패 프로그램 평가		●	●
외부 업체가 진행하는 실사		●	●
평가 훈련을 통한 부패방지 프로그램의 적합성 판단		필요한 경우	●
현지 자료: 인터뷰, 참고자료, 증언, 대사관, 상공회의소, 기업 협회, 여론 형성자의 정보성 의견		필요한 경우	●
홈페이지 방문(예: 법무팀 및 준법감시팀 주도)		필요한 경우	●
전문 기관의 감사		필요한 경우	필요한 경우

실사(Due diligence) – 모범 이행 방안

- 타인에게 완전히 의존하지 마십시오: 동종 업계 기업이 고용하거나 공인된 제공업체가 보증한 제3자라고 해서 충분한 실사가 필요 없다고 여겨서는 안됩니다. M&A를 통하여 제3자를 인수할 시에도 이전의 실사나 인수 대상과의 오랜 기간 동안 맺은 기존의 관계에 의존하지 마십시오.
- 통합되고 균형 잡힌 접근법을 취하십시오: 맞춤형 커뮤니케이션 및 교육 제공 등 제3자의 뇌물방지 관리를 위한 다른 구성 요소와 실사 간의 균형을 맞추고 통합하십시오.
- 표본 실사를 활용하십시오: 품질 통제 표본 실사를 사용하여 자사의 도구가 효과가 있으며 고위험군을 발견하고 있다는 확신을 가지십시오.
- 시간을 주십시오: 실사 프로세스를 미리 완료하여 비즈니스 파트너와 제3자에게 식별된 리스크를 적절히 완화시킬 수 있는 기회를 주십시오.
- 지역의 의사결정을 이끄십시오: 실사 결과를 바탕으로 결정을 내릴 시 관계 관리자 등 해당 비즈니스 활동과 긴밀한 자의 판단을 포함시키십시오. 지역적 결정의 책임은 균형있게 잡혀야 합니다. 기업은 중앙 부서를 통하여 표준을 설정 및 모니터링하고 실사를 적용하도록 하며, 준법 확인을 위해 리스크 수준을 바탕으로 관리 승인 제한과 연서 요건을 마련해야 합니다.
- 제3자에게 과중한 부담을 지우지 마십시오: 기업의 실사 과정이 과중한 부담을 지워 지역의 소규모 제3자가 정당하지 못하게 배제되지 않도록 하십시오.
- 법률 및 준법 부서를 참여시키십시오: 결정을 내릴 때 리스크에 기반한 접근법을 활용하여 법률 및 준법 부서를 참여시키십시오. 리스크가 여전히 높거나 결정하기 어려운 경우, 특별 위원회로 결정이 회부될 수 있습니다.
- 프로세스를 문서화하십시오: 의사결정이 신중하고 철저하게 이루어졌다는 점을 보여주기 위해 항상 의사 결정 프로세스를 문서화하십시오.
- 질적으로 평가하십시오: 제3자 관계 관리자, 준법 부서 관리자 등 경영진과 임직원의 판단을 활용하십시오. 이것은 효과적인 실사에 매우 중요합니다. 뇌물수수는 종종 예상치 못한 영역에서 발생할 수 있으며, 기성 채널이나 신호에는 습관적이거나 관습적인 접근법이 뒤따를 뿐입니다. 기업은 새로운 리스크에 대한 경계를 늦추지 말아야 합니다. 제3자 실사에 관여하는 자가 이의를 제기하고 질문하며 혁신적일 수 있도록 격려해야 합니다.
- 문제를 처리하십시오: 실사를 통해 문제를 확인했다면 추가 조사를 위해 외부 고문 지명을 고려하십시오. 문제 제기는 제3자 경영진과의 대면 회의를 통해 이루어지며 수정 및 완화를 위한 일정이 세워질 것입니다. 리스크는 리스크 영역에 대한 양측 경영진의 합동 조사 및 분석을 통해서도 제거될 수 있습니다. 뇌물수수에 관한 논의는 제3자에게 민감한 문제이며 문화적 차이로 인해 오해나 불쾌감을 유발할 수 있으므로 신중히 다루어야 합니다.

3.5 계약(Contract)

제3자와의 계약은 단순한 협의 그 이상입니다. 이는 중대한 뇌물방지 통제책입니다. 제3자와의 계약을 통해 기업이 뇌물방지 및 윤리적 행동에 대해 기대하는 바를 명백하게 전달하고, 권리를 정하며 뇌물방지 요건 및 모니터링, 재임명, 시정, 종료 및 퇴출 프로세스를 밝힙니다. 2016년 크롤(Kroll) 보고서에 따르면, 응답자 조직 중 75%가 문제 발생 시 계약 조항에 따라 준법 요구 사항을 정하고 가능한 대응들의 윤곽을 세웁니다.[26]

계약서에 포함된 뇌물방지 조항 및 권리는 관계 내에서 기업이 가진 영향력의 정도에 따라 결정됩니다. 계약 당사자인 기업은 계약상 대행업체 및 유사 중개인이 뇌물방지 프로그램을 준수하도록 요구할 수 있습니다. 그러나 다른 관계에서는(예: 공급업체, 컨소시엄, 합작기업) 영향력이 부족하여 뇌물방지 프로그램의 모든 항목을 준수할 것을 요구하지 못하고 대신 실사에 의존하여 적절한 파트너를 선정해 윤리적인 행동을 보장할 수 있습니다. 기업은 제3자가 뇌물방지 및 반부패법을 준수하고 자체적인 통제책을 마련하여 의무 사항 위반을 방지 및 감지할 것이라는 계약상의 약속을 항상 이끌어 내야 합니다.

26 Kroll and Ethisphere, 2016, p.20.

주요 뇌물방지 통제책인 계약 조항들을 이용하여 특정 뇌물수수 리스크를 완화할 수도 있습니다. 예를 들면, 일부 기업들은 공무원들과의 만남, 선물 및 접대 시 준수해야 하는 요건들을 세부적으로 기록하는 등 정부를 상대하는 높은 리스크의 중개인에 대해 추가 조항을 적용합니다.

표 8 - 뇌물방지 계약 조항 예시

- 뇌물방지 정책 마련 요구
- 모든 뇌물방지 및 반부패 관련법 준수
- 기업의 뇌물방지 프로그램과 동등한 수준의 적절한 뇌물방지 프로그램을 확보하겠다는 약속(기업이 영향력을 가질 경우)
- 하위 업체들의 뇌물방지 및 반부패 법 준수를 보장하기 위해 모든 합리적 조치들을 취하겠다는 약속
- 제3자의 뇌물방지 프로그램에 대한 책임자 명시
- 소규모 뇌물(급행료) 또는 해외 공무원과의 거래와 같은 부패 리스크 대응에 대한 구체적인 요건
- 협력업체 고용(및 신원)과 추후 절차 공지 의무
- 어떠한 공무원 또는 가까운 친인척도 투자자, 관료, 직원 또는 비선 이사로 제3자와 관련 되어있지 않다는 보증
- 제3자가 뇌물수수 또는 다른 형태의 부패 사건의 수사, 처분, 또는 유죄 판결 대상이 아니며 과거에도 아니었음을 보증
- 명료한 비용 및 수임료 지급 절차: 지급 관할권 정의, 형식 및 필수 증명 서류에 대한 정의(예: 본사 또는 활동 국가 내에서 모든 비용이 지급되며 국외 계좌, 비현금성 비용지불은 금함)
- 기업 또는 기업 대리인들에 의한 감사에 활용할 수 있는 정확한 장부와 기록을 관리하겠다는 약속
- 회계감사 권리(관계 성격, 리스크 수준, 해당될 경우 지방법규 준수에 맞게 조항을 조정)
- 뇌물수수 사건 또는 혐의에 대한 즉각적인 서면 통지
- 위반 사항 및 제3자의 뇌물방지 프로그램의 허점을 보완하겠다는 약속
- 심각한 뇌물수수 사건이 발생하거나 명백한 혐의가 있는 경우, 또는 제3자의 뇌물방지 프로그램에 복수의 또는 반복적인 부적절성이 명백한 경우, 계약을 종료할 수 있는 권리(해당 조항이 적용될 수 있는 상황 명시). 뇌물방지 프로그램과 관련하여 정기적으로 효율성 검토 실시

위에 제시된 표 8은 기업이 제3자와의 계약에 추가해야 할 유형의 조항을 정리한 것입니다.[27] 기업은 모든 중요한 법적 서류 작성 시와 마찬가지로 기업이 당면한 리스크 수준을 고려하여 사업을 위한 최선의 조항 및 정확한 용어 규정을 위해 법적 자문을 구해야 합니다. 기업은 계약 용어를 포괄적으로 규정하여 부패 사건 발생 시 제3자를 적절히 관리 및 모니터링하고 문제를 해결할 수 있어야 합니다.

27 These examples are derived in large part from the ICC Anti-Corruption Clause (International Chamber of Commerce, 2012). See: http://www.iccwbo.org/Advocacy-Codes-and-Rules/Document-centre/2012/ICC-Anti-corruption-Clause/ [accessed 20th June 2016].

