

해외건설산업의 준법윤리경영 교재

해외건설산업의 준법윤리경영 교재

주최: 유엔글로벌콤팩트 한국협회 · 해외건설협회

주관: (사)글로벌경쟁력강화포럼

후원: 국토교통부 · 산업통상자원부 · 국민권익위원회

지멘스청렴성이니셔티브 (Siemens Integrity Initiative)

< 목 차 >

I. 목적	8
1. 페어플레이어클럽 소개	8
II. 정책	12
1. 윤리강령	12
1) 해외건설산업 관련 협회의 준법윤리경영을 위한 윤리강령	12
2) 해외건설산업 분야 기업의 준법윤리경영을 위한 윤리강령	14
2. 가이드라인	16
1) 해외건설산업 관련 협회의 준법윤리경영을 위한 가이드라인	16
2) 해외건설산업 분야 기업의 준법윤리경영을 위한 가이드라인	17
3. 개별 기업을 위한 세부 정책	18
1) 공약의 필요성	18
2) 정책의 필요성	19
3) 실행	25
(1) 정책 기반의 실행 핵심 요소	25
(2) 사업활동 기반의 실행 핵심 요소	27
가. 공정경쟁	27
나. 엔지니어링	29
다. 협력업체 관리	31
(3) 사업활동 기반의 취약 분야	34
가. 입찰 관련 비리	34
나. 중개인에 의한 비리	44
다. 물류, 통관, 수출 관련 급행료 비리	52
라. 구매 부서 등 개인의 비리	56
III. 모니터링과 개선	57
1. 개별 기업	57
2. 선진 건설기업	59
3. 공동노력 (Collective Action)	62
1) 지멘스청렴성이니셔티브 (Siemens Integrity Initiative)	62
2) 공동노력 (Collective Action) 유형	65
(1) 반부패 선언	66
(2) 원칙에 기반한 이니셔티브	66
(3) 기업연합행동에 대한 인증	74
(4) 반부패 서약	75

I. 목적

1. 페어플레이어클럽 소개

스포츠에서 가장 중요한 것은, 규정을 준수하고 정정당당하게 경기하는 페어플레이(Fair Play) 정신이다. 페어플레이어클럽(Fair Player Club)은 페어플레이(Fair Play) 정신에서 따온 이름으로, 대한민국에서 사업하는 모든 기업들이 준법·윤리경영을 통해 시장경쟁에서 페어플레이(Fair Play) 정신을 실행할 수 있도록 하는 반부패 증진을 위한 준법윤리경영 민관협력포럼이다.

페어플레이어클럽(Fair Player Club)의 목적은 대한민국의 기업환경을 더욱 투명하고 공정하게 만들기 위한 것으로 아래와 같은 세 가지 구체적인 목표를 가진다.

페어플레이어클럽 목표	
목표 1 : 협력 구축	반부패 증진 노력의 시너지 효과를 위해서, 기업, 기업 협회, 정부, 정부 관련 기관, 반부패 전문기관들과 공동노력(Collective Action)을 위한 민관협력포럼 구성
목표 2 : 역량 구축	깨끗하고 공정한 비즈니스 관행을 위한 인식 증진과 역량 강화를 위해 산업별, 지역별, 국가별 반부패 정책 등과 관련된 윤리강령, 가이드라인 및 기업 사례 전파 교육
목표 3 : 합의 구축	준법·윤리경영에 기반한 공정한 시장 경쟁을 위해 다양한 산업과 지역별 국내 기업은 물론 외국인 투자기업들과의 공동노력 연합 노력

기업 활동은 기업의 비전, 미션, 가치체계, 전략적 목표에 따라 정해지며 기업이 처한 산업별 특성에 따라 많은 차이가 있다. 기업 활동에 관련된 준법윤리경영 문제도 산업별 특성에 따라 다소 다를 수 있다. 기업의 준법윤리경영을 더욱 확산시키기 위해서는 각 산업별 특성에 따라 특히 중요한 부분과 취약한 부분을 집중적으로 다루고 관리할 필요가 있다.

주주 중심주의와 수익 우선 정책은 준법윤리경영 실행에 있어서 겪어야 하는 현실적인 어려움이다. 수익 우선 정책은 비즈니스에 대한 리스크 예방 및 제거, 비즈니스를 위한 기회 창출이라는 이분법 논리에 따라 기업경영 정책을 결정하도록 만든다. 따라서 준법윤리경영 확산을 위해서는 반부패에 대한 고려가 비즈니스 리스크 방지 및 사업 기회 창출에도 도움이 된다는 사실을 인식시켜 주는 것이 중요할 것이다.

페어플레이어클럽이 가장 역점을 두고 있는 것은 공동노력(Collective Action)이다. 공동노력은 같은 환경에서 사업하는 여러 기업들이 합의 하에 반부패 원칙과 신념을 지키는 것으로, 준법·윤리경영에 있어서 '죄수의 딜레마' 우려를 해결해 주는 신사협정과 같은 개념이다. 정부, 지자체, 산업 협회, 상공회의소 등과 민관협력포럼 구성 및 운영을 통해, 산업별, 지역별, 국가별 국내외 기업들과 공동노력(Collective Action)을 펼칠 수 있는 준법·윤리경영 민관협력 토대 구축 활동을 계획하고 있다.

페어플레이어클럽 활동계획	
1차년도 (2015) 산업	<ul style="list-style-type: none"> ● 반부패가 포함된 사회책임경영 기준 ISO26000을 산업정책 차원에서 다루는 산업통상자원부 및 전자정보통신, 기계, 자동차, 전자, 해외건설 등의 산업 협회 등과 민관협력 증진을 통해, 기업회원사들의 준법·윤리경영 인식을 제고하고 역량을 강화하도록 노력 ● 해외건설협회 (ICAK), 한국기계산업진흥회 (KOAMI), 한국전자정보통신산업진흥회 (KEA), 한국철도협회 (KORASS), 한국자동차산업협회 (KAMA)와 2015년 5월 19일 페어플레이어클럽 출범식 및 제1회 민관협력포럼에서 협약 체결
2차년도 (2016) 지역	<ul style="list-style-type: none"> ● 서울특별시 및 부산, 대구, 인천, 광주, 대전, 울산 등의 6대 광역자치단체와 지역상공회의소와의 민관협력 증진을 통해서, 전국 주요 도시에 위치한 기업 대상으로 반부패와 준법·윤리경영 중요성을 전파
3차년도 (2017) 국가	<ul style="list-style-type: none"> ● 주요 7개국의 대사관 및 외국 상공회의소와의 민관협력을 통해 다양한 국가 기업들 간의 공동노력을 증진함으로써, 한국 기업환경에서의 반부패 글로벌 스탠다드 수준을 높이고, 주요 해외 진출국에서 한국 기업의 준법·윤리경영 경쟁력을 강화하기 위해 노력

준법윤리경영에 관심이 있는 기업이라면 페어플레이어클럽에 무료 가입할 수 있다. 참여기업들은 산업별, 지역별, 국가별 반부패 정책에 대한 워크샵 교육에 무료 참석가능하고, 준법·윤리경영 실태조사 참여 후 결과도 받을 수 있으며, 해외 반부패 전문가가 참여하는 국제 세미나 및 참여 기업 반부패 서약식에 참석할 수 있고, 해당 기업의 준법·윤리경영 노력에 대한 국내외 홍보 효과를 거둘 수 있다.

페어플레이어클럽 가입 절차	
페어플레이어 클럽 가입 및 참여	페어플레이어클럽 가입 양식에 적어서 제출 (회사 대표 서명 혹은 담당 부서 서명으로 참여 가능) 이메일: gckorea@globalcompact.kr / infogcef@gmail.com 전화: 02-749-2149 / 2150 혹은 02-714-5964
준법윤리경영 워크샵 참석	산업별 특성을 살린 페어플레이어클럽 준법윤리경영 세미나에 참석
준법윤리경영 자가진단 참여	설문조사 형식 자가진단 참여 후 동종산업 대비 준법윤리경영 리스크 및 관리 방안에 관한 결과 보고서 수령 가능
페어플레이 (Fair Play) 서약	준법윤리경영 확산에 동참하는 페어플레이(Fair Play) 서약 (회사 대표 서명 혹은 담당 부서 서명으로 참여 가능)
페어플레이 서약식 및 국제포럼 참석	페어플레이(Fair Play) 서약 선포식과 함께 개최되는 국내 및 해외전문가가 참여하는 국제포럼 참석 가능(2016년 2월 예정)

페어플레이어클럽은 독일 지멘스 본사가 2009년 세계은행, 2013년 유럽투자은행과의 합의로 시작한 지멘스 청렴성 이니셔티브 (Siemens Integrity Initiative) 2차 공모된 전 세계 25개 프로젝트 중 유일한 한국 프로젝트이다. 페어플레이어클럽의 주최, 주관, 후원기관들은 아래와 같다.

페어플레이어클럽 활동계획	
<p>주최:</p> <p>(사)유엔 글로벌콤팩트 한국협회 www.unglobal compact.kr</p>	<p>유엔글로벌콤팩트는 미국 뉴욕 UN에 본부를 두고, 인권, 노동, 환경, 반부패의 10대 원칙을 통해 기업의 사회적 책임을 강조하고 있으며, 10대 원칙을 기반으로 하는 기관 투자, 자본시장에 있어 환경, 사회, 거버넌스의 중요성 등을 강조하고 있다. 전 세계적으로 만 3천여 개 회원이 있으며, 그 중 8천여 개 회원은 기업 회원이다. 유엔글로벌콤팩트 한국협회는 2007년 설립되어 10대 원칙 확산을 위한 다양한 활동을 하고 있다. 2015년 현재 290개의 기업 및 단체가 가입되어 10대 원칙 확산에 동참하고 있다.</p>
<p>주관:</p> <p>(사)글로벌경쟁력 강화포럼 www.g-cef.org</p>	<p>기업사회공헌, 기업사회혁신, 기업사회책임 분야 정책 연구 및 서비스 기관으로, 2008년 11월 20일 설립 후, 2011년 2월 28일 산업통상자원부 허가 비영리 법인으로 사단법인화 하였다. 연구, 교육, 세미나, 정책 분석 및 제안, 공동노력(Collective Action)과 다자간 협력 제휴를 전문으로 하고 있으며, 공기업, 민간기업, 사회적기업 등의 CSR과 CSV, 지속가능성, 침령성 증진을 통해 기업의 글로벌 경쟁력을 강화하기 위해 노력하고 있다.</p>
<p>후원:</p> <p>산업통상자원부 www.motie.go.kr</p>	<p>실물경제 주무부처로서 우리 경제의 지속적인 성장동력 확충과 일자리 창출, 부문 간 균형있는 성장이 선순환되는 창조경제의 패러다임 구축을 위해 노력하고 있다. 산업통상자원부가 역점을 두고 있는 정책은 산업융합 확산, 원칙이 바로선 시장경제질서 확립을 통한 협력적 산업생태계 조성, 지역균형발전, 국익과 경제적 실리에 충실한 통상 추진, 국민이 공감하고 안심하는 에너지 공급체계 구축, 국민의 눈높이에 맞춘 대화와 소통이다.</p>
<p>후원:</p> <p>독일 지멘스의 지멘스 청렴성 이니셔티브 (Siemens Integrity Initiative) http://www. siemens.com/ integrity-initiative</p>	<p>독일 지멘스 본사가 전 세계적으로 반부패 경영을 확산하고 공정한 시장경쟁 환경을 조성하기 위해 노력하는 미화 100백만 달러 규모 글로벌 반부패 프로젝트로서, 2009년 세계은행, 2013년 유럽투자은행과의 합의로 시작되었다. 전 세계 비영리 및 학계 전문기관들과 공동노력(Collective Action) 및 교육과 훈련(Education & Training) 관련 분야 사업을 진행하고 있다.</p>

II. 정책

1. 윤리강령

1) 해외건설산업 관련 협회의 준법윤리경영을 위한 윤리강령

페어플레이 원칙 - 해외건설산업 관련 협회의 준법윤리경영을 위한 윤리강령 (Fair Play Rule - The Unified Code of Conducts of International Construction Industry Association)
1. 해외건설산업의 청렴한 산업문화를 장려한다. 2. 해외건설산업 특성에 따른 취약분야에 대한 반부패 리스크 관리를 강화한다. 3. 해외건설산업에 관련되는 기업들의 준법윤리경영 역량강화를 위해서 노력한다. 4. 해외건설산업에 관련되는 사업 서비스 관련 기관 및 전문가들의 준법윤리경영이 실행될 수 있는 환경을 조성한다. 5. 해외건설산업에 관련되는 모든 기업, 정부기관, 시민사회 등과의 공동노력(Collective Action)을 통하여 공정하고 깨끗한 비즈니스 환경이 만들어 질 수 있도록 노력한다.

페어플레이어클럽은 해외건설산업 관련 협회의 준법윤리경영을 위한 윤리강령¹⁾을 제시함으로써 해외건설산업에 관련된 기업을 비롯한 모든 이해관계자들이, 반부패 인식을 제고하고 준법윤리경영을 위한 실질적인 인식과 행동 변화를 통해서, 공정하고 깨끗한 비즈니스 환경을 만드는 데 노력할 수 있도록 지원할 예정이다.

1. 해외건설산업에 속한 기업 최고경영진들이 반부패에 대한 관심과 준법윤리경영에 대한 리더십을 발휘하여 청렴한 해외건설산업 환경을 조성할 수 있도록 지원한다.
2. 해외건설산업의 특성에 따라서 특히 부패에 취약한 분야를 파악하고 관련 리스크를 효과적으로 예방하고 대응할 수 있는 리스크 관리 강화를 위해 노력한다.
3. 해외건설산업에 속한 기업들이 준법윤리경영에 대한 역량을 강화할 수 있도록 다양한 인식 제고 및 교육 지원 활동을 통해서 노력한다.
4. 해외건설산업에 관련되는 사업 서비스 관련 기관 및 전문가들의 준법윤리경영이 실행될 수 있는 환경을 조성하도록 노력한다.

1) Transparency International UK, DLA Piper, FTI Consulting, 「Countering Small Bribes: Principles and Good Practice Guidance for Dealing with Small Bribes Including Facilitation Payments」, 2014. 자료의 원칙을 응용하여 작성

5. 해외건설사업에 관련되는 모든 기업, 정부, 시민사회 등과의 공동노력(Collective Action)을 통하여 소수 기업의 반부패 노력이 희생당하지 않도록 함으로서 공정하고 깨끗한 비즈니스 환경이 만들어 질 수 있도록 노력한다.

이러한 산업협회 움직임은 이미 해외에서 시작된 바 있다. 유럽건설산업연합회(The European Construction Industry Federation: FIEC)²⁾와 유럽해외건설협회(European International Contractors: EIC)³⁾는 건설산업의 반부패를 촉진하기 위하여 소속 협회 및 협회 회원사 기업들의 의지를 모아 공동 서약서에 서명하고, 기업, 발주기관, 엔지니어, 펀딩 및 도너 기관을 대상으로 부패 근절에 대한 의지를 표명한 바 있다.

건설산업의 반부패 예방을 위한 FIEC/EIC 공동성명서
<ul style="list-style-type: none"> ● 2007년 유럽건설산업연합회(The European Construction Industry Federation: FIEC)와 유럽 해외건설협회(European International Contractors: EIC)는 건설 산업에서 발생하는 여러 가지 부패 관련 문제의 심각성을 인식하고 윤리 증진에 관한 공동 워킹그룹을 결성, 대기업이나 중소기업 대상으로 반부패를 증진하는 노력을 기울이기 위한 약속을 담은 공동성명서를 공개했다. ● 특히 부패에 관련해서는 민간 분야만의 문제가 아니라 공공 분야의 문제도 함께 있기 때문에 발생한다는 판단에 따라서, 합동성명서에는 두 협회에 속한 모든 기업들은 반부패를 반대한다는 것을 명확히 표시하고, 뇌물을 요구하는(Demand Side) 공공기관의 요구에 절대 응하지 않겠다는 서약을 하였다. ● 서약과 함께, 두 협회에 속한 기업들에게 준법윤리경영을 다시 당부하고, 발주기관 및 공공기관에는 가치나 품질 기반의 입찰 실행을 할 것을 강조하였으며, 컨설팅 엔지니어에는 엔지니어들의 전문성을 남용하지 말 것을 부탁하였고, 국제 펀딩 및 도너 기관에는 철저한 감사를 요구하였다. ● 공동서약서에는 36개의 소속 협회 기관 대표들이 서명하였다. ● 출처: http://www.eic-federation.eu/media/uploads/attachment/fiec-eic_ethics_statement_1.pdf

2) 1905년에 설립된 FIEC은 28개 유럽국가의 33개 국가협회의 연합회이다. <http://www.fiec.eu/>
 3) 독일 베를린에 본사를 둔 EIC는 15개 유럽 국가의 건설산업협회들이 회원으로 있는 독립적인 협회이다. <http://www.eic-federation.eu/>

2) 해외건설산업 분야 기업의 준법윤리경영을 위한 윤리강령

페어플레이 원칙 - 해외건설산업 관련 협회의 준법윤리경영을 위한 윤리강령 (Fair Play Rule - The Unified Code of Conducts of International Construction Industry Association)
<ol style="list-style-type: none"> 1. 기업의 최고경영진은 청렴한 기업문화를 조성하도록 장려한다. 2. 기업의 사업운영에 관련된 반부패 리스크 관리에 노력한다. 3. 기업 임직원들의 준법윤리경영 역량강화를 위해서 노력한다. 4. 기업의 사업운영에 관련된 모든 이해관계자들과 협력하여 투명하고 공정한 사업활동을 수행하도록 노력한다. 5. 해외건설산업에 관련되는 모든 기업, 정부기관, 시민사회 등과의 공동노력(Collective Action)에 참여하여 공정하고 깨끗한 비즈니스 환경이 만들어 질 수 있도록 노력한다.

페어플레이어클럽은 해외건설산업 분야 기업의 준법윤리경영을 위한 윤리강령⁴⁾을 제시함으로써, 해당 기업들이 해외건설산업 비즈니스 환경을 만드는데 있어서 준법윤리경영을 지키고, 해외건설산업 환경의 반부패 증진 노력에 적극 동참하는 의지와 실행을 통해 공정하고 깨끗한 해외건설산업 비즈니스 환경 조성에 동참할 수 있도록 지원할 예정이다.

1. 기업의 준법윤리경영은 기업의 최고경영진의 신념(Tone from the top)과 그 신념을 실행하기 위한 리더십이 중요하기 때문에 청렴한 기업문화를 만드는데 있어서 가장 기본적인 요소이다.
2. 기업의 제품과 서비스에 따라서, 특히 부패에 취약한 분야를 파악하고 관련 리스크를 효과적으로 예방하고 대응할 수 있는 리스크 관리를 강화하기 위해서 노력한다.
3. 기업의 임직원들의 준법윤리경영에 대한 역량이 강화될 수 있도록 다양한 인식 제고 및 교육 활동을 위해서 노력한다. 특히, 임직원들 대상으로 부패 리스크가 높은 상황을 미리 예상할 수 있도록 지원하고, 처한 사항을 솔직하게 보고하고, 조언을 구하며, 어떻게 하면 그러한 요구를 거절할 수 있는지에 대하여 지속적인 교육을 실시해야 한다.
4. 이해관계자에는 임직원을 비롯한 내부 이해관계자와 시장에서 경쟁관계에 있는 경

4) Transparency International UK, DLA Piper, FTI Consulting, 「Countering Small Bribes: Principles and Good Practice Guidance for Dealing with Small Bribes Including Facilitation Payments」, 2014. 자료의 원칙을 응용하여 작성

쟁업체, 기업의 사업 활동을 계약관계에 의해 분담하는 하도급업체, 기업의 제품과 서비스를 함께 만드는 비즈니스 파트너, 원재료 및 부품재료를 구매하는 협력업체, 각종 기술 분야 엔지니어를 포함한 기업의 각종 사업운영과 관련되어 공생관계에 있는 전문 서비스 기업들도 있고, 기업의 사업 활동에 필요한 서비스를 도와주는 여러 분야의 중개인 등과 같은 외부 이해관계자들이 있다. 이들과의 시장 경제 활동 및 사업운영 활동을 함에 있어서 투명하고 공정하게 할 수 있도록 노력한다.

5. 해외건설사업에 관련되는 모든 기업, 정부, 시민사회 등과의 공동노력(Collective Action)에 참여하여 소수 기업의 반부패 노력이 희생당하지 않도록 함으로서 공정하고 깨끗한 비즈니스 환경이 만들어 질 수 있도록 노력한다.

2. 가이드라인

1) 해외건설산업 관련 협회의 준법윤리경영을 위한 가이드라인

해외건설산업 관련 협회는 개인과 기업회원들을 대표하여 앞장섬으로서 해외건설산업의 청렴성과 해외건설산업에 종사하는 사람들의 자긍심을 높임으로서 반부패 증진을 위한 효과적인 역할을 실행할 수 있다.

