

2017년도
공기업·준정부기관
상임감사·감사위원 직무수행실적
평가보고서

2018. 8.



기획재정부
MINISTRY OF STRATEGY
AND FINANCE

감사 평가위원회



제1장 2017년도 공기업·준정부기관 상임감사·감사위원 직무수행실적평가 개요 및 총평

I. 2017년도 상임감사·감사위원 직무수행실적평가 개요 3

1. 2017년도 상임감사·감사위원 직무수행실적평가 추진 경위 3
2. 평가 대상 5
3. 평가위원회 구성 6
4. 직무수행실적 평가방법 7
5. 직무수행실적 평가결과 8

II. 2017년도 상임감사·감사위원 직무수행실적 평가결과 총평 10

1. 종합 10
2. 지표별 총평 12
 - 1) 감사의 전문성 확보 12
 - 2) 감사의 윤리성 및 독립성 확보 15
 - 3) 내부통제 기능 강화 19
 - 4) 방만경영 예방과 적발 및 재발방지 23

제2장 기관별 상임감사·감사위원 직무수행실적 평가결과

〈공기업 1〉

1. 한국가스공사	31
2. 한국공항공사	42
3. 한국수자원공사	53
4. 한국철도공사	64

〈공기업 2〉

5. 그랜드코리아레저(주)	77
6. 한국가스기술공사	88
7. 한국감정원	99
8. 한국관광공사	110
9. 한국남동발전(주)	121
10. 한국남부발전(주)	132
11. 한국마사회	143
12. 한국수력원자력(주)	154
13. 한국전력기술(주)	165
14. 한전KDN(주)	177

〈기금관리형〉

15. 중소기업진흥공단	191
--------------------	-----

〈위탁집행형〉

16. 건강보험심사평가원	205
17. 한국가스안전공사	216
18. 한국보훈복지의료공단	227
19. 한국산업인력공단	238
20. 한국승강기안전공단	249
21. 한국철도시설공단	260
22. 한국환경공단	272

제 1 장

2017년도 공기업·준정부기관 상임감사·감사위원 직무수행실적평가 개요 및 총평

I. 2017년도 상임감사·감사위원 직무수행실적평가 개요

1. 2017년도 상임감사·감사위원 직무수행실적평가 추진 경위

- 2017년도 상임감사·감사위원 직무수행실적평가를 위한 지표 및 기본적인 평가방법은 2016년 12월 “공공기관운영위원회”에서 확정되어 각 기관에 전달되었다(『2017년도 공기업·준정부기관 상임감사·감사위원 직무수행실적 평가편람』). 상임감사·감사위원 직무수행실적평가는 「공공기관의 운영에 관한 법률」 제36조에 따라 공기업·준정부기관의 상임감사·감사위원에 대한 직무수행실적을 평가하여, 그 결과를 인사와 연계시킴으로써 상임감사·감사위원의 책임성 확보 및 내부 통제시스템의 활성화를 유도하기 위하여 운영되고 있다.
- 2017년도 공기업·준정부기관 상임감사·감사위원의 직무수행실적평가는 기관의 경영실적평가 및 공공기관장 경영성과협약 이행실적평가와는 별개의 평가편람에 입각하여 2018년 3월부터 6월에 걸쳐 실시되었는데, 주요 단계들을 간략히 기술하면 다음과 같다.
 - 먼저 공기업·준정부기관이 기획재정부에 작성·제출한 「2017년도 상임감사 직무수행실적 보고서」를 토대로 서면평가를 실시하였다. 이어서 사실관계를 확인할 필요가 있는 증거나 자료들을 추가적으로 확보하기 위하여 상임감사·감사위원과의 질의응답(면담) 시간을 가졌으며, 각종 증빙자료들을 추가적으로 제출할 수 있는 기회를 제공하였다. 이 과정에서 상임감사·감사위원들에게 본인 및 감사부서의 실적에 대한 소상한 설명 및 의견 개진을 할 수 있는 기회를 최대한 부여하고자 노력하였다.
 - 이러한 절차를 거친 후 중간평가보고서를 작성하였고, 작성된 중간평가보고서를 기관에 공개(회람)함으로써 기술 내용에 대한 정확성 및 타당성 여부 등을 확인시킨 뒤, 2차례에 걸친 이의제기 기회를 제공하였다. 기관의 1차 이의제기 내용에 대해서는, 전문가들로 구성된 상임감사평가위원회에서 취

합·분석하여, 그에 대한 사실 확인 및 반영 여부를 숙고한 뒤, 검토의견서를 작성해 공개하였다. 공개된 검토의견서 내용에 대해 보다 객관적이고 중립적인 심의가 필요하다고 판단한 기관들에게는 「공공기관 운영위원회」 내에 새로 신설된 「경영평가 소위원회」에 재심의를 요청할 수 있는 2차 이의제기 기회를 제공하였다. 이러한 절차를 거쳐 평정 결과를 확정시키고, 중간평가보고서를 수정하여 최종평가보고서를 확정하였다.

- 이상의 모든 과정들(자료의 요구 및 제출, 기관의 의견 수렴, 기관의 이의신청 등)은 경영평가 과정의 투명성 강화와 기관과의 소통 증진을 위하여 2018년도부터 새롭게 운영된 경영평가포털을 통해 이루어졌다. 또한 매 단계마다 열린 토론을 바탕으로 한 복수 평가자 체제를 운영하는 등 다각적인 조치를 통해 평가의 공정성과 객관성을 확보하고자 노력하였다.

○ 이러한 과정과 노력을 통해 최종 산정된 평가점수는 공공기관운영위원회의 심의·의결을 거쳐 확정되었다.

〈 상임감사평가 주요 일정 〉

■ 2018년 3월 10일	상임감사평가위원회 위원 위촉 및 경영평가단 합동 워크숍
■ 2018년 3월 13일 ~ 3월 14일	상임감사·감사위원 직무수행 실적보고서 접수·배포
■ 2018년 3월 27일	상임감사평가위원회 연석회의
■ 2018년 3월 10일 ~ 4월 05일	평가 참고자료 수집 및 배포
■ 2018년 3월 10일 ~ 4월 05일	사전 서면평가 및 실사 체크리스트 작성
■ 2018년 4월 06일 ~ 4월 25일	상임감사 인터뷰 시행
■ 2018년 4월 13일	평정 결과 검토회의 (1차)
■ 2018년 4월 29일	평정 결과 검토회의 (2차)
■ 2018년 4월 29일 ~ 5월 13일	중간평가보고서 작성
■ 2018년 5월 14일 ~ 5월 15일	중간평가보고서 검독
■ 2018년 5월 16일 ~ 5월 18일	중간평가보고서 기관 회람 및 1차 이의신청 접수
■ 2018년 5월 19일 ~ 5월 23일	1차 이의신청 내용 취합 및 반영여부 판단, 검토의견서 재공개
■ 2018년 5월 24일 ~ 5월 25일	2차 이의신청 접수
■ 2018년 5월 26일 ~ 5월 28일	2차 이의신청 내용 취합 및 분석
■ 2018년 5월 30일	공운위 내 경영평가 소위원회 주재로 반영여부 확정
■ 2018년 6월 01일 ~ 6월 15일	평정결과 확정, 평가보고서 수정
■ 2018년 6월 19일	공공기관운영위원회 심의·의결

2. 평가 대상

- 상임감사·감사위원 직무수행실적 평가 대상은 평가대상년도에 재직한 공기업·준정부기관의 상임감사 또는 상임감사위원이다. 보다 구체적으로 기술하면, 2017년 12월 31일을 기준으로 임용된 지 6개월이 경과한 공기업·준정부기관의 상임감사 또는 상임감사위원을 직무수행실적 평가대상으로 하며, 재임 중 1회 평가를 원칙으로 하고 있다.
- 2017년도 상임감사·감사위원 직무수행실적 평가는 총 22개 공공기관의 상임감사를 대상으로 실시되었다. 유형별로는 공기업의 상임감사가 14명(공기업 I 4명, 공기업 II 10명)이고, 준정부기관의 상임감사가 8명(기금관리형 1명, 위탁집행형 7명)이다. 상임감사·감사위원 평가대상 기관과 인적 사항은 아래 표와 같다.

