



반부패 리스크 평가 안내서
(A GUIDE FOR ANTI-CORRUPTION
RISK ASSESSMENT)



유엔글로벌콤팩트(United Nations Global Compact)에 대하여

유엔글로벌콤팩트는 인권, 노동, 환경, 반부패 분야에서 널리 받아들여지고 있는 10대 원칙을 바탕으로 전세계 기업들이

자발적으로 기업 운영과 전략을 시행하고, 유엔의 목표 달성에 기여하도록 촉구합니다. 유엔글로벌콤팩트는 책임감 있는 기업 정책과 관행을 개발, 실행, 공표하기 위한 리더십 플랫폼입니다. 2000년 창설된 유엔글로벌콤팩트는 세계 최대 규모의 기업지속가능성 이니셔티브로 145개국 12,000 여개 이상의 기업 및 단체가 가입하여 활동하고 있습니다.

감사의 말

유엔글로벌콤팩트의 10번째 원칙에 기반을 두고 있는 글로벌콤팩트 워킹그룹(Global Compact Working Group)은 반부패 리스크 평가 전담팀을 지명하여 중소, 대기업들이 반부패 리스크 평가를 준법 프로그램의 핵심 요소로 이해하고 실천하는 방법에 대한 지침서를 마련하도록 하고 있습니다.

본 안내서는 반부패 전문가, 비정부 단체와 기업가들이 포함된 반부패 리스크 평가 전담팀이 작성하였습니다.

전담팀 구성원(알파벳 순서로 나열):

- 포앤식스 팩토리(4n6-factory): 피터 존커
- 뉴욕증권거래소 거버넌스 서비스, 코페디아(NYSE Governance Services, Corpedia): 에리카 살먼 번
- 딜로이트 투슈 토마츠(Deloitte Touche Tohmatsu Limited): 제임스 H. 코트렐 (공동 의장), 모하메드 아메드 (공동 의장)
- 로리엣 에듀케이션(Laureate Education Inc.): 마크 스나이더만
- 넥센 에너지 ULC(Nexen Energy ULC, 중국해양석유총공사 자회사): 카렌 손펠더 (공동 의장)
- 피터 윌킨슨 어소시에이츠(Peter Wilkinson Associates): 피터 윌킨슨
- 레드 플래그 그룹(The Red Flag Group): 로버트 라펠
- 국제투명성기구(Transparency International): 수잔 코트-프리만
- 유엔글로벌콤팩트(UN Global Compact): 오라요비 마킨와, 도나 정, 모라메이 나바로 페레즈

리스크 평가 안내서의 유용성과 내용을 검토하기 위해 광범위한 협의가 이루어졌으며 이와 관련하여 아래 기관들에게 특별한 감사의 말씀을 드립니다.

- 홍콩공인회계사협회(Hong Kong Institute of Certified Public Accountants)
- 경제협력개발기구(Organization for Economic Co-operation and Development, OECD), 반부패 분과
- 페트로브라스(Petroleo Brasileiro SA - Petrobras)



목차

가. 반부패 리스크 평가 안내서에 대하여	8
나. 서론과 배경	10
나.1 반부패 리스크 평가	10
나.2 부패의 형태	12
나.3 전반적 반부패 준법 프로그램에 대한 영향	13
나.4 일반적인 관련 인력	15
나.5 전반적 책임과 리더십	15
나.6 참여자	15
다. 절차 수립	18
다.1 서론	18
다.2 사안의 이해	18
다.3 기획	19
라. 리스크 요인, 리스크, 부패 행위 수법	22
라.1 자료 수집	22
라.2 리스크 식별	24
라.3 특정 프로세스별 부패 리스크	24
라.3A 구매	24
라.3B 영업	25
라.3C 제품의 수출입	25
라.3D 정부와의 관계	26
라.3E 정치 후원금	26
라.3F 보안 규약	26
라.3G 사회복지 프로그램	26
라.3H 자선단체 기부 및 후원	26
라.4 국가별 부패 리스크	26
라.5 산업별 부패 리스크	27
라.6 리스크 등록부의 항목	28
마. 부패 행위의 가능성과 잠재적 영향의 평가	30
마.1 발생 가능성의 측정	30
마.2 부패 발생의 잠재적 영향 측정	31
마.3 평가 방법	31
마.4 고유 리스크의 측정	31
마.5 고유 리스크 측정의 주체	32
마.6 고유 리스크 측정의 시기와 방법	32
마.7 고유 리스크 측정치의 리스크 등록부 기재	32
바. 리스크 완화 조치, 통제 활동, 프로세스의 식별	34
바.1 조직 차원의 통제와 부패 행위별 통제	35
바.2 예방 통제와 탐지 통제	35
바.3 반부패 통제 맵핑 프레임워크	36
바.4 리스크 통제책의 리스크 등록부 기재	37

사. 리스크 통제와 프로세스의 평가	38
사.1 내부 문서 검토 및 평가	39
사.2 인터뷰	39
사.3 '준법과 통제 환경' 조사	39
사.4 포커스 그룹과 워크숍	39
사.5 통제 리스크 측정 및 산정의 주체	39
사.6 통제 리스크 평가의 리스크 등록부 기재	40
아. 잔여 리스크의 산정	42
아.1 잔여 리스크의 리스크 등록부 기재	43
자. 부패 리스크 대응 방안	44
자.1 잔여 리스크와 리스크 허용 한계의 비교	44
자.2 리스크 허용치를 초과하는 잔여 리스크에 대한 대책	44
자.3 부패 리스크 대응 방안	44
자.4 대응 방안의 내용	45
자.5 경영진의 지원	46
차. 반부패 리스크 평가 결과의 요약과 보고	48
차.1 열지도	48
차.2 요약 보고서 준비	49
부록 — 색인	50
부록 1. 영국 법무부 뇌물수수법 지침	51
부록 2. 민감국 분석 도구 예시	52
부록 3. 반부패 리스크 평가 인터뷰 및 설문 조사 주제 예시	53
부록 4. 부패 위험 신호	54
부록 5. RESIST 방법론: 시나리오	55
부록 6. 국가별 부패 리스크 분석 자료	56
부록 7. 부패 발생 가능성 점수 매트릭스 예시	57
부록 8. 잠재적 영향 점수 매트릭스 예시	57
부록 9. 다중 부패 발생 가능성 점수 매트릭스 예시	58
부록 10. 다중 잠재적 영향 점수 매트릭스 예시	59
부록 11. 잠재적 영향과 부패 발생 가능성 가중 평균 평가 방법의 예시	60
부록 12. 고유 리스크 판정의 정성적 척도 예시	60
부록 13. 고유 리스크 평가의 정량적 접근법 예시	61
부록 14. 반부패 통제책 예시	61
부록 15. 통제 평가 점수 매트릭스 예시	63
부록 16. 통제 평가를 위한 상세 평가 기준의 예시	64
부록 17. 잔여 리스크 판정의 정성적 척도 예시	70
부록 18. 부패 리스크 대응 방안 판정을 위한 접근법 예시	71
부록 19. 반부패 리스크 평가 요약 보고서 예시	72

환영사

유엔글로벌콤팩트 사무총장 게오르그 켈

규제당국의 활발한 단속과 더불어 더욱 엄격해진 새로운 반부패 규제조치가 전세계적으로 꾸준히 생겨나고 있습니다. 그럼에도 비즈니스의 신뢰성과 신용을 해치는 각종 사건과 비윤리적 관행은 계속되고 있습니다.

그 어느 때보다 투자자들은 부패가 기업 가치에 부정적 영향을 미칠 수 있고 재정상, 영업상, 기업 평판의 측면에서 투자 리스크를 유발할 수 있다는 점을 인정하고 있습니다. 따라서 지속가능경영 전략의 일환으로 기업 스스로를 강력한 반부패 조치와 관행으로 무장하는 것이 무엇보다 중요합니다. 리스크 평가는 기업 지속가능성을 성공적으로 실행하고 각종 위험에 대한 노출을 줄이며 값비싼 대가를 치러야 하는 것을 방지하는 데 있어 매우 중요한 단계입니다. 올바른 준법의 시작은 먼저 기업의 부패 리스크를 포괄적으로 이해하는 데 있습니다.

‘2013 글로벌 기업 지속가능성보고서(Global Corporate Sustainability Report 2013)’에 따르면 유엔글로벌콤팩트 참여 기업의 25 퍼센트만이 반부패 리스크 평가를 시행하고 있고 기업의 규모에 따라 시행 수준의 차이가 큰 것으로 나타납니다. ‘반부패 리스크 평가 안내서’의 목표는 모든 종류의 기업들을 돕는데 있습니다. 유엔글로벌콤팩트는 규모와 상관없이 모든 기업들이 이러한 시행 상의 간극 문제를 해결할 수 있도록 지원하고 체계적이고 포괄적이며 실질적인 단계별 과정을 통해 부패 리스크 노출을 평가할 수 있는 지식을 제공하고자 본 안내서를 마련하였습니다.

한 발 앞서 행동하고, 충분한 준비를 갖추고, 많은 정보를 보유하면서 반부패 관련 조치를 취하는 기업이라면 윤리성을 바탕으로 사업을 하는 과정에서 자신의 브랜드를 강화할 수 있습니다.

저는 모든 기업들이 준법 프로그램을 강화하고 부패 척결 노력을 위한 행동에 나설 것을 촉구합니다. 본 반부패 리스크 평가 안내서가 그 길을 안내하는데 일조할 것입니다.

게오르그 켈(George Kell)

사무총장

유엔글로벌콤팩트

서문

DTTL 글로벌 최고경영자 베리 잘츠버그

부패는 사회의 모든 측면에 영향을 미치기 때문에 엄청난 비효율성을 유발하고 성장의 장애물이 되는 경우가 많습니다. 기업들이 규제상 문제의 해법을 찾고 영업 확대를 위해 힘쓰는 과정에서 부패 노출에 대한 이해를 증진하고 이에 대한 관리 개선을 원하는 추세입니다. 이번 '입문' 안내서는 기업이 직면하고 있는 부패 리스크를 식별하고 평가, 완화하는데 활용할 수 있는 원칙들을 강조하고 있습니다.

반부패 노력은 딜로이트' 글로벌 네트워크에 속한 기업들에게 중요한 요소이며 딜로이트 조직은 거버넌스 강화, 준법, 리스크 관리를 세계적으로 알리는데 지속적으로 힘을 쏟고 있습니다. 유엔글로벌콤팩트가 가치 있는 자료를 출간하게 된 것을 축하 드리게 되어 기쁘고 또한 딜로이트가 이렇게 중요한 프로그램에 참여하게 된 점을 자랑스럽게 생각합니다. 본 안내서에 포함된 소중한 자료는 전세계 기업들이 끊임없이 부패와 싸워 승리하는데 도움을 줄 것이라 확신합니다.

베리 잘츠버그(Barry Salzberg)
글로벌 CEO
딜로이트 투쉬 토마츠

1. '딜로이트'는 영국 보증책임주식회사인 딜로이트 투쉬 토마츠(Deloitte Touche Tohmatsu Limited)와 법적으로 개별적이고 독립된 기업체인 회원사의 네트워크를 뜻한다. 딜로이트 투쉬 토마츠와 그 회원사에 대한 상세한 내용은 www.deloitte.com에서 확인할 수 있다. 딜로이트와 그 자회사의 법적 구조에 대한 상세한 내용은 www.deloitte.com/us/에서 확인할 수 있다.

가.

반부패 리스크 평가 안내서에 대하여

효과적 반부패 준법 프로그램의 중요성에 관한 규제 지침이 지난 몇 년간 꾸준히 상당수 공표되었으며 몇몇 기업들이 지불한 벌금 규모를 감안해 볼 때 이러한 규제 지침은 미디어의 꾸준한 관심을 불러 일으켜 왔다. 미디어의 관심은 부패 관련 리스크가 주식 가치, 기업의 평판, 직원들의 사기, 영향을 받은 국가의 국민들에게 미치는 영향력에 대한 경영진, 이사회 임원들, 투자자들의 관심을 증가시켰다. 기업의 부패 리스크에 대한 효과적인 평가와 완화 방법은 최근 다수의 규제 관청과 기업 간 핵심 합의 내용으로 자리 잡았다. 기업의 부패 리스크에 대한 효과적인 평가와 완화는 국제경제협력기구(OECD)의 '내부통제, 윤리 및 준법감시에 관한 모범관행지침(Good Practice Guidance on Internal Controls, Ethics and Compliance)'²과 영국의 뇌물수수법(Bribery Act)에 수반하여 발행된 지침에서 강조되고 있다. 또한 이는 유엔글로벌콤팩트의 10번째 원칙이 포함되어 있는 '유엔 반부패 협약(UN Convention against Corruption)'의 핵심 요소이기도 하다.

본 문서에 개략적으로 소개되어 있는 리스크 평가에 대한 필요성과 접근 방법은 유엔글로벌콤팩트 운영모델 프레임워크³의 '평가'단계와 일치한다. 이 평가 단계에서 기업은 글로벌콤팩트 10대 원칙 준수 여부를 파악해 기업의 성과와 평판에 영향을 줄 수 있는 리스크를 식별 할 수 있다.

직원의 불법 행위의 경우, 기업들이 내부 반부패 프로그램의 질에 대해 적극적 항변함으로써 뇌물 기소 시 관대한 처우를 받고 있는 것이 세계적인 추세이다. 효과적인 반부패 프로그램의 핵심 요소 중 하나는 특정 기업이 직면하고 있는 반부패 리스크의 평가이다. 상당수의 기존 규제 지침이 유익하고 효과적 리스크 평가의 중요성을 강조하고 있지만 평가의 '방법'을 제시하고 있지 않다.

본 안내서는 바로 이러한 '방법'에 대한 정보를 제공하고자 한다. 이는 리스크 평가의 적절한 범위가 산업, 규모, 사업 지역과 대상 등 다양한 요인에 따라 기업마다 달라지는 상황에서 도전적인 일이다. 따라서 본 안내서는 반부패 리스크 평가의 시행 방법에 대해 실질적이고 단계적인 지침을 제시하고 그 과정에서 권위적 접근을 피하고 산업 및 지역과 관련해 중립적인 입장을 취한다.

다음 장에서는 반부패 노력의 배경, 효과적 리스크 평가의 중요성, 평가 결과의 잠재적 활용에 대한 내용을 다룬다. 이러한 항목들은 리스크 평가에 앞서 시행하는 내부적 논의를 이끄는 데 도움이 될 수 있다. 이와 더불어 채택 가능한 일련의 원칙들도 발견할 수 있을 것이다. 또한 리스크 평가 수립을 위한 '절차 수립, 리스크 식별, 리스크 측정, 리스크 완화 통제책의 식별, 잔여 리스크 산정, 대응 방안 마련'의 6단계 과정도 구성해 보았다.

어떠한 원칙도 모든 기업에 동일하게 적용될 수는 없을 것이다. 특히 중소기업의 경우 적용하기에 적합하지 않은 내용도 포함되어 있을 수 있다. 그런 경우 다음 원칙으로 넘어간다. 또한 본 안내서에는 평가 실시와 관련한 내부 토론의 안내서로 활용될 수 있는 부록들도 포함되어 있다. 부록은 모든 상황을 포괄하기 위한 것은 아니며 각각의 리스크 평가는 각 기업의 상황에 맞추어 시행되어야 한다. 본 안내서는 여기서 논의 되고 있는 원칙에 조직의 규모가 영향을 미치는 시점과 그 지점을 밝히는데 주력했다. 리스크 평가 시 중요한 원칙 중 하나는 리스크 평가 과정에 들어가는 노력의 정도가 각 기업의 규모, 영업의 특성, 소재지에 상응해야 한다는 점이다.

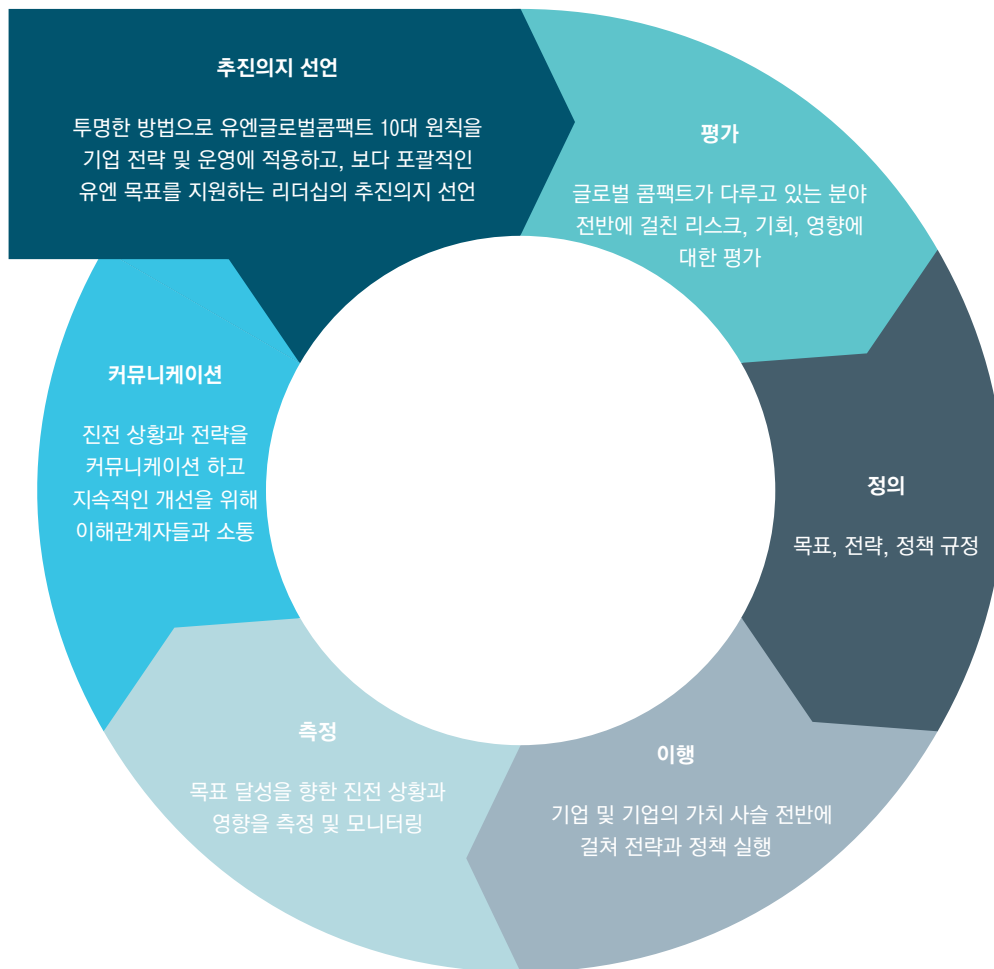
2. <http://www.oecd.org/daf/anti-bribery/oecdantibriberyrecommendation2009.htm>

3. 유엔글로벌콤팩트 발행 '유엔글로벌콤팩트 운영모델: 이행 프레임워크'

http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/9.1_news_archives/2010_06_17/UN_Global_Compact_Management_Model.pdf

끝으로 사용자 중심의 실질적인 자료 제공을 위해 본 문서의 부록에는 체크리스트가 포함되어 있다. 부록은 단지 안내서로만 사용되어야 함을 주지하기 바란다. 체크리스트는 모든 상황을 포괄하기 위한 것은 아니며 서로 다른 산업의 미묘한 차이점을 다루고 있지 않다. 각각의 리스크 평가는 기업의 독자적인 상황에 맞추어 시행되어야 한다.

글로벌 콤팩트 운영모델



나.

서론과 배경

광의로 사적인 이익을 위해 주어진 권력을 남용하는 것⁴이라고 정의 내릴 수 있는 부패는 전세계 수백만 명의 사람들의 삶에 영향을 미치고 있는 고질적 문제이다. 부패가 각국 정부, 국제 기관, 민간 분야의 초점이 되어왔다는 사실은 놀랄만한 일이 아니다. 기업에 대한 막대한 벌금 구형, 유죄 판결을 받은 기업 간부에 대한 구금형 등 반부패 법의 시행도 급격히 증가해왔다. 이와 더불어 국제 금융 기관과 수출 신용 기구도 뇌물 금지 요건을 제시하고 부패를 저지르는 기업을 제외시키거나 처벌하고 있다.

부패로 인해 발생하는 비용을 피하고 이러한 파괴적 행위를 사전에 방지하기 위해 기업들은 효과적인 반부패 프로그램을 마련할 필요가 있다. 이러한 프로그램은 '일반적으로 기업의 경영진으로부터 출발하는 명확하고 공개적인 반부패에 대한 약속, 관련 정책 및 절차, 통제 활동, 교육 및 홍보, 보고 체계, 정기적 감사 및 모니터링'⁵과 같은 핵심 요소들을 포함하고 있다. 다수의 사법관할지역에서 효과적인 반부패 준수 프로그램은 기소를 비롯한 법 집행 과정에서 완전한 항변은 안되더라도 감형 요인으로 작용할 수 있다.⁶ 이러한 프로그램은 기업에 이익이 되는 것이 사실이지만 시간과 비용 측면에서 대가가 따를 수 있다. 윤리와 준법 책임자들에게는 기업이 직면한 구체적 위협과 부패 감소에 가장 큰 효과를 나타낼 수 있는 곳에 자원을 투입하는 것이 핵심이다. 이는 모든 기업마다 다른 양상으로 나타날 것이다. 왜냐하면 각 기업이 지닌 리스크 특성과 자원이 모두 다르기 때문이다. 각 기업은 최소한 기업만의 고유한 반부패 프로그램이 필요하다.⁷

나. 1 반부패 리스크 평가

효과적이고 균형적으로 부패를 방지하고 부패에 맞서 싸우는 것은 기업이 직면하고 있는지 모르는 리스크를 이해한다는 뜻이다. 거대 인프라 사업을 정부에 제공하는 기업의 리스크 특성은 컨설팅 서비스를 제공하는 기업과 비교해 상당히 다르 소매업을 하는 기업과 비교해서도 차이가 있다. 남미를 중심으로 사업장을 운영하고 있는 기업이 직면한 부패는 동남아시아 기반으로 활동하는 기업과 그 형태가 같지 않을 것이다. 전 세계적으로 탄탄한 입지를 구축하고 있는 거대 기업이 직면한 리스크는 이제 막 시장에 진입한 소규모 기업이 직면한 리스크와는 다르다. 이러한 리스크 특징들은 모두 효과적인 반부패 프로그램 수립과 관련성이 크고 효과적인 프로그램은 의미 있는 반부패 리스크 평가의 주기적인 시행 없이는 불가능할지 모른다.

광의의 반부패 리스크 평가란 대내외적으로 발생할 수 있는 특정 형태의 부패 가능성과 그러한 부패가 불러 올 수 있는 영향을 추정하기 위해 활용하는 다양한 메커니즘을 포괄한다. 효과적인 리스크 평가란 기업에 대한 이해다. 이는 공공 분야와 민간 분야 모두에 걸쳐 폭넓은 질문을 던지고 기업이 운영되고 있는 환경과 기업이 관련을 맺고 있는 사람들을 이해함을 뜻한다. 또한 기업 내에서 어떻게 다양한 반부패 프로그램과 통제 활동이 작동하는지 리스크에 대한 그 효과가 무엇인지를 이해하는 것을 의미한다. 이러한 이해가 수반되어야만 기업은 준법을 위한 자원 활용을 극대화 할 수 있다.

효과적인 반부패 리스크 평가는 단 한번의 일회적 성격으로 끝나서는 안 된다. 가장 효과적인 방법으로 자원을 지속적으로 배치하기 위해서는 현재 리스크에 대한 정확한 이해가 필요하다. 다수의 기업은 연 단위로 리스크 평가를 하는 반면, 리스크 특성과 자원에 따라 검토 주기가 더 느린 기업들도 있을 것이다. 또한 새로운 시장 진입, 중대한 조직개편, 합병, 인수와 같이, 리스크 평가를 새로 해야 하는 기회와 동기를 유발하는 상황도 있다. 종합적인 리스크 평가를 1년에 한번 혹은 1년에 두 번 이상 시행할 필요는 없을지 모르나 위험성이 도사리고 있는 부분을 지속적으로

4. 유엔마약범죄사무소(UNODC) '비즈니스의 반부패 윤리와 준수 프로그램: 실무 안내서'

5. 유엔글로벌콤팩트 '10번째 원칙 보고 지침', 국제투명성기구 '뇌물방지를 위한 경영 원칙'을 참조.

6. 영국 뇌물수수법, 7(2)절, 미국 연방양형지침서 (Federal Sentencing Guidelines Manual) B2.1. 문헌 참조.

7. 영국 법무부의 뇌물 방지를 위한 '적합한 절차'를 취하기 위한 첫 번째 원칙은 '뇌물 방지를 위한 영리단체의 절차는 그 단체가 직면하고 있는 뇌물 리스크와 상업 활동의 본질, 규모, 복잡성에 비례[해야 한다.]'이다. 법무부, 뇌물수수법 2010 지침, p.21 (강조를 덧붙임)

로 모니터하고 새로운 리스크를 증가시키거나 유발할 가능성이 있는 사안, 관계, 교류를 방심하지 않고 주시할 필요가 있다.

다양한 준법 및 규제 관련 리스크뿐 아니라 경영진이 매일 직면하는 영업, 경쟁력, 재정과 관련한 문제를 포함하여 기업이 직면하고 있는 무수한 리스크를 이해하고 대응하는 것은 모든 기업이 해야 할 일이다. 많은 기업들에게 이러한 리스크 평가 노력을 조정하는 것은 합리적인 일일 것이다. 다양한 평가를 관련 규제 환경에 맞추는 일이든, 폭넓은 '기업 리스크 평가' 노력으로 모든 리스크 평가를 조정하는 일이든 기업은 일정 수준의 리스크 평가 조정을 통해 혜택을 얻게 될 것이다. 잘 조직된 리스크 평가는 시간과 돈을 절약해 주고 '리스크 평가 피로'를 피하게 해 준다. 예를 들어 일관된 정의와 방법론을 사용함으로써 서로 다른 리스크 평가에 내재된 잔여 리스크의 추정이 가능해진다. 반부패 리스크 평가가 다른 리스크 평가 노력에 맞추어 진행될 수도 있지만 특정 평가 목적과 초점을 감안해 볼 때 다수의 기업들은 반부패 리스크 평가를 독립된 개별 활동으로 유지해야 이득을 볼 수 있을 것이다.

리스크 평가는 특히 국제 반부패 협약이나 반부패 법 제정 시 고려되지는 않지만, 특정 주식 거래와 기업 거버넌스 규제 조치에서 필요 요건으로 간주되고 있으며 일부 중요한 지침서에서 논의되고 있다. 관련 리스크 평가 지침이 포함된 반부패 규약 중 하나로는 OECD의 '국제상거래에 있어서 외국공무원에 대한 뇌물제공행위 방지에 관한 협약(OECD 뇌물방지협약)'이 있다. 2010년 OECD는 '내부통제, 윤리 및 준법감시에 관한 모범관행지침'⁸을 채택한 바 있다. 이 지침은 법적 구속력이 없는 지침으로 효과적인 내부 통제, 윤리, 준법 대책을 수립해 해외 뇌물 수수 사례를 방지 및 감지하기 위해 마련되었다. 모범관행지침의 권고에 따르면 기업의 개별적 상황을 반영하는 리스크 평가를 기반으로 조치가 마련되어야 하며 리스크는 정기적으로 모니터링, 재평가되고 필요 시 조정되어야 한다.⁹

미국의 '해외부패방지법(Foreign Corrupt Practices Act of 1977, FCPA)'과 '영국의 뇌물수수법(UK Bribery Act, 2010)'은 뇌물수수에 관한 가장 대표적인 국가법이다. 리스크 평가에 대한 참고문헌이 포함되어 있는 해외부패방지법과 뇌물수수법은 관련 지침이 발행된 바 있다. 미국 법무부(Department of Justice, DOJ)와 미국 증권거래위원회(Securities and Exchange Commission, SEC)는 2012년 '해외부패방지법 안내서(A Resource Guide to the Foreign Corrupt Practices Act)'를 발간했는데 이 안내서에서는 리스크 평가는 준법 프로그램의 근본이며 미국 증권거래위원회와 법무부는 기업의 준법 프로그램 평가 시 기업의 리스크 평가를 평가할 예정임을 명시하고 있다. 이 안내서에 따르면 평가 노력의 정도는 기업의 리스크 특징에 맞게 책정되어야 하기 때문에 반부패 리스크 평가에 대한 일률적인 접근법을 피해야 하며 수준별 리스크 파악(높음, 보통, 낮음)은 반부패 준법 프로그램의 서로 다른 요소에 대한 자원 배분을 결정짓는 핵심이다. 또한 부패 리스크 평가 시 고려 요인으로는 산업, 국가, 규모, 거래 특성, 제3자에 대한 보상 정도 등이 포함된다고 제시하고 있다.