페어플레이 원칙 - 해외건설산업 관련 협회의 준법윤리경영을 위한 가이드라인 ⁵⁾ (Fair Play Rule - The Guidelines of International Construction Industry Association)
<p>1. 해외건설산업에서 부패가 허용되지 않는다는 사실을 다양한 방식으로 공개적으로 알린다. 특히 협회 차원의 반부패 선언이나 윤리강령 선포를 통해서 해외건설산업의 모든 이해관계자들에게 새로운 패러다임 전환의 계기를 만들 수 있다. 중요한 것은 협회의 리더십 차원에서 반부패 증진을 위한 전략 방향과 내용을 공식적으로 선포하고 솔선수범을 보이는 것이 중요하다.</p> <p>2. 해외건설산업 관련 협회에 속한 기업회원들에게 해외건설산업 특성에 따른 취약분야에 대한 반부패 리스크 관리 프로그램을 도입하고 실천할 것을 장려한다.</p> <p>3. 해외건설산업 관련 협회에 속한 기업회원들에게 지속적인 교육을 통하여 반부패에 대한 인식을 제고하고 부패의 위험성을 알리며, 부패를 예방할 수 있는 방법은 전파한다. 교육 실행에 있어서는 해외건설산업에 관련되는 모든 이해관계자들이 참여하는 것이 교육의 효과를 높이기 위해서 더욱 바람직하다.</p> <p>4.1. 해외건설산업과 관련되는 모든 기업, 사업 서비스 관련 기관 및 전문가들이 엄격한 반부패 정책에 입각한 윤리강령을 채택하도록 장려한다. 이 때 윤리강령은 만약 어길 때에는 제재조치가 따를 수도 있을 수도 있는 실질적인 실행이 담보가 되는 것이 좋다.</p> <p>4.2. 다른 국내외 산업협회나 전문가협회들과 협력하여 반부패 노력이 시너지 효과를 낼 수 있도록 노력한다. 특히 해외건설산업과 직간접적으로 연관되는 협회들과의 협력은 해외건설산업 관련 협회의 노력을 배가시킬 수 있는 지름길이며, 공동노력(Collective Action) 차원에서 그 효과(Output), 성과(Outcome), 영향력(Impact)이 확장된다.</p> <p>5-1. 해외건설산업과 관련된 정부 부처 및 정부 관련 기관들과 협력하여 반부패 노력을 체계적이고, 지속적이며, 효과적으로 국내외에 확산하는 노력을 한다.</p> <p>5-2. 시민사회 등과 같이 해외건설산업의 반부패를 증진시킬 수 있는 모든 이해관계자들과 반부패에 관련한 유기적인 협력적 관계를 구축한다.</p>

5) GIACC (Global Infrastructure Anti-Corruption Centre)의 홈페이지 내 비즈니스 및 전문가 협회를 위한 반부패 프로그램 내용 및 전략 방향을 응용하여 작성. http://www.giacentre.org/project_associations.php

2) 해외건설산업 분야 기업의 준법윤리경영을 위한 가이드라인

페어플레이 원칙 - 해외건설산업 분야 기업의 준법윤리경영을 위한 가이드라인 ⁶⁾ (Fair Play Rule - The Guidelines of International Construction Industry Companies)
<p>1-1. 기업의 최고경영자가 인정하고 선포하는 준법윤리경영 정책과 프로그램을 수립한다.</p> <p>1-2. 기업의 이사회와 최고경영진이 준법윤리경영 정책과 프로그램 수행에 대한 책임을 진다.</p> <p>1-3. 기업의 최고경영자는 준법윤리경영 정책을 대내외에 천명하고 모든 임직원들이 준수할 수 있는 기업문화를 장려한다.</p> <p>1-4. 기업의 최고경영자는 정책과 프로그램을 수행할 준법윤리경영 책임자를 임명하고 권한을 준다.</p> <p>1-5. 내부 감사 체제를 독립적으로 수립하고, 부패 적발 시 무관용 원칙으로 운영되도록 한다.</p> <p>1-6. 기업의 준법윤리경영 프로그램과 내부 감사 체계에 대하여 제3자 인증을 받는다.</p> <p>2-1. 기업의 사업운영에 있어서 일반적인 반부패 리스크를 예방하고 관리한다.</p> <p>2-2. 해외건설산업 분야의 특성이 반영된 특수한 반부패 리스크를 예방하고 관리한다.</p> <p>2-3. 재무리스크 및 사업운영 리스크와 같은 핵심 리스크들은 특별히 예방하고 관리한다.</p> <p>3-1. 기존의 임직원들에게는 준법윤리경영의 중요성을 지속적으로 교육한다.</p> <p>3-2. 신규 임직원들에게는 취업 전 준법윤리경영 실행에 대한 서약을 받는다.</p> <p>3-3. 준법윤리경영 책임을 위반한 임직원의 경우, 무관용 원칙에 의해 처벌한다.</p> <p>3-4. 준법윤리경영 성과가 높은 임직원의 경우, 포상한다.</p> <p>3-5. 선물이나 향응의 경우 정책의 일관성을 유지하고 신고시스템을 운영한다.</p> <p>3-6. 부패 신고 시스템을 독립적으로 수립하고 공정하게 운영한다.</p> <p>4-1. 기업의 사업운영 범위에서 영향을 미칠 수 있는 이해관계자들, 즉, 지사, 합작회사, 하도급업체, 비즈니스 파트너, 협력업체, 중개인 등과 같은 주체들이 준법윤리경영 정책과 프로그램을 채택하도록 장려한다.</p> <p>4-2. 계약관계에 있는 이해관계자들과 준법윤리경영 서약을 체결한다.</p> <p>5. 기업의 준법윤리경영에 동참하는 경쟁기업들을 비롯하여 정부기관, 시민사회 등과의 공동노력(Collective Action)에 적극적으로 참여하여 준법윤리경영을 통하여 공정하고 깨끗한 비즈니스 환경이 만들어 질수 있도록 노력한다.</p>

과 http://www.giaccentre.org/institutions_implementationplan.php 참조.

6) 위와 동일.

3. 개별 기업을 위한 세부 정책

1) 공약의 필요성

기업환경에서 부패는 범위가 넓고 복잡한 이슈이다. 기업들은 일상적인 업무 활동에 준법윤리경영이 통합될 수 있도록 노력하고 있다. 반부패 경영을 기업의 내부 경영시스템에 접목시킴으로서 준법윤리경영을 비즈니스 활동에 통합시켜야 한다. 개별 기업이 반부패를 위한 준법윤리경영을 잘 하기 위해서는 세부 정책들을 잘 구축해야 한다. 그럼으로서 직원들이 부패에 저항하는 것을 지원할 수 있으며, 기업의 신뢰와 청렴성에 있어서 자부심을 가질 수 있도록 동기를 부여할 수 있는 것이다.

공약(Commitment)는 임직원을 비롯한 모든 이해관계자들에게 반부패 행위를 허용하지 않겠다고 선언하는 공적인 커뮤니케이션과 활동을 나타내는 것을 말한다. 공약, 즉, 공적인 선언은 조직의 명성을 높이고 내부 정책을 강화하는데 도움이 되면, 비즈니스 파트너들의 부패 행위 근절에도 도움이 된다.

공적인 공약은 주주정기총회, 준법윤리경영 혹은 지속가능경영 보고서, 이해관계자 및 언론 인터뷰, 직원들에게 보내는 경영자의 편지, 공적인 미팅, 부서 미팅, 공급자 및 비즈니스 파트너와의 커뮤니케이션, 인터넷 및 인트라넷 상의 선언, CEO, 이사회, 경영진 멤버들의 기조연설 등을 통한 활동 등이 있을 수 있다.

2) 정책의 필요성

하지만 부패 방지에는 공적인 공약은 실효성이 없을 수도 있다. 이러한 공적인 공약을 보완해 주는 것이 세부적인 정책이다. 공적인 공약과 함께 기업의 임직원들이 윤리적으로 행동하며 법규 및 지침을 준수할 수 있도록 안내할 수 있는 명문화된 지침이 바로 반부패 정책이다. 반부패 정책은 이사회나 경영진의 승인을 요구하며, 임직원들과 비즈니스 파트너가 조직의 입장과 방침을 이해할 수 있도록 도와준다.

아래는 개별기업들이 할 수 있는 반부패 경영을 위한 공약과 정책의 예시이다.

반부패 경영을 위한 공약과 정책의 예시		
기본적으로 있어야 할 정책 (BASIC)	<ul style="list-style-type: none"> ● 반부패 관련법을 포함한 모든 관계 법령을 준수하겠다고 선언한 모든 공약들 	반부패를 증진하기 위한 기업의 선언 (웹사이트, 연간 보고서, 지속가능경영 보고서 등)
	<ul style="list-style-type: none"> ● 뇌물과 갈취를 포함한 모든 부패에 관해 공적으로 선언된 공약들 	반부패 관련 최신 법 흐름에 지속적으로 접근할 수 있는 통로를 확보해야 함(내부 조사, 외부 컨퍼런스 참석, 관련 기업협회, 상공회의소, 대사관 등에 자문 구하기, 전문가에게 도움 받기 등)
구축해 놓으면 좋은 이상적인 정책 (DESIRED)	<ul style="list-style-type: none"> ● 공적으로 선언된 부패 무관용 정책 	모든 임직원, 비즈니스 파트너, 이해관계자들이 볼 수 있도록 웹 사이트 등 공개적으로 접근가능한 수단을 통해 제시되어야 함
	<ul style="list-style-type: none"> ● 유엔 반부패 협약(The UN Convention against Corruption), OECD 반부패 협약 등 국제 및 지역 법 체계에 대한 지지 성명 	국제법 체계에 대한 기업의 지지 표명은 국가의 법 상황과 관계없이 국제적으로 인정된 글로벌 을 촉진시키기 위한 조직의 의지, 글로벌 반부패 운동과의 연계, 특정 산업 내 공정한 경쟁을 촉진시키는데 도움이 됨
	<ul style="list-style-type: none"> ● 부패가 있을 지도 모를 잠재적 리스트 분야에 	기업이 속한 업종, 소재 장소, 사업활동, 지역 비즈니스 분위기 및 조건, 사회적 관습

7) UNGC 10번째 원칙 보고지침(Reporting Guidance on the 10th Principle Against Corruption). The Global Compact, Transparency International. 2009. 유엔글로벌콤팩트 한국협회 번역.

	대한 리스크 평가 실행	등에 따라 적절한 조치 제공을 통해 관련 부패 리스크를 최소화하는 방법 및 수단을 찾아야함
	● 부패 위험성이 높은 분야에 대한 자세한 정책	부패 형태와 그 형태(이해충돌, 돈세탁, 횡령, 선물, 접대와 여행, 기부, 후원, 지역사회투자, 급행료, 정치헌금, 대관업무 중 공무원과 연락, 로비, 비즈니스 파트너, 에이전트 등과의 관계, 합병, 인수, 소액주주 대응 등)가 해당 기업의 어떤 활동과 과정에 있어서 부패 노출도가 심한지를 고려해야 함.
	● 비즈니스 파트너에 관한 정책	해당 기업의 반부패 추진 의지를 비즈니스 파트너들과의 계약에 포함시킴

윤리와 정직성, 법 준수 문화는 아무리 강조해도 지나침이 없다. 기업 활동 중에는 윤리성이 문제가 되는 경우가 많다. 따라서 기업에서는 윤리에 대한 기준을 정해두고 임직원들이 그러한 기준에 입각하여 적절한 의사결정을 하도록 해야 한다. 기업에서 사전에 윤리경영에 입각한 적절한 조치를 취하지 않으면 결과적으로는 그 기업에 더 큰 손실을 가져오게 된다.

- 법적 리스크: 형사 기소, 조정, 검찰 조사 등이 수반되는 상황 및 해당 상황을 타개하기 위한 비용
- 평판 리스크: 자본 및 제품과 서비스 판매 시장에서의 지위 상실, 비즈니스 파트너들로부터의 신뢰 상실, 더 많은 뇌물 청탁에 대한 요구 위험성 등
- 운영 리스크: 임직원들이 위협 상황에 놓이게 되는 가능성 증가, 대관업무에서 뇌물 청탁에 대한 요구 증대 위험성, 사업 운영 시스템 정비 및 관리 비용 증가, 시장에서 비즈니스 운영상 취약점 노출 증대

대상	예방적 측면: 리스크 예방
기업	임직원의 회사에 대한 신뢰 상실, 회사 명성 타격과 비리, 문제 해결에 투하되는 회사 자원 손실, 기업 운영의 안전성과 생산성에 영향을 주는 사회적 혹은 정치적 리스크, 반부패 기준 불이행 기업 대상에 대한 유럽 등 선진국 무역 제재
주주	글로벌 공급망 등 사회 문제에 관심 많은 주주 결의로 인한 비난과 피해
시민사회	반부패 문제에 대한 시민사회의 공공이슈 캠페인에 예방적으로 대처
언론·대중	글로벌 환경에서 반부패에 대한 소비자 관심 증대와 불매 운동 윤리적 소비주의 시대에 시장에서 의심받는 기업의 성실성
해외진출	ISO26000 표준 제정에 따른 새로운 무역 장벽 위험성에 능동적 대처

반면, 윤리경영을 잘 하게 되면 궁극적으로 기업의 경영투명성 확보와 경영성과 향상에 의해 기업가치를 높이게 되며 기업활동에 직접·간접으로 영향을 미치는 이해관계자들의 신뢰를 얻을 수 있다.

대상	능동적 측면: 기업 경영에 긍정적 효과
기업	노동생산성 증가와 이직률 감소, 생산품질 향상 효과, 사업운영 허가 획득에 용이, 안정적이고 생산적인 지속가능한 기업 운영 환경, 가치를 결정기준으로 삼는 인재채용에 유리, 계약의 공정한 이행 보장 효과, 공급망 관리에서 윤리적 비즈니스 파트너 차별화 도구로 활용
주주	사회책임투자 기관·주주로부터 안정된 투자 환경 조성
시민사회	깨끗한 기업 이미지 향상
언론·대중	깨끗한 기업 브랜드 향상
해외진출	법 시스템에서 평등한 보호를 받을 수 있는 법 체계 발전에 실질적 기여 유럽 정부들의 비재무적 정보공시 법제화 흐름에 능동적 대처

많은 국제사회 기관들은 국제사회의 부패 추방과 준법윤리 강화를 추진하기 위하여 다양한 노력을 하고 있다. ICC(국제상공회의소)에서는 국제상거래상의 금품강요와 뇌물수수방지에 관한 행동규칙을 발표하였으며, OECD에서는 뇌물방지협약 체결, 기업 지배원칙 채택, 공직사회 윤리인프라 추진, 다국적기업 가이드라인 권고, 돈세탁금지, 공정경쟁 등을 강조하고 있다. 또한 세계은행에서는 반부패연구센터 설립, 부패관련 정책개발 지원, 부패기업 블랙리스트 작성하는 등, 글로벌 개발 프로젝트에서 준법윤리 강화를 위해 노력하고 있다.

특히 UN에서는 국제상업거래에 있어서 부패와 뇌물에 관한 선언인 유엔 반부패 협약(The UN Convention against Corruption)이 채택되었다. 특히 UN 글로벌 콤팩트는 기업들이 인권, 노동, 환경, 반부패의 4가지 가치를 기업경영에 있어서 내면화할 수 있도록 다양한 활동을 하고 있다.

UN 글로벌콤팩트
<ul style="list-style-type: none"> ● 1999년 1월 31일 당시 유엔 사무총장이던 코피아난(Kofi Annan)은 스위스 다보스 (Davos)에서 열린 세계경제포럼 (World Economic Form, WEF)에서 비즈니스 리더들과 UN이 “공유가치와 원칙에 대한 전 지구적 약속 (Global Compact)을 시작”할 것을 제안하였음. ● 이에 따라 세계의 많은 비즈니스 리더, 기업, UN기구, 노동·시민단체 대표들이 참석한 가운데 2000년 7월 뉴욕 UN본부에서 UN 글로벌 콤팩트(United Nations Global Compact, UNGC)가 창설되었음. 이후 UNGC는 계속 활동영역을 넓혀왔으며, 2006년 11월 반기문 사무총장 취임 이후에도 중점 추진 의제로 계속 관심을 받고 있음. ● UNGC는 앞서 살펴본 국제규범들에 기초해서 다음과 같이 인권, 노동, 환경과 반부패의 4개 분야에서 10대 원칙을 제시하고 있음. <p>1) 인권 Human Rights 원칙 1: 기업은 국제적으로 선언된 인권 보호를 지지하고 존중해야 한다. 원칙 2: 기업은 인권 침해에 연루되지 않도록 적극 노력한다.</p> <p>2) 노동규칙 Labour Standards 원칙 3: 기업은 결사의 자유와 단체교섭권의 실질적인 인정을 지지하고, 원칙 4: 모든 형태의 강제노동을 배제하며, 원칙 5: 아동노동을 효율적으로 철폐하고,</p>

<p>원칙 6: 고용 및 업무에서 차별을 철폐한다.</p> <p>3) 환경 Environment</p> <p>원칙 7: 기업은 환경문제에 대한 예방적 접근을 지지하고,</p> <p>원칙 8: 환경적 책임을 증진하는 조치를 수행하며,</p> <p>원칙 9: 환경친화적 기술의 개발과 확산을 촉진한다.</p> <p>4) 반부패 Anti-Corruption</p> <p>원칙 10: 기업은 부당취득 및 뇌물 등을 포함하는 모든 형태의 부패에 반대한다.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● UNGC에 참여하기 위해서는 각 기업 및 단체가 이사회의 승인을 받아 UNGC와 그 원칙들을 지지한다는 내용을 포함한 CEO 또는 대표자 명의 서한을 UN 사무총장 앞으로 발송하면 됨. UNGC에 참여하게 된 기업의 중요한 의무는 매년 UNGC 사무국에 추진경과보고서 (Communication On Progress, COP)를 제출하는 것임. 참여자는 가입 2년 이내에 첫 번째 COP를 제출해야 하며, 그 후부터는 매년 COP를 제출할 의무를 가지게 되며, 기한 내에 COP를 제출하지 못한 기업은 UNGC에서 제명됨. ● 2015년 현재, 전 세계 8천 개 이상 기업과 기관이 가입함. UNGC는 2007년 설립되어 10대 원칙 확산을 위한 다양한 활동을 하고 있으며 290개의 기업 및 단체가 가입되어 10대 원칙 확산에 동참하고 있다. <p>출처: UN 글로벌콤팩트 한국협회 홈페이지 http://www.unglobalcompact.kr</p>

윤리경영 관련하여 산업계에서 또 하나 중요한 국제표준이 있다. 국제표준화기구(ISO)가 2010년 11월, 77개 개발참여국을 대상으로 한 투표에서 93%의 찬성을 얻어 결정한 사회적책임 국제표준(ISO26000)이다. ISO가 1947년 설립된 이후 9000(품질), 14000(환경) 등 다양한 국제표준이 나왔다. ISO26000은 강제성을 없지만, 국제 상거래에서 권장하는 기준으로 고려되어 기업 경영 평가에 중요한 잣대가 되고 있다. 이는 사회의 모든 조직이나 기업이 의사결정 및 활동 등을 할 때 사회에 이익이 될 수 있도록 하는 책임을 규정한 것이다.

ISO26000
<ul style="list-style-type: none"> ● ISO 26000은 국제표준화기구 (International Organization for Standardization, ISO)가 2010년 11월 1일 발표한 국제표준으로, 정식명칭은 ‘사회책임에 대한 지침 (Guidance on Social Responsibility)’이다.

- ISO의 대표적 표준인 ISO 9000 시리즈를 품질경영 국제표준, ISO 14000 시리즈를 환경경영 국제표준이라고 한다면, ISO 26000은 사회책임경영 국제표준으로 이해할 수 있다.
- ISO 26000의 사회책임 7대 핵심 주제 (core subject)란 가장 일어나기 쉬운, 따라서 조직이 다루는 게 바람직한 경제·환경·사회 영향을 말하며, 조직 거버넌스, 인권, 노동관행, 환경, 공정운영관행, 소비자 이슈, 지역사회 참여와 발전의 7개 분야로 구성된다.
 - 조직 거버넌스: 조직이 사회적 책임을 인식, 실행, 커뮤니케이션, 검토 및 개선하는 운영 체계로 조직의 운영에 사회적 책임을 통합하는 가장 기본적인 요소
 - 인권: 상세한 주의(Due Diligence), 인권 리스크 예방, 연루 주의, 고충 처리 제도 마련, 차별 금지와 취약 계층 보호, 시민적, 정치적 권리, 경제적, 사회적, 문화적 권리, 직장에서의 기본 원칙과 권리
 - 노동관행: 고용과 고용 관계, 근로 조건과 사회적 보호, 사회적 대화, 직장에서의 안전과 보건, 인적 개발과 직장 내 교육
 - 환경: 환경오염 방지, 지속가능한 자원 이용, 기후변화에 대한 완화와 적응, 환경 보호, 생물 다양성 및 자연 서식지 복원
 - 공정운영관행: 반부패, 책임 있는 정치 참여, 공정 경쟁, 영향권 내에서의 사회적 책임 촉진, 재산권 존중
 - 소비자 이슈: 공정 마케팅, 사실적이고 비판파적 정보 및 공정계약 관행, 소비자 보건과 안전 보호, 지속가능한 소비, 소비자 서비스 지원/ 불만 분쟁 해결, 소비자 데이터 보호와 프라이버시, 필수 서비스에의 접근, 교육과 인식
 - 지역사회 참여와 발전: 지역사회 참여, 교육과 문화, 고용 창출과 역량 개발, 기술 개발과 접근성, 부와 소득창출, 보건, 사회적 투자
- 또한 ISO 26000은 각각의 핵심 주제마다 적게는 1개에서 많게는 8개까지의 이슈를 제시하고 있으며, 각각의 이슈와 관련된 행동과 기대를 제시하여 사회책임을 구체화시키고 있다.
- 속칭 '사회적 책임 국제 이행지침의 종합판'이라 불리며 필요성에 대해서는 전 세계 대부분의 국가와 조직, 기업 등 이해관계자가 공감하고 있으나 인증, 비관세 무역장벽, 법적의무화 가능성 때문에 활용의 실효성에 대해서는 회의적인 의견이 적지 않다.

3) 실행

(1) 정책 기반의 실행 핵심 요소

부패를 방지, 탐지하고, 제재를 가하는 구체적인 행동은 기업 활동에서 부패 리스크를 파악하고 사업과 업종의 특성, 담당 부서, 사업하는 국가, 고객 및 비즈니스 파트너의 형태에 따라서 달라진다. 아래는 개별기업들이 할 수 있는 반부패 경영을 위한 공약과 정책의 실행에 대한 예시⁸⁾들이다.

