

2017년도 반부패·청렴 업무 담당자 국외 반부패 교육훈련 결과 보고서

2017. 6.



국민권익위원회

Anti-Corruption & Civil Rights Commission

목 차

I. 교육훈련 개요

- 1. 목적 및 교육기관 소개 1
- 2. 교육훈련 세부일정 4

II. 교육훈련 내용

- 1. Overview of Corruption in Today's Environment 5
- 2. International Efforts to Curb Corruption 7
- 3. Comparative Studies on Anti - Corruption Policy 10
- 4. Anti-Corruption In The Area Of Public Procurement 14
- 5. [기관방문]오스트리아 부패방지국 18
- 6. Public-Private Partnerships 20
- 7. [기관방문]UN마약범죄국(UNODC) 27
- 8. Organizational Integrity 33

III. 기관별 적용 방안

- 1~8 국제 반부패 정책 적용 방안 사례 39~58

- *붙임 : 참가자 현황 59

I. 교육훈련 개요

1 목적 및 교육기관 소개

□ 과제명 : 부패방지 시책평가 대상기관 청렴 업무 담당자 교육훈련

□ 목 적

- 부패방지 시책평가에서 우수 성적을 거둔 담당자에 대한 국제 반부패 교육을 통해 대상 기관의 청렴역량 견인
- 반부패 국제기구와의 접점을 넓혀 청렴 이슈 관련 국제적 동향을 이해하고, 청렴 선진국의 우수 시책과 경험 공유

□ 기 간 : '17. 5. 24. ~ 6. 1.(7박 9일)

□ 국제반부패아카데미(IACA) 소개

○ 기관 개요

- 성격 : 국제기구

※ '11. 3. 8. 기관설립 협정 발효, 국제기구 지위 획득

※ 가입서명('10. 12. 29.), 비준서 기탁('11. 12. 15.), 협정 국내 발효('12. 2. 13.), 협력 MOU 체결(권익위, '12. 3. 27.), '13년 기여금 납부, '14년 과장급 파견

- 개관 : 2010년 10월

- 위치 : 오스트리아 락센부르크(Laxenburg)

○ 설립배경

- UN부패방지협약 등 일련의 국제 반부패 협약의 효율적인 이행을 지원할 국제기구가 필요

- 반부패 분야의 연구 및 교육·훈련을 담당하는 선도적인 기구가 필요하다는 인식 하에 다자* 간 공동 이니셔티브로 발족

* UN 마약범죄국(UNODC), EU부패방지총국(OLAF), 오스트리아 정부

○ 설립목적

- 반부패 분야에 대한 총체적·포괄적 접근방법 제시
- 반부패 연구·교육에 관한 국제기준 및 우수사례 개발과 공유
- 부패방지 업무와 부패사건 수사의 전문성과 효율성 제고
- 세계 반부패 행위자 간 파트너십 형성 및 협력 촉진

○ 주요 업무

- 세미나와 사례연구에 기초한 교육 프로그램의 설치 및 운영
- 부패방지과 관련한 동료 간(peer-to-peer) 교육 및 훈련
- 각 국가별 특수성에 기초한 조사·수사기법에 대한 교육
- 부패방지를 위한 공공·민간의 협력 촉진
- 각 분야의 반부패 전문가 간 네트워크 형성

○ 조직 구성

- 당사국총회(Assembly of Parties)
- 집행이사회(Board of Governors)
- 국제수석자문위원회(International Senior Advisory Board)
- 국제학술자문위원회(International Academic Advisory Board)
- 학장(Dean)

※ Martin Kreutner(2012~현재)

- 사무국 : 학술기획국, 교육운영국, 행정국
- 직원 수 : 약 40명

※ 정부 파견직원 : 오스트리아, 그리스, 나이지리아, 한국, 루마니아 출신

□ 교육 프로그램

○ 반부패 석사과정(MACS, Master in Anti-Corruption Studies)

- 2년간 총 7개 모듈(모듈별 3개월) 학습 및 논문 제출 후 석사학위 부여

※ 학습모듈 : ①부패의 개념과 이론, ②부패와 경제, ③정치와 부패, ④기업과 부패, ⑤반부패와 법률, ⑥(반부패)법집행, ⑦(부패)예방

- 지원자격 : 3년 이상의 경력을 갖춘 정부, 민간, 국제, 시민단체, 언론 종사자 및 반부패 분야 연구경력을 갖춘 학자

※ 1기('12.12.~'14.12.) 현황 : 17개국 31명

2기('13.12.~'15.12.) 현황 : 21개국 31명

3기('14.12.~'16.12.) 현황 : 18개국 24명

○ 국제반부패여름아카데미(IACSA, Int'l Anti-Corruption Summer Academy)

- 반부패 실무진을 위하여 매년 7월 개최되는 2주 단기과정

○ 기타 분야별 특별강의 및 맞춤형 강의

부패예방(Prevention)	국제협력(International Cooperation)
- 부패측정 - 반부패노력의 성공사례 - 공공부문 반부패 전략 수립 - 조달시스템, 민간부문 법률준수 프로그램 - 독립적인 반부패위원회 운영 - 감사기구의 중요성	- 상호법률지원 - 부패사범에 대한 사법 공조 - 부패자산 추적 및 환수
수사(Investigation)	자산회복(Asset Recovery)
- 사례연구 - 조사 및 수사 기법 - 효율적인 사법 시스템	- 은닉자산 추적, 회복 및 동경 - 불법적 자금흐름 차단 - 정부의 감시 시스템

2

교육훈련 세부일정

일자	교육 내용	비고
5.24.(수)	▶ 인천 출발(12:55) ▶ 비엔나 도착(17:10) ※ 약 11시간 소요	
5.25.(목)	▶ <Session 1> ① Overview of Corruption in Today's Environment ② International Efforts to Curb Corruption	IACA
5.26.(금)	▶ <Session 2> ① Comperative Studies on Anti-Corruption Policy (I) ② Comperative Studies on Anti-Corruption Policy (II)	IACA
5.27.(토)	▶ 국제기구 반부패 정책의 개별기관 적용 방안 강구	
5.29.(월)	▶ <Session 3> ① Anti-Corruption In The Area Of Public Procurement (I) ② Anti-Corruption In The Area Of Public Procurement (II) ③ Excursion to Federal Bureau of Anti-Corruption of the Federal Ministry of Interior of the Republic of Austria (BAK)	IACA BAK
5.30.(화)	▶ <Session 4> ① Public-Private Partnerships (I) ② Public-Private Partnerships (II) ② Excursion to UNODC/Vienna International Center (VIC)	IACA UNODC
5.31.(수)	▶ <Session 5> ① Organisational Integrity (I) ② Organisational Integrity (II) ▶ 비엔나 출발(18:40)	IACA
6.1.(목)	▶ 인천 도착(11:50) ※ 약 10시간 소요	

II. 교육내용

1 Overview of Corruption in Today's Environment

- ◇ 일시 및 장소 : '17. 5. 25.(목) 13:30, 국제반부패아카데미(IACA)
 - ◇ 강사 : Mrs. Elena Helmer (IACA)
-

□ 부패란 무엇인가에 대한 논의

- (untrustful behaviour) 신뢰성이 없는 행위
- (unethical behaviour) 비윤리적 행위
- (social deviant behaviour) 반사회적 행위
- (criminal behaviour) 범죄 행위
- (human rights violation) 인권 침해

□ 부패의 법률사전적 의미(Black's law dictionary)

- 타락, 음란 또는 오염 : '무결점, 미덕 또는 도덕성'의 손상, 특히 뇌물로 공무원의 직무를 해치는 것
- 공무집행의 의무와 권리에 어긋나는 의도로 행하는 행위 : 개인적 또는 제3자를 위한 이익을 위해 타인의 권리에 반하여 수탁자 또는 공무원의 지위를 이용하는 것
- 부패의 개념을 살펴보면
 - 사익을 위한 공적 힘의 남용
 - 사익을 위한 권력(공 + 사)의 남용

□ 부패 공식(Robert Klitgaard)

$$\bigcirc M(\text{권력독점}) + D(\text{재량권}) - A(\text{책임감 결여}) = C(\text{부패})$$

□ 부패 비용

- 매년 전 세계적으로 약 1조 달러를 뇌물로 사용하고 있으며, 전세계 GDP의 3%를 차지
- 개발도상국의 민간부문 부패금액도 연간 5000억 달러
- 무역 가짜 송장이 불법 자금의 78% 차지
- 개발 도움의 30%는 부패 때문에 최종 목적지에 도달 실패
- 부패는 계약 비용의 10% 추가(공공부문 25% 추가)

□ 결 론

- 현재 사회의 여러 문제에 대해 그것이 부패인지 여부를 판단하는 것은 여전히 쉽지 않다. 일반적인 부패 사건이 아니고서는 그 국가나 사회의 관습, 인식 등을 여러 방향으로 고민해 보고 판단을 내려야하기 때문이다.
- 부패의 개념의 출발이 공적 영역이었지만 이제는 공사 구분 없는 전 영역으로 보는 것이 타당할 것이며, '권력 남용'의 개념으로 이해하는 것이 바람직하다.

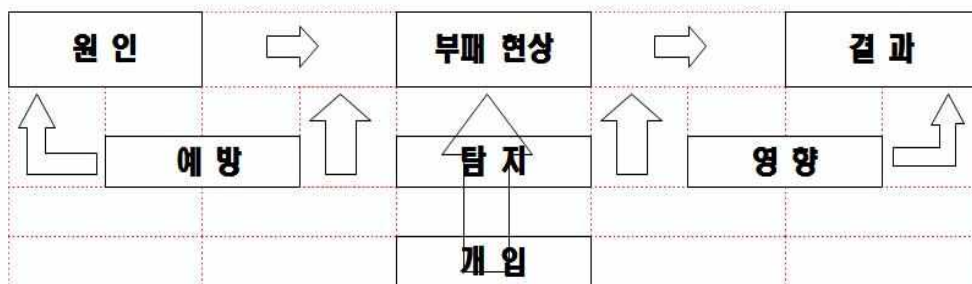
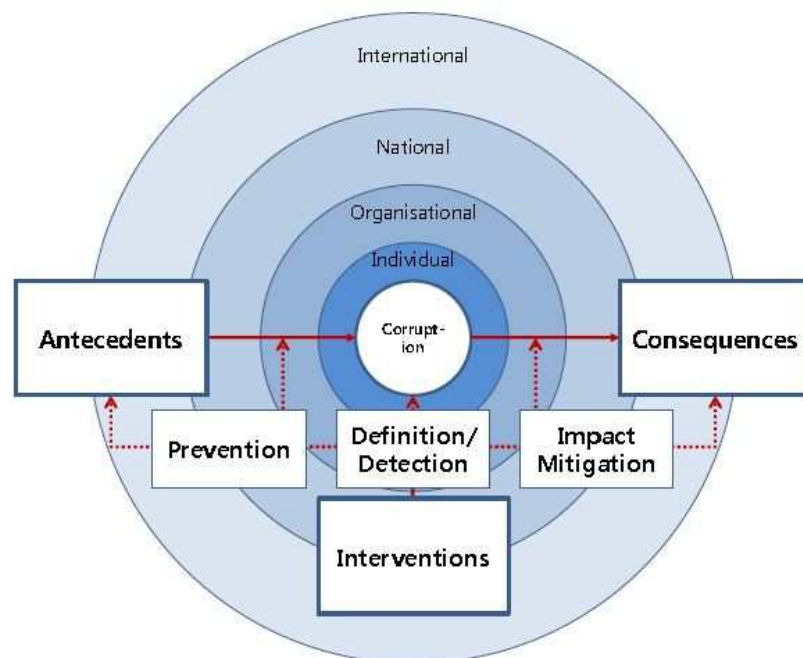


[Session1] "Overview of Corruption in Today's Environment" (IACA)

2 International Efforts to Curb Corruption

- ◇ 일시 및 장소 : '17. 5. 25.(목) 15:00, 국제반부패아카데미(IACA)
- ◇ 강사 : Mr. Han-Kyun Rho (IACA)

□ 부패 현상 분석



- 부패 현상에 대한 올바른 이해를 위해서는 원인, 부패 현상, 결과에 관한 분석과 더불어 예방, 탐지, 영향 등도 개인, 조직, 국가, 국제적 차원에서의 다각적인 분석 필요

