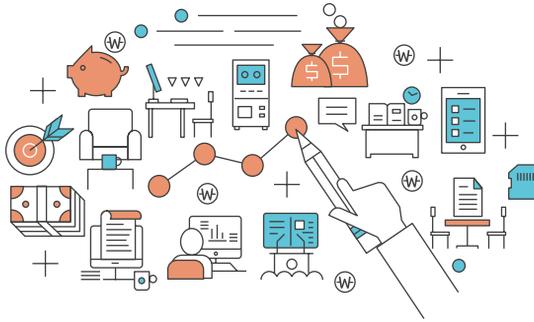


공공기관 윤리문화 확립을 위한

윤리경영 표준모델

2021. 12



1장 윤리경영 표준모델 개요

1. 윤리문화 형성과 대국민 신뢰성 제고 필요 _3
2. 윤리경영시스템 구축을 위한 최고경영진의 의무 _6
3. 윤리경영 표준모델 구조: 6대 핵심요소, 10대 원칙 _8

2장 10대 원칙별 고려사항 및 표준모델 체크리스트

1. 윤리의식 확립: 최고경영진 주도 윤리경영시스템 구축 _19
2. 관리체계 구축: 적절한 권한위임과 감독책임 강화 _28
3. 윤리위험 식별: 위험요인을 식별하고 위험도를 계량화 _36
4. 환경변화 대응: 외부변화에 민감, 리더십 변화에 안정 _42
5. 통제활동 수립: 윤리위험별로 적절한 대응방안 설계 _46
6. 통제활동 선택: 통제활동 선택과 주기적 유효성 평가 _56
7. 내부 의사소통: 비밀이 보장된 내부고발제도 정비 _60
8. 외부 의사소통: 외부관계자에 의사소통채널 개방 _69
9. 윤리경영 모니터링: 객관적이고 독립적인 모니터링이 핵심 _73
10. 윤리경영 개선활동: 윤리경영 전 과정에서 적시에 개선활동 수행 _78

용어설명

- 최고경영진: 기관장과 임원을 의미한다. 경우에 따라서는 이사진을 포함하는 포괄적 의미로 사용했다. 실질적으로 중간 관리자가 담당하는 업무라 하더라도 최종 책임을 최고경영진이 부담하는 경우에도 최고경영진이란 표현을 활용했다.
- 협력업체: 공공기관을 대신하여 대국민 서비스를 제공하는 외부서비스 제공자, 공공기관이 출자한 자회사, 소속기관 등 공공기관 업무와 관련 있는 기관들을 통칭한다. 경우에 따라서는 민간업체도 포함한다.
- 윤리경영시스템: 윤리경영 표준모델에 따라 공공기관이 구축한 윤리경영 실천을 위한 모든 시스템을 말한다. 윤리경영 프로그램은 윤리경영시스템의 일부로 수행되는 구체적인 사업이나 계획을 의미한다.

1장 윤리경영 표준모델 개요

1

윤리문화 형성과 대국민 신뢰성 제고 필요

윤리경영이 국제 사회에서 기업 경영의 핵심가치로 부각 중이다. 윤리 경영은 기업의 사회적 책임 관점에서 보다 강조되고 있기 때문에, 사회적 책임경영과 밀접한 관련이 있는 공공기관의 경우 윤리경영에 대한 관심이 증가하는 것은 당연하다. 공공기관 윤리경영은 좁게는 기관 운영 전반에 걸쳐서 반부패활동을 수행하고 이를 통해 투명한 책임경영을 수행하는 것이다. 넓게는 사회적 책임경영을 적극적으로 이행하는 것을 포괄하는 개념이라고 볼 수 있다.¹⁾

윤리경영의 개념은 매우 다양하며, 그 개념은 시대의 변화와 함께 변천을 겪어왔다. 하지만 윤리경영의 주요 개념들은 대부분 공통적으로 기업의 사회적 책임을 기본으로 하고 있다. 한편 최근에는 윤리경영의 범위를 기업이 적법의 테두리에 머무는 것에 한정하지 않는다. 금품수수

1) 박석희, 이선영(2016.2). <공공기관의 윤리경영 실태 및 경영성과에 대한 영향 분석>. 한국사회와 행정연구 제26권 제4호

등 부정부패와 성폭력·성희롱, 음주운전 그리고 갑질을 포함하는 다양한 윤리위반 행위가 포함될 수 있다. 즉 입법의 취지와 사회의 윤리적 기준 까지도 감안하여 기업윤리를 준수하는 경영으로 그 범위가 확대되고 있다. 이 경우 윤리는 이윤과 마찬가지로 기업이 추구해야 할 중요한 목표 중 하나가 된다. 특히 공익을 주요 목표로 하는 공공기관의 특성상, 공공기관은 윤리경영에 입각하여 운영되어야 할 당위성이 크다. 이러한 공공기관의 윤리경영 실천노력은 비교적 오래되었다. 공공기관 경영 평가에서도 2003년부터 윤리경영과 관련한 평가지표를 개발하여 평가하는 등 공공기관은 윤리경영의 확산을 위해 노력하고 있다.²⁾

한편 사회적 책임의 이행은 공공기관 운영의 효율성 제고 및 경영성과 향상을 위한 노력과 상충할 가능성이 존재한다. 윤리경영은 이러한 상충을 방지하고 효율성·생산성을 높이기 위한 논의와 연계될 필요가 있다. 즉 공공기관 현장에서 실질적인 윤리경영 모델을 실행한다는 것은 사회적 책임경영을 실천함과 동시에 기관 운영의 전반적인 효율성과 생산성을 향상시킬 수 있도록 전략과 목표를 재정립하는 것을 말한다. 다시 말해서 사회적 책임을 이행해야 하는 것은 공공기관 운영의 효율성 제고와 경영성과 향상이 동반되어야 한다는 것을 의미한다.³⁾

2) 김인동, 최종인(2011.6). <공기업의 윤리경영 실천효과에 대한 실증적 연구>. 인적자원개발연구 제14권 1호.

3) 박석희, 이선영(2016.2). <공공기관의 윤리경영 실태 및 경영성과에 대한 영향 분석>. 한국사회와 행정연구 제26권 제4호.

윤리경영 표준모델은 공공기관이 윤리경영시스템을 설계 및 운영하는데 필요한 최소한의 기본원칙을 제시하는 것을 목적으로 한다. 임직원들에게는 가시화된 윤리경영 목표를 제시하여 윤리경영에 대한 동기를 부여할 수 있어야 한다. 이와 동시에 국제 및 국내 규범 동향에 능동적으로 대응할 수 있도록 하는 적극적 의미도 포함하고 있다. 공공기관 스스로 윤리경영 실천 활동을 점검하여 개선방안을 마련하도록 함으로써 윤리경영 수준을 향상시킬 수 있도록 하는 것이다. 이를 통해 공공기관 내부적으로 윤리문화를 형성하고, 궁극적으로 공공기관의 대국민 신뢰도를 제고하는데 기여할 수 있도록 하는 것을 목적으로 한다.

2

윤리경영시스템 구축을 위한 최고경영진의 의무

윤리경영 표준모델에 따라 설계된 효과적인 윤리경영시스템은 최고경영진이 윤리경영 의사결정을 수행하며, 업무프로세스를 평가하고, 위험을 관리하는데 기여함으로써 공공기관이 윤리위험을 회피 또는 관리할 수 있도록 한다. 그리고 임직원의 위법 및 부당행위 또는 갑질 등을 포함한 다양한 비윤리적 행위 등에 의해 야기된 문제점들을 신속하게 포착함으로써 조직이 시의적절한 대응조치를 취할 수 있게 할 수 있다. 이러한 기능과 절차가 확립되면 조직의 지속가능한 윤리경영 문화가 형성될 수 있다.

한편 윤리경영시스템은 공공기관의 최고경영진을 포함한 모든 임직원에게 의해 지속적으로 실행되어야 하는 일련의 과정이다. 특히 조직이 윤리경영이라는 목적을 달성하기 위해 효과적으로 운영되고 있다는 확신을 주어야 한다. 여기에는 공공기관의 모든 활동이 관련 법규와 감독 규정 그리고 내부 정책과 절차를 준수한다는 것을 포함한다. 또한 해당 기관이

효과적으로 운영된다는 것을 정확하고 신뢰할 수 있게 외부에 보고한다는 확신도 주어야 한다.

그러나 아무리 잘 설계된 윤리경영시스템이라 할지라도 제도를 운영하는 과정에서 발생하는 집행위험은 피할 수 없다. 최상의 자질과 경험을 지닌 사람도 부주의, 피로, 판단 착오 등에 노출될 수 있으며, 윤리경영시스템도 이러한 사람들에 의해 운영되므로 모든 위험을 완벽하게 통제할 수는 없다.

또한 윤리경영 표준모델이 공공기관의 상이한 업종의 특성과 고유한 사업 환경을 모두 고려하기는 어렵다. 따라서 공공기관별로 기관의 목적에 맞는 윤리경영을 정의하고 이에 맞는 윤리경영시스템을 갖출 필요가 있다. 이 때문에 공공기관은 자신의 윤리경영 시스템을 설계하고 운영할 때 경우에 따라서는 일반적으로 인정된 기준 이외에 기관 고유의 특성을 반영한 다른 기준을 적용할 수 있다. 다시 말하면 각 공공기관은 윤리경영 표준모델을 참고하여 개별 공공기관의 실정에 맞는 윤리경영 시스템을 설계하고 운영할 수 있다.

최고경영진은 개별 공공기관의 윤리경영시스템에 한계가 존재하며, 정확하게 예측할 수 없는 불확실성과 윤리위험이 존재한다는 것을 인정해야 한다. 이는 그러한 한계를 최소화하기 위해 최고경영진 중심으로 상시적인 노력을 해야 한다는 것을 의미한다. 즉 윤리경영의 성공을 위해서 가장 중요한 요소는 최고경영진의 윤리경영에 대한 실천의지라고 할 수 있다. 이러한 윤리경영 실천의지는 조직성파에 영향을 미치며, 공공기관의 장기적인 발전에 반드시 필요한 요소다.⁴⁾

4) 이태식, 함상우(2009.8). <CEO의 윤리경영 실천의지와 조직성파의 관련성에 관한 연구: CEO에 대한 신뢰의 매개효과를 중심으로>. 대한경영학회 제22권 제4호.

3

윤리경영 표준모델 구조: 6대 핵심요소, 10대 원칙

기업은 경영과정에서 필연적으로 발생하는 위험을 수용 가능한 위험 수준으로 낮추어야 한다. 우리나라는 1997년 IMF 외환위기를 겪으면서 민간부문을 중심으로 다양한 위험을 관리하기 위하여 내부통제에 대한 논의를 시작했다. 이러한 내부통제는 목표를 효과적으로 달성하기 위해서 필요한 정책과 절차, 업무 프로세스 등 관리체계를 의미한다. 내부통제의 대상은 시간에 따라 넓어지고 있는데, 법률준수 관점, 재무제표의 신뢰성과 관련한 회계적 관점, 조직 목표 달성과 업무프로세스 개선 등의 운영 및 관리 관점, 조직 전반에 대한 위험관리 관점 등으로 확대되고 있다.

공공기관은 내부통제의 개념이 확대됨에 따라 기관의 투명성을 높이고 내·외부 도전과 환경변화에 적절히 대응하며 지속경영을 지원하기 위하여 내부통제제도를 안정적으로 정착시키고 운영해야 할 필요성이 중요해지고 있다. 특히 2016년 『부정청탁 및 금품수수의 금지에 관한 법률(청탁 금지법)』과 2022년 『공직자의 이해충돌 방지법(이해충돌방지법)』으로

공공기관 내부적으로도 부정부패를 스스로 통제해야만 하는 분위기가 더욱 고조되고 있는 중이다. 이처럼 내부통제제도는 조직을 유지·발전 시키기 위해 매우 중요한데, 조직의 목표 달성에 부정적인 영향을 주는 위험을 관리 범위 내로 제한하여 조직 자신을 보호하고, 부패·부정·오류 등을 예방하기 위한 기본적인 과정이다.⁵⁾

내부통제를 위한 대표적인 모델은 COSO⁶⁾의 내부통제 모델이다. COSO가 제시한 정의에 따르면 내부통제는 법과 계약의 준수, 보고의 정확성과 신뢰성 확보, 능률적이고 효과적인 운영업무 수행이라는 측면에서 조직의 목적 달성에 합리적인 확신을 제공하기 위하여 설계한 공식적인 절차를 의미한다. 또한 COSO는 주로 재무부분에 국한했던 내부통제의 목적을 조직 외부 및 내부, 비재무 및 재무 정보의 투명성, 적시성, 신뢰성 확보로 확대하고 있다. COSO의 내부통제는 통제환경과 위험평가, 통제활동과 정보 및 의사소통 그리고 모니터링이라는 5가지 구성요소를 제시하고, 이것을 조직의 업무활동에 적용할 것을 제안하고 있다.

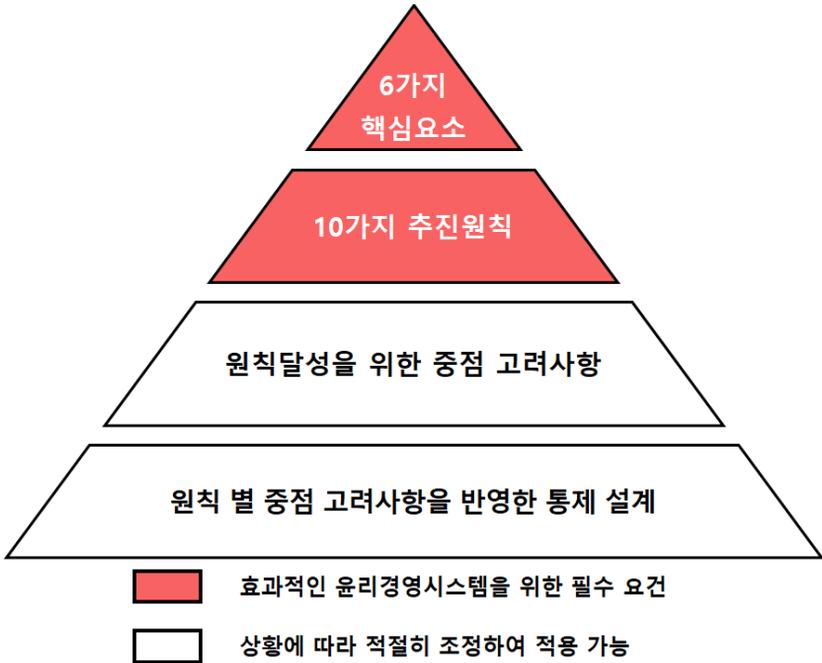
윤리경영 표준모델은 COSO에서 제시한 내부통제모델을 윤리경영에 맞게 재구성한 것이다. 공공기관의 경우 규모가 큰 시장형 공기업은 민간기업과 유사하게 이미 COSO형 내부통제체계를 구축하고 각종 경영 위험에 대응하고 있다. 따라서 윤리경영 표준모델을 도입할 때 기존에 이미 적용 중인 COSO 모델을 활용하는 것이 가능하다. 다만 준정부

5) 류인철, 이재훈(2020.12). <우리나라 공공기관과 민간기업의 내부통제제도 비교연구>. 유라시아연구 제17권 제4호

6) COSO는 The Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission을 줄여 쓴 표현이다. 비영리 연구전문기구이며, 미국공인회계사회, 미국회계학회, 미국내부감사회, 재무이사회 그리고 관리회계사회 등 5개 기관이 공동으로 1985년에 설립했다.