반부패 경영을 위한 공약과 정책에 대한 실행 예시	
기본적으로 있어야 할 정책 (BASIC)	<ul style="list-style-type: none"> ● 반부패 공약의 이행 <ul style="list-style-type: none"> - 상세한 실천점검 과정: 반부패 공약을 위한 상세한 실천점검 과정을 마련하고, 뇌물, 선물, 접대 및 경비, 후원과 협찬, 정치현금, 급행료, 이행충돌과 같은 부패 형태를 분류 관리한다. - 책임소재: 담당 임원의 감독 하에 실행 정책을 설계, 이행, 모니터링 및 개선할 담당자를 선정한다. - 비즈니스 파트너: 비즈니스 파트너들을 대상으로 기업의 반부패 공약을 전달하고 그들의 반부패 준수 관행을 요청한다. - 직원 인식 제고 및 교육: 경영진의 준법윤리경영 공약과 기업의 정책 및 절차를 이해할 수 있도록 커뮤니케이션과 교육을 제공한다. - 결과: 반부패 프로그램 위반 시 적절한 조치가 행해짐을 확실하게 인식시킨다. - 모니터링과 개선: 내부 회계를 포함한 반부패 프로그램에 대해 정기적으로 검토하고 그 결과를 경영진에게 보고하고 필요할 경우 정책과 절차를 수정한다.
	<ul style="list-style-type: none"> ● 경영진의 의지 표명 <ul style="list-style-type: none"> - 반부패에 대한 기업의 자세, 임직원에 대한 기대, 임직원들의 준법윤리경영 준수에 대한 기업차원의 지원 등에 대한 사항을 명문화하여 내부와 외부에 커뮤니케이션한다.
	<ul style="list-style-type: none"> ● 임직원 대상 반부패 교육 <ul style="list-style-type: none"> - 반부패 무관용 원칙에 대하여 임직원 대상으로 설명한다. - 임원, 실무자까지 기업 내 모든 수준의 임직원들에게

8) UNGC 10번째 원칙 보고지침(Reporting Guidance on the 10th Principle Against Corruption). The Global Compact, Transparency International. 2009. 유엔글로벌콤팩트 한국협회 번역.

	실행	분기별, 혹은 년 1회 정기적으로 교육 지속한다.
	● 내부 감사	- 계약, 주문, 제품 취득, 청구서 처리, 지불 업무 등에 대한 기업의 활동에 있어서 승인 정책과 절차, 회계 계획, 비용 및 청구서 지침 등을 마련한다. 또한 이러한 내부 견제와 통제가 어떻게 준법윤리경영에 도움을 주는지 설명한다.
구축해 놓으면 좋은 이상적인 정책 (DESIRED)	● 비즈니스 파트너들에 대한 반부패 실행 권장	- 기업 활동의 복잡한 가치사슬로 인해 모든 기업은 그들의 비즈니스 파트너들의 부패 행위에 연루될 수 있고, 만약 그들이 기소되어 사업이 중지되거나 블랙리스트에 오를 경우, 공급에 차질이 생긴다.
	● 경영진의 책임과 의무	- 효과적인 준법윤리경영을 위해서는 평가와 보수 절차가 중요하다. 특히 책임소재를 확인하기 위해서는 준법윤리경영 프로그램 이행을 위한 목표와 성과기준 설정이 있어야 한다.
	● 효과적인 인사정책	- 평가, 보수, 포상, 징계 절차 같은 세부 정책을 수립하고 직원 대상 준법윤리경영 요구사항, 규칙과 지침을 마련한다. - 부패 리스크를 평가하고 완화 노력을 기울인다.
	● 내부고발자 제도와 의견 수렴 체계	- 내부고발 채널은 임직원들이 기업의 잘못된 행동이나 의심스러운 업무를 조직에게 알리는데 있어서 믿을 수 있는 안전한 배출구 역할을 합니다. 또한 임원들이 직면하는 이슈나 딜레마에 대해 지침을 제공한다. 제3의 독립적인 내부고발채널이 있다면 신뢰도를 높일 수 있다.
	● 내부 회계 감사 체계 확립	- 모든 형태의 부패 사건은 내부 통제의 실패라고 할 수 있다. 내부 통제는 통제 활동 빈도, 범위, 자동화 정도에 따라서 달라지는데 회계감사는 필수이다.
	● 자발적 반부패 이니셔티브에 참여	- 자발적 반부패 이니셔티브에 참여하는 것은 기업들의 공동노력과 행동 및 최소 기준을 만들고, 모두에게 공평한 경쟁의 장을 구축하는데 도움을 준다. 중소기업이라면 반부패 및 준법윤리경영을 위한 동종업종 이니셔티브를 통해 협력함으로써 정부공무원이나 갑의 위치에 있는 고객사, 혹은 고객 기관의 각종 갈취와 부패 요구에 맞설 수 있도록 도와준다.

(2) 사업활동 기반의 실행 핵심 요소

가. 공정경쟁

기업환경에서는 병렬적이면서도 수평적인 관계를 가지는 경쟁회사 간에 공정한 경쟁 질서를 해치는 결과가 많이 일어난다. 예를 들면 상대방의 정상적인 영업을 불법적으로 방해 혹은 비방하거나 가격 등의 담합을 통해 자유로운 경쟁 질서를 해치는 행위이다. 독점 규제 및 공정거래에 관한 법률 제23조는 다음과 같이 불공정경쟁 행위를 열거하고 이를 금지하고 있다.⁹⁾

독점 규제 및 공정거래에 관한 법률 제23조 제1항
1. 부당하게 거래를 거절하거나 거래의 상대방을 차별하여 취급하는 행위
2. 부당하게 경쟁자를 배제하는 행위
3. 부당하게 경쟁자의 고객을 자기와 거래하도록 유인하거나 강제하는 행위
4. 자기의 거래 상의 지위를 부당하게 이용하여 상대방과 거래하는 행위
5. 거래의 상대방의 사업 활동을 부당하게 구속하는 조건으로 거래하거나 다른 사업자의 사업활동을 방해하는 행위
6. 부당하게 특수관계인 또는 다른 회사에 대하여 가지급금·대여금·인력·부동산·유가증권·상품·용역·주체재산권 등을 제공하거나 현저히 유리한 조건으로 거래하여 특수관계인 또는 다른 회사를 지원하는 행위
7. 제1호 내지 제7호이외의 행위로서 공정한 거래를 저해할 우려가 있는 행위

불공정경쟁 행위는 사업자들 상호간에 경쟁을 하는 수단이나 방법이 불공정한 것은 물론이고 거래의 내용이나 조건이 부당하거나 불공정한 경우 또는 거래를 위한 교섭이나 정보제공에 있어서 상대방의 합리적인 선택을 방해하는 행위까지 포함하는 아주 넓은 개념이다.¹⁰⁾ 구체적인 불공정경쟁 행위는 다음과 같이 나타난다.

불공정경쟁 행위
● 입찰 담합: 경쟁자들이 공모하여 발주기관이 경쟁입찰을 통해서 용역이나 재화를 구매하는 상황에서 효과적으로 가격을 상승시키는 방식이다. 기본적으로 입찰 경쟁자들은 경쟁입찰

9) 국민권익위원회, 산업별 기업 윤리경영 모델, 2012. p115-126

10) 위와 동일.

과정에서 계약서에 최저 입찰가를 누가 제출할 것인지 미리 합의한다. 입찰 담합은 해당 입찰의 모든 경쟁자들이 공모하지만, 아래 가격 담합은 반드시 모든 경쟁자가 공모하는 것은 아니다. 입찰 담합은 고도의 기술이 요구되기 때문에, 제품이나 서비스를 제공할 수 있는 회사가 소수이거나, 대형 인프라 사업처럼 프로젝트 비용이 높아서 프로젝트 입찰을 따기 위해서 막대한 투자를 해야 하는 경우에 많이 생긴다.

- 가격 담합: 용역이나 재화가 팔리고 있는 가격을 상승, 조정, 유지하기 위해서 경쟁자들 간에 합의하는 것을 말한다. 경쟁자들이 반드시 정확하게 동일한 가격을 부과하자고 합의할 필요는 없으며 특정 산업의 모든 경쟁자가 가격 담합에 가담할 필요는 없다. 가격 담합은 여러 형태로 나타나는데 가격 경쟁을 제한하는 어떤 종류의 합의든 경쟁법에 위반된다.
- 카르텔: 불법적 행위나 부정행위를 저지르기로 기업들 간에 비밀리에 합의하거나 공모하는 것을 말한다. 전형적으로 카르텔은 가격 담합, 정보 공유 혹은 생산과 공급에 할당량을 설정하는 시장 담합과 관계가 있다.
- 출처: 유엔글로벌콤팩트, 반부패 리스크 평가 안내서(A Guide for Anti-Corruption Risk Assessment) 번역본, 2013, p13.

그 외에도 시장에서 경쟁업체를 퇴출시키기 위해서 매우 낮은 가격으로 제품이나 서비스를 판매하거나 경쟁업체에게 불공정한 제재를 가하는 약탈적 가격 설정 등이 있다. 불공정경쟁 행위에서 대한 제재조치는 공정거래위원회에 위한 시정조치 요구, 과징금과 같은 행정적 제재가 있으며, 손해배상이나 벌칙 등이 있다.¹¹⁾

기업이 정정당당하고 떳떳한 기업 이미지를 획득하고 공정경쟁을 촉진하기 위해서는, 경쟁 관련법과 규정을 준수하며 관계 당국과 협력하고, 불공정경쟁 행위에 관여하거나 연루되는 것을 예방하기 위한 절차와 보호조치를 실행해야 한다. 경쟁 관련 법률 준수나 공정경쟁 중요성에 대한 직원들의 인식을 촉진하고, 경쟁을 장려하는 공공정책 뿐만 아니라 반독점이나 반덤핑 관행을 지지하고 불공정한 경쟁우위를 점하는 어떤 행위도 해서는 안 된다.¹²⁾

11) 위와 동일

12) 위와 동일

나. 엔지니어링

건설산업에서 엔지니어링 중요성은 두말할 필요가 없다. 하지만, 중요한 만큼 엔지니어링 차원에서의 부패 시도도 많이 일어난다.

발주기관 혹은 기업은 설계, 감리 등의 과정에서 입찰기업과 전문 엔지니어 개인의 혹은 설계나 감리 기업들이 만드는 조직적인 비리에 엮일 위험성이 있거나, 아니면, 발주기관이나 기업의 개인이나 조직이 하도급업체에 대한 불공정행위를 하기 위해서 고의로 그러한 비리를 행할 수도 있다. 예를 들면, 발주기관으로부터 입찰 프로젝트 기술조건 작성을 의뢰받은 엔지니어에게 입찰기업 중의 하나가 뇌물을 주고 기술조건을 해당 기업에게만 유리하게 제시하게 만들어 입찰 계약에 성공하는 경우가 해당된다. 마치 입찰 심사위원이나 평가위원을 뇌물로 매수하는 것과 같은 행위이다.

따라서 일찍부터 전 세계 엔지니어링 기관이나 엔지니어 전문가들은 엔지니어가 가져야 할 윤리적인 책임에 대하여 인식하고 다양한 활동을 해 오고 있다.

관련 기관

- 세계엔지니어링기관협회(World Federation of Engineering Organizations: WFEO)
<http://www.wfeo.org>
1968년에 UNESCO의 지원 하에, 50개국의 과학기술관련 기관들이 함께 설립한 비영리 국제 NGO으로서 전 세계 엔지니어들의 권리와 책임을 향상시키는데 목표를 두고 있다. 프랑스 파리에 본부가 있으며, 매년 전 세계 엔지니어들이 모이는 World Engineering Conference and Convention을 개최한다.
- 세계엔지니어링기관협회(World Federation of Engineering Organizations: WFEO)의 반부패 위원회(Anti Corruption Committee: CAC)
http://www.wfeo.org/stc_anticorruption/
2007년에 글로벌 반부패 활동에 전 세계 엔지니어 업계가 동참하기 위해 설립된 위원회로, WFEO 회원 기관들에게 엔지니어들이 반부패를 위한 행동에 나서도록 하는 전략을 조언하고 가이드라인을 수립하여 전파하기 위한 목적을 가진다. 2007년에서 2011년까지 튀니지 엔지니어 협회가 회장을 맡았고, 현재는 짐바브웨 엔지니어링 협회에서 회장을 맡고 있다.

실행 활동

- 세계엔지니어링기관협회(World Federation of Engineering Organizations: WFEO)의 반부패 위원회(Anti Corruption Committee: CAC)의 세부 활동들은 아래와 같다.
- ACET - Global Anti-Corruption Education & Training Project
- CIECI - Construction Industry Ethics & Compliance Initiative
- CoST - Construction Sector Transparency Initiative
- FIDIC - International Federation of Consulting Engineers
- GIACC - Global Infrastructure Anti-Corruption Centre
- UK Anti-Corruption Forum
- WEF PACI - World Economic Forum - Partnering against Corruption Initiative
- 그 외에 중동 및 북아프리카 지역의 부패 척결을 위해 UNDP와 협력하여 중소기업 대상으로 비즈니스 청렴성 교육 활동도 하고 있다.

사례 - 엔지니어 윤리강령

- 세계엔지니어링기관협회(World Federation of Engineering Organizations: WFEO)는 엔지니어링 종사자 윤리강령을 수립하고 전 세계에 확산하기 위해서 노력하고 있다.
1. 청렴성을 보여야 한다.
 - 1-1. 사기성을 보이거나, 부패하거나, 형사상 잘못된 행동을 삼간다.
 - 1-2. 객관적이고 진실되게 행동한다.
 - 1-3. 고객, 동료들 비롯한 모든 사람들에게 공정하고 신실하게 대한다.
 2. 완벽성을 실행해야 한다.
 - 2-1. 전문분야에서 요구하는 역량을 달성하기 위해 주의를 기울이고 성실하게 노력한다.
 - 2-2. 엔지니어링 분야의 관행, 기준, 강령 등을 실천한다.
 - 2-3. 전문분야에서 요구하는 지식을 가지고 향상시키기 위해서 노력한다.
 3. 리더십을 실천해야 한다.
 - 3-1. 사회 구성원들의 더 나은 삶을 위해서 노력한다.
 - 3-2. 전문분야의 지식의 발전을 위해 기여하고 전문가로서의 품위를 지킨다.
 - 3-3. 엔지니어링의 역할과 기술적인 부분에 대한 대중의 이해를 높이도록 노력한다.
 4. 자연을 보호하고 환경을 보존해야 한다.
 - 4-1. 지속가능한 미래를 위한 엔지니어링 해결책을 만들어 내고 실행한다.
 - 4-2. 실행 프로젝트의 경제적, 사회적, 환경적 결과를 항상 유념한다.
 - 4-3. 환경을 보전하고 지역사회의 보건, 안전, 발전을 위해 노력한다.
- 출처: <http://www.wfeo.org/ethics/>

다. 협력업체 관리

기업환경에서는 지배 종속적 관계 혹은 수직적 관계를 가지는 발주회사와 하도급업체 간에 공정한 거래 질서를 해치는 결과가 많이 일어난다. 예를 들면 일방적인 납품 단가 인하 요구, 협력회사의 기술 탈취, 심지어는 유망한 협력회사를 불공정한 방법으로 아예 인수해 버리는 행위까지 나타나 공정한 거래 질서를 해치고 있다.¹³⁾ 흔히 발주회사 혹은 원청업체, 그리고, 납품업체 혹은 하도급업체로 불리면서 '갑'과 '을'의 관계로 일컬어지는 이러한 협력업체 간 불공정한 사례는 대기업과 중소기업과의 관계에서 특히 자주 발생한다.

정부에서는 동반성장과 상생경영이라는 개념으로 건전한 경제 발전과 공정한 거래 질서를 확립하기 위해서 대중소기업간 거래관계를 획기적으로 개선하기 위한 각종 정책을 시행하고 있다. 기업은 협력업체를 파트너로 생각하고 다양한 협력업체 지원프로그램을 마련하고 성과를 공유함으로써 양쪽의 경쟁력을 향상시키는데 노력하여야 한다. 기업이 협력업체를 대상으로 지원할 수 있는 다양한 프로그램은 아래와 같다.¹⁴⁾

분야	협력업체 지원 시스템
거래시스템 구축	<ul style="list-style-type: none"> ● 공정거래 법규에 대한 교육 ● 불공정거래 행위, 하도급 관련 위반 소지 사전 스크리닝 및 예방 ● 정부 정책 및 거래 법규 준수 ● 리베이트, 덤핑, 지적재산권 침해, 기업비밀 침해 ● 청렴계약제도 및 전자입찰, 인터넷 공개입찰 시스템 ● 공정하고 객관적인 업체 선정을 통한 투명거래 기반 조성 ● 전자입찰제로 인적요소 개입 차단 ● 협력업체 등록 선정의 투명성
거래시스템 운영 활성화	<ul style="list-style-type: none"> ● 협력업체 대상 적정한 비용 및 이익 보장 ● 가격 책정, 라이선싱 허가, 판매권 등과 같은 거래 프로그램 공정운영 ● 불필요한 법적 소송 금지 ● 대금 결제 현금 비율 증가, 적기 지불방식 개선 및 계약조건대로 준수 ● 협력업체 직원 임금 등 처우 개선을 통한 상생 파트너십 ● 거래시스템 운영 모니터링

13) 국민권익위원회, 산업별 기업 윤리경영 모델, 2012. p105-114

14) 위와 동일.

윤리경영 공동추진	<ul style="list-style-type: none"> ● 협력업체 적격심사 시 윤리경영 위반사례가 있을 경우 불이익 부과 ● 협력업체 선정 시 윤리경영 요소 혹은 사회적, 환경적 성과를 고려하여 차등화
의견수렴 채널 구축	<ul style="list-style-type: none"> ● 협력업체 만족도 조사, 지원성과 분석 등과 같은 성과 관리 ● 불공정 거래 신고제도 등 협력업체 불만처리를 위한 제도
부패방지 정책수립	<ul style="list-style-type: none"> ● 청렴계약 이행각서 수령 및 불 이행 시 제재수단 마련 ● 부패 방지 정책을 채택하도록 교육 등 지원
협력업체 지원프로그램	<ul style="list-style-type: none"> ● 교육, 기술, 자금 지원 ● 우수협력업체 및 육성 지원 ● 협력업체 의견 수렴 및 지원 정책 개선 ● 협력업체와 성과공유제 실행 (공동 신기술 개발, 기술협력, 투자확대 등)

동반성장위원회에서는 공정거래위원회가 대기업을 상대로 조사한 이행실적 평가와 동반성장위원회가 협력 중소기업을 상대로 조사한 체감도 평가를 합산해 동반성장지수를 산출하고 매년 정기적으로 공표한다. 공정거래 및 동반성장 협약을 맺은 대기업 계열사 등을 상대로 이행실적을 평가해 지수화한 것이다.

공정거래위원회의 대기업 이행실적 평가는 연 1회(매년 1~3월) 실시되며, 동반성장위원회 중소기업 체감도 조사는 연 2회(매년 8~10월, 1월~3월) 실시된다. 동반성장위원회를 이를 통합하여 산정한 뒤 공표하는데 점수는 공개하지 않고, 4등급으로 나뉘 등급만 발표한다. 2012년 첫 번째 발표가 이뤄진 이후 매년 발표되고 있다.

2014년도 동반성장지수 평가결과
<ul style="list-style-type: none"> ● 동반성장위원회는 2015년 6월 30일 제35차 동반성장위원회를 개최하고, 2014년도 동반성장지수 평가 결과를 발표했다. 2014년도 동반성장지수 평가 결과는 공표대상 112개 대기업 중 '최우수' 19개 사, '우수' 37개 사, '양호' 42개 사, '보통' 14개 사로 나왔다고 밝혔다. 2014년도 지수 평가 결과, 정보통신 업종의 실적이 우수했으며, 도·소매, 건설 등 비제조업종에서 개선 현상이 의미가 있었다. 등급이 상승한 기업은 23개 사(24%)로, 두 단계 상승한 기업은 2개 사, 한 단계 상승 기업은 21개 사로 나타났다. ● 이번 동반성장지수 평가는 전년도와 같이 공정위의 '공정거래 및 동반성장 협약 이행실적 평가'와, 동반위의 '중소기업 체감도조사' 점수를 각각 정규 분포화한 후, 양 점수를 합산해

상대평가 방식으로 4등급을 산출했다. 2014년도 동반성장지수 체감도조사 결과는 79.4점으로, 전년 75.9점 대비 3.5점이 상승했다.

- 이번에 '최우수' 등급으로 평가된 기업(19개)은 기아해외건설, 삼성전기, 삼성전자, 코웨이, 포스코, 현대다이모스, 현대미포조선, 현대삼호중공업, 현대해외건설, KT, LG디스플레이, LG생활건강, LG유플러스, LG전자, LG CNS, SK건설, SK종합화학, SK텔레콤, SK C&C(가나다순)이다. 20개 사가 참여하고 있는 중견기업 군에서는 코웨이가 전년도에 이어 '최우수' 등급을 받았고, 계룡건설, 르노삼성해외건설, 대상, 유한킴벌리, 한국항공우주산업 등 5개사도 '우수' 등급을 받아 '우수' 등급 이상 기업이 6개 사(5.4%)로 전년 3개 사(3.0%) 대비 소폭 증가했다.
- 이번에 지수평가 112개 사는 평가대상에 들지 않은 다른 대기업·중견기업보다 동반성장과 상생협력을 앞장 서 실천하는 기업이라 할 수 있는데, 이는 동반성장지수 평가에 스스로 동참한 기업들이며, 상생협력 프로그램을 만들어 실천하고 있기 때문이다.
- 공정거래 및 동반성장협약 이행평가 결과, 기업들의 공정거래 및 상생협력 노력의 수준이 전반적으로 나아지고 있는 것으로 평가됐다. 표준하도급계약서를 사용하는 기업 수가 전년도보다 13% 증가(61개→69개)했고, 협력사에 대한 자금지원 금액과 납품단가 인상금액은 전년 대비 각각 2.3배(5조5,958억 원→12조9,832억 원), 6.8배(5,393억 원→3조6,663억 원)로 대폭 증가했다. 인력·채용 지원 인원은 전년 대비 2.2배(6,239명→13,949명) 증가했고, 공동연구개발, 연구개발비 지원 등 기술개발지원 건수 또한 전년 대비 73%(14,447건→25,606건)가 증가했다. 반면, 일부 협약평가 항목에 대한 기업들의 이행정도가 미흡해 이에 대한 개선이 필요한 것으로 나타났다.
- 지수 평가결과가 '최우수' 또는 '우수' 등급인 기업에 대해서는 정부 차원의 인센티브를 부여한다. 공정위는 최우수등급 기업에게는 하도급분야 직권·서면실태조사 1년 면제, 우수등급 기업에게는 하도급분야 서면실태조사 1년 면제하고, 산업부는 산하 기관 시행 기술개발사업별 가점을 부여한다. 기획재정부는 조달청 공공입찰 참가자격사전심사(PQ)에 가점을 부여하고, 법무부는 출입국우대카드를 발급(3년간)하며, 국세청은 최우수등급 기업이 모범납세자로 선정 시에 우대한다. 동반위는 최우수 기업의 담당 임직원 중 동반성장문화 확산에 공로가 큰 자를 선정해 위원장 포상을 수여하고, 3년 이상 연속 최우수 등급기업은 '최우수 명예기업'으로 선정하며, 향후 1년 동안 지수 평가에서 '우수' 등급을 받았을 경우에도 '최우수' 등급으로 인정하고 '최우수' 등급과 동일한 인센티브를 부여한다.
- 출처: <http://www.kfcf.or.kr/network/read.jsp?board=32&page=16&serialnum=16866>

(3) 사업활동 기반의 취약 분야

가. 입찰 관련 비리

해외건설산업에 있어서 가장 심각한 부패 문제가 일어나는 분야는 인프라 건설 비리이다. 특히, 개인의 비리, 기업의 비리, 제3자와 함께 행하는 비리가, 독자적으로 혹은 복합적으로 일어난다. 반부패 증진을 위해서는 다양한 부패 유형과 그것이 개인, 1개 기업, 제3자 수반 비리인가를 분석하는 것이 중요하다. 부패 사례를 상세히 살펴보면, 각 사례에 대한 실천과제가 파악될 수 있다.