□ 부패 비용

- 매년 1천억 달러(월드뱅크, 2004)
- 매년 2조 달러(IMF, 2016)
- 범죄활동, 부패, 탈세 등 국경을 넘나드는 국제 자금은 매년 1.6조 달러(월드뱅크, 2008)
- 범죄 수익금은 전세계적으로 연간 총 3.6 조 달러, 세탁된 돈 2.7조 달러(UNODC, 2009)
- 개도국의 민간 영역 부패비용은 연간 약 5천억 달러이며, 2012년에 주어진 모든 외국 개발 원조의 3배 이상(CSIS, 전략 국제 문제 연구소, 2014)
- 부패는 평균적으로 계약 비용의 10%를 증가시키고, 공공계약의 경우 25%를 증가시킴
- WEF의 설문조사에 의하면 사업 수행에 있어 부패가 3대 도전 과제라고 144개 중 77개 이상의 경제국가에서 답함(CSIS, 전략 국제 문제 연구소, 2014)
 - 60% 이상의 국가에서 최근 3년간 부패가 증가
 - 응답자 29%는 법 집행 당국에 뇌물을 지급한다고 알고 있음
 - 응답자 76%가 정당이 부패하다고 생각함
 - 응답자 54%는 정부가 주로 시민의 이익이 아니라 개인의 이익을 위해 움직인다고 생각
- 부패비용은 아프리카 GDP의 25%, 아시아 GDP의 17%, 유럽의 6~7%(9900억 달러 중) 차지

□ 부패에 관한 국제적 아젠다의 주요 연혁

- '75. UN 의결
- '77. FCPA(제도적 반부패 형성기), 반부패 관행법
- '97. OECD 협약
- '03. UN 반부패 협약
- '04. UN 글로벌 협약

□ 결 론

- 부패 방지를 위한 국제적 노력은 '75년 UN협정 등 지속되어 왔으며, 여전히 부패비용은 한해 2조 달러 이상 소요되고 있다.
- 우리나라 CPI는 나라의 경제적 수준 등을 고려할 때 현재 상대적으로 많이 낮으며(52위, 53점), 60점대 이상을 받아 20~30위권으로 진출할 수 있도록 끊임없는 노력이 필요하다.
- 그러기 위해서는 부패에 대한 예방 노력, 교육, 준법경영, 국제협력 등이 모두 필요하다.



[Session2] "International Efforts to Curb Corruption"(IACA)

-
- ◇ 일시 및 장소 : '17. 5. 26.(금) 09:00, 국제반부패아카데미(IACA)
 - ◇ 강사 : Mr. Jae-sik Suh (IACA)
-

□ 우리나라의 반부패 현황

- 공정하고 투명한 사회가 되기 위해 반부패 노력이 진행 중
- 2016년 CPI 순위 : 52위(아프리카의 나미비아와 함께 53점 획득)
 - 우리나라는 진경준 사건, 네이처 리퍼블릭 정운호 사건 등이 반영되어 연말의 국정농단 사건이 반영되지 않았음에도 낮은 순위 기록

□ 부패에 대한 개념 차이

- 부패의 개념
 - 간단한 정의 : '권력의 사유화'
 - 세계적으로 가장 널리 통용되는 정의 : '사적 이익을 위한 공권력이나 권한의 오남용'(Lambsdorff 교수)
- 부패의 범위
 - 우리나라는 '부패'를 공적인 영역에 국한해서 보지만, 세계적으로는 공·사구분 없이 민간부문도 부패도 포함
 - 금전적 보상 뿐 아니라 무형적인 혜택도 부패에 포함
 - 부당한 결과 뿐 아니라 공정하지 못한 과정도 부패

- 우리나라의 법은 공적 부문에 국한되어 있지만 부패를 광범위하게 규정하고 있으며, 국민들은 뇌물, 횡령, 탈세 뿐 아니라 투명성 부족, 절차 누락, 변칙도 부패 구성 요소라고 생각
- 실무적 개념의 부패행위 유형
 - 불법적 이득 추구 : 뇌물 수수 및 뇌물 제공 요구(뇌물은 금전, 선물, 유흥, 편의제공, 여행, 채용 등 받는 이에게 가치 있는 모든 형태)
 - 사기 : 금전적 이득을 얻기 위한 기만
 - 횡령 : 관리책임을 맡은 자금이나 자산을 빼돌리는 행위
(예 : ODA 지원자금 증발)
 - 예산낭비 : 예산집행이나 과잉투자를 통한 재정 낭비
 - 강탈 : 손해를 입지 않거나 적절한 서비스를 누리는 조건으로 돈이나 다른 혜택을 요구하는 것
 - 권한 남용 : 불법적인 이득을 위한 직위나 영향력 남용
(예 : 최근 미국 대통령 트럼프 사건과 같은 사법방해)
- 민간부문의 부패도 결국은 공공의 이익을 침해
 - 독과점, 하도급 관행 → 공정경쟁 침해
 - 가격 담합, 가격 차별 → 소비자 이익 침해
 - 오염물질 무단 방출 → 환경 훼손
 - 부실공사, 불량식품 생산·유통 → 안전 문제

□ 비교 접근법

- 우리나라는 부패로 인해 정부신뢰도가 취약
 - 한국개발연구원(KDI)의 조사에 의하면 낯선 사람에 대한 신뢰도 (4.0)보다 정부에 대한 신뢰도(3.3)가 낮은 것으로 나타남



○ 미국 정책과의 비교

- 선물 : 미국 중앙정부 1회 20달러, 연간 50달러 한도
- 업무추진비 : 별도 예산 없이 자비 부담
- 공용자산 : 커피, 복사, 교통편의, 법률자문 등 자비 부담 문화
- 노동력 사적 사용 : 상상불가
- 경조사 : 공동 지원

○ 우리나라는 민간 영역의 부패에 대해서는 관대

- 대기업 3세, 4세로의 고용승계가 탈세를 통해 이루어짐
- 대우 분식회계 사태(엔론사태와 비교)
- 태안 기름유출 사고로 인한 피해는 4조원이나 삼성의 배상액은 56억원(알래스카 기름유출 사고로 엑슨은 10조원 배상)

□ 제 언

○ “청렴·반부패 문화 정착(부패청산)을 위한 요건” 3가지

1. 공정한 법집행
2. 반부패시스템과 제도
3. 의식과 문화의 혁신

○ 제도나 문화냐?

- 미국 사례(워터게이트 사건, 일리노이 주지사 독직사건, FBI 제임스 코미 국장 사건)와 우리나라의 특검 사례(수많은 특검이 있었으나 검사의 셀프 수사로 인해 검사가 구속된 사례는 거의 없고, 본인이 기소했던 대상의 변호인이 된 전직 검사도 존재) 비교
 - 필리핀은 모든 제도를 미국을 본 따서 만들었지만 공정한 법집행과 의식 혁신 모두 미흡
- 부패청산을 위해 제도와 문화 모두 필요, 우리나라는 제도는 잘 갖추어져 있으나 공정한 법집행은 부분적, 의식 혁신은 미흡한 상태

○ 우리나라의 남은 과제는 '의식과 문화의 혁신'

- 법치가 제도에 불과한 것과 문화인 것은 다른 수준
- 근본적인 부패청산을 위해서는 의식(개인적 수준)과 문화(구성원 모두가 공유하는 가치)의 혁신 필요



[Session3] "Comparative Studies on Anti- Corruption Policies"(IACA)

- ◇ 일시 및 장소 : '17. 5. 29.(월) 09:00, 국제반부패아카데미(IACA)
- ◇ 강사 : Mr. Johannes S. Schnitzer (IACA)

1. 공공조달의 개요 및 부패취약분야

□ (공공조달이란) 정부의 기능을 수행하기 위하여 물품, 서비스, 용역 등 구매를 수행하는 체계

ex) 복사 용지, IT 장비, 의약 장비, 공항건설 등

□ 공공조달 시장의 규모

- 각 국가에서는 수조달러를 공공조달에 사용함(전세계 GDP의 15~30%)
- EU의 경우 전체 GDP의 18%(2,400만 유로)를 공공조달에 사용
- 미국의 경우 2012년 기준 4500억달러를 공공조달에 사용

□ 공공조달 부패 비용 및 취약분야

- 공공조달에 사용되는 전체 금액의 25%가 부패로 인한 비용으로 추정
- EU의 경우 매년 120억유로가 부패비용으로 추정
- 주요 취약분야 : 공공건설(도로, 터널, 공항), 제약, 의료 장비 등

□ 공공조달의 추진과정

- 1단계(입찰 전 단계)
 - 정부가 필요로 하는 상품 및 서비스에 요구되는 기술 등을 결정
 - 입찰시기, 입찰과정, 평가 방법 등 설계
 - 적절한 예산을 수립

○ 2단계(입찰 단계)

- 입찰 공고(입찰서류 및 입찰 평가서)
- 개찰 및 입찰자를 평가하여 계약 상대자 선정
- 계약 체결

○ 3단계(입찰 후 단계) : 계약내용이 효율적으로 이행되기 위한 행위

□ 공공조달의 추진방법

- 입찰기준을 결정할 때는 예정가격, 응찰자 수, 공사·서비스의 복잡성 등을 종합적으로 고려하여야 함

→ 특정입찰자에게 유리한 조건을 제공하여 낙찰되도록 하는 것을 방지하여야 함

- 입찰의 종류 및 부패가능성 비교

- 공개입찰 < 제한경쟁입찰 < 협상에 의한 계약 < 독점공급(수의계약)

□ 공공조달의 주요 부패요인

- 뇌물 제공자

- 응찰자, 컨소시엄 파트너, 하도급자, 공급자

- 뇌물 수령자

- 정부 담당자 등 입찰과정에서 영향력을 행사할 수 있는 자

- 그 외 공공조달 관련 공무원이 연관되지 않아도 입찰 당사자 간 담합을 통해 예정가격 및 입찰 가격을 조정하는 경우도 있음

2. 공공조달의 부패방지 장치

□ 공공조달의 국제적인 부패방지 장치

- 국제상거래위원회 모델법
 - 정부가 사용가능한 구속력 없는 모델로서 국제적 우수사례에 기초
- WTO 정부 조달 협약
 - 공공조달은 국제 무역에 개방하기 위한 목적으로 만들어졌으며, WTO와 40개이상 WTO 가입국에 구속력 있음
- EU 공공조달 지침 : 국가법으로, EU 국가의 지역적 법의 일부
- UN 반부패 협약 : 국가적인 반부패 관련 프레임워크 제공

3. 공공조달 부패방지를 위한 중요원칙

□ 투명성 확보

- 모든 대상자에게 조달기회를 제공하고 공고를 통해 입찰 기준 및 준수사항, 진행결과를 공개
- 진행 단계별 모니터링 시스템 구축과 부정한 자에 대한 처벌

□ 경쟁강화

- 입찰참가자의 경쟁을 통해 낮은 가격으로 고품질의 결과 유도

□ 객관성 확보

- 객관성은 편향, 편경 주관적 평가를 줄이는 의사결정의 목적
- 차별금지, 주관적 기술평가 등 배제 필요

□ 공공조달의 부패방지를 위한 대책

- 훌륭한 법 제도 완비(System 측면)
- 4-eyes principle(상호 견제 및 내부통제)
- 부정부패가 발생 되더라도 자정(自淨)이 될 수 있도록 함
- 윤리준수 프로그램(조달에서 문제 발생 시 피해 보상은 물론, 기술적, 조직적, 개인적 조치를 통해 범법행위가 재발되지 않도록 노력하는 프로그램)

□ 기타 의견

- 우리나라는 오래전부터 전자입찰 제도를 도입하여 이러한 부패 유발 가능성을 최소화하기 위해 노력하고 있으며, 매년 계약분야 부패취약분야를 개선하는 노력을 기울이고 있음



[Session4] "Anti-Corruption In The Area Of Public Procurement"(IACA)