기관은 내부감사기능과 내부통제기능을 다소 혼동하거나, 내부감사업무로 내부통제 기능을 대체하고 있는 경우도 있다. 따라서 윤리경영 표준모델에 따라 내부통제 시스템을 재조정할 필요가 있다.

COSO가 제시한 내부통제는 조직의 목표 자체가 아닌 목표 달성을 위한 절차 또는 프로세스이며, 공식화된 단순 규범이 아니라 조직 구성원이 실행하는 활동을 의미한다. 따라서 내부감사로 내부통제를 대신하는 것은 한계가 있다. 내부감사는 사후적인 교정에 중점을 두는 반면, 내부통제는 사전적인 예방과 보다 적극적으로 위험요인을 찾아 제거하는데 중점을 두기 때문이다.



윤리경영 표준모델은 4단계의 계층적 구조로 구성된다. 반드시 포함 되어야 하는 필수요소로 6가지 핵심요소와 10가지 추진원칙이 상위 두 개의 단계를 구성한다. COSO 모형은 5대 구성요소로 되어 있으나, 윤리경영 표준모델은 통제 환경의 세부 내용인 윤리의식 확립과 관리체계 구축을 보다 강조하기 위해 별도로 구분함에 따라 6대 핵심요소로 구성 하였다. 그 아래로 원칙달성을 위한 중점 고려사항과 원칙별로 중점 고려사항을 반영한 구체적인 통제 방법이 설계된다.

(표 1) 윤리경영 표준모델 6가지 핵심요소

구분	내용
윤리의식 확립	최고경영진의 의사를 반영한 구체적인 윤리강령을 모든 임직원이 지속적으로 숙지하도록 하는 것
관리체계 구축	윤리경영을 전담하는 관리체계를 구축하고 적절한 권한과 책임 및 예산 등을 부여하는 것
윤리위험 파악	윤리경영 목적달성을 저해하는 윤리위험을 식별·분석하고, 파악된 위험의 중요도(심각성) 평가에 따라 지속 관리하는 것
윤리위험 통제활동	윤리위험에 대한 대응 방안을 설계하고, 통제활동이 효과적으로 작동할 수 있도록 절차를 마련하고 유효성 평가를 하는 것
내·외부 의사소통	최고경영진을 포함한 모든 조직구성원이 윤리경영을 수행할 수 있도록 신뢰성 있는 정보를 공유·활용할 수 있도록 하는 체계
윤리경영 모니터링	윤리경영시스템을 상시적으로 모니터링하고 독립적인 평가에서 발견된 문제점을 적시에 개선하는 활동

6가지 핵심요소는 ①윤리의식 확립, ②관리체계 구성, ③윤리위험 파악, ④윤리위험 통제활동, ⑤내·외부 의사소통, ⑥윤리경영 모니터링으로 구분된다. 윤리의식 확립은 윤리경영에 대한 최고경영진의 적극적 의지를 기반으로 그들의 윤리경영에 대한 책임을 명확히 하고, 모든 임직원의 윤리의식을 확립하는 것이다. 관리체계 구축은 윤리경영을 전담할 관리체계를 구성하는 것을 내용으로 한다. 윤리위험 파악은 윤리위험을 식별하고 중요도를 기준으로 핵심위험과 일반위험으로 구분하여 지속 관리하는 것을 말한다. 윤리위험 통제활동은 윤리위험에 대한 대응 방안을 설계하고, 윤리위험을 관리 가능한 범위로 제한하는 구체적 방안들을 의미한다. 내·외부 의사소통은 모든 임직원이 윤리경영을 수행할 수 있도록 신뢰성 있고 유의미한 정보를 공유·활용할 수 있도록 하는 체계이다. 특히 내부고발제도 등을 통해 현재화된 위험에 대해 신속한 대응을 돕고, 시스템이 제도적으로 관리하기 어려운 사각지대를 보완하는 기능도 포함된다. 마지막으로 윤리경영 모니터링은 시스템을 상시적으로 모니터링하고 독립적으로 평가하며 발견된 문제점을 적시에 개선하는 것이다.

6가지 핵심요소는 기관의 고유 사정에 따라 일부 조정되어 사용될 수 있다. 예를 들어 위험평가와 통제활동을 긴밀하게 연결하여 두 구성요소를 하나로 보기도 한다. 다만 구성요소의 본질적인 성격이 누락되어서는 안 된다.

윤리경영 표준모델은 각각 구성요소별로 세부 추진원칙을 정하여 총 10개의 추진원칙을 필수 요소로 제시하고 있다. 6대 핵심요소와 10대 추진원칙은 명확하게 구분되는 경계선이 존재하는 것은 아니다. 하나의 구성요소에 해당하는 세부 내용이 다른 구성요소에도 포함될 수 있다. 각 구성요소와 추진원칙은 유기적으로 연결되어야 하며 윤리문화를 형성하기 위한 목적에 충실하게 설계되어야 한다.

윤리의식 확립은 ①최고경영진의 윤리경영 실천에 대한 의지 표명과 이를 반영한 윤리강령을 임직원이 내재화하는 일련의 과정이다. 최고경영진의 의지를 반영하는 구체적인 지표를 설정하고 궁극적으로 모든 임직원이 윤리경영을 실천할 수 있는 방법을 모색해야 한다.

관리체계 구축은 ②윤리경영을 전담하는 관리체계의 구성을 의미한다. 윤리경영을 지속적으로 추진하기 위해 조직 차원에서 관리체계에 적절한 권한을 위임하고, 윤리경영에 관한 전문성과 독립성을 갖출 수 있도록 지원해야 한다.

윤리위험 파악은 ③공공기관뿐만 아니라 협력업체를 포함하여 다양한 수준에서 윤리위험을 예측하고 식별하는 것에서 출발한다. 식별된 위험은 중요도에 따라 핵심위험과 일반위험으로 구분되며, 핵심위험 중심으로 통제활동이 설계될 수 있어야 한다. 또한 ④조직 내·외부 환경이 변화할 경우 윤리위험을 적기에 파악하고 대응할 수 있도록, 환경변화 요인에 대한 평가·분석·대응 프로세스를 갖추어야 한다.

윤리위험 통제활동은 ⑤윤리위험 파악 절차와 연계하여 윤리위험에 상응하는 구체적인 통제활동을 설계하고, 기관 별 특성을 반영한 통제활동 지침을 수립하는 것에서 시작한다. 통제활동 지침이 수립된 이후에는 ⑥통제활동 담당자의 역할과 책임을 명확히 하고 주기적으로 통제활동의 유효성 여부를 재검토하는 것이 필요한데, 이를 수행하기 위해 구체적인 절차를 마련해야 한다.

내·외부 의사소통은 윤리경영을 수행하기 위해 필요한 정보를 교환하는 프로세스를 만들고 운영하는 것이다. 먼저 ⑦내부 의사소통은 내부고발 제도와 같이 비밀 보장에 중점을 두어 내부 구성원의 목소리를 최대한

반영하고자 하는 것을 말한다. 특히 상시적으로 내부 윤리 위협을 관리 하는데 의의가 있기 때문에, 공익신고제도와 같은 별도의 제도를 대체하는 것은 아니다. ⑧외부 의사소통은 다양한 조직 외부 이해관계자에게 소통 채널을 개방하여 공공기관과 적시에 윤리경영에 관련된 정보를 교환할 수 있도록 하는 것이다.

윤리경영 모니터링은 ⑨윤리경영 전 과정을 독립성이 부여된 윤리경영 전담 관리체계가 조직 내 윤리경영 활동을 객관적으로 평가하고, ⑩문제점을 발견하는 경우 적기에 이를 개선하는 것이다. 특히 윤리위반 행위 발생 시 이를 은폐하지 않고, 신속하고 투명하게 윤리위반 행위를 시정하는 것이 중요하다. 이를 통해 공공기관 내 윤리위반 행위가 확대·재생산되는 것을 원천에서 예방하고, 공공기관 전반에 윤리문화가 정착하도록 하는 것을 목표로 한다.

〈윤리경영 표준모델 체계도〉



2장 10대 원칙별 고려사항 및 표준모델 체크리스트

1

윤리의식 확립: 최고경영진 주도 윤리경영시스템 구축

(1) 최고경영진은 윤리경영이 효과적으로 기능하도록 하겠다는 의지를 반영하는 지표를 마련해야 한다. 이와 동시에 구체적인 실천방식을 제시해야 한다.

공공기관은 사회적 요구와 윤리적·법적 기준을 반영한 최고경영진의 의지를 설정할 필요가 있다. 설정된 최고경영진의 의지는 기관의 헌장, 윤리강령, 정책 및 절차, 경영방식, 의사결정, 윤리강령 위반사항에 대한 조치 그리고 비공식적인 의사소통과 행동방식 등 다양한 형태로 표현될 수 있다. 이러한 최고경영진의 의지는 단순히 법과 규정을 준수하는 것 뿐만이 아니라 윤리경영에 부합하는 옳은 행위를 수행하는 것을 명확하게 제시하여, 공공기관 임직원에게 우선순위가 무엇인지를 이해하게 하고 행동에 옮기게 한다. 최고경영진의 의지는 단기계획 뿐 아니라 중·장기 계획을 통해서도 드러나야 한다.

설정된 최고경영진의 의지는 기관 전체 조직에 공유되고 적용되어야 한다. 윤리적이고 책임 있는 일련의 행동과 부적절한 행위에 대한 엄격한 대처는 사회적 가치와 윤리경영을 추구한다는 강력한 메시지가 된다. 윤리경영을 강조하는 조직 문화를 만들기 위한 최고경영진의 의지가 없다면, 인지된 윤리위험이 저평가될 수 있다. 이 경우 위험에 대한 대응 절차가 부적절하거나, 통제활동이 잘못 설계 또는 운영되거나, 정보에 대한 의사소통이 약화되거나, 모니터링 활동이 수행되지 않을 수 있다. 따라서 최고경영진의 의지를 어떻게 설정하느냐에 따라 효과적인 윤리 경영시스템을 지원하는 요인이 되거나, 이를 가로막는 장벽이 될 수도 있다.

(2) 최고경영진의 의지를 반영한 윤리강령을 수립하고, 모든 임직원이 이것을 숙지하고 공유하는 구체적 절차를 마련해야 한다. 윤리강령을 공유하는 대상에는 협력업체도 포함될 수 있도록 해야 한다.

윤리강령은 공공기관이 목적을 달성하는 과정에서 옳고 그른 것에 대한 판단 기준, 위험의 존재 여부에 대한 판단 기준, 그리고 법률 또는 규제사항 등 다양한 기대사항을 반영해야 한다. 공공기관은 윤리강령을 준수함으로써 도덕성 및 윤리적인 가치를 우선순위에 놓고 있다는 것을 증명할 수 있다. 도덕성 및 윤리적인 가치는 경쟁적 이해관계나 단기적 경영성과 때문에 침해되어서는 안 된다. 도덕성과 윤리적 가치는 의사소통과 직원 교육 프로그램의 핵심적인 메시지가 되어야 한다. 교육 프로그램은 담당 직무, 직급에 따라 달라질 수 있으며, 임직원이 이해하기 쉽도록 구성되어야 한다. 교육 프로그램의 성과 측정 및 개선을 위해 임직원의 교육 프로그램 이해도를 측정할 수 있다.

협력업체의 부적절한 행위는 공공기관 이미지에 피해를 줄 수 있으므로, 이에 대한 신중한 대응이 필요하다. 협력업체의 부적절한 행위가 공공기관의 이미지에 부정적 영향을 주어 결국 공공기관에게 대책 마련을 위한 비용을 유발한다. 따라서 공공기관은 협력업체에게 위임된 업무에 대해서도 경영권을 침해하지 않는 범위 내에서 윤리강령을 준수할 수 있도록 의사소통 및 협조할 책임이 있다.

(3) 최고경영진은 조직이 윤리강령을 준수하는지 여부를 평가하는 독립적인 절차를 만들어야 한다. 이러한 절차에는 위반사항을 적시에 일관되게 처리하는 기준을 포함해야 한다.

윤리강령은 공공기관이 도덕성과 윤리적 가치를 준수하는지 여부를 평가하는 판단기준이 되며, 공공기관의 각종 정책과 절차 그리고 다양한 문서를 통하여 공유된다. 현장에서 윤리강령이 준수되고 있는지 확인하기 위하여 업무 담당자들의 행동, 의사결정, 태도가 평가되어야 한다. 윤리강령 위반사항이 기관에 미치는 영향의 정도가 다르기 때문에, 취해야 하는 조치사항은 다양할 수밖에 없지만, 조치사항을 적용할 때는 일관성이 요구된다. 윤리강령을 준수하는지 여부는 상시적인 감독 또는 독립적인 검토를 통하여 평가될 수 있다. 구성원들은 공식적인 또는 비공식적인 다양한 의사소통 방식을 통해 부적절한 사항을 확인하고 보고할 수 있어야 한다.

윤리강령 위반사항은 적시에 일관된 방식으로 식별되고 개선되어야 한다. 공공기관은 윤리강령 위반사항을 평가하고, 위반사항이 얼마나 심각한지에 따라 경고, 정직 또는 퇴사 등의 적절한 조치를 취해야 한다. 해당 조치는 적절한 방법을 통해 전체 임직원에게 알려져야 한다.

<체크리스트>

1	기관 내 윤리현장(윤리강령)이 마련되어 있고 접근이 용이한 사내 인트라넷 등을 통해 전 직원에게 배포되고 있다.
<ul style="list-style-type: none">① 사내 인트라넷 및 공식 홈페이지에 공개되고 있는지② 클릭 수가 3회 이하로 쉽게 찾을 수 있는 곳에 위치해 있는지	
2	윤리현장 선포식 등을 통해 윤리경영 도입을 공포하였으며, 최고경영진이 윤리경영 적극 추진 의지를 직접적으로 표명했다.
<ul style="list-style-type: none">① 기관이 윤리경영 도입을 공식적으로 알리는 행사를 주기적으로 진행하였는지② 공포행사에 최고경영진 주요 의사결정자가 참여하였는지③ 공포행사에서 최고경영진이 윤리프로그램 도입 취지 및 적극적 도입 의지에 대하여 강조하였는지④ 공포행사 주기는 윤리문화를 효과적으로 형성할 수 있을 만큼 적절하게 설정되었는지	
3	윤리경영을 실현하기 위해 윤리경영 표준모델에 부합하는 윤리경영 프로그램을 수립하고 이를 수행하는 윤리경영 시스템을 구축하고 있다.
<ul style="list-style-type: none">① 윤리경영 추진을 위해 윤리경영 표준모델에 부합하는 프로그램을 수립하고 있는지② 기관의 현안을 반영한 단기 프로그램을 수립하고, 기관 특성과 자체 파악한 보완점 등을 고려한 중·장기 프로그램을 수립하고 있는지③ 각 항목별 실천계획은 기관의 특성을 잘 반영하고, 구체성과 현실성이 있는지④ 장·단기 프로그램을 실천하는데 효과적인 윤리경영 시스템이 구축되어 있는지	

4 윤리경영 프로그램 수립 시 대상, 필요자원, 담당자, 목표달성시기, 평가 및 보고방법을 항목별로 구체적으로 결정하여 기록하고 계획과 함께 주기적으로 최고경영진에게 보고하고 있다.