우선은 해외건설산업의 이해관계자 그룹이 어떤 것들이 있는지 살펴보자. 정부, 기업 양 쪽 분야에서도 각각의 세부적인 활동에 따라서 부패 문제에 관련되는 입장은 다르다. 또한 같은 기업이라도, 입찰기업, 발주기업, 시행사, 시공사, 설계 및 감리 담당 기업 등 각각의 기업의 입장은 판이하게 달라진다.

해외건설산업 부패 관련 이해관계자		
정부	해외건설산업 관련 공공프로젝트 수행 부처 및 기관	● 건설 관련 정부부처
		● 인프라 건설 기관 (발주기관)
		● 서비스 운영 기관 (발주기관)
	반부패 증진 기관	● 국가 반부패 위원회
		● 공정거래 준수 증진 위원회
		● 법무부 및 검찰
기업	해외건설산업 관련 사업 운영하는 개별 민간 기업	● 계약 수급기업 (입찰기업, 발주기업, 시행사)
		● 계약 수급기업의 하도급업체 (시공사)
		● 설계 및 감리 담당 기업
인력	해외건설산업 관련 전문 인력	● 설계 담당 엔지니어
		● 감리 담당 엔지니어

특히 공공 인프라 건설사업은 거의 대부분이 공적자금이 투입되므로 근본적으로 취약한 분야로 거의 모든 단계(타당성 조사, 자금 모집, 기획, 입찰, 실행, 운영, 유지 보수 등)에서 부패 위험성이 있다.

또한 위에 언급한 바와 같이 정부관료 공무원, 발주기관, 투자기관, 계약업체, 하도급업체, 공급업체, 합작 파트너, 컨설팅 엔지니어, 중개 에이전트 등과 같은 다양한 이해관계자가 관련이 된다는 것이 특징이다. 즉, 공공 인프라 건설 프로젝트를 관장하는 공공기관·공기업 관료의 뇌물 요구와 공공 인프라 건설 프로젝트 계약 수주를 위한 개별 기업들의 뇌물 공여 관행이 복합적으로 발생하는 것이다. 아래는 취약 분야와 부패 문제가 생겼을 때 일어날 수 있는 부정적인 결과이다.

취약 분야
<ul style="list-style-type: none"> ● 몇 단계에 걸친 하도급 계약에 따르는 계약 구조의 복잡성으로 공급망 관리가 취약함 ● 품질검사와 모니터링을 어렵게 만드는 기술의 복잡성으로 조작 가능성이 높음 ● 큰 계약 규모로 비용 추적이 쉽지 않아 비용 부풀리기 및 뇌물 비자금 조성이 쉬움 ● 정부 허가가 필요한 공공사업이 많아 정부 관료 공무원의 개입 가능성이 큼

부정적 결과
<ul style="list-style-type: none"> ● 정상보다 높은 비용이 드는 인프라 건설 비용 ● 인프라 건설 결과물이 위험하거나 부적격한 기준으로 완성되어 높은 사고 가능성 ● 수요보다 공급이 미치지 못하는 인프라 환경

다음부터 소개되는 사례들은 주로 건설 인프라 분야에서 일어나는 부패 유형들로서 2008년 영국에서 설립된 독립적 비영리 기관인 GIACC(Global Infrastructure Anti-Corruption Centre)가 연구한 사례들¹⁵⁾이다.

특히, 인프라 건설 및 엔지니어링 분야의 특성이 반영된 부패에 관한 이해, 고질적인 부패 문제 및 발생 원인, 부패 예방 방법 등에 대한 정보를 제공하고 있다. 아래 유형들은 비단 건설 인프라 분야만이 아니라, 모든 업종에서 정부, 투자기관, 발주기관, 참여기업, 관련협회 등의 다양한 이해관계자가 실행할 수 있는 반부패 프로그램 정보를 무료로 제공하고 있다.

15) <http://www.giaccentre.org> Global Infrastructure Anti-Corruption Centre, Examples of Corruption in Infrastructure, 2008. <http://www.giaccentre.org/documents/GIACC.CORRUPTIONEXAMPLES.pdf> 자료의 내용을 응용하여 작성

인프라 건설 분야 반부패 전문기관 - GIACC

- GIACC(Global Infrastructure Anti-Corruption Centre)는 2008년에 설립된 독립적인 비영리 기관으로 인프라 건설 및 엔지니어링 분야의 특성이 반영된 부패에 관한 이해, 고질적인 부패 문제 및 발생 원인, 부패 예방 방법 등에 대한 정보를 제공하고 있다.
- 본부는 영국에 있고, 독일, 튀니지, 잠비아, 짐바브웨 등에 지부가 있다.
- GIACC 웹사이트는 전문적이고 세부적인 유용한 정보를 통해, 정부, 투자기관, 발주기관, 참여기업, 관련협회 등의 다양한 이해관계자가 실행할 수 있는 반부패 프로그램 정보를 무료로 제공하고 있다. 윤리강령, 실천점검, 고용, 선물과 향응, 구매, 보고, 스코어카드, 원칙, 교육, 투명성, 분쟁, 계약 등의 다양한 경우에 대한 대응방법과 같은 실용적인 정보 뿐 만 아니라, 반부패 관련된 이니셔티브, 조약 등 글로벌 반부패 환경에서 일어나고 있는 다양한 활동들에 대한 방대한 정보가 인터넷 상에서 제공되고 있다.
- 출처: <http://www.giaccentre.org/>

공공 인프라 건설 프로젝트에 관련된 부패 사례는 크게 프로젝트 입찰 및 계약 과정의 경우 1단계, 프로젝트 실행에서의 2단계로 나눌 수 있다.

우선 1단계 프로젝트 입찰 및 계약 과정에서 1개의 입찰 기업이 제3자와 함께 비리를 저지르는 경우를 살펴 보자. 여기서 제3자는 정부기관의 고위공무원 일 수도 있고, 발주 관련 공공기관 임직원일 수도 있으며, 입찰과 관련되는 중개 에이전트, 기술 및 설계 엔지니어 등 다양한 주체들이 관여될 수 있다.

부패유형	부패실행자	실천과제	부패사례
사전 모의 입찰	고위 공무원, 입찰기업, 개인	정부 관료 대상 결탁 및 뇌물 금지	한당주의에 빠진 인프라 건설 담당 고위 공무원이 프로젝트 비용을 과다상계하여 입찰에 올리고 입찰기업 중 한 곳을 컨택하여 성사 조건으로 30% 수수료를 요구함.
입찰 성공 조건 커미션	입찰기업, 중개 에이전트, 개인	추가 커미션 없는 공정한 경쟁	발주기관으로부터 지정된 중개 에이전트가 입찰기업 중 한 곳에 접근하여 입찰을 성사시켜 주는 조건으로 5% 수수료 요구함. 중개 에이전트는 발주기관 담당자에게 뇌물을 주고 해당 기업이 계약을 따게 한 다음에 5% 수수료에서 뇌물을 줌.

기술조건 조작	입찰기업, 기술 엔지니어, 개인	사전에 뇌물로 기술조건 조작 금지	발주기관으로부터 입찰 프로젝트 기술조건 작성을 의뢰받은 기술 엔지니어에게 입찰기업 중의 하나가 뇌물을 주고 기술조건을 해당 기업에게만 유리하게 제시하게 만들어 입찰 계약에 성공.
설계조건 조작	입찰기업, 설계 엔지니어, 개인	사전에 뇌물로 설계조건 조작 금지	발주기관으로부터 입찰 프로젝트 설계조건 작성을 의뢰받은 설계 엔지니어에게 입찰기업 중의 하나가 뇌물을 주고 설계조건을 해당 기업에게만 유리하게 제시하게 만들어 입찰 계약에 성공. 다른 기업 설계가 더 싸고 괜찮았으나 설계 엔지니어가 발주기관을 설득하여 성사됨.

다음은 1개의 입찰 기업이 독자적으로 비리를 저지르는 경우를 살펴보자.

부패유형	부패실행자	실천과제	부패사례
가격 담합	입찰기업, 개인	가격 담합 금지	입찰기업들이 비밀리에 공모하여 입찰 프로젝트 별로 승자기업을 정하고 사전에 입찰 가격을 공유하여 입찰 프로젝트들을 나누어 가짐.
입찰 탈락 비용	입찰기업, 개인	탈락 비용 보전 요청 금지	입찰기업들이 비밀리에 공모하여 입찰 가격에 입찰에 탈락한 기업들이 가져갈 탈락비용을 포함하여 제출.
설계조건 부풀리기	계약기업, 개인	불필요한 설계조건 제시 금지	발주기관과 수의계약을 통한 설계 디자인 논의과정에서 불필요하지만 계약 가격은 높게 설정할 수 있는 설계 디자인을 제시하여 조건을 부풀린 계약을 성사시킴.
운영 계약조건 부풀리기	계약기업, 개인	불필요한 운영 계약조건 제시 금지	발주기관과 수의계약을 통한 프로젝트 운영 논의과정에서 불필요하지만 계약 가격은 높게 설정할 수 있도록 인건비, 시간, 장비 비용 등의 조건을 부풀린 계약을 성사시킴.

이 개별적인 1개의 입찰 기업이 입찰에 성공하여 계약을 끝낸 뒤에는 하도급업체를 대상으로 발주기업이 되어 '갑'의 입장에서 다양한 비리를 저지를 수가 있다.

부패유형	부패실행자	실천과제	부패사례
가격 비교만을 위한 견적서 요청	발주기업, 개인	정당한 투명한 경쟁기회 제공	발주기업 담당자가 자주 일하는 하도급업체에게 프로젝트를 주려고 하는데, 비교견적을 위해서 다른 2개 업체에게 견적서를 요청함. 혹시나 일을 딸까 기대하며 2개 업체는 견적서를 주고, 발주기관 담당자는 그 중 최저 가격 견적을 원래 마음에 두고 있던 기업에게 요청하여 일을 시킴.
재무상황 은폐	발주기업, 개인	투명한 정보 공개	발주기업은 재무상황이 안 좋아서 프로젝트를 하도급업체에게 주어도 프로젝트가 끝날 때 까지 제대로 결제가 불가능함. 하지만 재무상황을 은폐하고 발주를 하여 하도급업체에게 피해를 줌.
계약 금액 편취	발주기업, 개인	계약금액의 완전한 지급	발주기업이 하도급업체에게 프로젝트를 주었는데, 10%를 잔금으로 미지급 상태에서 남겨 놓고, 트집을 잡아 손해배상 대신 잔금을 편취함.

그 뿐만이 아니다. 이 1개의 발주기업은 다른 제3자와 결탁하여 조직적으로 비리를 저지를 수도 있다. 발주기업과 하도급업체 사이의 많은 비리들은 실제로 동반성장이나 상생경영이라는 말이 무색할 정도로 일어나고 있다.

부패유형	부패실행자	실천과제	부패사례
하도급업체 선택 시 뇌물 수수	발주기업 구매 담당자, 하도급업체, 개인	공정한 경쟁 보장	입찰을 탄 계약기업의 구매발주 담당자가 하도급업체 경쟁입찰 과정에서 공짜 여행 향응을 제공해 주겠다는 하도급업체와 계약함.
당사자가 관련된 하도급업체 부당 계약	발주기업 구매 담당자, 개인	개인 사익 추구 금지	입찰을 탄 계약기업의 구매발주 담당자가 친구들과 하도급업체를 새로 차려서 하도급 발주 계약을 따감.

2단계 프로젝트 실행에서는 양육강식의 세계처럼 다양한 형태의 비리가 일어난다. 이러한 부패는 공공 인프라 건설에 있어서 국민의 생명을 위협에 빠뜨리게 하는 위험한 사고로도 직결될 뿐만 아니라 국민의 세금이 사익 편취로 줄어드는 피해로 인해 해외건설산업을 깨끗하지 못하고 투명하지 않는 산업으로 얼룩지게 하고 있다.

먼저 1개의 수급기업, 혹은 시공사가 독자적으로 비리를 저지르는 경우를 살펴보자.

부패유형	부패실행자	실천과제	부패사례
작업 오류에 대한 고의성 은폐	시공사, 개인	오류에 대한 자발적인 시정을 통한 신뢰 유지	시공사는 실수로 몇 개의 철근 구조물이 빠진 것을 알게 되었는데, 감리기업은 물론 발주기관도 알지 못하게 은폐하고 정당한 시공가격을 청구함.
부적합 재료 사용	시공사, 개인	정당한 품질 재료 납품	계약사항에 있는 재료가 아니고 값싸고 품질 나쁜 재료 납품을 통해 이득을 챙김.
정량·수준 미달 시공	시공사, 개인	정량·수준 충족 납품	계약사항에 있는 조건보다 정량 혹은 수준이 미달하는 실행을 통해 이득을 챙김.
유지보수 비용 부풀리기	시공사, 개인	공정한 작업을 통한 전문성 추구	시공사가 유지보수가 불필요한 부분을 속여 작업하고 차익을 챙김.
인건비 부풀리기	시공사, 개인	공정한 작업을 통한 전문성 추구	시공사가 투입 인력 및 시간에 대한 필요사항을 과다 상계하여 청구함으로써 차익을 챙김.
무자격자 취업 시키기	시공사, 개인	전문 인력 확보로 안전성 추구	시공사가 무자격자를 전문 인력으로 속여 프로젝트 투입 인건비를 청구함으로써 차익을 챙김.

이러한 1개의 수급기업, 즉, 시공사는 제3자와 결탁하여 더욱더 다양한 비리를 통해 부패를 저지를 수 있다. 여기에서 제3자는 대개는 엄격한 기준과 규칙 엄수를 지켜야 하는 감리기업이나 개별적인 감리 엔지니어인 경우가 많다. 모두 이렇게 프로젝트를 실행함으로써 향후에 일어나게 될 사고를 초래하는 주범들이다. 특히 이들은 ‘을’의 입장에 있는 하도급 업체에 대한 비리를 통해 부패를 저지르는 행동을 서슴지 않고 저지르기도 한다.

부패유형	부패실행자	실천과제	부패사례
설계 조건 및 설계도서 임의 변경	수급기업, 감리기업, 감리 엔지니어, 개인	정당한 실행과 금액 청구	수급기업이 발주기관 지정 감리 엔지니어와 함께 작업을 하는 중, 감리 엔지니어와 결탁하여 설계조건이나 변경을 요청하고 부당금액 청구 후 해당 감리 엔지니어에게 뇌물 제공
고의성 확인서 발급 지연	수급기업, 감리기업, 감리 엔지니어, 개인	엄격한 기준 및 실행 준수	수급기업이 감리기업 혹은 감리 엔지니어와 결탁하여 하도급업체가 작업을 완성했는데도 작업확인서 발급을 일부러 늦추어 발급함.
시험 성적서 위조	시공사, 감리기업, 감리 엔지니어, 개인	공정한 작업을 통한 전문성 추구	시공사가 감리기업 혹은 감리 엔지니어와 결탁하여 수준이 미달하는 작업에 대한 시험성적서를 요청하고, 차익에 대한 금액에서 수수료를 줌.
작업 오류에 대한 조직적 은폐	시공사, 감리기업, 감리 엔지니어, 개인	오류에 대한 자발적인 시정을 통한 신뢰 유지	마감작업을 담당하는 한 하도급업체 시공사가 불완전한 작업을 감리기업에게 눈감아 줄 것을 요청하고 정당한 시공가격을 청구함.
계약조건 보다 미달하는 금액 수령 강요	수급기업, 개인	정당한 실행과 금액 집행	수급기업이 하도급업체 작업에 대한 결재를 요청받았을 때 계약조건 보다 미달하는 금액을 수령할 것을 강요하고, 불만이 있으면 소송을 하라고 함. 수급기업은 소송하는데 드는 시간과 비용을 견딜 수 있는 여유가 있지만, 하도급업체는 그렇지 않기 때문에 할 수 없이 미달 금액을 수령함.
결재에 대한 그릇된 정보 제공	수급기업, 개인	투명한 정보 공개	수급기업은 재무상황이 안 좋은데, 하도급업체에게는 그 사실을 숨기고 마치 프로젝트를 다 끝내면 돈을 다 결재해 줄 수 있을 것 같이 속임.

프로젝트 실행에 있어서 비리는 기업 이외의 주체에 의해서도 나타난다. 이러한 경우 수급기업, 시공사, 하도급 업체 등은 피해자가 된다.

부패유형	부패실행자	실천과제	부패사례
잔금 지급 거부	발주기관 공무원, 개인	계약조건에 따른 지급	수급기업은 프로젝트가 끝나서 발주기관에 잔금을 요청하였으나, 발주기관 담당자가 대리인을 통하여 수급기업에게 뇌물을 주지 않으면 잔금 지급을 하지 않겠다고 협박함.
급행료	세관, 개인	부적합한 급행료 사용 자재	시공사가 시공을 위하여 필요한 자재를 수입해 오는 과정에서 세관 공무원이 빠른 통과를 위해 급행료를 요구함.
정당한 감리 증명서 거부	감리기업, 감리 엔지니어, 개인	투명한 감리과정을 통한 전문성 추구	시공사가 감리기업에게 요구조건을 다 채운 시공 완료에 따른 감리 증명서를 요청하였으나 감리기업은 5% 수수료를 주지 않으면 발급을 못하겠다고 함.

해외에서는 건설업계의 고질적인 비리를 척결하기 위해서 다양한 시도들이 시행되고 있다. 예를 들면 영국에서는 건설산업의 효율성이 발주자의 혁신으로부터 시작된다는 인식이 확산되었고, 90년대 말부터는 영국에서 건설산업의 재고(Rethinking Construction) 캠페인이 전개되었다. 실제 이 캠페인을 주도한 영국 정부는 공공입찰 방식을 최저가 입찰방식에서 최고가치낙찰제(VfM) 방식으로 변경하고, 발주자와 수주자와의 관계를 단기적 비즈니스가 아닌 장기적 비즈니스 파트너로 보기 시작했다.

한국의 기업들은 최저가 낙찰제 등 가격 경쟁이 핵심인 입찰제도 하에서 기업들이 수익성을 보장받지 못하는 상황에서 가격경쟁을 해야 하는 어려움에 처해 있다. 특히 국내 시장보다 해외 시장 비중이 큰 국내 건설사들은 유가 하락 여파 등의 악재로 인해서 수주 물량 확보, 수익성 악화에 어려움을 겪고 있다.

하지만 영국 정부는 최고가치낙찰제(VfM) 방식을 통해 경쟁력있는 건설 인프라 시장을 구축해 오고 있으며 이는 영국 건설업계의 경쟁력으로 이어지고 있다.

영국의 최고가치낙찰제(Value For Money)

- 영국의 최고가치낙찰제(Value for Money: VfM) 캠페인은 인프라 업계의 고질적인 비리를 척결하기 위해서 시작되었다.
- VfM의 실행요소는 아래와 같다.
 - 입찰에 참가하는 모든 주체들에게 리스크가 분산되어야 한다. 즉, 낙찰기관이 협력업체에게 저가수주의 피해를 전가하는 방식이 아니라, 프로젝트 입찰에 참여한 모든 이해관계자가 리스크를 분산하여 나누어 분담하는 방식이다. 이는 사전에 예상되는 리스크 뿐 아니라, 프로젝트 진행 도중 발생하는 단계에서의 리스크까지 포함한다.
 - 분야별 단계가 아니라 프로젝트 입찰의 전체 비용을 기반으로 하여 산정을 해야 한다.
 - 가치가 창출되는 유형자산과 무형자산 양쪽 부분이 모두다 타당성 평가에서부터 고려되고 평가되어야 한다.
 - 모든 유형의 자산 가치 창출에 대한 부분이 고려되어 입찰에 참가하는 주체들은 발주자에게 어떤 결과(Output)가 나올지에 대한 혁신적 설명과 접근 방식이 필요하다.
 - 기존 설계의 구조적, 기술적, 실행 방식에 있어서 일어날 수 있는 모든 상황에 대한 유연성 있는 접근법이 필요하다.
 - 공공입찰에 있어서 납기나 실행 방식에 있어서 효과성이나 효율성 이행이 담보될 경우 충분한 인센티브가 필요하다.
 - 계약서 조항들은 발주기관과 충분한 논의를 거쳐서 결정되어야 한다. 특히, 설계나 실행방식에 있어서의 변경의 경우, 정책 변화, 투입자산들의 수명주기, 계약 기간 동안 투입 자산들의 업그레이드나 변경, 기술서비스에 있어서의 예상되는 변화 등이 고려되어야 한다.
 - 공공입찰이나 민간입찰이나, 입찰에 참여하는 주체들은 충분한 전문성을 가지고 접근하여야 한다.
 - 낙찰된 프로젝트 수행에 있어서 프로젝트 범위 안에 요구되는 서브 프로젝트들의 구성이 복잡하고 너무 숫자가 많지 않도록 조절되어야 한다.
- 출처:
https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/252858/vfm_assessmentguidance061006opt.pdf

또 다른 새로운 방식으로 해외에서 논의되고 있는 것은 오픈계약(Open Contracting) 방식이다. 오픈계약 방식은 공공입찰 공고, 실행, 완료 등에 있어서 모든 참여 상황과 정보를 공개하는 것이다. 이 방식은 공공입찰, 민간입찰, 지원금입찰 등 모든 입찰방식에 적용가능하다. 이는 국내에서 통용되고 있는 전자입찰방식과 유사한 점이 많다. 하지만 대중이 참여한다는 점에서 전자입찰방식과는 다른 점이 있다.