〈 2017년도 상임감사·감사위원 평가대상 기관 〉

유형	기관명	상임감사	임기
공기업 I (4개)	한국가스공사	이상훈	2017.04.04. ~ 2019.04.03.
	한국공항공사	남동균	2017.04.04. ~ 2019.04.03.
	한국수자원공사	박정현	2017.03.18. ~ 2019.03.17.
	한국철도공사	박종준	2017.02.14. ~ 2019.02.13.
공기업 II (10개)	그랜드코리아레저(주)	박승구	2014.05.08. ~ 2017.03.29.
	한국가스기술공사	박상배	2016.04.19. ~ 2019.03.31.
	한국감정원	김경대	2017.04.12. ~ 2019.04.11.
	한국관광공사	성남기	2016.10.20. ~ 2018.10.19.
	한국남동발전	최상화	2016.07.18. ~ 2018.07.17.
	한국남부발전	유구현	2016.10.20. ~ 2018.10.19.
	한국마사회	정병국	2017.02.13. ~ 2019.02.12.
	한국수력원자력	남주성	2017.01.17. ~ 2019.01.16.
	한국전력기술	이동근	2016.05.04. ~ 2019.03.31.
	한전KDN	문상옥	2014.05.02. ~ 2017.03.30.

유형	기관명	상임감사	임기
기금관리형 (1개)	중소기업진흥공단	박정성	2016.09.13. ~ 2018.09.12
위탁집행형 (7개)	건강보험심사평가원	조재국	2017.02.16. ~ 2019.02.15.
	한국가스안전공사	김동만	2016.12.20. ~ 2018.12.19.
	한국보훈복지의료공단	유주봉	2017.02.27. ~ 2019.02.26.
	한국산업인력공단	김현득	2016.11.16. ~ 2018.11.15.
	한국승강기안전공단	전병주	2016.07.07. ~ 2018.07.06.
	한국철도시설공단	박성익	2017.02.22. ~ 2019.02.21.
	한국환경공단	김현민	2016.09.19. ~ 2018.09.18.

3. 평가위원회 구성

- 2017년도 공기업·준정부기관 상임감사·감사위원 직무수행실적 평가는 관련 분야 전공 대학교수 및 전문가 5명으로 평가위원회를 구성하여 실시하였다.

〈 감사 평가위원회 〉

역 할 분 담		성 명	소 속 및 직 위
평 가 위 원 회 (5 명)	위원장	유 홍 림	단국대학교 교수
	간 사	김 근 세	성균관대학교 교수
	위 원	박 해 선	건국대학교 교수
		김 용 문	지식공방하우협동조합 공동대표
		김 철 수	신라대학교 교수

4. 직무수행실적 평가방법

- 평가지표는 상임감사·감사위원 직무수행실적을 체계적이고 종합적으로 평가할 수 있도록 ‘감사활동의 적정성 및 직무성과’, ‘외부 평가 결과’, 그리고 ‘기관 경영평가 결과’의 3개 범주로 구성되어 있으며, 비계량평가와 계량평가로 구분되어 있다.
- 비계량평가는 감사활동의 적정성 및 직무성과에 대한 질적인 측면을 4개의 하위지표(감사의 전문성, 감사의 윤리성 및 독립성 확보, 내부통제 기능 강화, 그리고 ‘방만경영 예방과 적발 및 재발방지’)로 나누어, 각 지표별 실적내용에 대한 성과 및 노력의 정도에 따라 9등급(A⁺, A^o, B⁺, B^o, C, D⁺, D^o, E⁺, E^o)으로 평가하였다.
- 이어서 계량평가는 기관의 경영실적 평가결과와 외부평가기관인 감사원의 ‘내부감사 운영성과 및 사후관리의 적정성’ 평가결과, 그리고 국민권익위원회의 ‘기관의 청렴도’ 평가결과를 반영하였다. 각 범주별 세부 지표내용과 가중치는 아래와 같다.

평가범주	평가지표	가중치	
		비계량	계량
감사활동의 적정성 및 직무성과	감사의 전문성 확보	10	
	감사의 윤리성 및 독립성 확보	10	
	내부통제 기능 강화	15	
	방만경영 예방과 적발 및 재발방지	25	
	소 계	60	
외부 평가 결과	내부감사 운영성과 및 사후관리의 적정성 (감사원 자체감사활동 심사결과 반영)		25
	기관의 청렴도 (국민권익위원회의 청렴도 측정결과 반영)		5
	소 계		30
기관 경영평가 결과	공기업·준정부기관 경영실적 평가결과 활용		10
	소 계		10
전체 합계		60	40

- 이렇게 합산·산출된 상임감사·감사위원의 종합 점수는 최종적으로는 아래와 같이 3등급의 절대평가 체계로 전환·운영하였는데, 이는 예측 가능성을 확보하고 평가 과열을 방지하기 위함이다.

등 급	수 준 정 의
우수 (80점 이상)	대부분의 감사활동 영역에서 체계적인 감사시스템을 갖추고 효과적인 감사활동이 이루어지고 있으며, 매우 우수한 성과가 지속적으로 창출되는 단계
보통 (60점 이상~80점 미만)	대부분의 감사활동 영역에서 일반적인 감사시스템을 갖추고 있고, 일반적인 감사활동이 이루어지며 개선 활동 이루어지는 단계
미흡 (60점 미만)	일부 감사활동 영역에서 일반적인 감사시스템을 갖추고 있고 일반적인 감사활동이 이루어지며 개선 지향적 체계로의 변화를 시도하는 단계이거나, 감사시스템이 체계적이지 못하고 감사활동이 효과적으로 이루어지지 않으며 개선 지향적 체계로의 변화 시도가 필요한 단계

5. 직무수행실적 평가결과

가. 직무수행실적 평가결과 요약

유형	우수	보통	미흡
공기업 I (4)	-	4	-
공기업 II (10)	-	5	5
기금관리형 준정부기관 (1)	-	1	-
위탁집행형 준정부기관 (7)	-	6	1
전체 (22개)	0 (0%)	16 (72.7%)	6 (27.3%)

- 최종 평가 결과, “우수” 등급에 해당하는 기관은 없었으며, 대다수인 16개 기관은 “보통” 등급(72.7%)을, 그리고 나머지 6개 기관은 “미흡”(27.3%) 등급을 획득하였다.

나. 기관별 평가등급

유형	우수	보통	미흡
공기업 I		한국가스공사 한국공항공사 한국수자원공사 한국철도공사	-
공기업 II		한국감정원 한국관광공사 한국남동발전(주) 한국남부발전(주) 한국수력원자력(주)	그랜드코리아레저(주)* 한국가스기술공사* 한국마사회 한국전력기술(주)* 한국KDN(주)*
기금관리형 준정부기관		중소기업진흥공단	-
위탁집행형 준정부기관		건강보험심사평가원 한국보훈복지의료공단 한국산업인력공단 한국송강기안전공단* 한국철도시설공단 한국환경공단	한국가스안전공사

* 유형 변경(기타 공공기관 → 준시장형 공기업) 및 기관 통합(한국송강기안전관리원 + 한국송강기안전기술원)으로 올해 처음 평가에 참여한 기관들임

Ⅱ. 2017년도 상임감사 · 감사위원 직무수행실적 평가결과 총평

1. 종합

- 상임감사 · 감사위원의 직무수행실적평가 중, 비계량평가지표인 「감사활동의 적정성 및 직무성과」는 4개의 하위지표(‘감사의 전문성’, ‘감사의 윤리성 및 독립성 확보’, ‘내부통제 기능 강화’, 그리고 ‘방만경영 예방과 적발 및 재발방지’)로 나누어, 각 지표별 실적내용에 대한 성과 및 노력의 정도에 따라 9등급(A⁺, A^o, B⁺, B^o, C, D⁺, D^o, E⁺, E^o)으로 평가하였다. 그 평가 결과를 지표별/등급별로 정리하면 아래 표와 같다.