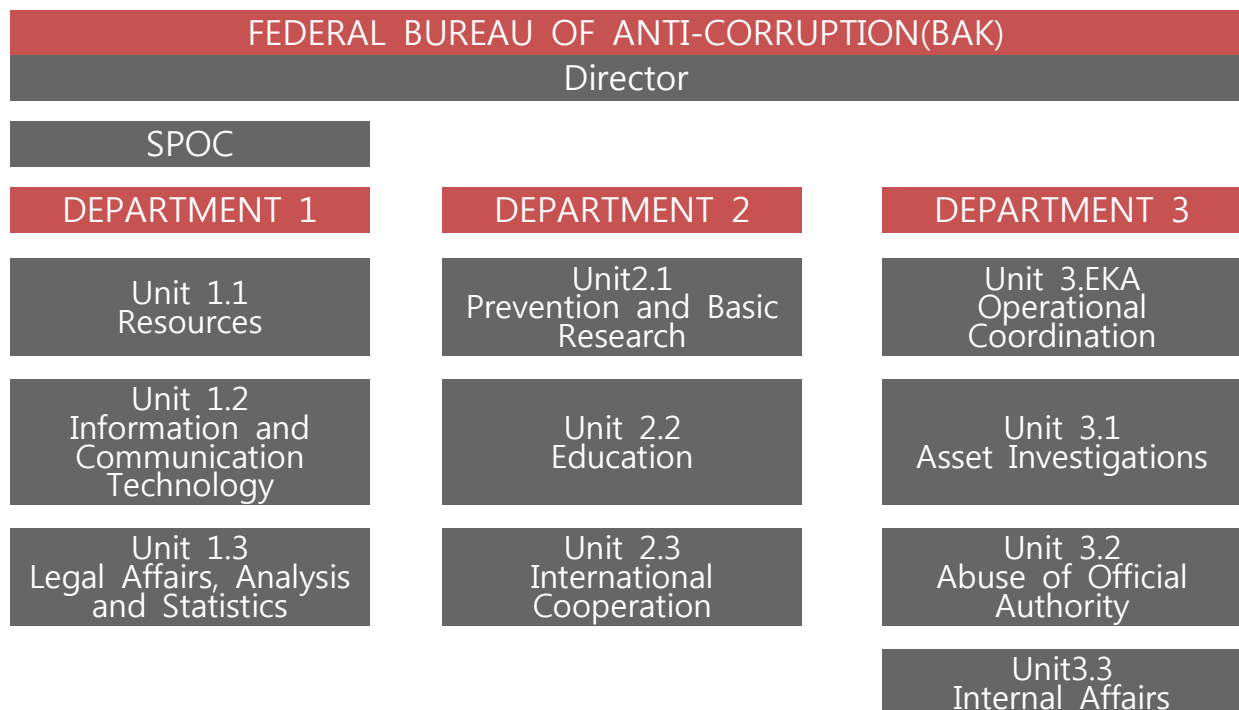
5 [기관방문] 오스트리아 부패방지국(BAK)

◇ 일시 및 장소 : '17. 5. 29.(월) 13:30, BAK

□ 기관 개요

- 설립 : 2010년 1월(Vienna)
- 설립근거 : 부패방지 연방기구(조직) 설립에 관한 연방법('10.1.1)
- 역할 : 오스트리아 반부패 전담 기구
 - 내무부 경찰청 소속 독립기관으로서 부패방지에 대한 오스트리아 전체를 관할(교육, 사건 조사 등)
 - 연방 범죄수사처(WKStA)와 수사 협업
 - 외국 및 국제 반부패기관과의 부패관련 범죄에 관한 협력 등
- 조직구성 : 3개부서 10개팀으로 구성(약 125명)

< BAK의 조직도(2015년 기준) >



□ 세부 조직별 역할

○ SPOC(The Single Point of Contact)

- 범죄조사와 관련된 보고서, 혐의, 불만사항 등을 접수하고 BAK의 역할을 검토하여 배부하는 역할

○ Department 1

- 인적자원, 예산 및 차량관리, 물류 및 미디어 분석, IT 인프라관리, BAK 활동의 통계분석, 법률 서비스 등을 제공

○ Department 2

- 공무원의 반부패 예방활동 및 연구, 국가반부패전략(NACS) 수립
- 오스트리아 전역의 부패방지 네트워크 서비스 및 연방 내무부 및 기타 공공기관의 인식제고를 위한 교육 시행
- 유럽지역 반부패기구와의 양자교류 및 협력 증진을 담당
- 부패방지 및 청렴 강의, 세미나, 국제전문가 포럼, 리플릿 제작

○ Department 3

- 부패사건 및 공무원의 권한남용에 대한 형사조사를 담당, 화이트 칼라 범죄의 증가에 따라 화이트칼라 범죄 전문팀을 운영
- Paper Company 등 조세회피 목적의 부실회사 조사 공조

- 우리나라 국민권익위원회와 유사한 역할을 가진 기관이지만, 청렴도평가 및 부패방지 시책평가 등과 평가 기능은 없음



[Session6] 오스트리아 부패방지국 기관방문

6 Public-Private Partnerships

- ◇ 일시 및 장소 : '17. 5. 30.(화) 09:00, 국제반부패아카데미(IACA)
- ◇ 강사 : Mr. Drago Kos (IACA)

□ 사적 영역의 부패방지 주체는 민간(Private Sector)

- 기존의 관념은 사적 영역의 부패에 있어서도 국가·정부가 대응 및 통제의 주체가 되어야 한다는 인식
 - 사적 영역의 부패는 취약요소를 가장 잘 알고 있는 민간 스스로가 대응할 수 있는 환경을 조성하는 것이 가장 효율적이나,
 - 공공 주도의 법과 제도 마련만으로는 사적 영역의 체질을 개선시킬 수는 없으며, 민간 영역 스스로 청렴도를 개선하길 기대하는 것도 어불성설(ex. 독일 기업 지멘스 사태)
- ⇒ 공공은 민간 영역에 긍정적인 강화(Positive Enhancement)를 부여함으로써 부패방지 활동에 동참할 수 있도록 유도해야함

□ 민간 영역을 규율하는 반부패 정책 수립

- 기존에는 정부가 민간 영역의 부패 현황을 분석하고 정책 수립
 - 그러나, 민간의 현실은 민간이 가장 잘 알고 있으며 그들을 움직일 수 있는 효율적 전략에 대한 실질적 조언이 가능
- ⇒ 공공은 민간기업, 시민단체, 미디어, 오피니언 리더들이 민간 영역 반부패 정책 수립 과정에 참여, 논의할 수 있도록 해야함
- ※ 상공회의소·협회 등 소속 민간 영역의 중지를 모아 전달할 수 있는 협의체를 확인, 참여시키는 것이 가장 바람직한 방법

□ 민간 영역의 동참·실천을 이끌어내기 위한 방법(I)

- 공공은 민간 영역의 관계자들이 참여하는 정기적 회의체를 조직, 아래와 같은 사항들을 추진할 수 있음
 - ① 일반/세부 분야에서의 반부패 정책 실천을 논의
 - ② 실천을 위한 접근법을 논의하고 의결
 - ③ 협업의 수준을 점진적 상향시키기
 - ④ 실편의 효율성과 효과성 제고방안 마련
 - ⑤ 기존의 비효율적인 정책을 대신할 새로운 반부패 정책 개발
 - 법과 같은 규제를 통해 민간 영역의 동참을 조장하는 것은 시시각각 변화하는 민간을 적절히 통제하는데는 한계 노정하나, 최소한의 법적 기준 마련은 반부패 정책의 기본 요소임
 - 일본의 경우, UN 반부패 협약에 가입하였으나, 뇌물 등 부패로 인한 수익에 대한 몰수 규정의 제정에는 소극적이었기 때문에
 - 日 기업이나 민간은 뇌물을 주고 업무를 추진하는 것이 기회비용 등을 고려했을 때 효과적인 결정이었기에 뇌물이 만연
- ⇒ 최근 부패이익에 대한 몰수규정 제정 추진, 日 사회의 변화 예상됨

▶ 왜 일본은 선진국임에도 이렇게 몰수규정 제정이 늦었을까?

- 일본 내수는 일찍부터 포화상태에 이르러 기업들은 외국으로 진출해야 지속적인 성장이 가능, 그러나 세계 시장은 매우 치열한 경쟁의 場
- 특히, 중국과의 경쟁이 매우 중요한 이슈였는데, UN 반부패 협약에 비준하지 않은 중국의 기업은 뇌물·로비 등으로 무장, 日 기업이 경쟁에서 살아남을 수 없는 상황으로 日의 관련 법 제정이 지연

※ 한국도 마찬가지로 상황이나, 韓은 법제정에 있어서 모범적 사례

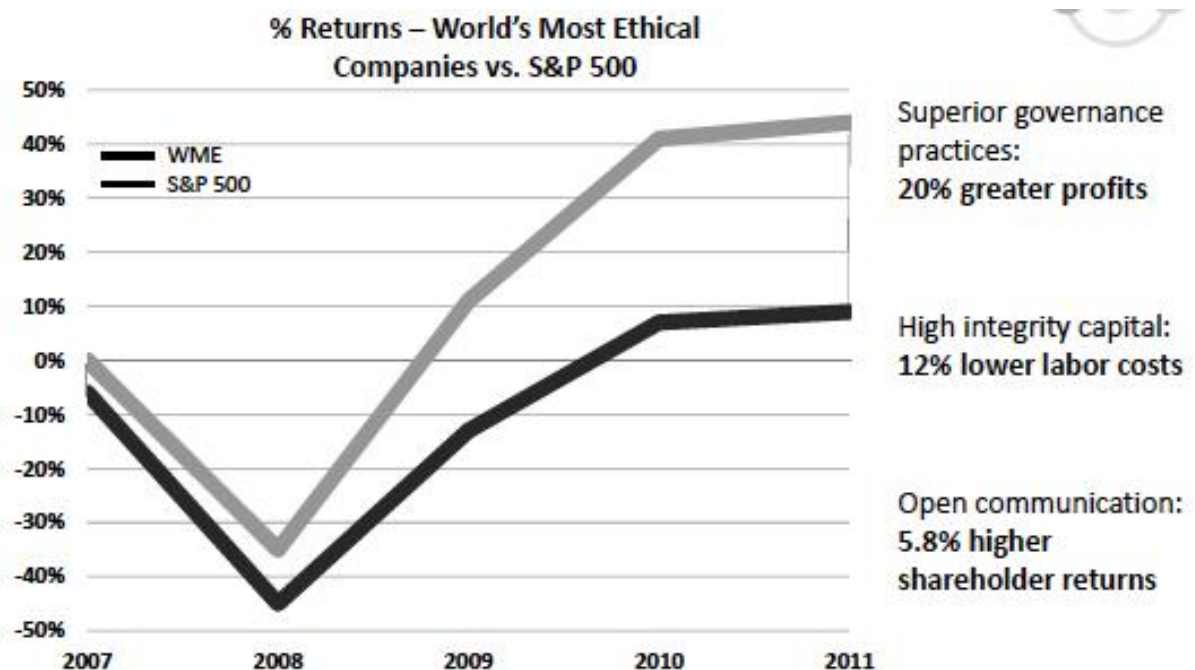
□ 민간 영역의 동참 · 실천을 이끌어내기 위한 방법(II)

- 반부패 이행을 이끌어낼 수 있는 법 · 규정의 마련도 중요하지만 그것만으로는 충분하지 않으며,
- △ 자체 윤리강령 · 규정, △ 이해충돌 방안 마련도 좋은 방법이나 결국은 민간 영역의 협조와 실천의 문제에 직면

⇒ “위대한 기업이 되기위한 필수적인 요소는 ‘좋은(청렴한) 기업’이다*.”
라는 인식을 심어주고 공감받아야 함

* To be a great company, you must be a good company – Jeffrey Immelt(GE CEO)