- ① 윤리경영 프로그램 각 항목별로 대상, 필요자원, 담당자, 목표 달성시기, 평가 및 보고방법 등을 결정하여 기록, 관리하고 있는지
- ② 보고주기는 적절한지

5 이사회는 연간 윤리경영 프로그램을 보고받고 절차를 거쳐 승인한다.

- ① 이사회는 윤리경영 프로그램을 실질적으로 충실히 검토할 수 있는 시간과 인적·물적 지원을 받는지

6 임직원 윤리경영 교육 프로그램에 필요한 사항들이 분명하게 공개 되어 있고, 이를 교육 프로그램에 포함하고 있다.

- ① 윤리경영 프로그램을 준수할 의무가 포함되어 있는지
- ② 윤리경영 프로그램을 위반하는 경우 기관에 미치는 피해가 구체적으로 제시되어 있는지
- ③ 내부고발제도를 통한 공익 증진 효과에 대해 설명하고 있는지
- ④ 무지(無知)로 인한 윤리경영 위반도 적발 대상임을 강조하는지
- ⑤ 각 내용이 이론과 실제사례를 바탕으로 구성되어 실제 상황에서 적용할 수 있는 윤리경영 실천 지침을 제공하고 있는지

7	임직원들은 윤리경영 주요 내용에 관한 교육을 일정 시간 이상 수료하고 있다.
<ul style="list-style-type: none"> ① 윤리경영 프로그램의 주요 내용을 포함하여 교육 프로그램을 적절하게 선정하고 있는지 ② 교육 계획은 정기 교육 외에 기관의 필요나 임직원의 수요 발생에 따라 적시에 수립되어 집행되고 있는지 ③ 윤리경영 목적 달성에 적합한 수준의 교육 시간을 보장하는지 ④ 협력업체도 윤리경영 주요 내용에 관해 교육을 받고 있는지 	
8	윤리강령은 경쟁적 이해관계 또는 단기적인 경영 성과 등에 관계없이 지속적으로 윤리경영을 추진한다는 의지를 천명하고 있다.
<ul style="list-style-type: none"> ① 기관의 이익이라는 결과가 윤리위반 행위와 같은 부적절한 수단을 정당화할 수 없음을 분명히 하고 있는지 ② 윤리경영을 위반하는 행위는 장기적으로 조직의 성과에 부정적이라는 점을 강조하고 있는지 ③ 중장기적인 효율성과 생산성을 높이기 위한 전략 중 하나로 윤리경영을 강조하고 있는지 ④ 윤리경영과 함께 중장기적인 효율성과 생산성을 향상시키기 위한 기관의 전략과 목표를 재정립하고 있는지 	
9	법 위반 가능성이 큰 부서에 대해서는 기존 정기적 교육 외에 관련 법 위반 예방, 적발 및 신고에 관한 특별 교육을 추가적으로 실시하고 있다.
<ul style="list-style-type: none"> ① 법 위반 가능성이 큰 부서에 대해 정기 특별교육과 공공기관의 필요나 임직원의 수요 발생에 따라 수시 특별교육이 집행되는지 ② 법 위반 가능성이 큰 부서를 주기적으로 선정하고 관리하는지 ③ 교육 내용·방법과 강사 선정이 적절한지 	

10	전 임직원 대상 익명 설문조사를 주기적으로 실시하여 임직원들의 윤리경영 대한 이해도를 측정하고 있다.
<ul style="list-style-type: none"> ① 이해도 점검 결과를 토대로 윤리경영 교육 내용의 난이도를 적절하게 유지하는 조정을 거치는지 ② 이해도 점검을 수행하는 주기는 적절한지 	
11	관리자 직급에 있는 임직원에 대해서는 일반 교육과 별도로 담당 직원에 대한 윤리경영 준수 여부 점검 방법, 내부신고 시 대처방안 등에 관한 추가 교육을 실시하고 있다.
<ul style="list-style-type: none"> ① 교육내용은 기관별로 마련한 윤리경영 프로그램의 주요 내용을 충실하게 포함하고 있는지 ② 관리자 책임범위 내 직원의 윤리경영 준수 여부 점검, 내부신고 시 대처방안 등 관리자를 위한 별도의 교육내용이 포함되어 있는지 ③ 정기 교육 외에 기관의 필요나 임직원의 수요 발생에 따라 적시에 수립되어 수시로 집행되고 있는지 ④ 매년 일정시간 이상 정기교육이 진행되고 있는지 	
12	윤리경영 프로그램은 윤리경영 관련 법령의 요건별 의미와 적용범위 등에 대한 구체적인 해석과 명확한 기준을 포함하고 있다.
<ul style="list-style-type: none"> ① 사적이해관계의 범위, 부동산 관련 업무의 범위, 직무관련 외부 활동의 범위, 수의계약 체결 금지 상대방과 체결 지시·유도 또는 묵인하는 행위 등에 관한 구체적 기준을 정하고 이를 공개하는지 ② 인허가·심사·감사·감독 담당자의 담당 범위와 심사 기준, 보조금 지급 기준, 기관 자체적 채용·승진·평가 등에 관한 기준을 정하고 이를 공개하는지 ③ 자회사 등을 지휘·감독·지원하는 담당자가 자회사 등에 부당한 영향력을 행사하는 행위에 대한 판단기준 등이 명확하고 이를 공개하는지 ④ 윤리경영 관련 법령 등이 재개정 되는 경우 이를 신속히 반영하여 윤리경영 프로그램을 수정하는지 	

13	<p>윤리경영 프로그램은 임직원들이 내용을 충실히 이해할 수 있도록 평이한 언어로 작성되어 있으며, 임직원들의 이해를 도울 수 있는 가상 사례, Q&A 등이 포함되어 있다.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ① 임직원들이 윤리경영 프로그램의 내용을 구체적인 상황에 적용하여 대응방식을 도출할 수 있을 정도로 이해하고 있는지 ② 윤리경영 프로그램이 윤리강령 위반행위의 유형과 발생 시 대응방안에 대하여 구체적인 사례를 통해 설명하고 있는지
14	<p>윤리경영 관리체계는 최고경영진과 주기적으로 윤리경영 실천 상황 점검 회의를 진행한다.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ① 윤리경영 관리체계는 윤리경영 진행현황 및 개선 필요사항을 주기적으로 최고경영진에게 보고하고 있는지 ② 각 부서 및 윤리경영 관리체계의 의견이 실질적으로 반영된 개선 필요사항이 도출되고 있는지 ③ 보고의 주기와 방법은 적절한지 ④ 보고내용 공개를 통해 윤리경영에 대한 최고경영진의 의지를 기관 구성원에게 명확히 전달하고 있는지
15	<p>제재 처분의 기준이 구체적이고 명확하게 규정되어 있으며, 모든 대상자들에게 통일적으로 적용되고 있다.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ① 제재의 기준이 명확하여 자의적인 적용을 방지할 수 있는지 ② 상급자에게 보다 엄격한 기준이 적용되는지 ③ 처분에 재량권이 부여되어 있는 경우 재량권 행사에 대한 명확하고 일관적인 규정이 있는지

16	<p>최고경영진은 주기적으로 윤리강령 준수 여부, 윤리강령 위반사항에 대해 취해진 조치의 일관성 및 적시성을 평가한다.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ① 최고경영진이 전체 임직원의 윤리강령 준수 여부를 확인하고, 미준수 행위 발생 시 그 원인을 심도 있게 파악하고 있는지 ② 최고경영진이 윤리강령 위반사항에 대해 취해진 조치의 일관성 및 적시성을 파악하기 위해 각 사안별 구체적 사실관계를 파악하려 노력하고 있는지 ③ 최고경영진이 이전 회의 기록 등을 통해 개선사항과 이행 여부를 파악하고 있는지 	
17	<p>최고경영진은 윤리경영 환경 변화를 반영하여 필요한 경우 윤리강령을 개정한다.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ① 윤리경영 관리체계는 윤리경영 관련 법령, 지침, 표준 등의 변화를 즉시 반영하여 윤리강령을 개정하고 최고경영진에게 보고하고 있는지 	

2

관리체계 구축: 적절한 권한위임과 감독책임 강화

(1) 최고경영진은 윤리경영을 전담하는 전문적인 관리체계를 구축해야 한다. 이 경우 적절한 권한을 위임하고 동시에 책임을 부여하는 것이 핵심이다.

최고경영진은 윤리경영시스템을 설계하고 운영할 직접적인 책임을 갖는다. 윤리경영 관리체계는 독립적이고 실효적으로 업무를 수행하기 위해 적절한 조직의 지위, 정보에 대한 접근권한, 예산 등을 보유하여야 하며, 그 구성원이 인사상 불이익을 받아서는 안 된다. 최고경영진은 운영책임, 이사회는 감독책임을 진다. 이사회는 공공기관과 관련된 다양한 이해관계자의 기대, 법령과 규제의 요구 및 연관된 위험을 이해하여야 하며, 최고경영진이 업무를 수행하기 위하여 수립한 구조 및 프로세스를 기반으로 감독 기능을 수행한다. 이를 위해 최고윤리경영자 지정, 윤리경영 비상임이사 지정 등 기관의 실정에 맞는 조직 및 운영 방법을 자율적으로 선택할 수 있다.

최고경영진은 공공기관의 윤리경영 프로그램을 계획하고, 실행하고, 통제하며, 주기적으로 평가하는 등 운영책임을 수행하기 위하여 필요한 조직구조와 보고체계를 수립한다. 부여한 책임이 달성되고, 정보가 의도한 대로 흘러갈 수 있도록 보고체계를 설계하고 평가해야한다. 이와 같은 보고체계를 설계하고 평가하는 것은 공공기관과 협력업체가 부여 받은 책임을 이행하는 과정에서 발생할 수 있는 이해상충 상황을 파악할 수 있게 한다.

(2) 최고경영진은 윤리경영 목적 달성에 필요한 전문 인력을 선발하고 육성해야 한다. 이를 위해 필요한 교육과 훈련을 제공해야 한다.

공공기관은 내·외부 환경이 변화함에 따라 새로운 위험 요소가 식별되는 경우, 이러한 위험에 적절히 대응하기 위하여 적절한 자격이 있는 전문성을 보유한 인력을 활용해야 한다. 이를 위해 공공기관은 각종 정책과 절차를 통해 적절한 인력자원을 채용, 평가 및 유지하기 위해 인적 자원 관리 프로세스를 관리·실행해야 한다. 이러한 과정은 전문 인력을 선발하고 육성·교육하는 모든 절차를 포함한다. 변화하는 위험의 상대적 중요성을 고려하여 인력 규모를 적절하게 결정하여야 하며, 주기적으로 재조정되어야 한다.

조직 내에서 권한의 위임은 조직 운영의 유연성을 증가시키지만, 반면에 관리해야 할 위험을 복잡하게 만들기도 한다. 최고경영진은 어떤 권한을 부여하거나 부여하지 않을 것인지에 대한 기준을 제공해야 한다. 공공기관이 업무를 수행해 나가는 과정에서 발생할 수 있는 권한의 부적절한 사용을 예방시킬 수 있도록 업무의 분장이 필요하다. 또한 업무를 수행하는 과정에서 상하급자와 동료 간에 견제와 균형이 이루어져야 한다.

(3) 조직은 전문성과 독립성을 갖춘 윤리경영 전문가를 이사회 구성원으로 확보하기 위해 노력해야 한다.

이사회는 감독 책임을 수행함에 있어 최고경영진과 독립적이어야 하며, 적절한 전문성과 기술을 보유할 필요가 있다. 이사회는 부정행위에 대한 문제제기, 임원의 활동에 대한 면밀한 조사, 쟁점사항에 대한 대안 제시 등 업무를 수행해야 하기 때문에 독립성과 전문성을 갖추어야 한다. 이사회는 윤리경영 관련 전문적·독립적 감독을 위해 이사회 구성원 중 1인 이상을 윤리경영 담당 이사로 지정할 수 있다.

(4) 최고경영진은 윤리경영 목적에 부합하는지 여부를 평가하고 그 결과에 따라 적절한 보상과 징계처분을 실시해야 한다. 이러한 처분은 조직 내 모든 구성원에게 투명하게 공개되어야 한다.

최고경영진은 공공기관의 장단기 목표의 달성과 연계하여, 모든 구성원들의 책임을 고려한 성과평가지표 및 인센티브를 포함하는 보상체계를 수립해야 한다. 공공기관은 목적 달성에 부합될 수 있도록 보상 및 징계를 균형 있게 운영해야 하며, 정성적 요소와 정량적 요소가 결합된 성과평가지표를 수립한다. 최고경영진은 기관의 보상체계를 일관성 있게 적용하고, 주기적으로 검토해야 한다.