2010년 영국 뇌물수수법이 통과될 당시 기업들은 법이 내포하고 있는 일부 잠재적 불확실성에 대해 우려를 표했고 정부의 설명을 요구했다. 이에 대해 영국 법무부는 2011년 4월 '뇌물수수법에 대한 지침(Guidance to the Bribery Act)'을 발표했다. 이 지침에는 6가지 원칙이 제시되어 있는데 이 중 하나가 '리스크 평가'이다. 영국 정부는 리스크 평가를 통해 뇌물수수를 방지하고자 하는 영리기업이 시행해야 하는 절차가 공지되어야 한다고 생각했다. 제3원칙인 리스크 평가는 다음과 같이 명시되고 있다. '영리단체의 경우 그 단체와 연관이 있는 사람들이 단체를 대신하여 뇌

8. 2009년 11월 26일 국제 상거래에 있어서 외국공무원에 대한 뇌물제공행위 방지에 관한 OECD 협의회 권고 사항의 핵심 사항으로 채택. <http://www.oecd.org/dataoecd/5/51/44884389.pdf>, OECD 기업 거버넌스 원칙 국영기업의 기업 거버넌스에 대한 OECD지침

9. A절, 모범관행지침

물 수수의 내·외부적 잠재적 리스크에 대한 노출의 성질과 범위를 평가한다. 평가는 주기적으로 시행되며 공지되고 문서화되어야 한다.' 제3원칙의 전문은 부록1에 수록되어 있다. 더불어 영국표준협회의 '반부패에 관한 표준(BS 10500)'과 '반부패경영시스템(Specification for an Anti-bribery Management Systems, ABMS)'에 따르면 기업은 기업 활동 관련 뇌물 리스크를 평가하고 기업의 정책, 절차, 통제책이 그러한 위험도를 허용수준까지 줄이기에 적합한지 그 여부를 평가하기 위한 절차를 수행해야 한다. 반부패 리스크 평가를 구체적으로 다루고 있는 여타 글로벌 법규 및 규정은 없지만 기업의 리스크 평가 실시의 중요성은 강조하고 있다. 예를 들어 남아프리카 공화국 증권거래소는 '킹 III(King III)' 보고서를 발행하고, 보고서에서 리스크 관리가 기업의 전략과 비즈니스 프로세스 상 필수요소로 고려되어야 한다고 강조하고 있다. 호주표준협회의 'AS 8001-2008 부패 및 부정행위 통제(Fraud and Corruption Control)'는 부정행위 및 부패 리스크의 통제 필요성을 강조하고 이러한 거버넌스의 의무를 기업의 관리자들에게 부여하고 있다.

마찬가지로 영국재무보고평의회(Financial Reporting Council, FRC)가 발간한 영국 기업 거버넌스 모범규준(Corporate Governance Code)이 제시한 원칙들은 다음과 같은 내용을 포함하고 있다. '이사회는 전략적 목표를 성취하기 위해 기꺼이 감수하고자 하는 중대한 리스크의 특성과 범위를 정해야 할 의무가 있다. 이사회는 견실한 리스크 관리와 내부적 통제 시스템을 유지해야 한다.'¹⁰

나. 2 부패의 형태

기업은 반부패 프로그램 설계 시 부패의 정의와 그 다양한 형태에 대한 규정을 내려야 하며 이는 리스크 평가 과정에 참고가 될 것이다.

국제투명성기구(Transparency International)는 넓은 의미에서 부패를 사적인 이익을 위해 주어진 권력을 남용하는 것이라 정의하고 있지만 부패는 그 자체로 여러 의미를 지닐 수 있다. 다음은 주요 부패 형태에 대한 설명이다.

● **뇌물:** 불법·비윤리적 행동 혹은 배임과 같은 행위를 유인하거나 특정 행동을 막기 위해 특혜를 제공, 약속, 공여, 수락, 청탁하는 것을 뜻한다.¹¹ 뇌물은 금전 혹은 현물의 과도한 부당 혜택일 수 있고 직접 혹은 중개인을 통해 제공될 수 있다. 뒷돈(kickback), 급행료, 선물, 접대, 경비제공, 정치·자선 기부, 후원, 홍보성 경비 등 기업의 리

스크 평가에서 뇌물이 가장 널리 자행되고 있는 형태로 고려되어야 한다. 다음은 이러한 리스크 중 일부를 간략하게 설명한 것이다.

- **뒷돈(kickback):** 기업이 고객에 계약을 주고 난 후 행해지는 뇌물 행위이다. 뒷돈 거래는 구매, 계약 체결 혹은 수주 결정권이 있는 부서에서 발생한다. 공급업체는 계약 금액의 일부를 구매자에게 직접적으로 혹은 중개자를 통해 뒷돈(kickback) 명목으로 뇌물을 지급한다.
- **급행료:** 지불자가 법적 권리를 가진 통상적인 과정 또는 필수적인 절차의 진행을 보장하거나 촉진하도록 지불하는 소규모의 뇌물을 뜻한다. 급행료는 변질되기 쉬운 물품의 세관 출하 승인을 얻거나 입국심사 통과를 요청하는 등의 상황에서 갈취 당하는 경우가 많아 기업체들의 걱정거리가 되고 있다.
- **자선·정치 기부, 후원, 출장, 홍보성 경비:** 기업체의 합법적 활동에 속하지만 뇌물을 위한 속임수로 악용될 가능성이 있다. 특히 OECD '뇌물방지협약' 당사국과 같은 다수 국가의 해외 뇌물 범죄에 따르면 사업을 획득하거나 유지하려는 목적으로 외국 공무원에게 제공되는 특혜라고 판단되는 거래와 결부된 리스크에 주목해야 한다.

10. 영국 기업거버넌스 모범규준(영국재무보고평의회, 2009 6월), C절 책무

11. 뇌물방지를 위한 경영 원칙 (국제투명성기구, 2009), OECD 뇌물방지협약, 1조, 유엔 반부패 협약, 15~16 조

- **이해의 상충:** 이해의 상충은 해당 기업에 대한 의무가 있는 개인이나 조직체가 상충되는 이해관계, 의무 혹은 책무를 지게 되는 경우에 발생한다. 이해의 상충 관계에 있다는 것은 그 자체로 부패되었음을 뜻하지는 않지만 임원, 직원 혹은 계약 관계에 있는 제 3자가 또 다른 이해와 관련된 행위를 함으로써 해당 기업체에 대한 의무를 저버리는 경우 부패가 발생될 수 있다.¹²

- **담합:** 담합은 다양한 형태로 나타날 수 있는데 이 중 가장 일반적인 형태로는 입찰 담합, 카르텔, 가격 담합 등이 있다.

- **입찰 담합:** 경쟁자들이 공모하여 구매자가 경쟁적 입찰을 통해 용역이나 재화를 구매하는 상황에서 효과적으로 가격을 상승시키는 방식이다. 기본적으로 입찰 경쟁자들은 경쟁 입찰 과정에서 계약서에 최저 입찰가를 누가 제출할 것인지 미리 합의한다. 아래의 가격 담합의 경우, 반드시 모든 입찰자가 공모에 가담하는 것은 아니다.¹³

- **카르텔:** 불법적 행위나 부정행위를 저지르기로 기업들간에 비밀리에 합의하거나 공모하는 것을 말한다. 전형적으로 카르텔은 가격 담합, 정보 공유 혹은 생산과 공급에 할당량을 설정하는 시장 담합과 관련이 있다.

- **가격 담합:** 용역이나 재화가 팔리고 있는 가격을 상승, 조정 혹은 유지하기 위해 경쟁자들간 합의하는 것을 말한다. 경쟁자들이 반드시 정확히 동일한 가격을 부과하고 합의할 필요는 없으며 특정 산업의 모든 경쟁자가 공모에 가담할 필요는 없다. 가격 담합은 여러 형태로 나타날 수 있으며 가격 경쟁을 제한하는 어떠한 종류의 합의든 해당 경쟁 법에 위반될 가능성이 있다.

- **회전문 인사:** 회전문 인사는 고위급 직원이 공공 분야에서 민간 분야로 보직을 변경하거나 그 반대의 경우 발생할 수 있는 부패이다. 회전문 인사가 우려되는 주된 이유는 기업의 관행이 어떻게 관공서의 공정성 윤리성을 해칠 수 있는지와 연관이 있다. 기업이 공무원을 대상으로 미래의 일자리 제공을 논의 혹은 약속해 주거나 공무원 출신을 이사진이나, 직원, 컨설턴트로 앉히는 등의 행위에는 리스크가 수반될 가능성이 있다.

- **(대가성) 임용:** 자질, 가치 혹은 자격과 상관없이 가까운 관계나 연줄을 이유로 직업이나 혜택의 수혜자로 개인이 선정되는 편애주의를 말한다.

- **불법적 정보 중개:** 불법적 방법으로 취득한 기업의 기밀 정보를 중개하는 행위를 뜻한다.

- **내부자 거래:** 거래의 배후에 있는 사람이 비공개 자료 정보를 인지한 상황에서 이루어진 주식거래로 이는 그러한 정보의 기밀을 유지해야 한다는 의무에 대한 위반에 해당한다.¹⁴

- **탈세:** 해당 지역의 납세자인 개인, 기업, 트러스트가 사법관할권의 정부에 지불해야 할 의무가 있는 세금을 불법적으로 미지불 하는 경우를 말한다.¹⁵

나. 3 전반적 반부패 준법 프로그램에 대한 영향

앞서 논의한 바와 같이 올바른 반부패 리스크 평가는 탄탄한 프로그램이 수립되고 유지될 수 있는 기반이 된다. 나.3에서는 바람직한 리스크 평가 시 제기될 수 있는 주요 프로그램 요소들에 대한 질문에 초점을 맞추려고 한다. 반복적인 리스크 평가는 교육 프로그램 향상이나 커뮤니케이션 노력과 같은 추진 계획 과정을 측정하고 더 나아가 전체적인 프로그램을 발전시키고 다듬어나가기 위해 사용되어야 한다.

문서화된 표준 및 정책

효과적인 리스크 평가를 시행하기 위한 기업의 문서화된 표준 관련 질문은 다음과 같다.

- 우리의 정책이 우리가 직면한 리스크를 정확하게 반영하고 직원들에게 필요한 지침을 제시하고 있는가?

- 제대로 된 정책이 준비되어 있는가? 평가에서 나타난 국가별 리스크를 감안해 볼 때 우리의 정책을 다른 언어로 번역할 필요가 있는가?

무엇보다도 문서화된 기업 표준은 해당 기업의 요구를 충족 시키는데 맞춰져야 한다. 표준은 용어나 의미 면에서 해당 대상자들에게 접근이 용이해야 한다. 리스크 평가 과정을 통해 공식 정책이 마련되어 있지 않은 기업은 어떤 지점에서 지침을 공식화해야 좋은지를 결정할 수 있게 되고, 정책이 마련되어 있는 기업들의 경우 반부패 리스크 평가 결과는 핵심 조치가 필요한 항목을 제시해 줄 수 있다. 예를 들어 평가 결과, 해당 기업 정책이 적용 가능한 모든 지역 언어로 번역되어 있지 않고 소재 파악이 어려우며 이해하기 어려운 말로 쓰여있다는 사실이 밝혀진다면 정책을 읽기 쉽게 수정하고 최소한 모든 고위험 언어로 번역하고 정책의 위치 선정에 대해 적절한 의사소통을 시도하는 등의 명확하고 즉각적 조치가 취해져야 한다.

12. 유엔 반부패 협약 Article 12조, 2 (e) 절

13. <http://www.justice.gov/atr/public/guidelines/211578.htm>

14. 미국주식거래위원회, 2000, 규약 10b5-1

15. 조세정의네트워크, http://www.tackletaxhavens.com/Cost_of_Tax_Abuse_TJN_Research_23rd_Nov_2011.pdf

교육 계획 및 커뮤니케이션 노력

효과적 반부패 준법 프로그램의 거의 모든 다른 측면과 마찬가지로 교육은 목표 대상이 되어야 하며 기업의 리스크 특성을 바탕으로 이루어져야 한다. 효과적인 리스크 평가를 통해 해답을 찾을 수 있는 기업의 교육 계획에 대한 주요 질문은 다음과 같다.

- 추가적인 교육이 필요한 특정 직원들의 세부 집단이 있는가? (예: 중간 관리자) 중간 관리자 집단은 어떠한가? 중간 관리자들은 추가적인 교육을 받을 필요가 있는가?
- 교육 자료의 품질과 완전성을 측정했는가 혹은 해당 주제를 직원들이 기억하고 있는지 시험해보았는가?
- 교육의 주기와 시기는 언제인가?

리스크 평가 결과는 기업이 기존 교육의 질을 향상할 수 있도록 도움을 줄 수 있고 규모가 작은 기업의 경우 리스크 평가 결과를 통해 교육이 절실히 필요한 위험 집단을 파악할 수 있다. 또한 규제 지침의 상당 부분에서 나타나듯 효과적인 커뮤니케이션 노력은 반부패 프로그램의 전반적 성공에 있어 중요한 역할을 한다. 반부패 리스크 평가 결과는 최고위험 집단을 대상으로 하는 메커니즘의 활용을 중심으로 향후 18개월 동안의 커뮤니케이션 노력을 기획하는데 사용될 수도 있을 것이다. 핵심 리스크 기간과 관련하여 평가를 통해 수집된 정보를 활용하면서 이러한 커뮤니케이션 노력의 시기에 특별한 관심이 모아져야 한다.

모니터링 및 감사 활동

효과적인 리스크 평가를 통해 해답을 찾을 수 있는 기업의 모니터링과 감사 활동에 대한 주요 질문은 다음과 같다.

- 확인된 핵심 리스크에 대한 후속 조치의 일환으로 모니터링, 감사 활동에 필요한 변화가 있는가?
- 이 단계를 보강하기 위해 추가적 기술 혹은 절차가 필요한가?

리스크 평가 중 수집된 정보는 기업의 지속적인 모니터링 노력을 발전시키는 역할을 해야 한다. 예를 들어 리스크 평가를 통해 출장·경비 보고 규정에 문제점이 발견될 경우 기업의 출장·경비 정책과 관련하여 관리자 알람이나 '팝업 경고창'과 같은 더 강력한 기능성을 지닌 온라인 출장·경비 보고 시스템의 필요성이 제기될 수도 있다. 리스크 평가 결과 제기된 리스크의 우선 순위를 정함으로써 어떤 통제 방안을 어떤 주기로 시험할지를 결정할 수 있다.

제3자 커뮤니케이션, 계약조항, 기업 실사

마지막으로 효과적인 리스크 평가를 통해 해답을 찾을 수 있는 기업의 제3자 통제에 대한 주요 질문은 다음과 같다.

- 우리의 평가가 현재 기업실사 과정에서 다루고 있지 않은 제3자 리스크를 파악했는가?
- 계약서상 용어는 우리 기업을 보호하기에 적합한가? 현재 제3자들과의 커뮤니케이션은 어떠한가?

제3자와 기업간 관계의 각 측면은 리스크 평가의 결과, 특히 제3자의 선정 방식, 계약서 진술 및 보장 문구, 기업의 기대 행동이 제3자에게 소통되는 방식에 비추어 평가 될 수 있을 것이다. 리스크 평가를 통해 기업이 제3자의 리스크를 서열화하는 경우 기업의 실사 노력을 고위험 조직에 집중시켜 실사관련 비용 대비 리스크 완화 효과를 극대화시킬 수 있을 것이다.

나. 4 일반적인 관련 인력

반부패 리스크 평가를 착수하기에 앞서 누가 관련되고 그들의 역할은 무엇이 될지를 결정하는 일은 중요하다. 잘 계획된 반부패 리스크 평가라면 역할과 책임을 명확히 명시하고 이해할 수 있도록 분명히 설명하고 있을 것이다.

통상 반부패 리스크 평가의 성공을 가능할 수 있는 매우 중요한 특징은 반부패 리스크 평가 시 서로 다른 이해관계자들에 대한 역할 및 책임과 관련하여 최고 중역을 비롯하여 이사진과 같은 거버넌스 책임자들을 끼워 넣는 것이다. 그러한 고위 관리의 지원이 없다면 리스크 평가는 탄력을 잃고 특정 문제를 회피 혹은 적절하게 다루지 못하게 되거나 참여하지 않는 다른 중역과 관리자들에 의해 평가의 질이 훼손될 수 있다.

나. 5 전반적 책임과 리더십

반부패 리스크 평가의 전반적 책임은 이사진 혹은 그에 상응하는 감독기관(신탁관리자, 감사, 감독자 등) 또는 이러한 역할을 위임 받은 운영위원회(감사위원회, 거버넌스 위원회 혹은 리스크 관리위원회)와 같이 기업의 거버넌스 담당자들이 져야 한다. 이사회는 반부패 리스크 평가와 관련하여 기업에 영향을 주는 부패 리스크와 그러한 리스크의 완화 및 개선책 역시 이해하고 있어야 한다. 이사회는 리스크 평가를 추진하는데 중요한 역할을 하며 경영진의 평가 과정에 문제를 제기하거나 독려할 수도 있다. 사외이사 역시 기업이 리스크 관련 부패에 적절한 관심을 쏟고 있는지, 리스크 평가를 포함하여 적절한 조치를 준비하고 있는지를 확인하는데 기여할 수 있다. 감사위원회나 윤리위원회는 경영진으로부터 반부패 리스크 평가 과정에 대해 주기적으로 업데이트를 받아야 하고 적절하다면 리스크 평가의 최종 결과를 검토 및 승인해야 한다. 단 리스크 평가 과정 종결 후 감사위원회는 내부 감사 부서 (혹은 기타 위임 받은 직원/외부 관계자)를 지정하여 부패 리스크 완화를 위한 핵심 통제책을 모니터링하고 테스트해야 한다. 이사회나 거버넌스 담당 위원회가 없는 기업의 경우 전반적 책임은 최고 중역 리더십 팀의 개인(들)에게 위임될 수 있을 것이다.

경영진은 리스크 평가의 시행, 반부패 리스크 평가 상황 및 결과, 이를 바탕으로 마련한 리스크 완화 대응책의 시행에 대하여 거버넌스 책임자들에게 주기적으로 보고할 의무가 있다. 자격을 갖춘 개인이 리스크 평가를 수행해야 하며 경영진은 경험이 많은 외부 전문가 참여의 필요 여부를 고려해야 한다. 이전 사례를 볼 때 특정 기업의 경우 내부 감사 부서가 반부패 리스크 평가 시행을 주도하는 경우가 많았다. 그러나 반부패 리스크 평가 시행은 경영진의 기능이며 내부 감사 부서는 주요 내부 통제책을 평가하는 역할을 객관적으로 유지할 수 있을 만큼의 충분한 독립성을 유지해야 한다는 인식이 널리 받아들여지고 있는 추세이다. 반부패 리스크 평가 주도의 책임이 있을 수 있는 부서에는 준법, 법무, 윤리, 리스크 관리 부서가 포함된다. 그러나 운영에 관련된 사람들의 의견 역시 핵심적 역할을 하며, 대기업의 경우 사업장이나 영업지역은 자신들이 속한 조직 및 지역과 관련하여 반부패 리스크 평가 시행의 독자권을 갖는 것이 바람직하다. 해당 추진 부서가 가장 큰 권한을 갖고 회사 전체에 걸쳐 적절한 영향력을 갖는 것이 핵심이다. 또 다른 성공 전략은 부서/개인으로 구성된 위원회가 리더십 책임을 공유하는 것이다. 이러한 영역을 전담하는 부서가 없는 기업의 경우 리더십은 준법, 윤리, 리스크 관리, 법적 리스크 관리를 책임지는 사람들과 같이 최고 경영진에 속한 개인(들)에게 위임될 수 있을 것이다.

나. 6 참여자

통상 지명된 반부패 리스크 평가의 담당자(들)에는 다양한 이해관계자들이 포함될 것이다. 성공적인 반부패 리스크 평가라면 부패 리스크에 노출되어 있는 기업 운영 관련 지식을 갖춘 인력의 참여와 의견이 필수이다. 고위 경영진과 더불어 준법, 윤리, 법무, 내부 감사, 리스크 관리, 영업·마케팅, 구매, 선적, 회계·재무, 인사 등의 부서에 속한 인력들이 포함된다. 고위 경영진과 하급사원과 같이 기업내의 서로 다른 직급에 속한 개인들의 참여는 큰 가치를 지닐 수 있다. 직급이 높은 임원은 부서가 어떻게 운영되어야 하는지에 대해 알고 있는 경우가 많은 반면 하급사원들은 팀이 운영되고 있는 실질적인 상황에 대해 알고 있을 가능성이 크다. 가능하다면 서로 다른 지역과 사업부에 속한 개인들의 참여도 추천하는 바이다. 필요한 정부 허가, 승인 획득과 관련한 뇌물 수수 위험성이 높은 지역에 새로운 시설을 건설하는 임무를 맡은 개발 부서처럼 특정 산업, 특정 지역, 특정 조직 구조하에서는 다른 부서들의 역할 역시 중요할 수 있다.

사업부/소재지를 기반으로 반부패 리스크 평가에 대한 독자권을 부여하는 것도 좋은 전략이다. 이러한 접근법에서는 각각의 사업부/소재지에 기반하여 자신이 속한 세부 조직에 대한 리스크 평가 시행에 책임을 진다. 본사와 같은 총괄자가 제공하는 한도와 지침들을 바탕으로 각각의 관련 세부 조직에 대한 리스크 평가를 작성하기 위해 특정 지역, 비즈니스, 산업에 대한 지식을 갖춘 개인들의 참여가 고려된다. 일단 지정된 세부 조직 각각으로부터 의견이 접수되면 부패 리스크에 대한 세부 조직의 견해와 더불어 기업의 전반적 시각을 제공하는 일은 총괄자가 종합 정리한다. 주요 공급자나 고객 등 제3자와 우호적인 관계를 유지하고 있다면 그들로부터 부패 리스크에 관한 정보를 얻을 수도 있다. 제3자에 소속된 내부 감사 인력은 자신들의 조직과 리스크 평가의 주체인 기업간 거래에서 발생 가능한 잠재적 부패 리스크 정보의 소중한 원천이 될 수 있다. 경우에 따라 사법적 리스크를 관리하기 위한 커뮤니케이션을 하기에 앞서 변호인과 상담을 해야 한다.

다음은 반부패 리스크 평가 과정의 통상적 참여자의 잠재적 역할 및 책임에 대한 좀 더 구체적인 정보이다. 규모, 산업, 지역에 따라 이 외 다른 부서가 관련되어 있을 수도 있다. 다음의 내용은 일반적인 거버넌스, 영업, 통제 부서를 상정하고 있다. 그러나 특정 기업은 이러한 부서들 중 일부만을 운영하고 있거나 한 부서가 또 다른 부서에 포함되어 있을 수 있다는 점을 주지하기 바란다.

• 준법 부서

준법 및 윤리 부서는 기업 내 혹은 같은 산업군 이거나 같은 지리적 리스크 지역에서 운영하고 있는 다른 기업에서 과거 발생했던 반부패 관련 법 위반 사례를 중심으로 리스크를 파악하는데 일조할 수 있다. 준법 부서는 부패 리스크를 완화하기 위하여 마련된 기존의 반부패 준법 통제조치 및 프로그램에 대한 파악을 지원할 수도 있다.

• 리스크 관리 부서

리스크 관리 부서는 주도자/담당자의 역할을 하지 않더라도 반부패 리스크 평가와 기업 리스크 관리와 같은 기업의 여타 리스크 평가 프로그램 사이의 접근법 상 일관성을 유지해 주는 역할을 할 수 있다. 리스크 관리 부서는 반부패 리스크 평가 과정에서 활용될 수 있는 다른 리스크 평가 프로그램의 결과를 활용할 수도 있다.

• 법무 부서

법무 부서는 관련 지역의 반부패 법을 파악하고 법이 위반되는 과정을 중심으로 리스크 평가 과정을 지원할 수 있다. 법무 부서는 계약서 상 반부패 관련 진술 및 조항을 포함하는 정책을 포함하여 허가 및 기타 승인을 획득하기 위해 발생된 정부 부서와 관리들과의 접촉에 대한 정보를 제공할 수도 있다. 통상적으로 반부패 리스크 평가가 변호사의 비밀유지특권에 따라 행해질 필요가 있는 것은 아니지만 기업이 그러한 특권 사용을 선택하는 경우도 있다. 이러한 경우 법무 부서는 반부패 리스크 평가 규약 구성에 관여할 수 있다.

마지막으로 리스크 평가 과정 중 실질적으로 반부패 법 위반 사례가 발견될 경우 이에 대한 처리와 의사소통을 둘러싼 규약은 시행을 시작하기에 앞서 법무 부서와 사전 논의 및 해결되어야 한다.

- 내부 감사 부서

내부 감사 부서는 인터뷰와 설문조사 실시, 리스크와 통제 관련 정보원 조사, 경영진의 자체평가 회의 실시 등 반부패 리스크 평가 과정을 원활히 추진하여 경영진을 지원할 수 있다. 내부 감사 부서는 경영진의 반부패 리스크 평가 과정의 유효성을 평가하고 리스크 평가를 감사 및 모니터링 계획에 포함시킬 수도 있다. 내부 감사 부서는 고려가 필요한 리스크와 통제책을 파악하기 위해 부서의 경험, 기업 내부나 여타 비슷한 기업들의 과거 사례 및 이전 내부 감사 결과를 활용할 수 있다.

- 회계·재무 부서

회계·재무 부서는 고위험 총계정원장계정, 기타 가계정, 소액 현금, 수수료 및 출장비용 산정, 소득세와 같은 분야와 관련해 정부 관리와의 관계, 항응비 등 계정조정과 관련된 리스크에 대한 유용한 정보를 제공할 수 있다. 특히 회계·재무 부서는 부패 리스크를 완화해 주는 재무적 통제 활동을 파악하는데 도움을 줄 수 있다.

- 구매 부서

구매부서는 입찰 담합, 관련성이 없는 제3자 선정과 같은 리스크 발생 분야를 비롯 구매 과정에 대한 관련 정보를 제공할 수 있고 뒷돈(kickback)이나 뇌물 관련 과거 사례에 대한 깊이 있는 이해뿐 아니라 관련 정책 및 통제책에 관한 정보를 제시할 수 있다. 또한 구매 부서는 지난 해에 거래를 개시한 신규 협력업체와 해당 연도에 수행된 대규모 계약 건에 대한 정보도 제공할 수 있다.

- 영업·마케팅 부서

영업·마케팅 부서는 선물 및 항응비, 영업 수수료, 수출품 관련 세관 공무원과의 관계, 과거 영업부 직원에 의한 뒷돈(kickback)이나 뇌물 공여 사례, 이면계약, 영업을 위한 제3자 및 대리인 위임과 같은 관련 문제에 대한 정보를 제공할 수 있다.

- 공급 체인

공급 체인은 잠재적 공급자가 제공할 수 있는 뇌물이나 뒷돈(kickback), 공급 체인과 연계된 제3자와 기업 관계의 특성과 관련하여 소중한 정보를 제공할 수 있다. 특정 기업의 공급 체인의 경우 전체적 리스크 평가 관리 과정에 통합되기도 한다.

- 인사 부서

인사 부서는 고위 경영진의 논조, 반부패 관련 위반에 대한 징계 문제, 직원 정보 확인 과정에 대한 정보를 제공할 수 있다.

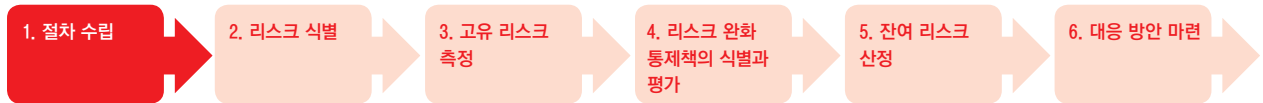
- 기업 홍보 부서 (PR)

기업홍보·PR 부서는 부패 사건에서 비롯될 수 있는 기업 평판 관련 리스크와 시장 손해라는 관점에서 그 역할의 중요도가 점차 커지고 있다.

본 안내서는 경영자와 준법 담당자들이 기업 내에서 가장 효율적이고 효과적으로 반부패 리스크 평가를 시행할 수 있도록 다음 장에서 실질적 지침과 일련의 활용 툴을 제시한다.