□ 청렴한 기업이 됨으로써 얻게 되는 것



<청렴 최우수 수준의 기업과 S&P 500 지수 비교>

- 청렴 분야에 있어 세계적 수준의 기업은 20%의 추가적인 수익, 12% 더 낮은 노동비용, 5.8% 더 높은 주주 수익을 창출함

□ 민간 영역에서 부패가 발생하는 이유

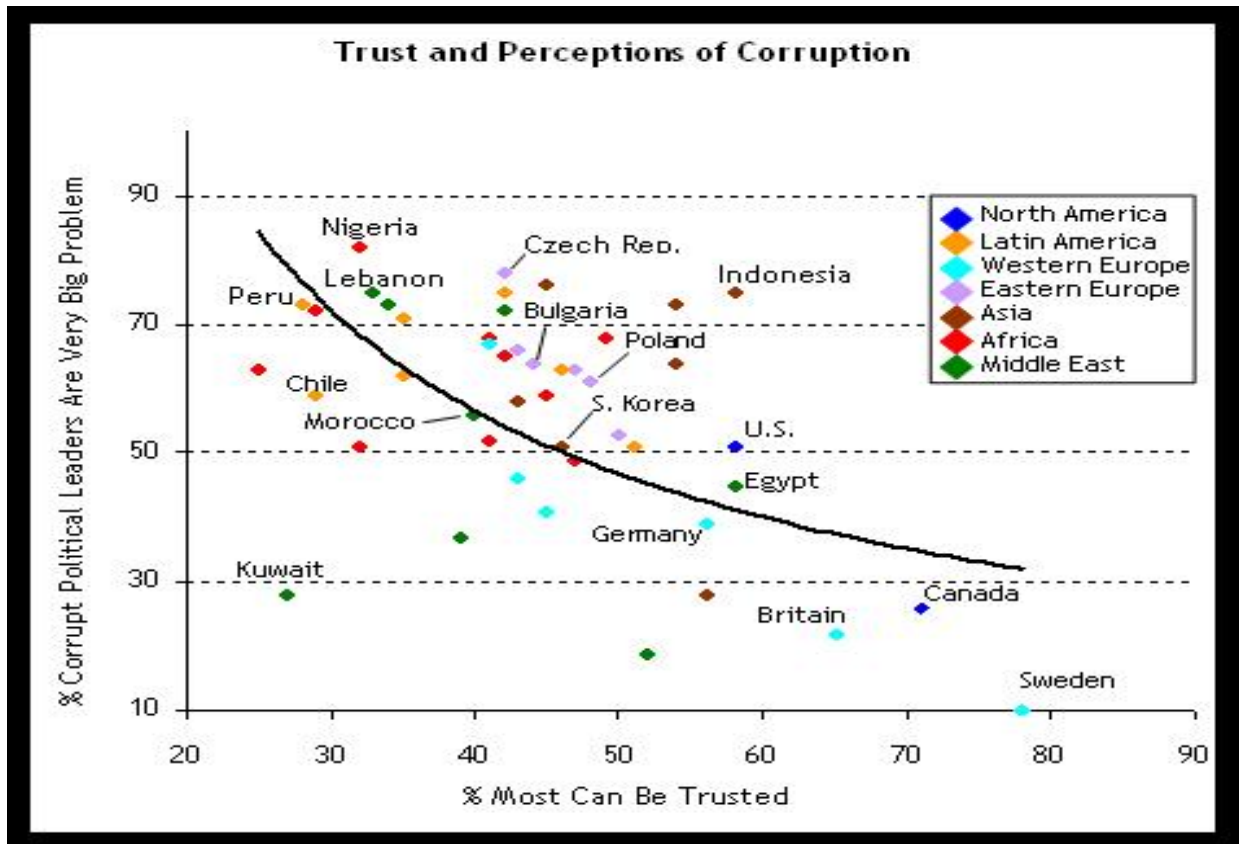
- 리더들의 솔선 부족이 구성원들의 동참 의지 저하로 연계
- 관련 규정이 상세히, 충분히 마련되어 있지 않음
- 청렴에 관심과 노력을 기울일 만큼 충분한 역할이 부여되지 않음
- 기업 전반에 만연한 구성원들의 낮은 도덕성, 문화, 관습
- 부서 매니저(중간관리자)의 청렴 관리에 대한 리더십 부족
- 부적절한 직원에 대한 징계, 배제 등의 불이익이 충분하지 않음

□ 청렴·윤리적 기업문화(Ethical Climate) 조성을 위한 방법론

- 구성원들의 공감·유인할 수 있는 경영
- 구성원 모두가 조직의 목표를 충분히 이해하고, 목표 달성을 위해 각자에게 기대되는 바를 알게 하며 그 과정을 지속 알림
- 구성원 스스로 경영에 영향을 미칠 수 있고, 자신들에게 영향을 주는 결정들에 발언할 기회가 주어져야 함
- 구성원들에게 주어지는 요구·부담이 편파적이지 않으며 합리적인 수준에서 결정되어야 함

⇒ 그러나 가장 중요한 것은, 청렴은 조직과 구성원 모두가 그것의 달성을 위해 진정으로 분투(strive)해야 한다는 것!

□ 공공과 민간 간의 신뢰수준과 부패수준의 관계



- 공공 분야와 민간 분야의 신뢰수준과 부패수준은 음의 상관관계에 있음. 우리나라는 세계적으로 중위권 수준

□ 공공과 민간 간의 신뢰 형성(I)

- 정부가 민간영역을 통제·제재의 대상으로만 보서는 민간 영역에 대한 감독·감시를 강화하는 방향으로 정책 수립
 - 이는 비효율을 유발하고 민간의 협력의지를 약화시키며 공공과 민간의 파트너십을 저해하고 기업의 참여도를 낮추는 결과 유발
- ⇒ 정부는 민간 영역의 청렴도 증진을 장려하는 역할을 수행하는 것이 효율성을 증진시키고 기업 참여를 조장 가능

□ 공공과 민간 간의 신뢰 형성(II) - 기업의 청렴도 체계 구축

- 이탈리아와 영국에서는 민간 기업이 효과적인 청렴도 체계를 구축하고 있는 경우, 법적인 처벌 면책요건이 될 수 있음
- 미국에서는 연방 가이드라인으로 청렴 체계를 구축하고 있는 민간 영역에 대해 참작사유로 규정하고 있음

⇒ 그러나 이러한 규정들은 기업들이 효과적인 청렴 체계를 구축하는데 효과적이었지만,

결과적으로 법적 처벌까지 이어지는 부패사례가 적어져 부패 예방책으로서의 효과성이 저하되는 현상을 초래

- 이로 인해, 처벌의 면책이나 감정보다는 **이윤 추구기회를 확대**할 수 있는 **아래와 같은 조장정책으로의 변화로 이행** 초래
 - 청렴 체계 구축을 공공조달 절차 참여의 선제조건으로 제시
 - 청렴 체계 구축을 공공조달 선정의 가점요소로 제시
 - 청렴 체계 구축을 공적지원의 조건 또는 가점요소로 제시
 - 청렴 체계 구축을 수출신용장 수주의 조건 또는 가점요소로 제시

□ 민간 영역의 청렴도 확보를 위한 기본요소들

- 경영진의 반부패에 대한 헌신·전념
- 기업의 반부패 전략
- 회사 내 윤리담당 부서의 설치
- 기업 청렴도에 대한 조언을 해줄 수 있는 전문가 영입
- 적절한 수준의 행동강령 마련
- 기업의 취약요소를 반영한 내부통제 시스템 마련

- 관련된 이해관계자들의 적정 수준의 참여 보장
- 내부 제보에 대한 보호장치
- 부패위험도에 대한 정기적인 진단과 관리시스템
- 기업의 실질적 소유 관계와 기업 재정상태에 대한 공개
- 반부패 훈련과 법집행기관과의 협업
- 윤리강령 실천에 대한 긍정적 동기부여

□ 결어(Conclusion)

- 민간 영역의 반부패 · 청렴 수준 및 그 체계는 이에 대해 일찍 부터 관심을 가진 공공 영역에 비해 낮은 수준으로 볼 수 있음
- 따라서 사회 전반의 청렴 수준을 제고하기 위해서는 민간 영역에 대한 관심이 집중되어야 함
- 정부는 그동안 민간 영역의 참여 없이도 부패와의 전쟁에서 승리 할 수 있다는 관점을 견지하였으나 이는 세계적으로 실패
⇒ 정부는 민간의 청렴도 향상을 위한 적절한 유인책을 제시해야 하며 협업관계를 유지해야 모두의 목표 달성이 가능
- 정부와 민간의 청렴도는 결국 구성원 개개인의 청렴도의 총합으로 귀결, 각각의 행동과 의지에 달려있음



[Session6] "Public-Private Partnerships" (IACA)

◇ 일시 및 장소 : '17. 5. 30.(화) 13:30, UNODC

□ 목 적

- UNODC (UN마약범죄사무소)이 위치한 빈의 UN본부를 방문하여 UNCAC (유엔 반부패 협약) 관련 사항 이해

< 기 관 소 개 >

- 설립목적 : 전 세계적인 부패, 불법마약유통, 범죄예방 및 범죄사범, 국제테러에 포괄적으로 대처하기 위해 설립('97년, 오스트리아 비엔나)
- 조 직 : 1개 본부(집행국장실 외 4개과), 2개 연락사무소, 21개 지역사무소
* 4개과 : 기획집행과, 조약과, 정책분석협력과, 운영예산과
- 인 력 : 약 550명
- 주요기능
 - 부정부패, 조직범위, 인신매매, 테러방지 활동
 - 약물규제 및 마약범죄 예방
- 관련협약 : 국제조직범죄협약('00년), UN부패방지협약('03년)

□ UN 반부패 협약 개요

- 부패가 세계화 되면서 국가 간 자금 세탁 등으로 국경 없이 확산 되는 등 부패척결을 위한 국가 간 협력의 중요성 대두
- 연 혁
 - 행동강령 및 선언문 발표('96년)
 - 협약서 마련을 위해 '02년 1월부터 '03년 10월까지 UNODC 주관으로 7차례 임시위원회 개최
 - '03. 10. 31 : 제58회 유엔 총회에서 협약 최종안 채택
 - '03. 12. 9 : 멕시코 메리다에서 우리나라를 포함한 120여 개국 정부 대표(장관)들이 참석한 가운데 UNCAC 서명회의 개최

- 현재 178개국이 반부패협약에 참여하는 등 국제 사회가 부패 척결을 위해 공조하고 있으며, 실질적 이행이 이루어질 수 있도록 지속적 노력을 기울이고 있음

○ 우리나라 비준

- '03.12.10 : UN부패방지협약에 서명한 후, 범정부 차원에서 동 협약의 비준 추진
- '08.2.26 : 협약의 이행입법인 「부패재산의 몰수 및 회복에 관한 특례 법안」이 국회 본회의 통과
- '08.2.29 : 「UN부패방지협약 비준동의안」 국회 본회의 통과

□ UN 반부패협약(UNCAC) 세부 내용

○ 주요 구성

- 부패방지, 부패의 범죄규정 및 법집행, 국제협력, 자산회복 등 주요 4개 분야로 이루어져 있음

구 분	주 요 내 용
제2장 예방조치 (제5조~제14조)	(5조)부패방지정책 및 시행 (6조)부패방지기구 (7조)공공부문 (8조)공무원행동강령 (9조)공공조달 및 공공재정관리 (10조)공공보고 (11조)사법부문 (12조)민간부문 (13조)사회의 참여 (14조)자금세탁 방지
제3장 범죄화와 법집행 (제15조~제42조)	(15조)자국공무원의 뇌물수수 (16조)외국공무원 뇌물수수 (17조)공무원의 횡령·배임 (18조)영향력 행사 (19조)직권남용 (20조)부정축재 (21조)민간부문 뇌물 (22조)민간부문 횡령 (23조) 범죄수익 세탁 (24조)은닉 (25조)사법방해 (26조)법인의 책임 (27조)참여와 미수 (28조)인지와 의도 (29조)공소시효 (30조)기소, 재판, 제재 (31조)동결,

구 분	주 요 내 용
	압수, 몰수 (32조)증인 · 피해자 보호 (33조)신고자 보호 (34조)부패행위 결과 (35조)손해배상 (36조)전담기구 (37조)법집행기관과의 협력 (38조)국가기관 간 협력 (39조)국가기관과 민간부문의 협력 (40조)금융 비밀 (41조)범죄기록 (42조)관할권
제4장 국제협력 (제43조~제50조)	(43조)국제협력 (44조)범죄인 인도 (45조)수형자 이송 (46조)사법공조 (47조)형사절차 이관 (48조)법집행 협력 (49조)합동수사 (50조)특별수사기법
제5장 자산회복 (제51조~제59조)	(52조)범죄수익 이전의 방지 및 적발 (53조)재산의 직접회복 조치 (54조)몰수 관련 국제협력을 통한 자산회복 체계 (55조)몰수를 위한 국제협력 (56조)특별 협력 (57조)자산의 반환과 처분 (58조)금융정보기관 (59조)양자 · 다자 협정
제6장 기술지원과 정보교환 (제60조~제62조)	(60조)훈련 및 기술지원 (61조)부패관련 정보의 수집 · 교환과 분석 (62조)기타조치