계약(Contract) – 모범 이행 방안

- 뇌물방지 계약 조건을 처음부터 정하십시오: 계약 수주를 위한 경쟁이 끝나지 않은 지명/선정 과정의 초반에 계약상의 뇌물방지 조건을 알리십시오. 지명이 곧 끝나게 되는 최종 단계보다 응찰이 검토 중일 때 제3자가 조건에 동의할 가능성이 더 큽니다. 이를 통해 제3자가 뒤늦게 당황하거나 계약서 작성 시 문제를 겪을 가능성이 적어집니다.
- 규약, 표준 및 법률을 참고하십시오: 국제투명성기구(Transparency International)의 뇌물방지를 위한 경영원칙(Business Principles for Countering Bribery), 국제상공회의소 행동강령(ICC Rules of Conduct), 곧 제정될 ISO 37001과 같은 뇌물방지 인증 등 선진 규약을 준수할 것을 요구하십시오. 참고할 수 있는 법률에는 영국 뇌물수수법(UK Bribery Act)과 미국의 해외부패방지법(FCPA)이 있습니다.
- 모범 계약서를 제공하십시오: 계약 협상 담당자에게 평가가 좋고 훌륭한 법적 분석을 바탕으로 한 표준 계약 및 뇌물방지 조건을 제공하십시오. 이는 일관성을 확보하고 협상 및 계약서 작성 중 오류, 누락 또는 외부 압력에 의해 뇌물방지 조건이 원래 계획과 달라지는 것을 방지하기 위해서 입니다.
- 계약 조건에 관한 내부의 참여가 있어야 합니다: 표준 계약서 작성을 위해 부서 간 협의가 있어야 하며, 경영진은 계약 조항, 권리 및 뇌물수수를 비롯한 주요 리스크와 관련된 계약상의 사안들을 숙지해야 합니다.
- 권리를 확대하여 협력업체도 행사할 수 있도록 하십시오: 하도급자에 대한 제3자의 의존도가 큰 경우 제3자를 포괄하는 권리를 명시하십시오. 모든 하도급자 지명을 공지 받거나 승인할 권리, 혹은 제3자가 리스크가 높은 하도급자를 고용하거나 외국 공무원이 관련될 경우 또는 제3자가 뇌물수수 사건 이력이 있는 경우 기준을 정할 수 있는 권리가 여기에 해당합니다. 기업은 또한 1차 협력업체에게 요구하여 1차 협력업체의 하도급자가 기업의 뇌물방지 조건을 따르도록 할 수 있습니다. 공급망 자체의 리스크가 높고 기업이 충분한 영향력을 행사할 수 있는 경우라면 기업은 1차 협력업체의 공급업체를 완벽하게 파악해야 합니다. 공급망이 긴밀하게 통합된 예외적인 경우 1차 협력업체는 자신의 하도급자와의 계약에 기업 또는 기업의 대리인이 감사할 권리를 포함시킬 수 있습니다. 어떠한 경우에도 기업은 1차 협력업체가 자신의 제3자를 감사할 권리를 마련하고 행사할 수 있음을 확실히 명시해야 합니다.
- 계약 조건을 갱신하십시오: 오랜 기간 지속해오거나 인수 후 발생한 관계의 경우 계약 조건의 갱신을 간과해서는 안됩니다. 리스크가 높은 제3자의 경우 법률 및 준법 부서가 정기적으로 계약을 검토하는 절차를 수행해야 합니다. 법률 및 규제, 사업 환경, 니즈 등 환경은 끊임없이 변화하고 있습니다. 예를 들면 영국 뇌물수수법(UK Bribery Act)이 발효되면서 많은 계약이 이 법 조항을 반영하기 위해 갱신되었습니다. 시간이 흐르면서 제3자와의 계약에 제3자와 관련된 법률 사건에 대한 해석이 반영될 것입니다.
- 잠재적 위반에 대한 대응 프로세스를 규정하십시오: 뇌물수수 리스크에 관한 열린 토론을 장려하기 위해 제3자의 뇌물수수 사건 처리 방법에 요구되는 사항들을 명확하게 제시해야 합니다. 기업의 영향력에 따라 제3자 뇌물방지 프로그램 상의 조사, 보고 및 약점의 개선을 위한 프로세스와 일정을 규정하십시오.
- 구체적 출구 계획을 세우십시오: 중대한 계약의 경우 뇌물방지 조건 위반 시에 어떠한 방식으로 계약을 종료할 것인지에 관한 계획을 세워 두십시오. 계약 종료가 복잡한 합작 투자와 컨소시엄의 경우 특히 중요합니다.
- 종합된 기록을 유지하십시오: 종합 데이터 시스템을 이용하여 제3자 관계 및 계약목록을 최신의 상태로 완전하게 유지해야 합니다.

3.6 관리(Management)

원칙 8. 권고 및 보고 체계와 맞춤식 커뮤니케이션 및 교육 활용으로 제3자와의 관계 관리

제3자 관계 관리자와 제3자의 직원에게 리스크 수준에 맞는 맞춤식 커뮤니케이션 및 교육 방식을 제공합니다. 또한, 비밀이 보장되는 제3자 권고 및 제보 창구를 제공하고, 신뢰할 수 있는 보고서를 점검합니다.

3.6.1 커뮤니케이션 및 교육(Communications and training)

실사 프로세스는 제3자가 리스크 특징에 적합한 만족스러운 뇌물방지 프로그램을 갖추고 있다는 점을 입증할 수 있어야 합니다. 입증된 경우에도 제3자의 임직원이 프로그램을 충분히 이해하고 기술을 갖추고 있는지, 바람직하게 행동할지는 확신할 수 없습니다. 그러므로 기업은 제3자에게 기업이 뇌물수수 퇴치에 두는 비중과 제3자의 임직원들에게 기대하는 행동 방식, 특정 리스크를 인식하고 처리하는 방식을 명확하고 이해하기 쉽게 전달할 필요가 있습니다.

계약서와 행동 강령의 전달, 제3자의 영업 활동에 대한 기대는 기업이 제3자의 뇌물수수 방지를 위한 요구 조건을 전달하기 위한 플랫폼입니다.

"교육이 핵심입니다. 초기에 시간을 투자해야 큰 변화를 가져올 수 있습니다. 우리는 상징성이 있는 회사라 잠재적으로 해가 될 수 있는 제3자와는 협력하고 싶지 않습니다."

인터뷰, 고위 준법 관리자

교육은 제3자의 뇌물방지 관리 방안의 기본 요소이며, 리스크가 높은 제3자의 자격 요건이 되어야 합니다. 그러나 기업은 이를 자주 등한시합니다. 2015년 크롤(Kroll)의 조사에 따르면, 1년에 1회 이상 제3자에게 뇌물수수 및 부패 방지 교육을 제공한 응답자는 27%에 그쳤으며, 48%는 교육을 전혀 제공하지 않았습니다. 교육을 제공한 응답자 중 교육이 효과적, 혹은 매우 효과적이라고 평가한 응답자는 1/3 미만이었습니다.[28]

커뮤니케이션과 교육은 판매중개업체 등 리스크가 높은 제3자에게 집중되어야 하지만, 그렇다고 글로벌 대기업에 주의를 기울일 필요가 없다고 생각해서는 안 됩니다. 대기업이 실질적 뇌물방지 프로그램을 갖추었음에도 불구하고 대기업에 대한 뇌물수수 단속이 끊이지 않는다는 점은 이들의 프로그램이 뇌물방지 실천을 보장하지 못한다는 것을 보여줍니다. 특화된 교육과 맞춤형 커뮤니케이션은 규모가 큰 제3자와 이들의 하도급자 직원들이 기업의 대리인으로 활동할 때 도움이 될 것입니다.

실사(3.4장의 2단계에서 설명)와 마찬가지로 기업은 제3자가 과중한 부담을 지지 않도록 해야 하며, 제3자 관리 프로그램의 확산으로 인해 지역 사업체가 여러 기업의 교육 과정 때문에 난처해질 수 있다는 점을 의식하고 있어야 합니다. 제3자에게 부담이 될 경우 기업은 개입 정도를 결정할 때 외부에서 제공하는 교육을 포함하여 제3자의 기존 뇌물수수 방지 교육도 고려 대상에 넣어야 합니다. 기업은 능률을 높이고 일관된 표준을 보장하기 위해 공동노력 교육 이니셔티브에 참여하는 것도 고려해야 합니다.

28 Kroll and Compliance Week, 2015, p.7.

커뮤니케이션 및 교육(Communications and training) - 모범 이행 방안

- 교육은 리스크를 바탕으로 접근합니다: 고위험군을 대상으로 하는 경우, 보다 효과적인 방법으로 여겨지는 면담 형식의 특화된 교육을 자주 실시해야 하며, 저위험군의 경우에는 원격 온라인 교육을, 중간 위험군은 두 가지 방식을 접목하여 접근합니다.
- 기업의 메시지를 통합합니다: 뇌물방지 커뮤니케이션 및 교육은 기업의 표준과 프로세스, 기타 지속가능성 이슈 및 책임에 대한 지지와 같은 맥락이어야 합니다. 메시지가 제대로 전달되려면 뇌물방지에 관한 커뮤니케이션은 기업의 많은 커뮤니케이션 중에서도 정확하고 명확해야 합니다.
- 경영진의 강한 의지를 유지하십시오: 교육 및 커뮤니케이션에 등장하여 인사말을 하는 등과 같은 방식으로 제3자의 고위 경영진을 최대한 많이 참여시킵니다.
- 이해하기 쉬워야 합니다: 뇌물방지 요구사항, 지침 및 교육은 현지어로 명확하게 전달하며, 협력업체에게 기대하는 바는 법률 용어를 배제하여 전달합니다.
- 자사의 임직원을 교육해야 합니다: 제3자 담당자에게 맞춤 교육을 정기적으로 제공해야 합니다. 이 교육은 식별된 제3자 리스크와 일관되어야 하며 제3자에게 전하는 메시지와 일치해야 합니다.
- 임직원 및 제3자 교육을 통합합니다: 판매 대행업체 등 일부 제3자에게 제공되는 교육은 직원을 대상으로 한 교육과 일관되게 하고, 관련 당사자들과의 합의를 통해 대행업체가 지명한 세관 화물 취급자와 같이 리스크가 높은 하도급자까지 교육을 확대할 것을 고려하십시오. 적절한 경우 제3자를 임직원 교육에 참여시키거나 사내 교육을 조정하십시오. 이것이 비용 대비 효과가 클 것입니다.
- 맞춤형 행동강령 또는 사업 수행 지침을 제공하십시오: 기업의 홈페이지에 공급업체, 하도급자 및 기타 제3자를 위한 지침을 게시하십시오. 여기에는 행동 기준 및 선물, 향응, 이해 충돌 등 특정 문제 영역에서 공급업체에게 기대하는 바가 포함될 것입니다.[29]

29 See, for example: http://www.bechtel.com/supplier/ethics/ [accessed 20th June 2016].

3.6.2 조언 및 제보 채널(Advice and speak-up channels)

조언 채널은 뇌물수수 방지 프로그램에 관한 질의에 대한 응답과 정보를 제공하는 역할을 합니다. 제보 채널(또는 내부고발 채널, 핫라인, 상담전화)을 통해서는 임직원들이 우려를 제기하거나 뇌물수수 사례를 신고할 수 있습니다. 드물게 사업 파트너도 이를 이용할 수 있습니다.