다.

절차 수립



다. 1 서론

이번 장에서는 평가 실시 접근법을 비롯해 반부패 리스크 평가의 서로 다른 요소들을 설명한다. 위에 개략적으로 제시된 단계에 따라 기업의 반부패 리스크 평가에 대한 구조화된 접근법을 제시하는 것이 이번 장의 목표이다.

기업마다 부패 리스크에 대한 노출도는 다르기 때문에 위 단계는 일반적인 부패 리스크와 부패 수법을 활용하여 통상적인 접근법을 개괄하고 서로 다른 리스크 파악·평가 방법들을 제시한다.

다. 2 사안의 이해

부패 리스크, 부패 행위, 잠재적 법적 파장에 대한 확고한 이해는 합리적인 리스크 평가의 전제조건이다. 따라서 평가 과정에 관여하고 있는 핵심 이해관계자들을 대상으로 한 인식 고취가 필요하다.

키오프 워크숍은 법무, 리스크 관리, 준법 또는 내부 감사 부서에서 준비하고 그 진행은 외부 반부패 전문가가 할 수도 있고 아닌 경우도 있다. 이러한 회의는 부패 리스크를 좀 더 자세히 분석하기 위해 고려될 수 있다.

회의의 목적은 부패라는 주제로 기업이 부패 리스크에 노출되어 있을지 모르는 가능성을 인정하며 부패 리스크 노출 분석을 위한 단계를 파악하는 데 있다.

키 오프 워크숍 안건 예시

- | | |
|-----|---|
| 10분 | 시작: 환영 인사, 참석자 소개, 미팅 목적 |
| 30분 | 주제분석: 기업이 속한 산업부분이나 사업 시행 국가의 부패 사례, 법적 환경 변화 등 부패 관련 사례 및 수처에 대한 프레젠테이션 |
| 40분 | 구체적 주제/리스크 토론: 우리 기업에도 발생할 수 있는 일인가? <ul style="list-style-type: none"> • 급행료 • 대리인과의 협업 • 선물 및 향응 • 기타 |
| 10분 | 해당 기업에 해당하는 추가적 리스크에 대한 브레인스토밍 |
| 30분 | 다음 단계: 후속 조치, 책임 소재, 기한 파악 |

참고: 실제적인 부패 상황의 예는 유엔글로벌콤팩트 웹사이트 참조. <http://thefightagainstcorruption.unglobalcompact.org>, <http://www.unglobalcompact.org>, <http://www.unodc.org> 선물 및 향응, 급행료, 수상한 중간관리자, 내부자 정보 등의 주제와 관련한 온라인 교육 자료를 키오프 미팅에서 활용할 수 있음.

다. 3 기획

한 두 시간에 걸친 브레인스토밍은 부패 리스크 평가를 위한 바람직한 실천 방법이지만 본격적인 평가는 일반적으로 다음과 같은 질문을 비롯 리스크 노출 파악을 위한 복합적 활동을 수반한다.

- 평가 과정의 주체와 참여자는 누구인가?
- 프로젝트의 주요 기점, 결과물, 결정일이 포함된 기획 등 프로세스에 얼마만큼의 시간이 투입되어야 하는가?
- 자료 수집은 어떻게 진행되는가?
- 어떠한 내·외부 자원이 필요한가?
- 어떠한 추가 분석이 이루어져야 하는가?
- 어떠한 방법론이 사용되는가?

목표, 이해관계자, 자원

부패 리스크 평가가 시행되는 이유에는 여러 가지가 있다. 이러한 이유들은 기저의 목표를 달성할 수 있는 평가를 고안할 수 있도록 기획 단계부터 고려되어야 한다. 일반적으로는 기업의 부패 리스크 노출 정도를 올바르게 이해하여

이 정보를 바탕으로 적절한 리스크 관리 방안을 결정 내릴 수 있게 하는 것이 주요 목표다. 그 외 다음과 같은 목표가 있다.

- 반부패 활동을 위한 안건이나 우선 순위 결정
- 반부패 추진 계획을 위한 대응책이나 핵심성과지표(Key Performance Indicators, KPI) 규정
- 이전 반부패 추진 계획의 과정이나 유효성 측정
- 시행 과정에 연관된 핵심 이해관계자들의 부패 리스크에 대한 인식 고취
- 부패 리스크 진행 상황 모니터, 경향 분석

리스크 허용 한계 설정

이사회나 감사위원회와 같이 거버넌스 책임자들이 주축이 되어 반부패 리스크 평가 과정의 초기에 리스크 허용 한계 정도를 규정짓는 일은 중요하다. 과거 다수의 주요 부패 사건을 보면 거버넌스를 책임지고 있는 사람들이 인지하고 있었거나 허용 가능하다고 생각했던 정도 이상의 부패 리스크를 경영진이 나중에서야 떠안게 되는 경우가 있었다. 미리 리스크 허용 한계를 설정해야 상대적으로 간단하고 객관적으로 잔여 리스크 평가를 할 수 있게 된다. 리스크 허용 한계가 미리 명확하게 결정되지 않으면 경영진이 기존의 부패 리스크 수준을 수용 가능한 것으로 합리화하게

되고 그 결과 반부패 리스크 평가의 목적과 가치를 훼손하게 될 위험성이 있다.

참여자들은 리스크 허용 한계와 관련하여 '경영진이 부패에 대하여 무관용 입장을 밝히면서 부패 리스크에 대해 특정 허용 한계를 정하거나 수용의사를 밝히는 것이 가능한 일일까?'와 같은 까다로운 질문을 제기할지도 모른다. 그러나 부패 방지란 불안정한 방법이므로 경영자가 부패 척결을 위해 최선을 다하고 부패 행위를 절대 용납하지 않겠다고 주장 한다 해도 어느 정도의 부패리스크는 피할 수 없다. 부패 리스크 평가 시 경영진은 각각의 부패 행위에 대한 리스크 수준이 경영진의 리스크 허용 한계 혹은 부패 리스크에 대한 수용의사의 범위 내에 있는지 여부에 대해 고려한다.

대기업뿐만 아니라 중소기업에게도 리스크 허용 한계라는 개념은 매우 중요하다. 대개 중소기업의 자원은 제한적이고 최고 수준의 반부패 관행과 통제 실현에 최선을 투입할 수 없는 상황이기 때문에 더 그러하다. 리스크 허용 한계의 설정은 중소기업들이 어떤 리스크가 자신들의 희소적 자원을 집중하고 할당할 만큼 중요한지를 가늠하는 수단이 되어 줄 것이다.

리스크 등록부

반부패 리스크 평가의 기획 단계에서 리스크 평가가 어떤 방식으로 문서화 될 것인지를 결정하는 일 역시 중요하다. 각각의 리스크 요인, 리스크, 관련 부패 행위를 개별적으로 파악, 문서화하고 '리스크 등록부'의 일환으로 스프레드시트나 워드 문서에 작성하는 것이 일반적이고 실질적인 방법이 될 것이다. 이러한 리스크 등록부는 각각의 리스크를 완화시키는 프로그램과 통제책뿐 아니라 각각의 리스크와 부패 행위의 평가를 문서화하는데 활용될 수 있다. 부패 리스크 평가 시 리스크 식별 단계에서 부패 행위를 자행할 만한 대상(기업 내부든 제3자이든) 등 각 부패 행위와 관련한 상세 정보를 파악할 수 있다는 이점이 있다. 또한 부패 행위를 완화시킬 수 있는 하나 이상의 프로그램/통제책이 있을 경우 리스크 등록부는 해당 프로그램과 통제책을 정확히 포착해 낼 가능성이 있다.

대기업의 경우 리스크 등록부는 기업의 소재지 및/또는 사업부별로 작성될 수 있다. 리스크에 대한 노출이 진행되고 있는 국가/지역에 따라 그리고 사업부에 따라 동일한 리스크라 하더라도 기업의 노출 정도가 다를 수 있다. 이러한 상황에서 지역 및/또는 사업장별 작성의 이점은 평가와 통제책이 상황에 맞게 맞춤으로 마련될 수 있다는 점이다. 이러한 방식으로 지역이나 사업장의 경영진은 자신들이 속한 지역 이나 사업장에 맞는 부패 리스크 노출에 대해 알 수 있다. 리스크 등록부가 지역 및/또는 사업장에 따라 작성될 경우 지역/사업장의 개별적 리스크 평가 결과를 통합하고 기업에 영향을 미치는 부패 리스크에 대한 전사적 시각을 요약 정리해 봄으로써 기업 차원의 입장을 도출해 낼 수 있다.

결과 통합 시 동일한 부패 행위에 대해 다른 평가를 내린 기업의 경우, 각각의 부패 행위에 대한 전사적 차원의 하나의 통합된 평가를 내리려면 각 지역 혹은 사업장별 평가의 평균값을 구할 수 있다.

기업이 잠재적 부패 노출 지역의 강도를 나타내는 열지도(heat map)와 리스크 평가 결과의 요약이 수반될 때 리스크 등록부에 포함된 상세한 정보가 기업에 도움이 될 수 있다. 반부패 리스크 평가 결과의 요약 및 보고에 대한 상세한 내용은 '라' 장을 참조한다.

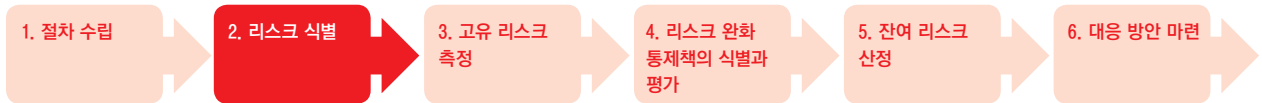
다음은 리스크 등록부의 예시이다.



위치/지역: 국가 A 사업부: 조직 XYZ			
부패 리스크 요인	현지 사업 환경		
부패 리스크	부당한 사업 결정을 확보, 유지 또는 영향력을 미치기 위해 공무원에 뇌물 제공		
부패 수법	가) 물품 수입 관련 절차를 원활히 하기 위해 혹은 불법 품목의 수입을 처리하기 위해 세관 공무원에게 부적절한 지급을 하는 행위	나) 세금 납부액을 줄이거나 면세를 받기 위해 조세 당국에 부적절한 지급을 하는 행위	다) 원하는 부동산이나 임대 조건을 확보하기 위해 공무원에게 부적절한 지급을 하는 행위
가능성	보통	보통	보통
잠재적 영향	높음	높음	높음
고유 리스크	높음	높음	높음
반부패 통제책	<ul style="list-style-type: none"> • 세관에 대한 부적절한 지급에 대한 구체적 내용이 포함되어 있는 '글로벌 반부패 정책 및 절차' • 특정 지역 및 핵심 부서 맞춤형 직원 대상 반부패 교육 • 글로벌 내부 고발자 핫라인 • 특정 지역/국가의 세관 공무원에 대한 부적절한 지급을 대상으로 연 단위 반부패 감사 	<ul style="list-style-type: none"> • 조세 당국에 대한 부적절한 지급에 대한 구체적 내용이 포함되어 있는 '글로벌 반부패 정책 및 절차' • 특정 지역 및 핵심 부서 맞춤형 직원 대상 반부패 교육 • 글로벌 내부 고발자 핫라인 • 조세 당국에 대한 부적절한 지급을 대상으로 연 단위 반부패 감사 	<ul style="list-style-type: none"> • 토지 임대 관련 공무원에 대한 부적절한 지급에 대한 구체적 내용이 포함되어 있는 '글로벌 반부패 정책 및 절차' • 특정 지역 및 핵심 부서 맞춤형 직원 대상 반부패 교육 • 글로벌 내부 고발자 핫라인 • 토지 임대 확보를 위한 공무원과의 관계/거래를 대상으로 연 단위 반부패 감사
통제 리스크 평가	효과적임	효과적임	효과적임
잔여 리스크 평가	낮음	낮음	낮음

라.

리스크 요인, 리스크, 부패 수법 식별



전사적 부패 리스크 평가 기획 시, 이 프로세스에 관여하는 이해관계자들을 신중히 고려해야 한다.

‘나’ 장의 ‘일반적인 관련 인력’에서 개략적으로 설명한 바와 같이 다양한 이해관계자들이 평가 시행에 관여될 가능성이 있다. 관여하는 사람이 많을 수록 더 많은 자원과 시간이 수반되는 상황은 ‘어떻게 하면 평가 절차를 효율적으로 수립할 수 있을 것인가’라는 질문으로 이어진다. 이번 장에서는 기업이 리스크 요인(즉, 여러분의 기업에 부패가 발생한 이유는 무엇인가?)을 파악하는 데 도움이 되는 원칙, 기술, 관례 및 리스크와 그 수법(다시 말해 여러분의 기업에서 부패가 어떻게 자행되고 있는가?)에 대해 살펴본다.

라. 1 자료 수집

기업에 부패 리스크가 발생하는 이유와 과정에 대한 자료와 정보 수집에는 여러 가지 방법이 있다. 여기서는 자료 수집 방법을 소개하고 장단점을 논의해 본다.

문헌 조사

문헌조사는 반부패 리스크 평가의 좋은 시작점이다. 내·외부 자료가 모두 고려되어야 한다. 이를 위해 내부 감사 부서의 준법 관련 리스크, 불이행 사례, 일반적 부패 리스크에 대한 내부 보고서를 활용할 수 있다. 또 다른 내부 자료로는 과거 부패 사례 일지와 내부 고발자 핫라인의 상담 내용 분석을 들 수 있는데 이를 통해 리스크의 종류를 파악할 수 있다. 또한 공급업체, 대행업체 등 제3자의 이력 조사, 인수에 대한 실사 보고서, 입찰 보고서 평가 등도 모두 좋은 시작점이 된다. 부패 혹은 특정 산업에 국한된 부패 사례에 대한 국가별 특징을 알려주는 외부 자료 역시 고려해 볼 만 하다.

즉시 활용 가능한 보고서와 더불어 영업 수칙과 대행업체에 지불한 수수료에 대한 재무 자료를 바탕으로 추가 분석을 하여 국가/지역 민감도 분석 방법을 마련할 수 있다. 민

감도 분석 방법의 예는 부록 2에서 확인할 수 있다.

덧붙여 국가 혹은 사업장별 향후, 선물, 접대 비용에 대해 분석해 볼 수도 있다. 내부 감사 부서는 분석을 목적으로 특정 사업장과 관련한 자료를 전사적 회계/IT 시스템에서 다운로드 하는 경우가 있는데 이를 통해 다른 방법을 이용해 심도 있는 조사가 필요한 고위험 분야를 파악할 수 있게 된다. 잠재적 부패 리스크 관련 자료 수집에도 동일한 과정이 적용될 수 있다.

마지막으로 기업이 정부나 공무원들과 연계되어 있는 영역과 더불어 고위험 국가나 지역 내 대행업체, 합작회사, 하청업체 등 주요 제3자에 대한 분석 역시 부패 리스크 가능 지역을 파악하는데 도움이 된다.

인터뷰

주요 이해관계자에 대한 인터뷰는 기업 내 부패 리스크의 개괄적 이해를 위한 효과적인 방법이 될 수 있다. 우선 준법, 법무, 리스크 관리, 내부 감사, 인사, 구매, 보안, 조사 조직 등 다양한 부서들은 높은 수준의 유용한 통찰력을 제공할 가능성이 있다. 일일 단위로 영업상 리스크에 직면해 있는 국가, 지역, 현지의 사업부별 관리자들은 지역 및 영업 경험에서 비롯된 추가 정보를 제공하는 경우가 많다. 특정 프로세스의 담당자들은 해당 프로세스 특유의 문제점을 파악할 수 있다. 예를 들어 영업부장은 국가별 영업 절차와 관행에 대한 개략적 설명을 요청 받을 수 있다. 또 구매부장은 입찰 과정을 자세히 설명할 수 있다. 이사회, 공급업체, 고객사, 외부 감사, 조사관, 지역 당국, 대주주 혹은 기관 투자자 및 심지어 언론 관계자 등 외부 이해관계자들의 관점 역시 고려될 수 있다.

인터뷰는 설문이나 문헌 조사에 비해 더 자세한 정보 제공이 가능하고 추가적인 질문을 해 볼 수 있어 좀 더 자세하게 리스크를 분석할 수 있게 해준다. 주도적 인물이나 집단의 역할에 의해 개인의 의견이 배제되지 않는 한 인터뷰는 일대일이나 소규모 집단으로 진행 될 수 있다.

인터뷰 조사 주제와 질문의 예는 부록 3을 참조한다.

설문 및 자체평가

설문조사는 특히 실행 계획 상 온라인 조사가 가능하다면 직원과 외부 관계자들 모두의 부패 리스크에 대한 시각을 수집하는데 효율적 도구가 될 수 있다. 설문조사는 국가 및 부서별로 관리자와 직원들의 시각을 수집할 때에도 소중한 도구가 된다. 리스크 파악을 위한 설문조사 방법론은 부패라는 주제에 대한 인식을 높이는데 일조할 수도 있다. 설문조사에는 다음과 같은 중요한 장점이 있다.

- 미미한 자원 배치 비용: 전달 방식에 따라 설문조사는 상대적으로 적용 비용이 적게 든다.
- 적용의 용이성: 개발 단계에서 기업은 온라인 설문, 직접 설문, 이메일 설문 등 설문 시행 방식을 결정할 수 있는 여지가 있다.
- 표준화: 질문을 표준화하여 통일성을 확보할 수 있고 이는 결과의 측정, 해석에 도움이 된다.

자체평가 방법은 특히 사업장의 소재지가 여러 곳인 기업에서 추가적인 리스크 파악 방법으로 활용된다. 자체평가를 하려면 입수된 정보를 가지고 리스크 등록부를 만들기 위해 기업 내에서 관련 개인들이 리스크를 파악하고 이를 작성해야 한다. 대기업의 경우 본사의 감독하에 사업장별로 시행될 수 있다. 자체평가 방법의 장점 중 하나는 현지 사업 운영 환경에 대한 지식, 태도, 과정에 기반한 맞춤형 부패 리스크 목록을 제공해 준다는 점이다. 이를 통해 전사 차원의 포괄적이고 표준화된 리스크 목록을 개발하여 사업부에 적용을 강제하기 보다는 사업부와 같은 기업의 핵심 세부 조직의 환경이 고려될 수 있게 된다.

설문조사는 사업장의 어떤 곳에서 부패 리스크가 발견되는지에 대한 질문을 통해 부서별 또는 지역별 관리를 위한 자체평가로 활용 될 수 있다. 설문조사를 고려할 경우 올바른 준비가 관건이다. 다음과 같은 문제가 발생할 수 있기 때문이다.

- 지식: '부패'라는 용어에 대한 해석은 전 세계적으로 다르다. 일부 국가에서 비즈니스상 선물은 형법상 부패 행위에 해당할 수 있지만 다른 국가에서는 부패 행위로 해석되지 않을지 모른다.
- 자료의 질: 지사장에게 자신이 직면한 다섯 가지 부패 리스크가 무엇인지 질문을 할 경우 지사장은 이를 기업의 내사로 간주하고 달갑지 않은 통제 활동과 보고 라인이 생길 수 있다고 생각할 수 있다. 이러한 인식은 지사장의 응답에 영향을 준다.
- 분석: 일부 상황에서 개방형 질문은 소중한 정보가 되지만 서로 다른 언어일 경우 분석 업무가 늘어나는 경우가 많다.

부록 3에서 설문이나 자체평가에서 다룬 만한 주제와 질문의 예를 참고할 수 있다.

워크숍, 브레인스토밍, 포커스 그룹

워크숍이나 브레인스토밍을 통해 부패 리스크를 탐색하는 것은 서로 다른 이해관계자들의 관점을 수집 할 수 있는 효과적이고 효율적인 방식이다. 리스크에 대한 서로 다른 관점을 논의하면 이해를 높이는 데 도움이 된다. 워크숍은 반부패 리스크 평가 과정에서 여러 단계에 적용 가능하다. 예를 들어 '위험 룸(risk room)' 방식을 적용하여 참석자들이 리스크를 정의하고 논의할 수 있도록 도와주고 부패 발생 가능성과 잠재적 영향을 평가, 해당 기업에 맞는 리스크 특징에 대한 합의에 도달 할 수 있다. 더 나아가 리스크를 완화하기 위한 대응책을 지속적으로 발전시킬 수도 있을 것이다. 각각의 참석자들에게 다음과 같은 질문을 하는 것은 잠재적 부패 리스크 파악을 위한 한 방법이 될 수 있다. '만약 당신이 부패를 저지르려고 한다면 어떤 수법을 선택하여 어떠한 방식으로 실행 하겠습니까?'

개인적 차원에서 기업의 부패 리스크 노출 정도를 살펴 보는 또 다른 방법은 구매나 영업 등 비즈니스 프로세스를 우선 상세히 도식화하고 전문가 집단과 이를 상세히 살펴본 뒤 프로세스상 위반 가능성을 찾는 것이다. 이 과정에서 참여자들은 위험 신호, 잠재적 부패 리스크나 관련 부패 행위, 리스크 완화를 위한 통제책을 파악할 수 있을지 모른다.

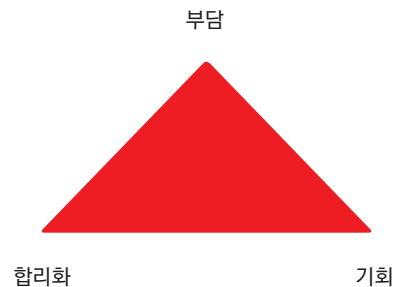
라. 2 리스크 식별

다음에서는 특정 프로세스 상 나타나는 리스크 요인들과 부패 리스크의 예를 규정하고 제시한다.

리스크 요인이란 기업의 사업장과 사업 지역의 특성 등 기업 환경을 기반으로 기업에서 부패가 발생하는 이유를 말한다. 부정을 유발하는 세가지 요소와 조건들(리스크 요인) 즉 부담, 기회, 합리화를 규정하고 있는 도널드 크레시(Donald Cressey)의 '부정삼각이론(Fraud Triangle)'을 살펴보면 리스크 요인을 파악할 수 있다.

이 삼각형이 부정 위험과 관련하여 개발된 것은 아니지만 부패 리스크 요인을 파악하는 데 활용될 수 있다. '부정 삼각형'을 적용하여 부패 리스크를 평가할 시 다음의 요소들이 고려되어야 한다.

- 재정적 부담 혹은 동기 인지 (예를 들어 고객사의 기대치, 재정 목표, 영업 목표를 맞춰야 하는 부담)
- 발각가능성이 낮은 부패를 저지를 기회 인지 (예를 들어 비효과적이라고 인식되는 모니터링/통제책 혹은 매우 복잡한 기업 구조)
- 합리화 혹은 태도 (예를 들어 경쟁자들도 뇌물을 준다, 아무도 알아차리지 못할 거야, 이렇게 하지 않으면 계약을 따지 못하고 일을 잃게 될 거야 식의 불법 행태의 과거 사례, 낮은 직원 사기 등)



일단 기업이 리스크 요인을 이해하게 되면 그 요인에 해당하는 리스크 종류와 부패 행위를 파악할 수 있게 된다. 이러한 리스크와 부패 수법은 어디에서 어떻게 부패가 발생하게 되는지의 예시를 제시해 줄 수 있을 것이다. 부패 리스크 평가를 철저하게 시행하기 위해서는 부패 리스크 요인, 부패 리스크와 부패 행위를 구분하는 것이 도움이 된다.

예시: 국가의 정치적 환경은 하나의 부패 리스크 요인이 될 수 있다. 이는 뇌물을 요구하는 세관 당국과 같이 다수의 부패 리스크가 발생할 가능성이 있다. 이러한 부패 리스크는 현금 지급, 선물이나 다른 뒷돈(kickback)과 같은 부패 수법으로 이어질 수 있다.

경쟁자들이 시장 점유율을 불법적으로 차지하는 관행도 또 다른 부패 리스크 요인이 된다. 이러한 상황에서 기업은 해당 국가나 지역에서 경쟁할 수 있는 유일한 방법은 비즈니스 상 이득을 얻기 위해 공무원들에게 뇌물을 제공하는 것처럼 경쟁자들과 똑같이 하는 수 밖에 없다고 생각할 지 모른다. 부패 적신호에 대한 리스트는 부록 4를 참조한다. 행동적 측면의 위험 신호에 관해서는 국제공인부정감사관협회(Association of Certified Fraud Examiners, ACFE)의 2012년 '직업상 사기행위 및 권한 남용에 관한 대정부 보고서'를 참고하라.

다음에서는 특정 절차, 국가, 산업별 일반적 부패 리스크를 파악해 보고자 한다. 특정 부패 리스크 분야의 예는 부록 5에서 확인할 수 있다.

라. 3 특정 프로세스별 부패 리스크

다음으로 기업 내에서 반부패 리스크 평가를 실시할 때 특별히 주목해야 할, 부패에 특히 취약한 프로세스의 사례를 몇 가지 살펴보겠다.

라. 3A 구매

대부분의 기업에서 구매 기능은 비즈니스의 핵심이다.

기업은 협력회사—특히, 수입의 상당 부분을 해당 계약에 의존하는 협력회사의 경우—로부터 특정 제품과 서비스를 구매할 때 다음과 같은 부패 리스크에 주목해야 한다.

16. 부정삼각이론(Fraud Triangle)은 조직범죄와 화이트칼라범죄 연구에 획기적인 기여를 한 미국의 사회학자, 형법학자 겸 범죄학자인 도널드 크레시(Donald Cressey)에 의해 개발되었다.

출처: <http://www.acfe.com/fraud-triangle.asp>

뇌물과 뒷돈(kickback)

구매 부서의 직원들 또는 부서장들은 거래를 성사시켜주는 대가로 협력회사로부터 뇌물이나 뒷돈(kickback)을 제안 받을 수 있다. 이러한 뇌물은 현금일 수도 있고, 선물, 여행, 비상식적인 식사 대접과 접대, 신용카드 사용, '대출'을 가장한 현금 이체 같은 현물이 될 수도 있다. 거꾸로 구매부서의 직원들이 제품 또는 서비스에 웃돈을 얹어주는 조건으로 뇌물을 요구할 수도 있다. ('과다청구' 항목 참조)

과다청구

과다청구는 금융사기수법 중 하나로서 청구서를 승인하는 당사자가 개입하여 기업이 정상 금액보다 많은 액수의 청구서를 발급하도록 하는 행위이다. 청구서 승인자가 이미 뇌물을 수수했을 수도 있으며, 협력회사는 단지 받은 대금을 다시 구매부서 관리자들에게 이체하는 수단으로 이용되기도 한다.

입찰 및 가격 담합

입찰이나 제안 상황에서 몇몇 협력회사들이 연합하여 어떤 회사가 최저가격을 써낼지 미리 정함으로써 입찰 과정에서 담합을 도모할 수 있다. 이러한 입찰 담합에 가담한 다른 협력회사들은 그 대가로 다른 사업의 입찰 과정에서 최저가격을 적어낼 수 있다.

입찰담합의 리스크는 서비스를 제공할 수 있는 협력회사가 소수이거나 (예를 들어, 고도로 특화된 분야에서의 과점) 대형 인프라 사업처럼 프로젝트의 비용이 높아서 협력회사가 그 프로젝트를 따내기 위해 막대한 투자를 해야 하는 경우에 증가한다.

라. 3B 영업

위에서 언급된 '구매'와 관련된 수법은 영업 상황에도 적용될 수 있다. 그 중에서 다음에 나열된 수법에 특히 주의할 것을 기울여야 한다.

대리인의 고용

기업은 신규 시장에 진입할 때, 새로운 국가 또는 지역의 비즈니스 관행에 익숙해지거나 잠재 고객에게 회사를 소개하기 위해 대리인이나 컨설턴트를 이용한다. 보통 대리인은 실적에 따라 수당을 받는 조건으로 영업활동을 한다. 때로는 고객사측 직원들과 실적의 일부를 나누는 조건으로 계약을 따내기도 한다. 미국 해외부패방지법(FCPA)와 영국 뇌물수수법(UKBA) 같은 부패방지법에 따르면, 대리인을 고용한 해당 기업은 이러한 관행에 대한 책임을 묻게 되거나, 벌과금을 부과받을 수 있다.