- 부패방지기구 설립을 통해 효과적 반부패 활동 추진(제6, 36조)
 - 기구의 독립적 위상, 적절한 자원, 충분한 재정 지원 등이 필요하며, 강력한 규제, 평가체계 구축을 통하여 이행상황을 점검하는 시스템 필요
- 공공부문의 반부패 활동(제7조)
 - 특히 공공부문에 있어 공무원 채용, 퇴직체계, 교육훈련 프로그램, 순환보직, 부패에 대항할 수 있는 공적 지위, 정당으로부터 독립적 지위 등 확보

○ 공무원행동강령 마련(제8조)

- 윤리적 딜레마 상황에 적절히 대응할 수 있는 행동 가이드 제공 등 명확한 행동지침 제시 필요
- 구성원에게 강령에 대한 충분한 설명 등으로 신뢰 구축 필요하며 통상적으로 준수강령과 청렴성 기준은 조직 여건, 청렴성 등 상황에 맞게 적용하는 것이 필요하나 일반적으로 병행·적용이 효과적
- (준수강령) 구성원이 반드시 지켜야 하는 최소한의 준수 기준을 제시, 심각한 부패상황에 직면한 경우 효과적이며 모든 상황에 대한 구체적 기준
- (청렴성 기준) 가장 높은 수준의 행동기준을 제시하는 것으로 일반화된 원칙으로 구성, 추상적 개념으로 기준에서 벗어나도 처벌 어려움, 청렴성에 기반한 강령

○ 공공조달 분야(제9조)

- 공공조달 분야는 예산규모가 커서 부패 개연성이 크며, 투명성, 객관성, 경쟁이 핵심 요소임
- 정부에 의한 조달기준의 객관적 기준 공표, 객관적 의사결정 기준, 실효성 있는 내부심사 제도, 공무원의 책임감 등이 투명성 향상의 개선 등이 중요 항목임
- (입찰 준비단계) 구체적 계약적 요구사항 파악, 특정업체의 기술 조건 배제, 입찰 기간 검토, 최소요구조건 등
- (입찰단계) 공고 및 입찰자 평가 단계로 다양한 사례의 부패사례가 발생 가능하므로 인적·제도적으로 최고 수준의 투명성 필요
- (입찰 후 단계) 계약 이행과정의 적정성이 계약 목적물의 최종 품질을 결정. 계약변경, 점검·평가 시행 시 금품 수수 등 부패 발생이 가능하므로 제도적 기준 마련 및 모니터링 시스템 필요

- 공공조달 부문의 청렴성 향상 방안
 - 인적·제도적 차원의 지속적 개선 등을 부패 유발요인 제거
 - 발주자와 계약 상대자간의 신뢰를 통한 발전적 관계 구축
 - 내부 고발 시스템의 활성화 방안 마련
 - 전자조달 시스템 등 담당자간 접촉 횟수 차단 등으로 부패요인 제거, 단 정보 보안 등의 기술적 문제 해결 필요
- 국가적으로 투명한 정보 공개 등 정보 접근성 강화(제10조)
 - 국민들에게 정보공개 및 공공기관의 의사결정 절차의 공개
 - 행정절차의 단순화 등
- 민간부문에서의 방지책(제12조)
 - 회계, 감사시스템 강화 등 견제 및 감시 체계 실효성 확보
- 자금세탁방지(제14조)
 - 글로벌화 됨에 따라 국가 간 긴밀한 협력이 필요

□ UNCAC 이행 점검 체계

- 검토 체계 개요
 - 협약 당사국 간 지속적 총회의 개최(2006~2015)를 통하여 반부패 정책관련 정보교환, 추진방안 마련, 실행력 검토 등의 활동을 전개
 - UN부패방지협약(UNCAC) 관련 조약기구 구조



○ 점검 단계(Phases of the review)

- 1단계(phase)는 2사이클(각 5년)로 구성

〈 UN 반부패협약 점검 체제 〉

(첫번째 사이클) UNCAC 제3장(Criminalization and law enforcement)과 제4장(International cooperation)의 이행에 대해 점검

(두번째 사이클) UNCAC 제2장(Preventive measures)과 제5장(Asset recovery)의 이행에 대해 점검

- 점검대상 국가는 매 사이클 초 추첨을 통해 선정되며, 점검 국가 또한 매년 초 추첨을 통해 두 나라가 선정됨(인접국가 1, 비인접국가 1)
- 요약보고서는 의무 공개, 전체보고서는 점검대상국가 공개여부 선택
- '15년부터 두 번째 사이클로 UNCAC 제2장(예방조치)과 제5장(자산회복)의 이행 여부 점검



[Session7] UNODC(유엔 마약범죄국) 기관 방문

8 Organisational Integrity

- ◇ 일시 및 장소 : '17. 5. 31.(수) 09:00, 국제반부패아카데미(IACA)
- ◇ 강사 : Mr. Katalin Pallai

□ 윤리 · 청렴에 관한 몇 가지 정의

- 윤리 : 일상적인 행동을 이끌어주는 일반적으로 받아들여진 가치와 규범
- 청렴 : 일반적으로 받아들여진 가치와 규범에 따라 행동하는 것
 - ※ 부정 · 부패 회피 이상의 것 및 윤리적 딜레마에 양심적으로 대처하는 것
- 윤리적 딜레마 : 윤리적 가치가 상충되는 민감한 상황에서 각각 어느 정도 합리적이고 유의미한 대안들 중 선택을 해야 하는 상황
- 윤리경영 : 조직 구성원들 사이에서 윤리적 행동을 보장하는 수단

□ 윤리경영에 관한 두 가지 접근법

- 규칙 기반(Rules-based) 접근법과 가치 기반(Value-based) 접근법

규칙 기반(Rules-based) 접근법	가치 기반(Value-based) 접근법
- 비윤리적 행동 회피 - 인간 본성에 대한 부정적 관점 - 구성원에 대한 통제 강조 - 전형적 수단 : 법률, 엄격한 행동강령, 엄격한 절차	- 윤리적 행동 촉진 - 인간 본성에 대한 긍정적 관점 - 구성원 스스로에 의한 통제 강조 - 전형적 수단 : 워크숍 · 교육, 의욕적인 행동강령, 개별 지도

- 두 가지 접근법은 상호 보완적이므로 적절히 조화시켜 적용할 필요
 - ※ 규칙 기반 접근법은 비윤리적 행위 예방에 효과적이며 가치 기반 접근법은 구성원의 윤리적 딜레마 대처 지원에 효과적. 그 반대도 성립

□ 청렴경영 체계

○ 수단(Instruments)

※ 4개 기능, 2개 층(layer), 2개 접근법

4개의 기능	- 청렴성 결정 및 정의(예: 위험 분석, 행동강령, 선물·향응정책) - 청렴으로의 유도(예 : 교육, 지도, 소통, 윤리적 리더십) - 청렴 감시(예 : 내부신고자 정책, 일상점검, 설문조사를 통한 측정) - 청렴 강제(예 : 비공식적 제재, 징계절차)
2개의 층	- 핵심 수단 / - 보완 수단
2개의 접근법	- 규칙 기반 / - 가치 기반

※ 3개의 축과 2개의 층(layer)

구분	수단	절차	구조
핵심 수단	- 강령, 규칙, 지침, 청렴 훈련 및 권고	- 지속적인 청렴 개발 과정, 일회성 계획들	- 청렴담당자, 경영진
보완 수단	- 인력 선발 및 승진 기준으로서의 청렴, 조달에 있어서의 청렴 등	- 인력관리, 조달·계약 관리상 절차 등	- 인력관리, 계약관리, 재무 관리담당자등

○ 규정화

- 위험분석 : 규칙 기반의 적극적·전향적 접근
- 딜레마 분석 : 가치 기반 접근으로 중요한 보완요소
- 직원과 이해관계자의 자문 : 중요하긴 하나, 최종결정은 경영진이 해야 함

○ 강령 제정

- 강령의 유형 : 규칙 기반 행동강령, 가치 기반 윤리강령, 두 강령의 조합
- 강령 제정 이유 : 명확성, 책임성 증대, 의무감과 성실성 촉진
- 강령 제정을 위한 지침
 - 모든 구성원이 이해할 수 있도록 명확하고 쉽게 기술

- 더 이상 단순화할 수 없을 정도로 가능하면 단순하게 기술
- 가능하면 거의 흠결이 없도록 일반화·보편화할 것
- 논리적 구조로 만들고, 개념 사용에 있어 일관성을 가질 것
- 가능하면 규정 내에서 앞뒤 참조를 많이 할 것
- 강령 내의 가치들 간의 순서를 고려할 것
- 가치로서 '법률에 대한 존중'을 잊지 말 것
- 정기적 토론과 동료 간 재검토 등을 통한 명문화되지 않은 기준 확립
- 청렴 정의에서 고려해야 할 것
 - 직무 분리 및 순환
 - 이해 상충 정책 : 이해상충 문제에 대해 직원들이 민감하게 반응하도록 만들고 OECD 체크리스트와 같은 수단 제공
- 선물과 향응 정책
 - 원칙적으로 선물 수수를 금지하되, 선물수수 절대 금지가 바람직하지는 않으므로 좀 더 유연한 정책 필요
 - 단, 리베이트는 금지하고 모든 선물은 보고되어 관리되어야 함
- 공직 퇴직 후 재취업 정책

○ 청렴 정의 시 구조적 보완수단

- 인력 관리(채용, 근평 및 승진 기준으로서 청렴 등), 조달 정책, 재무 관리, 정보 관리 및 개인정보 보호, 품질 관리

○ 청렴으로의 유도

- 조직의 일상적 담화에 있어서 청렴 통합
 - 외부 소통(잡지, 웹사이트, 표적 메일 등)을 통해 청렴정책 공표
 - 공식적 내부 소통(사보, 인트라넷 등) 시 윤리적 딜레마에 대한 정기 토론
 - 구성원 미팅, 감독관-고용인 간 개별 미팅에서 청렴 이슈 토론 제도화
 - 열린 소통문화 조성

- 청렴 지도 및 권고
 - 개별 지도(훌륭한 신입직원 모집과 적절한 지도자 훈련이 본질적)
 - 반(半) 독립체 설치(책임감 제거 위험 및 최후 수단으로서 유일한 권고 보장)
- HR 과정에서의 공정성 평가
 - 공정성은 청렴을 설명하는 결정적 변수

○ 청렴 감시

- 수동적 감시(내부신고자 정책)
 - 스캔들이 되기 전에 문제 해결 목적으로 시행
 - 행위의 보고 채널과 보복에 대한 보호 필요
 - 기술적으로 숨겨진 위험요소는 잘 다듬어져야 함
 - 잘못된 고발 사례에 대한 대응장치를 포함해야 함
 - 윤리경영의 핵심요소가 아니라 필수 안전망임
- 적극적 · 능동적 감시
 - 개별적인 청렴 위반에 대한 적극적 조사
(관리자에 의한 일상적 감시 · 감독, 공식적 통제수단이며, 조기 경보 시스템임, 이해관계자에 의한 직접적 · 사회적 통제)
 - 청렴 위반 및 청렴 딜레마에 대한 조직 차원의 면밀한 계획
(불만요인에 대한 체계적 등록, 설문을 통한 청렴 위반과 딜레마 측정, 구성원 사이의 윤리적 딜레마와 이슈에 대한 비공식적 탐지)

○ 청렴 강제

- 사회적 통제나 일상적 감독의 결과로서의 비공식적 제재
- 공정하고 적절한 조사 및 제재 절차
- 청렴 위반에 대한 내 · 외부 소통에 대한 적절한 절차