지표	A ⁺	A ^o	B ⁺	B ^o	C	D ⁺	D ^o	E ⁺	E ^o
1. 전문성	-	2	2	5	5	6	2	-	-
2. 윤리성/독립성	-	-	3	2	8	4	5	-	-
3. 내부통제	-	-	1	3	8	4	6	-	-
4. 방만경영	-	-	-	3	9	6	4	-	-
전체	0	2	6	13	30	20	17	0	0

- 비계량 지표들에 대한 평가결과는 ‘보통’을 의미하는 C 등급을 중심으로 ‘미흡’ 쪽으로 약간 치우친 모습을 보이고 있다. 또한 획득한 평점을 기준으로 볼 때, ‘감사의 전문성 확보 및 제고 노력’에 이어 ‘감사의 윤리성 및 독립성 확보’ ‘내부통제 기능강화’ 그리고 ‘방만경영 예방과 적발 및 재발방지’의 순으로 나타났다. 이러한 특징과 함께 4개의 하위지표별로 보이는 개략적인 특징을 기술하면 다음과 같다.

- 먼저, ‘감사의 전문성 확보 및 제고 노력’ 지표의 경우, 지표 자체의 포괄성과 모호성 등으로 평정에는 어려움이 있었으나, 거의 모든 상임감사들은 공공기

관 상임감사에게 요구되는 다양한 전문성들 가운데 최소 1~2개 분야의 전문성은 갖추고 있었기에 타 지표들에 비해 높은 평정점수를 획득했다고 판단된다. 이어서 ‘감사의 윤리성 및 독립성 확보’ 지표의 경우에는, 감사의 독립성에 대한 이해가 여전히 부족한 탓에 이를 위한 구체적이고 의미 있는 노력을 펼친 기관이 드물었다고 여겨진다. 그리고 ‘내부통제 기능강화’ 지표의 경우, 해당 지표에 대한 상임감사 개인의 미흡한 역량이 감사부서 및 (특히 규모가 큰) 기관의 내부통제 관련 역량에 의해 가려지고 있다는 경향이 뚜렷하게 보인다. 마지막으로 ‘방만경영 예방과 적발 및 재발방지’ 지표의 경우에는 지난 몇 년 동안 정부 차원에서 집중 관리한 탓인지, 새로운 실적을 보이거나, 관련 실적이 돋보이는 기관들을 찾아보기 어려운 실정이었다.

- 상임감사·감사위원의 직무수행실적 평가 대상은 통상 2년인 임기 중 1회에 한해 평가를 받으며, 평가대상 년도에 6개월 이상 근무해야 한다는 조건이 붙어 있다. 따라서 실질적으로 평가대상이 매년 달라지기 때문에 평가대상 년도의 평가결과와 이전 년도의 평가결과를 직접 비교하는 실익은 거의 없다고 판단되어, 이에 관련된 분석의 시도는 생략하였다. 대신 평가대상 기관들을 유형별로 나누어 대표적인 특징들을 중심으로 평가결과를 요약·기술한다면 다음과 같다.
- 공기업 I 유형의 경우, 2017년 상임감사·감사위원 직무수행실적 평가대상이 4개 기관인데, 이들 모두 ‘보통’ 등급의 평점을 획득하였다. 또한 평가대상 22개 기관들이 획득한 비계량(정성평가) 점수(60점 만점)를 기준으로 나열해 보면 1개 기관은 상위권에, 다른 1개 기관은 중상위 그룹에, 나머지 2개 기관은 중위권에 위치하고 있다. 따라서 기관의 규모(예산 및 인력 측면 등)나 역사, 그리고 국민경제 등에서 차지하는 비중 등을 감안할 때, 이들 기관의 상임감사 및 감사부서의 추가적 개선 노력이 절실히 요구된다고 하겠다.
- 공기업 II 유형의 경우, 2017년 상임감사·감사위원 직무수행실적 평가대상이 10개 기관인데, 5개 기관이 ‘보통’ 등급을 받았으며, 나머지 5개 기관들이 ‘미흡’ 등급을 받았다. ‘보통’ 등급을 받은 5개 기관의 (비계량) 점수대 분포를 살펴보면 중상위권에 2개 기관, 중위권에 2개 기관, 그리고 나머지 1개 기관은

중하위권에 속해 있었다. 이어서 ‘미흡’ 등급을 받은 5개 기관 중 4개 기관은 기관 유형이 변경되어 올해 처음으로 평가를 받은 기관들이기에 그 기관들이 획득한 평정 결과에 대해 나름 이해가 되는 측면이 있지만, 나머지 1개 기관은 특단의 개선 노력이 요구된다고 하겠다.

- 기금관리형 준정부기관 유형의 경우, 평가대상이 1개 기관인데, ‘보통’ 등급을 받았으며, 획득한 점수나 순위가 지극히 중간 값에 해당한다. 그러나 정치적 환경이 기관 우호적으로 바뀌었으며, 기관 역할에 대한 시대적 요청이 크게 증대되고 있다는 상황을 감안할 때, 상임감사 개인이나 감사부서는 소명의식을 가질 필요가 있어 더욱 적극적인 노력이 기대된다.
- 위탁집행형 준정부기관 유형의 경우, 2017년 상임감사·감사위원 직무수행실적 평가대상이 7개 기관인데, 6개 기관이 ‘보통’ 등급에, 나머지 1개 기관이 ‘미흡’ 등급에 분포되어 있다. 상세히 살펴보면 중상위권에 1개 기관, 중위권에 2개 기관, 중하위권에 3개 기관, 그리고 하위권에 1개 기관이 놓여 있었다. 그 가운데, 유사 기관의 통합으로 올해 처음 평가를 받았던 한국승강기안전공단도 중위권에 속해 있었다는 점은 고무적이라 하겠다.

2. 지표별 총평

1) 감사의 전문성 확보

유형(기관수)	A ⁺	A ^o	B ⁺	B ^o	C	D ⁺	D ^o	E ⁺	E ^o
공기업 I (4)	-	1	1	1	-	1	-	-	-
공기업 II (10)	-	-	1	2	2	3	2	-	-
기금관리형 (1)	-	-	-	-	1	-	-	-	-
위탁집행형 (7)	-	1	-	2	2	2	-	-	-
전체	-	2 (9%)	2 (9%)	5 (23%)	5 (23%)	6 (27%)	2 (9%)	-	-

- ‘감사의 전문성 확보’ 지표에 대한 평가에 있어, A등급에 2개 기관(9%), B등급에 7개 기관(32%), C등급에 5개 기관(23%)이 위치하고 있으며, D등급에는 8개(36%)기관이 포진되어 있다. 전반적으로, 보통 수준으로 볼 수 있는 C등급을 기준으로 우수 기관과 미흡 기관이 정상분포에 가까운 구성을 보이고 있다.
 - 이에 덧붙여 공기업Ⅱ 유형에서 D등급의 비중이 상대적으로 높다는 특징을 보이고 있다. 이는 4개 기관이 ‘기타 공공기관’ 유형에서 ‘공기업Ⅱ 유형’으로 전환되어 새롭게 편입됨으로써, 상임감사 평가를 준비하고 수검에 임했던 경험이 부족했다는 사실이 영향을 미쳤던 것으로 판단된다.
- ‘감사의 전문성 확보’ 지표를 평가하는 과정에서 발견된 특징적 노력 및 경향들을 개략적으로 정리하면 아래와 같다.
 - 첫째, 상임감사는 감사의 방향성을 기존의 사후적 적발 감사에서 벗어나 사전적 예방 감사를 강조하는 시대적 흐름에 맞춰 기관의 감사 전략체계를 새롭게 수립하였다. 둘째, 상임감사는 감사부서의 전문성을 확보·제고하기 위한 기반으로 인력, 예산 등 감사부서의 행정자원을 유지·확대하려는 노력을 보였다. 특히 기관 내 우수한 인력을 감사부서로 확보하고 유지하기 위한 감사인 우대 인사제도를 적극적으로 운영하고 있으며, 감사인 평균 재직기간을 길게 늘이려는 노력을 취했다. 셋째, 상임감사는 본인의 감사철학과 감사전략을 적극적으로 전파·확산시키기 위하여 일선기관을 수시로 방문하여 의견을 수렴하는 등 적극적인 소통 활동을 펼쳤다. 넷째, 상임감사 및 감사부서 직원들의 감사 전문성 제고를 위한 다양한 교육훈련 프로그램들을 정규적으로 운영하고 있으며, 감사부서 직원들의 감사 전문자격증 취득을 적극적으로 권장하고 있었다. 다섯째, 외부 감사전문가를 적극적으로 활용하기 위하여 감사자문위원회를 정기적으로 개최하였고, 일부기관의 경우에는 외부전문가를 기관의 내부감사에 다양한 형식으로 개입시키는 조치를 취하였다. 여섯째, 기관은 유관 공공기관과의 교차 감사실시를 점차 확대하고 있었으며, 그 실효성을 높여나가고 있었다. 마지막으로 타 기관의 우수한 감사제도를 벤치마킹하려는 체계적인 노력을 펼쳐 기관 간 평준화 경향을 보이고 있었다.