기업은 제3자를 위한 제보 채널 설치를 고려해야 합니다. 내부고발자들은 자신의 신고로 인해 난처해지는 경우가 많으므로 제3자의 임직원들은 우려 제기를 주저할 수 있습니다. 기업은 신고와 문제를 잘 처리하고 비밀 보장 및 보호를 설명하여 이들을 격려할 수 있습니다. 또한 외부 업체가 제보 채널을 운영한다면 제3자의 임직원은 제보 채널이 독립 기구에 의해 운영된다는 사실을 알게 되므로 우려를 제기하는 데 용기를 얻을 수 있습니다. 이 채널의 이용도를 더욱 높이기 위해서 기업은 이들 창구에 영어 외 관련 외국어 서비스를 제공하는 방법도 고려해야 합니다.

제3자가 사용할 수 있는 기업 제보 창구

"보다폰은 목소리를 높이라는 의미의 내부 고발 프로그램인 '스피크업(Speak Up)'을 실시하고 있으며, 이는 자사 직원, 공급업체, 비즈니스 파트너 모두가 사용할 수 있습니다. 공급업체, 도급업체, 비즈니스 파트너, 직원들은 부정이나 부패, 사기, 노동 및 인권 문제, 환경 파괴나 기타 비윤리적 행위 등 행동 강령을 위반하는 일은 무엇이든 보고해야 하며, 이는 그들의 의무입니다. 독립적인 제3자와는 계약을 통해 보고서를 작성할 수 있도록 합니다….."

보다폰 홈페이지(http://vodafone360.com/content/index/about/about_us/suppliers/speak_up.html)

조언 및 제보 채널(Advice and speak-up channels) – 모범 이행 방안

- 제3자의 제보를 장려하십시오: 내부 제보 채널을 제3자에게까지 확대하십시오.
- 기존 채널을 점검하십시오: 제3자의 제보 프로세스 유무를 실사 기준에 포함시키십시오.
- 제보 과정에 대한 신뢰를 높이십시오: 제보 절차에 대한 제3자의 신뢰를 높여 신고를 주저하거나 우려하지 않게끔 해야 합니다. 내부고발자에 대한 법적 보호를 설명하고 상기시키며, 독립된 기구를 활용하거나 사건의 성격보다는 건수 및 해결 건수를 보고하는 등의 방법이 있습니다.
- 교육을 제공하십시오: 기업이 제3자의 임직원에게 맞춤 교육을 제공하게 될 경우, 교육 중 제보 채널에 관한 토론을 포함시키십시오. 그러나 이는 민감한 주제일 수 있으므로 제3자와의 합의가 필요합니다.
- 직접 신고를 장려합니다: 우려 제기는 관계 관리자, 준법 관리자 혹은 내부고발 채널 등 기업을 통해 이루어지도록 합니다.

3.6.3 사건 관리(Incident management)

어떠한 뇌물수수 방지 프로그램도 공급망의 뇌물수수 사건으로부터 기업을 완전히 자유롭게 할 수는 없습니다. 사건을 예상하고, 신속·철저하게 그리고 효율적으로 관리하기 위해서는 절차가 필요합니다. 사건은 모니터링, 감사, 내부고발(제보 전화를 통한 내부의 정보 또는 당국으로의 신고 등)에 의해, 또는 미디어가 혐의를 제기하거나 당국이 다른 조사를 진행하다 밝혀질 수 있습니다. 사건의 성격은 의심 사례에서 뇌물수수가 실제 발생했을 가능성이 높은 사건에 이르기까지 다양합니다.

경영진은 사건에 대한 정보나 혐의를 접한 즉시 법률 및 준법 부서에 알려 자문을 구해야 하며 고위 경영진에 사건을 즉각 알려야 합니다. 의혹이 제기된 모든 뇌물수수 사건은 신빙성뿐만 아니라 해당 문제의 규모와 심각성을 밝히기 위해 분류되어야 합니다. 이는 적절한 대응 수준을 결정하기 위해서 입니다. 기업은 대내외 커뮤니케이션 지침 및 대비책을 갖추고 있어야 하며, 대규모 사건일 경우 투자자에게 잠재 심각성 및 취해질 조치를 알려야 합니다.

기업은 통제책이 기능을 못했는지, 뇌물수수법에 저촉될 가능성이 있는지를 조사해야 합니다. 조사의 일환으로 기업은 계약상의 제3자 감사 권리를 행사하고, 서류 및 전자 파일을 보호·검토하며, 사내 인사 및 제3자와의 면담을 진행해야 할 수도 있습니다. 이 과정에서 외부의 조사 전문 회사를 활용할 수 있습니다. 임직원이 제3자와의 뇌물수수 사건에 연루되었다는 의혹이 제기되면 기업은 적절한 경우 임직원에게 정직 처분을 내릴 수 있습니다.

사건 관리(Incident management) - 모범 이행 방안

- 당국과 협조하십시오: 뇌물수수 사건이 발생했을 가능성이 있다면 당국에 전적으로 협조하기 위한 정책 및 절차를 수립하고 기업의 법무팀이 관리하도록 하십시오.
- 관계를 지속할지 종료할지를 결정하십시오: 수사 기간 동안 관계를 지속할 수 있을지, 혹은 중단해야 할지를 결정하십시오. 제3자가 중대한 파트너이거나, 뇌물 사건이 제3자의 단일 부서에 제한되어 회사 전체를 반영하는 경우가 아니라면 관계를 지속하는 쪽으로 결정할 수 있습니다. 관계가 지속된다면 뇌물수수 혐의가 있거나 조사를 받은 담당자와의 접촉은 중단하십시오. 법정 소송에서 기업이 불리한 판결을 받은 경우 경영진의 교체나 뇌물방지 통제책의 강화 등 시정 조치가 취해질 것입니다. 그렇다 해도 문제의 행동이 심각하고 우려가 남아 있을 경우 기업은 제3자와의 관계를 종료할 수 있습니다. 의사 결정은 신중해야 하며 문서화되어야 합니다.
- 사건에서 배우십시오: 사건이 종결되면 사건에서 얻은 교훈을 바탕으로 자사의 제3자 관리책을 개선하십시오.

3.7 모니터링(Monitoring)

원칙 9. 엄격한 모니터링 절차 실시로 뇌물 사건 및 뇌물방지 프로그램 위반을 예방 및 파악

고위험군 제3자에게는 뇌물방지 프로그램을 준수했음을 매년 자체 증명할 것을 요구합니다. 이미 계약을 체결한 제3자에게는 주기적으로 실사를 실시합니다. 고위험군 제3자에게 상당한 뇌물수수의 우려가 있는 경우 계약서상에 명시한 감사를 시행합니다.

엄격한 모니터링 절차는 뇌물수수를 고민하고 있는 제3자 및 임직원을 억제하면서 동시에 뇌물수수 의혹 및 사건을 밝힐 수 있는 방법이 됩니다.

기업은 제3자에게 업데이트된 정보를 직접 요청하여 새로운 정보를 정기적으로 수집해야 합니다. 이를 통하여 제3자가 기업의 뇌물방지 프로그램을 준수하고 있음을 제3자 스스로 증명할 것을 요구하고 갱신된 실사를 진행하며 감사 권리를 행사하고, 이러한 과정 일부를 자동화할 수 있는 기술을 활용할 수 있어야 합니다. 제3자 감사와 관련된 자세한 설명은 3.7.2장에 있습니다.

모니터링 결과는 정기적으로 경영진에게 보고되며 기업의 뇌물수수 방지 조치에 관한 공시용 정보를 제공할 것입니다.

모니터링(Monitoring) - 모범 이행 방안

- 정보를 업데이트하십시오: 모든 제3자에게 제3자의 소유권, 인수, 연례 보고서 등 회사에 관한 기본 정보를 업데이트하는 온라인 설문지 작성을 요청하십시오.
- 매년 인증을 요구하십시오: 리스크가 높은 제3자의 임원이나 최고 경영자에게 제3자가 가) 해당 연도에 뇌물방지 프로그램을 시행 중이며 검토 대상이라는 점, 나) 뇌물수수 사건이 발생하지 않았다는 점을 자가 인증할 것을 요구하십시오. 이 인증에는 뇌물방지 프로그램의 시행과 관련된 성과, 발전, 혹은 문제를 기술한 보고서가 포함될 수 있습니다.
- 실사를 재실시하십시오: 계약업체를 재선정할 때뿐만 아니라 계약관계에 있는 모든 제3자를 대상으로 하는 실사를 주기적으로 반복 실시하십시오. 리스크가 높은 제3자의 경우, 2~3년마다 실시할 것을 고려해야 합니다.
- 기술을 활용하십시오: 특정 유형의 제3자의 경우, 기업에 부정적인 언론 또는 광범위한 데이터 선별 기술을 이용해 리스크 특징을 지속적으로 모니터링하십시오. 거래 모니터링 및 데이터 분석 툴도 활용될 수 있습니다(5장에서 설명).
- 성과를 공개하십시오: 제3자에게 공동노력 등의 뇌물방지 성과를 모두 공개할 것을 권장하십시오. 이를 통해 관계가 견고히 되고, 기업의 모든 제3자에게 적용할 수 있는 소중한 교훈도 얻을 것입니다.