참고: 유엔글로벌콤팩트 웹사이트의

(<http://thefightagainstcorruption.unglobalcompact.org>) 중개인 이용에 관한 동영상 '수상한 중간 관리자(The Mystery Middleman)' 와 유엔마약범죄사무소 웹사이트 (<http://www.unodc.org/>) 보기

선물과 향응

관계적인 선물, 식사 및 접대는 많은 나라에서 용인된다. 문화적 차이는 때로 무엇이 옳은 일인지 결정하기 어렵게 만든다. 어떤 영업부장들은 당연히 값비싸고 특별한 개인적인 선물을 마련하거나 저녁 식사를 대접하거나 밤늦게까지 접대를 해야 한다고 생각한다. 이러한 상황은 일단 시작되면 견줄 수 없게 되기 쉬우며 결국 허용되는 관행과 뇌물수수의 경계를 넘어서게 된다. 현지 관행을 인식하지 못할 때, 경쟁이 치열하거나, 중요한 비즈니스 기회가 결부되어 있는 경우, 기업은 그러한 상황을 용인하고 현지의 법이나 규정을 위반하는 관행에 가담할 수밖에 없는 압박감을 느낀다.

참고: 유엔글로벌콤팩트 웹사이트의

(<http://thefightagainstcorruption.unglobalcompact.org>) 선물 환대에 관한 동영상 '불쾌한 선물(The Unwelcome Gift)' 또는 '주선(The Arrangement)' 과 유엔마약범죄사무소 웹사이트(http://www.unodc.org) 보기

라. 3C 제품의 수출입

제품의 통관 또는 운송에 대한 지불

제품을 수입하거나 수출할 때 세관 공무원이 뇌물을 요구하거나 뇌물을 제공하는 고객을 먼저 처리하는 경우가 있을 수 있다. 특히 신속한 통관이 절대적으로 필요한 경우 (변질되기 쉬운 물건, 배송 지연에 대한 벌금 등) 세관 공무원은 그러한 상황을 악용할 수 있다.

어떤 지역의 경우, 제품을 운송할 때 공식 비자나 허가서를 가지고 있더라도 현지 공무원이나 민병대가 기업의 제품이나 인력을 태운 차량이 특정 경로를 이용하거나 검문소를 통과하도록 허가해주는 조건으로 돈을 요구할 수 있다. 이러한 금품 요구나 제공은 법이나 규정에 의해 금지되어 있음에도 많은 국가에서 일상적으로 행해지고 있다.

참고: 유엔글로벌콤팩트 웹사이트의 (<http://thefightagainstcorruption.unglobalcompact.org>) 지불에 관한 동영상 '지불하거나 지불하지 않거나 (To Pay or not to Pay)' 와 유엔마약범죄사무소 웹사이트 (<http://www.unodc.org/>)보기

라. 3D 정부와의 관계

비즈니스를 하는 경우 정부를 상대해야 할 때가 많다. 대표적으로 정부 기관이나 공무원과의 접촉은 공공기관이 고객 또는 사업 파트너이거나, 세관 공무원을 대하거나, 허가증, 비자, 또는 라이선스를 취득하는 경우 (예를 들어, 법인 설립, 사업 시행, 특정 제품 및 서비스의 생산, 수입, 수출, 배송, 생산 시설을 비롯한 사업장 건설, 차량 소유 및 운행, 현지 및 해외 직원 채용, 해외주재원 파견 등)에 이루어진다.

허가증, 비자, 라이선스가 대단히 중요하고 기업에 다른 대안이 없는 경우, 어떤 지역에서는 뇌물수수, 뒷돈(kick-back)거래, 갈취의 리스크가 흔히 발생한다.

라. 3E 정치 후원금

일부 국가에서는 중앙 및 지방 정부의 관리가 허가증 발급이나 건설 사업 승인을 조건으로 특정 정당에 대한 '자발적' 기부를 요구하기도 한다. 비록 그러한 후원금이 현지 규정에 따라 불법행위가 아닐 수도 있으나 많은 국가의 외국공무원에 대한 뇌물법을 위반하는 부적절한 행위로 해석될 수 있다.

라. 3F 보안 규약

어떤 국가의 경우, 기업은 현지에서 발생할 수 있는 안전상의 위험에 대비하여 직원들의 신변을 보호해야 할 수도 있다. 때로 법에 의해 그러한 보안 서비스를 제공해야 할 의무가 있는 현지 경찰이나 정부 소속의 제3의 보안회사가 정부가 규정한 정상 수수료 외에 추가로 금품을 요구할 수 있다. 또한 사설보안회사가 해당 기업을 위해 임무를 수행하면서 비윤리적인 행위를 하거나 부패방지법을 위반하는 경우 기업은 큰 위험에 처할 수 있다.

라. 3G 사회복지 프로그램

현지 공무원이 회사나 계약업체에 특정 정치인, 정당, 또는 자신들의 이익과 직접적으로 결부된 지역 인프라 사업이나 사회복지 프로그램에 도움을 줄 것을 강요하는 상황도 발생할 수 있다.

라. 3H 자선단체 기부 및 후원

자선단체 기부나 행사 및 회의 후원 역시 뇌물수수의 리스크를 내포하고 있다. 대부분 기업은 그러한 행위가 뇌물이라는 것을 인지하지 못한다. 비리와 실질적인 연관이 있거나 은밀한 돈세탁의 수단으로 이용되는 자선단체에 기

부를 할 경우 현지 부패방지법을 위반할 소지가 있다. 정부 단체나 공무원이 주최하거나 참석하는 회의에 대한 후원 역시 어떤 국가에서는 현지 부패방지법을 위반하는 행위일 수 있다.

참고: 유엔글로벌콤팩트 웹사이트의 (<http://thefightagainstcorruption.unglobalcompact.org>) 부정부패에 관한 동영상 '수상한 편지 (The Strange Letter)'와 유엔마약범죄사무소 웹사이트(<http://www.unodc.org/>)보기

다음에서는 부패 리스크 요인, 구체적인 리스크, 수법을 파악하기 위해 기업들이 사용할 수 있는 원칙, 방법, 관행을 살펴보도록 하겠다.

라. 4 국가별 부패 리스크

한 기업이 여러 지역에서 비즈니스를 할수록 그만큼 리스크는 높아질 수 있다. 국가마다 부패와 비리의 정도는 차이가 있으며, 그 결과 리스크에 대한 노출 정도도 편차가 크다. 이런 점에서 국제투명성기구(TI)에서 매년 발표하는 부패인식지수(Corruption Perception Index, CPI)가 기업의 리스크 노출도를 평가하는 좋은 출발점이 될 수 있다. (<http://www.transparency.org/research/cpi/overview> 참조)

부록 6에 제시된 표에는 국가별 부패 리스크를 분석하기 위한 몇 가지 자료가 나와있다.

이 부록에 제공된 정보를 통해 기업이 전세계적으로 직면할 수 있는 부패 리스크를 파악할 수 있다. 기업은 CPI 점수가 낮은 국가에서 비즈니스를 할 경우, 특별히 더 주의를 기울여야 한다는 것을 알 수 있다. 수입, 직원수, 사무실 등

을 기준으로 한 사업장의 중요도와 CPI 또는 BPI(뇌물공여 지수) 점수를 조합하면 부패 리스크에 가장 취약한 사업장이 어디인지 파악할 수 있다.

가상 기업의 국가별 리스크 요인 요약표(예시)

국가	CPI 점수	수입 (전체 대비 %)	사무실수	직원수	전체 리스크 노출도
A 국가	95	2%	1	5	낮음
B 국가	94	10%	3	50	낮음
C 국가	88	5%	1	10	낮음
D 국가	78	30%	10	400	낮음
E 국가	71	20%	3	70	낮음
F 국가	43	10%	2	50	보통
G 국가	39	5%	1	10	보통
H 국가	36	10%	1	300	매우 높음
I 국가	24	5%	1	1	높음
J 국가	19	3%	-	-	높음

위의 표에 따르면, 기업은 각기 다른 국가에서 다른 리스크에 노출된 상태로 비즈니스를 운영한다. H국가의 수입 규모와 낮은 CPI 점수를 고려할 때, 부패 리스크는 더욱 높아진다. J와 A국가의 경우, 모두 전체 수입에서 차지하는 비중이 낮지만 (각각 2%와 3%), CPI 점수의 차이는 확연하다. J 국가는 부패와 관련하여 성적이 좋지 않다. J 국가에서 사무실이나 직원을 아예 두지 않고 있는 점에 주목할 필요가 있다. 아마 대리인이나 현지 판매업체를 이용하기 때문일 것이다.

뇌물공여지수(BPI)

국제투명성기구(TI)는 1999년이래 전세계 경제부국들이 해외에서 뇌물을 공여하는 정도를 추적하여 측정해오고 있으며, 산업부문별로 부패 수준을 파악하고 있다. 뇌물공여 지수(Bribe Payers Index, BPI)는 선진국 및 개발도상국에서 근무하는 수천 명의 기업 중역들을 대상으로 한 조사 결과를 바탕으로 하고 있다. 28개 경제부국 중 A와 C 국가에 본사를 두고 있는 기업들이 가장 뇌물 공여가 적은 것으로 인식되고 있으며, 반면 H와 I국가의 기업들이 뇌물을 제공할 가능성이 가장 높은 것으로 나타났다. BPI에 관한 표는 <http://bpi.transparency.org/bpi2011/> 에서 확

인할 수 있다.

라. 5 산업부문별 리스크

일부 부패 리스크는 다수 또는 모든 산업에 적용할 수 있으나 어떤 리스크는 산업별로 편차가 있기도 하다. 앞서 '나'장의 '반부패 리스크 평가'에서 논의되었듯이, 기업이 어떤 산업 또는 국가에서 비즈니스를 하느냐에 따라 부패 리스크가 실제로 부정과 비리로 이어질 가능성은 큰 차이를 보인다.

산업별로 세분화하여 각 부정 행위의 비율을 정리한 자료는 국제공인부정감사관협회(ACFE)의 2012년 '직업상 사기행위 및 권한남용에 관한 대정부 보고서(Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse)'에서 확인할 수 있다. (<http://www.acfe.com/fraud-resources.aspx>)

이 연구가 통계적으로 신뢰할 수 있는 조사가 되지는 못하지만 모집단인 전체 부정비리 사례와 비교할 때 조사대상 부패 사례의 수가 적기는 하지만, 산업간의 편차는 반부패 전문가들의 현장 경험과 전반적으로 일치한다.



참고: 자신이 속한 기업의 산업 또는 거래 회사의 분야에 대한 부패 리스크를 식별할 때, 언론 보도기사의 분석도 고려할 수 있다. 최근 해당 분야에서 발견된 대표적인 부정비리 수법은 무엇인가? 어떤 대상이 연루되었는가? 내가 속한 기업과 거래 회사 역시 관련이 있는가?

라. 6 리스크 등록부의 항목

모든 리스크 요인, 리스크, 구체적인 행위는 리스크 등록부에 개별적으로 기록할 수 있다. 다음은 하나의 부패 리스크와 그와 연관된 세 가지 수법을 리스크 등록부에 어떻게 기재할지 보여주는 예시이다.

위치/지역: 국가 A			
사업부: 조직 XYZ			
부패 리스크 요인	현지 사업 환경		
부패 리스크	부당한 사업 결정을 확보, 유지 또는 영향력을 미치기 위해 공무원에 뇌물 제공		
부패 수법	가) 물품 수입 관련 절차를 원활히 하기 위해 혹은 불법 품목의 수입을 처리하기 위해 세관 공무원에게 부적절한 지급을 하는 행위	나) 세금 납부액을 줄이거나 면세를 받기 위해 조세 당국에 부적절한 지급을 하는 행위	다) 원하는 부동산이나 임대 조건을 확보하기 위해 공무원에게 부적절한 지급을 하는 행위
가능성			
잠재적 영향			
고유 리스크			
반부패 통제책			
통제 리스크 평가			
잔여 리스크 평가			

마.

부패 행위의 가능성과 잠재적 영향의 평가



기업에서 식별한 부패 리스크와 관련 부정 행위를 해결하기 위한 자원을 효과적이고 효율적으로 할당하기 위한 한 가지 좋은 방법은 각 행위가 발생할 가능성과 그에 따른 잠재적 영향을 측정하는 것이다. 이러한 실행 방안의 목적은 부정과 비리의 발생 가능성과 그로 인한 잠재적 영향을 동시에 고려하여 타당한 방식으로 부패 리스크에 대한 대응책들의 우선순위를 매기는 것이다.

부정 행위의 발생 확률과 잠재적 영향력을 평가하는 데는 어느 정도 주관적 관점이 작용할 수 있으며, 결과는 평가 담당자들의 경험과 배경에 의해 영향을 받을 것이다. 때로는 의식적이든 무의식적이든 지배적 관점이나 어느 정도의 편견이 가미되므로 객관적인 제3자나 반부패 전문가는 도출된 결과를 신뢰하지 못하게 된다. 그런 경우 개입과 개선이 필요할 수 있다. 객관적인 중재자의 도움을 통해 타당한 결과를 도출하지 못한 채 평가에 막대한 시간과 노력을 낭비하는 것을 막아야 한다.

마. 1 부패 발생 가능성의 측정

식별된 부패 행위의 발생 가능성을 측정할 때 해당 기업에 이미 마련된 통제책은 고려하지 않아야 한다. 다시 말해서, 어떤 기업에 충분한 통제가 이루어지지 않는 환경으로 인해 부정 행위를 자행할 기회가 여기저기 도사리고 있다고 가정한다. 이런 배경하에 부정 행위가 발생할 가능성이 얼마나 될까? 경영진은 개인 단독으로 또는 여러 명이 결탁하여 비리를 저지를 확률을 모두 고려해야 한다. 이러한 기본적인 프레임워크 안에서 기업은 향후 12개월 내에 사건이 발생할 가능성을 평가하는 것이 바람직하다. 그리고 이 기간은 각 기업의 부패 리스크 관리 목적의 특성에 맞게 조정되어야 한다.

부정이나 비리 행위의 발생 가능성을 측정할 때 고려해야 할 요소는 다음과 같다.

- 부패 수법이 쓰인 거래 또는 프로세스의 성격 (예를 들어, 공무원과의 접촉이 있었는지 등)
- 과거 해당 기업에서 발생한 부정 및 비리 사례
- 해당 기업이 속한 산업에서 발생한 부정 및 비리 사례
- 부패가 자행될 수 있는 지역의 현지 부정 및 비리 문화와 환경
- 각 부패 행위와 관련된 거래 건수
- 각 부패 행위의 복잡성과 실행에 요구되는 지식과 기술의 수준
- 각 부패 행위를 저지르는 데 필요한 인력의 수
- 해당 부패 행위와 관련된 프로세스 또는 거래의 승인이나 검토에 가담한 관련자의 수

기업의 소재지와 사업장이 여러 개인 경우, 각 부정 행위의 발생 확률은 위치와 사업장에 따라 편차가 생길 수 있다. 예를 들어, 세관 공무원에 대한 금품 제공은 어떤 국가에서는 발생할 가능성이 높지만 다른 국가에서는 낮을 수 있다.

마. 2 부패의 잠재적 영향 측정

부정이나 비리의 잠재적 영향을 평가하는 절차는 발생 확률을 측정하는 방식과 유사하다. 평가팀은 특정한 부정 행위가 가져올 잠재적 영향의 정도를 평가해야 한다. 일반적으로 잠재적 영향은 재정적, 법적, 규제상, 영업상의 손실은 물론이고 기업의 평판과 관련된 피해 등 광범위한 영역에 걸쳐 측정된다.

부패 리스크나 부정 행위의 잠재적 영향을 측정할 때 고려할 요소는 다음과 같다.

- 해당 기업에서 발생한 과거 부정 및 비리 사건의 영향 (해당되는 경우)
- 다른 기업에서 발생한 부정 및 비리 사건의 영향
- 예상 벌금 또는 페널티
- 해당 기업의 운영이나 확장에 대한 규제 조치로 인한 기회 비용
- 제품의 운송이나 허가증을 비롯한 기타 승인의 획득에 차질을 빚는 것과 같은 영업상의 피해
- 재무제표에 미치는 잠재적 영향
- 직원의 채용 및 유지에 미치는 영향
- 고객의 유지 및 향후 수입에 미치는 영향

기업의 소재지나 사업장이 여러 개인 경우, 각 부패 행위가 미치는 잠재적 영향은 회사의 위치와 사업부에 따라 달라질 수 있다. 예를 들어, 한 기업 내에서 어떤 사업부는 소매점을 통해 개별 고객에게 가치가 작은 물건들을 판매하지만, 또 다른 사업부에서는 정부를 비롯한 기관을 상대로 대부분 또는 모두 가치가 큰 제품들을 거래할 수 있다.

마. 3 평가 방법

부패 리스크나 행위의 발생 가능성 또는 잠재적 영향을 측정하고 결과를 알리는 방법은 다양하다. 우선 간단하게 정성적 척도를 이용하여 신중하게 각 수법의 발생 가능성과 잠재적 영향을 (i) 높음, 보통, 낮음 또는 (ii) 매우 높음, 높음, 보통, 낮음, 매우 낮음으로 구분할 수 있다. 또 다른 방법은 정량적 척도를 이용하여 각 행위를 점수화하는 것이다. 정량적 측정의 예로 부패의 발생 가능성과 잠재적 영향을 1~3점, 또는 1~5점으로 나타낸 예시가 각각 부록 7과 8에 제시되어 있다.

특히 잠재적 영향을 평가하는 데 있어서 어떤 기업들은 각 항목을 일정한 범위의 어떤 값으로 표시하기를 선호하지만, 어떤 기업들은 다른 유형의 리스크를 정량화하는 데 흔히 사용되는 기존의 기준이나 지침에 제시된 정의를 이용하기를 원할 수 있다.

특히 규모가 크고 리스크 평가 작업에 적절한 자원을 할당할 여력이 있는 기업들은 점수 매트릭스에 좀더 많은 기준 항목을 포함시키기를 원할 수 있다. 매트릭스의 대안으로 사용될 수 있는 또 다른 방법은 좀더 체계적인 측정을 위해 특정 요인들에 대한 정의를 추가시키는 것이다. 부패의 발생 가능성을 측정할 때에 이러한 요소들에는 퍼센트로 표시한 확률, 실제 부정 및 비리 행위의 현황, 그러한 행위의 복잡성이 해당된다. 한편 잠재적 영향을 평가할 경우에는 기업의 평판과 관련된 피해, 재정적 영향, 규제적 영향, 고객 및 직원에 미치는 영향을 포함시킬 수 있다. 이러한 접근법의 예시는 부록 9와 10에서 확인할 수 있다.

좀더 정교한 측정 방법을 원하는 대기업은 일부 항목에 가중치를 적용하여 전체 점수를 산출할 수 있으며, 이러한 방법의 예시는 부록 11에 나와있다.

마. 4 고유 리스크의 측정

부패 행위의 발생 가능성과 잠재적 영향의 평가 결과를 조합하면 고유 부패 리스크를 측정할 수 있다. 고유 리스크 (inherent risk)란 기존의 통제 활동을 감안하지 않은 상태에서 각 부패 행위의 전체적인 리스크 정도를 보여주는 것이다. 부패 행위를 줄이는 데 통제책이 가장 중요한 역할을 수행하는 영역이 고유 리스크 부문이다.

각 부정 행위의 고유 리스크를 평가하는 방법은 여러 가지이다. 고유 리스크는 부패 발생 가능성과 잠재적 영향의 평가를 인자로 하여 정성적으로 측정될 수 있다. 예를 들어, 발생 가능성이 높고 잠재적 영향력이 낮은 경우 전체 고유 리스크는 보통 수준이다. 정성적 척도를 이용하여 고유 리스크를 분석한 예시는 부록 12에서 확인할 수 있다.

정량적 척도 또한 사용할 수 있다. 간단한 정량적 측정의 예는 각각의 식별된 리스크별 발생 가능성과 잠재적 영향을 점수화한 것으로 부록 7과 8의 표에 나와있다.

부패 리스크 발생 가능성 점수	A
+ 부패 리스크의 잠재적 영향 점수	B
고유 부패 리스크 점수	C

부록 7와 8의 1~5점까지의 정량적 척도를 이용하여 고유 리스크의 수준을 평가한 예시는 부록 13에 나와있다.

마. 5 고유 리스크 평가의 주체

효과적인 리스크 평가의 핵심은 부패 발생 가능성과 잠재적 영향을 측정할 적임자를 찾는 일이다. 중요한 것은 각 프로세스 담당자를 비롯해 부정 행위로 인해 타격을 받은 거래 또는 프로세스에 정통한 사람이 평가를 해야 한다는 것이다. 한 사람 이상의 견해를 취합해야 하는 경우, 각 점수의 평균치를 이용할 수 있다. 여러 사람(관련 영역의 각 책임자)을 포함시키면 평가 결과의 왜곡으로 이어질 수 있는 개인적 편견의 영향을 줄일 수 있다.

반부패 리스크 평가 담당자나 프로젝트 관리자의 역할 중 하나는 관련 담당자측이 제시한 가공 이전 점수의 타당성을 평가하고 미심쩍은 측정 결과에 대해 의문을 제기하거나 재평가하도록 권고하는 것이다. 측정 과정(측정에 참여한 담당자들 포함)을 평가하고 결과에 의문을 제기하거나 재평가를 제안하는 일에 대한 규약들은 전체 반부패 리스크 평가 정책과 절차의 일부분으로서 미리 마련하는 것이 바람직하다. 이는 정확한 결과보다는 유리한 결과를 도출하기 위해 리스크와 밀접한 사람들의 판단을 무시하는 부적절한 행위를 막는 데 도움이 된다.

마. 6 고유 리스크 측정의 시기와 방법

고유 리스크의 수준을 결정하는 과정은 앞부분에서 논의한 리스크 및 부정 행위의 식별과 동시에 또는 별도로 진행할 수 있다. 그러나 어떤 경우이든 고유 리스크의 점수를 측정하는 것은 모든 리스크와 부패 수법을 식별한 후에 논의되어야 리스크 식별 과정에 방해가 되지 않는다.

고유 리스크를 평가하는 조직적 접근법은 여러 가지가 있다. 한 가지는 부패 리스크의 발생 가능성과 잠재적 영향의 예비 측정을 담당한 관련자들이나 관련 부서별로 워크숍이나 회의를 여는 것이다. 그런 모임에서 참가자들은 익명 또는 공개로 각 부패 행위의 수준을 평가하도록 요청받을 수 있다. 또는 각 부패 행위에 대한 논의를 통해 합의된 평가를 도출할 수 있으며, 또는 개별적으로 (익명 또는 공개) 각 부패 수법에 대해 평가한 후 해당 그룹의 평균을 산출하는 방법도 있다. 또 다른 접근법은 온라인 설문조사를 실시하여 각 참가자로부터 인터넷이나 이메일을 통해 리스크별 평가 결과를 취합하는 것이다. 이 방법의 경우, 지정된 한 사람이 설문조사를 실시하고 결과를 수집 및 분석해야 한다. 세 번째 방법은 리스크 평가를 담당한 사람이 조사대상을 개인적으로 방문해 점수를 취합한 후 각 부패 행위별로 고유 리스크의 평균치를 산출하는 것이다. 네 번째 방법은 리스크 평가를 담당한 사람이 예비로 리스크를 측정한 다음 결과를 관련 프로세스 담당자나 부서에 전달 한 후 검토와 함께 필요한 경우 수정을 요청하는 것이다. 이 마지막 접근법의 한 가지 결함은 평가 참여자가 최초의 점수를 접한 후 선입견을 갖게 될 수 있으며 그로 인해 한 사람의 의견만 반영된 결과가 나올 수 있다는 점이다.

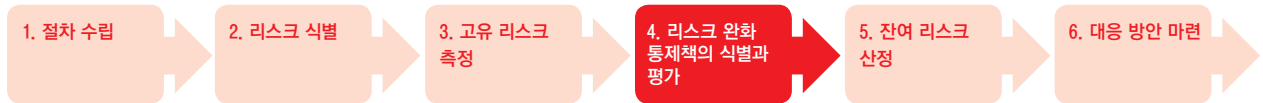
마. 7 고유 리스크 측정치의 리스크 등록부 기재

각 리스크나 부패 행위별 발생 가능성, 잠재적 영향, 고유 리스크의 측정 결과는 다음과 같이 리스크 등록부에 기재할 수 있다.

위치/지역: 국가 A 사업부: 조직 XYZ			
부패 리스크 요인	현지 사업 환경		
부패 리스크	부당한 사업 결정을 확보, 유지 또는 영향력을 미치기 위해 공무원에 뇌물 제공		
부패 수법	가) 물품 수입 관련 절차를 원활히 하기 위해 혹은 불법 품목의 수입을 처리하기 위해 세관 공무원에게 부적절한 지급을 하는 행위	나) 세금 납부액을 줄이거나 면세를 받기 위해 조세 당국에 부적절한 지급을 하는 행위	다) 원하는 부동산이나 임대 조건을 확보하기 위해 공무원에게 부적절한 지급을 하는 행위
가능성	보통	보통	보통
잠재적 영향	높음	높음	높음
고유 리스크	높음	높음	높음
반부패 통제책			
통제 리스크 평가			
잔여 리스크 평가			

바.

리스크 완화 조치, 통제책, 프로세스의 식별



반부패 통제는 재무상의 오류를 방지하기 위해 일반적인 거래 수준에서 마련되는 통제 이상의 것을 의미한다는 점에서 특별하다. 이번 장에서는 기업에서 제도화하거나 채택한 모든 리스크 경감 노력, 활동, 통제, 프로세스를 '반부패 리스크 완화 통제(anti-corruption risk mitigating controls)' 라고 지칭하고 있다.

통제책을 비롯한 리스크 경감 활동을 각 부패 행위나 수법과 연결시키는 것이 중요하다. 리스크 통제책은 각 부정 행위의 가능성과 잠재적 영향을 바탕으로 마련되어야 하기 때문이다. 식별된 부패 행위별로 고유 리스크의 평가가 끝나면 기업 내부에서 실시되고 있는 리스크 경감을 위한 통제책과 프로세스를 파악하고 목록화할 수 있다.

많은 글로벌 대기업의 경우, 이러한 활동에는 흔히 다수의 이해당사자가 관련되어 있으며, 부서 간, 국가 간의 노력을 요구한다. 어떤 통제책은 전반적인 통제 환경의 일부로 전사적으로 이루어지기도 하지만, 많은 다른 통제책들은 영업, 구매, 물류를 비롯한 개별 부서나 특정 지역 및 사업 분야와 관련된 부서의 경영진이 담당하는 각 비즈니스 프로세스 속에 이미 포함되어 있다.

재무적인 성격을 지니거나 재무 부서 담당으로 수행되는 통제 활동(출장경비 승인이나 협력회사 청구서 승인 등)도 있으며, 법무나 준법 부서의 영역에 해당되는 활동(계약 문구 작성 및 검토 프로세스, 내부고발자 핫라인 등)도 있다. 한편 어떤 통제책은 인사부(채용 직원 신원조회 등)나 부서장들의 담당(경영진의 논조 등)이기도 하다. 따라서 통제 활동을 파악하고 목록화하는 작업은 앞서 설명된 부패 리스크 요인과 행위를 식별하는 것처럼 기업 내 많은 사람들의 참여를 필요로 한다.

중소기업의 경우, 통제 활동의 파악은 보통 소수의 선정된 비즈니스 프로세스 담당자에게 집중될 수 있다. 그런 기업들은 통제 프로그램과 활동이 공식적으로 기록되지 않을 수 있으며 그렇기 때문에 이 분야의 기존 통제책에 대해 정통한 사람이나 부서를 파악하는 것이 중요하다.

상대적으로 규모가 크지 않은 기업의 경우, 자원의 제약 때문에 업무 분장이나 공식적으로 문서화된 정책과 절차 수립 같은 관행들이 존재하지 않을 수 있다. 그런 기업일수록 비록 문서화 되어 있지 않거나 최상의 수준이 아니더라도 현재 실행되고 있거나 현실적으로 실현 가능한 리스크 완화 방안을 파악하는 것이 중요하다. 앞서 논의되었듯이, 이러한 식별 작업의 일환으로 중소기업의 경우 기존 리스크 허용 한계치가 반부패 활동과 대책에 대한 추가 투자의 비용, 혜택, 필요성을 결정하는 데 핵심 요소가 될 것이다.

관련 통제책에 관한 정보는 다양한 채널을 통해 획득할 수 있다. 통제책 및 프로세스 관련 문서나 기록에 대한 검토가 핵심이며, 이를 중심으로 적절한 통제 방안을 파악할 수 있는 관련자들을 대상으로 인터뷰나 설문조사를 추가적으로 실시하여 보완할 수 있다. 또한 이 단계에서 반부패 리스크 평가를 담당하는 팀이나 개인은 각 비즈니스 프로세스 담당자들에게 식별된 리스크 경감 및 통제 활동과 프로그램이 실제 정책과 절차에 맞게 기능하고 있는지 확인할 수도 있다. 이러한 확인 절차를 통해 서면화된 정책의 일부임에도 아직 실행에 옮겨지지 못한 특정 절차를 집중적으로 조명해볼 수도 있다.