□ 개발과정

- 과정에 초점을 맞추는 것은 이행 부족 극복, 초기 열정 감퇴 후 잔존, 최신 체계유지 보증, 조직화 보증 측면에서 중요
- PDCA(계획 - 실행 - 점검 - 조정)에 따르는 것
- 조직화를 위해 청렴경영 체계 차원에 있어서 지속적인 개발 과정이 중요
- 청렴경영 체계 소개와 같은 일회성 계획도 필요
- 경영진
 - 청렴경영에 관한 적극적 리더십
 - 청렴경영과 의사소통 시 청렴에 관심을 갖도록 충분한 수단을 보증하는 등 청렴경영에 대한 명시적 지원
 - 도덕적인 관리자
 - 비윤리적 행위를 바로잡고 구성원이 실수를 공개할 수 있는 열린 문화를 만드는 등 구성원들 사이에 청렴을 촉진하기 위한 경영상 노력
 - 도덕적인 사람
 - 정직, 신뢰, 모범적 행동 등 청렴에 관한 관리자의 개인적 특성
- 청렴 담당자
 - 전문 지식 축적, 조직화시키는 역할에 있어 경영진의 지원, 최초 정책 실시 후 연속성, 직무 표시, 가시성 등 제도화가 필수적
- 개인, 위원회, 실무단 등 많은 형태로 진행 가능하되, 모든 구성원들 사이에서 청렴경영에 대한 공유 유지

□ 결론 및 시사점

- 윤리경영은 내실없는 수사학을 넘어서야 하고, 윤리경영 수단은 업무 영역에서 실질적 영향력을 가져야 함

- 윤리경영은 규칙 기반 접근법을 넘어서야 하고, 청렴 위반 예방만이 아닌 공직자들의 윤리적 딜레마에 대한 대처도 지원해야 함



[Session8] "Organizational Integrity" (IACA)

Ⅲ. 기관별 적용 방안

1 관행화된 부패행위의 구체화로 청렴 인식 개선

□ 추진 배경

- 부패의 개념 확대로 부패의 개념이 복잡해지고 국가별(상황별)로 부패의 개념이 달라 질 수 있음

【부패 여부에 대한 토론 사례】

- ① 사기업체에서 특정 공직자를 비판할 목적으로 유명한 앵커가 방송하는 방송국에 매달 2만불 지불한 경우
- ② 판사가 지역 정치인으로부터 전화를 받은 후 소송 당사자 중 한명에게 유리한 판결을 한 경우
- ③ 재판에서 승소한 소송당사자가 판결을 내린 판사에게 선물을 준 경우. 다만 소송 당사자와 판사는 재판 전에는 어떠한 접촉도 없었으며, 약소한 선물을 주고받는 것이 이 나라의 관례임

- 일반국민의 부패인식 개념: 법적인 정의 보다 넓은 범위에서 부패를 인식하고 있으며, 부정적인 이미지에 대하여 부패로 확장하여 인식하는 경향이 있음

- 공직사회에 대한 부패 인식 수준 차이 ※ '16년 권익위 부패인식도 조사



- ▶ 국민들이 기대하는 공직사회의 청렴 수준이 공직자가 생각하는 것보다 훨씬 높은 수준임을 의미
- ▶ 국민들의 시각에서 '부패'를 공직자들은 관행으로 여겨 문제의식을 갖지 못함

□ 내용

- 공무원의 부패인식 개념을 일반국민의 부패인식 개념 수준으로 끌어올릴 필요성 대두
- 부패로 인지하지 못하고 행해지는 관행적 부당행위를 구체화

【관행적 부당 지시 구체화 예시】

- 예산: 집행 잔액 남기면 반납 번거로우니 목적에 안 맞아도 품의 올리세요.
- 인사: **주무관 이번에 승진했는데 **지역으로 좀 보내주세요.
- 급식: 어제 납품된 딸기가 참 맛있던데...
- 운동부: 어머니 이번 훈련에 애들 먹일 음료수라도...
- 방과 후: **선생님 이번에 방과 후 재계약 됐는데 뭐 인사 없습니까?
- 현장학습: 우리 체험학습 갈 때 **관광 많이 이용하는데 교직원 워크아웃 갈 때 차 값 좀 싸게 해 주세요! 또는 음료수 한 박스 안 냅니까?
- 공사: 사장님 **실 리모델링하면서 **실 싱크대 공짜로 좀 바꿔 주세요.
- 부당지시: **장 부친상에 **담당 직원들은 빈소 방문 손님 접대하고, **담당 직원들은 부조금 접수 부탁해요.

※ 교육자치단체 부패취약분야 기준

- 관행적 부당행위 구체화 후 공문 시달을 통하여 즉시 개선

□ 기대효과

- 부패로 인식하지 못하고 관행적으로 행하여지는 부당행위에 대하여 부패행위이며 처분의 대상임을 알림
- 관행적 부패행위 근절로 부패취약분야 업무상대자 만족도 향상
- 공직자의 청렴인식 수준을 일반국민의 수준까지 올려 공공행정에 대한 신뢰도 회복

2

부패척결을 위한 민관협력 방안

□ 추진 배경

- 유엔 반부패협약(UNCAC)*에서는 각국 정부가 반부패정책을 추진함에 있어서 사회 구성원들의 참여를 독려하도록 하고 있음
- 그러나 우리나라의 반부패 관련 법률은 공공부문의 부패행위만을 규제하고 있어 민간부분의 동참을 촉구하는 의식은 낮으며, 이에 따라 민간의 부정행위는 부패라기보다는 범죄로만 인식하는 한계

※ 유엔 반부패협약 : United Nations Convention Against Corruption

2003년 12월 9일 멕시코 메리다에서 한국을 포함한 UN회원 90여 개국이 서명하였으며 이날은 '세계 반부패의 날'로 지정되었다. 부패방지의 중요성을 강조하고, 각국 정부가 이를 위해 반부패기구를 창설하거나 선거·정당자금의 투명성을 높이는 등 공공·민간 분야에 걸쳐 다각적인 대책을 세우도록 촉구하는 내용을 골자로 하고 있다.

- 금 번 교육과정 중 실시된 관련 강의내용(Drago Kos, Public Private Partnerships in the Fight against Corruption)을 참조하여 부패 척결을 위한 민관 협력 및 민간에서의 반부패 방안을 살펴보고 기관 적용방안을 강구해보고자 함

□ 내용

- 민간부문(기업과 시민사회)의 동참 없이는 국가적인 부패 척결과 청렴 구현은 불가능
- 현재 한국소비자원은 소비자정책추진계획 수립과 소비자분쟁해결 기준 개정 시 소비자단체협의회, 기업소비자전문가 협회 등 관련 민간부문과의 공감대 형성을 토대로 업무 추진하고 있으나, 업무성격에 따라 보다 적극적인 반부패 노력 촉구 가능

- 우리 원은 기업과 소비자 사이의 신뢰구축을 통해 기업의 경쟁력을 제고시키고 소비시장에서 소비자권익을 강화시키기 공정거래위원회의 위탁을 받아 **CCM(소비자중심경영) 인증제도** 운영 중

대분류	중분류	소분류
1. 리더십	1.1. 최고경영자의 리더십	1.1.1. 최고경영자의 리더십
		1.1.2. 최고고객책임자의 권한과 책임
	1.2. CCM 전략	1.2.1. 소비자중심경영 전략 개발·실행
		1.2.2. 소비자중심경영의 공유
2. CCM 체계	2.1. 조직관리	2.1.1. 소비자중심경영 관련 조직
	2.2. 자원관리	2.2.1. 소비자중심경영 관련 자원
	2.3. 교육관리	2.3.1. 소비자중심경영 관련 교육
	2.4. 문서관리	2.4.1. 소비자중심경영 관련 문서관리
3. CCM 운영	3.1. 소비자정보제공	3.1.1. 소비자정보제공
	3.2. VOC 운영	3.2.1. VOC 체계 및 활용
	3.3. 소비자불만관리	3.3.1. 소비자불만 사전예방
		3.3.2. 소비자불만 사후관리
4. 성과관리	4.1. CCM 성과관리	4.1.1. 소비자중심경영의 성과목표
		4.1.2. 소비자중심경영의 소비자 효용
		4.1.3. 소비자중심경영 평가결과 환류

- 4개 대분류별 기준(리더십, CCM체계, CCM 운영, 성과관리)에 의해 평가 실시하여 80%이상 획득 기업을 인증
- 상기 평가체계에 포함된 아래와 같은 세부평가문항은 강의내용 중 ‘**민간부문의 윤리적 환경 조성**’ 요인에 포함된 ‘경영진의 리더십, 의사결정 및 경영 투명성, 타당성 있는 규칙 운영, 조직의 목표와 역할에 대한 구성원 공감대’등의 요소를 기 포함

- 소비자중심경영에 대한 최고경영자의 관심이 높고 실천의지가 확고한가?(1.1.1)
- 최고경영자는 기업의 사회적 책임을 위하여 노력하는가?(1.1.1)
- 소비자중심경영 추진 전략을 체계적으로 실행하는가?(1.2.1)
- 소비자중심경영을 전사적으로 이해하고 공감할 수 있는 활동을 기획·운영하는가?(1.2.2)
- 소비자중심경영의 활성화를 위한 동기부여 프로그램을 기획하고 운영하는가?(2.1.1)
- 소비자에게 회사, 제품, 서비스 등에 관한 정보를 제공하기 위한 시스템과 채널을 다양

하게 구축하고, 정보를 충분히 제공하는가?(3.1.1)

o 긴급하거나 잠재적인 소비자 불만 대응 등 위기관리를 위한 절차를 수립하여 실행하는가?(3.3.1)

- 사회의 청렴 수준이 결정적으로 발전하기 위해서는 기업에서의 청렴이 이루어지지 않고서는 불가능하며 이는 궁극적으로 소비자의 권익향상으로 연계되므로, 보다 적극적인 부패방지 노력을 평가기준으로 반영하는 것이 바람직
- 이와 관련하여 강의내용 중 ‘**민간부문의 청렴을 위한 기본 요소들**’에 포함된 사항을 아래 예시와 같이 평가 문항으로 검토 가능
 - 기업 내 컴플라이언스를 포함한 기업의 반부패 체계가 수립되어 있고 구성원들이 이를 숙지하고 있는가?(반부패전략)
 - 소비자중심경영을 포함한 경영전략 수립 시 주주와 소비자의 의견을 반영하거나 참여할 수 있는 절차가 있는가?(주주 동참 및 투명성)
 - 내부 구성원과 관계사 직원, 소비자가 이용할 수 있는 내부고발 채널이 있으며 실질적으로 작동하고 있는가?(내부고발)

□ 기대효과

- 기업의 투명하지 않은 의사결정 체계 또는 부패로 인한 비용낭비와 불합리한 의사결정을 예방하여 소비자신뢰 획득 및 경쟁력 강화
- 기업의 부패예방과 소비자중심경영 강화를 통한 소비자권익 향상 및 소비시장 건전화 구현

□ 추진 배경

○ 배 경

- IACA 4일차 교육과목 'Public-Private Partnership'에서 전세계적으로 공공-민간부문 부패관련 문제점과 청렴파트너십의 중요성을 강조
- 공공기관 뿐 아니라 민간부문에 걸쳐 비리·부패 요인이 있는지 점검하고 의식과 태도를 바로 세워 「깨끗하게 거듭난 대한민국」 구현 필요

○ 문제점

- 공공-민간간 신뢰부족(불신)이 부패와 밀접한 연관관계를 가지고 있으며, 특히, 남미/아프리카/중동지역에서 상호간의 신뢰도가 낮게 나타남
※ 강의 자료 16페이지 참조, (강사 : Drago Kos, '17.5.30)
- 최근 일부 공공기관이 민간업체와의 납품·입찰, 채용, 향응수수 등 비리의혹 사건으로 인해 공공기관 전반에 대한 국민의 불신 증대

○ 관련 부패사례 언론보도

**『공공기관의 공사납품 계약 시 고질적 민관유착 비리 관련』,
검찰청 보도자료('14.12.30.)**

- 공공기관이 발주하는 각종 공사계약이나 납품계약 체결과정에서 관련 업체와의 고질적 민관유착 비리 만연
- 공공기관의 공사·납품계약 관련 비리는 투명성 저해로 인한 부실시공으로 이어져 안전사고 발생의 잠재적 근본원인이 될 가능성이 있음
【한OOOO, 공사 수주 청탁관련 금품수수 비리】(서울중앙지검)
 - OO공공기관이 한OOOO를 통해 발주한 공사를 수주할 수 있도록 청탁과 함께 7,000만원을 수수한 한OO 처장 등 금품수수 임직원 4명 구속