〈체크리스트〉

1	윤리경영 프로그램을 추진하는 관리체계가 구성되어 있다.
	<ul style="list-style-type: none"> ① 윤리경영 프로그램을 추진하는 기관장 산하 별도의 관리체계가 구성되어 업무를 수행하고 있는지 ② 일상적인 기관의 업무와 독립되어 윤리경영 관련 업무만 전담으로 수행하고 있는지 ③ 윤리경영 관리체계는 사전적 윤리경영 수행을 전담하고, 감사 조직은 사후적 위반 행위를 점검하는 방법으로 업무가 분장되어 있는지 ④ 기관의 규모와 특성에 따라 불가피하게 이해충돌담당관, 공직자윤리위원회, 감사부서 등을 윤리경영 관리체계로 지정할 수 있으며, 이 경우 업무상 겹치는 부분에 대해 명확한 기준에 따라 역할을 조정하는지
2	윤리경영 관리체계의 장을 임면할 때 이사회의 검토를 받는다.
	<ul style="list-style-type: none"> ① 윤리경영 관리체계의 장을 임면하는 과정에서 독립성과 전문성을 갖춘 전문가의 조력을 받고 있는지
3	윤리경영 관리체계의 역할, 책임 및 권한을 내부 정관 또는 사규에 문서로서 규정하고 있다.
	<ul style="list-style-type: none"> ① 윤리경영 관리체계의 책임, 권한, 업무범위, 역할 등에 관한 기준이 정관, 직제규정 또는 기타 사규를 통해 규정되어 있는지 ② 윤리경영 관리체계는 윤리경영 프로그램의 세부계획 수립 및 관리, 필요한 교육 훈련 실시, 시정조치와 예방조치의 시행 및 결과 통보의 권한과 의무를 가지는지
4	윤리경영 관리체계 구성원은 독립적이고 실효적으로 업무를 수행할 수 있는 정도의 기관 내 직급과 정보에 대한 접근권한을 가진다.
	<ul style="list-style-type: none"> ① 윤리경영 프로그램 운영(계획수립, 준법감시, 비위 예방, 교육, 위반사항 대처 등)에 따른 의사결정에 상시 참여하고 있는지 ② 윤리경영 프로그램 운영에 장애가 발생하지 않도록 직급과 무관하게 정보 제공을 요청할 수 있는 권한을 가지고 있는지

5	<p>윤리경영 관리체계 구성원은 필요한 경우 외부 전문가의 조언·조력을 구할 수 있다.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ① 외부 전문가의 선정 과정에서 윤리경영 관리체계 구성원의 의사가 적극 반영되는지 ② 외부 전문가의 조언 또는 조력을 받기 위한 예산이 충분히 책정되어 있는지 ③ 조언 및 조력을 구할 수 있는 외부 전문가 풀(Pool)이 마련되어 있는지 ④ 독립적이고 객관적인 윤리경영 전문가에 대한 정의 및 그 선정 기준이 명시적으로 규정되어 있는지 	
6	<p>윤리경영 관리체계 구성원은 선량한 관리자의 주의의무로 자신의 직무를 수행하여야 하고, 기관·임직원의 비밀을 누설하여서는 안 된다.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ① 선량한 관리자의 주의의무의 내용을 구체화하는 내용이 내부 지침에 규정되어 있고 이를 구성원들이 인지하고 있는지 ② 비밀의 범위를 구체화하여 내부지침에 규정하고 있는지 ③ 퇴직자의 경우에도 비밀이 누설된 경우 그 출처를 조사하고 민사소송 등 적극적으로 비밀 누설의 책임을 묻기 위해 필요한 조치를 취하고 있는지 	
7	<p>윤리경영 관리체계의 구성원은 전문성 확보를 위해 안정된 임기를 보장받는다.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ① 임기는 직무수행의 독립성과 전문성을 보장하기에 충분한지 ② 임기 중 해임 또는 직무변경 사유 및 그 절차를 구체화하여 내규 또는 징계지침 등에 명시하고 있는지 ③ 타 부서 발령 전 발령 사유를 통지하고 소명 기회를 부여하는지 	
8	<p>윤리경영 관리체계 구성원이 조직 내 승진 기회 및 기타 인사상 불이익을 받지 않음을 내부 인사 규정에 명시하고 있다.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ① 윤리경영 관리체계 구성원이 승진 기회 및 기타 인사상 불이익을 받지 않음을 사규 등 기타 내부 인사 규정으로 명시하고 있는지 ② 실제로 조직 내 승진 기회의 불이익을 받은 사례는 없는지 	

9 윤리경영 관리체계 구성원의 전문성을 확보하기 위한 구체적인 역량 강화 계획(캠페인, 전담조직 피드백, 교육 등을 포함)을 주기적으로 수립하고 이행하고 있다.

- ① 윤리경영 관리체계 구성원의 전문성을 확보하기 위한 역량 강화 계획을 수립하고 있는지
- ② 역량 강화 계획은 단기 및 중장기 계획이 수립되어 있고, 반기 또는 각 연도별로 개정되고 있는지
- ③ 윤리경영 관리체계 구성원은 윤리경영 프로그램 내용 및 부패 방지법, 해당 공공기관의 윤리강령 주요 내용에 대해 조직 내부적으로 정기교육을 받는지

10 윤리경영 관리체계 구성원과 실무진 사이의 괴리를 방지하기 위해 윤리경영 추진 실태에 대한 현장 점검 및 소통간담회를 운영하고 있다.

- ① 윤리경영 관리체계는 일반 부서들의 윤리경영 프로그램 수행에 따른 어려움 등 이행 실태를 지속적으로 체크하고 있는지
- ② 각 일반 부서들의 이행 실태에 대해서 현장 점검 또는 소통간담회의 형식으로 실질적으로 점검이 이루어지고 있는지
- ③ 일반 부서 구성원들이 윤리경영 프로그램을 수행하거나 윤리강령을 준수하는 과정에서 실무와의 괴리 등 문제점을 발견하는 경우, 윤리경영 관리체계는 이를 신속히 파악하고 피드백을 반영하는 등 윤리경영의 실제 적용을 위해 노력하는지

11 공공기관 비상임이사 중 1인 이상을 윤리경영 담당으로 지정하고 있다.

- ① 지정된 비상임이사에 대해서 윤리경영 담당임을 고지하는지
- ② 지정된 비상임이사에게 윤리경영과 관련된 사안이 발생할 때마다 검토의견 제출을 요청하고 있는지
- ※ 별도의 선임절차 없이 기존의 비상임이사 중 적절한 자격을 보유한 사람을 윤리경영 전문가로 지정할 수 있음

12	윤리경영 관리체계는 윤리경영 전문가로 선임된 비상임이사에게 적절한 정보를 제공하고 업무를 지원한다.
	<ul style="list-style-type: none"> ① 윤리경영 관리체계는 해당 비상임이사에게 윤리경영 관련 이사회 안건을 이사회 개최 전에 보고하는지 ② 윤리경영 관리체계는 해당 비상임이사의 요구에 따라 추가적인 검토와 보고를 진행하는지 ③ 해당 비상임이사에게 안건 검토와 관련된 적절한 수준의 실비를 보상하고 있는지
13	윤리경영 관리체계는 최고경영진에게 위반·위법행위의 중지·개선·시정·제재 등의 조치를 절차에 따라 실시할 것을 요구할 수 있다.
	<ul style="list-style-type: none"> ① 윤리경영 관리체계는 윤리위반 행위자에게 신속하게 중지·개선·시정·제재를 할 수 있는 권한이 있는지(감사부서 협업) ② 윤리경영 관리체계는 윤리위반 행위가 발생할 우려가 있는 경우 신속한 조치를 실시할 것을 요구할 수 있는지
14	이사회는 윤리경영의 주요 사항을 심의하고, 최고경영진이 이사회에 결정을 충실하게 반영하여 윤리경영 프로그램을 정비하고 실효적으로 운용하는지를 감독한다.
	<ul style="list-style-type: none"> ① 이사회가 윤리경영 프로그램 운용 실적과 개선방안에 대하여 실질적인 역할을 하는지 ② 이사회가 윤리경영 프로그램 수립단계에서부터 주요사항의 결정을 위해 논의에 참여하고 있는지

15

최고경영진은 윤리경영 프로그램을 구축·정비·운영하고 그 작동 상황을 감독한다.

- ① 최고경영진이 윤리경영 프로그램의 운영 및 결과에 최종 책임이 있다는 명시적 규정이 있는지
- ② 최고경영진은 윤리경영 프로그램 운용 실적과 개선방안에 대하여 실질적인 보고를 받는지
- ③ 최고경영진이 실효적 윤리경영 프로그램의 구비를 위해 수립 단계부터 논의에 참여하고 있는지

16

윤리경영 관리체계는 각 부서별 윤리경영 프로그램 실시 상황을 모니터링하고, 조직 내 윤리경영 프로그램 위반 및 기타 위법 행위가 발견된 경우, 이를 해당 부서 책임자에게 통보하고 감사 및 최고경영진에게 보고하기 위한 소통 채널을 갖추고 있다.

- ① 모니터링 업무를 전담하는 담당자가 지정되어 있는지
- ② 담당자는 모니터링 업무를 수행하기에 적절한 경험과 능력을 갖추고 있는지
- ③ 모니터링 분석에 대한 정기 검토 보고서가 작성되는지
- ④ 모니터링 담당자는 윤리경영 위반 또는 기타 위법행위를 발견한 경우 지체 없이 이해상충의 여지가 없고 독립성이 보장된 윤리경영 관리체계 책임자 및 감사, 최고경영진에게 보고하는지
- ⑤ 보고 의무와 관련된 명시적 규정이 마련되어 있는지

3

윤리위험 식별: 위험요인을 식별하고 위험도를 계량화

(1) 조직의 다양한 수준에서 나타날 수 있는 위험 요인을 예측하고 식별할 수 있어야 한다. 이러한 위험은 외부 협력업체가 유발하는 위험을 포함한다.

위험 식별은 최고경영진에서 실무진까지 다양한 수준에서의 위험을 고려하는 포괄적인 절차이어야 한다. 위험을 식별하고 분석하는 절차는 지속적이고 반복적으로 수행되어야 한다. 이를 위해 최고경영진은 다양한 방법과 기술을 사용할 수 있도록 하고, 관련 절차와 통제 수단을 마련해야 한다.

위험 식별은 전사적 수준 위험뿐만 아니라 협력업체가 유발하는 위험도 포함한다. 과거 기관의 위반사례, 타사 사례 등을 참고하여 다양한 수준의 위험을 식별하여 예기치 못한 위험이 발생할 수 있는 사각지대의 크기를 줄여나가야 한다.

(2) 식별된 위험을 분석하고 평가하기 위해 적절한 수준의 책임과 권한을 가진 관리자가 참여하는 위험평가 시스템을 구성해야 한다.

위험을 식별한 이후에는 위험의 분석과 평가가 수행되어야 한다. 위험 식별에 대한 책임은 본부 및 부서에 있는 각 책임자에게 있다. 그리고 적절한 권한을 가진 관리자가 참여하는 효과적인 위험평가 절차를 갖추어야 한다.

식별된 위험을 분석할 때는 위험의 중요성을 평가해야 한다. 위험의 발생가능성과 그 영향의 크기, 발생한 영향의 지속성 등을 고려할 필요가 있다. 이 경우 위험의 발생가능성과 해당 위험이 미치는 영향의 크기를 계량화하여 평가하는 방식을 최대한 사용해야 한다. 위험의 잠재적 중요성이 평가되면 최고경영자는 위험의 중요성과 위험을 적정 수준으로 관리하기 위한 비용 등을 고려하여 위험 대응방안을 최종 결정한다. 이 경우 위험을 핵심위험과 일반위험으로 구분하고 그에 대한 대응을 달리 정할 수 있다.

(3) 식별된 위험에 대해 주기적으로 평가하고 그 결과에 따라 위험 통제활동을 재조정해야 한다.

식별된 위험요인은 주기적으로 평가되어야 한다. 평가 결과에 따라 핵심 위험과 일반위험으로 구분을 변경하거나, 위험요인에서 제외 또는 추가할 수 있다. 변경된 경우 그에 맞는 위험 통제활동과 연결될 수 있도록 조정해야 한다. 식별된 위험과 위험 통제활동이 상호 연계되어 최대의 효과를 발휘할 수 있도록 해야 한다. 이를 위해 통제활동을 조정하고 변경하는 것이 필요할 수 있다. 통제활동은 해당 위험을 낮출 수 있는 최선의 방법을

택하되, 그 위험과 연관된 다양한 변수를 고려하여 선정되어야 한다. 예를 들어 뇌물 수수, 과도한 접대 등을 포함한 비윤리적인 행위 등은 일반적으로 동기(유인과 압력)와 실행할 수 있는 기회 그리고 태도 및 사후합리화가 연관되어 있다. 공공기관은 동기(유인과 압력)로 작용할 요소와 사후합리화를 통한 윤리문화 훼손 등 잠재적 영향도 고려해야 한다. 비윤리적인 행위를 할 경우 적발될 수 있다는 임직원의 인식을 높이는 방안이 고려되어야 하며, 특히 무지(無知)의 경우도 책임에서 벗어날 수 없음을 강조해야 한다.

<체크리스트>

1	<p>현업부서는 주기적으로 윤리위험 요인을 사전에 예측 및 식별하고, 이를 윤리경영 관리체계에 보고하고 있다.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ① 윤리경영 관리체계는 주기적으로 현업부서의 윤리위험 요인 예측 및 식별 결과를 취합하기 위한 절차를 마련하고 있는지 ② 윤리위험 요인을 예측 및 식별하는 기준을 구체적으로 마련하고 있는지 ③ 윤리위험 요인의 수, 중요도, 실제 발생 가능성 등을 고려하여 현업부서 중 일부를 특별 관리 대상으로 지정하고 관리하는지 ④ 현업부서가 윤리위험 요인 예측 및 식별 결과를 윤리경영 관리 체계에 보고하는 주기가 적절한지
2	<p>윤리경영 관리체계는 윤리위험 요인을 사전에 예측 및 식별하고 이를 종합하여 기관 내 전 부서·임직원에게 공지하고 있다.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ① 최고경영진에 주기적으로 윤리위험 요인 예측 및 식별 결과에 대한 보고를 하는지 ② 전체 임직원에게 윤리위험 요인 예측 및 식별 결과를 실질적으로 공유하는 절차가 마련되어 있는지
3	<p>기관 고유의 특성을 반영하여 기관 내 윤리위반 행위 발생의 사각지대를 발굴하고 이를 특별히 관리한다.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ① 겸직, 외부강의 등 윤리위반 행위 발생의 사각지대 발굴·관리 대상 행위의 신고·보고 절차 등이 제정되어 있는지 ② 휴직자, 임금피크제 적용자 등 윤리위반 행위 발생의 사각지대에 놓일 가능성이 높은 임직원의 외부활동에 대한 제한과 신고 의무 등이 명시적으로 규정되고 제대로 이행되는지 ③ 자회사 운영, 다른 기관 파견, 일시적 업무수행 등 각 공공기관의 특성상 나타날 수 있는 윤리위반 행위 발생의 사각지대를 규정하고 이에 대한 위험 식별이 이루어지고 있는지

4	윤리경영 관리체계는 식별된 윤리위험 요인의 원인을 분석하고 최고경영진에 보고하고 있다.
<ul style="list-style-type: none"> ① 윤리위험 분석을 위해 일반적으로 사용되는 신뢰가능한 방법론을 사용하였는지 ② 윤리위험 요인의 원인 분석 결과를 최고경영진에게 보고하는 주기는 적절한지 	
5	윤리위험 요인의 분석 결과에 따라 윤리위반 행위의 발생가능성 등에 대한 계량화가 이루어지고 있다.
<ul style="list-style-type: none"> ① 윤리경영 실적을 토대로 윤리위험 요인의 수, 중요도 및 윤리위반 행위 발생 빈도를 파악하고 계량화하여 자료로 보유하는지 ② 실제로 해당 업무에 종사하는 현업 담당자의 의견을 청취하고, 윤리위험 위반 행위 관련 자료 계량화에 그 내용을 반영하는지 ③ 계량화 과정에서 유사한 위험에 직면한 타 기관 사례를 활용하였는지 ④ 윤리위험 분석 시 잠재적 위험 요인에 대한 분석을 반영하는지 	
6	윤리위험 요인의 측정된 위험도에 따라 우선순위(핵심위험과 일반 위험)를 부여하고, 위험도를 주기적으로 재조정하고 있다.
<ul style="list-style-type: none"> ① 설정된 핵심위험의 수가 해당 위험의 개선을 통해 윤리경영의 목적을 달성하기에 적절한지(지나치게 적은 목표는 윤리경영의 실효성을, 많은 목표는 경영상 효율성을 저해할 수 있음) ② 핵심위험을 선정하는 과정에서 최고경영진이 참여했는지 ③ 모니터링 결과를 참고하여 적시에 위험도 변동을 반영하는지 ④ 핵심위험과 일반위험을 구분하는 구체적 기준이 있는지 	

7

윤리위험 요인의 우선순위와 발생 원인에 따라 대응 방안을 달리하고 있다.