3.7.1 내부통제(Internal controls)

계약이 성사되면 뇌물방지 프로그램의 통제책이 제3자와의 모든 관계에 적용되어야 하며 특히 리스크가 가장 높은 관계에 집중되어야 합니다. 기업의 뇌물방지 프로그램에 의해 승인 한계, 연서 및 직무 분리 등 내부 재무 및 회계 통제책이 통합될 것입니다. 그러나, 특정 유형의 제3자가 이미 식별된 리스크에 대응하기 위해서는 이 통제책들이 개선되어야 할 수도 있습니다.

제3자 거래는 관계 기간 동안 통제책을 기준으로 모니터링 되어야 합니다. 기술 시스템은 활동이 진행되는 곳을 효과적으로 모니터링하고 거래나 행동 패턴이 지침에 반하는 경우를 발견하는 데 도움이 됩니다. 예를 들어 조달 패턴에 관한 데이터 분석 기술을 통해 의심스럽거나 변칙적인 지급을 발견할 수 있고, 무선인식(RFID) 추적 도구를 활용해 고가품을 추적할 수 있으며 바꿔 치기, 유용, 위조, 절도 등 뇌물수수에서 비롯될 수 있는 사건을 발견할 수 있습니다.

내부통제(Internal controls) – 모범 이행 방안

- 기업 정책에 반하는 활동을 확인하십시오: 송장에 기재된 활동이 접대, 출장 경비, 선물, 기부, 후원, "급행료"와 관련하여 기업의 정책을 따르는 지 확인하십시오.
- 리스크가 높은 비용을 면밀히 검토하십시오: 리스크가 높은 유형의 비용 지급에 대해 추가 검토를 시행하십시오. 비자, 관세, 세금, 정부 인증서, 라이선스, 상여금, 수수료, 선물, 향응, 출장, 기부, 마케팅이 여기에 포함됩니다.
- 자사의 통제책을 테스트하십시오: 거래를 선정해 통제책을 확인하여 신빙성 있는 제3자 문서를 보관하고 거래가 정확하게 기록되도록 하십시오.
- 승인 제한과 연서를 적용하십시오: 계약, 지급, 거래에 대하여 승인 제한 및 연서를 적용하고 시행하십시오.
- 확인과 승인 절차를 밟으십시오: 미지급 계정의 탕감, 제3자의 지불 조건, 제3자에게 판매된 물품의 재구매에 대하여 해당 절차를 도입하고 시행하십시오.
- 사법권에 제한을 두십시오: 제3자가 위치하거나 사업을 운영하는 사법권에서만 지불하십시오.
- 현금 지급을 금지하십시오: 현금 지급을 금하고 강력한 소액 통제책을 시행하십시오.
- 직무를 분리하십시오: 제3자와의 관계의 모든 측면을 임직원 한 명이 처리하지 않도록 하십시오.
- 지급 내역을 제공한 상품 및 서비스와 대조 확인하십시오: 제공한 상품 및 서비스에 적합하게 지불되었는지 확인하십시오.
- 증빙 서류를 제공하십시오: 모든 서류를 갖추어 지불을 위한 송장을 뒷받침하도록 합니다.

3.7.2 제3자 감사(Third party audits)

감사 권리는 모든 제3자와의 계약에서 일반적인 부분이지만, 제3자에 대한 감사 여부와 방식은 많은 기업이 고심하는 부분입니다. 조사에 따르면 다수의 기업이 감사 권리를 행사하지 않고 있습니다.[30] 제3자와 관련한 심각한 문제가 발생해 관계가 종료될 가능성이 있을 때에만 행사하는 것이 보통입니다.

감사 권리의 행사율이 낮은 이유는 감사 시행에 필요한 자원과 비용, 다른 문제 영역에 대한 감사 요구, 혹은 감사 시행에 대한 제3자의 저항 때문인 경우가 많습니다. 이 외에도 다음과 같은 많은 어려움이 있습니다:

- 제3자가 눈속임에 능해 좋은 사례를 보여주고 감사인이 듣고 싶어 하는 말을 합니다.
- 1차 협력업체를 감사하는 것만으로는 불충분할 수 있습니다. 1차 협력업체가 하도급자를 통해 뇌물을 공여할 수 있고, 물류업계나 라이선스 취득과 같이 뇌물수수가 조직적인 서비스 부문의 경우 공급업체와 중개인을 통해 뇌물수수가 이루어질 수 있습니다.
- 만족스러운 감사 결과가 청렴을 보장하지는 않습니다. 근로나 안전과 같이 강도 높은 감사를 받고 만족스러운 결과를 얻었음에도 불구하고 심각한 사건이 발생한 근로나 안전 부문에서 교훈을 얻을 수 있습니다.

많은 어려움에도 불구하고 감사 권리는 뇌물 및 부패 방지 프로그램에 대한 기업의 노력을 제3자에게 명확하게 전달하는 유용한 뇌물수수 억제책입니다. 주요 의도는 뇌물방지 프로그램에 대한 제3자의 관심을 높이는 것인 한편 감사 권리를 행사하지 못했다면 당국의 조사가 있을 시 결점으로 비춰질 수 있습니다.

감사 프로세스

감사 권리의 목적은 해당 뇌물방지법, 정책(기업 정책을 포함), 절차의 위반을 적발하기 위해서 입니다. 감사는 리스크가 높은 모든 제3자와 뇌물수수 우려가 클 경우 정기적으로 이루어져야 합니다. 리스크가 높은 기존의 제3자를 대상으로 감사의 우선순위를 정할 때 기업이 고려해야 할 요소에는 지역의 리스크 수준과 업무 성격, 해당 제3자가 마지막으로 감사를 받은 후 경과된 시간, 과거 위험 신호의 존재 여부, 제3자의 자체 뇌물방지 프로그램의 성숙도 등이 있습니다.

감사 대상이 될 제3자가 선정되면 현장 방문이 필수적으로 진행되며 서류 검토, 면담, 거래 테스트, 보고서 작성과 같은 절차가 이어집니다. 계약상의 감사 권리에 의해 규정된 경우, 확인된 사건에 대응하고 합의한 개선안에 대한 후속 모니터링의 일환으로 세부적인 거래 테스트가 포함되어야 합니다. 일반적으로 대내외 감사 및 법무팀원으로 구성된 감사팀은 감사 착수 시 해당 제3자를 담당하는 기업의 관계 관리자와 협의해야 합니다.

아래는 제3자 감사 단계에 관한 간략한 설명으로서 대부분 미국투명성기구(TI-USA)의 반부패 준법 프로그램 인증(Verification of Anti-Corruption Compliance Programs)[31]에서 발췌한 내용이며, 제3자 감사에서 최선의 결과를 얻기 위한 모범 이행 방안 몇 가지를 보여줍니다. 아래의 표 9는 제3자 감사가 유독 철저하게 시행된 경우이며 실제로는 계약상 합의된 내용과 궁극적으로는 제3자와의 관계에서 기업이 갖는 영향력에 따라 감사 범위가 제한된다는 점을 유의해야 합니다.

30 A 2015 survey by KPMG found that more than half the companies surveyed with right-to-audit clauses did not exercise them. See: Anti-Bribery and Corruption Global Survey 2015 (KPMG, 2015), p.3.

31 Verification of Anti-Corruption Compliance Programs (Transparency International USA, 2014).

표9 - 제3자 감사 단계

문서 검토 **이 단계는 검토의 계획 및 테스트용으로 적합한 거래 선정, 현장에서의 효과적인 시간 활용을 위해 반드시 필요합니다.**	이 단계에서는 제3자에 관해 다음을 조사합니다: • 반부패 정책 및 행위(행동 강령, 선물, 향응, 자선 기부, 정치적 기부, 로비) • 이사회 회의록, 감사 위원회 회의, 이사회에서의 발표 • 조직도 및 직무 기술서 • 수입 관련 정보 • 제3자 고용, 실사 프로세스 및 보고서 관련 정보 • 매출, 지급된 수수료 및 할인 금액에 관한 정보 • 교육 자료 및 교육 입증 • 유지하고 있는 라이선스 • 내부 감사 보고, 과거 문제에 관한 모든 보고 및 내부 고발자의 신고에 관한 정보 • 지역 시스템으로부터 중앙 시스템으로의 데이터 집계를 포함한 회계 시스템에 관한 정보 • 출장, 선물, 법무 비용, 전문가 감정료, 컨설팅 비용, 라이선스, 허가증, 잡비, 로비 비용, 검사 비용, 기타 요금, 마케팅 및 홍보비, 벌금, 현금, 소액 현금 지출, 자선 및 정치적 기부, 제3자의 지급과 같이 준법과 관련하여 민감한 계좌에 관한 데이터
면담 **면접관은 제3자가 기업의 반부패 프로그램을 이해하고 있는지, 의심스러운 부정행위를 신속하게 신고할 것을 장려하는 분위기인지, 준법 관련 조사를 진행하고 불만사항을 조사하기 위한 분명한 채널이 있는지를 살펴야 합니다.**	현장 방문에서는 주요 인사를 면담해야 합니다. 면담 대상은 일반적으로 다음과 같습니다: • 경영진 • 법률 및 준법 감시 부서장 • 인사부 직원 • 영업, 마케팅, 회계 및 재무 부서, 운영, 법률, 준법 감시 및 조달 담당 임직원 • 대정부 관계 관리자 또는 유통업자, 대리인, 대행업체와의 관계 담당자, 제3자 고용 담당자, 제3자 실사 담당자 • 관세, 화물 운송 및 세금 담당자

테스트 **검토자는 통제책의 효과를 테스트하고, 신뢰할 수 있으며 적절한 제3자의 거래 서류가 존재하는지를 검토하며, 거래가 정확히 기록되었는지를 확인해야 합니다.**	다음은 샘플 거래와 관련하여 검토자가 테스트해야 할 사항의 예입니다: • 승인이 거래 서류에 반영되었는가 • 인증 제한이 적절한가 • 거래 착수, 승인, 기록을 동일인이 하지 않는 등 직무가 적절히 분리되었는가 • 입찰 과정에서 각 단계를 모두 준수하였는가 • 지출 내역이 장부에 적절히 기록되었는가 • 구매 물품이 배송되었는가 • 송장의 지급 내역이 주문서 및 계약서와 일치하는가 • 판매자에 대한 실사를 마쳤는가 • 서비스 계약에 따라 서비스가 제공되었는가 • 송장이 합법적인가
보고서 작성 및 평가	보고서는 다음과 같아야 합니다: • 검토 결과를 요약하고 있는가 • 모든 문제를 해결하기 위해 권고 사항을 제시하고 있는가 • 경영진, 법률 및 준법 감시부 등 기업의 적절한 직원에게 공유되고 있는가 • 제3자의 실사 파일에 포함되고 있는가 • 권장되는 내용은 기업의 행동으로 이어지고 있는가

하도급 계약을 맺은 제3자의 경우 감사를 통해 간접적으로 확인

"최고위험군에 속하는 제3자의 경우, 공급업체와의 계약이나 관계를 면밀히 검토하고, 현장 감사를 실시할 때에는 도급업체와의 거래나 계약도 확인합니다. 뿐만 아니라 이 분야의 모든 공급업체에게 지급 영수증과 지급 수준 자료를 제공할 것을 요구합니다. 이렇게 하면 구체적인 협력업체군에 대해 간접적이지만 2단계 검토를 실시할 수 있습니다."