○ 이 같은 노력에도 불구하고 한국철도공사, 한국보훈복지의료공단 등 비교적 소수의 기관에서만 감사 전문성 제고를 위한 새롭고 차별적인 제도 혁신 노력이 발견되고 있었으며, 그 결과로 의미 있는 실적들을 찾을 수 있었다. 이런 측면에서 대다수의 기관들이 공통적으로 지니고 있는 문제점들과 그에 대한 개선방안들을 제시하면 다음과 같다.

- 첫째, 대다수의 상임감사는 임용직후 기관의 전략체계도를 새롭게 마련하였으나, 본인의 새로운 감사 철학과 전략적 방향성을 충분히 반영하여 새로운 사업 설계를 구체화시키는 수준에는 도달하지 못하였다. 둘째, 정작 상임감사 본인의 감사역량 제고를 위한 체계적인 역량진단의 결과에 기초한 (보완) 교육에 대한 전략적 접근이 미흡하였고, 상임감사 본인의 감사 전문자격증 취득은 소수의 기관에 그친 실정이었다. 셋째, 많은 기관에서 감사부서 직원에 대한 체계적 역량진단을 도입하고 있으나, 실제 실행된 감사인 교육훈련 프로그램의 내용은 상임감사의 새로운 전략적 방향성과의 정합성은 부족한 편이다. 또한 감사인 개인수준의 역량진단결과에 기초한 맞춤형 교육훈련프로그램으로 연계시키지는 못하였다. 향후, 감사인 인사관리에 있어 전략적 인적자원관리 접근법이 강화될 필요가 있다. 넷째, 기관은 감사전문성을 측정하기 위하여 체계적인 측정도구를 통하여 진단하려는 움직임은 보이고 있으나, 소수 설문문항의 평균값 추세에 기초한 제도 환류 노력에 그치고 있다. 향후, 감사전문성에 영향을 미치는 변수들 간의 관계를 통계적으로 분석하고, 그 결과를 구체적 제도로 환류시키려는 노력이 요구된다. 다섯째, 감사자문위원회 제도의 운영 효과성을 제고하기 위해서는 위원 구성의 대표성과 다원성을 확대하고, 심도 있는 의견 수렴을 통해 적극적인 제도개선으로 환류시켜 나아가야 할 것이다. 여섯째, 교차감사의 효과성을 제고하기 위해서는 기관이 부족하거나, 필요한 분야에 적합한 공공기관을 선택하고, 교차감사를 쌍방향적 방향으로 확대하는 것이 바람직해 보인다. 일곱째, 감사의 품질관리 차원에서 현재 수행하고 있는 감사만족도 조사를 넘어, 감사품질경진대회, 감사실 인력·조직·예산의 재구성, 감사프로세스의 개선 등 보다 체계적인 접근이 요구된다.

2) 감사의 윤리성 및 독립성 확보

유형(기관수)	A ⁺	A ^o	B ⁺	B ^o	C	D ⁺	D ^o	E ⁺	E ^o
공기업 I (4)	-	-	2	1	1	-	-	-	-
공기업 II (10)	-	-	-	1	4	1	4	-	-
기금관리형 (1)	-	-	-	-	1	-	-	-	-
위탁집행형 (7)	-	-	1	-	2	3	1	-	-
전 체	-	-	3 (14%)	2 (9%)	8 (36%)	4 (18%)	5 (23%)	-	-

○ ‘감사의 윤리성 및 독립성 확보’ 지표에 대한 평가에 있어, B등급에는 5개 기관(23%), C등급에는 8개 기관(36%), 그리고 D등급에는 9개(41%)기관이 위치하고 있다.

○ 비록 ‘감사의 윤리성 및 독립성 확보’ 지표는 타 지표들에 비해 상임감사 개인의 특성이나 노력 등의 비중이 높은 편이라 기관 유형별 특징을 찾아내기에는 일정한 한계가 있다. 그럼에도 불구하고 평가과정에서 발견된 기관 유형별 특징들을 정리하면 아래와 같다.

- 공기업 I 유형의 기관들은 상임감사 개인 차원 및 감사부서의 윤리성 확보를 위한 제도나 프로그램의 종류 및 운영 실태를 비롯해 감사의 독립성 확보 측면에서의 노력 및 그로 인한 실적이 타 유형기관들에 비해 우수한 편이다. 특히 한국수자원공사와 한국철도공사의 경우, 상임감사 본인의 윤리성 확보를 위한 솔선수범 및 창의적 노력이 감사부서의 체계적인 감사활동과 유기적으로 결합됨으로써 높은 평점을 획득했다고 판단된다.
- 공기업 II 유형에 속하는 10개 기관들 간에는 큰 편차를 보이고 있었다. 한국감정원의 경우, 상임감사 본인의 윤리성 확보를 위한 노력이 우수했던 반면, 나머지 기관들은 감사부서의 윤리성 확보를 위한 노력 대비 상임감사 본인의 윤리성 확보를 위한 창의적 노력 및 솔선수범 행위는 미흡했던 것으로 판단된다.

- 통상적으로 예산과 인력의 상대적 제약으로 윤리성 및 독립성 향상을 위한 제도 개선의 여지가 상당 부분 제한적인 것으로 알려져 있는 위탁집행유형의 기관들도 공기업Ⅱ 유형의 기관들과 유사한 실정이었다. 그 가운데 한국보훈복지의료공단과 건강보험심사평가원, 그리고 올해 처음으로 평가에 참여한 한국승강기안전공단의 상임감사가 윤리성 확보를 위해 적극적이면서도 창의적인 노력을 펼쳤고, 솔선수범적 태도로 인해 높은 실효성을 보여주고 있었다.

○ 이어서 당해 연도 평가대상 기관들이 공통적으로 보여주고 있는 특징적 추세들 가운데 의미 있는 것들만 간추려 소개하면 다음과 같다.