- ① 우선순위에 따라 대응 방안을 달리하고 있는지
- ② 원인 분석의 결과를 반영하여 대응방안을 마련하고 있는지

8

협력업체가 초래할 수 있는 윤리위험에 대한 식별 활동이 윤리경영 관리 체계에 의해 주기적으로 이루어지고 있다.

- ① 위험식별 활동이 필요한 협력업체 등의 범위에 대해 기관 내부적으로 명시적인 규정이 마련되었는지
- ② 협력업체가 유발할 수 있는 위험을 식별하기 위해 별도로 책임자가 지정되어 있는지
- ③ 협력업체 등에 대한 윤리위험 식별 주기가 적절한지

9

협력업체가 윤리경영 프로그램을 위반한 경우 협력업체 선정 절차의 적절성, 선정 절차의 준수 여부 등을 검토한다.

- ① 협력업체 선정 시 해당 업체를 선정한 사업적 근거를 확보하고 기록으로 보존하고 있는지
- ② 협력업체가 윤리경영 프로그램을 준수하도록 선정 단계에서 조치를 하였는지(준수서약서 징구, 각종 모니터링에 동의 조항 계약 시 삽입 등)
- ③ 협력업체 선정 단계에서 과거 윤리경영 프로그램 위반 사실을 중요한 고려 요소로 포함하고 있는지

4

환경변화 대응: 외부변화에 민감, 리더십 변화에 안정

(1) 윤리경영에 중요한 영향을 미칠 수 있는 내·외부의 변화요인을 식별하고 평가할 수 있어야 한다.

경제, 산업, 규제환경이 변화함에 따라, 공공기관의 사업모델, 조직, 업무프로세스, 사업 활동의 범위와 성격도 바뀐다. 윤리경영도 이처럼 변화하는 상황에 적합하도록 바뀔 필요가 있다. 따라서 모든 공공기관은 공공기관의 목적 달성에 증대한 영향을 미칠 수 있는 내·외부 요인을 식별하고 평가하는 프로세스를 마련해야 한다. 다른 기관에서 발생한 문제점이나 사례 그리고 국회에서 새로이 제정한 법령 등을 신속히 파악하고 조직 내 미치는 영향을 측정 후 이러한 변화에 따른 적절한 조치를 취해야 한다.

(2) 리더십의 변화나 임직원 교체로 업무 공백이 발생해도 윤리경영 목적을 달성하는데 지장이 없도록 업무승계 계획을 수립해야 한다.

공공기관 임직원이 수행하는 역할에 공백이 발생하더라도 목적 달성에 지장이 없어야 한다. 이를 위해 공공기관은 업무 승계계획(승계와 관련된 비상계획 포함)을 수립하여 대비해야 한다. 공공기관에 새로 임명된 최고경영진은 해당 기관의 문화를 이해하지 못하여 다른 경영철학을 고집하거나, 윤리경영시스템 관련 절차를 배제하고 성과에만 치중할 수 있다. 또한, 효과적인 교육·훈련이나 감독 없이 이루어진 직원의 빈번한 교체는 윤리경영시스템에 부정적인 영향을 미칠 수 있다. 따라서 이러한 단절이 발생하는 것을 방지할 수 있는 계획을 사전에 수립해야 한다.

〈체크리스트〉

1	법령 제정, 규제환경 변화, 경제·산업 환경 변화 등을 주기적으로 식별하고 윤리경영에 미치는 영향을 평가하고 있다.
	<ul style="list-style-type: none">① 법령 제정, 규제환경 변화, 경제·산업 환경 변화가 윤리경영에 미치는 영향을 기관의 특성을 고려하여 분석하고 있는지② 평가 주기는 적절하게 설정되어 있는지
2	주기적으로 타 기관의 윤리경영 위반 사례를 참고하여 그 윤리위반 행위가 당해 기관에서 발생할 가능성을 평가하고 있다.
	<ul style="list-style-type: none">① 타 기관과 당해 기관과의 비교·분석 결과를 토대로 구체적 사실 관계를 검토하여 타 기관에서 발생한 것과 동일한 윤리위반 행위의 발생가능성을 평가하고 있는지② 평가주기는 적절하게 설정되어 있는지
3	환경적 변화, 타 기관 사례에 대한 평가 결과를 윤리경영 관리체계가 분석하고 적절한 조치를 최고경영진에 제안하고 있다.
	<ul style="list-style-type: none">① 윤리경영 관리체계가 각 변화요인이 윤리경영에 미치는 영향과 타 기관 사례 등을 고려하여, 중요도를 계량화하기 위해 노력하고 이를 통해 우선순위를 부여하고 있는지② 윤리경영 관리체계가 최고경영진에 적절한 조치를 제안하고, 그 제안 사항을 작성할 때 조직 내·외부 전문가의 조력을 받는지

4 최고경영진은 환경적 요인의 변화 및 타 기관 사례를 참고하여 적절한 조치를 이행하고, 윤리경영 관리체계가 제안한 적절한 조치를 이행하지 않을 경우 그 이유를 기재하도록 하고 있다.

- ① 최고경영진은 윤리경영 관리체계의 제안을 수용하지 않는 경우, 근거를 명확하고 구체적으로 제시하고 있는지

5 인사전환기마다 임직원에게 윤리경영에 대한 교육을 받도록 하고 있다.

- ① 인사전환 후 해당 직무의 특수성을 반영한 교육이 이루어지고 있는지
- ② 윤리경영 교육 이후 시험 등을 통해 이해도를 측정하고 있는지

6 윤리경영 업무 관련 인수인계를 각 임직원의 담당 업무에 포함하고 있다.

- ① 해당 직무에 필요한 내용을 중심으로 인수인계 시, 전달 필요한 윤리경영 항목의 체크리스트를 작성하고 있는지
- ② 인수인계 후에도 일정 기간(예를 들어 1개월) 전임자에게 문의가 가능하도록 제도를 만들거나, 멘토링 시스템 등을 통해 같은 부서 내 타 직원으로 하여금 질의에 답하여주도록 하는 등 해당 부서에 적용되는 윤리경영 프로그램의 내용을 숙지하도록 돕고 있는지

5

통제활동 수립: 윤리위험별로 적절한 대응방안 설계

(1) 윤리위험 파악과 연계하여 식별 및 평가된 윤리위험별로 적절한 대응을 할 수 있도록 필요한 대응방안을 설계해야 한다.

통제활동은 모든 윤리경영시스템 구성요소를 지원하지만, 특히 윤리 위험 파악 절차와 연계된다. 최고경영진은 윤리위험 파악 결과를 토대로 윤리 위험에 대응하기 위하여 효과적인 대응방안을 식별하고 설계한다. 이를 위해 기존 윤리강령 위반사례 등을 참고하여 공공기관과 내부 부서별 업무의 특성상 발생할 수 있는 다양한 위험요인을 통제활동과 매칭해야 한다. 예를 들어 채용비리를 방지하기 위해 공개채용을 원칙으로 규정할 수 있으며, 재직 중 비리를 막기 위해 취업심사제도의 원활한 운용을 지원하는 방안 등을 고려할 수 있다. 또한 법령 규정을 적용하는 것에 그치지 않고, 기관 자체적으로 파악한 다양한 윤리위험을 효과적으로 통제하여 적극적으로 통제활동을 설계하는 기관별 노력이 더욱 중요하다.

(2) 통제활동은 모든 기관에 공통적으로 적용될 수 있는 것과 기관 고유의 특성을 고려하여 수립되는 것으로 구분할 수 있다. 공통적으로 적용 가능한 기준을 우선 적용하고 고유의 특성을 추가로 반영하는 것이 바람직하다.

각 공공기관은 그 기관만의 목적과 사업방식을 가지고 있기 때문에, 다양한 윤리위험과 관련된 통제활동이 각기 다를 수밖에 없다. 윤리경영 통제활동에 영향을 미치는 공공기관 고유의 대표적 요인으로는 국민적 이해관계에 미치는 영향이 중요하여 규제를 많이 받는지 여부, 여러 나라에 걸쳐서 다양한 활동을 수행하는지 여부, 사업 활동에 자율성이 강조되는지 또는 높은 수준으로 중앙 집권화 되어 있는지 등을 들 수 있다.

예를 들어, 최근 발생했던 토지주택공사의 이해충돌 사례와 같은 사건의 재발을 방지하기 위하여, 토지 개발, 수용 등 부동산 관련 업무 종사자의 부동산 신규 취득을 제한하거나, 부동산·금융투자상품 등과 관련하여 직무상 취득한 미공개정보의 이용을 방지하기 위한 조치(거래신고·제한 등)를 취할 수 있다. 기관 고유의 요인을 고려한 대응방안을 마련하는 과정에서는 해당 기관의 과거 사례는 물론이고, 유사한 위험에 직면한 타사의 사례 또한 참고하는 것이 바람직하다.

한편 기관의 고유한 특성을 지나치게 강조하여 일반적으로 적용 가능한 통제활동을 배제하는 것은 바람직하지 않다.

(3) 현직자로 인한 윤리위협 발생뿐만 아니라 내부 시스템에 익숙한 퇴직자나 기타 불만을 가진 임직원에 의해 윤리위협이 발생할 수 있으므로, 이에 대한 통제방안도 마련해야 한다.

네트워크 보안 위협은 내부와 외부로부터 모두 발생할 수 있다. 이러한 위협은 네트워크와 인터넷에 의존하는 정도가 큰 회사일수록 특히 중요하다. 오늘날처럼 서로 긴밀하게 연결된 업무 환경에서는 외부위협이 일반적으로 발생하는 현상이기 때문에, 이러한 위협에 대처하기 위한 지속적인 노력이 필요하다.

한편 내부 위협은 내부시스템과 프로세스에 익숙하여 관련 접근권한에 대해 잘 알고 있는 퇴직자나 불만을 가진 임직원에 의해 발생할 수 있다. 공공기관은 승인된 인원만 네트워크에 접근할 수 있도록 하고, 직무 및 역할의 변경이나 퇴사에 따라 접근권한을 신속히 변경하는 통제활동을 구축하고 적용해야 한다. 또한, 공공기관의 정책에 따라 접근권한이 적절하게 유지되고 있는지를 확인하기 위하여 주기적인 검토절차를 마련해야 한다.

〈체크리스트〉

1	최고경영진은 윤리위험 파악 결과(위험 발생원인, 해결의 우선순위 등)를 참조하여 대응방안을 설계하고 설계 이유를 기재하고 있다.
	<ul style="list-style-type: none">① 윤리위험별로 명확하게 구분된 대응방안을 매칭하고 있는지② 윤리위험별로 다양한 대응방안을 마련하고 있는지
2	직무관련자의 부정행위를 방지하기 위한 시스템이 갖춰져 있다.
3	수의계약을 엄격하게 관리하는 시스템을 갖추고 있다.

- ① 거래 당시 직무관련자가 아니었다가 추후 직무관련자가 된 경우에도 직무관련자와의 거래 신고가 이뤄지도록 하고 있는지
- ② 과거 직무관련자였고 일정한 시간(예 : 2년) 경과 전에 거래를 한 경우에도 직무관련자와의 거래 신고가 이뤄지도록 하고 있는지
- ③ 시중 은행이자 수준의 금리를 지급하는 등 통상적 대가를 지급하는 경우라도 직무관련자와 거래 시 신고가 이루어지고 있는지
- ④ 직무관련자의 대상자 범위를 구체화하고 있는지

- ① 수의계약 체결 시 법령에 저촉되는 사항을 제외하고 계약에 관련된 모든 내용을 공개하는 것을 원칙으로 규정하고 있는지
- ② 금액과 무관하게 수의계약 체결은 인트라넷을 통해 결재를 받아야 하고, 이때 기입한 내용이 결재 후 자동으로 업로드 되는 등 윤리경영시스템에 의한 내부통제의 실효성을 확보하고 있는지
- ③ 계속반복적으로 동일한 업체와 수의계약을 체결하는 경우에도 매 계약 시마다 정식 계약 체결 절차를 거치는지

4 채용과정을 투명하게 공개하고 있다.

- ① 채용과정 공개는 모집공고, 필기시험, 면접전형까지 채용 전 과정에 대하여 이뤄지고 있는지
- ② 모집공고 시 전형단계별로 전형기준을 공개하고 있는지
- ③ 기관 임직원의 친인척이 채용된 경우 그 수를 정기적으로 공개하는지
- ④ 채용절차 실시 전 충분한 기간을 두어 채용공고를 하도록 규정에 정하고 있는지
- ⑤ 채용공고는 원칙적으로 변경 불가능하도록 규정하되, 내부기준으로 정한 부득이한 사유로 인해 인사위원회 의결·기관장 승인 등 내부기준에 정한 절차를 거쳐 변경하는 경우, 충분한 기간을 두어 최대한 많은 구직자가 알 수 있는 방법으로 사전에 그 변경 내용을 공고하고 있는지

5 공개경쟁 채용을 원칙으로 규정하고, 기관장의 특별 채용 금지 등 엄격하고 투명한 채용시스템을 갖추고 있다.