검토할 문서 목록, 인터뷰 대상, 구체적인 인터뷰 질문을 정할 때 다양한 통제책의 종류를 이해하는 것이 도움이 될 수 있다. 다음은 일반적인 통제 활동의 목록이다.

1. 일반적(조직 차원) 통제와 부패 수법별 (프로세스 차원) 통제
2. 예방 통제(preventive control)와 탐지 통제(detective control)

바. 1 조직 차원의 통제와 부패 행위별 통제

반부패 통제 활동을 문서화할 때, 기업은 구체적인 부패 행위별 통제와 일반적(조직 차원) 통제를 구분해야 한다. 리스크 자체만 점검하는 것보다 행위 단위로 통제 활동을 파악하는 것이 중요하다. 보통 부패 행위마다 다른 리스크 완화 통제책이 필요하기 때문이다. 한 가지 수법에 몇 가지 통제책을 적용할 수도 있으며 반대로 하나의 통제책이 여러 개의 수법에 효과를 발휘할 수 있다는 점을 기억해야 한다. 물론 통제 활동을 발생 가능성이 높은 부패 행위와 정확하게 연결시키는 것이 실질적이고 상식적인 접근법이지만, 경험상 그럴 경우 리스크 평가 자체가 원활하게 이루어지지 않는 경향이 있다. 속담처럼 나무만 보고 숲은 보지 못하는 상황을 방지하려면 큰 그림을 기억하되 일반적인 통제책이나 리스크 감소에 전반적으로 영향을 미칠 수 있는 요인들을 간과해서는 안 된다. 그러한 통제 활동은 대개 난이도가 높으며 특정 부패 행위에 한정되는 것은 아닐 수도 있다. 더 나아가 해당 행위 자체와 직접적인 연관이 없어 보일 수도 있으나, 그럼에도 불구하고 전체 리스크 경감에 중요한 요소가 된다. 그러므로 부패 행위별 통제책만 고려한 반부패 리스크 평가 프로세스는 만족할 만큼 탄탄하지 않을 수 있다. 또한 수용 가능한 수준까지 리스크 경감이 필요한 상황에서 조직 차원의 일반적 통제에 우선 주력한 후, 부패 행위별 통제책의 평가로 보완하는 방식의 프로세스에 비해 지나치게 세부적이며 준비하는 데 시간이 더 많이 소요될 수 있다. 일반적 통제와 행위별 통제는 어느 정도 겹치는 부분이 있으며, 일반적 통제책이 어떤 특정 행위에 적용되는 경우에는 변형되거나 특수성을 띠는 경우도 있다. 그러한 통제책이 적절한 모든 관점에서 평가 받을 수 있도록 하기 위해 두 가지 범주에 모두 속하는 활동에 주목하는 것이 중요하다. 일반적인 조직 차원의 반부패 통제책의 목록은 부록 14에서 확인할 수 있다.

부패 행위에 따른 통제책은 당연히 해당 행위는 물론이고 사업장의 위치, 제품이나 서비스의 특성, 고객 유형, 해당 비즈니스 모델, 인력 구성, 중개인 등 제3자의 성격 같은 여러 요소에 따라 달라진다. 부정 및 비리 행위별 통제 활동의 예시는 부록 14에 나와있다.

바. 2 예방 통제와 탐지 통제

리스크 완화를 위한 통제책을 목록화하면서 통제 의 목적을 염두에 두는 것은 도움이 될 수 있다. 모든 부정 행위가 의도적인 것은 아니다. 어떤 행위는 근무 태만이나 인식 부족의 결과일 수 있다. 그러한 상황에서 분명한 방침, 교육, 홍보 같은 예방 활동은 효과적인 리스크 경감에 핵심적인 역할을 한다. 반면에 의도적인 부정은 적발을 피하기 위해 계획된다. 예방 통제는 뇌물수수를 미연에 방지하는 데 중요하고 일반적으로 효과적이다. 특히 명백한 의도 없이 과도한 접대 같은 어중간한 부정 행위를 저지르는 경우처럼 상대적으로 규모가 작거나 인식 부족으로 인한 뇌물수수인 경우 더욱 그렇다.

그러나 예방 통제는 의도적으로 부정을 저지를 사람들을 막거나 제지하는 데 충분하지 않을 수 있다. 그리고 명칭에서 알 수 있듯이 일반적으로 탐지 통제처럼 기능하지 않도록 고안되었다.

경험상 확고한 윤리적 문화와 준법 환경을 비롯해 기업 내에 강력한 예방 통제책을 시행하는 조직이 있는 경우 계획적으로 비리를 저지르는 사람들을 어느 정도 막을 수 있지만, 이따금 윤리적으로 엄격한 기업들조차도 그러한 시스템을 빠져나가려고 작정한 '제 버릇 남 못 주는 문제 직원들'을 만나게 된다. 이런 경우 탐지 통제가 필요하다. 탐지 통제의 목적은 가능한 초기에 부정 행위를 적발하는 것이다. 탐지 통제와 절차에는 부정을 저지른 사람들이 인식하지 못하거나 일반적으로 예상하지 못하는 방안을 포함시키는 것이 바람직하다. 효과적인 부패 탐지 시스템을 갖추기 위해, 통제책의 파악에는 부정을 저지를 가능성이 있는 사람의 행동을 예측할 수 있는 전략적 추론이 요구된다. 전략적 추론은 항상 의심하는 자세와 함께 다음과 같은 질문이 필요하다.

- 위반자가 통제 시스템의 취약점을 어떻게 이용할 수 있을까?
- 위반자가 통제 시스템을 어떻게 무력화시킬 수 있으며, 어떻게 빠져나갈 수 있을까?
- 위반자는 부정 행위를 은폐하기 위해 무엇을 할 수 있을까?¹⁷

식별된 대부분의 통제 활동은 예방 통제 또는 탐지 통제로 구분이 되지만, 일부는 두 가지 목적에 모두 이용되기도 한다. 이러한 관점에서 통제 활동을 목록화하는 것은 예방 통제 또는 탐지 통제로 시스템의 허점이 해결되는지를 가능하게 하는 데 유용할 뿐만 아니라 실제 또는 잠재적 부패 및 부

정 행위의 특성에 맞는 리스크 완화 전략과 대응 방안을 구축하는 데 도움이 될 것이다.

대기업의 경우 일부 탐지 통제 활동에 관한 정보나 단속 및 징계 조치에 관해 선별된 익명의 정보를 많은 직원들에게 공개하는 것은 부패 행위를 억제하는 효과를 높일 수 있다. 탐지 통제와 절차에는 부정을 저지른 사람들이 인식하지 못하거나 일반적으로 예상하지 못하는 방안을 포함시키는 것이 바람직하며, 이는 부패 행위를 적발하는 효과를 높인다. 따라서 일부 탐지 통제책은 내부 감사팀 등 조직 내 소수의 사람들에게만 공개되어야 위반자가 계획적으로 시스템을 빠져나갈 리스크를 최소화할 수 있다.

중소기업의 경우 위에서 언급한 통제책을 실행에 옮길 리소스가 없을 수 있다. 그럴 경우, 한 가지 전략은 고유 리스크가 높은 영역에 대해서 예방 통제 또는 탐지 통제 중 하나를 실시하는 것이다. 이러한 양자택일은 가용 자원, 잠재적 비용, 리스크 수준에 맞춰 그때그때 상황에 따라 이루어져야 한다. 부패 리스크에 대해 예방 통제 없이 탐지 통제만 실시하면 되는 경우도 있으며 그 반대의 경우도 있다.

바. 3 반부패 통제 맵핑 프레임워크

반부패 리스크 평가 실시자들은 통제를 비롯한 리스크 경감 활동을 목록화하고 분류하는 데 다양한 프레임워크를 이용할 수 있다. 다음은 그 중에서 가장 일반적으로 이용되는 6가지 프레임워크이다.

1. OECD의 '내부통제, 윤리 및 준법감시에 관한 모범관행 지침(Good Practice Guidance on Internal Controls, Ethics, and Compliance)'에 제시된 효과적인 반부패 준법 프로그램의 12가지 요소.
2. 영국 법무부의 2010 뇌물수수법(Bribery Act 2010)에 관한 지침에 제시된 6가지 원칙.
3. 미연방양형지침서(U.S. Federal Sentencing Guidelines)에 제시된 '효과적인 준법 프로그램의 7가지 특징(hallmarks for an effective compliance programme).'

4. 기소유예합의와 불기소합의와 관련되어 미 법무부가 제시한 '해외부패방지법(FCPA)을 위한 기업 준법 프로그램의 13단계.'

5. 국제투명성기구(TI)가 발표한 '뇌물방지를 위한 경영원칙(The Business Principles for Countering Bribery).'

6. 유엔마약범죄사무소(UNODC)의 '비즈니스 반부패 윤리 및 준법 프로그램 실무 안내서(An Anti-corruption Ethics and Compliance Programme for Business: A Practical Guide).'

반부패 리스크 경감 및 통제 활동과 프로세스를 식별할 때, 일반적 통제에서 출발해 행위별 통제로 범위를 좁혀가는 것이 좋다. 미연방양형지침서(U.S. Federal Sentencing Guidelines)에 제시된 '효과적인 준법 프로그램의 7가지 특징'을 이용할 경우 일반적 통제책(조직 차원의 통제책 또는 통제 계통 활동)의 목록은 다음과 같다.

1. 프로그램 체계와 자원: 명확한 체계, 주인의식, 권위, 활동 계획, 예산을 갖춘 공식적인 반부패 준법 프로그램.
2. 프로그램 감독: 보고 체계와 관련 내부 담당자에 의한 프로그램 감독.
3. 문서화된 기준: 행동강령과 관련 정책.
4. 주의 의무(Due Care) 프로세스: 직원 신원조사와 제3자의 의한 초기 실사, 업무 분장, 권한의 제한, 계약서 검토와 승인(협력회사 및 고객), 제3자 계약서의 준법 조항.
5. 교육과 홍보: 공식적인 교육 프로그램, 직원 대상의 정기적 홍보, 고용주의 지침 및 가용 자원, 가시적인 경영진의 약속 (최고 경영진 및 중간 관리자의 논조).
6. 모니터링과 감사: 내부고발자 시스템 (핫라인 및 기타 채널), 분명한 보복 금지 입장, 선물 및 접대 추적, 경비 승인 및 정산 프로세스, 단계별 리스크 시스템, 지속적인 제3자 모니터링 및 감사 시스템, 기업의 거래와 지출 감사, 직원과 협력회사의 실적 평가, 직원 퇴사 인터뷰, 윤리 문화와 준법 평가 또는 조사, 정기적인 반부패 프로그램 평가.

17. 제프리 윌크스(T. Jeffrey Wilks)와 짐벨만(M.F. Zimbelman), '부정 행위 방지와 적발을 위해 게임 이론과 전략적 추론 개념 사용하기(Using Game Theory and Strategic Reasoning Concepts to Prevent and Detect Fraud)', 어카운팅 호라이즌(Accounting Horizons), 18권, No. 3 (2004년 9월). '부정 리스크 관리를 위한 실무 가이드(Managing the Business Risks of Fraud: A Practical Guide)', 내부감사인협회(The Institute of Internal Auditors) 등에서 인용.

7. 시행: 부정비리 조사 및 사례 관리 프로세스, 징계 프로세스 및 홍보, 윤리 및 준법 관련 인센티브.

조직 차원의 일반적 통제가 위에 나온 프레임워크 중 하나에 따라 분류하기 가장 적합하긴 하지만, 행위별 통제 역시 대부분 그런 기준에 따라 정리하는 것이 가능하다.

바. 4 리스크 통제책의 리스크 등록부 기재

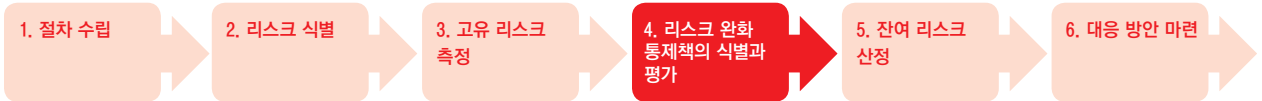
각 리스크나 부패 행위에 대한 통제 활동은 다음과 같이 리스크 기록부에 기재될 수 있다.

위치/지역: 국가 A 사업부: 조직 XYZ			
부패 리스크 요인	현지 사업 환경		
부패 리스크	부당한 사업 결정을 확보, 유지 또는 영향력을 미치기 위해 공무원에 뇌물 제공		
부패 수법	가) 물품 수입 관련 절차를 원활히 하기 위해 혹은 불법 품목의 수입을 처리하기 위해 세관 공무원에게 부적절한 지급을 하는 행위	나) 세금 납부액을 줄이거나 면세를 받기 위해 조세 당국에 부적절한 지급을 하는 행위	다) 원하는 부동산이나 임대 조건을 확보하기 위해 공무원에게 부적절한 지급을 하는 행위
가능성	보통	보통	보통
잠재적 영향	높음	높음	높음
고유 리스크	높음	높음	높음
반부패 통제책	<ul style="list-style-type: none"> 세관에 대한 부적절한 지급에 대한 구체적 내용이 포함되어 있는 '글로벌 반부패 정책 및 절차' 특정 지역 및 핵심 부서 맞춤형 직원 대상 반부패 교육 글로벌 내부 고발자 핫라인 특정 지역/국가의 세관 공무원에 대한 부적절한 지급을 대상으로 연 단위 반부패 감사 	<ul style="list-style-type: none"> 조세 당국에 대한 부적절한 지급에 대한 구체적 내용이 포함되어 있는 '글로벌 반부패 정책 및 절차' 특정 지역 및 핵심 부서 맞춤형 지원 대상 반부패 교육 글로벌 내부 고발자 핫라인 조세 당국에 대한 부적절한 지급을 대상으로 연 단위 반부패 감사 	<ul style="list-style-type: none"> 토지 임대 관련 공무원에 대한 부적절한 지급에 대한 구체적 내용이 포함되어 있는 '글로벌 반부패 정책 및 절차' 특정 지역 및 핵심 부서 맞춤형 지원 대상 반부패 교육 글로벌 내부 고발자 핫라인 토지 임대 확보를 위한 공무원과의 관계/거래를 대상으로 연 단위 반부패 감사
통제 리스크 평가			
잔여 리스크 평가			

일단 기존의 모든 통제 활동을 식별 및 목록화 하고 적절하게 문서화하여 상호참조가 가능하게 만들었다면 모든 준비가 완료된 것이며, 다음 단계인 '통제 리스크의 측정'으로 넘어간다.

사.

리스크 통제와 프로세스의 평가



기업의 리스크 완화를 위한 통제책을 평가하는 것은 잔여 리스크를 결정하는 데 중요할 수 있다. 통제 활동의 평가를 시작하기 전에 기업은 이러한 평가의 이상적 깊이, 적용 기준, 평가 척도, 가능한 데이터 수집 방법(예들 들어, 설문조사, 인터뷰, 문서 평가, 등)에 대해 생각해야 한다.

리스크 통제책의 효과를 평가하고 홍보하는 방법은 여러 가지이다. 각 리스크나 부패 행위에 상응하는 통제책은 간단한 정성적 척도를 이용하여 (i) 효과 낮음/리스크 낮음, 부분적으로 효과 있음/ 리스크 보통, 효과 없음/리스크 높음, 또는 (ii) 매우 효과 있음/리스크 매우 낮음, 효과 있음/리스크 낮음, 부분적으로 효과 있음/ 리스크 보통, 약간 효과 있음/리스크 높음, 효과 없음/ 리스크 매우 높음으로 분류할 수 있다. 또는 정량적 척도를 이용하여 각 수법을 평가하여 점수화하는 방법도 있다. 측정 기준의 예시는 부록 15에서 확인할 수 있다.

통제책 진단의 최종 결과는 일반적으로 점수표의 형태로 나온다. 표에는 각 통제 활동의 평가 내용과 그것을 수치화한 점수가 제시되며 밑에 관련 설명이 이어진다. 기업들은 자체적인 판단에 따라 합리적인 평가 척도를 사용할 수 있지만, 일반적으로 1~3점의 척도가 적당하다.

통제 활동 평가 기준은 해당 활동, 평가의 이상적 깊이, 반부패 리스크 평가 인력의 경험에 따라 상당한 편차를 보인다. 어떤 통제 활동은 측정 기준으로 소수의 기준을 이용하기도 하지만, 정교하고 심도 있는 평가의 경우 대표적인 통제 활동 당 수십 개의 서로 다른 기준을 사용하는 것이 일반적이다. 좀 더 수준이 높은 평가라면 기준을 단계별로 더욱 세분화할 것이다.

부록 16에는 세 가지 영역(직원 대상 반부패 교육과 홍보, 선물, 접대, 향응의 추적, 반부패 정책)에서 포괄적인 진단을 실시하려는 글로벌 대기업이 사용할 수 있는 정교하게 세분화된 평가 기준의 예시가 나와있다.

어떤 형태의 점수든 정확성과 객관성의 문제가 제기된다. 단순한 인식보다는 사실에 기반한 정교한 기준이 정확성과 객관성을 높인다. 평가 과정에서 여러 가지 유형의 정보를 이용하거나 특히 정성적 접근에서의 편견이나 주관성이 가미될 수 있는 데이터와 점수를 검증하는 것도 정확성과 객관성을 제고하는 데 유용하다. 통제 리스크의 평가가 일반적으로 평가에 참여한 사람의 판단에 의존하기는 하지만, 반부패 통제에 관한 독립적인 검사나 감사를 실시해온 기업들의 경우 결과는 해당 리스크 통제 평가에 상당한 영향을 미칠 것이다. (검사 결과 어떤 통제 활동이 효과적으로 이루어지고 있다면 평가에서 보통 ‘효과적임’ 또는 ‘통제 리스크 낮음’의 결과가 나올 것이다).

평가를 수행하는 한 가지 접근법은 프로세스 담당자들이 정성적 측면을 신중하게 고려하여 점수를 할당하는 것이다 (이 접근법은 대부분의 중소기업에서 사용할 것이다). 그러나 평가 프로세스의 체계성, 객관성, 정확성을 목표로 통제 리스크를 진단하는 데는 좀더 포괄적인 접근법이 사용될 수도 있다. 포괄적인 접근법에 사용되는 자료와 관련 데이터 수집 방법의 예는 다음과 같다.

사. 1 내부 문서 검토 및 평가

내부 문서의 검토는 많은 통제 평가 관련 사안을 해결하기 위한 좋은 출발점이며 정보원이다. 특정 통제 활동과 관련된 문서의 예는 다음과 같다.

- 각종 양식과 비즈니스 프로세스 문서 (예를 들어, 경비 보고 양식 및 승인 프로세스, 제3자 실사 프로세스 및 관련 양식)
- 문서화된 기준
- 조직도
- 계약서 양식 및 샘플
- 선물 및 접대 추적 톨 문서
- 과거 직원 대상 설문조사 결과
- 내부고발자 통계 및 부정 행위 사건 조사 파일
- 퇴사 인터뷰 문서
- 내부 및 외부 감사 보고서

사. 2 인터뷰

주로 문서 검토를 통해 수집한 데이터를 보완하고 검증하는 데 사용되는 인터뷰는 문서 평가로 전체적인 상황을 완벽하게 파악하기 힘든 경우 추가로 좀 더 자세한 정성적 분석을 수행할 수 있는 효과적인 방법이다. 문서 기록이 부족하거나 정보의 획득 및 해독이 어려운 기업의 경우, 인터뷰의 중요성은 기하급수적으로 높아진다. 인터뷰 대상은 보통 해당 영역의 프로세스와 통제에 정통한 핵심 프로세스 담당자이다. 이러한 인터뷰는 2단계에서 리스크를 식별하기 위한 인터뷰에 통합하여 함께 진행될 수도 있고 별도로 이루어질 수도 있다.

사. 3 '준법과 통제 환경' 조사

만일 인터뷰 대상자가 너무 많아서 처리하기 힘들거나 동일적 그룹(예를 들어, 각지 다른 지역 내의 동일한 부서 및 역할)이 대상인 경우, 많은 질문의 일관성 확보가 가능한 온라인 표본조사가 일부 인터뷰 조사의 효과적인 대안이 될 수 있으며, 대규모 직원 대상 조사('문화와 지식 평가')와 문서 평가의 좋은 보완책이 될 수 있다.

이런 유형의 조사는 대개 반부패 프로그램의 핵심 관련자, 고위 경영진, 제3자를 대상으로 하는 '준법과 통제 환경 평가'이다. 그러한 조사는 조사 대상자의 특성에 맞추어 적당히 가공이 되며 일반적으로 객관식 문항과 개방형 질문이 섞여있다. 이 조사는 보통 특정 통제책, 프로세스, 리스크 완화 정책에 대한 응답자의 의견을 물으며, 익명으로 진행될 수도 있고 아닐 수도 있다.

대기업의 대규모 직원 대상 조사(문화와 지식 평가 또는 반부패 담당직원 조사)는 수천, 수만 명을 대상으로 무난히 실시할 수 있긴 하지만, '준법과 통제 환경' 조사는 대기업이라도 몇 백 명을 초과하지 않으며 보통 백 명 미만으로 주로 고위 간부급이나 요직에 있는 사람을 대상으로 한다.

사. 4 포커스 그룹과 워크숍

포커스 그룹과 워크숍은 통제나 프로세스에 관한 특정 주제나 사안을 점검하는 데 효과적인 수단이다. 보통 주어진 특정 시장이나 지역에서 중대한 적신호가 켜지거나 리스크에 노출이 될 때 이용되는 이러한 데이터 수집은 대개 해당 시장(예를 들어, 국가)의 단독 부서(예를 들어, 영업) 또는 여러 부서에서 근무하는 5~10명 정도의 소그룹을 대상으로 '현장'에서 실행된다. 또 다른 방법은 전세계적 동일 부서(보통 고위 간부급)별로 회의를 개최하는 것이다. 예를 들어, 글로벌 준법 내부 회의나 글로벌 영업 회의 등이 여기에 해당된다. 이러한 포커스 그룹과 워크숍은 리스크 식별과 고유 리스크 측정을 맡은 사람들과 함께 진행할 수 있다.

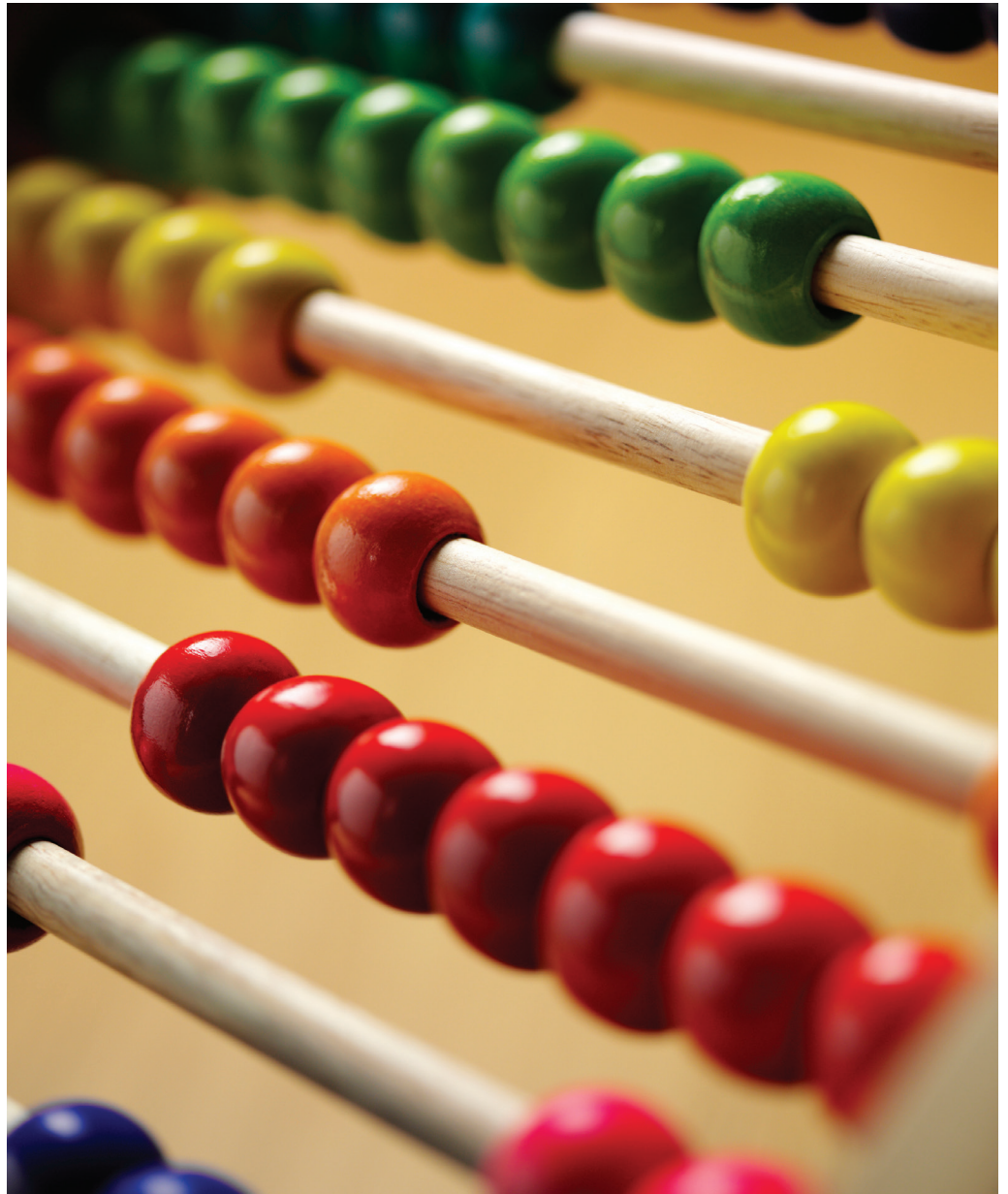
사. 5 통제 리스크 측정 및 산정의 주체

중요한 것은 프로세스 담당자를 포함하여 평가 대상이 되는 통제 활동이나 프로세스에 정통한 사람들을 참여시키는 것이다. 어떤 통제 활동에 대해서는 한 명 이상의 평가자가 필요할 수 있으며 그럴 경우 평균치를 계산하여 사용할 수 있다.

반부패 리스크 평가 담당자나 프로젝트 관리자의 역할 중 하나는 관련 부서에서 제시한 가공 전 데이터가 타당할지 평가한 후 의심스러운 수치에 대해서 의문을 제기하거나 재평가하도록 권고하는 것이다. 고유 리스크를 산정할 때처럼 측정치를 산출하고 거기에 의문을 제기하는 행위에 관한 규약은 조직을 정확하게 대변하는 결과의 도출이라는 동일한 우려를 감안하여 미리 마련되어야 한다.

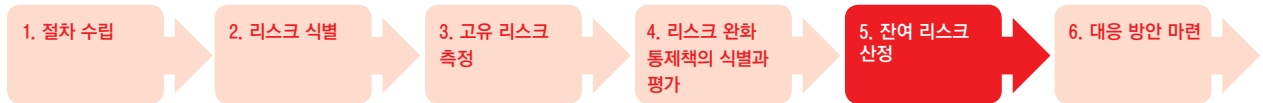
사. 6 통제 리스크 평가의 리스크 등록부 기재

각 부패 리스크나 수법별로 평가된 통제 리스크의 전체 결과는 다음과 같이 리스크 등록부에 기록할 수 있다.