오픈계약(Open Contracting)

- 오픈계약 방식은 World Bank Institute 내부의 오픈계약팀에서 시작하고 지원하고 있는 새로운 방식으로 크게 두 가지 요소로 나뉜다. 즉, 공시(Disclosure)와 참여(Participation)이다.
- 특히 입찰의 모든 프로세스, 즉, 기획, 공고, 입찰, 낙찰, 실행, 종료의 모든 단계에서 대중을 포함한 시민사회 등, 모든 이해관계자들이 공시와 참여를 다양한 방식으로 참여 하는 것이다.
- 발주자와 입찰자 이외의 기관들은 주로 공정성과 투명성을 제고하기 위한 모니터링 기관 역할을 수행한다. 오픈계약 방식은 새롭게 제안되는 방식으로 여러 가지 다양한 실험들이 시도되고 있다.
- 영국 반부패 포럼(UK Anti-Corruption Forum)은 영국의 기업협회, 산업업종협회, 시민사회, 기업들이 연합하여 영국내의 인프라 건설 및 엔지니어링 분야에 있어서 부패를 척결하고 투명성을 높이기 위한 목적으로 실행되고 있다.
- 서아프리카 지역 계약 모니터링 네트워크(The West Africa Regional Contract Monitoring Network)는 가나, 라이베리아, 나이지리아, 시에라리온의 다자간 이해관계자 네트워크이다. 이 네트워크는 해당국가 공공입찰에 있어서 역량강화 및 프로젝트 참여주체들의 반부패 서약, 제3자 모니터링 등을 통하여 거버넌스와 투명성을 제고하는 것을 목표로 하고 있다.
- 계약 모니터링 케냐 네트워크 (The Contract Monitoring Kenya Network)는 케냐에 있어서 공공자원과 서비스의 정당한 실행을 위해서 정부, 기업, 시민사회 등이 모인 다자간 연합체이다. 특히 해당 이해관계자들의 참여를 높여서, 교육, 수자원, 도로와 교통 인프라를 포함한 건설, 제약을 포함한 보건의 4대 분야에 있어서 부패 척결과 투명성을 제고하는 것이 목표이다.
- 나이지리아 공공민간개발센터(Public and Private Development Centre)는 온라인 포털 사이트를 운영하여 공공이나 민간 입찰 프로젝트를 감시하고 모니터링하는 시민사회 기관들이 작성한 보고서를 수집하고 업로드하여 공개하고 있다. 입찰 프로젝트의 구성이나 내용들은 일반인들이 보기에는 힘든 어려운 내용들이 많다. 따라서 이 기관에서는 입찰 프로젝트에 대한 설명 및 분석 내용들을 일반인들이 알기 쉽게 풀어서 요약하여 공개하고 있다.
- 출처: <http://www.open-contracting.org/#>

나. 중개인에 의한 비리

OECD나 국제투명성기구에 따르면, 중개인(Intermediaries)으로 지정되는 제3자는 뇌물 공여가 가장 많이 이루어지는 채널 중 하나라고 간주되고 있다. 중개인의 유형은 여러 가지로 나뉜다.

중개인의 유형
<ul style="list-style-type: none"> ● 영업 관련 사업 컨설턴트(Consultant): 고객을 최초 접촉, 설득 또는 협상, 시장 조사 또는 여타의 영업지원을 통해 계약 수주를 지원 ● 판매 대리인(Sales Agent): 계약자 또는 실질적 당사자인 기업을 대신하여 장기 또는 영구 계약을 기반으로 공무원과 소통하면서 해당 기업의 제품과 서비스 계약 수주를 지원 ● 로비스트: 법률, 규제사항 또는 정책 등을 입안하는데 있어서 정부 공무원과 소통 ● 재무·회계 자문 변호사 또는 컨설턴트: 공무원이 관여된 사건이나 거래들에 관여 ● 통관 대리인: 물건의 통관 업무를 지원하는 대행 서비스 전문기업 ● 인증 대리인: 제품 관련 인증 및 시험성적서 획득에 도움을 주는 대행 서비스 전문기업 ● 출처: 나비스 (Northeast Asia Business Integrity School 동북아기업윤리학교) 1기, 한국지멘스 Legal & Compliance 팀 “준법경영을 통한 위기극복” 강의자료 (강사 전시경 부장) 2012년 2월

사실 가장 일반적으로 알려진 뇌물이나 부패의 경우는 영업이나 마케팅 부서에서 중개인을 지정할 경우이다. 특히 해외 영업에 있어서, 국내 시장과 달리 모든 것이 열악하기 때문에, 기업은 신규 시장에 진입할 때, 새로운 진출 국가 혹은 지역의 비즈니스 관행에 익숙해 지기 위해서, 혹은 잠재 고객에게 자사의 제품과 서비스를 소개하기 위해서 대리인(Agent)나 컨설턴트(Consultant) 형태의 중개인을 이용한다. 이들은 대개 실적에 따라서 수수료를 받는 조건으로 영업활동을 대신 해준다.

이러한 중개인들이 뇌물이나 부패 관행, 혹은 수수료의 일부를 나누는 조건으로 해외 진출국 발주기관의 외국 공무원과 결탁하여 일을 비정상적으로 따내는 경우에는 해외부패방지법과 영국 뇌물방지법에 따르면 중개인을 고용한 기업은 책임을 져야 하고 벌금을 부과받게 된다.¹⁶⁾ 따라서, 아래와 같은 경우를 겪게 된다면 즉시 기업 내부의 준법윤리경영팀과 상의하여 뇌물이나 부패에 연루되지 않도록 주의를 해야 한다.

16) 유엔글로벌콤팩트, 반부패 리스크 평가 안내서(A Guide for Anti-Corruption Risk Assessment) 번역본, 2013, p25.

중개인에 의한 부패 리스크 상황

- 사업 파트너 국가 혹은 산업이 부정부패로 악명이 높은 경우
 - 해당국가의 공무원이 사업 파트너를 추천한 경우
 - 정부기관이나 공무원과 연대하는 경우
 - 사업 파트너가 익명을 고집할 경우
 - 사업 파트너가 서비스를 제공할 만한 재원이 부족할 경우
 - 사업 파트너에 대한 보상이 과도한 경우
 - 사업 파트너가 일반적이 아닌 지급방법을 요구할 경우 (예: 제3국을 경유한 지급)
 - 사업 파트너 청구서가 설명이 부족하거나 설명이 해당 서비스와 맞지 않는 경우
 - 사업 파트너가 준법윤리조항에 서약하는 것을 거절하는 경우
 - 사업 파트너가 비협조적인 경우
- 출처: 나비스 (Northeast Asia Business Integrity School 동북아기업윤리학교) 1기,
한국지멘스 Legal & Compliance 팀 “준법경영을 통한 위기극복” 강의자료
(강사 전시경 부장) 2012년 2월

중개인에 대한 부패 리스크 중에서 가장 큰 것은, 기업 본사의 정책이 외국 공무원에게 뇌물을 주지 않는 것이 원칙일지라도, 중개인과 같은 제3자는 기업의 정책 통제 범위를 벗어가는 경우가 많기 때문에, 기업 본사가 뇌물 공여 리스크에 간접적으로 처하게 되는 상황이 많이 발생할 수 있다는 점이다.

이러한 간접적인 리스크는 실제로 중개인에 의한 뇌물 공여가 실제로 발생할 경우 직접적인 리스크로 발생하며 그 리스크에 대한 피해는 고스란히 기업 본사에게 오게 된다.

외국의 규제환경은 이러한 외국 공무원에게 공여하는 뇌물에 관하여 엄격한 규정을 하고 있다. 특히 미국의 해외부패방지법(Foreign Corrupt Practices Act, FCPA)과 영국의 뇌물방지법(Bribery Act 2010)이 그러한 규정들이다.

미국의 해외부패방지법

- 해외부패방지법(Foreign Corrupt Practices Act, FCPA)은 외국공무원에 대한 뇌물공여행위를 처벌하는 미국 법률이다.
- 특히 미국 증권시장에 증권이 상장되어 있거나 SEC(Securities and Exchange Commission)에 공시를 하도록 되어 있는 기업들이 대상이며 여기에는 미국 증권시장에 상장하고 있는 외국기업도 포함된다. 또한 미국을 주요한 사업 소재지로 하거나 미국법에 따라 설립된 기업(미국 국적자 및 거주자를 포함)도 해당된다. 특히, 외국 공무원에게 사업을 영위하거나 유지하기 위한 목적으로 금전을 제공하는 것을 금지하고 있다. FCPA는 뇌물 공여 혐의가 적발되면 해당 회사에 고액의 벌금을 부과한다.
- 따라서, 인허가 관련 대관 업무, 공공사업 입찰 참가, 정부 주최행사 후원, 현지 영업 대리인 선정 등 상황에 따라서 체계적인 준법감시 프로그램을 마련하여 맞춤형 리스크 관리를 해야 한다. 해외 사업에서 뇌물 유혹이 있을 때 내부 컴플라이언스 시스템을 통해서 뇌물을 방지했다는 기록 등 컴플라이언스 프로그램이 제대로 작동했다는 것을 증명해야 FCPA 위반으로 적발되어도 기업이 면책을 받을 수 있다.
- 미국은 OECD 협약 회원국들의 보다 활발한 집행노력을 유도하는 한편, 자국의 관할권을 적극적으로 해석하여 특히 집행실적이 저조한 국가들의 기업에 대해 적극적인 수사를 벌이고 있으며 미국 법무부는 2010년 초에만 BAE Systems Plc, Alcatel Lucent, Daimler AG, Techip 등 여러 외국 기업들에 대한 수사결과를 발표하였다.
- 조선비즈에 따르면 FCPA 1차 타깃이 되는 미국주식예탁증서(ADR) 발행기업 15개사(그라비티, 비앤비성원, 지러닝, KB금융지주, S-OIL, 신한금융지주회사, 우리금융지주, KT, 포스코, LG디스플레이, SK텔레콤, 웹젠, 인스프리트, 픽셀플러스, 한전)와 일부 대기업을 대상으로 조사한 결과, FCPA와 관련해 전사적인 대책을 수립한 곳은 포스코가 유일했다.
- 포스코 기업윤리 사무국은 매년 전 임직원으로부터 준수서약을 받고 2011년에는 해외부패방지법 준수 신고상담센터도 개설했다.
- 출처:
<https://ko.wikipedia.org/wiki/%ED%95%B4%EC%99%B8%EB%B6%80%ED%8C%A8%EB%B0%A9%EC%A7%80%EB%B2%95> 와
http://biz.chosun.com/site/data/html_dir/2014/04/30/2014043001140.html

영국의 뇌물방지법

- 영국 뇌물방지법(Bribery Act 2010)은 뇌물수수에 대한 형벌 법규를 내용으로 하는 영국의 법률이다.
- 이 법은 세계주의에 따라 범죄가 어디에서 발생했는지를 불문하고, 영국에 관계가 있는 개인 또는 회사를 기소 할 수 있다. 이 법은 "세계에서 가장 가혹한 부패 방지법"이라고 간주되고 있다.
- 벌칙으로는 최대 10년의 징역 또는 무제한 벌금, 범죄수익법(Proceeds of Crime Act 2002)에 따라 재산의 몰수, 심지어 회사 이사자격 박탈법 (Company Directors Disqualification Act 1986)에 따라 이사 자격의 박탈도 가능하다. 하지만 기업이 '적절한' 준법감시 프로그램을 시행하고 있다는 증명을 하면 면책조건에 해당된다.
- 외국 공무원에 대한 뇌물죄는 6조에 규정 된 독립적인 범죄로 OECD 외국 공무원 뇌물 방지 협약에 입각하여 외국 공무원에게 직접 또는 제3자를 통해 금전 기타의 이익을 약속, 제안 또는 공여하는 행위는 그 이익이 합법적으로 지급되는 것이 아닌 경우, 이 범죄에 해당한다. 외국 공무원은 동조 4 항에서 "외국의 입법, 행정 또는 사법상의 지위를 가진 자 외국 또는 외국 정부를 위해 공적인 직무를 수행 모든 자 또는 공적 국제기구의 직원 또는 사무 수탁자"로 정의하고 있다.
- 한편, 영국표준협회는 영국 뇌물수수법에 근거한 반부패경영시스템 (BS10500)을 수립하고 영국 런던경시청과 공동으로 BS10500 반부패 경영 시스템 실행 전문가 과정을 제공하고 기업 대상으로 BS10500¹⁷⁾ 기반의 경영시스템 진단을 실행하고 있다.
- 출처:
<https://ko.wikipedia.org/wiki/%ED%95%B4%EC%99%B8%EB%B6%80%ED%8C%A8%EB%B0%A9%EC%A7%80%EB%B2%95> 와
<https://www.gov.uk/government/world-location-news/international-conference-on-anti-bribery-management-system-to-be-held-in-seoul-on-15-september.ko>

17) BS10500은 국제표준화기구인 ISO가 추진 중인 중인 반부패 관련 표준 ISO37001으로 전환되고 있는 상황에 있다. 2015년 9월 15일 주한영국대사관 주최 UK Bribery Act, FCPA, 청탁금지법과 BS10500 관련 BSI 반부패 원탁회의 행사 BSI Group 표준부문장 Scott Steedman 및 BSI Group Korea 전민구 이사 발표자료 참조. 발표 내용에 따르면, 어떤 기업이 BS10500의 모든 요구사항을 준수하는 수준으로 뇌물방지경영시스템을 적절하게 실행할 경우, 영국 뇌물방지법

외국 공무원에게 공여하는 뇌물에 대한 외국의 규제환경으로 인하여 갈수록 국내 해외건설기업들의 사업환경 리스크는 높아지고 있다. 특히 기업 본사의 컴플라이언스 시스템이 충분히 갖추어 있더라도 시스템 리스크가 아닌, 제도를 불이행하는 개인의 일탈들이 문제가 되고 있는 시점에서 조직 자체의 내면화가 아닌 제3자 중개인들에 대한 컴플라이언스가 강화되지 않으면 사업 리스크가 더 커지고 있는 실정인 것이다.

따라서 기업들은 반부패 및 뇌물방지 리스크 평가 및 경영시스템 도입을 요구하는 사업진출 국가 정부, 고객, 비즈니스 파트너 및 시민사회 등의 외부 이해관계자를 파악하고, 부패 및 뇌물 사건 발생에 따른 사업 중단 또는 뇌물 관련 조사 및 처리에 따른 자원과 비용 손실 리스크를 예측하여 대비하는 것이 중요하다.

특히 국내외 반부패법의 원칙과 지침 등의 국제표준과 이해관계자의 구체적인 요구 사항에 대비하여 자사의 반부패 경영 시스템, 즉, 준법윤리경영 및 준법감시체계의 적절성, 준수 정도, 현 수준 진단 및 격차 분석을 통한 개선 방안을 세우는 것이 필요하다.¹⁸⁾

특히, 제3자 중개인에 대한 전문 심사를 통해서 뇌물 방지 체계 전반에 대한 개선점을 객관적으로 파악하고 보다 높은 수준의 시스템 개선을 추진할 필요가 있다. 주주, 이사회 및 최고경영진에게 조직이 윤리적으로 운영되고 있음을 국제표준에 근거한 심사를 통해 보증해야 하며, 고객사의 공급망 평가 대응 및 공공과 민간입찰에 참여 시 요구되는 자격요건에 대한 적격성 근거로 제시하는 시스템을 준비해야 한다.

뇌물 및 부패 문제가 점차 중요시되는 경영 환경 속에서 사업 수행 시 깨끗한 기업으로서의 경쟁우위를 확보하는 것이 중요하며, 뇌물 이슈에 대한 기업의 강력한 의지를 대내외에 천명하여 윤리적인 조직으로서의 평판과 명성을 강화해야 한다.¹⁹⁾

전문가들이 분석하는 미국의 해외부패방지법(Foreign Corrupt Practices Act, FCPA)과 영국의 뇌물방지법(Bribery Act 2010)의 차이점²⁰⁾은 아래와 같다.

18) 2015년 9월 15일 주한영국대사관 주최 UK Bribery Act, FCPA, 청탁금지법과 BS10500 관련 BSI 반부패 원탁회의 행사 BSI Group Korea 전민구 이사 발표자료

19) 위와 동일.

20) 2015년 9월 15일 주한영국대사관 주최 UK Bribery Act, FCPA, 청탁금지법과 BS10500 관련 BSI 반부패

구분	영국의 뇌물방지법	미국의 해외부패방지법
지역	영국 시민, 영국 거주민 및 법인, 영국에서 사업하는 기업	미국 시민 및 법인, 미국 등록 법인, 미국에 직접 관계는 없으나 미국과 사업 거래를 하고 있는 개인 및 법인
기업	해당됨	별도 법
급행료	허용되지 않음	소규모 범위면 면책
제3자	해당됨	해당됨
회계기록	해당되지 않음. 하지만, 별도 회계 시 처벌	해당됨 미국 기업 및 미국 등록 법인
선물과 접대	특정한 규정을 하고 있지 않음	프로모션 성격의 비용이면 면책

국내의 경우, 납품 업체로부터 뒷돈을 받은 공기업·공공기관 전·현직 간부들이 대거 재판에 넘겨지면서 전관예우가 많은 문제가 되고 있다. 특히 이들이 드러나지 않게 중개인으로 활동하면서 많은 문제를 일으키고 있다. 우리가 세월호 참사를 통해 뼈저리게 겪었듯이, 오랜 민관유착의 관행은 큰 재앙을 불러올 수 있다. 비리를 바로 잡지 않으면, 국민의 생명과 안전이 위협받고, 안전사회로 나아갈 수 없다는 공감대가 형성된 것이다. 정경유착 비리 문제는 비단 기업 쪽 문제만은 아니다. 정치, 행정, 경제, 사업 구조가 근본적으로 변해야 하기 때문에 가야할 길은 아직 멀다고 할 수 있다. 고질적 관행 척결을 위해서는 더욱 촘촘한 감시 체계가 필요하다는 지적이 높다.

전관예우
<ul style="list-style-type: none"> ● 전관예우 혹은 회전문인사라고 불리는 관행은 보통 고위 공무원이 공공 분야에서 민간 분야로 보직을 변경하거나, 반대의 경우 발생할 수 있는 부패의 형태이다. 이러한 관행은 정부기관의 공정성과 윤리성을 해칠 수 있기 때문에 조직적인 비리의 형태로 나타난다. ● 기업이 고위 공무원을 대상으로 미래의 일자리 제공을 논의 혹은 약속해주거나 공무원 출신을 이사진, 임원, 고문 등으로 앉히는 행위 등이 대표적인 경우이다. ● 출처: 유엔글로벌콤팩트, 반부패 리스크 평가 안내서(A Guide for Anti-Corruption Risk Assessment) 번역본, 2013, p13.