□ 추진현황 및 내용

- 민간분야 반부패 프로그램 우수기업 벤치마킹 및 프로그램 공유 ('16년 완료)
 - (대상기업) 포스코(주)
 - ※ 국내 50대 기업 투명성 조사결과 반부패 프로그램 100점 달성
 - (일 시) '16. 6. 9. (목) 14:00 ~
 - (우수사례)
 - '나눔의 실천 온라인 경매', '사랑나눔·향기나눔 화훼 경매'
 - 사외강사료 기탁제도 (사외 강사료의 50%를 포스코 1% 나눔재단에 기부)
 - '윤리실천 프로그램' CEO 평가
- 민간, 외국계 기업에게 청렴정책 홍보로 사회전반 청렴문화 확산
 - (목 적) 공공기관 뿐만 아니라, 민간분야에 서부발전 청렴우수사례 전파
 - (대 상) 서부발전 협력사인 두산중공업, 미쓰비시-히타치[MHPS(외국계)]
 - (방 법) 기관을 직접 방문하여 청탁금지법, 반부패 정책, 신고제도 현황 등을 설명하고 협력사의 애로사항 청취
 - (효 과) 사회전반 청렴문화 확산 및 청렴한 대한민국 및 서부발전으로 이미지 향상
- 협력기업 청렴서한 고위직 직접 발송
 - (목 적) 사업소장의 윤리경영 실천의지 전파 및 청렴기업문화 조성
 - (방 법) 직원 및 협력사, 계약상대자에게 사업소장(고위직)이 발송
 - (내 용) 업무처리 관련 의견수렴 및 서부발전 청렴·윤리규정 안내
 - * 청탁금지법 시행에 따른 사내규정 및 매뉴얼 등
 - * 비리발생요인 신고 및 제도개선 제안 안내 등

□ 기대효과

- 민간부문과 반부패·청렴 정책 동반추진으로 부패발생요인 사전 차단 가능
- 공공기관의 강력한 반부패 의지를 전달함으로써 민간부문의 청렴 문화 확산에 기여

4

공공조달의 투명성 · 공정성 제고 방안

□ 추진 배경 및 문제점

- 국내 공공조달 시장*은 GDP('16년, 1,637조원)의 7.3% 수준인 연간 120조원 정도로 중소기업 성장 지원 등 정책적 역할을 수행
 - ※ 공공조달 시장규모(조원) : ('13) 113 → ('14) 112 → ('15) 119 → ('16) 120
- 전자조달시스템 도입 등 투명한 공공조달을 위해 노력해왔으나 특정업체와 유착된 계약비리*는 여전히 발생하여 예산낭비 초래
 - ※ 민간시장은 신규진입이 어려워 공공조달시장 참여를 위해 중견기업 지위를 포기하고 중소기업으로 되돌아가...(한국경제, '15.11.4.)
 - ※ 특정업체 콕 찍어... 구조장비 납품 받는 관공서 (한국경제, '14.5.20.)
 - ※ 기준 미달의 철근구조물 사용 등으로 경주 마리나 리조트 붕괴사고('14.2월) 등
- 또한 재정절감을 목적으로 하는 최저가격 위주의 낙찰제도는 덤핑낙찰 및 이로 인한 품질저하, 저가하도급 등의 문제를 야기

< 글로벌 공공조달 규모 및 부패비용 >

- ◇ 공공조달 시장규모 : 전세계 GDP의 15~30% 차지
 - (EU) '12년 기준 24,000억 유로 (전체 GDP의 18%)
 - (미국) '12년 기준 4,500억 달러
- ◇ 공공조달 부패비용 : 공공계약금액의 20~25% 수준
 - EU 회원국의 부패비용은 매년 1,200억 유로 추산

* 출처: Mr. Schnitzer(2017.5.29. IACA 교육자료)

EU Commissioner Ms. Malmstrom(2013. 5월, 스웨덴 반부패 세미나)

- 따라서, 공공조달의 입찰 · 계약 과정에서의 투명성과 공정성을 높이는 한편, 공공계약시스템의 선진화 필요

□ 개선방안

- ◇ IACA(Mr. Schnitzer)는 공공조달 부패방지 전략(7가지)을 제시
→ 동 내용 참고하여 공공조달 투명성·공정성 제고 방안 마련

< Further Corruption Prevention Strategies >

1. 건전한 법적 기반 (Legal Framework)
2. 준법감시 제도 (Compliance Program)
3. 부패·횡령 등 관련자 공공입찰 배제 (Exclusion, Debarment)
4. 이해관계자(minded-shareholders) 협력과정 (Collective Action)
5. 시민사회의 공공조달 감시 (Procurement Monitoring)
6. 효과적인 내부고발 시스템 (Whistleblowing)
7. 전자조달 시스템 구축 (E-Procurement)

- (경쟁입찰 특례 평가 도입) ‘중소기업 공공조달 지원제도’를 재정사업 심층평가* 대상으로 선정하고, 중소기업간 경쟁제품 우선구입 품목의 선정요건과 절차 개선을 위한 평가를 주기적으로 실시

※ 재정운용과정에서 문제가 제기된 주요 재정사업·제도의 운영 성과를 분석
· 평가하여 지출효율화 방안을 마련하는 제도

- (제안서 평가결과 공개) 협상 계약시 평가위원별 제안서 평가 점수를 전자조달시스템에 공개하고, 일부 위원의 평가가 전체 결과를 좌우하지 않도록 평가방법도 개선 필요

- (불법행위 근절 제재 강화) 공공조달 입찰 담합행위 발생 시 국가의 손해배상 청구를 원활히 할 수 있는 방안(손해배상액 예정 제도) 마련 및 국고보조금 부정수급자에 대한 공공조달 입찰참가 제한 필요

- (종합심사낙찰제 단계적 확대) 가격 중심 낙찰제도를 글로벌 스탠다드에 부합하도록 수행능력 및 사회적 책임 등도 종합 고려하는 최적가치낙찰제로 단계적 전환 추진

※ (공사계약) ‘16년부터 최저가낙찰제(300억 이상)를 종합심사낙찰제로 전면 전환
(용역계약) 전문가 자문 및 용역 등을 거쳐 단계적 확대 추진

□ 기대효과

- 시장경제원리가 정상 작동하는 입찰환경 구축, 입찰비리와 예산 낭비를 차단하고 조달기업의 활발한 입찰 참여를 촉진
- 불법행위에 대한 제재 강화로 입찰담합 방지, 보조금 부정수급 차단 등 재정건전성 제고에 기여
- 글로벌 스탠다드에 부합하는 공공조달 환경 조성으로 고품질의 계약목적물 조달 및 적정원가 지급
 - 특히, 새로운 서비스 모델이 창출되고 기술경쟁이 촉진되는 등 서비스산업의 경쟁력 강화 효과 기대

5

부패 취약분야 상시 자가진단(CSA) 추진

□ 검토 배경

- 공공조달 취약성은 우리나라 뿐만 아니라 오스트리아에서도 매우 취약한 부패위험 요소임(Johannes S. Schnitzer)
- 우리공사는 '12. 1월부터 '15. 12월까지 추진한 25건의 건설폐기물 처리용역에서 관행이라는 이유로 계약업체에게 공인인증서를 부당하게 유출하는 등 부패 취약 요소 발견
- 아울러, 공공 계약은 1차적으로 해당 부서 및 담당자가 부패 취약 요소를 인지하고 있으므로 사전 예방이 무엇보다 중요
- 체크리스트를 활용한 내부통제 자체평가(CSA) 제도 도입 필요

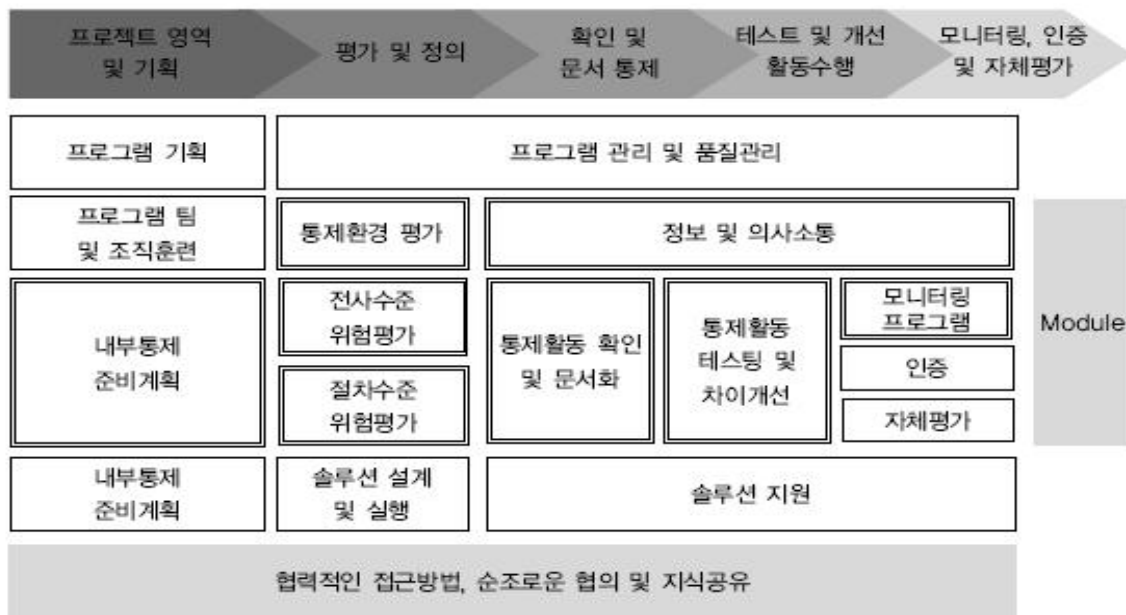
※ CSA(Control Self Assessment, 내부통제 자체평가기법)



□ CSA 방향 및 내용

- CSA 통제 대상 업무 선정
 - 물품·용역(5천만 원 이상) 및 공사(2억 원 이상)에 대한 계약

- CSA 체크리스트 개발
 - 부서 및 직원 대상 설문 및 워크숍 등을 통해 의견 수렴
 - 외부전문가 및 청렴옴부즈만 검토
- CSA 가이드라인 마련 및 관련 규정 제·개정
- 운영계획 수립 및 자체교육 실시



□ 기대효과

- 조직 구성원 스스로 내부통제에 참여, 효과적인 내부통제 장치 마련
- 내부통제 문화 조직 확산에 기여
- 조직 내 신뢰도 확산을 통한 청렴도 제고

□ 추진 배경

- 다수당사자의 이익이 충돌하는 입찰 전 단계(pre-Tender stage)에서의 부패위험에 대한 통제는 제도적으로 잘 정비되어 있으나,
 - 입찰 후 단계(Tender Stage or Post-Tender stage)에서 발생할 수 있는 부패위험에 대한 통제는 상대적으로 취약
 - 발주기관과 건설사간 공사도급계약을 체결할 때 특수조건에 건설사의 계약상 이익을 부당하게 제한하는 내용은 그 효력이 인정되지 않는다고 명시되어 있음에도 불구하고 발주기관들의 우월적 지위를 남용해 특수조건에 부당한 계약조건을 설정하는 사례 발생
 - ex) 공기(공사기간)연장에 따른 손실을 자의적 기준에 따라 건설사에 떠넘기기
 「갑갑한 발주처...부당 계약조건 여전」(건설경제신문, '17.6.14.) 참조
 - 다수의 건축 공사를 위탁하면서 공사가 완료되었으나 시공업체와 합의 없이 설계단가를 하향 조정하거나, 공사 설계변경 시 일방적으로 제경비 요율을 하향 조정하는 사례 발생
 - ※ “하도급대금 제때 · 제대로 받는다”(스틸앤메탈뉴스, '17.4.6.) 참조
 - 상기 사례(Inadequate documentation, Payment for unjustified costs)는 개발 공기업에서 발생한 것으로서 유사업무를 수행하고 있는 경기 도시공사에서도 발생가능
- ⇒ 계약체결 전 단계뿐만 아니라 계약체결 당시 및 계약체결 이후에 발생할 수 있는 부패 또는 불공정 행위에 대한 점검 필요