위치/지역: 국가 A 사업부: 조직 XYZ			
부패 리스크 요인	현지 사업 환경		
부패 리스크	부당한 사업 결정을 확보, 유지 또는 영향력을 미치기 위해 공무원에 뇌물 제공		
부패 수법	가) 물품 수입 관련 절차를 원활히 하기 위해 혹은 불법 품목의 수입을 처리하기 위해 세관 공무원에게 부적절한 지급을 하는 행위	나) 세금 납부액을 줄이거나 면세를 받기 위해 조세 당국에 부적절한 지급을 하는 행위	다) 원하는 부동산이나 임대 조건을 확보하기 위해 공무원에게 부적절한 지급을 하는 행위
가능성	보통	보통	보통
잠재적 영향	높음	높음	높음
고유 리스크	높음	높음	높음
반부패 통제책	<ul style="list-style-type: none"> • 세관에 대한 부적절한 지급에 대한 구체적 내용이 포함되어 있는 '글로벌 반부패 정책 및 절차' • 특정 지역 및 핵심 부서 맞춤형 직원 대상 반부패 교육 • 글로벌 내부 고발자 핫라인 • 특정 지역/국가의 세관 공무원에 대한 부적절한 지급을 대상으로 연 단위 반부패 감사 	<ul style="list-style-type: none"> • 조세 당국에 대한 부적절한 지급에 대한 구체적 내용이 포함되어 있는 '글로벌 반부패 정책 및 절차' • 특정 지역 및 핵심 부서 맞춤형 지원 대상 반부패 교육 • 글로벌 내부 고발자 핫라인 • 조세 당국에 대한 부적절한 지급을 대상으로 연 단위 반부패 감사 	<ul style="list-style-type: none"> • 토지 임대 관련 공무원에 대한 부적절한 지급에 대한 구체적 내용이 포함되어 있는 '글로벌 반부패 정책 및 절차' • 특정 지역 및 핵심 부서 맞춤형 지원 대상 반부패 교육 • 글로벌 내부 고발자 핫라인 • 토지 임대 확보를 위한 공무원과의 관계/거래를 대상으로 연 단위 반부패 감사
통제 리스크 평가	효과적임	효과적임	효과적임
잔여 리스크 평가			

아. 잔여 리스크의 산정



각 부패 행위의 리스크를 줄이는 내부 통제책을 평가한 후 진행할 다음 단계는 잔여 리스크의 수준을 판단하는 것이다. 잔여 리스크란 통제 활동의 리스크 경감 정도를 감안한 후 측정된 남은 리스크의 정도이다. 잔여 리스크는 고유 리스크와 통제 리스크의 요인이기도 하다.

부패 행위의 리스크 경감을 위한 반부패 프로그램과 내부 통제에도 불구하고 부정 및 비리는 여전히 일어날 가능성이 있다. 그 결과 일반적으로 모든 부패 수법마다 어느 정도의 잔여 리스크가 존재할 것이다. 특정 부패 행위의 경우 잔여 리스크가 제로 상태인 것이 이론상 가능하기는 하지만, 그런 일은 해당 기업의 영업 활동과 무관할 때만 발생할 것이다. 예를 들어, 그 기업이 특정 국가, 특정 산업부문에 또는 특정 방식으로 사업을 한 것이 아니기 때문일 것이다. 부패의 리스크가 내부 통제에 의해 얼마나 경감되는지는 특정 부패 발생의 리스크를 효과적으로 줄이기 위해 그러한 통제 활동이 얼마나 제대로 고안되고, 시행되고, 운영되는냐에 달려있다. 하나 또는 다수의 부패행위에서 촉발된 리스크를 경감하도록 잘 고안되어진 통제책이 적절하게 시행되고 실제 효과적으로 운영된다면, 특정 부패 행위에서 기인한 리스크를 현격히 완화시킬 수 있을 것이다.

부패 행위의 잔여 리스크를 판정하기 위한 접근법은 고유 리스크와 통제 활동의 평가를 위해 사용된 접근법에 달려 있다. 만일 '높음/보통/낮음' 같은 정성적 척도가 고유 리스크와 통제 리스크 산정에 이용된다면, 유사한 척도를 잔여 리스크를 평가하는 데 쉽게 적용할 수 있다. 예를 들어, 어떤 부패 행위의 고유 리스크가 높고 그런 행위에서 기인한 리스크를 완화할 수 있는 효과적인 통제책이 파악되지 않는다면 통제 리스크와 잔여 리스크 역시 높은 수준에 머물 것이다. 반면 고유 리스크가 높은 부패 행위를 줄일 수 있는 강력한 통제책이 발견된다면 통제 리스크가 낮은 수준일 것이며 잔여 리스크 역시 낮게 평가될 가능성이 있다. 부록 17에 제시된 표는 그러한 정성적 척도의 한 가

지 예시를 보여준다.

정량적 척도가 고유 리스크와 통제 리스크를 측정하는 데 이용된다면, 잔여 리스크는 고유 리스크와 통제 리스크의 합 또는 곱으로 계산될 수 있다. 잔여 리스크 수준이 낮은지, 보통인지, 중간인지 나타낼 수 있도록 점수의 범위를 정해야 한다.

잔여 리스크 측정을 통해 경영진은 부패의 발생 위험에 가장 많이 노출된 영역이 어디인지 판단할 수 있을 것이다. 잔여 리스크의 정도가 높다면 높은 수준의 고유 부패 리스크가 통제책에 의해 실질적으로 경감되지 않고 있으며 조직에 치명적인 영향을 미칠 수 있는 잔여 리스크가 존재한다는 의미이다. 잔여 리스크가 보통 수준이면 부패 행위의 리스크가 처음부터 높았고 통제에 의해 부분적으로 완화되고 있거나, 고유 리스크가 보통 수준이면서 통제에 의해 실질적으로 또는 전혀 경감되고 있지 않다는 것을 뜻한다. 잔여 리스크가 낮다는 것은 해당 부패 행위의 고유 리스크가 낮거나 실질적으로 통제에 의해 완화된다는 것을 의미할 것이다.

자원과 비용의 제약으로 어떤 기업은 조직의 반부패 리스크 평가 프로세스에 잔여 리스크의 산정을 명확하게 포함시키지 않기로 할 수도 있다. 최적의 접근법은 아니지만 반부패 리스크 평가를 고유 리스크의 산정과 완화 통제책의 식별만으로 진행해도 무방하다.

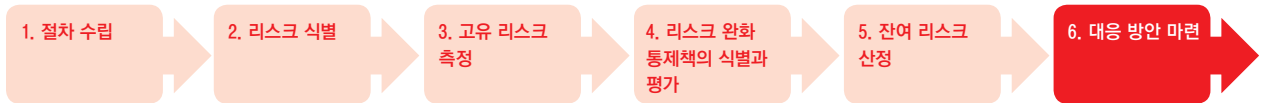
그러나 경영진은 여전히 부패 리스크가 적정 수준으로 경감되고 있다는 확신 여부를 고려해야 하기 때문에 잔여 리스크의 수준에 대해 불명확한 판단을 내릴지 모른다. 잔여 리스크의 명확한 평가는 투명성을 제고하며, 경영진과 다른 관련자(예를 들어, 조직의 부패 리스크 노출과 관련된 거버넌스 담당자) 간의 개방적이고 솔직한 논의를 촉진하는 실질적인 도구의 역할을 한다.

아. 1 잔여 리스크의 리스크 등록부 기재

각 리스크 부패 행위의 전체 잔여 리스크는 리스크 등록부에 다음과 같이 기재될 수 있다.

위치/지역: 국가 A 사업부: 조직 XYZ			
부패 리스크 요인	현지 사업 환경		
부패 리스크	부당한 사업 결정을 확보, 유지 또는 영향력을 미치기 위해 공무원에 뇌물 제공		
부패 수법	가) 물품 수입 관련 절차를 원활히 하기 위해 혹은 불법 품목의 수입을 처리하기 위해 세관 공무원에게 부적절한 지급을 하는 행위	나) 세금 납부액을 줄이거나 면세를 받기 위해 조세 당국에 부적절한 지급을 하는 행위	다) 원하는 부동산이나 임대 조건을 확보하기 위해 공무원에게 부적절한 지급을 하는 행위
가능성	보통	보통	보통
잠재적 영향	높음	높음	높음
고유 리스크	높음	높음	높음
반부패 통제책	<ul style="list-style-type: none"> 세관에 대한 부적절한 지급에 대한 구체적 내용이 포함되어 있는 '글로벌 반부패 정책 및 절차' 특정 지역 및 핵심 부서 맞춤형 직원 대상 반부패 교육 글로벌 내부 고발자 핫라인 특정 지역/국가의 세관 공무원에 대한 부적절한 지급을 대상으로 연 단위 반부패 감사 	<ul style="list-style-type: none"> 조세 당국에 대한 부적절한 지급에 대한 구체적 내용이 포함되어 있는 '글로벌 반부패 정책 및 절차' 특정 지역 및 핵심 부서 맞춤형 직원 대상 반부패 교육 글로벌 내부 고발자 핫라인 조세 당국에 대한 부적절한 지급을 대상으로 연 단위 반부패 감사 	<ul style="list-style-type: none"> 토지 임대 관련 공무원에 대한 부적절한 지급에 대한 구체적 내용이 포함되어 있는 '글로벌 반부패 정책 및 절차' 특정 지역 및 핵심 부서 맞춤형 직원 대상 반부패 교육 글로벌 내부 고발자 핫라인 토지 임대 확보를 위한 공무원과의 관계/거래를 대상으로 연 단위 반부패 감사
통제 리스크 평가	효과적임	효과적임	효과적임
잔여 리스크 평가	낮음	낮음	낮음

자. 부패 리스크 대응 방안



자. 1 잔여 리스크와 리스크 허용 한계의 비교

기업은 어떤 리스크에 대한 대응책이 필요한지 여부를 판단하고, 그러한 방안의 바람직한 요소는 무엇인지 파악하기 위해 각 부패 행위의 잔여 리스크를 평가할 수 있다. 그러한 대응책의 핵심 결정 요소는 기업의 리스크 허용 한계(risk tolerance) 또는 리스크 수용 범위(risk appetite)이며, 이는 기업마다 차이를 보일 것이다.

부패 행위에서 경영진이 설정하고 거버넌스 담당자들이 승인한 리스크 허용 수준 내의 잔여 리스크가 발견된다면, 더 이상의 리스크 경감이 필요하지 않을 것이다. 경영진이 비용 편익의 측면에서 이점이 있다고 판단할 경우 추가적으로 리스크 완화책을 시행할 수 있겠지만 필수는 아니다.

잔여 리스크가 경영진이 설정하고 거버넌스 담당자들이 승인한 리스크 허용 수준보다 높다면 해당 부패의 리스크가 허용 범위 내로 떨어질 때까지 조치를 취해야 한다. 이러한 경우 부패 리스크에 대한 대응 방안이 필요하다.

자. 2 리스크 허용 한계를 초과하는 잔여 리스크에 대한 대책

통상적으로 잔여 부패 리스크에 대한 가장 일반적인 대응책은 부패 리스크 경감을 촉진하는 내부 통제의 개선이다. 주요 기업들은 잔여 부패 리스크를 해결하기 위해 다음과 같은 광범위한 종류의 가능한 조치를 고려한다.

- 리스크를 충분히, 확실하게 완화시키는 것이 불가능하다고 판단한 경우 특정 지역, 산업부문, 또는 시장에서 사업을 중단하거나 철수하는 것처럼 사업의 범위에 변화를 준다.
- 리스크 영역의 축소나 제거를 위해 비즈니스 프로세스나 방식을 변경한다. 예를 들어, 제품의 판매를 운임 및 보험료를 포함한 '운임 및 보험료 포함 인도조건(CIF)'에서 구매자가 매수인의 사업장에 있는 제품에 대한 소유권을 인

수하며, 국제 화물의 운송비 및 통관을 책임지는 '공장인도

조건(Ex Works)'으로 바꾸는 것이다. 이러한 방식은 도착 항에서의 세관 통관을 위해 외국 공무원에게 뇌물을 공여할 가능성과 관련된 매도인의 리스크를 제거해 줄 수 있다.

- 계약 조항을 통해 제3자에 리스크를 이전한다.
- 특정 반부패 통제책을 강화한다.
- 비즈니스 여건과 단속 위험 같은 타당한 이유로 변화가 필요한 경우 거버넌스 담당자들에게 추가 조치의 필요성을 없애기에 충분할 정도로 기업의 리스크 허용치를 높일 것을 제안한다.

자. 3 부패 리스크 대응 방안

모든 기업이 반부패 준법 프로그램에 제시된 동일한 수준으로 리소스와 자금을 투자할 수 있는 것은 아니라는 사실에 주목해야 한다. 어떤 기업은 리스크 노출이 가장 심각하다고 판단되는 영역에만 프로그램과 통제책을 마련하기를 원할 것이며, 어떤 기업은 최상의 또는 탄탄한 반부패 준법 프로그램을 유지하는 데 주력하고 싶어할 것이다. 대응책의 필요성은 기업의 리스크 허용 한계와 자원 제약에 비추어 평가되어야 하며, 두 가지 요소 모두 기업에 따라 편차가 있지만, 대개 다음과 같은 접근법을 사용하는 것으로 나타났다.

- 잔여 리스크가 '높은' 부패 행위는 일반적으로 해당 기업의 잔여 리스크 허용치를 초과하며 더욱 주의를 요하는 대상으로 분류된다. 잔여 리스크가 높다는 것은 그 기업에 심각한 또는 잠재적으로 파국적 위협을 초래할 수 있기 때문이다.

- 잔여 리스크가 '보통' 수준인 행위는 기업의 잔여 리스크 허용치를 넘을 수도 그렇지 않을 수도 있고 따라서 조치가 필요할 수도 그렇지 않을 수도 있다. 경영진은 리스크의 원인을 진단하기 위해 고유 리스크와 통제 리스크 평가 결과를 분석하고, 추가적인 리스크 완화의 실행가능성을 고려하여 추가 조치의 필요성을 판단할 수 있다.

- 잔여 리스크가 '낮은' 수준인 부패 행위의 경우 기업은 일반적으로 추가적인 조치를 취하지 않는다.

일부 기업은 리스크 허용 한계 전략의 일환으로 잔여 리스크가 '높은' 영역에 대해서만 대응책을 마련하고 '보통' 또는 '낮은' 영역에는 조치를 취하지 않기로 결정할지도 모른다. 또 어떤 기업은 우선순위를 정하여 가장 급한, 잔여 리스크가 '높은' 영역부터 해결한 후 그 다음 '보통'과 '낮은' 영역을 처리할 것이다. 그런 경우 경영진의 판단은 물론이고 가용 시간과 자원을 바탕으로 조치가 취해질 수 있다.

중소기업의 경우, 부패 리스크 대응 방안은 부패 리스크를 경감하기 위한 자원 투자의 필요성을 판단하는 데 중요한 도구이다. 그런 기업은 대응 방안을 이용하여 리스크에 따라 전담 정책, 교육, 모니터링 등 다양한 반부패 프로그램 요소 중 어떤 것을 시행하거나 강화해야 하는지 결정할 수 있다. 중소기업은 보통 반부패 프로그램 요소에서 강력한 정책과 통제가 필요할 만큼 리스크 노출이 크지는 않으며, 반부패 리스크 평가의 결과는 필요한 경우 그러한 요소들 중 어떤 것을 시행하거나 강화해야 하는지를 결정하는 데 귀중한 도구가 될 수 있다.

부패 리스크 대응 방안을 결정하는 접근법의 예시가 부록 18에 제시되어 있다.

자. 4 대응 방안의 내용

부패 리스크 대응 방안에 포함되어야 할 항목에 대한 의견은 대응 조치의 시행을 담당하는 부서와 직원, 그리고 그러한 조치로 인해 잠재적인 영향을 받는 사람들을 비롯하여 조직의 전 영역에 걸쳐 수집되어야 한다. 기업에서 실시할 수 있는 내부 통제 방안은 무수히 많기 때문에 실용적인 것을 엄선하는 것이 중요하다. 바람직한 부패 리스크 대응 방안은 잔여 리스크를 기업의 리스크 허용 한계 내로 효율적, 효과적으로 경감시키는 체계적이고 실질적인 접근법을 바탕으로 신중하게 선택해야 하며 대상이 분명해야 한다. 일단 리스크 대응 방안의 초안이 마련되면 보통 담당 부서장들이나 반부패 평가팀의 승인을 받으며, 거버넌스 담당자에 의해 감독이 이루어진다.

대응 방안의 대표적인 요소는 다음과 같다.

- 각 실천 항목의 기술
- 각 실천 항목의 시행 책임
- 추진 일정: 각 항목은 보통 12개월 이내에 시행이 완료되지만 (어떤 것은 좀 더 빨리 이루어짐), 우선순위에 따라 어떤 부패 리스크 대응 방안의 경우 첫해에 실시하고 나머지는 이후 완료하는 상황도 있을 수 있다. 중장기 계획의 경우, 중요한 단계를 선택하여 부패 리스크 대응 방안에 포함시킬 수 있다.
- 인력, 시간, 예산처럼 각 실천 항목의 추진에 필요한 자원의 산정

부패 리스크 대응 방안의 추진과 시행, 그리고 경영진과 거버넌스 담당자들에 대한 보고는 한 사람이 책임지는 것이 바람직하다. 경영진은 대응책의 시행을 주기적으로 모니터링해야 하며, 필요할 경우 적절한 수정을 가하고 거버넌스 담당자들의 승인을 받는다.

자. 5 경영진의 지원

일반적으로 부패 리스크 대응 방안의 성공적인 시행을 위한 핵심 요소는 고위 간부, 이사회, 감사위원회, 또는 거버넌스 담당자들의 지원이다. 그러한 상부의 지원 없이 대응책을 시행할 경우 특정 부서나 직원이 대응 방안에 제시된 항목들의 중요성을 간과하거나 관심을 두지 않게 되면서 지지부진한 결과를 낼 수 있다.

또한 반부패 리스크 평가 담당자가 다양한 이해관계자에게 대응 방안의 조치를 실행하는 것이 조직 전체나 개인에게 모두 이익이 될 수 있다는 이유를 명확하게 하는 것도 도움이 될 것이다. 한 가지 전략은 대응 방안 항목의 실천 여부를 개인과 부서의 목표 및 인사고과와 연계시키는 것이다. 또 다른 전략은 다양한 이해관계자들을 반부패 리스크 평가 초기 단계에 참여시켜 대응 방안의 시행이 처음부터 필요하지 않게 만드는 것이다.



차.

반부패 리스크 평가 결과의 요약과 보고

차. 1 열지도

반부패 리스크 평가는 보통 리스크 등록부 같은 정교한 스프레드시트나 데이터베이스 양식을 이용하여 작성된다. 이러한 양식은 다수의 리스크와 관련 정보를 기록하는 데 편리하지만, 결과물의 양이 많고 내용이 자세하며 글자가 지나치게 작을 수 있다. 이러한 모든 요소로 인해 그러한 보고서는 경영진과 거버넌스 담당자들에게 결과를 요약하여 전달하는 데 비효율적이다. 중요한 정보를 한 장에 요약하여 빠르고 이해하기 쉽게 전달하는 더 간단한 방법이 필요하다.

열지도(heat map)는 반부패 리스크 평가의 결과를 효과적으로 요약하고 경영진과 거버넌스 담당자들에게 강렬한 인상을 심어주는 보고를 가능하게 해준다. 부패 리스크 열지도는 해당 기업에서 식별한 부패 리스크의 발생 가능성과 잠재적 영향을 여러 가지 바탕색을 통해 제시하며 이는 각기 다른 전체 리스크 수준을 대변한다. 간단한 열지도에는 보통 적색, 황색, 녹색칸이 있으며, 각각 리스크 높음, 리스

크 보통, 리스크 낮음을 나타낸다.

좀 더 복잡한 열지도는 각 색의 여러 가지 단계를 이용하여 전체 리스크 점수의 미세한 변화를 보여준다. 이러한 복잡한 열지도는 개별 리스크 점수의 편차를 보여주는 데 유용한 한편 단순한 열지도는 고위 경영진이 빨리 쉽게 이해하기에 좋다. 따라서 데이터를 이해하는 데 소요되는 시간을 줄이고 핵심 리스크 사안을 세심하게 논의하는 데 더 많은 시간을 투자할 수 있다.

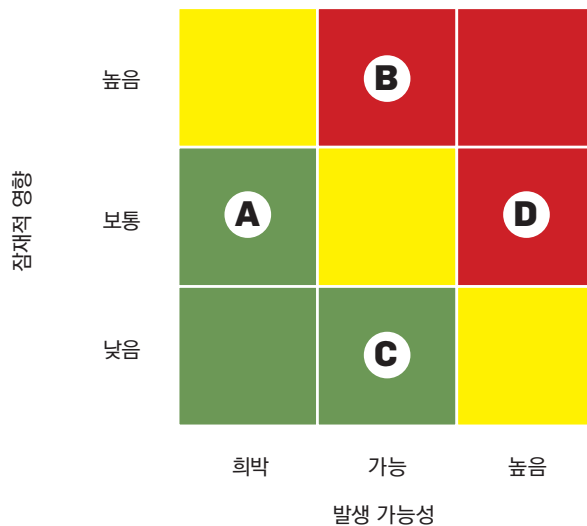
열지도는 조직 전반의 통합적인 견해를 보여주는 데 이용될 수도 있으며 지역별, 사업부별, 부서별 의견을 보여주는 데 이용될 수도 있다.

그림 D는 개별 부패 리스크가 추가되기 전의 단순한 열지도의 예시를 보여준다.

대량 데이터를 바탕으로 단순한 열지도를 작성하기 위해 기업은 특정 부패 수법들을 하나의 상위 범주로 묶은 후 고유 리스크와 통제 리스크에 대한 점수를 매기거나 평가할 수 있다. 예를 들어, 한 가지 부패 리스크 영역에는 여러 가지 관련 행위가 포함될 수 있으며, 각 행위는 고유 리스크와 통제 리스크의 정량적 평가 점수가 서로 다르다. 각 고유 리스크와 통제 리스크에 대해 하나의 정량화된 점수를 도출하기 위해 기업은 그 리스크와 관련된 모든 행위가 갖고 있는 고유 리스크와 잔여 리스크 점수의 평균치를 산출하면 된다. 또는 정성적 척도를 이용할 수도 있다. 예를 들어, 어떤 리스크는 여러 다른 부패 행위를 동반하며 각 행위마다 고유 리스크와 통제 리스크 수준이 다르다고 치자. 여기서 리스크가 '높음', '보통', '낮음'을 받은 행위의 개수를 각각 파악하고 그것을 바탕으로 해당 리스크에 대한 전체 고유 리스크와 통제 리스크 평가치를 산출한다.

좀더 전체적인 또 다른 관점에서 한 축은 고유 리스크의 수준을, 다른 한 축은 통제 리스크의 수준을 나타낼 수 있다. 각 리스크나 부패 행위가 고유 리스크와 통제 리스크 수준이나 점수를 바탕으로 지도 위에 표시된다. 이러한 관점을 통해 기업은 통제책의 효과성과 연결하여 각 고유 리스크가 어떤 수준인지 파악할 수 있다. 앞서 논의된 전통적인 모델 하에서 경영진은 흔히 발생 가능성이 높고 영향력이 큰 사건에 치우치게 된다. 그러나 어떤 리스크가 조직과 관련이 있고 지대한 영향을 미친다면 발생 가능성에 관계없이

그림 D: 간단한 열지도 바탕색



- A: 조세당국의 뇌물
- B: 소매업 허가 획득 목적의 뇌물
- C: 협력회사의 입찰 담합
- D: 발주 목적의 뒷돈(kickback)

해결해야 한다. 따라서 고위 경영진과 거버넌스 담당자들이 주력해야 할, 발생 확률은 낮지만 잠재적으로 파괴적 영향을 미칠 수 있는 리스크를 강조하는 것도 유용할 수 있다 [말하자면 예기치 못하게 큰 충격을 준다는 뜻에서 '검은 백조(black swan)' 사건들이라고 할 수 있다.]. 그러한 열지도의 예시는 그림 E에 나와있다.

리스크 평가 프로세스의 모든 다른 측면과 마찬가지로 열지도의 선택과 구성 역시 직책별 경영진과 다른 부서, 지역, 사업부의 이해관계자들과의 협의를 거쳐 결정될 때 더욱 효과가 높다. 또 한 가지 중요한 고려 사항은 기업이 노출된 리스크가 시간이 흐름에 따라 변한다는 것이다. 따라서 열지도를 정기적으로 업데이트하여 그 시기에 가장 연관성 있는 사안을 이해하는 것이 바람직하다.

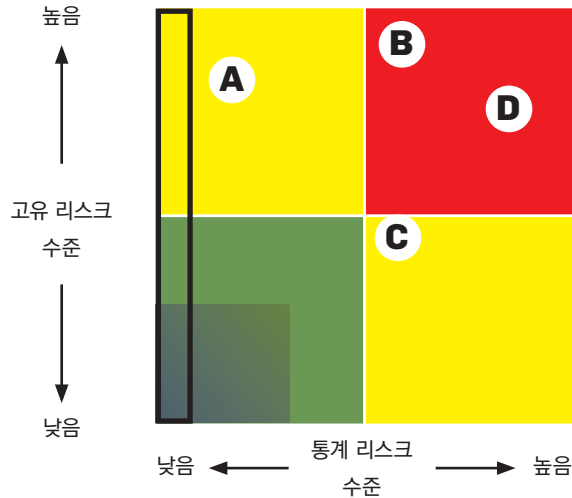
차. 2 요약 보고서 준비

반부패 리스크 평가 프로세스에는 최종 평가 결과를 도출하기 위해 다양한 이해관계자들이 참여하고 있으며 참여 정도도 각기 다르다. 마찬가지로 최종 평가의 사용자들도 통제 리스크 및 고유 리스크 수준의 높고 낮음과 관련하여 결과에 대한 관심사와 필요성이 다를 것이다. 일부 직원들은 평가의 세부적인 내용에 대해 높은 관심을 보일 것이고, 고위 경영진과 거버넌스 담당자들은 요약 보고서를 통해 도움을 받을 것이다. 요약 보고서에는 평가 절차, 식별된 주요 리스크, 핵심 통제책, 식별된 통제의 결함, 우선순위를 따라 잔여 리스크를 해결하기 위한 방안이 간결하게 정리되어 있다. 이러한 요약 보고서는 그 자체로도 독립적인 역할을 하지만 다른 문서에 포함된 좀더 상세한 정보를 검색하는 데 도움을 주기도 한다.

이러한 목적을 달성하기 위해 권고할 만한 요약 보고서 양식에는 다음과 같은 항목이 포함된다.

- 종합 요약(Executive Summary)
- 목적과 목표 기술
- 평가 범위와 리스크 허용 한계의 요약
- 접근법과 작업 단계의 요약
- 이해관계자와 참여자의 명단
- 식별된 주요 부패 리스크 영역
- 핵심 완화 통제책
- 식별된 통제 결함
- 대응 방안
- 감사의 말
(참여자, 조연자 및 기타 도움을 준 사람에 대한 감사말)
- 부록

그림 E:



- A: 조세당국의 뇌물
- B: 소매업 허가 획득 목적의 뇌물
- C: 협력회사의 입찰 담합
- D: 발주 목적의 뒷돈 (kickback)

1~2페이지 분량을 넘지 않아야 하는 종합 요약에는 주요 리스크 영역, 핵심 통제책, 대응 방안의 주요 항목을 포함할 수 있다. 또한 고유 리스크와 잔여 리스크의 높음, 보통, 낮음의 퍼센트 같은 주요 통계치, 전체적 의견, 평가 대상 지역 및 사업부 등도 언급할 수 있다. 또한 다음과 같이 반부패 리스크 평가 결과에서 추출이 가능한 요약 차트와 도표(예: 열지도) 역시 제시할 수 있다.

- 고유 리스크가 가장 높은 영역
- 잔여 리스크가 가장 높은 영역
- 고유 리스크는 높지만 잔여리스크는 낮은 영역
- 고유 리스크가 높은 영역에 대한 통제책의 요약
- 프로세스, 사업부 또는 지역별 결과
- 중요도와 가능성을 비교한 차트
- 고유 리스크와 통제 리스크의 측정치를 비교한 차트
- 고유 리스크와 잔여 리스크의 측정치를 비교한 차트

반부패 평가 요약 보고서의 예시는 부록 19에서 확인할 수 있다.