- ① 공개경쟁 채용을 원칙으로 규정하고 있는지
- ② 기관장 재량의 특별 채용 제도를 폐지하였는지
- ③ 기관장의 직원에 대한 최종합격자 선정 권한을 폐지하였는지

6 채용비리 등으로 인한 피해자를 구제하고, 채용비리 등에 연루된 임직원을 퇴출하고 제재하는 등의 절차를 마련해두고 있다

- ① 채용비리로 인한 피해자를 구제하는 방법 및 절차를 명시적으로 마련해두고 있는지
- ② 채용비리 피해자 특정 가능 시 특정된 피해자에게 피해 발생 다음 단계 재응시 기회를 부여하는 규정을 명시적으로 두고 있는지
- ③ 채용비리의 피해자 특정 불가 시 피해자 그룹을 대상으로 해당 단계부터 제한경쟁채용 기회를 부여하는 규정을 명시하고 있는지
- ④ 채용비리에 연루된 임직원의 퇴출 및 제재, 각종 채용 절차의 부정합격자 채용 취소 등 사후 대응방안이 마련되어 있는지
- ⑤ 승진·평가 등 각종 인사상 비리에 연루된 임직원의 퇴출·제재, 부정하게 승진 임용된 자에 대한 승진 취소 등의 사후 대응방안이 마련되어 있는지

7 **정당한 이유 없이 기관 물품 등을 사적인 용도로 사용·수익한 경우 그 피해액을 환수 조치하고 있다.**

- ① 정당한 이유 없이 기관 예산·재화·용역·물품 등을 사적인 용도로 사용·수익한 경우 그 피해액을 환수 조치하다는 명시적인 규정이 있는지
- ② 환수조치 하는 금액은 재발을 효과적으로 방지하기에 적절한 수준인지
- ③ 기관 필요에 의해 기관의 물품·차량·시설을 일시적으로 당초 목적 외로 사용하는 경우, 기관장의 승인을 득하도록 규정되어 있는지

8 **공공기관 예산의 사용으로 인해 발생한 항공기 마일리지 및 기타 적립금, 포인트 등의 각종 부가 인센티브를 환수하거나 공적 목적에 사용하도록 조치하고 있다.**

- ① 공공기관이 예산을 사용하여 차량·선박·항공기·철도 등을 이용할 때 제공받는 마일리지 또는 기타 포인트 등 부가 인센티브를 체계적으로 기록하고 관리하는 시스템이 있는지
- ② 공공기관 예산의 사용으로 인해 발생한 각종 부가 인센티브를 개인이 사익을 위해 이용하지 않도록 공공기관이 환수하거나 공적 목적에 사용하도록 조치하는 등의 관리가 이루어지는지

9 **기관 내부망 또는 공용 전화기 등을 통한 주식 또는 가상자산 등 금융상품 거래사이트 접속·거래를 차단하고 있다.**

- ① 내부지침 등을 통해 업무 중 금융상품 거래를 금지하고 있는지
- ② 기관 내부망 또는 공용 전화기 등을 통한 주식, 가상자산 등 금융상품 거래사이트 접속·거래를 차단하고 있는지

10 인허가 심사·감사·보조금 지급 심사 등의 업무를 수행하는 경우, 관련 관리시스템을 운영하고 있다.

- ① 관리시스템을 운영하여 신청 당사자가 직접 기관을 방문하거나 담당자를 만나는 대면 기회를 최소화하고 있는지
- ② 필요 증빙서류 등의 온라인 확인/검증을 가능하게 하고 있는지
- ③ 피당사자 또는 피당사자 회사 소속 임직원에 대한 설문조사, 전화 인터뷰 등의 방법으로 심사·감사 절차의 합리성·공정성 확보 여부를 평가 받고 있는지
- ④ 관리시스템을 통하여 유사 사업에 대한 중복 신청자를 선별하고, 중복 수혜를 방지하고 있는지

11 임직원이 자회사 등에 취업할 경우 엄격한 취업심사절차를 운영하고 있다.

- ① 공공기관의 임직원에게 퇴직 전 취업심사대상기관의 범위 및 취업승인 절차를 알리고 있는지
- ② 업무의 밀접한 관련성과 취업 후 영향력 행사 가능성 등을 판단함에 있어 구체적인 기준을 마련하고 있는지
- ③ 취업심사대상기관이 퇴직 전 5년 동안 처리한 업무와 관련된 경우, 취업을 청탁/알선하였는지 여부를 확인하기 위한 적절한 절차를 마련하고 있는지
- ④ 퇴직 후 3년 동안 퇴직자가 취업심사대상기관에 취업했는지를 확인하는 절차를 마련하고 있는지

12 법령·규제 등에서 요구하는 통제활동 외에 기관의 윤리위험을 최소화하기 위한 다양한 방안을 고려하고 있다.

- ① 대응방안을 수립함에 있어 기관의 환경요인과 특수성을 명시적으로 고려하고 있는지
- ② 필요한 경우 적용 가능한 통제활동을 파악하는 과정에서 외부 전문가의 조력을 받고 있는지

13 업무분장상 택지개발·지구지정 등 부동산 개발 업무를 하지 않는 경우라도 유관부서로서 협업한 경우 부동산 보유매수 여부에 대한 점검이 감사 대상에 포함되어 있다.

- ① 공공기관 임직원이 부동산 업무 유관부서 구성원으로서 유관부서와 협업한 경우 해당 직위 재직 기간, 직위 이름, 수행 업무, 유관부서 이름 및 담당자 등의 기록을 보존하고 있는지
- ② 부동산 업무 유관부서 선정 시 적절한 기준을 사용하여 사각지대가 발생하지 않도록 하고 있는지
- ③ 부동산 업무 유관부서 재직자에 대한 부동산 보유매수 현황을 주기적으로 파악하고 관련 문제 발생 시 적기에 시정조치를 하는지

14 감사감독 담당자가 감사감독 대상 기관에서 강의를 진행하고 강의료 명목의 금전을 수취하는 등 이해관계를 맺는 행위를 금지하고 있다.

- ① 감사·감독 담당자가 감사·감독 대상 기관에서 강의를 진행하고 강의료 명목의 금전을 수취하는 등 이해관계를 맺는 행위를 금지하는지
- ② 감사·감독 담당자와 감사·감독 대상 기관과의 접촉에 대하여 감사부서가 정기적으로 현황 점검을 진행하고 있는지
- ③ 감사부서의 감사 주기는 적정한지

15 감사감독 담당자가 직무관련 감사감독 대상 기관이 주최하는 행사에 참석하는 것 외에 단순한 견학, 실태조사, 사례연구 등을 위한 방문 시 감사감독 대상 기관으로부터 경비 등을 지원받는 행위를 윤리 강령 등 내규로 금지하고 있다.

- ① 감사·감독 담당자가 단순한 견학, 실태조사, 사례연구 등을 위한 방문 시 감사·감독 대상 기관으로부터 경비 등을 지원받는 행위를 명시적으로 금지하고 있는지
- ② 감사부서가 감사·감독 대상 기관을 대상으로 감사·감독에 지급한 경비 등의 내역을 제출받아 검증하고 있는지
- ③ 검증 주기는 적정한지

16 이해관계 상충 가능성 등 윤리위험이 존재하는 부서 간에는 사무 공간이나 전산자료를 공유하지 않고 있다.

- ① 사무공간과 전산자료가 분리되어 있는지
- ② 예외적으로 공유가 불가피한 경우, 관리자의 승인 절차 및 승인 기준이 명시되어 있는지
- ③ 관리자가 승인했을 때 그 이유를 기재하고 기록을 보존하고 있는지

17 정보에 대한 임직원의 접근권한은 부서이동, 퇴직, 담당 프로젝트 종료 등 업무상 필요가 없다면 즉시 회수되고 있다.

- ① 정보에 대한 임직원의 접근권한 회수가 이해충돌 발생가능성을 차단하는 범위 내에서 실무상 가능한 신속하게 이루어지고 있는지
- ② 감사 등을 통해 정보에 대한 임직원의 접근권한 미회수가 발견될 경우 부적절한 접근 시도가 있었는지를 확인하고 조치하는지

18 윤리경영 관리체계는 정기적으로 임직원의 정보에 대한 접근권한의 적절성을 평가하고 있다.

- ① 윤리경영 관리체계는 정보에 대한 접근권한의 적절성을 판단할 경우 필요시 외부전문가·현업부서 담당자의 도움을 받고 있는지
- ② 정보에 대한 임직원의 접근 기록을 일정기간 보존하는지
- ③ 윤리경영 프로그램의 운용을 위해 조사 등이 필요한 경우 윤리경영 관리체계에게 접근내역을 열람할 권한이 있는지
- ④ 임직원의 정보에 대한 접근권한의 적절성 평가 주기가 적절한지

19 정기적으로 정보보안시스템에 대한 점검을 받고 있다.

- ① 정보보안 위협요소가 발견될 경우 보안을 유지하기 위해 다양한 대응 방안을 시행하는지
- ② 정보보안 점검을 받는 주기는 적절한지

20 퇴직자와 업무상 접촉할 경우, 사규에서 접촉 장소를 제한하고 있다.

- ① 업무와 접촉 장소의 관련성이 적절하고 접촉 장소의 범위가 지나치게 넓지는 않은지
- ② 규정된 접촉 장소는 적절한 감독감시가 이루어질 수 있는 곳인지

6

통제활동 선택:

통제활동 선택과 주기적 유효성 평가

(1) 통제활동을 수행하는 담당자의 역할과 책임을 명확히 해야 한다. 이를 위해 통제활동을 위한 지침·절차 등을 문서화하고 공유할 필요가 있다.

효과적인 통제활동을 수행하기 위한 최고경영진의 지시사항은 공식적으로 문서화되어 공유되거나, 임직원의 활동 및 의사결정 과정에 반영되어야 한다. 문서화되지 않은 정책은 추진 동력을 잃기 쉽고, 담당자의 변경이 잦은 경우에는 불확실성이 증가하고 책임성도 낮아질 수 있다. 특히 협력 업체와 관련된 정책 및 절차는 공식적으로 문서화하는 것이 바람직하다. 정책은 반드시 조직 관리자의 역할 및 책임을 명확하게 설정하여야 한다. 정책의 구체적인 절차를 정할 때 각각의 통제활동을 수행하는 담당자의 책임을 명확히 하여야 한다.

통제활동의 절차는 ‘계획수립(Plan) → 이행(Do) → 평가(Check) → 개선(Act)’으로 진행되는 과정(일명 ‘PDCA’)을 참고할 수 있다. 각 단계에서 현업부서와 윤리경영 관리체계가 효율적으로 협업하는 것이 중요

하다. 현업부서도 윤리경영에 동참함으로써 윤리경영 관리체계의 부담을 경감하고 통제의 실효성을 높일 수 있다. 예를 들어, 현업부서가 윤리경영 프로그램 이행 단계에서 체크리스트 등을 활용하여 상시 모니터링을 실시할 수 있다. 또는 현업부서가 실무 수행 과정에서 애로사항이 발생할 경우 윤리경영 관리체계에 외부 전문가에게 자문을 구하도록 수 있다. 평가 및 개선 단계에서는 현업 부서의 관점에서 사각지대를 최소화하는 방안을 논의하고 공유하도록 할 수 있다.

**(2) 통제활동은 개선조치가 수행되어야 할 기한을 명시하여 관리해야 한다.
통제활동의 유효성에 대해 주기적인 재검토 과정보다 실시되어야 한다.**

구체적 사안에 대해 통제활동을 실시할 경우에는 개선조치가 수행되어야 하는 시기가 포함되어야 한다. 적시에 수행되지 못하는 절차는 통제활동의 유용성을 감소시킬 수 있다. 통제활동을 수행함에 있어서 추가 검토가 필요한 것으로 확인된 경우에는, 추가 기한을 명시하여 신속한 조치가 이루어질 수 있도록 해야 한다.

최고경영진은 위험 또는 목적의 중요한 변화에 대응하는 것과 별개로 식별된 위험과 매칭된 통제활동이 유효한 것인지 주기적으로 검토하여야 한다. 중요한 변화사항은 위험식별 단계부터 재검토되어야 한다. 기존 통제활동이 적정한지 재평가하고 개선하는 과정은 현업부서의 의견을 적극적으로 고려할 필요가 있다.

〈체크리스트〉

1	윤리경영 관련 최고경영진의 지시사항은 일정기간 보존되고 있다.
<ul style="list-style-type: none">① 실무와 법령에 근거하여 적절한 보존기간을 설정하고 있는지② 보존 과정에서 기록이 변경되지 않도록, 조직구조상 최고경영진으로부터 독립적 지위에 있는 주체가 정보보안이 갖추어진 장비·장소에서 보존하는지	
2	윤리경영 통제활동 관련 절차를 문서화하여 인트라넷 등을 통해 공유하고 있다.
<ul style="list-style-type: none">① 각 단계에서 현업부서와 윤리경영 관리체계가 효율적으로 협업하기 위해 취하는 조치가 마련되어 있는지	
3	윤리경영 통제활동 관련 현업부서, 윤리경영 관리체계, 최고경영진 수준별 담당자를 명확히 지정하고 있다.
<ul style="list-style-type: none">① 직급별로 (현업/윤리경영 관리체계/최고경영진/이사회) 업무 분담이 명확히 이루어져 있는지② 각 직급·부서별 윤리경영 담당자를 명확히 지정하고 있는지	
4	윤리경영 통제활동의 업무분장 관련 의문점을 적시에 해소하고 이를 공유하고 있다.
<ul style="list-style-type: none">① 윤리경영 통제활동의 업무분장 관련 의문점을 윤리경영 관리체계가 인트라넷 등을 통해 취합하고 있는지② 최고경영진은 윤리경영 관리체계에서 취합한 의문점에 기초하여 업무분장을 명확화하거나 변경하는 조치를 적시에 하고 있는지③ 업무분장을 임직원들에게 공유할 때 이메일 발송·사내 인트라넷 게시 등 임직원의 접근 편의성을 보장하는 방법으로 하고 있는지	

5 통제활동은 개선조치가 수행되어야 할 기한을 정하고 있다.

- ① 윤리위험을 식별하고 이에 대해 취할 조치를 설정하는 경우 그 조치가 수행되어야 할 기한을 명시하고 있는지
- ② 윤리위험에 대한 신속하고 효과적인 대응을 위해 개선 조치가 이루어져야 할 적절한 기한을 설정하고 있는지
- ③ 기한을 준수하지 못하는 경우 그 이유를 명시적으로 밝히는지

6 윤리경영 프로그램에 대해 정기적으로 평가하고 개선요구사항을 취합하여 윤리경영 관리체계에 전달하고 있다.

- ① 전체 임직원, 업무 담당자, 제3자 등 평가자를 적절히 구분하여 종합적인 시각으로 평가하는지
- ② 정기적 평가는 항목별 계량화된 평가를 하며 그 주기는 적절한지

7 윤리경영 프로그램에 어긋나는 상급자의 부당한 간섭이나 압력을 거절할 수 있는 환경이 조성되어 있고, 실제 당사자가 이를 거절하고 있다.

- ① 업무담당자가 윤리경영 프로그램에서 본인의 업무에 적용되는 규정을 알고 있는지
- ② 윤리경영 관리체계가 윤리경영 프로그램 방침에 어긋나는 상급자의 부당한 간섭이나 압력이 있는지를 주기적으로 점검·확인하는지
- ③ 윤리경영 관리체계가 주기적 점검을 통해 상급자의 부당한 간섭이나 압력을 확인한 경우, 당해 상급자에게 필요한 제재 조치를 취하고 이를 대내·외에 공개하는지

7

내부 의사소통: 비밀이 보장된 내부고발제도 정비

(1) 모든 임직원이 윤리경영 책임을 이해하고 이행하기에 필요한 윤리 경영 정보를 교환하는 프로세스가 존재해야 한다.

효과적인 윤리경영시스템을 설계 및 운영하기 위해서는 적절하고 충분한 정보가 필요하다. 공공기관은 조직 내·외부에서 취득한 데이터를 취합하여 의미 있고 이용 가능한 정보로 전환할 수 있도록 정보시스템을 효율적으로 운영해야 한다.