전관예우의 유형

- 전관예우 혹은 최근 ‘관피아’라는 말이 유행어처럼 회자되고 있다. ‘관피아(官+fia)’는 관료와 마피아(Mafia)의 합성어다. 이는 고위 공무원이 퇴직 후에 공기업이나 유관기관에 재취업해 요직을 독식하는 사회적 폐해를 지적하는데 언급되는 신조어다. 외부기관에 재취업한 고위 공직자 출신들이 전관예우 등 온갖 혜택을 받는 실태를 빚댄 표현이다.
- 매년 국정감사 때마다 각 부처의 산하기관 낙하산 인사실태를 분석한 자료는 단골메뉴가 된 지 오래다. 보좌진들이 국정감사를 앞두고 「피감기관, 출자회사, 협회, 유관기관마다 본부 및 상급기관 출신 임직원 현황」을 자료로 요청해 인사장악 실태를 분석한다. 정권이 바뀔 때마다 대통령후보 선거캠프나 비선라인에서 활동한 인사들을 대상으로 논공행상(論功行賞)식으로 정부부처와 공공기관, 기타 단체 등에 낙하산 인사로 내려보내는 것과 함께 자주 거론되는 주제다.
- ‘관피아’라는 말이 생기기 이전에는 주로 ‘모피아’로만 통했다. 모피아는 Monetary(재정)와 마피아(Mafia)의 합성어다. 지금의 기획재정부 출신 인사들 중심으로 금융기관 요직을 독식해 붙여진 말이다.
- ‘모피아’로 불리는 기획재정부 이외에도 대부분의 부처마다 제 식구 감싸기와 단합이 대단하다. 국토교통부, 산업자원부, 농림수산식품부, 교육부, 외교부, 문화부, 보건복지부 등 각 부처마다 너나 할 것 없이 산하기관들의 인사에 눈독을 드린다.
- 우리사회에서 공무원과 공직사회를 지칭해 ‘철밥통’이라고 비판한다. 해고의 위험이 적고 고용이 안정된 직업을 비유적으로 이르는 말이다. 현직에 있을 때는 ‘갑’의 위치에 있고, 퇴직 후에도 산하기관에 재취업을 한다. 변호사, 변리사, 세무사, 법무사 등 개업시에는 전관예우 혜택도 본다. 또한 공무원 못지 않게 마치 철옹성과도 같은 기득권을 지키고 있는 곳이 공공기관이다. 직원들은 고용이 안정되고, 급여와 각종 후생복지제도가 잘돼 있다. 공무원들보다 훨씬 많은 고액연봉을 받는다. 그런 기득권을 누리다가 퇴직 후에도 이어지는 경우가 많다.
- 행정부처는 물론 공공기관들 가운데 상당수가 퇴직자 단체를 설립·운영중이다. 단순한 친목모임 성격도 있으나 직무연관성 사업에 관여하는 퇴직자 단체들도 있다. 특히 국세청의 ‘세우회, 관세청의 ‘관우회’ 철도청의 ‘홍익회’ 등 상당수 단체가 논란이 돼 왔다. 근무했던 기관의 직무와 연관되거나 특혜 소지가 다분한 사업에 관여함으로써 비판이 거세다. 한국도로공사의 경우 퇴직자들이 사단법인 ‘도성회’를 설립해 출자회사를 통해 고속도로 휴게소 사업에 진출해 있다. 퇴직자만이 아닌 현직 직원들도 회원으로 가입했다 뒤늦게 국정감사에서 적발되었다.
- 우리나라는 기수 문화가 강하다. “고시 몇 기냐, 해병대 몇 기냐, 몇 학번이냐” 사회생활과 직장생활에서 늘 따라다닌다. 이런 상황에서 행정부처 선배들이 산하기관이나 협회에 기관

장이나 임원으로 나가 있다면 제대로 관리·감독할 수 없다. 먼저 직장을 나간 선배들은 자신이 몸담았던 부처 후배들을 상대로 각종 로비를 한다. 행정부처에 남아있는 현직들은 퇴직 이후를 대비해 바깥에 있는 고시선배들이나 직장 상사였던 선배들의 눈치를 살필 수밖에 없다. 오랫동안 함께 근무했거나 상급자로 모셨던 선배들이 있는 기관에 설사 문제가 있더라도 지적하기가 쉽지 않다.

- 각 부처 공무원들은 산하기관의 요직을 차지하는 것을 당연시했다. 관행처럼 국장급 이상으로 퇴직하면 산하기관의 기관장, 감사, 임원, 협회장, 상근 부회장 등 간부직은 싹쓸이했다. 퇴직 이후에도 자리를 보장하고 보살펴 주는 것이다. 미국의 경우, 공직자가 퇴직한 뒤에 재취업을 할 경우에 제한을 둔다. 유사업무일 경우에는 재취업 자체를 금지하는 경우도 많고 가능해도 기한 제한을 두고 있다. 위반할 경우에는 징역형도 선고한다. 이제 우리나라도 폐해가 심각한 관피아 세력의 척결을 위해서는 법적, 제도적 개선이 필요하다. 그 역할은 국회의 몫이다.

- 출처: <http://www.ilyoseoul.co.kr/news/articleView.html?idxno=111186>

다. 물류, 통관, 수출 관련 급행료 비리

해외건설산업의 준법윤리경영에 있어서는, 주요 부품의 수입이나 해외건설 수출과 관련된 물류, 통관, 수출 분야에 일어나는 급행료나 소규모의 뇌물 같은 리베이트 관행도 주의해야 할 분야이다. 급행료나 소규모의 뇌물 같은 행위는 뿌리깊게 정착화 되어 있어, 원활한 사업을 위해서는 하지 않으면 사업을 정상적으로 운영할 수 없는 실정이다.

물류는 구체적으로 생산된 상품을 수송·하역·보관·포장하는 과정과 유통가공이나 수송기초시설 등 물자유동 과정을 모두 포함하기 때문에, 재화가 국경을 통과할 때 부과되는 관세와 관련되어 뇌물과 부패의 위험성으로 지연이 되거나 문제가 생기는 경우가 많다. 특히, 세관의 경우 물품의 수출입 물류와 관련하여 핵심적인 경로이기 때문에 반부패 활동에서 자주 거론되는 대상인 것이다.

물류 산업의 고질적 문제점

- 국제간 물류서비스를 담당하는 업체(포워더)들의 물량확보 경쟁이 과열되면서 과도한 리베이트 거래가 늘어나 중소 수입화주들의 피해가 늘어나고 있다. 특히 국내 수입화물 화주들이 지불하는 물류비용이 고스란히 해외로 송금, 현지 물류기업들의 배를 불리고 그 액수도 점점 커지고 있어 대책마련이 시급하다는 지적이다.
- 일반적으로 해상운송을 통해 수입되는 화물의 물류 서비스는 항구에서 하역, 보세창고에 입고 후 수입통관 절차를 거쳐 화주에게 인도되는 과정을 거친다. 이때 FCL(Full Container Load- 컨테이너 하나를 한 화주가 자기 화물로만 채우는 대형 화물)은 화주가 부두에서 직접 통관해 찾거나 자신들이 지정한 창고에 보관한 뒤 수속을 거쳐 찾을 수 있다. 하지만 LCL화물은 자신의 화물로 컨테이너를 다 채우지 못하는 여러 명의 중소 수입업체가 함께 이용한다. 이처럼 한 컨테이너에 여러 화주들의 화물이 함께 적재되는 특성 때문에 LCL화물은 수입 시 분류와 통관을 위해 국제간 물류서비스를 제공하는 포워더들이 지정한 보세창고에 반입해야 한다.
- 문제는 중소화주들이 자신이 수입한 화물의 물류 서비스를 포워더에 맡기는 과정에서 발생한다. 일부 포워더들이 대응력이 떨어지는 중소 화주들에게 과도한 물류비와 보관료를 책기는 것이다. 지난 2005년부터 해외에서 국내 포워더들 간 물량경쟁이 치열해지자 현지 포워더들은 국내 업체들에게 요구하는 리베이트 액수를 높여 왔

다. 해외 시장에서 우리 포워더들끼리 눈살을 찌푸리는 출혈경쟁으로 해외 포워더들의 배만 불리는 꼴이 된 셈이다.

- 포워더 업계 관계자는 연간 해외로 송금되는 리베이트 비용이 약 6000억원에 이른다며 국내 중견 포워더 몇 곳이 주도적으로 이 같은 행위를 하고 있다고 밝혔다. 특히 중국을 비롯해 베트남, 태국 등 동남아시아에서 과도한 리베이트를 제공하고 있으며, 이를 보전하기 위해 국내에서 살인적 보관료를 챙기는 행위들이 조직적으로 벌어지고 있다.
- 포워더 업계 관계자는 연간 해외로 송금되는 리베이트 비용이 약 6000억원에 이른다며 국내 중견 포워더 몇 곳이 주도적으로 이 같은 행위를 하고 있다고 밝혔다. 특히 중국을 비롯해 베트남, 태국 등 동남아시아에서 과도한 리베이트를 제공하고 있으며, 이를 보전하기 위해 국내에서 살인적 보관료를 챙기는 행위들이 조직적으로 벌어지고 있다.
- 세계 제조업의 중심으로 떠오르고 있는 중국에서의 높은 리베이트 요구 시발점은 우리 포워더들의 과당 물량 확보 경쟁이 원인이라는 지적이어서 국가적 망신과 더불어 한국 포워더들은 봉이라는 비웃음까지 사고 있는 만큼 근본적인 해결 방안이 필요할 것으로 보인다.
- 포워더 업계 관계자는 국내 중소 수입화주들의 경우 포워더를 바꾸는 불편 때문에 현지 수출업체가 지정하는 포워더들에게 무조건 서비스를 맡긴 후 예상치 못했던 비용을 지불하는 피해가 늘어나는 만큼 수입조건을 면밀히 확인한 후 업체를 선정해야 한다고 조언했다. 특히 국내 몇몇 포워더들은 현재와 같은 불공정한 관행을 바꾸고자 포맨 해운항공 등 크린 서비스를 표방하고 불합리한 비용 제거에 적극 나서고 있다.
- 출처:

<http://economysegye.segye.com/articles/view.html?aid=20090323001448&cid=7112050000000>

‘소규모의 뇌물(Small Bribes)’²¹⁾은 심각하게 고려되지는 않지만 부패 문화가 가장 많이 퍼질 수 있도록 영향을 주는 뇌물의 형태이다. 특히 급행료는 부패 문화가 고질적인 문화로 되는데 가장 영향을 많이 주는 소규모의 뇌물의 대표적인 유형이다.

21) Transparency International UK, DLA Piper, FTI Consulting, 「Countering Small Bribes: Principles and Good Practice Guidance for Dealing with Small Bribes Including Facilitation Payments」, 2014.

기업들의 경우, 납기가 차질을 빚는 지체보상금 같은 손해 보다 소규모의 뇌물이나 급행료를 주어 처리하는 것이 더 저렴하기 때문에, 가장 일반적으로 많이 일어나는 비리 유형이기도 하다. 문제는 액수는 적지만, 부패 문화를 자연스러운 것으로 받아들여 이계 사람들의 생각을 마비시킨다는 것이다.

특징
<ul style="list-style-type: none"> ● 민간 분야나 정부 분야에서 모두 일어날 수 있다. ● 액수가 적은 것이 특징이다. ● 현금, 상품권, 행사입장권, 전화카드, 담배, 술, 향수 등과 같은 현물이 속한다.

발생 경우
<ul style="list-style-type: none"> ● 절차를 빠르게 하고 싶을 때 (예: 검사통과서나 시험성적서 발급, 물류 통과나 뱃짐 적하 시) ● 기준에 못 미치는 성능을 무시하고 만족한 수준으로 높이고 싶을 때 (예: 시험성적서나 성능허가서 등의 공문서 발급)

폐해
<ul style="list-style-type: none"> ● 액수는 적지만 부패 문화를 만연시킨다. ● 부담을 사회적 약자에게 전가시킨다. ● 시민의 권리가 피해를 받는다. ● 보건, 교육 등 사회적으로 꼭 필요한 서비스에 들어갈 재원이 제한된다. ● 공익이나 사익이 감소된다. ● 자원 배분이 불균형적으로 나누어진다. ● 공공서비스, 법치주의 분위기가 망가진다. ● 공공서비스의 비효율성이 증대된다. ● 기업운영에 부정적인 영향을 받는다. ● 범죄집단이나 테러집단들이 이익을 얻는다. ● 출처: Transparency International UK, DLA Piper, FTI Consulting, 「Countering Small Bribes: Principles and Good Practice Guidance for Dealing with Small Bribes Including Facilitation Payments」, 2014.

발생 분야
<ul style="list-style-type: none"> ● 교통이나 물류 분야에 있어서 통관, 배송 ● 통신, 에너지, 수자원 등의 공공서비스 혹은 다른 종류의 공공서비스 ● 중앙정부나 지자체에서의 각종 인허가 ● 경찰이나 공권력에 의한 보안, 군대 활동

- 국가의 출입국 및 이민국
- 법적 소송과 관련된 법원
- 세금이나 관세
- 출처: Transparency International UK, DLA Piper, FTI Consulting, 「Countering Small Bribes: Principles and Good Practice Guidance for Dealing with Small Bribes Including Facilitation Payments」, 2014.

대응방법

- 모든 필요한 문서를 꼼꼼하게 준비한다.
- 부당한 요구에 대한 내용을 다시 확인하여 정말 그렇게 요구하는지 확인한다.
- 그러한 부당한 요구가 적법한 요구인지 따진다.
- 부당한 요구를 들어 줄 수 없음을 확실하게 말한다.
- 부당한 요구는 요구를 한 상대방에게 피해가 고스란히 갈 수 있음을 각인시킨다.
- 협박에 굴하지 않고 협상을 통해 요구를 무력화 시킨다.
- 본인 이외에 제3자 옆에서 듣거나 인지할 수 있게 하여 요구를 무력화 시킨다.
- 만약 가능하다면 녹음을 하거나 비디오나 사진을 찍어서 증거를 남겨 신고한다.
- 세세한 요구사항을 기억하고 기록하여 신고한다.
- 찾을 수 있다면 요구하는 사람의 상관에게 알린다. 만약 상관도 같은 요구를 하면, 금액에 대한 영수증을 요구한다. 가능하다면, 수령한 사람의 정보가 담긴 것을 증거로 수집한다.
- 만약 거절하면, 영수증이 있어야 줄 수 있다고 확실하게 말한다.
- 해당 국 정부기관에 바로 연락하여 어떤 사람이 그 업무를 담당하고 있었는지 알린다.
- 만약 위의 모든 것이 실패하면, 그리고, 신변 위협을 느낄 경우라면, 요구를 받아들인다.
- 혹시, 반대로 뇌물을 주었다고 상대방에서 피해자에게 누명을 뒤집어 씌울 수 있을테니 가능하다면, 당한 정황과 갈취당한 금액을 꼼꼼하게 적어둔다.
- 사후에, 피해자의 소속 기관 혹은 기업에 상세하게 보고한다.
- 출처: Transparency International UK, DLA Piper, FTI Consulting, 「Countering Small Bribes: Principles and Good Practice Guidance for Dealing with Small Bribes Including Facilitation Payments」, 2014.

라. 구매 부서 등 개인의 비리

산업별 업종별로 정도나 종류의 차이는 있지만, 부패 관련해서 흔히 발생하는 유형은 특히, 개인의 비리, 기업의 비리, 제3자와 함께 행하는 비리가, 독자적으로 혹은 복합적으로 일어난다. 반부패 증진을 위해서는 다양한 부패 유형과 그것이 개인, 1개 기업, 제3자 수반 비리인가를 분석하는 것이 중요하다.

구매 부서에서의 뇌물과 뒷돈
<ul style="list-style-type: none"> ● 발주기관이나 발주기업의 구매 부서 직원들은 오더를 주는 대가로 협력회사로부터 뇌물이나 뒷돈을 제안받을 수도 있다. 뇌물의 형태는 현금, 선물, 여행, 비정상적인 식사 대접, 신용카드 사용, 대출을 가장한 현금 이체 등 다양하다. ● 반대로 구매 부서의 직원들이 제품이나 서비스에 웃돈을 얻어서 계약해 주는 조건으로 리베이트 뇌물을 요구할 수도 있다. 이를 과다청구라고 하는데 정상 금액보다 더 많은 액수의 청구서를 발급받아 주는 행위이다. 청구서 승인자는 이미 뇌물을 수수했을 수도 있고, 협력회사는 단지 받은 대금을 다시 구매 부서 직원에게 이체하는 수단이 이용되기도 한다. ● 출처: 유엔글로벌콤팩트, 반부패 리스크 평가 안내서(A Guide for Anti-Corruption Risk Assessment) 번역본, 2013, p25.

이해상충
<ul style="list-style-type: none"> ● 해당 기업에 대한 의무가 있는 개인이나 조직이 겪는 상충되는 이해관계, 의무, 책무를 지게되는 경우를 말한다. 이해상충 관계에 있다는 것은 그 자체로 부패에 연루되었음을 뜻하지는 않지만, 임원, 직원, 혹은 계약관계에 있는 제3자의 이해에 도움이 되는 행위를 실행함으로써 해당 기업에 의무를 저버리고 이득을 취하는 경우 부패가 발생하게 된다. ● 출처: 유엔글로벌콤팩트, 반부패 리스크 평가 안내서(A Guide for Anti-Corruption Risk Assessment) 번역본, 2013, p12-13.

III. 모니터링과 개선

1. 개별 기업

반부패 증진을 위하여 준법윤리경영 정책을 수립하고 실행을 하였다면 반드시 성과에 대한 모니터링과 개선 단계를 거쳐야 한다. 아래는 개별기업들이 할 수 있는 반부패 경영을 위한 모니터링과 개선 단계 활동에 대한 예시²²⁾이다.

반부패 경영을 위한 모니터링과 개선 활동에 대한 예시		
기본적으로 있어야 할 정책 (BASIC)	<ul style="list-style-type: none"> ● 성과를 측정하기 위한 모니터링 	모니터링과 개선을 통해 강점과 약점을 파악할 수 있으며 부패 리스크를 효과적으로 대응할 수 있다. 특히 실행 책임자가 누구인지, 실행상황에 대한 모니터링 등을 철저히 해야 한다.
구축해 놓으면 좋은 이상적인 정책 (DESIRED)	<ul style="list-style-type: none"> ● 모니터링 및 개선 결과에 대한 최고 경영진의 검토 	반부패 프로그램 감독 책임은 조직지배구조와 밀접하게 관련이 되어 있다. 최고경영진, 회계감사위원회, 윤리위원회 등과 같은 최상위 구조까지 보고가 되어야 준법윤리경영의 실효성을 거둘 수 있다.
	<ul style="list-style-type: none"> ● 사고의 처리 	어느 기업이든, 준법윤리경영 시스템 유무와 상관없이 부패 위협과 사고에 노출되어 있다. 따라서, 사고가 있어도 처리를 잘 하고, 처리 결과를 투명하게 알려 경각심을 일으키며, 조직문화를 개선한 계기로 삼아야 한다. 특히 처리 사고의 특징, 횡수, 징계조치의 내용 등이 중요하다.
	<ul style="list-style-type: none"> ● 부패에 대한 법률사건 	보류 중이거나 종료되었던 간에 부패 사건은 증권거래기관, 언론, 지속가능경영 보고서, 직원대상 공지 채널 등을 통해 조직의 내외부에 투명하게 공개한다.
	<ul style="list-style-type: none"> ● 준법윤리경영 프로그램에 대한 독립적 외부 검증 	기업의 준법윤리경영 프로그램의 장점 및 특성에 대해서 독립적인 외부 검증을

22) UNGC 10번째 원칙 보고지침(Reporting Guidance on the 10th Principle Against Corruption). The Global Compact, Transparency International. 2009. 유엔글로벌콤팩트 한국협회 번역.

		<p>받으면 이해관계자 대상 신뢰가 강화되며, 외부 재무 기관들이 리스크 평가를 하도록 돕게 되므로 재무 비용을 감축할 수 있고, 공공분야 입찰, 수출신용기관, 정부대출기관 등의 사전 심사 요건 등을 충족할 수 있다. 또한 부패 사고가 실제 발생했을 경우에도 기소 및 형사 처벌 소지에서 감안될 수 있는 여지도 있을 수 있다.</p>
--	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

2. 선진 건설기업

선진 건설기업들은 철저한 준법윤리경영 체계와 시스템 관리를 통해 협력업체와 관련된 글로벌 공급망 리스크를 예방하고 있다. 아래는 선진 해외건설기업들의 협력업체 대상 반부패 관련 정책 예시들이다.

Balfour Beatty (영국)
<ul style="list-style-type: none"> ● 뇌물과 부패 관련 정책: 협력업체 및 제3자를 통한 어떠한 뇌물이나 부패 관련 요구도 응하지 않음을 명시하고 있다. 특히, 하급 레벨 외국 공무원 관리 대관 업무와 관련된 급행료 관련해서도 엄격한 금지 정책을 실시하고 있다. 특히, 컨설턴트나 에이전트, 협력업체 등에서 뇌물과 부패 관련 부당한 요구를 받을 시에 응하지 않고 Balfour Beatty에 신고하도록 요청하고 있다. ● 선물이나 접대 관련 정책: 최소한의 실행은 하나 프로젝트 실행에 현저하게 영향을 주는 사업 결정이나 심사 등과 관련된 독립성을 훼손하는 어떤 활동도 금하고 있다. ● 불성실, 기만, 사기 등에 관한 정책: 상대하기 어려운 고객이 불합리한 아주 작은 부당한 리베이트 요구를 하더라도 절대 금하고 있으며, 신고를 권장하고 있다. ● 거짓 주장에 관한 정책: 납기, 재료, 비용, 서비스 등 건설 프로젝트에 관한 어떤 내용도 거짓 주장을 하는 것에는 무관용 정책을 취하고 있다. ● 공정 경쟁 정책: 공정 경쟁을 위반하는 어떤 행위라도 역시 무관용 정책을 실시하며, 검증되고 신의를 지키는 협력업체들과만 일하는 정책을 실시하고 있다. ● www.bbethicshelpline.com 홈페이지에 공개된 신고 핫라인 시스템을 운영하여 Balfour Beatty 윤리강령²³⁾에 어긋나는 행위를 익명으로 신고할 수 있도록 제공하고 있다. ● 출처: http://www.balfourbeatty.com/media/29129/suppliers_code_of_conduct.pdf

Skanska (스웨덴)
<ul style="list-style-type: none"> ● Skanska의 윤리강령²⁴⁾은 일반 원칙, 임직원 관계, 시장에서의 준법윤리경영, 환경으로 구성되어 있으며, 윤리강령은 2002년에 초안이 수립되었고, 2008년 개정된 이후에, 이사회에서 확정된 내용을 홈페이지에 공개하고 있다. 특히 준법윤리경영에 있어서는 반부패, 뇌물 방지, 불공정 경쟁 척결, 민주주의 발전에 반하는 어떤 행위도 금지하고 있다. ● UN 글로벌 콤팩트가 생긴 2000년에 바로 가입하였고, Skanska는 2004년에

23) <https://secure.ethicspoint.eu/domain/media/en/gui/102204/code.pdf>

세계경제포럼의 반부패를 위한 파트너십(Partnering Against Corruption Initiative: PACI)의 창립멤버이다. 또한 2004년 스웨덴의 투명성기구(Transparency International)의 초대 멤버이기도 하다.