인터뷰, 준법 관리자

제3자 감사(Third party audits) - 모범 이행 방안

- 최고 위험군에 집중하십시오: 제3자 감사는 리스크가 높은 제3자에 집중되어야 하지만 리스크가 낮은 제3자를 임의로 선정한 대조 표본에 대한 감사도 고려하십시오.
- 실사의 일환으로 감사를 실시하십시오: 감사는 실사의 연장으로 봐야 하며,
  - 리스크가 높은 모든 제3자에게 일관되고 주기적이며 비례적으로 적용하고,
  - 심각한 뇌물수수 우려가 있는 모든 제3자에 대하여 실시해야 합니다.
- 외부 감사인을 활용하십시오: 독립적 관점을 확보하기 위해 외부 감사인을 고용하십시오. 이들은 자신이 경험한 다양한 모범 이행 방안을 바탕으로 감사를 수행할 수 있으며 이해 당사자들도 이들에 대한 신뢰가 높습니다. 제3자도 이들을 받아들이기 쉬울 것입니다.
- 하위공급망(lower tiers)을 염두에 두십시오: 하도급자와의 관계를 고려하고 실질적인 리스크가 이들 업체에도 존재할 수 있다는 점을 기억하십시오.
- 현장 방문을 실시하십시오: 현장 방문이 감사의 중요한 측면이라는 점을 기억하십시오.
- 비용을 관리하십시오: 제3자의 유형, 사업부 및 위치별 감사를 수시로 실시하여 자원의 부담을 줄이십시오. 적절한 경우, SEDEX와 같은 공동 산업 이니셔티브를 활용하여 감사비를 절감할 수 있습니다.
- 저항에 대응하십시오: 제3자가 감사에 저항하여 이의를 제기하거나 지체 또는 방해하는 경우, 제3자를 안심시켜 감사를 실시하기 위한 실행 가능한 해결책을 찾으십시오. 예를 들면, 제3자의 기업소유주 또는 최고 경영자와의 논의를 통해 감사의 필요성과 시행 방법을 설명하고, 지적 재산권 및 시장 기밀 정보에 관한 우려를 존중한다는 뜻을 전할 수 있습니다. 제3자의 이익은 보고서의 정보를 수정하거나 독립된 감사인을 고용하여 보호할 수 있습니다.
- 감사 계획과 감사 규정을 마련하십시오: 기업의 니즈와 경험, 벤치마킹한 모범 이행 방안을 바탕으로 마련하십시오. 독립된 감사인을 고용하는 경우 감사인이 계획한 모델과 규정을 가지고 있겠지만, 자사의 것과 비교·평가하여 기업의 목적에 부합하는지를 확인해야 합니다. 전문 기구 및 조언자의 안내서에서 모델을 찾을 수 있는데, 내부감사협회(Institute of Internal Auditors)의 실무 지침(Practice Guide)인 뇌물방지 및 반부패 프로그램에 대한 감사(Auditing Anti-bribery and Anti-corruption Programs)[32]가 그 예입니다.
- 일관되십시오: 모든 문제 영역에 동일한 감사 기준을 적용하십시오. 이를 통해 편향된 감사를 막고 모범 이행 방안을 공유할 수 있으며, 감사가 끝나면 신뢰성을 높일 수 있습니다.
- 경험을 활용하십시오: 모범 이행 방안을 잘 알고 위험 신호를 감지할 수 있는 숙련된 면접관과 검토자를 활용하십시오.
- 형식보다 내용을 중시하십시오: 거래를 테스트할 때 중요한 점은 법적 형식보다 거래의 내용 또는 사업 목적에 관해 합의를 이루는 것입니다.
- 연관시키십시오: 테스트를 실시할 때 재무 정보를 비재무 정보와 연관시키십시오.
- 후속 조치를 취하십시오: 명확히 밝혀야 할 부분이 있다면 후속 면담을 실시하거나 추가 요청을 하십시오.

32 Practice Guide: Auditing Anti-bribery and Anti-corruption Programs (IIA, 2014).

3.8 검토 및 분석평가(Review and evaluation)

원칙 10. 제3자 부패방지 프로그램의 효과에 대한 주기적인 검토와 평가

부패방지를 위한 제3자 관리 프로그램의 성과와 개선을 위한 제안을 이사회와 고위 경영진에게 주기적으로 보고합니다.

제3자의 실적뿐만 아니라 기업의 뇌물방지 프로그램의 실효성 또한 검토하고 평가해야 합니다. 예를 들면 다음과 같은 활동이 여기에 수반됩니다:

- 반복 확인을 통해 리스크 평가와 실사 절차를 테스트하고 리스크가 낮은 제3자에 대한 표본 조사를 실시
- 내부 통제책을 확인
- 사건 보고서를 검토
- 해당 프로그램에 대한 임직원과 제3자의 지식을 테스트하기 위한 설문 조사를 진행, 실사 절차의 실효성에 관한 의견을 요청, 정보를 모니터링, 저장 및 처리

고위 경영진 및 이사진이 이 프로세스의 결과를 정기적으로 검토하고 필요할 경우 개선책을 마련할 것입니다. 미국투명성기구의 보고서, 반부패 준법 프로그램 인증(Verification of Anti-Corruption Compliance Programs)은 준법 인증 관행의 심도 있는 조사를 바탕으로 기업이 자신의 준법 프로그램을 평가하는 데 활용할 수 있도록 구체적인 권고 사항을 제시하고 있습니다.

검토 및 분석평가(Review and evaluation) - 모범 이행 방안

- **경영진 및 이사진이 감독해야 합니다: 이사진 및 고위 경영진은 제3자의 관리 측면을 포함하여 뇌물방지 프로그램을 주기적으로 검토하고, 개선 권고안이 적절한지 숙고해야 합니다.**
- **후속 조치를 취하십시오: 프로그램에 대하여 승인된 변동 사항을 실시하기 위한 분명한 메커니즘과 일정을 제시하십시오.**

3.9 기존의 제3자에게 체계 적용(Applying the framework to existing third parties)

이전 장에서 설명한 체계는 주로 신규 제3자를 고용하는 과정에 적용됩니다. 그러나 기업이 제3자를 관리하기 위한 정책 및 절차를 수립했다면, 이는 기존의 제3자에게도 소급 적용되어야 합니다. 더 나아가 뇌물수수 리스크 기준이 변하거나 뇌물방지 프로그램 통제책이 강화되었을 경우에 기존의 제3자 관계에 대하여 주기적인 검토가 필요할 수 있습니다.

소급 실사

기업은 식별 및 리스크 평가 과정 동안 기존 제3자에 관한 정보를 수집, 활용하여 리스크 범주를 규정하게 됩니다. 이후 기업은 3.4장에서 설명한 프로세스를 활용하여 각각의 제3자에 대해 등급을 매겨야 합니다.

기존 제3자의 리스크 범주가 결정되면 기업은 이들에 대한 실사를 소급 진행해야 합니다. 관계 관리자는 이 과정을 제3자에게 설명하고 입찰 참가 자격 사전평가서와 설문지를 교부해야 하며 잠재적 문제가 확인될 경우 위험 신호를 식별하고 제3자의 경영진과 논의해야 합니다. 관계 관리자는 뇌물방지 제3자 관리 프로그램의 모든 변동 사항과 새로운 기대, 계약의 갱신 후 기존의 제3자가 당면할 수 있는 요구 조건을 알려야 합니다. 심각한 문제가 확인될 경우 리스크 완화 계획을 마련해야 하며, 잔여 리스크가 지나치게 높은 경우에는 계약을 재협상할지 관계를 종료할지 혹은 계약 만료 시 계약 비갱신에 그칠지를 결정하게 될 것입니다. 이 결정은 법률 및 준법 감시부가 담당해야 하며 결정이 어려운 경우 위원회에 회부될 수도 있습니다.

기업의 주요 과제는 자원 분배가 될 것입니다. 이는 한 기업의 제3자가 많을 경우 적지 않은 부담이며 자원 분배는 리스크를 바탕으로 접근하는 것이 좋습니다. 이 때 리스크가 높은 제3자에 대한 실사 및 리스크 완화를 최우선 과제로 삼게 되고 자원을 집중 투입하게 됩니다.