- 첫째, 거의 모든 기관들이, 비록 기관에 특화된 독창성을 보이거나 눈에 띄는 새로운 제도들을 도입한 사례들은 찾기 어려웠지만, 감사의 윤리성 및 독립성 확보를 위한 기본적인 제도 및 프로그램은 운영하고 있어, 기관 간에 평준화 경향이 나타나고 있었다. 둘째, ‘감사의 윤리성 및 독립성 확보’ 지표에 있어 전년 대비 ‘미흡’ 등급이 증가한 동시에, ‘보통’ 등급에 수렴하는 경향을 보였다. 이러한 현상은, 앞서도 밝혔지만, 기관 유형의 변경에 따라 평가 참여 경험에 없는 기관들이 평가대상에 포함되었고, 정권교체시기에 맞물려 감사의 신규 임용이 늦어져 평가 수검 의무가 없어졌거나, 지난 6·13 지방선거에 출마한 감사들의 평가에의 불참 및 그에 따른 답변 및 자료 제출의 부실화 등으로 상당 부분 설명될 수 있을 것이다. 셋째, 대부분의 기관들은 내부자 신고의 실효성을 높일 수 있고 신고인의 익명성을 보장할 수 있는 외부 신고체계를 마련하고 있었다. 나아가 일부 기관들은 이보다 한걸음 더 나아가 오프라인 신고 제도도 병행 운영함으로써 부패신고의 편리성을 크게 높인 종합적인 모니터링 체계를 구축하고 있었다. 넷째, 거의 모든 기관들은 사회적 문제로 변진 채용비리 및 청탁금지법에 대한 대응체계를 구축하기 위해 반부패 청렴 제도 및 프로그램을 마련하고 있었다. 마지막으로 부패 방지를 위한 분야별·직급별 맞춤형 청렴 교육 및 임직원 참여형 청렴 프로그램을 확대시켜 나가려는 추세도 발견되었다.

○ 이러한 특징적 추세들 이외에 상당수의 기관들이 공통적으로 보이고 있는 구체적인 개선 노력들을 간략하게 요약하면 다음과 같다.

- 첫째, 임원 직무 청렴계약을 체결하고, 감사인 윤리강령 실천서약 등 윤리적 의무 및 기준을 이행하고 있다. 둘째, 상임감사의 업무추진비 공개와 의전 최소화, 경조사 화환조치 절제 노력 등 상임감사의 윤리성 확보를 위한 솔선수범 활동들이 전개되고 있었다. 셋째, 상임감사 차원의 소통과 현장교육의 중요성에 대한 인식 제고와 함께 현장부서 직원 대상으로 한 청렴 교육 및 활동의 내실화가 이루어지고 있다. 넷째, 감사 및 감사부서 직원들이 견지해야 할 기본적인 복무규정들을 정비하고 있으며, 감사인의 부패방지를 위한 다양한 제도들을 구비하고 있다. 다섯째, 직원들을 대상으로 한 윤리 교육이 상임감사 일변도에서 벗어나 외부 전문기관에의 위탁 교육, 사이버 교육, 전문 강사 초빙 특강 등으로 다양화되고 있으며, 직위별·직무별로 세분화된 맞춤형 청렴교육이 확산되고 있다. 여섯째, 청렴활동 강화를 위한 다양한 대외네트워크 활동 계획을 수립·시행하고 있었다. 그 예로 청렴 클러스터 구축, 청렴 생태계 조성 등이 실행되고 있으며, 기관 소재 지역을 기반으로 하여 청렴캠페인 및 청렴영화제 등의 청렴문화제들을 개최하고 있었다. 일곱째, 감사의 독립성 확보를 위한 인사 및 예산상의 자율성도 상당 수준 확보하고 있다. 특히 다양한 양적 및 질적 지수를 작성·산정함으로써 독립성 확보를 위한 제도적 기반을 구축하고 있으며, 감사실 우수 직원 확보 및 독립성 강화의 토대인 감사인 공모제와 전문직위제를 도입·시행하고 있는 기관들도 증가하고 있다.

○ 이 같은 노력에도 불구하고 대다수의 기관들이 여전히 지니고 있는 문제점들과 그에 대한 개선방안들을 기술하면 다음과 같다.

- 첫째, 여전히 적지 않은 상임감사들이 본인의 업무 추진비 절감, 해외출장 자제 등의 솔선수범 활동이 미흡해 보인다. 따라서 업무 추진비 지출 억제 방안을 세부적으로 마련하여 좀 더 강도 높게 실천할 필요가 있어 보인다.
- 둘째, 상임감사 개인 차원의 지역봉사 수준에서 벗어나 윤리경영차원의 사회적

공헌 활동에 대한 비전 정립 및 지원 방안의 마련이 요구된다. 다시 말해 일회성 행사 중심의 사회공헌 활동보다는 사회적 가치 추구 및 지역사회 소의 계층에 대한 나눔 실천 활동 등 감사부서 차원의 실효성 있는 사회공헌 활동에 대한 체계적인 지원 방안을 마련해 시행하는 것이 바람직할 것으로 여겨진다.

- 셋째, 감사부서의 윤리성 확보를 위해 새롭게 제안되거나 크게 개선된 실적을 찾아보기 어려웠다. 따라서 타 기관의 우수사례들을 적극 벤치마킹하여 제도적으로 반영하려는 노력이 요구된다.
- 넷째, 현재 실행되고 있는 윤리교육과 청렴 프로그램들, 청렴활동 등에 대한 실효성을 평가하는 환류장치의 마련·가동이 필요해 보인다. 특히, 공기업의 경우 윤리성 제고를 위한 다양한 교육과 제도들이 구축·실행되고는 있지만, 그러한 활동들이 부패와 비위 근절로 이어지고 있다는 증거는 미약한 편이다. 따라서 현재 실행되고 있는 제도와 프로그램에 대한 엄밀한 검토를 통해 실효성을 높일 수 있는 개선 방안의 모색이 필요하다.
- 다섯째, 상임감사 및 감사부서의 실질적 경영 견제 능력을 보여주는 실적 및 사례가 부족해 보인다. 따라서 주요사업에 대한 경영제언 채택건수, 업무개선 건수, 그에 따른 재정성과 금액, 일상 감사 의견 제시율 등 양적·질적 실적 지표의 산출 및 관리체계 수립이 요구된다.
- 여섯째, 몇몇 기관들이 감사의 독립성 지수를 작성·운영하고는 있으나, 직원 대상의 단순 설문조사에 의존하고 있는 실정이다. 따라서 기관에 특화된 감사의 계량적 독립성 평가 지표를 수립·운영할 수 있는 방안이 마련되었으면 한다. 특히 국제내부감사기준(IPPF)의 1110(감사조직의 독립성)을 준용한 7대 분야(조직, 인사, 성과평가, 예산, 노사, 교육, 권한) 독립성 확보 체계를 도입·운영을 적극 고려해 보아야 할 것이다.

3) 내부통제 기능 강화

유형(기관수)	A ⁺	A [°]	B ⁺	B [°]	C	D ⁺	D [°]	E ⁺	E [°]
공기업 I (4)	-	-	-	2	2	-	-	-	-
공기업 II (10)	-	-	1	-	2	2	5	-	-
기금관리형 (1)	-	-	-	-	1	-	-	-	-
위탁집행형 (7)	-	-	-	1	3	2	1	-	-
전 체	-	-	1 (5%)	3 (14%)	8 (36%)	4 (18%)	6 (27%)	-	-

○ ‘내부통제 기능 강화’ 지표에 대한 평가에 있어, ‘보통’에 해당하는 C등급에 8개 기관(36%), ‘다소 양호’의 B등급에 4개 기관(18%), 그리고 ‘다소 미흡’에 해당하는 D등급에 10개 기관(46%)이 분포되어 있다.

○ 기관마다 기본적인 내부통제 시스템을 갖추고 일상감사 강화 등의 노력을 기울이고 있었지만, 전년에 비해 ‘다소 미흡’에 해당하는 기관의 수가 크게 늘어났다. 거기에는 앞서 밝힌 유형 변경으로 인한 상임감사 평가에의 첫 참여 등의 이유들도 작용했겠지만, 새로운 사회적 변화나 국민 눈높이에 맞춰 감사 시스템을 한 단계 더 발전시키려는 노력이 예년에 비해 크게 부족했던 것이 주요 원인이라 하겠다.

○ 이어서 ‘내부통제 기능 강화’ 지표를 평가하는 과정에서 발견된 몇몇 특징이나 경향들과 그에 대한 제언들을 정리하면 다음과 같다.