- Skanska는 준법윤리경영에 대한 스코어카드를 운영하여 각 지표에를 설정하고 해당 지표에 대한 실행 수준을 모니터링하고 개선하고 있다. 특히 준법윤리경영 발전을 위한 로드맵을 세우고, 부패 행위에 대한 행동 개선과 함께 조직 문화 개선의 2가지 면에서 성과 향상을 위해 노력하고 있다.
- Skanska는 정보의 투명성과 공개성을 자랑한다. 예를 들면, <http://group.skanska.com/sustainability/social-responsibility/ethics/> 홈페이지에는 윤리경영 최고책임 임원의 이름, 연락처 전화 및 이메일, 사진이 실려 있어 누구나 컨택 가능하다. 또한, 부패행위 신고 핫라인도 웹사이트에 공개하여 익명으로 신고할 수 있도록 오픈되어 있는데, 타 기업과는 달리, 2013년 80건, 2014년 59건 등, 매년 접수된 건 수도 투명하게 공개하고 있다.
- Skanska의 컴플라이언스 가이드라인²⁵⁾은 청렴성, 윤리, 법적 준수 의무, 인권, 이해관계자 관계, 협력업체, 하도급업체, 중개인, 합작 파트너, 기타 파트너 등의 의무 사항, 작업장 안전보건, 차별금지, 임직원 고충처리 채널, 노조 활동, 임직원 교육, 아동노동 및 강제노동 방지, 경쟁법 준수, 반부패 및 뇌물 방지, 공정한 회계, 개인정보 보호 등과 같은 광범위한 활동에 대한 가이드라인을 제공하고 있다.
- 출처: <http://group.skanska.com/sustainability/social-responsibility/ethics/>

Ramboll (덴마크)

- Ramboll은 준법윤리경영에 있어서 책임있고 전체적인(Responsible and Holistic) 접근법을 취하고 있다. 신뢰, 청렴성, 투명성, 전문성을 핵심가치로 하여 임직원 행동강령²⁶⁾을 운영하고 있다.
- 행동강령에는 UN 반부패 협약 준수, 영국 뇌물방지법에 대한 준수, 세계 컨설팅 엔지니어 협회인 FIDIC(International Federation of Consulting Engineers)의 준법윤리경영 시스템을 준수한다는 것을 명시하고 있다.
- 또한 반부패 및 뇌물방지 정책, 제3자 에이전트 및 컨설턴트에 대한 행동 원칙, 불공정 경쟁, 돈 세탁, 비밀유지, 이해관계 상충, 공헌 및 기부, 식사, 접대, 향응, 선물 등에 대한 원칙, 급행료, 세금 투명성 등이 명시되어 있다.

24) <http://group.skanska.com/globalassets/skanska-orig-code-of-conduct-belly-band-eu.pdf>

25)

<http://group.skanska.com/globalassets/sustainability/social-responsibility/ethics/skanska-orig-code-of-conduct-compliance-guideline-eu-external.pdf>

- Ramboll 역시 홈페이지 상에 그룹에서 사회적책임을 총괄하는 임원의 전화번호와 이메일 주소를 공개함으로써 Ramboll의 준법윤리경영에 대한 정보를 투명하게 공개하고 있다.
- UN 글로벌 콤팩트에는 2007년 가입하였다.
- 특히 Ramboll 사회책임경영 보고서²⁷⁾에는 내부신고에 대한 4년간 누적 정보가 공개되어 있다. 특히 행동강령을 어겼는지, 준법윤리경영에 위배되는 협력업체가 있어서 제재를 가했는지, 차별금지 정책을 어겨서 신고가 되었는지, 임직원 관련 관리 정책에 있어서 불만이 신고되었는데, IT 문제였는지, 핵심가치를 어겼는지에 대한 상세한 분류와 데이터를 통해서 이해관계자들에게 투명하게 공개를 하고 있다.
- 출처: <http://issuu.com/ramboll/docs/code-of-conduct?e=4162991/10477046>

26) <http://issuu.com/ramboll/docs/code-of-conduct?e=4162991/10477046>

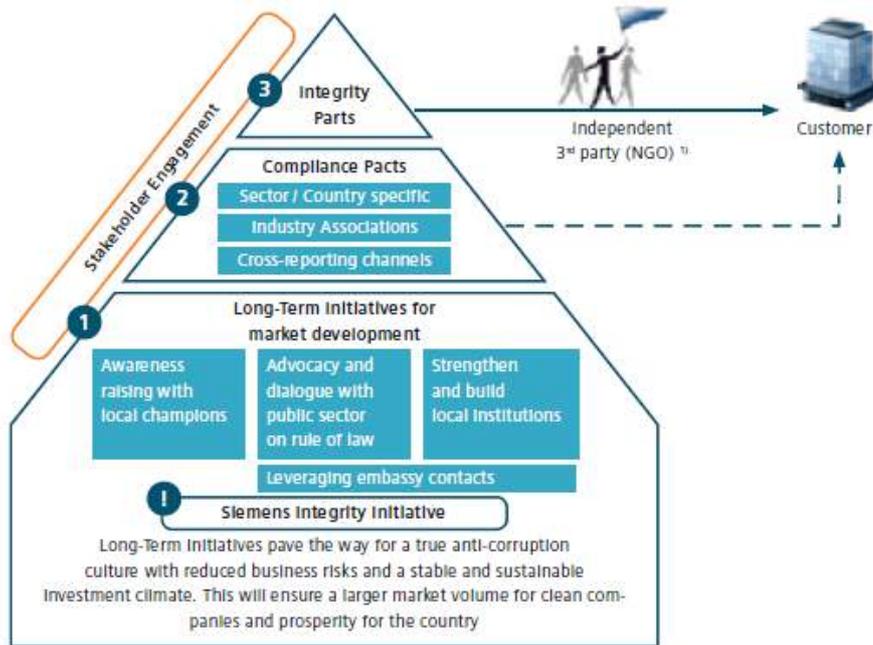
27) http://blog.ramboll.com/wp-content/uploads/2015/03/CR-Report-2014.pdf?WT.mc_id=CRreport2014

3. 공동노력 (Collective Action)

1) 지멘스청렴성이니셔티브 (Siemens Integrity Initiative)

공동노력(Collective Action)이란, 같은 환경에서 사업하는 여러 기업들이 합의 하에 반부패의 원칙과 신념을 지키는 것으로, 준법·윤리경영에 있어서 '최수의 딜레마' 우려를 해결해 주는 신사협정과 같은 개념이다.

2009년 세계은행, 2013년 유럽투자은행과의 합의로 독일 지멘스 본사가 전 세계적으로 반부패 경영을 확산하고 공정한 시장경쟁 환경을 조성하기 위해 노력하는 미화 100백만 달러 규모 글로벌 반부패 프로젝트인 지멘스 청렴성 이니셔티브(Siemens Integrity Initiative)²⁸⁾는 전 세계 범위에서 공동노력(Collective Action) 및 교육과 훈련(Education & Training) 관련 분야 사업을 지원하고 있다.



<지멘스 청렴성 이니셔티브 공동노력 모델>

28) 지멘스 청렴성 이니셔티브 (Siemens Integrity Initiative)
<http://www.siemens.com/about/sustainability/en/core-topics/collective-action/integrity-initiative/index.php>

첫 번째 형태는 프로젝트 기반의 반부패 서약과 같은 형태의 공동노력이다. 반부패 서약은 공공관련 입찰 분야에서 부패 척결의 의지를 보일 수 있는 것으로, 이 형태의 모델은 국제투명성기구(Transparency International)로부터 만들어졌다. 이것은 공공 입찰의 투명성을 높여주며, 공공관련 입찰 분야에서 뇌물의 위험성을 감소시켜 준다.

예를 들면, 어떤 한 프로젝트의 발주 공공기관과 입찰 대상 기업들 양 쪽이 반부패 서약을 하고 입찰 단계에서 해당 프로젝트가 끝날 때 까지 부패 척결을 약속하는 것이다. 만약 서약을 어길 시에는 강력한 제재를 통해 향후 입찰에서 배제시킨다던가 하는 조치를 취한다. 이러한 프로젝트 기반의 반부패 서약의 경우에는 독립적인 비영리 기관이 프로젝트 처음부터 끝까지 모니터링을 통해 공정성을 담보해야 한다.

종합운동장 안과 밖의 깨끗한 게임(브라질)

- 브라질의 사회책임기관인 Ethos Institute는 2012년 깨끗한 게임 프로젝트(Clean Games Project)라는 이름으로 2014년 월드컵 관련 공공입찰 프로젝트에서 투명성을 높이는 노력을 시작했다. 개최 도시의 시장들은 행정투명성 개선법을 통과시킴으로서 공공재정을 투명하게 사용하는데 지지를 보내서 이 프로젝트가 활동할 수 있는 환경을 만들어 주었으며, 2014년 월드컵 프로젝트 공공재정 사용 비용에 대한 사회적 평가를 수행하여 2016년 올림픽에도 활용할 예정이다. 또한, 의료장비 분야 공공입찰에 참여하는 기업들과 반부패 서약을 이끌어 냈고, 월드컵 행사에 스폰서로 참여한 기업들과는 스포츠 행사 스폰서 기업으로서의 준법윤리경영에 대한 합의를 이끌어 냈다.
- 출처: A Practical Guide for Collective Action against Corruption. UN Global Compact. 2015. p35-39.

두 번째 형태는 한 산업 전체에 해당되는 윤리강령 확산을 통해서 반부패 증진을 위한 공동노력을 추구하는 것이다. 예를 들면 전자산업이라고 가정하면, 전자산업의 모든 기업들이 통일된 윤리강령을 만들고, 그 윤리강령을 어기는 기업들은 제재를 하는 것이다. 윤리강령의 형태는 법적으로 구속력이 없는 선언적인 내용도 좋고, 좀 더 강력한 구속력을 가지는 형태도 좋다. 만약 반부패와 투명성 증진에 대한 대중의 요구가 높다면 단순한 강령이나 원칙, 가이드라인 정도만 가지고도 높은 효과를 낼 수 있다.

두 번째 형태의 공동노력은 독과점 형태의 시장에서 더 적합할 수 있다. 특히, 기업들의 최고경영진 그룹들이 적극적으로 나서주면 강력한 효과를 발휘할 수 있다. 반독점법과 충돌하지 않기 위해서는 반드시 외부 독립적인 모니터 기관이 참여해야 한다.

수자원 위생 공공입찰 투명성 개선 프로젝트 (콜롬비아)
<ul style="list-style-type: none"> ● 콜롬비아 투명성기구는 콜롬비아 정부 공공주택 부처(Ministry of Public Housing), 다국적 기업의 지사들과 함께 수자원 위생 공공입찰 투명성 개선 프로젝트(Water Pipes, Water and Sanitation in Columbia)를 실행하였다. 콜롬비아 투명성기구는 매개체(Faciliator) 기관으로서 1년 간의 인식 제고 활동을 통해 공공주택 부처에서 모든 수자원, 위생 관련 인프라 사업 공공입찰에서 반부패를 준수하는 40개의 기업 반부패 서약을 이끌어 냈다. 공공주택 정부 부처와 참여 기업들의 실행에 대한 모니터링은 투명성기구가 추천한 3인의 외부 전문가로 구성된 윤리위원회가 투명성기구와 함께 담당하였다. 이 프로젝트는 세계은행의 2009년 공동노력 분야 수상 프로젝트로 선정된 바 있다. ● 출처: A Practical Guide for Collective Action against Corruption. UN Global Compact. 2015. p35-39.

세 번째 형태는 뿌리 깊은 부패 문화로 영향을 많이 받는 국가에 적합하다. 정부, 기업, 시민사회 등의 다자간의 협력을 통해서 대중이나 정치인, 입법주체 등에게 반부패 문화를 확산하고 인식을 제고하는 것이다. 즉, 부패가 해당 국가의 모든 이해관계자들에게 피해가 된다는 것을 널리 알리는 것이다. 이러한 프로젝트에서는 첫 번째 형태의 프로젝트 기반의 반부패 서약과 두 번째 형태의 한 산업 전체에 해당되는 윤리강령 확산 등도 가능할 것이다.

페어플레이어클럽(Fair Player Club) - 한국
<ul style="list-style-type: none"> ● 페어플레이어클럽은 정부, 지자체, 산업 협회, 상공회의소 등과 민관협력포럼 구성 및 운영을 통해, 산업별, 지역별, 국가별 국내외 기업들과 공동노력(Collective Action)을 펼칠 수 있는 준법·윤리경영 민관협력 토대를 구축하고 3년 간 210개 기업으로부터 페어플레이(Fair Play) 서약을 이끌어 내는 것을 목표를 두고 있다. ● 페어플레이어클럽은 지멘스 청렴성 이니셔티브 2차 공모 프로젝트의 유일한 한국 프로젝트로서 각 산업 업종에서 반부패 증진을 위한 민관협력플랫폼으로서 각 산업계의 공동노력(Collective Action)을 지향하고 있다. ● 출처: www.fairplayerclub.kr

2) 공동노력 (Collective Action) 유형

2008년 세계은행연구소(The World Bank Institute)는 공동노력(Collective Action)을 “시장경쟁에서 경쟁기업들 간에 경쟁환경을 공정하게 하도록, 같은 생각과 의지를 가진 개별 주체 기업들이 연합하여, 개별행동을 강화하기 위해서 이해관계자들 간에 맺는 협력적인 노력”이라고 정의했다.

기업 비즈니스 환경과 산업별 환경에 관련된 공동노력(Collective Action)은 다양한 형태²⁹⁾로 나타난다. 반부패 선언, 원칙에 기반한 이니셔티브, 기업연합행동에 대한 인증, 반부패 서약 등이 그것이다. 각각은 다음과 같은 특징을 가진다.

	윤리적 약속	외부적 압력
단기간 위주 합의	<p>반부패 선언</p> <p>어떤 특정 입찰 프로젝트에 참여하는 기업들이 반부패 원칙에 입각하여 부패 척결에 대한 선언을 하는 것</p> <p>공적으로 공개된 선언을 통해 평판이나 명성을 지키기 위한 부담으로 실행됨</p>	<p>반부패 서약</p> <p>입찰 발주기관과 입찰에 참여하는 기업들 사이에 상호 체결하는 공식적인 반부패 척결 서약</p> <p>해당 입찰 기간동안에는 외부 모니터링 기관이 감시하며 만약 어기는 기업이 있을 경우에는 입찰 과정에서 불이익을 줌</p>
장기간에 걸친 이니셔티브	<p>원칙에 기반한 이니셔티브</p> <p>일상 비즈니스 관행에서 원칙을 지키기로 약속하는 기업들의 연합으로 평판이나 명성을 지키기 위한 공적 약속을 함으로서 실행에 대한 보장</p> <p>정부 차원에서 주도하는 환경, 혹은 어떤 특정 업종 민간기업들이 참여하는 형식으로 진행됨</p>	<p>기업연합행동에 대한 인증</p> <p>기업연합행동을 위한 어떤 특정 그룹이 있고, 그룹 회원에게는 어떤 특정한 혜택이 주어짐.</p> <p>회원이 되기 위해서 준법윤리경영에 대한 서약을 해야 하며 회원자격을 유지하기 위해서는 반드시 제3자의 자격유지 여부 검증이 필요함</p>

29) A Practical Guide for Collective Action against Corruption. UN Global Compact. 2015. p35-39.

(1) 반부패 선언

어떤 특정 입찰 프로젝트에 참여하는 기업들이 반부패 원칙에 입각하여 부패 척결에 대한 공약을 하는 반부패 선언은 뇌물을 주는 쪽이나 받는 쪽 양쪽 모두 부패 사고가 일어났을 때 평판이나 명성에 타격을 입을 수도 있다는 위험성에서 지켜지는 방식이다. 공적으로 공개된 선언을 통해 평판이나 명성을 지키기 위한 부담으로 실행되기 때문에 이러한 유형에서는 굳이 제3자 성격의 모니터링 기관이 필요하지는 않다.

이러한 형태의 공동노력은 2003년 독일 프랑크푸르트의 쓰레기 재활용 공장을 재건축할 때 AVA GmbH의 협력업체들이 모여서 반부패 선언을 한 것이 반부패 선언의 초기 형태로 알려져 있다. 즉, 독일은 이러한 방식의 반부패 선언을 선도한 국가이다.

(2) 원칙에 기반한 이니셔티브

원칙에 기반한 이니셔티브는 주로 어떤 특정 산업 업종이나 특정 국가의 일정한 범위의 환경에서 많이 실행되는 유형이다. 이 유형은 일반적인 비즈니스 관행에서 부패 관련 문제들이 어떤 특정 산업 업종에 영향을 끼칠 때 주로 실행된다.

건설 분야에서 가장 알려져 있는 이니셔티브는 2012년에 세계은행 지원으로 개발도상국의 만연한 부패 리스크를 최소화하고 건설 업종의 투명성을 향상하기 위해 시작된 CoST(Construction Sector Transparency Initiative)³⁰⁾이다. 세계은행으로부터 지원받는 국가의 정부, 인프라 입찰 참여기업이 참여하며, NGO가 모니터링 기관으로 참여하여 부패 근절 활동을 시행하고 있다. CoST가 부패가 만연한 국가 문제에 다자간 공동대응하는 방식도 역시 공동 노력(Collective Action)이다. 영국과 남아공부터 시작하여 현재 13개 국가³¹⁾에서 시행되고 있으며, Skanska, Bechtel, Arup, Balfour, Strabag 등 선진기업들이 참여하고 있다.

30) <http://www.constructiontransparency.org>

31) 아프가니스탄, 엘살바도르, 이디오피아, 과테말라, 온두라스, 말라위, 필리핀, 탄자니아, 태국, 우간다, 우크라이나, 베트남, 잠비아, 영국

CoST(Construction Sector Transparency Initiative)

- CoST는 건설 분야 투명성을 높이기 위한 CoST 원칙, 가이드라인 등을 공유하고 준수를 하며, 국제기준에 따른 효과성 평가를 실시한다. 또한 성공사례 벤치마킹을 확산하기 위해서 참여주체들이 모이는 글로벌 포럼을 개최하여 정보와 경험을 공유하고 있다. CoST는 개별 나라 안에서 주도되고 실행되고 개선되고 있다. 실행단계는 아래와 같다.
 - 활동: 공공입찰 발주 주체인 정부기관에게 입찰 정보 공개시스템을 채택하도록 하며, 다자간 이해관계자 그룹을 구성하여 정보 공개 투명성이 확보될 수 있도록 모니터링을 실시한다.
 - 결과: 공개 시스템을 통해서 대중이 접근할 수 있도록 오픈하고 관련한 이해관계자들이 건설 입찰 프로젝트에 대해서 더 자세한 정보를 파악할 수 있도록 제3자 모니터링을 확대한다.
 - 단기적 성과: 해당 이해관계자들은 더 나은 성과를 위해서 개선점을 제시한다. 해당 프로젝트 발주자인 정부는 대응을 하고, 입찰 기금이 잘 투명하고 공정하게 운용될 수 있도록 조사를 실시한다. 원칙을 어기는 이해관계자들에 대한 제재 방식을 강화하고 과정이나 규정 강화를 실시한다.
 - 성과: 공공입찰 프로젝트에 대한 책임성이 담보될 수 있으며, 부패 행위가 근절되고, 공적자금이 더 효율적으로 쓰인다. 보다 더 공정하고 경쟁이 활성화된 시장이 조성되며 입찰 실행에 있어서 좀 더 효과적인 관리와 감독이 실시된다.
 - 영향: 보다 적은 비용으로 좋은 품질의 공공 인프라 건설 프로젝트가 실행될 수 있다. 인프라 건설에서 반부패로 절감된 공적 자금은 다른 더 중요한 가치있는 프로젝트에 활용될 수 있다. 인프라 건설에 있어서 투자자들에게 신뢰를 제고할 수 있다.
- 2012년부터 3년 동안은 영국, 과테말라, 필리핀, 베트남, 잠비아, 말라위, 탄자니아, 이디오피아 등의 8개국에서 각 나라 당 평균 210,000 파운드 (약 4억원) 가량이 지원되어 주요 공공입찰 프로젝트의 투명성 제고에 기여했다.
- 영국은 시범 실행 단계 8개국 중의 한 나라였으며, 브로드랜드 주택 협회, 더햄시 위원회, 환경청, 고속도로청이 참여하였다. 또한 영국 투명성 기구, 국립 소비자 협회, 토목 엔지니어링 건설 협회 등의 다자간 그룹이 거버넌스 그룹으로서 실행을 모니터링하고 있다. 교량, 건설 개선, 홍수 예방, 학교 건립, 주택 건설 등의 공공입찰의 실행과 관련된 보고서를 오픈함으로써 영국 건설업계의 투명성을 향상시키는 노력을 하고 있다.
- 출처: <http://www.constructiontransparency.org>

2015년 11월 2-6일 한국 서울 코엑스에서 전 세계 120개국의 참여로 열린 제25회 서울 세계도로대회³²⁾에서 CoSt의 부회장인 조지 오포리(George Ofori) 교수³³⁾는 해외건설산업에서 반부패를 증진하는 CoSt의 활동에 대하여 발표한 바 있다. ³⁴⁾ 오포리 교수는 도로 건설 공공입찰 사업에서 선진 기술 발전과 반부패 증진이 함께 병행되어 가치가 창출될 수 있는지에 대하여 설명하였다.

원칙에 기반한 이니셔티브는 산업 전반에 관행으로 여겨지고 있는 문제에 대응할 때에도 적용된다. 석유나 가스 산업에 만연되고 있는 계약 성사금(Signing Bonus) 같은 문제나 급행료(Facilitation Payment) 때문에 물류 산업에서 반부패 원칙에 기반한 이니셔티브가 생겨난다거나 하는 등이다.

물류, 통관, 수출 분야에서는 위낙 리베이트 관행이 뿌리깊게 정착화 되어 있어, 원활한 사업을 위해서는 급행료 등, 소규모의 뇌물을 주지 않으면 사업을 정상적으로 운영할 수 없는 실정이다. 지멘스 청렴성 이니셔티브(Siemens Integrity Initiative)가 지원하는 프로젝트 중에서 성공 사례로 손꼽히는 터키 물류 산업에서의 반부패 원칙에 기반한 이니셔티브 사례를 살펴 보자.