재계약 시의 실사

실사는 기업이 리스크에 접근하는 방식에 따라 리스크가 높은 모든 제3자를 비롯한 제3자의 재계약 시 반복 실시되어야 합니다. 그러나 사전 계약, 갱신된 실사 및 정기 모니터링 대상인 제3자의 경우 처음부터 다시 시작할 필요는 없습니다. 대신 기업은 해당 제3자에 대한 정보를 검토하여 완전하고 최신인지 확인하고 잠재적 문제나 위험 신호를 식별해야 합니다. 정보가 누락되거나 불충분한 경우, 혹은 관계 관리자의 우려가 있을 경우, 기업은 인터넷 검색을 실시하고, 제3자 경영진과 논의하여 정보를 요구해야 합니다. 해당 문제를 해결하고, 주식 보유량이나 경영 구조, 뇌물방지 프로그램 및 비즈니스 모델에 발생한 변화 등 모든 진행 상황과 기업에 보고하지 않은 제3자 관련 혐의, 사건, 제재 조치를 확인해야 합니다. 이 과정은 리스크가 높은 제3자에 대하여 이루어져야 합니다. 심각한 문제가 발견된다면 기업은 현장 실사를 포함한 전면적 실사 실시를 고려해야 하고 외부 실사 업체의 고용도 생각해볼 수 있습니다.

리스크 평가 결과 종합

기업의 리스크 평가에서 제3자 관리 프로그램으로 해결하지 못한 신규 리스크가 식별되거나 이전부터 존재했으나 적절히 분류 혹은 완화되지 못한 리스크가 식별될 경우, 기업은 리스크가 높은 기존의 제3자에게 새로운 실사 기준과, 가능하다면 감사를 포함한 모니터링 절차를 적용해야 합니다. 여기에는 개별 계약의 재협상이 수반될 수 있습니다.

기존의 제3자에게 체계 적용(Applying the framework to existing third parties) - 모범 이행 방안

- **리스크를 바탕으로 단계적 접근법을 취하십시오: 특정 지역이나 사업 부문에서 뇌물수수 리스크가 높은 경우, 리스크가 높은 기업 구조와 부서에 맞추어 실사 프로세스를 단계별로 소급 실시하십시오.**
- **기존 사업 프로세스에 맞추십시오: 리스크가 낮거나 중간인 제3자의 경우, 실사의 소급 실시를 계약 검토 주기 등과 같은 기존 사업 프로세스에 맞추어 중복을 피하고 자원 효율성을 향상시키십시오.**

4. 공시 (PUBLIC REPORTING)

원칙 11. 제3자 부패방지 관리의 현황 공개

최신 정보를 열람할 수 있는 형태로 제공함으로써 주주들에게 제3자와 관련된 기업의 뇌물방지 의지와 그 절차를 전달합니다.

공시는 기업이 제3자를 책임감 있게 관리하고 부패 등의 리스크에 대응하기 위해 적절한 시스템을 갖추고 있다는 점을 이해 당사자에게 보여줄 수 있는 방법입니다. 공시를 통해 기업이 현재 및 향후 임직원과 제3자에게 기타 다른 방식으로 전달하는 뇌물방지 메시지를 강화할 수 있습니다. 공시는 기업의 평판, 품질, 실적, 변화를 이끌기 때문에 그것의 사업적 가치를 간과해서는 안 됩니다.

대리인에 대한 반부패 정책

"마이크로소프트와 전 세계의 모든 마이크로 소프트의 자회사 및 합작 회사(이하 '마이크로소프트')는 채널 파트너(재판매업체, 소프트웨어 고문, OEM 제조업체, 유통업체 등), 공급업체, 판매업체, 컨설턴트, 로비스트, 그 외 모든 제3자 대리인(이하 '마이크로소프트 대리인')이 이 정책을 따를 것을 요구합니다… 파트너는 마이크로소프트를 대신하여 일하는 모든 임직원을 교육시킬 책임이 있습니다. 당사는 온라인 교육을 무료로 제공하며 그 외 자료는 왼편의 자료를 참고하십시오."

마이크로소프트(Microsoft) 웹사이트 (https://www.microsoft.com/en-us/legal/compliance/anticorruption/default.aspx?Search=true)

공시(Public reporting) - 모범 이행 방안

- 주요 내용을 정의하십시오: 주요 내용에는 제3자에게 적용되는 뇌물방지 프로그램, 리스크 평가 프로세스, 실사 프로세스와 프로그램이 지속가능성에 기여하는 바에 대한 설명이 포함되어야 합니다. 반부패법, 행동 강령, 이해 충돌 정책, 선물, 향응 정책에 대한 준수 등 기업이 제3자에게 요구하는 노력도 포함될 수 있습니다.
- 이해 당사자를 참여시키십시오: 이해 당사자들이 무엇을 중시하고, 이들이 기업에 관해 알고 싶은 점이 무엇인지 그들로부터 직접 들으십시오. 커뮤니케이션용으로만 설계된 피상적인 프로세스보다 행동의 바탕이 되는 이 과정을 가치 있는 비즈니스 프로세스로 삼으십시오.
- 중요성을 정의하십시오: 보고 내용을 결정할 때 '중요한 사안'이란 이해 당사자들에게 중요한 사안이며, 기업의 전략 이행 능력에 영향을 줄 수 있는 사안이라는 점을 기억하십시오.
- 사업적 가치를 발견하십시오: 투자자의 신뢰를 제고하고, 주요 뇌물방지 메시지를 전달하며, 품질과 실적을 이끄는 등 보고는 가치를 높이는 한 방편으로 여겨져야 합니다.
- 경영진의 강한 의지를 홍보하십시오: 최고 경영진의 조치를 설명한 메시지와 보고를 통해 반부패 무관용 정책에 대한 지도부의 의지를 보여주십시오(예: 현장 방문).
- 외부의 기대를 모니터링하십시오: 빠르게 변화하는 외부의 기대와 규제 및 보고를 모니터링하고 조정하여 투명성을 확보하고, 자발적·의무적 보고가 되게 하십시오.
- 커뮤니케이션을 통합하십시오: 대내외 커뮤니케이션 및 보고는 상호 보완적이므로 통합시키십시오.
- 수행 척도를 포함시키십시오: 수행 척도를 활용하고 보고하십시오. 수행 척도에는 제공 교육, 공동노력 이니셔티브, 제보 전화의 이용 가능성 및 활용도, 이용 품질 시스템, 인증, 청렴하고자 하는 기업의 의지에 대한 제3자의 인식, 종료된 계약, 기업에 대한 제3자의 신뢰 및 뇌물방지 프로그램에 대한 이해, 감사 등이 있습니다.
- 맞춤형 보고여야 합니다: 제3자에게 맞추어 공시하십시오. 예를 들어 지역, 국가, 관계의 성격에 초점을 맞출 수 있습니다.
- 최신 정보를 싣고 접근이 쉬워야 합니다: 연례 보고서와 지속가능성 및 사회 보고, 해당 웹페이지에 제3자 관리에 대해 보고하십시오.

5. 정보 관리 및 기술 (INFORMATION MANAGEMENT AND TECHNOLOGY)

5.1 문서화(Documentation)

제3자의 뇌물방지 관리에 있어 문서화 절차는 내부 통제책의 핵심입니다. 이 절차는 다음과 같은 많은 이유로 중요합니다:

- **법률 준수:** 뇌물수수를 조사할 경우 영국 당국은 문서화 절차가 충분한 지에 대한 증거를 찾을 것입니다. 부적합한 문서화는 해외부패방지법 (Foreign Corrupt Practices Act, FCPA)의 회계 조항에 따라 자주 단속 대상이 됩니다.
- **감사 혹은 수사 자료 제공:** 당국은 뇌물수수 사건 감사 및 수사를 위해 모든 거래 내역이 필요합니다.
- **뇌물수수 적발:** 제3자 거래 내역과 관련한 서류의 누락, 불충분하거나 허위 기재된 장부와 기록은 뇌물수수를 알리는 위험 신호입니다.
- **뇌물수수 퇴치:** 강력한 문서화 시스템이 뇌물수수를 방지할 수 있습니다.
- **사내의 준수 여부를 추적:** 문서화는 뇌물방지 프로그램의 준수 여부를 추적하는 데 도움이 됩니다.
- **지속적인 개선:** 기록에서 얻은 정보를 활용하여 프로세스를 단순화하거나 통제책을 개선시킬 수 있습니다.

문서화(Documentation) - 모범 이행 방안

- 맞춤형 접근법을 취하십시오: 필요시, 제3자 뇌물방지 경영을 지원할 문서화 정책 및 절차를 마련하십시오.
- 문서화와 워크플로우를 통합하십시오: 문서화 시스템을 전자 워크플로우 시스템에 통합시키십시오.
- 조정을 요구하십시오: 제3자의 문서화 절차를 기업의 절차에 맞출 것을 요구하고 해당 절차를 시행하는지 모니터링하십시오.
- 리스크 평가 및 실사를 기록하십시오: 모든 리스크 평가와 실사 검토를 문서화하십시오.
- 회계 계정과목 코드를 명확하게 기록하십시오: 회계 계정과목 코드에 충분한 설명을 담고 컨설턴트 비용, 접대, "급행료"와 같은 소액 뇌물 등 취약한 거래 내역을 정확히 기록하도록 합니다.
- 회의 기록을 유지하십시오: 특히 청렴성 또는 윤리 행동을 다룰 경우, 제3자와의 모든 중대한 비공식적인 토론을 비롯한 협상 및 회의 내용을 기록하십시오.
- 보류 기간을 설정하십시오: 계약이나 관계가 표준 보류 기간을 초과한 제3자의 경우, 뇌물방지 및 기타 법의 필요성에 대하여 법무팀과 상의하십시오.

5.2 새로운 기술 및 데이터 관리 도구(New technology and data management tools)

기술이 발전함에 따라 기업은 새로운 소스와 더 많은 공급업체의 데이터에 접근하고 있습니다. 신기술을 통해 거의 모든 형태의 기업 정보가 빠르게 디지털화되면서 전자적 수단을 통해 접근할 수 있는 정보가 증가하고 있습니다. 그러나 가장 큰 발전은 소셜 미디어를 포함한 여러 형태의 빅데이터 수집 및 분석 등을 통해 지금까지 접근할 수 없었던 정보에 접근할 수 있게 된 점입니다. 그러나 이렇게 정보가 넘쳐나면서 데이터를 처리하고 분석하여 유용한 정보로 만드는 데 필요한 기술, 인적 자원, 전문 지식과 관련하여 풀어야 할 과제도 생겼습니다.