- 첫째, 대체적으로 공기업 I 유형 기관들이, 특히 철도공사·수자원공사가 비교적 높은 등급을 획득했다. 이는 상임감사 개인의 역량 탓도 있겠지만, 규모가 큰 기관들이 외부전문가 활용이 용이하고, 공익신고 및 환류 시스템 등 내부통제에 필수적인 요소들을 비교적 잘 갖추고 있기 때문으로 판단된다. 이에 비해 공기업 II 유형이나 위탁집행형 기관들은 소속 감사의 개인적 역량이나 철학, 활동내용에 따라 기관별로 커다란 등급 편차를 보이고 있다.

- 둘째, 감사의 출신 배경에 따라 등급 차이를 보이고 있다. 예를 들면 관료(특히 감사원 출신) 감사가 속해 있는 기관들은 전반적으로 (우수 등급이 없는 가운데) 보통 수준의 등급을 받았다. 이는 과거의 경험을 긍정적으로 살려 감사업무 전반을 치밀하게 추진·운영했다는 해석이 가능하다. 그러나 과거의 부정적 습관에 젖어 통제 위주의 단기적 감사를 주로 수행했다는 문제점도 찾아진다. 따라서 자율적이며 예방적인 내부통제가 강화될 수 있도록 동아리(예, 한국수력원자력의 ‘감동회’) 활동을 활성화시킨다거나 외부전문가의 다양한 의견을 광범위하게 수렴하고, 컨설팅 감사·내부신고 체계 등 여러 관련 시스템을 강화하는 등의 노력이 요구된다.
- 셋째, 채용비리 등 사회적 문제를 발생시켰거나 국민권익위의 청렴도 평가가 낮은 기관의 경우, 감사 및 감사부서의 개선 활동 노력에도 불구하고 대체로 낮은 등급을 받았다. 이는 개선 활동 노력의 결과로 구축된 대응체계가 기대효과를 제대로 발휘하기까지에는 일정한 시간을 필요로 하기 때문으로 여겨진다.
- 넷째, 본사에서 분리되어 나온 기관들의 등급이 대체로 저조한 경향을 보였다. 이는 분사 이후 감사체계가 제대로 정착되지 않았다거나, 본사에 비해 토목이나 시설 등 부정위험이 큰 대형 사업에 대한 내부통제 시스템이 아직은 안정화되지 못했다는 증거라 하겠다. 따라서 옛 본사와의 교차 감사나 인사교류 확대 등을 통해 좋은 제도나 절차를 적극적으로 벤치마킹해 나가야 할 것이다.
- 마지막으로, 기관유형 변경 이후 처음 평가를 받은 기관들의 경우, 대체로 평가등급이 저조했다. 취약분야에 대한 감사체계를 적극적으로 구축하는 등 지정 이후 대내외 요구사항을 반영하여 기본적인 내부통제 시스템은 마련하였으나, 그 시스템들이 안정적으로 작동하는 데에는 많은 시간과 노력, 그리고 경험이 필요함을 시사해준다고 하겠다. 이와 더불어, 타 기관의 바람직한 내부통제 체계(외부전문가 활용, 컨설팅감사, 퇴직자 관리, 채용비리 예방대책 마련, 감사 환류체계 등)를 적극적으로 벤치마킹하여 기관에 접목시키려는 노력을 지속적으로 펼칠 필요가 있다.

○ 이밖에 상당수의 기관들이 내부통제 기능 강화를 위해 공통적으로 보인 긍정적인 노력들을 열거해 보면 다음과 같다.

- 첫째, 대부분의 기관들은 신임 상임감사의 부임을 계기로 중장기 감사비전과 전략 및 실행계획을 재수립하고 이를 연간 감사계획과 연계하여 효율적으로 추진하려는 시도를 보였다.
- 둘째, 기관 고유의 부정 위험을 발굴하고, 취약요소에 대한 감사자원의 집중 배분으로 전년대비 재정상 처분이 증가하는 등 감사효과를 극대화하려는 노력을 보였다.
- 셋째, 반복적으로 발생하는 취약분야(법인카드, 복리후생, 외부강의신고 등)에 대한 관리를 강화하기 위하여 시나리오 개발 등의 조치를 통해 e-감사시스템 등 IT기반의 내부통제 시스템을 고도화시키려는 시도도 늘었다.
- 넷째, “일자리 정책이행 감사”, “안전, 성추행 예방 등 사회적 가치 반영 감사” 등 최근의 정부 정책의 변화에 선제적으로 대응하려는 기관들도 눈에 띄었다.
- 다섯째, 시행 2년째 되는 부정청탁금지법이 실효적으로 집행될 수 있도록 부정청탁 신고체계를 정비하고 부정청탁 신고 모의훈련 실시 등 적극적인 조치를 통해 청렴도를 제고하려는 움직임이 두드러졌다.
- 여섯째, 최근 사회적 문제가 된 채용비리 근절을 위해 채용 전 과정의 블라인드화, 외부 위원의 참가 확대 및 서류 및 필기전형 개별 아웃소싱 추진 등을 주요 내용으로 하는 규정 개정 등이 빠르게 진행되고 있었다.
- 마지막으로, 대부분의 기관들이 외부감사 시 반복 지적되는 사례들을 분석하여 자체 감사 시 착안사항으로 적극 활용하고, 감사 사례집을 발간·배포하여 직원 교육에 활용하는 등 사후관리를 강화하고 있어 감사결과에 대한 체계적인 피드백 측면에서 바람직한 것으로 평가되었다.

○ 이러한 긍정적 움직임에도 불구하고, 여러 기관에서 발견되는 여전히 미흡하거나 추가로 보완해야 할 사항들은 다음과 같이 정리된다.

- 첫째, 대부분의 기관들이 감사계획이나 주요 의사 결정에 감사자문위원회 등을 통해 외부 전문가의 의견을 반영하고는 있으나, 좀 더 적극적으로 계획-실행-평가 등 정책의 기본 프로세스별로 청렴 옴부즈만, 청렴 시민감사관 등 반부패 전문가나 시민의 참여를 활성화시킬 필요가 있어 보인다. 이를 통해 기관의 주요 정책이나 부정발생 위험이 있는 취약분야에 대한 정보를 투명하게 공개하는 동시에 반부패, 청렴에 대한 외부의 시각을 충분히 반영하는 것이 바람직할 것이다. 이를 위해 옴부즈만 관련 규정이나 지침을 정비하고, 옴부즈만의 활동내역을 정기적으로 외부에 공개하도록 제도화하는 것이 필요할 것이다.
- 둘째, 최근 정부의 공무원 행동강령 개정(2018.4)에 따라 퇴직자와의 사적 접촉 신고 의무가 추가되는 등 통제가 강화되는 추세를 감안하여 퇴직자에 대한 전관예우 방지장치를 강화할 필요가 있다고 판단된다. 일부 기관에서 임직원행동강령 등 관련 규정에 비위 면직자 취업제한 등 기본적인 사항은 마련되어 있으나, 사적 접촉 제한을 포함해 특혜제공 금지, 비밀 유출 금지, 이해충돌 회피 등 퇴직자에 대한 표준적인 통제절차를 명확히 규정해 놓은 기관은 찾기 어려웠다. 특히 대형계약이 많은 기관의 경우에는 ‘공기업·준정부기관 계약사무 규칙’에 따른 일정기간 미경과 퇴직자와의 수의계약 제한은 물론 퇴직자가 자문위원 등으로 참여하는 경우 낙찰 등 의사결정에 영향을 미쳤는지를 심사하는 계약관련 지침의 정비, 내부감사 모니터링 시스템에의 반영 등이 필요하다.
- 셋째, 거의 대부분의 기관들이 기관의 자정능력을 높이고, 자율적인 부패방지체계 구축에 필수적인 공익신고의 활성화를 위해 신고센터를 외부에 위탁하여 익명성을 보장하려는 노력은 하고 있다. 하지만 이에 그치지 말고 좀 더 적극적이고 지속적으로 익명신고에 대한 신뢰도 조사 및 피드백을 통한 관련 지침의 제(개)정, 관련 시스템의 존재 및 내부 신고자 보호 홍보, 익명신고 체험 이벤트 행사 진행을 비롯해 해당 인력·예산 지원을 강화하여 궁극적으로 조직문화의 혁신을 가져와야 할 것이다. 이러한 노력을 통해 관련 규정에 명시되어 있는 포상기준에 적합한 부조리 공익신고가 늘어나길 기대한다.