물류 관련 반부패 활동 기관 - TEID
<ul style="list-style-type: none"> ● TEID(The Ethics and Reputation Society)는 2010년 터키에서 세워진 비영리 기관이다. TEID는 터키의 비즈니스 환경에서 윤리경영 원칙을 전파하기 위한 다양한 활동을 하고 있다. 입법주체들이 윤리적인 경제사회환경을 만들 수 있도록 정책 제안도 하고, 기업들이 윤리경영 원칙을 통해 준법윤리경영 역량을 강화할 수 있도록 평판이나 청렴성 리스크 관리 시스템 등에 관한 교육활동도 하는 등, 반부패 증진을 위해 노력하고 있다. ● 출처: http://www.siemens.com/about/sustainability/en/core-topics/collective-action/integrity-initiative/status-second-funding-round/ethics-and-reputation-society-etik-ve-itibar-dernegi-teid.htm

32) <http://www.piarcseoul2015.org/wrcs/>

33) 현재 싱가포르 국립대학교 교수이자 중국 칭화대학교 초빙교수로 건설 분야에서 국제 저명인사이다.
http://www.bdg.nus.edu.sg/People/Faculty/staff_bdgofori.htm

34) <http://www.constructiontransparency.org/raising-awareness-of-cost?forumboardid=101&forumtopicid=101>

반부패 프로젝트 - Collective Action for Fighting Corruption in Customs

- TEID(The Ethics and Reputation Society)는 2014년 세관에서의 부패방지를 위한 공동노력(Collective Action for Fighting Corruption in Customs)이라는 프로젝트를 성공적으로 수행하였다.
- 터키는 비산유국이며, 중공업이나 기술이 발전하지 못한 환경이지만, 전통적으로 정보력이 높고 대중의 수준이 높은 사회로 알려져 있다. 외국인 투자기업들은 경제 환경의 안정성을 추구하며 리스크 관리에 관심이 높다. 특히 글로벌 다국적 기업들은 부패에 관한 리스크 관리에 대해 많은 투자를 하고 있다. 하지만 이러한 투자는 비용을 줄이고 평판 리스크를 줄이기 위한 목적이다.
- 이러한 환경과 요구에 힘입어, 터키의 이스탄불, 앙카라, 이즈마, 메르신, 버르사의 세관 중개기업 협회의 91%들이 모여 세관 중개기업 윤리 위원회를 만들고, 세관 공무원들과 세관에서의 부패를 척결하기 위한 협의체를 구성했다. 이러한 민관협력을 통해 세관 공무원 대상으로 윤리경영 교육 및 윤리 위원회도 구성할 수 있었다.
- 이러한 활동을 위해 250개의 세관 중개기업들이 모여 반부패 서약을 하였는데, 이들은 터키의 모든 세관 중개기업들의 8%에 해당하였지만, 이들이 취급하는 세관 통관 서비스 사업의 비중은 터키 전체의 37%였다.
- 출처: Collective Action: Going further together to counter corruption 주제로 스위스 바젤에서 2014년 6월 26-27일 열린 반부패 컨퍼런스에서 TEID(The Ethics and Reputation Society) 타이퐁 자만(Tayfun Zaman) 사무총장의 발표자료 인용

특히 앞서서 터키의 사례에서 보는 바와 같이, 물류는 구체적으로 생산된 상품을 수송·하역·보관·포장하는 과정과 유통가공이나 수송기초시설 등 물자유통 과정을 모두 포함하기 때문에, 재화가 국경을 통과할 때 부과되는 관세와 관련되어 뇌물과 부패의 위험성으로 지연이 되거나 문제가 생기는 경우가 많다. 특히, 세관의 경우 물품의 수출입 물류와 관련하여 핵심적인 경로이기 때문에 반부패 활동에서 자주 거론되는 대상인 것이다.

교통 분야에 있어서도 글로벌 환경에서 도로 교통에 관련된 반부패 활동들이 다양하게 진행되고 있다. 도로 교통은 경제, 무역, 비즈니스 발전에 있어서 세계화 영향을 많이 받고 있는데, 한 국가 내에서 뿐만 아니라, 국경 간 도로 교통에 있어서 일어나는 크고 작은 부패에 대하여 산업별 국제기구가 적극적으로 나서서 문제 원인을 분석하여 각 국가, 그리고, 산업 내의 다양한 산업 활동 주체들과 반부패를 위한 공동노력(Collective Action)을 추진 중에 있다.

대표적인 기관은 IRU(International Road Transport Union)으로 유엔 글로벌콤팩트 (UN Global Compact)와 함께 국제 도로교통 문제에서 일어나는 부패 양상을 조사 분석하고 그 개선책을 제시하고 있다.

교통 관련 국제기구 - IRU
<ul style="list-style-type: none"> ● IRU(International Road Transport Union)은 전쟁으로 재건이 필요한 유럽 지역에서 도로 교통을 통한 국제무역을 활성화하기 위해서 1948년에 스위스 제네바에 설립된 기구이다. IRU는 벨기에, 덴마크, 프랑스, 네덜란드, 노르웨이, 스웨덴, 스위스, 영국 내의 각국 도로 교통협회들이 모여 시작되었다. 현재는 5개 대륙에 74개국에 회원(한국도 가입)을 둔 전 세계 도로교통산업연합회로 성장했다. IRU가 다루는 분야는, 버스, 택시, 트럭 운송이다. ● IRU는 회원 간의 교류 증대를 통해, 파트너십을 장려하고, 도로교통산업에 있어서 정책, 규제 등을 모니터링하고, 에너지, 사회적책임 등에 관한 분야에서 전략적인 방향을 설정하고, 입법활동을 지원하고 있다. 또한 UN TIR 조약 등과 관련된 법적, 규범적 기준에 관련한 커뮤니케이션 활동과 아울러, 도로교통 산업의 운영자들에게 시용적인 통계 정보 및 관련 서비스를 제공하고, 국제 기준에 대한 교육 활동도 시행하고 있다. ● 출처: https://www.iru.org/en_history_and_mission

반부패 프로젝트 - IRU-UNGC: Global Anti-Corruption Initiative
<ul style="list-style-type: none"> ● IRU(International Road Transport Union)은 유엔 글로벌콤팩트(UN Global Compact)와 함께 전 세계 5개 대륙의 국제 도로교통 문제에서 일어나는 부패, 뇌물, 협박 양상을 조사 분석하고 그 개선책을 제시하기 위해 노력하고 있다. ● IRU 웹사이트 상에서의 인터넷 설문조사(총 197명 답변)와 12개 유라시아 국가의 국제운송기관 관련 협회에 의해 실시된 설문조사(총 277명 답변) 결과를 취합하여 보고서(총 474명 답변)를 만들었다. 보고서의 초안은 2014년 12월 유엔 글로벌콤팩트 10대 원칙인 반부패 원칙 제정 10주년에 맞추어서 발간되었다. 답변자들이 서술한 부패 경험 사례는 유럽, 남미, 아프리카,중동, 유라시아에 걸친 34개국에서 걸쳐서 일어났던 내용이다. ● 해당 보고서는 도로교통 분야에서 부패가 유발되는 분야를 8가지로 나누었다. 오른쪽의 % 숫자는 주로 일어나는 비율이다. <ol style="list-style-type: none"> 1. 경찰: 보안, 국가, 지자체 경찰의 부패와 뇌물 (6.0%) 2. 도로 교통 경찰: 교통 규칙 위반과 관련된 도로 교통 경찰에 의한 부패 (8.2%) 3. 허가기관: 양국간, 경유국, 제3국을 통과하는 교통사업운영 등록증이나 허가증 발급과 관련된 부패 (8.2%) 4. 통관: 국경 통과 시 관세와 관세청 관료에 의한 통관에서의 부패 (48.9%) 5. 국경 통과소: 국경 통과 담당 경관들이 체크하는 운전면허증 혹은 비자 (8.3%) 6. 통과 검문소: 국경 통과나 내륙 운송 과정에서 트럭 짐의 무게 및 크기 등이 관리와

관련 허가 문서를 검사하는 검문소 (17.4%)

7. 일반 위생, 동물 위생, 식물 위생 검문소: 식품, 동물, 식물 관련 운송 관리 및 허가 문서를 검사하는 검문소 (4.9%)

8. 기타: 다른 형태의 개인 혹은 기관에 의한 부패 (3.3%)

- 1개의 도로교통 운영기관이 왕복운행을 하면서 겪은 부패로 소요된 비용은 평균 164달러였는데, 중동은 183달러, 유라시아는 185달러로 평균 보다 높았고, 남미는 118달러, 아프리카는 58달러, 유럽은 29달러로 가장 낮았다.
- 또한 대륙국가가 194달러로 대체적으로 높았고, 해안국가는 148달러로 상대적으로 낮았다.
- 1개의 트럭이 왕복운행을 하면서 부패가 심해 가장 높은 비용이 든 나라는 1위가 우스베키스탄(308달러), 2위가 나이지리아(284달러), 3위가 시리아(273달러), 카자흐스탄(252달러), 요르단(230달러)였고, 부패가 상대적으로 적어 가장 낮은 비용이 든 나라는 1위가 그루지아(5달러), 2위가 폴란드(12달러), 3위가 리투아니아(13달러), 4위가 헝가리(20달러), 루마니아(23달러) 였다.
- 보고서에서 주목하는 결론은 아래 7가지로 요약해 볼 수 있다.
 1. 교토통관협약(Kyoto Customs Convention)과 같이 각 국가, 국제기구가 관련된 반부패 노력에도 불구하고 도로교통에 있어서 국경통과 시 뇌물 위험성은 무척 높다.
 2. 뇌물 위험성은 각 나라별로 양상이 다르나, 대체적으로 해안 국가보다 대륙 국가가 더 높고, 나라별 양상은 세계은행의 물류성과지수(World Bank Logistics Performance Index) 나 국제투명성기구의 부패인식지수(Transparency International Corruption Perceptions Index)의 순위와 비슷하게 나타난다.
 3. 도로교통에서 운전자들이 겪는 협박 양상은, 복잡한 서류검토 절차를 신속처리해주겠다는 뇌물 요구, 마약 운반물 검색을 면제해 주겠다고거나, 제대로 구비 안 된 화물이나 교통증명서를 면제시켜 주겠다고거나 하는 형태로 나타난다. 어떤 검문소에서는 공공연히 통행절차 면제 가격 리스트가 등장하기도 한다.
 4. 비디오 모니터링 같은 현대 기술을 통한 부패나 뇌물 방지책은 뇌물이나 부패 위험성을 줄여 주기는 하나 근본적인 해결책은 되지 않는 것으로 나타났다.
 5. 문제가 많은 나라의 경우, 1982년의 International Convention on the Harmonization of Frontier Controls and Goods 와 같은 주요 국제기준 조약국이거나 UN 관련 협약국이 아닌 것으로 나타났다.
 6. 국경통과 운송트럭 운영 허가 와 같은 정부 규제 허가에 대한 불투명성은 뇌물과 부패 위험성을 더 높이고 있는 것으로 나타났다. 특히, 조직적인 부패는 이러한 허가를 몇몇 사업자에게만 배당하여 운영 허가권을 얻기 위한 뇌물 등의 가능성을 더욱 높이고 있다.
 7. 도로교통 운영사업자들은 뇌물로 주어야 하는 금액을 물류 비용 견적에 당연히 포함시키기 때문에, 수출입에 대한 시장 왜곡이 심화되고, 국제 시장 경쟁력은 약화되며, 그 피해는 고스란히 소비자들이 안고 있는 것이다.
- 보고서에서는 아래와 같이 10가지 개선책을 제시하고 있다.
 1. 우선 국경 통과 도로교통에 있어서의 부패 양상을 세부적으로 파악하고 정부, 민간, 대

중 대상으로 정보를 전파하는 것이다.

2. 뇌물과 부패에 대한 피해 극복을 위해서 긍정적인 비즈니스 해결책을 모색하는 것이다.

3. 각 국 정부가 반부패 정책을 수립하고 반부패 교육을 강화하는 것이다. 세계은행, 국제 투명성기구, OSCE Handbook of Best Practices at Border Crossings, Trade and Transport Facilitation 등과 같은 자료들을 활용하는 것도 도움이 될 것이다.

4. 통관소 관리, 국경 감시 경찰, 교통관리 관료 등의 실질적인 월급을 인상해 주어서 뇌물이나 부패에 대한 유혹을 감소시키는 것이다.

5. 도로교통산업에 있어서 규제강화보다 규제완화는 규제를 관리하는 관리들의 재량권을 약화시키므로 반부패에 도움이 될 수 있다. 예를 들면 국경통과 트럭의 운송량 제한금지 등과 같은 규제완화는 실질적인 뇌물 및 부패 감소에 도움을 주었다.

6. 트럭 운전수나 도로교통 운영사업자거나 개인적인 차원에서 결정하는 뇌물이나 부패는 다자간의 서약으로 중단할 수 있다. 예를 들면 모든 도로교통 운영사업자들이 한데 모여 정부 관료에게 절대로 뇌물을 주지 말자는 공동노력(Collective Action) 서약을 하는 것인데, 중앙유럽과 동유럽에서 몇몇 사례들은 좋은 선례를 보여 준다.

7. 반부패에 관한 국제 조약과 협약은 각 국가의 법령으로 전환되어 제정되어야 한다. 예를 들면 1975 TIR Convention과 1982 Convention of Harmonization은 관세와 국경 통과에 있어서의 뇌물과 부패를 감소시키는 효과를 가져왔다.

8. 통관 관리 장비의 현대화도 필요하다. 예를 들면 트럭 스캐너나, 자동 관독 시스템, 비디오 등록제, 전자키 등록제 등과 같이 국경을 통과하는 관리 시스템의 전산화는 뇌물이나 부패 위험성을 한층 감소시켜줄 수 있다.

9. 국경 통관이나 운송 트럭 등의 검사에 대한 관리의 일원화도 역시 부패 위험성을 한층 감소시켜줄 수 있다.

10. 외국 무역에 관련된 규제의 완화나 무역개방은 다양한 경제활동에 수반되는 허가 등의 불필요한 조치를 필요없게 함으로서, 뇌물이나 부패 위험성을 한층 감소시켜줄 수 있다.

- 출처: http://www.iru.org/en_gaci

IRU(International Road Transport Union), IRU-UN Global Compact GLOBAL ANTI-CORRUPTION INITIATIVE: Cases of Bribery and Extortion along Major Transport Corridors and their Impact on Sustainable Transport Development. Draft Report prepared for the 15th Meeting of the UN Global Compact Working Group under 10th Principle against Corruption. New York, 9 December 2014

또 다른 형태의 사례는 2007년 유럽항공방위산업협회(Aerospace and Defense Industries Association of Europe)에서 30개의 유럽 각국 항공방위산업협회들과 협력하고, 400개 이상의 유럽 방위산업 기업들이 참여한 공통의 산업 기준(Common Industry Standards: CIS)이다. 즉, 유럽 각국의 항공방위산업협회들이 모여 유럽전체

의 상위 차원의 협회를 만들고, 주요 기업 대표들이 참여하는 기업윤리위원회를 구성한 후에 해당 항공방위산업 기업들이 지켜야 할 공통의 준법윤리경영 기준을 만든 것이다. 원칙에 기반한 이니셔티브는 해당하는 업종에서 평판이나 명성을 지키기 위한 공적 약속이기 때문에, 이러한 소프트 형태의 이니셔티브도 어느 정도 효과가 있는 것으로 알려져 있다.

미국에도 유사한 이니셔티브가 있다. 1986년 미국 32개 방위산업체들은 기업 윤리 및 행위에 관한 방위산업체 이니셔티브(The Defense Industry Initiative: DII. www.dii.org)를 발족하였다. 이들은 연방정부 입차, 참여, 구매 관련, 국방부, 대중, 정부에 대한 기업 책임을 인정하는 기업윤리와 행동원칙 채택 실행서약을 하는데, 회원사는 준수 서약을 해야 하며 연간 총 매출액 기반으로 매년 회원 자격을 평가한다. 2014년 77개 회원사가 가입되어 있으며, 운영위원회는 Lockheed Martin CEO가 회장. Harris Corp. Northrop Grumman, United Technologies, GE, Honeywell, Textron, BAE Systems, General Dynamics, Rockwell Collins, Boeing, Raytheon, Science Applications Int'l, Day & Zimmermann Group CEO들이 운영위원이다. DII의 윤리 현장 내용은 아래와 같다.

DII의 윤리 현장 내용
1. 미국연방정부와 모든 비즈니스 거래에서 정직하게 행동하고 납세자의 세금을 보호하고, 미군에게 고품질의 제품과 서비스를 제공한다.
2. 기업윤리강령의 윤리가치를 증진하며, 커뮤니케이션, 교육 등의 모든 수단을 통해 윤리적 문화를 조성하고, 법규와 규정을 지킨다.
3. 기업거버넌스에 우리의 신념을 반영하는 효과적인 기업윤리와 컴플라이언스 프로그램을 수립하고, 모든 임직원들에게 위반 시 신고를 독려하며, 신고 시 보복을 금지하고, 법규나 규정 위반 시 강제적/자발적 공시 프로세스를 만든다.
4. 기업윤리와 컴플라이언스를 고취하는 우수사례를 공유하고, 연간 DII 우수사례포럼에 참여한다.
5. 대중에게 책임성을 다하고 DII 홈페이지를 포함하여 공개적으로 회원 활동에 대한 공시를 한다. 이러한 보고 활동을 통해 강력한 기업윤리와 컴플라이언스를 지속가능하게 만들기 위한 회원사들의 노력을 설명한다.

(3) 기업연합행동에 대한 인증

이 유형은 4가지 유형 중에서 가장 강력한 힘을 가진 유형으로 알려져 있다. 즉, 기업연합행동을 위한 어떤 특정 그룹이 있고, 그룹 회원에게는 어떤 특정한 혜택이 주어지는데, 회원이 되기 위해서 준법윤리경영에 대한 서약을 해야 하며 회원자격을 유지하기 위해서는 반드시 제3자의 자격유지 여부 검증이 필요하다. 즉, 그 그룹에 속해 있는지 아닌지 여부에 따라서, 비즈니스에 많은 영향을 받는 것이다.

특히 제3자의 자격유지 여부 검증은, 저명한 학계가 담당하거나, 독립적인 회계나 감사 기관이 하거나, 혹은 시민사회기관이 실행 하기도 한다. 이러한 철저한 검증이 있기에 혜택도 같이 주어져야 한다. 예를 들면, 이러한 그룹에 속하는 기업 회원 자격이나 인증이 무역 거래에 있어서 실질적인 인센티브로 작용해야 하는 것이다.

미국 상무부와 파라과이 상공회의소의 기업윤리협정

- 2005년에 실행된 미국 상무부와 파라과이 상공회의소의 기업윤리협정(Paraguay's Commercial Ethics Pact: PEC)은 기업연합행동에 대한 인증 유형의 성공 사례로 알려져 있다.
- PEC는 150개의 기업들을 준법윤리경영 수준을 평가하고 인증함으로써 파라과이 국경 통과 시 세관 절차에서 특별혜택을 준다. 즉, 인증을 받는 기업들은 실질적인 수입통관에 있어서 인센티브 혜택을 누릴 수 있는 것이다. 이러한 경제적 이득은 기업들에게 실질적인 실행과 성과에 대한 효과성 담보를 할 수 있고, 주도하는 기관들에게는 기업연합행동에 대한 실효성을 높여준다.
- 대신 인증을 유지하기 위해서는 비정기적, 수시 감사 대상이 될 수 있다는 것에 동의해야 한다.
- 출처: A Practical Guide for Collective Action against Corruption. UN Global Compact. 2015. p20.

(4) 반부패 서약

이 유형은 입찰 발주기관과 입찰에 참여하는 기업들 사이에 상호 체결하는 공식적인 반부패 체결 서약으로 해당 입찰 기간 동안에는 외부 모니터링 기관이 감시하며 만약 어기는 기업이 있을 경우에는 입찰 과정에서 불이익을 준다.

제3자 외부 모니터링 기관은 입찰 전 과정을 모니터링 하여 해당 반부패 서약의 공정성과 공정성을 높여 준다. 만약 서약을 어길 시에는 입찰에 대한 불이익이 가해진다. 이를 위해서는 해당 입찰에 참여하는 모든 기업들이 입찰 참여 문서에 반부패 서약 조항을 넣어야 하고, 해당 입찰 참여 기업들은 물론, 그 협력업체들까지도 모두 반부패 서약을 행해야 한다.

이 유형에서 가장 유명한 사례는 앞서서도 언급된 바 있는 브라질의 월드컵과 올림픽 관련 입찰에서의 반부패 서약 프로젝트이다.

종합운동장 안과 밖의 깨끗한 게임(브라질)

- 브라질의 사회책임기관인 Ethos Institute는 2012년 깨끗한 게임 프로젝트(Clean Games Project)라는 이름으로 2014년 월드컵 관련 공공입찰 프로젝트에서 투명성을 높이는 노력을 시작했다. 개최 도시의 시장들은 행정투명성 개선법을 통과시킴으로서 공공재정을 투명하게 사용하는데 지지를 보내서 이 프로젝트가 활동할 수 있는 환경을 만들어 주었으며, 2014년 월드컵 프로젝트 공공재정 사용 비용에 대한 사회적 평가를 수행하여 2016년 올림픽에도 활용할 예정이다. 또한, 의료장비 분야 공공입찰에 참여하는 기업들과 반부패 서약을 이끌어 냈고, 월드컵 행사에 스폰서로 참여한 기업들과는 스포츠 행사 스폰서 기업으로서의 준법윤리경영에 대한 합의를 이끌어 냈다.
- 출처: A Practical Guide for Collective Action against Corruption. UN Global Compact. 2015. p35-39.

© 2015 Fair Player Club
hosted by Global Compact Network Korea, UN (GCNK)
organized by Global Competitiveness Empowerment Forum (GCEF)
endorsed by Ministry of Trade, Industry and Energy (MOTIE)
funded by Siemens Integrity Initiative

Fair Player Club - Cycle 1: Industry - International Construction
www.fairplayerclub.kr

Fair Play Rule Compliance Package

for Fair Player Club Industry Council with International Contractors Association of Korea (ICAK)
and their company members

A workshop training booklet including the unified code of conducts, guidelines, and cases
for clean and fair business practices with sector specifics
to combat corruption in domestic and international business.

The author: Angela Joo-Hyun Kang, Founder and Executive President
of Global Competitiveness Empowerment Forum (GCEF)

This publication is not for sale.