다음의 카테고리는 제3자 관계 관리를 지원하는 데 활용될 수 있는 다양한 신기술 및 데이터 관리법을 보여줍니다:

제3자 관계에 대한 실사

공식·비공식 데이터 자료를 이용하여 제3자의 사업, 임원과 경영진, 잠재적 이해 충돌, 정치적 주요 인물과의 관계, 기타 리스크가 높은 개인, 궁극적 수익권자에 대해 보다 완벽한 개략적인 정보를 얻을 수 있습니다. 감지된 리스크와 정보의 이용 가능성에 따라 다른 사법권의 데이터를 포함한 비전통적인 자료와 뉴스 제공 웹사이트, 소셜 미디어를 고려해 볼 수 있습니다. 해당 지역의 모든 데이터 프라이버시 제한 규정을 숙지하십시오 (아래의 데이터 보호법(Data Protection Laws)을 참고).

전자 조달 시스템 및 판매업체 관리

기술을 통해 제3자들은 필수 데이터를 작성, 업로드 및 주기적으로 업데이트할 수 있는 셀프서비스 포털을 이용하여 실사 요구 조건을 더욱 쉽게 준수할 수 있습니다. 이러한 시스템은 사전 실사에 투입되는 양측의 시간과 비용을 대폭 줄여줍니다. 지원 시스템은 입력된 데이터에서 변칙적 부분을 발견하여 위험 신호를 보낼 수 있습니다.

기존 관계에 대한 지속적인 모니터링

지속적인 모니터링의 자동화는 자주 간과되는 부분입니다.[33] 그러나 설계만 잘 되었다면 훌륭한 시스템은 소유권 변동, 새로운 혐의나 소송건, (긍정적이든 부정적이든) 뉴스 속보와 같이 진행 중인 관계의 관리와 관련될 수 있는 기타 모든 정보를 발견할 것입니다. 이러한 모니터링 시스템의 정교함은 계약 관계의 규모 및 감지된 리스크 수준에 적합해야 합니다.

기존 관계 관리

훌륭한 데이터 관리 및 저장 시스템은 진행 중인 관계를 개선시킬 것입니다. 또한 뇌물수수 사건이 발생했거나 조사가 이루어질 경우 매우 유용할 것입니다.

위의 시스템이 활용될 수 있는 예시:

- **관계 관리:** 관계 기간 동안 계약, 거래, 회의, 협상을 포함한 관계 및 진전과, 실적 및 감사 등의 결과를 문서화하고 분석·추적합니다.
- **준수:** 내부 통제책, 위험 신호, 위반을 알려주는 주요 지표를 이용하여 기업의 뇌물방지 프로그램 준수 상황을 추적합니다.
- **감사 자료:** 감사인 혹은 당국의 조사가 이루어질 경우 쉽게 접근하여 증거로 활용할 수 있는 기록을 제공합니다.

데이터 접근성

정보는 중앙에서 처리되어 인터넷과 모바일 기기를 통해 지역의 임직원들이 접근할 수 있습니다. 어떤 제3자가 등록 또는 승인되었는지 알 수 있도록 모든 임직원에게 접근 권한이 주어지고, 기능이나 지리적 이유로 제한될 수 있습니다.

33 Kroll and Compliance Week, 2015, p.21

데이터 보호법

실사 및 모니터링 과정은 기업과 기업의 제3자가 영업 활동을 하는 국가의 데이터 보호법을 준수해야 합니다. 데이터 보호법은 제3자에 관한 기업의 정보 수집에 제동을 걸어 실사 진행에 중대한 제약이 될 수 있습니다. 한 예로, 영국의 데이터 보호법(Data Protection Act 1988)은 개인 정보를 필요 이상 기간 동안 보유하는 것을 금지합니다.[34] EU의 개인정보 보호지침(EU Data Protection Directive)은 투명성, 타당한 목적, 비례의 원칙이라는 세 가지 범주의 조건을 만족하는 경우를 제외하고는 정보가 가공되어서는 안 된다고 명시하고 있습니다.[35] 어떤 정보는 사생활 보호법에 따라 보호되며 준법 또는 법률 부서에 한해서만 접근이 허용됩니다. 기업 시스템이 보유한 정보 중에는 뇌물수수 리스크 증거, 이해 충돌, 부당 행위, 약점이나 위험 신호와 같이 불가피하게 민감한 정보도 있습니다.

새로운 기술 및 데이터 관리 도구(New technology and data management tools) - 모범 이행 방안

- **법률 고문과 상의하십시오: 확실한 준법을 위해 시스템의 설계와 시행에 법률 고문이 참여해야 합니다.**
- **새로운 기술을 개발, 적용하십시오: 기업의 규모를 막론하고 사용 가능한 상용 소프트웨어 시스템을 사용할지, 아니면 자체 해결방안을 고안할지를 결정하십시오. 기업에서 시스템을 이용할 담당자뿐만 아니라 데이터를 입력해야 할 제3자와도 시스템 설계에 관해 논의하십시오.**

34 https://ico.org.uk/for-organisations/guide-to-data-protection/data-protection-principles/ [accessed 20th June 2016]

35 Council Directive 95/46/EC

부록 1: 위험 신호(RED FLAG) 실사의 예

공무원과의 연계성

- 공무원이 제3자의 제품 또는 서비스를 사용하도록 추천, 압력을 행사하거나 강요함
- 제3자가 공무원이나 통치 가문의 일원과 친인척, 친구 관계거나 과거 혹은 현재 사업적인 이해관계가 있음
- 제3자가 정당과 밀접한 관계를 맺고 있으며, 정치기부금 공여, 공식 발언, 정치 행사에 참석 또는 주최한 경력이 있음
- 제3자의 임원 혹은 관리자가 전직 공무원인 경우
- 제3자가 다른 사업에서의 이익을 위해 공무원과 가깝고 좋은 관계를 유지하는 데 지나치게 의존함
- 제3자가 소유권과 수익 소유권의 공개를 거부

유령회사라는 증거

- 정상적으로 기능하는 사업이 가지는 기본 특성들이 부족함
- 적절한 경험 또는 자질 부재
- 과도한 수수료 부과. 일반적으로 계약금의 일부 또는 수행 업무에 대한 초과 비용으로 나타남
- 서비스 제공 또는 작업 시행의 증거가 없음
- 홈페이지와 인터넷, SNS상에서의 모습이 제3자의 기업 성격 및 규모와 일치하지 않음
- 업계지, 기업 목록, 상공회의소 회원 명부에 등재되지 않음
- 해당 서비스나 상품을 제공하는 데 필요한 전문 지식이나 기술 기반을 보유하고 있다는 증거가 불충분함
- 제3자 기업의 설립 연혁이 모호함

관계 특성

- 정보 요청을 거부하거나 얼버무림: 가급적 정보를 공개하지 않으며, 시장 기밀 유지를 핑계로 사업 양상을 밝히는 데 소극적임
- 부지와 공장 방문을 거부함
- 요청된 자료를 제공하나 해당 정보가 눈속임을 위해 마련되거나, 면밀한 조사에 사용하기에 충분치 않거나, 제3자의 활동에 적용하기에 깊이가 없음 (예: 잠재고객을 만족시키고 속이기 위한 의도로 마련된 '정형화된' 뇌물방지 프로그램)
- 기업에게 맞는 뇌물방지 프로그램 실시 거부
- 기업 임원의 비정상적인 반응: 모든 요구 묵인, 불안, 초조한 태도, 질문 회피, 회의 불참 등의 태도를 보임
- 제공된 정보가 모호하거나, 세부사항이 부족하거나 관련이 없음
- 계약하려는 하청업체의 정보, 지급 방식 및 역할이 불명확함

평판에 대한 질문

- 제3자 또는 그 임원이 부정행위에 연루되어 있다는 신호는 언론 및 SNS, 여론 형성자, 계약업체 의견, 제3자와의 관계 등에서 알 수 있음
- 제3자 또는 그 임원이 언론 및 SNS에 비윤리적 기준이나 부정행위로 비난을 받은 적이 있음
- 뇌물, 부패행위 등 부문과 무관하게 조사 또는 제재조치를 받은 적이 있음
- 제3자와 고객, 공급업체 간에 불만관계 또는 설명할 수 없는 이유로 인한 계약 중단 경력이 있음

재무 및 운영

- 법정 회계자료의 보고 지연
- 장부와 지출 기록이 정확하지 않음
- 과도하게 제시된 비용 및 수수료
- 이미 체결된 계약 기록에서 계약 기간 및 세부 조항 조작이 발견됨
- 재정난의 증거

이 외의 도구와 체크리스트는 www.transparency.org.uk에서 확인할 수 있습니다.

부록 2: 용어(GLOSSARY)

뇌물방지 프로그램(Anti-bribery programme): 가치, 행동 강령, 구체적인 정책과 절차, 리스크 관리, 대내외 의사소통, 교육과 지침, 내부 통제책, 감시, 모니터링과 보증 등 기업이 뇌물방지를 위해 들이는 노력.[36]

감사(Audit): 내부 통제책, 문서화, 보고된 성과의 신뢰도를 확인하고 검증하여 경영진과 투자자, 기타 이해 당사자에게 믿음을 주기 위한 절차.

수익 소유권(Beneficial ownership): 수익 소유자는 궁극적으로 기업이나 신탁기금 및 그로부터 얻는 이득을 소유, 지배하거나 그로부터 혜택을 받는 실질적인 개인을 뜻한다(국제투명성기구).[37]

뇌물방지를 위한 경영원칙(Business Principles for Countering Bribery): 기업의 뇌물방지 정책과 프로그램을 위한 바람직한 관행 모델. 국제투명성기구의 주도로 여러 이해 당사자의 참여를 거쳐 개발되었다.