- 넷째, 대부분의 기관들이 관심을 갖고 있는 예방적 내부통제가 실질적으로 확산되기 위해선 직원들이 컨설팅 감사의 수감을 자발적으로 요청하는 분위기가 형성되어야 할 것이다. 이를 위해선 별도의 ‘컨설팅 감사 규정’을 제정하여 컨설팅 감사의 요건, 절차 및 사후 처리, 적극행정 면책 등 컨설팅에 따른 효과 및 혜택을 명문화하는 등 명확한 기준이 마련되어야 할 것이다. 특히 컨설팅 시 필요에 따라 변호사·회계사 등 외부 전문가 조력을 받을 수 있도록 하고, 컨설팅에 대한 일정한 조건 하의 비밀보호 조항이 추가될 필요가 있을 것이다. 그래야만 반복적으로 발생하는 취약분야 부정위험을 사전에 예방하는 효과를 거둘 수 있을 것이다.
- 마지막으로, 감사로 인한 소극행정을 완화하고 감사결과 수용성 증대 및 신뢰도 제고를 위하여 외부전문가 활용을 더욱 확대할 필요가 있다. 이를 위해 ‘내부변호인 제도’를 활성화하여 피감사인(집행부서)에게 의견 진술기회를 제공하고, 가칭 ‘감사결과 심의위원회’에 노무사 등 외부 위원이 참여하도록 함으로써 감사결과 처분요구의 공정성을 확보하려는 노력이 필요하다. 이처럼 피감사인의 방어권을 보장함으로써 적극행정의 분위기를 조성하고 내부 직원 뿐 아니라 외부의 다양한 시각을 반영함으로써 감사 만족도 및 감사 품질의 제고가 기대된다. 특히 내부변호인 제도에 대한 규정을 마련하고 사안별로 변호인 구성을 다양화(회계사, 노무사, 청렴옴부즈만 등)하는 등 제도화 추진을 꾀하여야 할 것이다.

4) 방만경영 예방과 적발 및 재발방지

유형(기관수)	A ⁺	A ^o	B ⁺	B ^o	C	D ⁺	D ^o	E ⁺	E ^o
공기업 I (4)	-	-	-	1	3	-	-	-	-
공기업 II (10)	-	-	-	1	4	1	4	-	-
기금관리형(1)	-	-	-	-	-	1	-	-	-
위탁집행형(7)	-	-	-	1	2	4	-	-	-
전체	-	-	-	3 (14%)	9 (41%)	6 (27%)	4 (18%)	-	-

- ‘방만경영 예방과 적발 및 재발방지’ 지표에 대한 평가 결과, B등급에는 3개 기관(14%), C등급에는 9개 기관(41%), 그리고 D등급에는 10개(45%) 기관이 분포되어 있었다.
- 평가결과와 관련하여 의미가 있다고 판단되는 몇 가지 특징들을 정리하면 다음과 같다.
 - 첫째, 거의 모든 기관들이 방만경영 예방과 적발 및 재발방지를 위하여 기본적인 제도 및 프로그램을 운영하고 있기에, 기관별로 다소의 차이는 있지만, 전반적으로 볼 때 기관 간 평준화 경향을 보이고 있다. 달리 표현하면, 기관에 특화된 독창성이 있거나 주목할 만한 새로운 제도들을 본격적으로 도입한 사례는 찾기 어려웠다.
 - 둘째, ‘방만경영 예방과 적발 및 재발방지’ 지표의 등급이 전년도에 비해 ‘미흡’ 등급이 다소 증가하였다. 이러한 결과는 앞서 밝힌 이유들로 상임감사 면담 평가 불참자 발생과 그에 따른 답변 및 자료 제출의 부실화 등이 주된 원인으로 판단된다. 또한 신규로 평가대상에 포함된 기관의 등급이 상대적으로 낮은 것은 평가에의 참여 경험 부족과 그로 인한 외부 지적 및 개선권고 사항들을 수렴·반영할 기회가 없었던 것도 영향을 미쳤을 것으로 판단된다.
- 이어서 ‘방만경영 예방과 적발 및 재발방지’ 지표를 평가하는 과정에서 발견된 기관 유형별 특징을 정리하면 아래와 같다.
 - 공기업 I 유형의 기관들은 방만경영 예방 시스템 개선, 예방과 적발의 성과, 방만경영 근절과 재발방지를 위한 노력과 성과 등 3가지 측면에서 편차가 그리 크지 않은 것으로 나타났다.
 - 반면 공기업 II 유형의 기관들과 위탁 집행 유형의 기관들은 상기 3가지 측면에서 커다란 편차가 나타났다. 이러한 결과는, 앞서서도 밝혔지만, 몇몇 기관의 상임감사 면담 평가 불참, 그에 따른 답변 및 자료 제출의 부실화, 그리고 평가대상으로 신규 편입으로 경영평가 등을 통한 지적 및 개선권고 사항을 반영할 기회가 없었던 점이 작용했다고 판단된다.

- 한편, 기관의 규모와 이에 따른 감사조직의 규모에 따라 구축된 시스템이나 제도적 기반의 차이가 평가 등급의 차이로 연결된다고 짐작할 수 있었다. 그럼에도 불구하고 규모가 작은 기관의 상임감사의 개별적인 역량과 경험, 그리고 업무에 대한 관심과 노력의 수준 차이 등이 평가 등급에 더 큰 영향을 보인다는 사실이 한국보훈복지의료공단과 한국승강기안전공단의 사례에서 발견되었다.

○ 대부분의 기관들이 공통적으로 펼치고 있는 개선 노력들은 다음과 같이 요약된다.

- 첫째, 변화된 경영환경과 기관의 고유 특성을 반영하여 방만경영 정의를 재정립하고, 이를 바탕으로 방만경영 위험요소를 분석 평가하고 개선하려는 노력을 펼쳤다. 둘째, 변화된 경영환경을 감안하여 위험요소를 새롭게 도출하고 이에 따라 방만경영 체크리스트를 개선하는 한편, 체크리스트의 실효성을 제고하기 위해 인센티브 제도도 마련하여 시행하는 기관들이 늘어나고 있었다. 셋째, 내부자 신고제도의 활성화를 위해 신고자의 익명성 보장을 강화한 제도의 운영 및 제도의 홍보와 교육에 많은 관심을 보였다. 넷째, 신규 지표의 발굴·도입을 통한 성과관리체계 개선과 함께 경영공시 적정성 확보와 회계의 투명성 제고를 위한 제도 개선을 도모했다. 다섯째, 일상감사 및 일상감사 의견제시를 통한 예방활동을 강화한 노력도 확인된다. 여섯째, 타 기관의 우수사례에 대해 벤치마킹을 실시하여 이를 제도개선에 활용하려는 움직임도 뚜렷했다.

○ 이 같은 노력에도 불구하고 대다수의 기관들이 여전히 보이고 있는 문제점들과 그에 대한 개선방안들을 기술하면 다음과 같다.

- 첫째, 방만경영 관리 목표 하에 기관이 도출한 세부추진과제 또는 실행과제와 계량 및 비계량 성과지표 간의 체계적인 연계성은 전반적으로 미흡하다고 판단된다. 또한 계량 성과지표에 형식적인 투입(input) 또는 과정(process) 지표가 포함되어 있는 경우가 흔히 발견되는데, 이러한 지표들을 활용하여 방만경영 관련 노력들을 측정하면 객관성이 떨어지고, 효과적 관리에도 어려

움이 예상된다. 따라서 세부추진과제 또는 실행과제의 성과(outcome)를 합리적으로 평가할 수 있는 적절한 성과지표를 발굴·도입하여 활용하려는 노력이 요구된다.