모든 임직원은 적절한 조직구조에서 그에 맞는 권한 및 책임을 보유 함으로써 윤리경영시스템 기대치에 맞는 의사소통을 할 수 있어야 한다. 이를 통해 윤리경영과 관련한 중요한 문제가 조직 내 원활히 소통된다는 믿음을 부여해야 한다. 최고경영진은 윤리강령 등을 통해 확립된 윤리경영 메시지를 강화하기 위해 기관 내·외부에 신속하게 전달되고 의사소통 할 수 있는 시의적절한 조치를 취하여야 한다. 최고경영진은 내부 의사소통을 통해 정보가 공유될 수 있게 할 뿐만 아니라, 임직원들이 스스로 윤리경영

시스템에 관한 책임을 이행할 수 있도록 통제활동을 선택, 구축 및 적용하여야 한다.

공공기관은 내부 의사소통을 활성화하기 위한 정책과 절차를 수립하고 실행해야 한다. 여기에는 조직 내의 개인별 권한, 책임 및 윤리강령을 제시하는 구체적이고 직접적인 의사소통을 포함한다. 최고경영진은 윤리경영시스템으로 달성하고자 하는 목적을 명확히 전달하여 모든 임직원 및 협력업체가 자신의 역할이 조직의 목적 달성에 어떤 영향을 미치는지 이해할 수 있도록 해야 한다.

(2) 윤리경영과 관련된 중요한 문제는 최고경영진 사이에서 충분한 의사소통이 진행되어야 한다.

이사회는 기관의 윤리경영시스템 감독 의무를 수행하는 데 필요한 정보를 제공 받아야 한다. 이사회에 제공되는 정보는 윤리경영시스템에서 발생하는 중요한 변화나 쟁점 사항 및 정책과 지침의 준수와 관련된 문제들이다. 이사회는 중요한 윤리경영 문제에 대해 시의적절한 대응을 할 수 있도록 최고경영진과 빈번하고 깊이 있는 의사소통이 이루어져야 한다.

(3) 통상적인 의사소통 채널과 별개로 익명 또는 비밀이 보장된 의사소통이 가능하도록 내부고발제도를 정비해야 한다.

공식적인 의사소통 채널을 이용할 수 없거나, 채널이 효과적이지 못한 상황에서는 익명 또는 비밀이 보장되는 독립된 의사소통 채널이 필요할

수 있다. 이와 같은 의사소통 채널은 익명 또는 비밀을 보장할 수 있어야 하며, 직원들이 이러한 의사소통 채널이 운영되고 있다는 것과 비밀이 보장된다는 사실 등을 완전히 이해할 수 있도록 해야 한다. 이러한 의사소통 채널은 직원들이 보복에 대한 두려움 없이 윤리강령의 위반사항을 보고할 수 있게 장려되어야 하며, 최고경영진이 의사소통에 개방적이고 보고 받은 정보에 대해 필요 조치를 취할 것이라는 명확한 메시지를 전달하여야 한다.

내부고발제도는 조직의 목표를 효과적으로 달성하기 위해 필요한 업무 절차로 사안의 중요성에 따라 권익위 등 외부 규제기관의 절차로 연계될 수 있다. 이를 고려하여 개별 기관은 조직 구성원에게 외부 규제기관 등의 제도에 대한 주요 내용(신고자 보상 및 보호를 위한 기명 신고 등)을 지속적으로 안내하는 것이 필요하다. 기관 내부의 내부고발제도는 익명의 방법으로 부패행위뿐만 아니라 다양한 윤리위반 행위를 대상으로 함으로써, 공공기관 구성원의 문제 제기의 접근성과 신속성을 높이는 데 효과적으로 기여할 수 있다.

내부고발제도를 통해 현재화되거나 현재화될 가능성이 높은 위험에 대하여 신속하게 대응할 수 있는 소통채널을 갖출 수 있다. 이러한 소통 채널은 권익위의 부패·공익신고 제도나 감사원 감사 의뢰 또는 수사기관 수사 의뢰 등과 연계되며, 내부고발제도의 실효성을 높일 수 있다.

<체크리스트>

1	<p>공공기관은 조직 내외부에서 취득한 데이터를 취합하여 의미 있고 이용 가능한 정보로 전환할 수 있는 정보시스템을 운영하고 있다.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ① 공공기관 내에 윤리경영 관련 데이터를 취합하여 정보로 전환할 수 있는 정보시스템이 존재하는지 ② 윤리경영 관련 담당자는 위 정보시스템이 생성한 정보를 활용하여 윤리경영 업무를 수행하는지
2	<p>뉴스레터, 이메일 등을 통해 주기적으로 윤리경영 프로그램 진행 현황, 윤리경영 프로그램 관련 주요 변경사항, 다른 기관을 포함한 주요 위반 사례, 주요 질의사례 및 내부신고채널 등의 존재를 알리고 있다.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ① 뉴스레터, 이메일 등의 발송 담당자가 다른 기관의 사례를 포함한 주요 위반사례 등을 데이터베이스화하고, 위반 사례의 발생빈도 등을 기준으로 우선순위를 부여하여 뉴스레터 등을 작성하는지 ② 다른 기관과 윤리프로그램 진행 현황, 윤리경영 프로그램 관련 주요 변경사항, 주요 위반사례, 주요 질의사례 및 내부신고채널 존재 등의 정보를 공유할 방법을 마련하고 있는지
3	<p>윤리경영 프로그램 운영 내역, 매뉴얼 및 위반 행위 적발사례, 평가 보고서, 모니터링 결과, 내부신고 처리현황 등 윤리경영 관련 자료를 보관·활용하고 있다.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ① 윤리경영 프로그램 운영 내역, 매뉴얼 및 위법행위 적발사례, 평가보고서, 모니터링 결과, 내부신고 처리현황 등 윤리경영 관련 자료를 디지털화하여 데이터베이스화 하고 있는지 ② 데이터베이스에 대한 접근성은 용이한지 ③ 주기적으로 윤리경영 관련 자료를 업데이트하고 이를 공개하는지 (개인정보보호 필요)

4 임직원들은 윤리경영 및 기타 준법 측면에서 업무수행의 어려움이 발생하면 윤리경영 관리체계에 구성원에게 도움을 의뢰하고 있다.

- ① 업무담당자가 윤리경영 및 준법관련 질의사항이 있는 경우 이를 윤리경영 관리체계에 신속하게 문의할 수 있는 시스템이 마련되어 있는지
- ② 임직원들의 문의사항 해결에 윤리경영시스템이 효과적으로 활용되며, 질의내용은 개인정보 등 민감 정보를 제외하고 공유되고 있는지
- ③ 윤리경영 관리체계 구성원은 질문, 요구사항에 대하여 신속하게 대응하고 있는지

5 온라인 또는 대면 교육 진행 시, 의문사항에 관하여 질문할 수 있는 효과적인 절차 및 창구를 마련하고 있다.

- ① 온라인 교육 시 인터넷 강의 재생 여부를 확인하는데 그치지 않고, 실제 수강자의 학습 성취도를 파악하는 등의 조치가 이루어지는지
- ② 익명으로 사전·사후 질문을 받는 등 질문을 받을 수 있는 시스템을 유지하고 있는지

6 최고경영진은 윤리경영 관련 중요한 문제가 발생한 경우 지체 없이 이사회와 대응방안을 논의한다.

- ① 최고경영진은 윤리경영 관련 중요한 문제가 발생한 경우 지체 없이 이사회에 발생 사실, 대응 계획 및 처리 방침 등을 협의하는지
- ② 이사회는 발생한 문제를 면밀하게 검토하고 그러한 검토 결과에 기초하여 대응방안에 관한 의견을 제시하고 있는지

7	<p>내부신고제도와 관련하여 신고접수방법, 처리절차 및 신고자 보호를 위해 준수할 사항을 명확하게 규정한 내부지침이 존재하며, 주기적으로 이를 개정한다.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ① 내부신고제도 관련 내부지침이 문서화되어 있는지 ② 내부신고 접수방법, 처리 절차, 신고자 보호를 위한 준수 사항 등이 구체적이고 명확하게 규정되어 있는지 ③ 내부신고제도 관련 내부지침이 유관 법령의 제·개정 사항을 지속적으로 반영하는지
8	<p>내부신고채널이 사내 인트라넷 및 공식 홈페이지 첫 화면 등 임직원이 확인하기 용이한 위치에 게시되어 있다.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ① 사내 인트라넷 및 공식 홈페이지에 공개되고 있는지 ② 클릭 수가 3회 이하로 쉽게 찾을 수 있는 곳에 위치해 있는지 ③ 윤리강령 위반행위에 대해 365일 신고 접수가 가능한지
9	<p>내부지침은 당해 공공기관의 특성에 따라 특히 문제될 수 있는 비위 행위를 별도로 구체적이고 명확하게 규정하고 있다.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ① 내부지침의 '신고대상행위'가 부패방지권익위법상 '부패행위'를 포함하는지 ② 내부지침의 '신고대상행위'가 당해 공공기관의 업무 특성을 고려하여 문제될 수 있는 다양한 윤리강령 위반행위 등을 구체적으로 규정하고 있는지
10	<p>명절 전후, 연말연시 등 공공기관의 특성을 고려하여 일정 시기를 집중 신고기간으로 지정하고 해당 기간 동안 홍보자료를 통해 내부 신고제도를 함께 안내하고 있다.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ① 공공기관의 리스크 특성을 자체적으로 분석하여 집중신고기간을 지정하고 있는지 ② 집중신고기간 동안 실제로 내부신고가 활성화될 수 있도록 홍보를 실행하고 있는지

11 내부신고가 접수되면 담당 직원은 지체 없이 피드백을 하고 있다.

- ① 신고자가 자신의 신고가 접수되었으며, 관련 법령과 내부 규정·절차에 따라 충실히 사실관계를 확인할 예정이라는 사실을 신고자에게 통보 하는지
- ② 신고자가 스스로 신분공개 여부를 선택할 수 있음을 확인하는지
- ③ 신고 대상 행위의 내용에 비추어 부패방지권익위법 또는 공익신고자보호법이 적용될 경우, 신고자에게 신변보호조치, 불이익조치 금지, 책임 감면 등의 법률상 보호받을 수 있다는 사실을 통보하는지

12 소속기관의 장, 기타신고처리 및 조치 권한자는 필요한 범위 내에서 신변보호조치를 수행하여야 하며, 내부신고자는 근무지 변경 등 필요한 신변보호조치를 건의할 수 있다.

- ① 공공기관 내에서 신고자에 대하여 실제로 필요한 신변보호 조치를 취하였는지
- ② 내부신고자에 대하여 소극적으로 불이익조치를 금지할 뿐만 아니라 적극적으로 근무지의 변경 등 보호를 요청할 권리를 인정하는지

13 신고내용에 대한 조사를 신속하게 실시하고 조치내용을 신고자에게 통지하고 있다.

- ① 신고가 접수된 이후 신속히 조사에 착수하고 있는지
- ② 조사기간이 임의로 연장되거나 장기화되지 않는지
- ③ 내부신고자의 건의를 이행하지 아니할 경우 그 이유를 기록하고 내부신고자에게 통보하고 있는지
- ④ 내부신고 제보 내용 및 관련자 지위에 비추어 공공기관 이외의 제3자를 통한 조사를 실시해야 하는 상황에 대해 명확히 규정하고 있는지

14 조사결과를 통지받은 내부신고자가 이의신청을 할 수 있는 절차를 두고 있다.

- ① 조사결과 피신고자의 윤리강령 위반행위 등이 발견되지 않은 경우 신고자가 이의를 제기할 수 있는지
- ② 신고자가 동일한 내용으로 반복적인 재신고를 하지 않고, 하나의 절차 내에서 이의제기를 할 수 있도록 보장하고 있는지

15 담당자는 내부신고자에 대해 비밀을 보장하고 있다.

- ① 담당자는 신고자에 대해 연락을 자주 할수록 신고자의 개인정보가 유출될 가능성이 높다는 점을 인식하고 있는지
- ② 담당자는 피신고자 및 관련자와의 면담 과정에서 신고자가 특정될 수 있으므로 피해야 하는 전형적인 유형의 문답 체크리스트를 갖고 있는지

16 내부신고 내용은 외부에 유출되지 않도록 문서고, 익명신고 클라우드(폐쇄형) 등에 별도로 관리되고 있다.

- ① 신고자 인적사항 및 신고자를 알 수 있는 내용 등을 문서에서 삭제하는 등 외부유출 가능성을 차단하기 위해 노력하고 있는지
- ② 내부신고 관련, 임직원들에게 신고자에 대한 비밀보장 의무를 위반하거나 신고자의 인적사항을 파악하는 시도, 신고자에 대한 불이익조치, 신고 방해 행위 등은 관련 법률 및 내부 규정에 따라 금지되며, 사안에 따라 형사처벌이 부과될 수 있다는 사실을 알리고 있는지
- ③ 임직원들이 비밀보장의무를 지키지 않을 경우 징계를 받거나 고발될 수 있다고 인식하는지
- ④ 신고자뿐만 아니라 피신고자의 개인정보도 위반행위가 발견되기 전까지 보호받는지

17

내부신고자에 대한 불이익조치가 있는지 신고 최초 접수일로부터 일정기간 추적·확인하고 있다.

- ① 최고경영진은 신고자에 대한 불이익조치가 신고 이후에도 발생할 수 있다는 사실을 인식하고 있는지
- ② 내부신고 접수일로부터 '일정기간' 내 신고자에 대한 인사조치가 이루어지는 경우, 인사조치가 내부신고와 관계가 없고 합리적 사유에 기초한 조치인지 여부를 사전에 점검하는지
- ③ '일정기간'은 적절하게 설정되어 있는지

18

내부신고자에 대한 인센티브 제도를 운영하고 있다.

- ① 관련 법률에 따른 보상금 및 포상금 제도와 별개로 당해 공공기관 내부에서 자체적으로 신고자에 대한 보상금 및 포상금 제도를 운영하는지
- ② 전직, 전출입 조치 시 내부신고자의 선호를 고려하고 있는지
- ③ 근무성적 평정, 승진 등 인사고과를 위한 검토 과정에서 내부신고를 통해 윤리경영에 기여한 사실이 긍정적 요소로 고려되고 있는지

8

외부 의사소통: 외부관계자에 의사소통채널 개방

(1) 윤리경영과 관련된 중요한 정보를 서비스 대상자, 협력업체, 규제 기관 등 직접적 외부관계자와 적시에 의사소통할 수 있는 프로세스를 구축해야 한다.

외부관계자와 의사소통을 한다는 것은 외부관계자와 공공기관 간 상호작용에 영향을 미칠 수 있는 윤리경영 관련사건 등에 대해 상호 이해도를 제고하는 것을 말한다. 외부관계자는 공공기관의 가치와 문화를 충분히 이해할 필요가 있으며, 공공기관은 외부관계자와의 충분한 의사소통을 통하여 적절한 수준의 통제환경을 유지할 수 있다. 공공기관의 윤리경영시스템에 대한 외부관계자의 다양한 지적과 평가는 최고경영진이 윤리경영시스템의 각 단계를 주기적으로 재검토할 때 적절하게 고려되어야 한다.