부록 - 색인

번호	주제	페이지
부록 1	영국 법무부 뇌물수수법 지침	51
부록 2	민감국 분석 도구 예시	52
부록 3	반부패 리스크 평가 인터뷰 및 설문 조사 주제 예시	53
부록 4	부패 위험 신호	54
부록 5	RESIST 방법론: 시나리오	55
부록 6	국가별 부패 리스크 분석 자료	56
부록 7	부패 발생 가능성 점수 매트릭스 예시	57
부록 8	잠재적 영향 점수 매트릭스 예시	57
부록 9	다중 부패 발생 가능성 점수 매트릭스 예시	58
부록 10	다중 잠재적 영향 점수 매트릭스 예시	59
부록 11	잠재적 영향과 부패 발생 가능성 가중 평균 평가 방법의 예시	60
부록 12	고유 리스크 판정의 정성적 척도 예시	60
부록 13	고유 리스크 평가의 정량적 접근법 예시	61
부록 14	반부패 통제책 예시	61
부록 15	통제 평가 점수 매트릭스 예시	63
부록 16	통제 평가를 위한 상세 평가 기준의 예시	64
부록 17	잔여 리스크 판정의 정성적 척도 예시	70
부록 18	부패 리스크 대응 방안 판정을 위한 접근법 예시	71
부록 19	반부패 리스크 평가 요약 보고서 예시	72

부록 1. 영국 법무부 뇌물수수법 지침

제 3 원칙 리스크 평가

영리단체는 관계자에 의한 내외부의 잠재적 뇌물위험에 노출되는 경우 그 속성과 범위를 평가한다.

이 평가는 정기적으로 이루어지며 공지되고 문서로 기록된다.

해설

3.1 다수의 영리단체는 이 원칙을 사업목표에 따라 수행되는 보다 총체적인 리스크 평가의 일환으로 이행할 것이다. 일부 단체는 이 원칙을 적용함으로써 뇌물방지에 중점을 둔 구체적이고 독립적인 리스크 평가를 실시할 수도 있다. 리스크 평가 원칙은 단체의 규모와 구조 및 사업활동의 속성 규모 지역에 비례하는 리스크 평가 절차의 도입을 촉진하는 데 그 목적이 있다. 어떤 접근법을 도입하는지에 상관없이 단체가 당면한 뇌물위험에 대한 이해도가 높을수록 뇌물방지 노력은 더욱 효과적이다.

3.2 리스크 평가의 일부 요소는 일반적으로 통용되는 “상당한 주의(Due Diligence)”에 해당하는 절차를 수반한다.

위험 완화 장치로서 “상당한 주의(Due Diligence)”의 역할은 제4원칙에서 별도로 다룰 예정이다.

절차

3.3 영리단체가 당면할 위험을 정확하게 파악하고 위험에 대한 우선순위를 부여하기 위해 필요한 리스크 평가 절차는 조직의 규모 사업활동 고객 또는 시장에 관계없이 대개 다음과 같은 기본적인 몇 가지 특성을 반영한다.

- 리스크 평가에 대한 최고경영진의 감독
- 적절한 수준의 재원조달 단체의 사업 규모를 반영하고 관련된 모든 위험을 파악 하고 위험에 대한 우선순위를 부여할 필요성을 고려해야 함
- 위험을 평가하고 검토하는 데 필요한 내 외부 정보 출처 파악
- “상당한 주의(Due Diligence)” 관련 질문 제 원칙 참조 (제4원칙 참조)
- 리스크 평가 및 그 결과에 대한 정확하고 적절한 기록

3.4 영리단체의 사업이 점진적으로 성장함에 따라 단체가 겪는 뇌물리스크 변화하기 때문에 그에 따른 리스크 평가의 방식도 변해야 한다. 예를 들면 영리단체가 한번도 사업을 수행한 적 없는 해외 신규시장에 진출하면 국내사업에 적용하던 기존의 리스크 평가 방식을 그대로 적용할 수 없는 경우가 발생한다. (보다 자세한 내용은 제6원칙 참조)

통상적으로 당면하는 위험

3.5 통상적인 외부 위험은 크게 국가 산업 거래 사업기회 사업파트너라는 다섯 가지 항목으로 분류할 수 있다.

- 국가 위험 : 익히 알려진 심각한 수준의 부정부패 뇌물금지 법률의 비효과적 집행, 투명한 조달 및 투자 정책을 효과적으로 추진하는데 실패한 외국정부, 언론, 지역경제계, 지역사회는 국가위험을 분명히 보여주는 요소이다.
- 산업 위험 : 일부 산업은 타 분야에 비해 큰 위험을 내포하고 있다. 고위험 분야로는 채취산업과 대규모 인프라 사업이 있다.
- 거래 위험 : 상대적으로 큰 위험을 야기하는 거래의 유형에는 자선 및 정치 기부, 면허와 허가증 발급, 정부 조달과 관련된 거래 등이 포함된다.
- 사업기회 위험 : 고부가가치 프로젝트 또는 다수의 하청업체나 중개인이 개입된 프로젝트, 시장 가격을 따르지 않거나 사업목표의 합법성이 불분명한 프로젝트의 경우 위험이 발생할 수 있다.
- 사업파트너 위험 : 상대적으로 큰 위험을 발생시키는 사업관계에는 중개인을 이용한 외국공무원과의 거래, 컨소시엄 또는 합작회사와의 파트너 관계, 중요한 공무원이 포함되거나 관련되어 있는 사업을 계획하면서 정계인사와 맺는 관계 등이 포함된다.

3.6 외부 뇌물리스크 평가는 영리단체의 사업운영 또는 사업관계 통제 절차를 통해 리스크를 낮출 적절한 방법을 선정할 목적으로 실시된다. 이 외에도 뇌물리스크 평가를 통해 검토해야 할 부분은 영리단체의 내부구조 또는 절차 자체가 가중시키는 위험의 수준이다 통상적으로 당면하는 내부요인은 다음과 같다.

- 직원에 대한 불충분한 훈련 제공 및 직원의 기술, 지식 부족
- 과도한 위험 부담에 대한 보상으로 상여금을 지급하는 문화
- 접대 및 홍보비, 정치 또는 자선 기부와 관련한 불투명한 정책과 절차
- 불투명한 재무관리
- 뇌물방지 원칙과 관련한 최고경영진의 불명확한 의사소통

부록 2. 민감국 분석 도구 예시

아래 표는 각 국가의 수익 내역을 보여주고 있다. 추가적으로 대리인 및 판매업체를 통한 판매율과 정부 및 공기업에 대상으로 한 판매율이 주어졌다.

국가	부패 인식 지수 (CPI)	총수입 (USDx1000)	대리인 및 판매 업체를 통한 판매율(%)	정부 및 공기업 대상 판매율(%)	제3자 주최 준법 훈련 여부	부패 사례 (기업, 국가, 산업)
국가 A	95	10,000	20%	50%	없음	없음
국가 B	94	5,000	50%	50%	없음	없음
국가 C	88	3,000	100%	100%	없음	없음
국가 D	78	60,000	10%	50%	없음	있음
국가 E	71	30,000	0%	75%	없음	없음
국가 F	43	5,000	60%	100%	있음	있음
국가 G	39	12,000	60%	50%	없음	있음
국가 H	36	9,000	100%	100%	있음	있음
국가 I	24	25,000	90%	80%	없음	있음
국가 J	19	3,000	80%	50%	있음	있음

각 국가의 전반적인 부패 리스크 노출을 평가할 때 국가 I가 다른 국가보다 더 높을 수 있다. 총 판매액 중 90%가 대리인을 통해 판매되었고, 80%가 정부 및 공기업을 대상으로 판매되었다. 국가 I의 실적이 좋지 못한 것을 감안하여 (CPI 지수 24 및 부패사태 있음) 추가적인 분석을 고려해야 한다. 아래 표는 각 대리인의 판매 현황을 더 세부적으로 탐구한 내용이다.

러시아	5대 대리인/ 판매업체 (수입 순위)	대리인/판매업체 의 총 수익 (USDx1000)	정부 측 고객 대상 총 판매율	대리인/판매업체 에게 지불한 금액 (USDx1000)	제3자 대리인/ 판 매업체 심사 유무	제3자 대상 준법 교육 유무	총체적 리스크 높음/중간/낮음
1	이름 A	10,000	80%	300	없음	없음	높음
2	이름 B	6,000	60%	100	없음	없음	중간
3	이름 C	3,000	20%	50	있음	없음	낮음
4	이름 D	2,000	100%	100	있음	없음	높음
5	이름 E	1,500	10%	30	있음	없음	낮음

해설: 대리인 A와 D는 국가 I에 있는 기업에게 가장 위태로운 대리인이다.

판매량의 상당 부분이 정부 및 공기업을 대상으로 판매되었고 수수료로 받은 금액은 비교적으로 크다. 기업은 심사 과정을 거치지 않고 준법 교육도 제공하지 않았음에도 불구하고 공무원을 주된 대상으로 판매하는 대리인 A에게 매년 300,000 USD를 지불한다.

부록 3. 반부패 리스크 평가 인터뷰 및 설문 조사 주제 예시

1. 소개 및 배경

참여자 소개하고, 평가의 목적을 설명하며, 평가에 관한 질문들을 답하는 순서.

2. 국가/사업장 부패 리스크

가. 잠재적 부패 혐의를 포함한 고객의 지리적 위치 및 부패 인지로 인해 당면하고 있는 어려움에 대해서 논의하십시오.

나. 기업은 정부 측 고객이 있는가? 정부 측 고객 대상 총 판매율은 얼마나 되는가?

다. 국가/정부/고객의 부패에 대한 인식 때문에 기업에게 더 위험한 국가나 정부 및 상업 고객이 있는가?

3. 공무원과 기업체와의 교류

가. 기업과 교류하는 다양한 정부 기관에 대해 알아보시오.

나. 공무원 및 상업 고객에게 지불한 부적절한 지급에 대해 논의하십시오. (예: 안보, 세관, 편의를 위한 지급)

다. 정부 고객, 공무원, 혹은 가족들에게 제공한 선물, 식사 대접, 향응, 여행 등 환급에 대해 논의하십시오.

라. 정부의 승인, 허가, 허락을 받는 것에 대한 어려움을 알아보시오.

마. 급행료를 지급한 사례가 있었는가?

4. 제3자 대리인 이용

가. 사업, 역할 논의, 책임, 계약 조건 및 지급 메커니즘에 제3자 대리인이 이용되는지 알아보시오.

나. 공무원 및 상업 고객에게 제3자 대리인을 통한 부적절한 지급이 있었는지 논의하십시오.

5. 직원

- 가. 인터뷰 대상자의 직업 진로에 대해 논의하십시오. (정부 기관 및 정치 단체에서의 직분 포함).
- 나. 직원들에게 제공되는 교육이 충분한지 논의하십시오.
- 다. 업무 분장의 이해와 부적절한 지급행위에 대한 예방을 위해 직원의 역할과 다른 직원들과의 교류에 대해 논의하십시오.

6. 공급망

- 가. 대외구매, 물류 등을 포함한 기업의 전반적인 공급망에 대해 논의하십시오.
- 나. 부패 리스크가 높은 계약서 및 계약자를 면밀히 조사하고 추적하는 프로그램이나 메커니즘에 대해 알고 있는지 물어보십시오.
- 다. 공급자 평판 및 청렴성 평가에 대한 정책이나 관행에 대해 물어보십시오.
- 라. 공급자 거래 추적 및 분류 시스템이 적절한지 논의하십시오.

7. 자선단체 기부 및 정치 기부

- 가. 자선단체 기부 및 정치 기부 경험에 대해 논의하십시오.

8. 소수 및 다수 소유권, 합작 투자 및 합병 매수

- 가. 합작 투자를 위한 “상당한 주의(Due Diligence)” 절차에 대해 논의하십시오.

9. 기타

- 가. 인터뷰 대상자는 부적절한 지급 및 반부패법 위반 혐의 여부를 알고 있는지 논의하십시오.
- 나. 비윤리적, 또는 기업의 반부패 규범을 위반하는 행위를 요구 받은 사건이 있었는지 알아보십시오.
- 다. 제3자와 계약할 때 반부패 용어를 포함하는 정책 및 관행이 있는지 논의하십시오.
- 라. 이상으로 인터뷰 대상자가 추가하거나 덧붙이고 싶은 부분에 대해 말할 수 있는 기회를 제공하십시오.

비고: 추가적인 주제는 일반적으로 인터뷰 대상자의 역할과 분야, 산업 및 기업의 리스크 특성에 기초하여 논의하십시오.

부록 4. 부패 위험 신호

- 부패 사례가 있는 국가에서 비즈니스를 할 경우
- 제3자 대리인에게 지나치게 의존적인 경우
- 대리인에게 비정상적인 지급 조건이 있는 경우
- 거액의 혹은 수 차례의 현금 지급이 있는 경우
- 선불이나 선금이 요구되는 경우
- 대리인 및 협력회사 외 타인에게 지급이 요청되는 경우
- 무명 계좌, 조세피난처(tax haven) 및 해외 은행으로 지급되는 경우
- 해외에서 거액을 자선단체에 기부하는 경우
- 대리인과 외국 정부가 연관 있는 경우
- 선물 - 향응, 은밀한 제공, 부정확한 기록 등
- 사전 거래 관계가 없었던 국가, 혹은 협력회사에게 지급하는 경우

부록 5. RESIST 방법론: 시나리오

1	입찰을 위한 과업 지시서(기술적 요소 포함)가 특정 공급자에게 유리하거나 잠재적 경쟁자를 배제하도록 편향되어 있다.
2	입찰 전 혹은 입찰 단계에서 중개인이 탈락자에 대한 금전적 보상을 대가로 낙찰 보장을 제안한다.
3	입찰 전 혹은 입찰 단계에서 기밀 정보 제공을 대가로 뇌물을 요구한다.
4	'뒷돈(Kickback)' 시나리오: 영업 사원이 고객 혹은 중개인으로부터 부정한 보상을 제안 받는다.
5	사업 진행 국가에서 부패 위험이 높은 현지 특정 기업을 지정하여 파트너십을 강요한다.
6	사실상 확정된 계약의 성사 직전에 고객이 최종 계약 '성사비'를 요구한다.
7	불공정한 조달 과정에 불만을 제기한 회사가 허위 사실 유포로 형사 고발의 위협에 처해있다.
8	현지 정부기관에서 장비의 기술 승인에 대한 수수료를 요구한다.
9	고용에 대한 추가 비용을 지불하지 않으면 신입직원의 고용 허가서를 받을 수 없다.
10	외국인 근로자가 한 국가의 지역 간 경계를 통과하는 대가로 현지 경찰이 금전을 요구한다.
11	국영전력회사의 직원이 전력망 연결을 대가로 금전을 요구한다.
12	필수장비가 통관 과정에서 장기 계류 중이고 '특별'수수료를 지급해야만 즉시 통관이 가능하다.
13	변질되기 쉬운 제품이 세관에 계류 중이며 현금을 지불해야만 통관이 가능하다.
14	세무 조사관이 조세 분쟁에서 무혐의나 합의를 대가로 '뒷돈(Kickback)'을 요구한다.
15	노조원들에게 선박 하역작업을 지시하기 전, 노조 위원장이 노조복지기금에 대한 기부를 요구한다.
16	고객이 본사 방문 시 유명 병원에서의 건강검진을 주선하고 경비를 지불해 줄 것을 요구한다.
17	정부 관리가 개인적 용도로 무료 제품 샘플을 요구한다.
18	정부 담당자가 고위 공무원의 사적 이익과 결부된 활동에 대해 후원을 요구한다.
19	금융 서비스 중개인이 금융 상품 공급자에 고객을 소개시켜 주는 것에 대한 대가로 규정된 수수료와 비용 외에 수당을 요구한다.
20	공급자가 계약 사양에 어긋나거나 품질이 낮은 제품 또는 서비스를 묵인하는 것을 조건으로 계약 담당자에게 뇌물을 제공한다.
21	고객사 대표가 계약 변동을 조건으로 사전에 합의되지 않은 수수료를 요구한다.
22	한 기업가가 수수료를 받고 불분명한 이유로 중단된 고객사 중도금 지불 재개를 도와주겠다고 제안한다.

자료: <http://www.iccwbo.org/products-and-services/fighting-commercial-crime/resist/>

부록 6. 국가별 부패 리스크 분석 자료

출처	출판 기관	설명	공식 홈페이지
부패인식지수	국제투명성기구	전문가들의 진단과 견해 조사를 바탕으로 200여개국의 공직부패 정도를 순위로 매기는 연간 조사.	www.transparency.org
뇌물공여지수	국제투명성기구	부패의 공급 측면(supply side of corruption)에 대한 조사, 산업화된 국가에서 해외에 뇌물을 주는 빈도에 대한 조사.	www.transparency.org
세계부패지수	국제투명성기구	여러 국가에서 부패에 대한 대중의 태도 및 경험을 평가하는 조사.	www.transparency.org
국가적 반부패 시스템 (National Integrity System, NIS)	국제투명성기구	반부패 핵심 분야에 대한 권장 사항을 포함한 국가의 반부패 관련 대비책 및 역량에 대한 종합적인 분석.	www.transparency.org
공동 보도 조사 (corporate reporting surveys)	국제투명성기구	기업보고서 및 반부패의 투명성에 관하여 2009년과 2012년에 발간된 조사. "Prompting Revenue Transparency: 2011 Report on Oil and Gas Companies" 보고서도 포함.	www.transparency.org
국정 운영 지표	세계은행	1996년부터 2010년에 걸쳐 213개 경제의 종합적 및 개별적 거버넌스 지표들을 종합한 보고서. 거버넌스의 6가지 측면 중 부패 규제도 포함.	http://info.worldbank.org/
국가보고서	유엔 마약범죄사무소	국가들의 검토보고서 및 법과 권한에 대한 정보 제공.	http://www.unodc.org/unodc/en/treaties/CAC/country-profile/index.html
TRACK	유엔 마약범죄사무소	"Tools and Resources for Anti-Corruption Knowledge"의 주요 플랫폼.	www.track.unodc.org

부록 7. 부패 발생 가능성 점수 매트릭스 예시

파악된 부패 수법에 관한 3점 점수 매트릭스		점수
부패 활동의 가능성 낮음		1
부패 활동의 가능성 보통		2
부패 활동의 가능성 높음		3
파악된 부패 수법에 관한 5점 점수 매트릭스		점수
부패 활동의 가능성 매우 낮음		1
부패 활동의 가능성 낮음		2
부패 활동의 가능성 보통		3
부패 활동의 가능성 높음		4
부패 활동의 가능성 매우 높음		5

부록 8. 잠재적 영향 점수 매트릭스 예시

인지된 부패 수법에 관한 잠재적 영향 3점 점수 매트릭스 예시		점수
부패 수법의 잠재적 영향에 대한 구분		점수
미미한 영향		1
중간 수준의 영향		2
상당한 영향		3
인지된 부패 수법에 관한 잠재적 영향 5점 점수 매트릭스 예시		점수
미미한 영향		1
적은 영향		2
중간 수준의 영향		3
큰 영향		4
치명적 영향		5

부록 9. 다중 부패 발생 가능성 점수 매트릭스 예시

가능성	빈도	수법과 관련된 실제 사례(들)의 현황	복잡성 정도	
부패 활동의 가능성 매우 낮음	1	< 10% 확률	문제의 근본적인 원인에 대해 조치가 취해졌다. (문제 재발의 가능성 감소)	통제책 부재 시 부패 행위가 자행되기 매우 어렵다.
부패 활동의 가능성 매우 낮음	2	10%-25% 확률	문제의 근본적인 원인에 대해 조치가 취해지는 중이다.	통제책 부재 시 부패 행위가 자행되기 어렵다.
부패 활동의 가능성 있음	3	26%-50% 확률	문제 발생이 억제되었다.	통제책 부재 시 부패 행위가 자행되기에 어느 정도 복잡하다.
부패 활동의 가능성 높음	4	51%-75% 확률	문제 발생이 억제되고 있는 중이다.	통제책 부재 시 부패 행위가 쉽게 자행될 수 있다.
부패 활동의 가능성 매우 높음	5	> 75% 확률	문제가 보고 되었으며 현재 조사 중이다.	통제책 부재 시 부패 행위가 매우 쉽게 자행될 수 있다.
부패 활동의 가능성 매우 높음	5	> 75% 확률	문제가 보고 되었으며 현재 조사 중이다.	통제책 부재 시 부패 행위가 매우 쉽게 자행될 수 있다.

부록 10. 다중 잠재적 영향 점수 매트릭스 예시

잠재 영향	평판	재정	준법	이해관계자 - 소비자	이해관계자 - 직원	
미미한 영향	1	지역매체의 관심이 빠르게 사라짐, 단 기간에 회복 가능	재정적 영향은 선택된 예산항목의 5% 이하이다. (예: 매출 또는 수익)	행정적 조치 및 최소한의 처벌을 요구하는 경고 및 위반 통보	최소한의 소비자 불만과 복구비용	기업의 직원 채용 및 유지 능력에 미미한 영향
적은 영향	2	지역 시장에서 기업의 브랜드와 평판에 대한 영향	재정적 영향은 선택된 예산항목의 5%와 10% 사이이다. (예: 매출 또는 수익)	일반적인 이사회 소송, 적당한 벌금과 처벌, 단속 및 공청회의 대상 가능성 있음	소비자 관계의 최고한의 하락과 약간의 복구 비용	기업의 직원 채용 및 유지 능력에 약간의 영향
중간 수준의 영향	3	소비자 영향의 확대와 지속적인 지역 언론 보도	재정적 영향은 선택된 예산항목의 10%와 20% 사이이다. (예: 매출 또는 수익)	일반적인 소송, 상당한 벌금과 처벌, 단속 및 공청회의 대상 가능성 있음	소비자 관계의 손실 또는 하락과 적정 수준의 복구 비용	기업의 최고 실력자를 채용하고 유지하는 능력에 상당한 영향
큰 영향	4	대중적 이미지에 장기적 손상을 미침과 동시에 지속적인 국가 및 지역 언론 보도	재정적 영향은 선택된 예산항목의 20%와 30% 사이이다. (예: 매출 또는 수익)	상당한 이사회 정밀조사 가능성, 형사고발을 포함할 수도 있는 상당한 벌금과 처벌, 규제 절차 및 공청회 가능성 있음	핵심 소비자 관계에의 긴장감과 상당한 복구 비용 및 미래 성장에 위협	기업의 최고 실력자를 채용하고 유지하는 능력에 중대한 영향
치명적 영향	5	글로벌 매체 보도	재정적 영향은 선택된 예산항목의 30% 이상이다. (예: 매출 또는 수익)	형사고발 및 정지 명령, 규제행동을 포함하는 상당한 벌금과 처벌의 대상, 정밀 조사 가능성 있음	주요 소비자 관계의 손실과 미래 성장에 심각한 위협	기업의 최고 실력자를 채용하고 유지하는 능력에 치명적 영향

부록 11. 잠재적 영향과 부패 발생 가능성 가중 평균 평가 방법의 예시

1~5의 척도로 정량적 측정과 실제 부정 및 비리 행위의 현황 및 그러한 행위의 복잡성을 확인한 후 이 세가지 항목에 가중 평균을 적용하고 전체 점수를 다음과 같이 산출하여 부패 리스크 및 수법의 발생 가능성을 알아낸다.

- 25% 정량적 측정
- 50% 실제 부정 및 비리 행위의 현황
- 25% 그러한 행위의 복잡성

1~5의 척도로 평판과 관련된 피해, 재정적 영향, 법적/준법에 미치는 영향, 고객에게 미치는 영향, 직원에게 미치는 영향을 확인한 후 다섯 가지 항목에 가중 평균을 적용하고 전체 점수를 다음과 같이 산출하여 부패 리스크 및 수법의 잠재적 영향을 알아낸다.

- 30% 평판과 관련된 피해
- 30% 재정적 영향
- 20% 법적/준법에 미치는 영향
- 10% 고객에게 미치는 영향
- 10% 직원에게 미치는 영향

부록 12. 고유 리스크 판정의 정성적 척도 예시

발생 가능성	잠재적 영향	고유 리스크
높음	낮음	중간
높음	중간	높음 또는 중간
높음	높음	높음
중간	낮음	중간 또는 낮음
중간	중간	중간
중간	높음	높음 또는 중간
낮음	낮음	낮음
낮음	중간	중간 또는 낮음
낮음	높음	중간

부록 13. 고유 리스크 평가의 정량적 접근법 예시

고유 리스크 수준	발생 가능성과 잠재적 영향 점수의 합
낮음	5 또는 그 이하
중간	6-7
높음	8-9

위와 같은 평가는 각각의 부패 리스크/수법의 고유 리스크 수준을 확인하기 위해 간단하고 자주 사용되는 옵션인 반면, 규모가 더 크고 알맞은 자원을 배당할 수 있는 기업들은 정확도를 증가시키기 위해 가중 평균 계산과 같은 부가적인 요인들을 추가하기도 한다. 위의 예시는 발생 가능성과 잠재적 영향 둘 다에 동등한 비중을 둔다. 이와 다른 방법은 잠재적 영향이 기업의 부패 리스크 완화를 위한 경영의 필요성에 더 강한 원동력이 될 수 있다는 신념을 기초로 고유 리스크를 측정하는데 있어 발생 가능성보다 잠재적 영향에 더 비중을 두는 것이다. 예를 들면, 위의 정량적 평가와 같이 발생 가능성과 잠재적 영향의 점수를 더하는 대신 잠재적 영향 점수의 60%와 발생가능성 점수의 40%를 더함으로 가중 평균을 적용한 점수를 구할 수 있다. 두 요인들의 상대적 비중은 결과가 전반적인 경영진의 판단에 적합할 때까지 조정할 수 있다.

부록 14. 반부패 통제책 예시

1. 전형적인 일반 조직차원의 반부패 통제책¹⁸

- 정기적인 반부패 준법 프로그램
- 반부패 또는 준법위원회는 모든 고위험 거래에 대한 보고를 받고 검토할 의무가 있음
- 문서화된 기준(예: 행동강령, 반부패 및 기타 관련 정책)
- 직원들을 위한 반부패 교육 및 커뮤니케이션
- 최고 경영진 및 중간 관리자의 논조
- 직원 신원조회
- 내부 고발자 시스템
- 선물, 향응, 접대 요청에 대한 승인 및 추적
- 인증 및 공개 과정에 대한 이해의 상충
- 제3자 계약에 준법 조항 포함
- 유망 협력회사에 RFP 보급을 포함한 경쟁 입찰/선정 과정과 제안서 검토
- 제3자에 대한 단계별 리스크 분류 시스템
- 제3자 실사 (지정된 단계별 리스크에 의거하여)
- 다양한 계층의 협력회사 계약 승인 또는 내부적 승인(예, 조달 승인 요청, 법과 규정준법 기능 및 지역 경영)
- 협력 회사 청구서 검토, 승인 및 지불에 관한 회계 관리
- 여행 경비 지출의 보고 검토, 승인 및 환급 절차
- 지식 및 윤리 평가의 직원 문화
- 퇴직자 면접
- 정기적으로 반복되는 의무적인 반부패 회계감사
- 고위험 위치에 있는 핵심 관리자급 직원의 의무적인 순환

18. 중소기업은 일반적으로 자원 부족, 적용 불가능 및 리스크 특성 차이 때문에 해당되지 않는 부분이 있을 수 있다.

2. 부패행위별 통제책¹⁹

(일부는 조직차원에서 부패행위별 통제 방식을 포함하고 있음)

컨설턴트/뇌물 중개인을 뇌물 전달자로서 이용하는 부패행위의 경우에는 다음과 같은 완화 통제책과 프로세스를 적용할 수 있다.