다운스트림(Downstream): 제품과 서비스가 기업으로부터 사용자로 전달되는 흐름. 제품의 전달이나 서비스의 완료로 마무리된다. 업스트림(Upstream) 참조.

전자 조달 시스템(E-procurement): 인터넷과 기타 전자통신 방식을 바탕으로 이루어지는 제품 및 서비스의 기업간 구매.

FCPA: 미국 해외부패방지법.

청렴성 협약(Integrity pact): 국제투명성기구가 개발한 공공 계약과 프로젝트용 부패방지 도구.

공개 정보(Open source information): 공개된 자료로부터 법적, 윤리적으로 얻을 수 있는 실사 정보.

주문자 상표 부착 생산자(OEM): 다른 기업의 최종 제품에 사용되는 부품이나 하위 시스템을 만드는 기업.

정치적 주요 인물(PEP): 중요한 정치 업무를 맡고 있는 개인.

사전 자격 평가서(Pre-Qualification Questionnaire, PQQ): 사전 정보 수집 활동의 일환으로 제3자에게 보내는 자체 평가서. 사전 자격 평가서는 기업 정보, 소유권, 경영진, 지배구조, 재정 상태, 전문 지식, 경험, 적절한 정책과 절차 등 제3자의 모든 측면에 대한 기본 정보를 제공한다.

전파 식별(Radio frequency identification, RFID): 전파 식별은 물건에 부착된 칩을 식별하고 이를 추적하는 데 사용되는 기술을 말한다. 추적을 통해 물건의 상태, 위치, 시간 정보를 알 수 있다.

이해 당사자 참여(Stakeholder engagement): 조직이 결과를 인정받을 목적으로 관련 이해 당사자들을 참여시키는 데 사용하는 절차 (어카운트어빌리티AccountAbility, 2013).

36 Business Principles for Countering Bribery (Transparency International, 2013).

37 https://www.transparency.org/glossary/ [accessed 20th June 2016].

이해 당사자(Stakeholder): 이해 당사자는 조직의 활동, 제품, 서비스, 관련 성과에 영향을 미치거나 그로 인해 영향을 받을 수 있다. 그러나 조직에 대한 지식이나 의견을 가진다고 해서 반드시 이해 당사자에 해당되는 것은 아니다. 조직마다 개입 유형이나 수준이 서로 다른 이해 당사자가 많으며, 이들의 이해 관계나 관심사는 다양하고 때때로 서로 상충되기도 한다(어카운트어빌리티AccountAbility, 2013).

공급망(Supply chain): 제품이 언제 마지막으로 사용, 소비, 폐기되었는지, 또는 서비스가 언제 완료되었는지 등 상품과 전문 지식이 이동할 때 벌어지는 모든 활동과 정보의 흐름

공급망 지휘 센터(Supply chain control tower): 공급망 데이터를 사용할 수 있도록 하고, 이러한 사용을 포착하는 중심부.

지속가능한 조달(Sustainable procurement): 조달 관련 결정을 내릴 때 재정적인 요소뿐 아니라 사회적, 환경적 요소를 모두 고려하는 것을 말한다. 여기에는 고전적인 경제 매개변수 이외의 요소를 고려하고, 생애주기 비용, 관련 리스크, 성공의 척도, 사회 및 환경에 미치는 영향을 비탕으로 의사 결정을 내리는 행위가 포함된다. 이러한 방식으로 의사를 결정하기 위해서는 돈의 가치, 성과 관리, 기업 및 공동사회의 우선 순위 등 전략적으로 조금 더 폭넓은 맥락에서 조달 업무를 살펴보아야 한다(UN 조달 담당자 안내서).

업스트림(Upstream): 상품과 서비스가 기업으로 전달되는 흐름.

감시 목록(Watch list): 기업과 개인에 대한 정보를 담고 있는 외부 데이터베이스로, 신원 확인, 정치적 주요 인물 및 관련인과의 관계, 우려사항이나 이상 징후, 부패행위, 제재조치, 과거와 현재 소송에 연루된 사례가 포함되어 있다.

부록 3: 출처(RESOURCES)

Anti-bribery codes and guidance

Adequate Procedures – Guidance to the UK Bribery Act 2010 (Transparency International UK, 2010)
http://www.transparency.org.uk/our-work/publications/10-publications/95-adequate-procedures-guidance-to-the-uk-bribery-act-2010

Bribery Act 2010: Guidance about procedures which relevant commercial organisations can put into place to prevent persons associated with them from bribing (Ministry of Justice, 2010)
https://www.gov.uk/government/publications/bribery-act-2010-guidance

A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act (Department of Justice, 2012)
http://www.justice.gov/criminal-fraud/fcpa-guidance

Anti-Corruption Ethics and Compliance Handbook for Business (OECD, 2013)
http://www.oecd.org/corruption/anti-corruption-ethics-and-compliance-handbook-for-business.htm
http://www.oecd.org/corruption/Anti-CorruptionEthicsComplianceHandbook.pdf

Business Principles for Countering Bribery, third edition (Transparency International, 2013)
http://www.transparency.org/whatwedo/tools/business_principles_for_countering_bribery

OECD Good Practice Guidance on Internal Controls, Ethics and Compliance (OECD, 2013)
http://www.oecd.org/corruption/keyoecdanti-corruptiondocuments.htm

Countering Small Bribes: Principles and good practice guidance for dealing with small bribes including facilitation payments (Transparency International UK, 2014)
http://www.transparency.org.uk/rss/15-publications/1096-countering-small-bribes/1096-countering-small-bribes

Assurance and certification

Assurance Framework for Corporate Anti-bribery Programmes (Transparency International, 2012)
http://www.transparency.org/whatwedo/pub/assurance_framework_for_corporate_anti_bribery_programme

Practice Guide: Auditing Anti-bribery and Anti-corruption Programs (IIA, 2014)
https://na.theiia.org/standards-guidance/recommended-guidance/practice-guides/Pages/Auditing-Anti-bribery-and-Anti-corruption-Programs-Practice-Guide.aspx

Sedex Members Ethical Trade Audit (SMETA) (Supplier Ethical Data Exchange, 2014)
http://www.sedexglobal.com/ethical-audits/smeta/

Verification of Anti-Corruption Compliance Programs (Transparency International USA, 2014)
http://www.transparency-usa.org/documents/TI-USA_2014_verificationreportfinal.pdf

Collective action

Integrity pacts in public procurement: an implementation guide (Transparency International, 2014)
http://www.transparency.org/whatwedo/publication/integrity_pacts_in_public_procurement_an_implementation_guide

A Practical Guide for Collective Action against Corruption (UN Global Compact, 2015)
https://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/Anti-Corruption/CollectiveActionExperiencesGlobal.pdf

Due diligence and risk assessment

OECD Risk Awareness Tool for Multinational Enterprises in Weak Governance Zones (OECD, 2006)
http://www.oecd.org/daf/inv/investmentfordevelopment/weakgovernancezones-riskawarenesstoolformultinationalenterprises-oecd.htm

Diagnosing Bribery Risk (Transparency International UK, 2013)
http://www.transparency.org.uk/our-work/publications/10-publications/678-diagnosing-bribery-risk

Guide for Anti-Corruption Risk Assessment (UN Global Compact, 2013)
http://www.unglobalcompact.org/resources/411

Good Practice Guidelines on Conducting Third-Party Due Diligence (World Economic Forum, 2013)
http://www3.weforum.org/docs/WEF_PACI_ConductingThirdPartyDueDiligence_Guidelines_2013.pdf

Anti-corruption Third Party Due Diligence for SMEs (International Chamber of Commerce, 2015)
http://www.iccwbo.org/News/Articles/2015/ICC-releases-new-anti-corruption-guide-for-SMEs/

Public reporting

UN Global Compact

Reporting Guidance on the 10th Principle against Corruption (UN Global Compact, 2009)
https://www.unglobalcompact.org/library/154

Supply chain

Supplier Workbook (Supplier Ethical Data Exchange)
http://www.sedexglobal.com/resources/supplier-workbook/

ICC Guidelines on Agents, Intermediaries and Other Third Parties (International Chamber of Commerce, 2010)
http://www.iccwbo.org/Data/Policies/2010/ICC-Guidelines-on-Agents,-Intermediaries-and-Other-Third-Parties/

ICC Anti-corruption clause (International Chamber of Commerce, 2012)
http://www.iccwbo.org/Advocacy-Codes-and-Rules/Document-centre/2012/ICC-Anti-corruption-Clause/

Stand Together Against Corruption: A Practical Guide to Help Prevent Corruption in the Supply Chain (UN Global Compact, 2013)
https://www.unglobalcompact.org/library/421

Sustainability and supply chains

Guide to Corporate Sustainability (UN Global Compact, 2015)
https://www.unglobalcompact.org/docs/publications/UN_Global_Compact_Guide_to_Corporate_Sustainability.pdf

Supply Chain Sustainability – A Practical Guide for Continuous Improvement, Second Edition (UN Global Compact, 2015)
https://www.unglobalcompact.org/library/205

Whistleblowing

ICC Guidelines on Whistleblowing (International Chamber of Commerce, 2008)
http://www.iccwbo.org/Advocacy-Codes-and-Rules/Document-centre/2008/ICC-Guidelines-on-Whistleblowing/

Translated by

Global Compact Network Korea

국제투명성기구 한국본부
한국투명성기구
TRANSPARENCY INTERNATIONAL-KOREA

Supported by

British Embassy Seoul

TRANSPARENCY INTERNATIONAL UK
fighting corruption worldwide

Transparency International UK
7-14 Great Dover Street
London SE1 4YR

Tel: 020 3096 7676
Email: info@transparency.org.uk

www.transparency.org.uk

blog.transparency.org
facebook.com/transparencyinternational
twitter.com/anticorruption