(2) 외부 시민단체 등 간접적 외부관계자의 의견을 수렴하여 최고경영진과 이사회에 그 정보를 제공할 수 있는 개방된 의사소통 채널을 마련해야 한다. 여기에는 익명 또는 비밀이 보장된 별도의 분리된 의사소통 채널을 포함한다.

공공기관 임직원의 비윤리적 행위를 감시할 수 있는 외부 시민단체 등의 활동을 활성화할 수 있도록 노력해야 한다. 윤리경영시스템에 대한 외부 시민단체의 독립된 평가, 독립적인 외부감사인의 평가, 규제기관의 조사결과 등은 중요하게 고려되어야 한다.

또한 공공기관은 모든 외부관계자가 이용할 수 있는 별도의 분리된 의사소통 채널을 구축하여, 임직원과 직접적인 의사소통을 할 수 있도록 해야 한다.

〈체크리스트〉

1 윤리경영보고서를 작성하고 외부 기관에 제출한다.

- ① 운영경영보고서를 매년 작성하는지
- ② 윤리경영보고서는 주무부처와 기재부 등에 제출하는지
- ※ 윤리경영보고서는 경영실적보고서 중 윤리경영 실적 부분을 활용 가능

2 공공기관의 윤리경영 준수 여부에 대한 설문조사를 시행하고 있다.

- ① 무작위 추첨을 위한 표본 선정이 적절한지
- ② 설문 답변 결과의 비밀이 보장되고 있는지
- ③ 설문 주기가 적절한지
- ④ 입찰참가자, 인허가 등 수익적 행위 신청자, 보조금 등 지급 신청자, 협력업체 등 다양한 관계자를 적절히 포함하는지
- ⑤ 공공기관 만족도조사에 포함되어 수행하는 경우 윤리경영에 적절한 비중을 두고 있는지

3 공공기관의 윤리경영보고서를 당해 기관 홈페이지에 공개한다.

- ① 홈페이지에 공개되기 전에 윤리경영보고서에서 민감 정보 등이 제외되었는지
- ② 홈페이지에서 윤리경영보고서를 찾기 용이한지

4 윤리경영 위반사실 발견 시 발생사실과 조치사항을 공개하고 있다.

- ① 위반행위 내용 및 조치결과를 홈페이지 등에 신속히 공개하는지
- ② 홈페이지에 공개되기 전에 민감 정보 등이 제외되었는지

5 윤리경영 관련 외부관계자의 의견 개선 창구를 홈페이지 등을 통해 마련하고 있다.

- ① 외부관계자가 윤리경영 관련 의견을 언제든지 손쉽게 개선할 수 있는지
- ② 외부관계자의 의견이 투명하게 담당자에게 전달되는 시스템을 갖추었는지
- ③ 외부관계자가 365일 익명 신고를 할 수 있는 창구가 마련되어 있는지

6 외부신고가 접수되면 신속하게 피드백하고 있다.

- ① 신고자가 자신의 신고가 접수되었으며 의미 있게 관리된다는 사실을 신속히 통보 받는지
- ② 신고자가 스스로 신분공개 여부를 선택할 수 있는지
- ③ 신고자가 자신이 보호대상임을 인식할 수 있는지

9

윤리경영 모니터링: 객관적이고 독립적인 모니터링이 핵심

(1) 일상적인 업무수행 과정에서 윤리경영 표준모델의 구성요소가 존재하고 제대로 기능하는지 모니터링 해야 한다.

모니터링 활동은 상시적인 모니터링과 독립적인 평가가 결합된 형태로 수행된다. 상시적인 모니터링은 업무처리 과정의 일부 절차로 일상적으로 수행되며, 독립적인 평가는 내부의 객관성을 가진 인력 또는 외부인 등에 의해 주기적으로 수행되는 평가를 말한다. 독립적인 평가의 범위와 빈도는 최고경영진이 판단할 수 있다.

상시적인 모니터링은 수작업 또는 자동화된 방식으로 수행될 수 있으며, 일상적인 업무 수행 과정에서 윤리경영시스템 구성요소가 존재하고 기능하고 있는지를 모니터링 해야 한다. 공공기관은 상시적인 모니터링을 지원하기 위해 정보기술을 적극적으로 활용할 수 있다. 전산화된 상시적인 모니터링은 높은 객관성을 가지며, 대량의 데이터를 적은 비용으로 효율성 있게 검토하는 데 도움이 된다.

(2) 객관성을 가진 독립적인 평가자가 기관 내 설계된 윤리경영 표준 모델의 구성요소가 적절히 기능할 수 있도록 통제활동이 구축되었는지 평가해야 한다.

객관성을 가진 자의 독립된 평가를 통해 윤리경영 표준모델의 6가지 핵심요소가 조직 내에 존재하고 기능하는지 여부를 확인해야 한다. 평가는 일반적으로 질문, 관찰, 문서 검토 등을 통해 이뤄지며, 이를 통해 기관 내에 설계된 윤리경영 시스템이 적절히 설계, 구축, 이행되고 있는지를 검토한다. 독립적인 평가의 범위와 빈도는 위험의 중요성, 위험에 대한 대응방식, 상시적인 모니터링의 결과, 윤리경영시스템 구성요소에 미치는 영향 등에 따라 다양하게 조정할 수 있다.

독립적인 평가는 일반적으로 내부감사 등 현업부서와 분리된 조직에 의해서 수행된다. 통제활동을 수행하는 현업 부서에서 보완·추가적인 평가를 수행하는 경우에는, 평가자의 독립성이나 객관성이 상대적으로 낮기 때문에 평가의 범위, 빈도 등 객관성을 향상시킬 구체적인 방안을 강구해야 한다. 독립적인 외부의 검토자에 의해 평가가 주기적으로 수행되는 경우, 더 높은 객관성을 담보한 피드백을 제공받을 수 있다.

(3) 협력업체에 대한 경영권 침해가 없는 범위 내에서 협력업체가 윤리 경영을 제대로 수행하는지 모니터링하고 그에 대한 평가 근거를 마련해야 한다.

일반적으로 공공기관은 조직의 목적 달성을 위해 다양한 자회사, 소속 기관 등과 같은 협력업체를 운영하고 있으며, 해당 협력업체의 윤리경영이 공공기관의 윤리경영에 중요한 영향을 미친다. 따라서 협력업체가 공공기관의 윤리경영에 미치는 위험 및 영향을 다양한 방식으로 파악할 필요가 있다. 공공기관은 협력업체와 계약 시 적절한 윤리경영을 담보할 수 있는 근거를 마련하여야 한다. 공공기관이 직접적으로 협력업체의 윤리경영시스템에 독립적인 평가를 수행할 수 있으나, 이 경우 협력업체의 경영권을 침해하지 않는 범위 내에서 신중하게 수행되어야 한다. 간접적으로는 외부 인증보고서를 이용하는 등 다양한 형태를 활용할 수 있다.

〈체크리스트〉

1	<p>모니터링은 원칙적으로 윤리경영 관리체계에 의해 수행된다.</p> <ul style="list-style-type: none">① 모니터링 수행 업무를 전담하는 담당자가 지정되어 있는지② 담당자는 모니터링 업무를 수행하기에 적절한 경험과 능력을 갖춘 자인지③ 모니터링 업무 외 다른 업무를 겸직하고 있는지
2	<p>모니터링 수행 담당자는 주기적으로 각 부서의 윤리경영 프로그램 이행실태를 조사한다.</p> <ul style="list-style-type: none">① 모니터링 담당자는 윤리경영 관련 모든 부서의 이행실태를 조사하고 있는지② 모니터링 담당자는 인터뷰, 현장조사 또는 문서 제출요구 등 사안에 맞는 방법에 따라 점검을 실시하고 있는지③ 이행실태 조사가 이루어지는 주기는 적절한지
3	<p>현업 부서는 윤리경영 관리체계와 협력하여 계약 체결 등 윤리경영 위험 발생가능성이 높은 담당 업무 관련 윤리경영 프로그램을 준수하기 위한 체크리스트를 작성하고 업무 수행 시 활용하고 있다.</p> <ul style="list-style-type: none">① 윤리 위반 가능성이 큰 업무에 대한 사전 선정 절차가 있는지② 현업 부서의 윤리경영 프로그램 준수를 확인할 수 있는 체크리스트가 마련되어 있는지
4	<p>현업 부서는 자율보고 형태로 윤리경영 프로그램 이행실태를 윤리경영 관리체계에 제출하고 있다.</p> <ul style="list-style-type: none">① 각 부서는 윤리경영 프로그램 이행실태를 주기적으로 자율 조사하여 윤리경영 관리체계 및 모니터링 담당자에게 제출하는지

5	윤리경영 관리체계는 윤리경영 프로그램의 운영·평가 과정에서 서면, 인터뷰, 평가회의 등의 방법을 통해 기관 내 모든 부서의 의견을 취합한다.
	<ul style="list-style-type: none"> ① 프로그램 평가를 위해 서면, 인터뷰, 평가회의 등 다각화된 방법을 사용하고 있는지 ② 모든 부서의 의견을 취합하고 있는지
6	일부 부서의 의견을 취합하지 못한 경우, 해당 사유를 파악하여 평가 보고서에 기재하고 향후 의견을 수렴할 수 있도록 조치한다.
	<ul style="list-style-type: none"> ① 윤리경영 프로그램이 적용되는 조직 내 모든 부서의 의견을 서면, 인터뷰, 평가회의 등 다양하고 실현가능한 방법을 사용하여 취합하였는지 ② 부득이한 사유로 의견을 제출하지 못한 부서에게 서면, 인터뷰, 평가회의 등의 의견 제출 기회를 제공하는 후속 조치를 실시하고 있는지
7	협력업체와 계약 체결 시 윤리강령 준수 서약을 의무화 하고 있다.
	<ul style="list-style-type: none"> ① 협력업체에게도 동일한 윤리 준수 의무를 부과하는지 ② 협력업체와 계약 체결 시 기관의 윤리강령 준수 서약을 계약의 내용으로 의무화 하는지
8	협력업체와 계약 체결 시 윤리경영 준수 여부 평가를 위한 절차를 협의하고 있다.
	<ul style="list-style-type: none"> ① 협력업체와 계약 체결 시 윤리경영 준수 여부 평가를 위한 절차를 협의하고 있는지 ② 협력업체와 계약 체결 시 윤리경영 준수 여부에 대한 평가가 가능하다는 조항을 삽입하고 있는지

10

윤리경영 개선활동:

윤리경영 전 과정에서 적시에 개선활동 수행

(1) 최고경영진은 윤리경영에 부정적인 영향을 미치는 문제점을 다양한 원천을 통해 확인하고 평가할 수 있어야 한다.

공공기관은 상시적인 모니터링 활동을 수행함으로써 주의가 필요한 사항들을 식별한다. 이러한 과정을 통해 윤리경영시스템에 부정적 영향을 미치는 잠재적인 문제점 또는 실제 발생한 결함을 확인해야 한다. 이러한 문제점과 결함은 다양한 원천을 통해 확인될 수 있으므로, 최고경영진은 이를 종합하여 윤리경영시스템을 평가하여야 한다. 이러한 활동은 윤리 위험 식별과는 다른 것으로 윤리위험을 적절하게 통제하는 시스템 자체와 밀접하게 연관된다.

(2) 개선활동을 수행하는 담당자에게 적절한 권한과 책임이 부여되어야 한다. 개선방안은 충분한 의사소통을 통해 마련되어야 한다.

식별된 문제점과 결함에 대해 공공기관 내 담당자와 의사소통하여 개선방안을 도출하는 것은 윤리경영시스템의 목적을 달성하기 위해 중요하다. 의사소통할 내용은 기관이 설정한 기준, 문제가 발생했을 때 대처할 수 있는 개인의 권한, 그리고 상급자의 감독 활동 등 다양하며, 관련된 내부 규정에 따라 최고경영진에 보고되어야 한다. 문제점과 결함이 영향을 미치는 정도와 중요성을 고려하여 의사소통과 보고의 수준을 달리 정할 수 있다. 최고경영진은 문제점을 개선하기 위한 노력이 적시에 적절하게 수행되는지 점검해야 한다. 이 경우 개선조치를 적절하게 수행했는지 점검하는 자와 실제로 개선조치를 수행하는 자는 분리해야 한다.

(3) 윤리위반 행위를 감추지 않고 적극적으로 윤리문화를 개선하는데 활용해야 한다.

최고경영진은 윤리위반 행위를 은폐하려는 유인이 발생하지 않도록 해야 한다. 윤리위반 행위를 개인의 일탈로 보고 기관의 입장과는 별개라고 간주하는 것은 윤리문화 개선에 적절하지 않다. 개인의 윤리위반 행위를 적절하게 처리하여 투명하게 공개하는 것은 장기적으로 윤리위반 행위를 사전에 억제하는 윤리문화를 육성하는데 기여할 수 있다. 윤리위반 행위 발생을 방지하는 것도 중요하지만, 이미 발생한 윤리위반 행위를 신속하고 투명하게 적절한 방법으로 조치하는 것도 중요하다는 인식이 필요하다.

〈체크리스트〉

1	<p>최고경영진의 윤리경영시스템의 결과 평가 시 윤리경영 관리체계의 보고 외에도 현업 부서와 외부관계자의 의견을 참고하고 있다.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ① 최고경영진이 윤리경영 관리체계 외에도 현업 부서와 외부관계자의 의견을 청취하고 있는지 ② 의견 청취 대상 외부관계자는 독립적이고 객관적인 제3자를 선정하고 있는지
2	<p>윤리경영 관리체계는 윤리경영 프로그램 실행 및 유지를 위해 각 부서에 필요한 인적 자원 및 예산을 수시로 파악하여 최고경영진에게 보고하고 있다.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ① 윤리경영 관리체계가 각 부서에서 윤리경영 프로그램을 수행하기 위해 필요한 인력과 예산을 파악할 권한이 있는지
3	<p>윤리경영 관리체계와 각 부서 내 윤리경영 담당자는 개선활동을 실효적으로 수행하기에 충분한 사내 직급과 권한을 가지고 있다.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ① 윤리경영 관리체계가 윤리경영 프로그램을 수립하고 윤리경영정착을 위한 활동을 수행하기 위해 필요한 실질적인 권한을 보장하고 있는지 ② 윤리경영 관리체계와 부서 내 윤리경영 담당자에게 윤리경영 프로그램 운영을 위해 필요한 독립성, 자원 등이 부여되었는지
4	<p>개선점이 도출된 경우 윤리경영 관리체계는 윤리경영 프로그램의 단기 및 중장기 계획에 이를 반영한다.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ① 최고경영진은 개선방안의 추진 현황에 대해 관심을 가지고 지속적으로 보고를 받으며 이행 여부를 점검하고 있는지
5	<p>윤리위반 행위 발생 시 이를 은폐하지 않고 해당 공공기관의 윤리문화 개선을 위해 적극적으로 활용하고 있다.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ① 윤리위반 행위를 관련 규정에 따라 신속하고 투명하게 처리했는지 ② 윤리위반행위를 계기로 윤리문화 개선을 위한 최고경영진의 후속 추가 조치 등 노력이 있었는지