- 컨설턴트 고용을 위한 비즈니스 요구 사항을 문서화하는 프로세스
- 신원조회, 정계인사("PEP") 목록에 관한 검사, 추천서 및 증명서, 이전 계약, 명성 그리고 업무 성과 검토 (단계별 리스크에 따라서) 등 구체적인 요소들을 포함한 컨설턴트에 관한 "상당한 주의 (Due Diligence)" 및 검사
- 반부패 정책 인식과 인증, 협력회사 행동강령 등과 같은 컨설턴트 준법 인증(최초 인증 후 주기적으로 예: 매년)
- 조달 담당 관련 직원 및 컨설턴트의 고용 및 관리자 및 컨설턴트를 위한 반부패 교육과 커뮤니케이션 활동
- 정기적 컨설턴트 실적 평가, 실제 업무 성과 검토
- 컨설턴트 요금/청구서 분석 (청구서의 내용이 적절한 수준이었는지, 요금이 합리적인지, 유사 협력회사 비교하여 어떠한지, 가격이 업무 결과 대비 맞았는지, 컨설턴트 청구서와 기업에 이익이 되는 정부 활동이 상관 관계가 있는지, 등)

사업 회사의 판매 직원이 잠재적 고객에게 부적절한 선물, 접대, 향응을 제공하는 부패행위의 경우 이와 같은 통제책을 적용할 수 있다.²⁰

- 판매 직원과 매니저들을 대상으로 한 주기적인 선물과 엔터테인먼트 교육 및 커뮤니케이션
- 기업의 선물, 접대, 향응 정책에 대해 고객들과 커뮤니케이션
- 중간 관리자의 논조: 경영진 또는 관리감독과 판매 직원간의 커뮤니케이션
- 판매 직원과 관리감독을 대상으로 주기적인(예: 매년) 반부패 정책 인식 및 인증
- 제3자를 위한 식사대접 또는 향응 시 판매 직원의 기업 신용카드 사용 의무화
- 판매 담당자 순환
- 고객 설문 조사 및 인터뷰
- 고객담당자를 위한 핫라인 설치

3. 반부패 예방 통제책²¹

- 조직화된 구조, 소유권, 보고 체계, 활동 계획 및 정규적인 효율성 측정을 포함한 공식 반부패 프로그램
- 문서화된 기준 (반부패 정책 및 강령)
- 반부패 교육 및 커뮤니케이션 (도서관 자료 포함)
- 최고 경영진 및 중간 관리자의 논조: 상위 및 중간 관리자들의 명확한 기대 설정
- 제3자, 기업 위치 및 기업 활동을 위한 리스크 분류 시스템 (예: 단계별 시스템에 의하여 리스크가 상대적으로 높은 관계자들은 더 강력한 "상당한 주의(Due Diligence)"와 감독의 대상으로 분류함)
- 직원 신원 조회와 제3자에 대한 "상당한 주의(Due Diligence)" 및 정책 인증, 인식을 포함한 주의 의무(Due Care)와 "상당한 주의(Due Diligence)"
- 선물, 접대, 향응에 대한 사전 승인
- 업무 분장
- 전반적인 법과 뇌물수수법에 대한 준법 관련 계약 조항
- 올바른 행위에 대한 인센티브 제공, 윤리 상 수여, 성과 평가 시 윤리와 준법 조항을 (가능한) 포함

많은 수법들의 경우, 예방적 통제책은 (의도적 혹은 비의도적인) 부정 행위의 조기 발견을 목적으로 한 탐지 통제책에 의해 증강될 수 있다.

19. 중소기업은 일반적으로 자원 부족, 적용 불가능 및 리스크 특성 차이 때문에 해당되지 않는 부분이 있을 수 있다.

20. 중소기업은 일반적으로 자원 부족, 적용 불가능 및 리스크 특성 차이 때문에 해당되지 않는 부분이 있을 수 있다.

4. 반부패 탐지 통제책²²

- 선물, 접대 및 향응 추적 (사실 확인 후)
- 경비 보고 감사
- 주기적인 제3자 모니터링(예: 성과 평가, 재인증)
- 내부고발자 시스템, 조사 및 사례 관리 프로세스
- 퇴직자 인터뷰
- 기업 감사, 거래내역 감사, 제3자 감사
- 윤리와 준법의 직원 문화 평가 (특별히 부정행위에 대한 압력, 실제 정책 위반 등과 관련한 질문을 포함하는 경우)
- 고객, 협력 회사, 또는 제3자의 설문 조사 또는 인터뷰

부록 15. 통제 평가 점수 매트릭스 예시

통제 평가 3점 척도 매트릭스 예시		
정성적 척도	정량적 척도	통제 리스크 수준
좋음/효과 있음	3	낮음
보통/부분적으로 효과 있음	2	중간
나쁨/효과 없음	1	높음
통제 평가 5점 척도 매트릭스 예시		
정성적 척도	정량적 척도	통제 리스크 수준
아주 좋음/매우 효과 있음	5	매우 낮음
좋음/효과 있음	4	낮음
보통/중립적/일부 효과 있음	3	중간
나쁨/약간 효과 있음	2	높음
매우 나쁨/효과 없음	1	매우 높음

21. 중소기업은 일반적으로 자원 부족, 적용 불가능 및 리스크 특성 차이 때문에 해당되지 않는 부분이 있을 수 있다.

22. 중소기업은 일반적으로 자원 부족, 적용 불가능 및 리스크 특성 차이 때문에 해당되지 않는 부분이 있을 수 있다.

부록 16. 통제 평가를 위한 상세 평가 기준의 예시

A. 반부패 교육 점수 매트릭스				
#	통제 수준 기준	점수 (모의/예시 점수)	정도 (매우중요: 3, 중요: 2, 덜 중요: 1)	채점 기준 가이드
1	반부패 교육이 적절한 대상들 상대로 하는가?	3	3	항상-3, 종종-2, 가끔-1
2	반부패 교육이 적절한 언어로 전달되는가?	2	3	항상-3, 종종-2, 가끔 혹은 전혀 그렇지 않음-1
3	반부패 교육이 필수인가?	1	2	예, 모두에게 필수-3, 몇몇의 직원에게만 필수-2, 아니오-3
4	반부패 교육이 새 직원들을 위한 오리엔테이션에 포함되는가? 혹은 새 직원들이 일을 시작할지 3-6개월 안으로 교육이 제공되는가?	2	1	예, 3개월 내-3, 3-6개월 내-2, 6개월 이후-1
5	반부패 교육이 충분히 주기적으로 실시되는가?	2	2	매 해마다-3, 격 해마다-2, 3년 이상 마다 실시 혹은 실시 하지 않음-1
6	반부패 교육 내용의 질은 어떠한가?	2	3	<p> 좋음-3, 적당함-2, 나쁨-1</p> <p>참고: 교육의 질적 판단 기준은 다음을 포함한다.</p> <p>주요 관련 주제 유무 여부, 최고경영진의 의지, 교류, 이행의 용이함, 시각적 발표, 언어의 수준, 내용의 명확성 등.</p> <p>이와 같은 기준들은 교육 내용의 질적 판단을 위해 개별적으로 공식 채점 기준으로 사용될 수 있다. 혹은 담당자가 내용의 정확한 질적 판단을 내릴 수 있도록 돕는 가이드로 쓰일 수 있다.</p>
7	반부패 교육은 문서화된 인증 혹은 정책 인증서를 포함하는가?	3	1	예-3, 아니오-1
8	반부패 교육이 시험을 포함하는가?	3	2	예-3, 아니오-1
9	위와 같은 시험 결과를 기록 및 유지하는가?	3	1	예-3, 아니오-1
10	반부패 교육 수료에 대해 기록을 유지하는가?	3	2	예-3, 아니오-1
11	반부패 교육 대상자의 수료율은 어떠한가?	3	3	66% 이상-3, 33-66%-2, 33% 이하-1

A. 반부패 교육 점수 매트릭스				
#	통제 수준 기준	점수 (모의/예시 점수)	정도 (매우 중요: 3, 중요: 2, 덜 중요: 1)	채점 기준 가이드
12	반부패 교육을 이수하지 않을 시 이에 따른 징계 조치가 있는가?	1	1	예-3, 아니오-1
13	반부패 교육 이수 여부가 직원의 연간 업무성과 평가에 포함되는가?	1	1	예-3, 조금은 그러함 (예: 매니저들에게만 적용), 아니오-1
14	반부패 교육의 문서화된 계획의 질은 어떠한가?	2	2	좋음-3, 적당함-2, 나쁨-1 참고: 질적 판단 기준은 다음을 포함한다. 장기 전략 및 연간 스케줄, 명시된 목적과 목표, 규정된 교육 대상자들, 상세한 교육 과정, 명시된 교육 대상자들의 이수 비율, 계획된 주기, 전달 방식, 출시 날짜, 핵심성과지표(KPIs), 이 교육 계획이 다른 기능들도 고려해 만들어진 것인가에 대한 여부 등
15	반부패 교육 프로그램은 효과성에 대해 주기적으로 검토 및 평가되는가?	1	2	예, 적어도 매해 실시-3, 2-3년마다 실시-2, 3년 이상 마다 실시 혹은 실시 안함-1
16	프로그램에 대한 검토 및 평가 결과는 프로그램의 영역을 개선하는 데에 사용되는가?	1	1	예-3, 아니오-1
17	반부패 교육 성과 보고의 질은 어떠한가?	2	1	좋음-3, 적당함-2, 나쁨-1 참고: 질적 판단 기준은 다음을 포함한다. 업무 보고가 상세하게 완성되었는가의 여부, 기업 내 적절한 직위의 인물이 핵심성과지표(KPIs)를 정기적으로 보고하는지에 대한 여부
18	공식 교육 과정에 사용되는 소통 방법은 적절한가? (예: 프린트물, 이메일, 비디오, 팟캐스트, 블로그, 내부전산망 등)	2	3	좋음-3, 적당함-2, 나쁨-1 참고: 질적 판단 기준은 다음을 포함한다. 주제의 범위, 언어의 유용성, 주기, 최고경영진의 의지, 내용의 명확성, 전달 도구의 범위
19	반부패 교육 프로그램은 관련된 직원들에게 해당 사항에 대한 인지도를 높이는 데에 전반적으로 기여하고 있는가?	2		그렇다-3, 경우에 따라 그러하다-2, 그렇지 않다-1 참고: 이는 상호견제와 균형에 대한 질문이다. 이 점수는 위의 평균 점수들과 비교해 일관적이어야 한다. 고려사항은 직원 및 매니저의 피드백 및 다른 기관에 의한 평가 등을 포함한다.
최종 가중치 점수(1-3척도)				2.15

B. 선물, 접대 및 향응 (Gift, Hospitality, Entertainment; GHE) 추적 과정 점수 매트릭스				
#	통제 수준 기준	점수 (모의/예시 점수)	정도 (매우 중요: 3, 중요: 2, 덜 중요: 1)	채점 기준 가이드
1	기업은 직원이 받은 선물들을 추적하는가?	3	3	선물의 가치와 상관없이 모두 그러함-3, 종종 그러함 (예: 가치 한계 위)-2, 그렇지 않음-1
2	기업은 직원들이 받은 접대 및 향응에 대해 추적하는가?	1	2	접대 및 향응의 가치와 상관없이 모두 그러함-3, 종종 그러함(예: 가치 한계 위)-2, 그렇지 않음-1
3	기업은 직원들이 제3자에게 제공한 선물에 대해 추적하는가?	1	3	선물의 가치 및 수령인과 상관 없이 모든 경우에 적용됨-3, 몇몇의 경우에 적용됨 (예: 가치 한계 이상이 되는 경우나, 정부 관료와 같은 특별한 수령인일 경우)-2, 적용되지 않음-1
4	기업은 직원들이 제3자에게 제공한 접대 및 향응에 대해 추적하는가?	2	2	접대 및 향응의 가치 및 수령인과 상관 없이 모든 경우에 적용됨-3, 몇몇의 경우에 적용됨 (예: 가치 한계 이상이 되는 경우나, 정부 관료와 같은 특별한 수령인일 경우)-2, 적용되지 않음-1
5	제3자에게 GHE를 제공할 때 사전 승인이 요구되는가?	2	2	GHE의 가치 및 수령인과 상관 없이 모든 경우에 적용됨-3, 몇몇의 경우에 적용됨 (예: 가치 한계 이상이 되는 경우나, 정부 관료와 같은 특별한 수령인일 경우)-2, 적용되지 않음-1
6	만약 그렇다면, 사전 승인을 받는 과정에서 준법 담당자의 검토 및 승인이 요구되는가? (예: GHE에 대한 사전 승인 요청을 검토 및 승인하는 담당자는 누구인가?)	2.5	2	예, 모든 요청들이 그러함. 준법 혹은 법 관련 담당자를 포함한 1~2개의 서명이 요구됨-3, 예, 특정 한계 이상이 되는 요청 혹은 특정 수령인의 경우에는 준법 혹은 법 관련 담당자의 서명을 포함한 1~2개의 서명이 요구됨. 다른 요청들의 경우에는 하나의 서명이 요구됨. (예: 상사의 서명)-2.5, 예, 특정 한계 이상이 되는 요청 혹은 특정 수령인의 경우에는 준법 혹은 법 관련 담당자의 서명을 포함한 1~2개의 서명이 요구됨. 다른 요청들의 경우에는 승인이 필요하지 않음-2, 특정한 한계 이상 혹은 특정 수령인의 경우에 하나의 승인 서명이 필요함 (예: 상사의 서명)-1.5, 아니오-1
7	제3자에게 제공하는 GHE에 대한 공식적인 사전 승인이 부재할 시, 추적 과정에서 “소급 공개”가 요구되는가?	3	2	GHE의 가치와 상관없이 모든 경우에 그러함-3, 종종 그러함(예: 가치 한계 이상일 경우)-2, 그러하지 않음-1

B. 선물, 접대 및 향응 (Gift, Hospitality, Entertainment; GHE) 추적 과정 점수 매트릭스

#	통제 수준 기준	점수 (모의/예시 점수)	정도 (매우 중요: 3, 중요: 2, 덜 중요: 1)	채점 기준 가이드
8	사전 승인이 요구되지 않는 (혹은 승인을 요청하지 않은) 경우에 추적 과정에서 직원들이 제3자로부터 받은 선물 및 향응에 대한 “소급 공개”가 요구되는가?	3	2	선물 및 향응의 가치와 관계 없이 모두 그러함-3, 종종 그러함 (가치 한계 이상의 경우)-2, 그러하지 않음-1
9	추적 과정 및 관련 틀에서 제3자가 “정계인사”인지 확인할 수 있도록 요청하거나 허가하는가?	3	1	예, 모든 GHE에 요청됨-3, 예, 특정 한계(혹은 다른 기준들) 이상에 있는 모든 GHE에 요청되고, 이 외의 경우에는 적용하지 않음-2.5, 예, 기준과 관계 없이 적용하지 않음-2, 아니오-1
10	직원들에 의해 제3자에게 제공된 모든 선물 및 향응이 항상 기업 재정으로 지불될 것을 요구하는가? (예: 법인카드, 사업 관련 고객, 판매자, 사업 파트너, 서비스 제공자, 그리고 다른 이해관계자들을 위한 GHE에는 개인 경비 사용을 허락하지 않음)	2	1	예-3, 항상 그러하지는 않으나 몇몇의 경우에만 그러함-2, 아니오-1
11	추적 과정은 자동화 되어 있고 사용하기 용이하다.	3	1	예-3, 그런 경우도 있음-2, 아니오-1
12	추적 과정과 관련 요구사항들은 해당 직원들에게 명확히 전달된다.	3	2	예-3, 그런 경우도 있음-2, 아니오-1
13	추적 과정은 선물 혹은 향응을 제공받는 자, 제공자 및 해당 기업에 대한 반복적인 추적을 허용한다.	3	2	예-3, 그런 경우도 있음 (예: 받은 선물에 한해서만, 향응이 아닌 선물에 한해서만, 특정 사업 단위에 대해서만)-2, 아니오-1
14	추적 과정은 기업 전체에 걸쳐 이루어지는가?		2	예-3, 기업 내 대부분에 적용-2, 기업 내 제한적으로 적용-1

B. 선물, 접대 및 향응 (Gift, Hospitality, Entertainment; GHE) 추적 과정 점수 매트릭스				
#	통제 수준 기준	점수 (모의/예시 점수)	정도 (매우 중요: 3, 중요: 2, 덜 중요: 1)	채점 기준 가이드
15	지정된 절차를 밟지 않을 시에는 이에 따른 징계 조치가 이루어지는가?	1	2	예-3, 그럴 수도 있음-2, 아니오-1
16	추적 과정 및 관련 톨은 그 효과성에 대해 주기적으로 평가되는가?	1	2	예, 적당한 깊이와 영역에서 주기적으로 평가되어짐-3, 예, 그러나 제한적인 영역 내에서 드물게 평가되어짐-2, 아니오-1
최종 가중치 점수(1-3척도)				2.35

C. 반부패 정책 점수 매트릭스				
#	통제 수준 기준	점수 (모의/예시 점수)	정도 (매우 중요: 3, 중요: 2, 덜 중요: 1)	채점 기준 가이드
1	기업은 반부패 정책을 보유하고 있는가?	3	3	예, 하나의 국제적 정책 혹은 국제와 지역을 합친 정책-3, 예, 필요한 경우에서만 지역 정책 적용-2, 예, 몇몇의 경우에만 지역 정책 적용하나 부패위험에 노출되어있는 모든 곳에 적용하는 것은 아님-1.5 아니오(만약 이 질문에 대한 대답이 '아니오'라면 아래의 질문들 모두 '아니오' 답변을 해주십시오)-1
2	기업의 반부패 정책의 형태는 어떠한가?	3	2	행동강령 및 독립형(구체적인) 문서 포함-3, 행동강령만 보유-1
3	반부패 정책의 내용은 적절하고 종합적인가 (정책은 모든 관련 이슈 및 주제들을 상세하게 다루고 있는가)?	2	3	예-3, 어느 정도 그러함-2, 아니오-1 참고: 만약 정책이 행동강령의 한 부분에서만 적용된다면, 그 내용이 기대행위척도에 대해 논할 수 있을 만큼 충분히 종합적인지에 대해 고려할 것
4	정책에서 사용되는 언어는 명확하고, 읽기 용이하며, 일관적인가? 일반 직원들이 이해하기에 용이한가?	2	2	예-3, 어느 정도 그러함-2, 아니오-1
5	정책은 잘 조직되어있고 구조화 되어있는가?	2	2	예-3, 어느 정도 그러함-2, 아니오-1

C. 반부패 정책 점수 매트릭스				
#	통제 수준 기준	점수 (모의/예시 점수)	정도 (매우 중요: 3, 중요: 2, 덜 중요: 1)	채점 기준 가이드
6	급행료에 대한 정책의 입장은 무엇인가?	2	3	생명이 위협되는 경우를 제외하고는 허용되지 않는다-3, 사전 승인이 주어졌을 시를 제외하고는 대체적으로 허용되지 않는다-2.5, 정의된 환경 내에서, 사전 문서화된 승인이 필요 없이 대체적으로 허용된다-1.5, 허용된다-1, 정해진 바가 없다-1, 지역에 따라 다르게 적용된다-1.5
7	만약 지역별로 다른 정책 버전들이 있다면, 이 버전들은 기업의 주 정책과 일관성을 가지며, 그 기준, 내용, 발표 형태 역시 서로 일관성을 가지는가?	2.5	1	대체적으로 그러하다-3, 그러한 경우도 있으나, 몇몇의 정책은 일반적인 기업의 기준보다 더 제한적인 양상을 띤다-2.5, 그러한 경우도 있으나, 몇몇의 정책은 일반적인 기업의 기준보다 더 관대한 양상을 띤다-1.5, 아니오-1, 자사는 하나의 국제적 정책을 보유하고 있으므로 해당사항 없음-3
8	정책은 기업이 사업 수행을 하는 국가의 언어로 적용되는가?	3	3	그렇다, 전체 혹은 대부분의 국가들(주요 위험 지역을 포함)에서 그러하다-3, 몇몇의 국가(주요 위험 지역 포함 안함)에서는 그러하다-2, 아니오-1
9	정책은 기업의 내부전산망을 통해 관련 직원에게 접근 용이한가?	3	2	예-3, 그러한 경우도 있음-2, 아니오-1
10	정책은 관련 직원들과 토의되었는가?	3	3	예-3, 그러한 경우도 있음-2, 아니오-1
11	관련 직원들을 포함하는 정기적인 정책 인지 과정이 있는가 (예: 매 해 혹은 2-3년에 한 번씩)?	3	2	예, 모든 관련 직원들에게 적용됨-3, 몇몇의 관련 직원들에게 적용됨-2, 아니오-1
12	정책은 주기적으로 보고되며 업데이트되는가 (2-3년에 한 번씩)?	2	1	예-3, 몇몇의 정책 사항을 그러함-2, 아니오-1
최종 가중치 점수(1-3척도)				2.25

참고: 위의 질문에 대한 답은 선택한 평가 척도(예, 위의 예시처럼 1부터 3까지 3척도) 예 혹은 아니오와 같은 극단적 기준을 가지고 작성해야 한다. 그러나 많은 경우에, 단순한 2가지의 접근보다 더 미묘한 차이가 있을 것이다. 기준 점수의 단순 또는 가중 평균은 통제책의 점수를 형성한다. 또한, 기업은 이 평가를 하기 위해 더 작은 규모의 질문들을 사용할 수 있으며 위의 질문들을 모두 사용할 필요는 없다.

또 다른 대안은 평가 기준을 단순히 하는 것이다. 예를 들어, 점수 매트릭스가 이론적으로 하나의 기준으로 축소될 수 있다(예:우리는 직원들에게 반부패 교육을 실시할 것인가? 예-3, 아니오-1). 그러나, 반부패 교육 프로그램은 질적으로 매우 다양하다. 프로그램이 아주 열악하게 구성되어 있거나, 제대로 실행되지 않고, 또는 비효율적으로 실행되는데도 반부패 교육을 하는데 있어서 “예” 라고 대답하는 것과 최대 3점까지 주는 것은 관리자, 이사회, 감사위원회 및 담당자들로 하여금 잘못된 인식을 갖게 할 수 있다. 또한 법률 및 규정이 폭로될 수도 있다. 이러한 이유로, 질적인 설계와 이행 및 운영을 고려한 개선된 평가를 적극 권고한다.

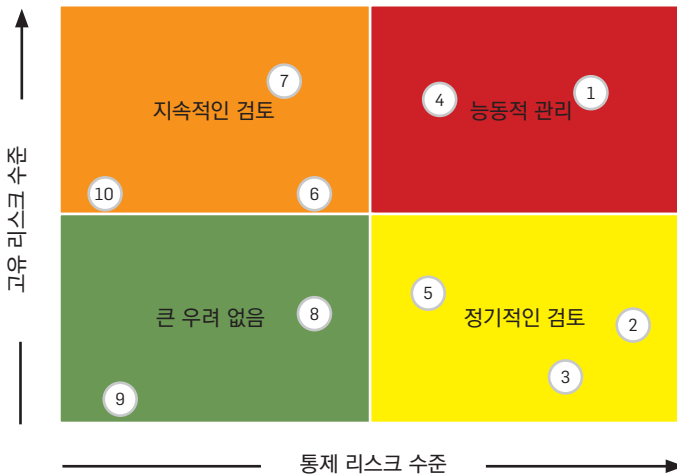
부록 17. 잔여 리스크 판정의 정성적 척도 예시

만약 고유 리스크가 ~ 고	통제 리스크 수준이 ~ 한다면	일반적으로 잔여 리스크는 ~
높음	높음	높음
높음	중간	높거나 중간
높음	낮음	중간이나 낮음
중간	낮음	낮음
중간	중간	중간이나 낮음
중간	높음	중간
낮음	높음, 중간 또는 낮음	낮음

부록 18. 부패 리스크 대응 방안 판정을 위한 접근법 예시

이 접근법의 4분면은 고유 리스크와 통제 리스크의 상호작용을 기반으로 이루어져 있다. 각 4분면은 뚜렷한 특징을 나타낸다. 낮은 고유 리스크 항목을 완화시키는데 있어서 효과적 혹은 부분적으로 효과적이라고 간주되는 통제책은 “큰 우려 없음”으로 분류된다. 이는 프로그램이나 통제책에 추가적인 투자가 없거나 이러한 리스크 지역은 어떠한 모니터링이나 감사 계획에도 포함되지 않는다는 것을 의미한다 (이 지역의 통제책과 자원을 다른 지역에 재할당할 수 있는 기회일 수 있다). 높은 고유 리스크 항목을 완화시키는데 있어서 효과적이라고 간주되는 통제책은 “지속적인 검토”로 분류되며, 완화 통제책은 이미 효과적이지만 높은 고유 위험 지역만큼 통제책의 지속적인 효과는 매우 중요하다. 이러한 통제책은 지속적인(예: 분기 별) 모니터링 프로그램의 일부가 되어야 할 것이다. 낮은 수준부터 중간 수준의 고유 리스크 항목을 완화시키는데 있어서 부분적으로 효과적이거나 비효율적인 통제책은 “정기 검토”로 분류되는데, 이는 효과적으로 리스크를 완화할 수 없지만 리스크 수준이 높지 않기 때문에 장기적(예: 2년 마다) 모니터링 프로그램의 일부가 되거나 더 효과적인 통제책으로 항상 될 수 있다. 높은 고유 리스크 항목을 완화시키는데 비효율적이거나 부분적으로만 효과적인 통제책은 “능동적 관리”로 분류된다. 이는 기존의 프로그램과 통제책에 대한 능동적인 개선의 필요성을 내포하고 있다.

부록 18



- **지속적인 검토:** 통제가 적절함, 지속적인 통제책 모니터링 (예: 최소 분기별로)
- **능동적 관리:** 현재의 완화 옵션은 대비와 능동적인 검토 및 지속적인 관리가 필요함
- **큰 우려 없음:** 리스크 관리 시스템과 프로세스가 충분함, 불필요한 통제책에 대한 고려가 필요함
- **정기적인 검토:** 통제책이 강력하지 않지만 리스크 영향이 심하지 않음. 통제책을 개선하거나 영향이 지속적으로 증가하지 않도록 모니터링 할 수 있음.

부록 19. 반부패 리스크 평가 요약 보고서 예시

반부패 리스크 평가 요약 보고서

- 관심 국가에 구체적인 규제로 분류된 통제책 식별 워크숍
- 전세계에 걸쳐 각각 다른 사업장과 준법 기업에서 온 개인들과 함께 통제책 식별 워크숍을 44번 실시함.
- 상위 5개 리스크 분야
 - 세관 공무원에게 뇌물 수수
 - 정치적 기부 및 자선단체 기부
 - 제3자 대리인 및 계약자의 이용
 - 출장비 및 향응 지출비
 - 판매자에게 지불하는 수수료와 보너스

의견:

- 고유 리스크가 인지된 리스크 분야 중 73%-88%는 리스크가 높음
- 식별된 통제책 중 15%-18%는 강함, 43%-60%는 충분, 21%-42%는 약함
- 잔여 리스크가 인지된 통제책 중 4%는 높음, 45%는 중간, 51%는 낮음
- 통제책에 관한 전체적 의견: 기관의 핵심 대리인과 계약자에 대한 신원조사가 불충분함
- 통제책이 없거나 약한 시장에서 인지된 리스크:
 - 정계인사를 식별하기 위해 고객/공급자에 대한 심사가 정규적으로 이루어지지 않음.
 - 관련 통제기관에서 요청한 정보를 마감일에 맞추어 제출하지 않음.
 - 외국 공무원에게 선물을 주는 행위가 위임된 권위자에 의해 승인되지 않음.
 - 출장 선지급금이 직원에게 제 시간에 제공되지 않음.
 - 개인, 조직체, 또는 거래에 대한 혐의 및 통제기관에 고발한 정보가 승인되지 않은 대상에게 공개됨.
 - 준법 시스템과 통제책은 최신이 아니며 세부적인 규제들의 변화를 감안하지 않아 적합하지 않음.

리스크 분류	고유 리스크	통제책 수준	잔여 리스크
고객 식별	높음	부분적으로 효과적	중간
VACS (협력업체, 대리인, 컨설턴트, 공급자)	높음	부분적으로 효과적	높음
중개인 (고위험 협력업체, 대리인, 컨설턴트, 공급자)	높음	부분적으로 효과적	높음
교육	높음	효과적	낮음
기록 관리	높음	효과적	낮음
비용지출 모니터링 및 식사 대접, 선물, 향응 보고	높음	부분적으로 효과적	중간

범례	고유 리스크	높음	중간	낮음
	통제책 수준	효과적이지 않음	부분적으로 효과적	효과적

유엔글로벌콤팩트 10대 원칙

유엔글로벌콤팩트는 기업들이 인권, 노동, 환경 및 반부패에 관한 핵심가치들을 기업의 영향권 내에서 수용하고 지지하며 이행하기를 권장합니다.

인권

- 원칙 1 기업은 국제적으로 선언된 인권 보호를 지지하고 존중해야 한다.
- 원칙 2 기업은 인권 침해에 연루되지 않도록 적극 노력한다.

노동 규칙

- 원칙 3 기업은 결사의 자유와 단체교섭권의 실질적인 인정을 지지하고,
- 원칙 4 모든 형태의 강제노동을 배제하며,
- 원칙 5 아동노동을 효율적으로 철폐하고,
- 원칙 6 고용 및 업무에서 차별을 철폐한다.

환경

- 원칙 7 기업은 환경문제에 대한 예방적 접근을 지지하고,
- 원칙 8 환경적 책임을 증진하는 조치를 수행하며,
- 원칙 9 환경친화적 기술의 개발과 확산을 촉진한다.

반부패

- 원칙 10 기업은 부당취득 및 뇌물 등을 포함하는 모든 형태의 부패에 반대한다.



유엔글로벌콤팩트 한국협회
서울특별시 중구 남대문로 120 대일빌딩 15층
Tel. 02 749 2149/50 | Fax. 02 749 2148
Email. gckorea@globalcompact.kr
Web. www.unglobalcompact.kr