□ 발주처 불공정 관행 등 개선을 위한 점검반 운영

○ 점검반 운영 추진목적

- 불공정 계약체결·실행 점검 등 부정부패, 비리요인 사전 차단을 통하여 청렴도 향상 제고
- 정당한 대가지급으로 건설사 상생협력 문화 구축
- 갑질 문화 및 불공정 관행 개선을 통한 공기업 행정에 대한 신뢰 구축 및 고객만족도 제고

○ 점검반 구성 및 운영

- 명 칭 : 페어플레이 점검반
- 구 성 : 안전분야 및 청렴분야 담당부서 직원
- 점검대상 : 총공사비 300억 이상 공사현장
- 점검방식 : 도급사 현장사무실 순회방문(현장대리인 및 직원 면담)

○ 점검사항

- 부정부패 차단 : 부당청탁, 금품 및 향응 요구, 접대비 대납 등 점검
- 정당한 대가지급 : 부당감액, 대가반영 없이 추가과업 지시, 자의적 설계변경 등 점검
- 갑문화 개선 : 직권남용, 업무처리 지연, 책임전가 등 확인

□ 기대효과

- 입찰 전 단계뿐만 아니라 입찰이후 단계에서도 부패위험에 대한 통제를 통하여 실질적 부패방지 체계 구축
- 발주처와 시공사간 상호협력 및 공정한 업무처리 정착 기대
- 적극적 피드백을 통해 외부고객 만족도 향상에 기여

□ 추진 배경

- 우리 기관은 정책연구기관으로서 R&D수행 주체 대상 연구비 배분 기능이 없어 기관 고유 업무에 대하여 외부유발 부패요인이 희박함(최근 7년간 부패행위자 내·외부 적발 0건)
- 위와 같은 특성에 근거하여 직원들의 인식 속에서도 부패에 대한 경계심이 다소 부족한 편이며, 부패방지 연구 및 논의의 필요성을 인식하지 못함
- 학문적 근거에 의해 기관 자체진단을 내리고 구성원들과 함께 공유함으로써 인식 자각 및 변화가 필요하다고 판단됨

□ 내용 (※자료출처 : Corruption in Today's World by Elena Helmer)

- Elena Helmer의 부패의 원인(Cause of Corruption)을 분야별(정치적(Political), 경제적(Economic), 법적(Legal), 사회문화적(Socio-Cultural))로 나열하여, 부패소지가 다소 없다고 판단되는 우리 기관에서 어떤 요인을 중심으로 부패원인이 존재할 수 있는지 자가진단 도구로 활용
- 기관 내 반부패·청렴정책 추진 주체들과 함께 반부패·청렴 시책 개발 세미나 개최 시 자가진단 리스트를 활용하고, 진단 후 결과에서 부패유발이 가장 높은 분야를 중심으로 정책 개발
- 자가진단 리스트 결과를 직원들과 함께 공유함으로써 기관의 부패 유발요인을 자각하고 인식의 변화를 가질 수 있도록 독려
- 부패의 원인(Causes of Corruption) 체크 리스트
 - 기관에 맞게 조금 변형하여 활용할 예정임

분야	세부요인	비고
정치적 요소 (Political Factor)	정치적 (불)안정성	
	정치적 자유의 정도	
	정치적 단체의 유형과 영향력	
	정부 내 견제와 균형, 통제	*‘정부’ 개념 대신 ‘기관’을 사용예정
	정부의 크기	
	개발 원조	
	언론의 자유(부재)	
	시민사회의 크기와 참여	
	부패방지 전략의 (비)효과성	
	리더십과 그들의 가치관	
	정치적인 의지	
경제적 요소 (Economic Factor)	경제 발달의 정도	
	경제적 자유	
	(기관의)경쟁력의 정도	
	경제 분야의 정부 개입 정도	
	시장 진입 규제	
	지하경제의 크기	
	외국무역 및 투자에 대한 개방성	
	천연자원	
	시민들의 월급수준	
법적 요소 (Legal Factors)	법적 시스템	
	법적 문화(절차중심 vs 위계중심)	
	법에 접근할 수 있는 기회의 평등	
	사법부와 검찰의 독립성	
법적 요소 (Legal Factors)	정부 법과 규제의 “형식주의”의 정도	
	공무원의 자유 재량권	
	반부패 및 관련 다른 법들의 시행정도	
	처벌과 조사	
	적발과 처벌의 위험요소	
	처벌받지 않음	
	법과 규제의 질	
	재산권 보호	
	내부고발자 보호	
	사회에서 조직된 범죄의 영향력	
사회문화적 요소 (Socio&Cultural Factors)	선물 주기, 가정이 최고라는 문화	
	성별과 나이	
	종교의 영향	
	교육의 정도	
	사회에서 도덕적, 정치적 가치	
	리더십과 그들의 가치관	

□ 기대효과

- 객관적 근거 및 결과를 공유함으로 우리 기관의 부패 원인에 대한 직원들의 공감 및 인식의 변화를 이끌어냄
- 기관차원에서 시행하는 부패방지 연구 및 논의 등의 필요인식을 기반으로 한 적극적 참여효과
- Top-down형식의 정책이 아닌, 함께 공유된 결과를 바탕으로 개발된 시책들에 대한 긍정적 참여태도
- 직원들의 궁극적인 인식 제고 및 시책활용을 통한 기관의 청렴성 향상

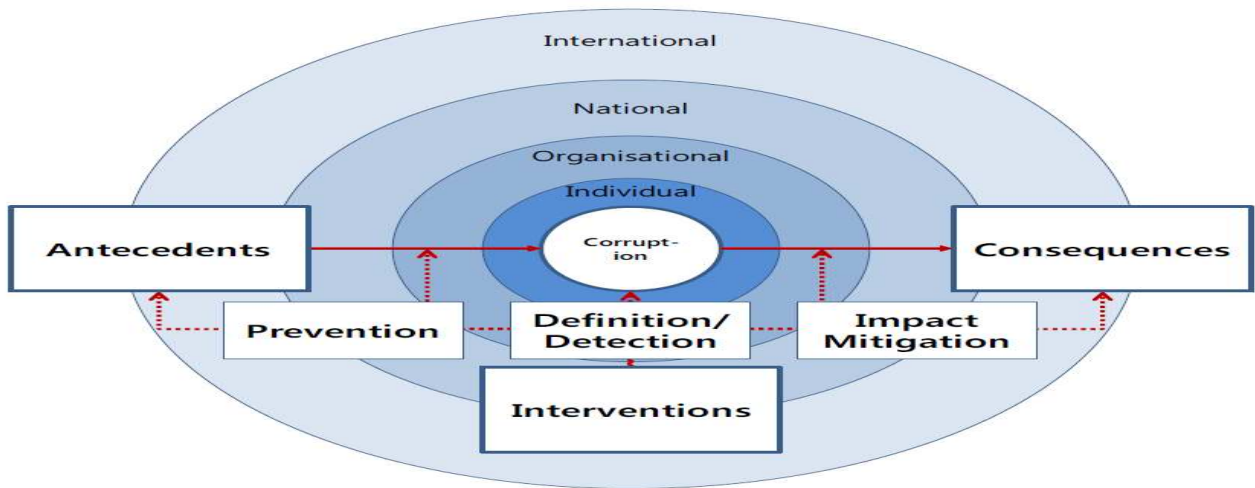
8 부정관리 모형을 적용한 부정위험 관리 체계 개선

□ 추진 배경

- 공단은 2015년도 권익위에서 배포한 ‘부정위험 관리체계’를 도입하여 구축·운영하면서, 각 부서별 직원 면담을 통해 업무별 주요 부정위험 요소를 도출하여 관리 하고 있으나 단편적 원인 분석 및 체크리스트 작성으로 체계적인 관리는 아쉬운 실정
- 금번 IACA 강의에서 부정에 대한 원인, 현상, 결과, 대응에 대한 체계적인 모형을 제시함에 따라 공단의 부정위험 관리체계에 적용할 경우 체계적 분석 및 대응이 가능할 것으로 예상

□ 부정진단 모형을 활용한 부정위험 관리체계 개선

- IACA 부정진단 관리 모형



Elements		Antecedents	→	Corruption	→	Consequences
Level	Fact					
	Action					
National	Fact					
	Action					
Organiza-tional	Fact					
	Action					
Individual	Fact					
	Action					

○ 모형을 활용한 공단 부정위험 관리체계에 적용 방안

- (당초) 부서별 면담 및 업무분석을 통해 부정위험 체크리스트 작성 활용

<체크리스트 예시>

부서	체크리스트	점검결과
자산팀	▶ 퇴직직원 등 외부로부터 특정계약에 대한 청탁을 받은 적이 있는가? ▶ 각종 계약을 위한 제안요청서에 특정업체에 유리한 내용이 포함되지 않았는가? - 제안요청서 작성 시 업체로부터 접촉 요청이 있었는가? - 제안요청서에 특정업체 제품을 언급하지는 않았는가? ▶ 계약을 위한 평가사 평가위원 추천 등 사전 접촉요청이 있었는가?	

- (개선) IACA 부정진단 관리 모형을 활용하여 부서별, 업무별 체계적 분석 및 대응 방안 마련

<부정진단 관리 모형 적용 예시>

		선행 원인		부패행위		결과, 영향
조직	사실	▶ 퇴직직원의 개입 ▶ 특정업체 유착 ▶ 수의계약의 한계	→	▶ 계약 청탁	→	▶ 부실납품, 예산 낭비 ▶ 청렴도 저하
	조치방안	▶ 퇴직직원 관리강화 ▶ 유착관계 모니터링 ▶ 수의계약 조건 강화		▶ 조달청 활용, 수의계약 요건 강화, 경영공시 강화, 제안서 평가 절차 강화 ▶ 해피콜 실시		▶ 검수절차 강화 ▶ 부패행위 근절 계획 추진 (대외 홍보 병행)
개인	사실	▶ 연고관계, 유착		▶ 금품등 수수		▶ 내부청렴도 저하
	조치방안	▶ 업체 정보 공개 강화		▶ 민원처리 매뉴얼 마련 (개별접촉 금지 등)		▶ 부패행위자 엄중 처벌

□ 기대효과

- 부정위험에 대한 원인, 현상, 결과에 대한 체계적 원인 분석 및 대응 방안 마련으로 '부정행위'에 대한 체계적 관리 방안을 마련함과 아울러, 그 결과 부정·부패의 효과적 예방 및 조직의 청렴도 향상 기대

붙임**참가자 현황**

번호	소 속	직급(직위)	부 서 명	성 명
1	국민권익위원회	부이사관	청렴연수원장	김범일
2	국민권익위원회	서기관	청렴조사평가과	윤영국
3	국민권익위원회	주무관	심사기획과	안진희
4	국민권익위원회	주무관	청렴조사평가과	최지애
5	미래창조과학부	주무관	감사담당관실	한준희
6	통일부	사무관	감사담당관실	허정
7	기획재정부	사무관	감사담당관실	조민규
8	경찰청	경감	감사관실	김성곤
9	기상청	주무관	감사담당관실	공미례
10	방송통신위원회	사무관	운영지원과	박강욱
11	제주특별자치도	주무관	청렴감찰관실	문영지
12	경상북도교육청	주무관	감사관실	권정현
13	경기도 부천시	주무관	감사관실	김윤주
14	한국보훈복지의료공단	과장	감사실	김인상
15	한국철도공사	과장	감사실	김병모
16	한국서부발전	차장	감사실	김형덕
17	한국지역난방공사	팀장	경영관리처	이병렬
18	국립공원관리공단	계장	감사실	선윤식
19	한국산업인력공단	차장	청렴감사팀	김기명
20	한국전기안전공사	차장	전략감사부	조순지
21	경기도시공사	과장	윤리경영지원실	이총재
22	한국소비자원	차장	감사실	김수정
23	한국에너지공단	차장	감사실	양정훈
24	한국과학기술기획평가원	연구원	감사부	정슬기
25	수도권매립지관리공사	과장	감사실	구자한
26	한국산업기술진흥원	책임연구원	감사실	남경우