- 둘째, 몇몇 기관을 제외하고는 현업부서에서 사용되는 체크리스트를 e-감사 시스템에 탑재·반영시키지 않고 있어 현업부서의 자율점검 및 감사부서의 점검활동이 시스템 상에서 효율적으로 관리되지 못하고 있다. 따라서 현업부서 자율점검의 실효성을 제고하기 위해서는 시스템 상에서 이러한 체크리스트 점검활동이 이루어질 수 있도록 자율점검 체계의 고도화가 요구된다. 또한 일부 기관에서는 자율점검의 성과에 대해 부서별 및 개인별 인센티브와 제재방안의 도입을 모색할 필요가 있어 보인다.
- 셋째, 내부자신고제도의 활성화 노력에도 불구하고, 신고 내용이나 실적을 보면 여전히 제도를 통한 방만경영 예방 및 적발의 성과는 기대에 못 미치는 수준에 머무르고 있다. 이에 정교하게 설계된 실효성 있는 신뢰도 조사나 인지도 조사 등을 실시하여 제도의 비활성화 원인을 파악하고 이를 개선해 나가는 지속적인 노력이 필요할 것이다.
- 넷째, 경영공시의 적정성 확보를 위한 점검시스템 개선 및 보상체계 마련 등의 노력이 있었음에도 불구하고, 경영공시 점검 결과를 보면 여전히 개선의 여지가 많아 보여 좀 더 체계적인 노력이 필요하다.
- 다섯째, 유사사례 재발방지를 위한 노력에 있어 일부 기관에서는 유사사례재발율과 같은 계량적 성과지표를 도입하여 관리하고 있어 긍정적으로 평가된다. 다른 기관들도 이에 착안하여 성과관리체계를 통한 체계적인 재발방지 노력을 행해 주길 기대한다.
- 여섯째, 방만경영 재발방지를 위해 대부분의 기관이 실시하고 있는 교육활동은 개선의 여지가 많은 것으로 보인다. 특히 청렴교육 위주에서 탈피하여 방만경영 맞춤형 교육교재를 개발하여 활용할 필요가 있으며, 교육의 성과를 평가 분석하여 교육계획 수립에 환류하는 등의 노력이 요구된다.

제 2 장

기관별 상임감사·감사위원 직무수행실적 평가결과

1

공기업 1

1. 한국가스공사
2. 한국공항공사
3. 한국수자원공사
4. 한국철도공사

1. 한국가스공사

❖ 평가결과요약

평가범주	평가지표	가중치		등급
		비계량	계량	
감사활동의 적정성 및 직무성과	감사의 전문성 확보	10		B°
	감사의 윤리성 및 독립성 확보	10		B°
	내부통제 기능강화	15		C
	방만경영 예방과 적발 및 재발방지	25		C
	소 계	60		
외부 평가결과	내부감사 운영성과 및 사후관리의 적정성 (감사원 자체감사활동 심사결과 반영)		25	20.975
	기관의 청렴도 (국민권익위원회의 청렴도 측정결과 반영)		5	3.745
	소 계		30	
기관 경영평가결과	공기업·준정부기관 경영실적 평가결과 활용		10	6.947
	소 계		10	
전체 합계		60	40	

1. 감사의 전문성 확보

① 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 노력 및 성과와 관련하여 감사의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 상임감사는 기본적으로 관련 분야 전문가로 감사의 전문성을 제고하기 위해 감사교육훈련 프로그램에 적극적으로 참여하고, 본인의 감사역량을 측정하기 위한 심층인터뷰를 통해 도출한 4대 전문성 확보과제를 충실하게 수행한 노력의 모범사례로 평가된다. 향후, 상임감사 본인의 역량진단으로 파악된 공공회계 지식을 제고하기 위한 교육프로그램의 추가적 보완 노력이 요구된다. 둘째, 기관의 도덕적 해이에 문제의식을 가지고 본인의 감사비전인 “투명하고 경쟁력 있는 한국가스공사 실현”을 제시하고, 글로벌 감사능력의 확보 등 감사전략의 방향성과 중장기 감사전략과제의 체계도를 수립한 노력이 인정된다. 셋째, 외부 감사전문가를 활용하기 위하여 감사자문위원회를 신설하고, 일부 임피제 인력을 활용한 감사전문위원회를 운영한 노력이 긍정적으로 평가된다. 향후, 외부 자문의견을 보다 적극적으로 수렴하고, 감사규정을 정비하는 수준을 넘어 감사제도 개선에 환류 등 자문위원회 운영의 내실화 노력이 더욱 요구된다. 또한, 유능한 임피제 인력을 감사자원으로 활용하는 방안이 바람직해 보인다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 감사전문성의 측정도구로 피감직원을 대상으로 설문조사를 통하여 조사하고 있는데, 설문문항의 평균값 분석 등 비교적 단순하여 많은 성과정보를 구하기 어렵다. 향후, 감사전문성에 영향을 미치는 변수 간 관계에 대해 보다 체계적으로 분석하고, 많은 의견과 정보가 담긴 주관식 답변에 대해 더욱 관심을 가지고 이를 제도 개선으로 환류하는데 보다 적극적인 노력이 요구된다.

② 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사실의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사실의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 감사인의 감사전문성을 제고하기 위하여 감사실 정원을 7명 증원하였고, 기동감찰단을 신설한 노력이 긍정적으로 평가된다. 특히, 기관 내부에서 확보하기 어려운 전문성을 보충하기 위해 감찰전문가 2인과 변호사 1인을 외부공개채용으로 선발한 실적이 돋보인다. 둘째, 감사인의 전문성을 제고하기 위하여 개인수준에서 역량 갱신석을 통한 교육프로그램을 연계하고, 하향적 교육과정과 자기주도 교육과정으로 이원화하여 운영한 실적이 긍정적으로 평가된다. 셋째, 감사실 직원의 평균근속기간이 39개월로, 이는 감사전문성을 제고하기 위해 진출을 최소화한 노력으로 인정된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 기관은 감사인의 전문성을 제고하기 위해 현행 일상적인 감사교육훈련 프로그램의 운영을 넘어, 보다 전략적 인적자원관리 접근이 요구된다. 이러한 관점에서 새로운 감사의 전략적 방향성(내부통제 고도화, 글로벌 감사능력 확보, 청렴 윤리경영 강화)을 효과적으로 구현하기 위해 감사인에게 요구되는 추가적인 핵심역량은 무엇인지 분석하고, 현행 감사인의 역량수준과 차이를 분석한 후, 보다 전략적으로 효율적인 교육훈련프로그램으로 연계할 필요가 있다. 둘째, 품질관리 차원에서 감사의 품질 제고를 위해 보다 체계적이고, 다양한 관리적 접근이 요구된다. 현행 내부 구성원의 설문조사에 기초한 감사만족도 분석결과를 적극적으로 환류하는 노력을 더욱 강화하고, 감사품질경진대회 개최, 고객지향적인 감사프로세스 개선, 감사품질 제고와 연계한 행정자원(조직, 인력, 예산, 정보 등)의 재배분 등 보다 체계적인 접근이 바람직하다. 셋째, 기관은 유관 공공기관과 교차감사 실적이 1회로 타 기관에 비해 상대적으로 미흡하다. 향후, 지역사회 또는 유관 공공기관 간 감사자원의 효율적 이용과 새로운 학습기회의 측면에서 적절한 감사분야를 중심으로 협력적 교차감사를 보다 적극적으로 검토할 필요가 있을 것이다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “감사의 전문성 확보” 지표에 대하여 “B”로 평가한다.

2. 감사의 윤리성 및 독립성 확보

① 감사의 윤리기준 준수 노력은 적절한가?

- 상임감사의 윤리기준 선도적 준수 및 윤리성 제고를 위한 체계적 프로세스 구축과 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 긍정적으로 평가한다. 상임감사의 업무추진비 공개 및 절감 노력과 1급 이상 업무 추진비 공개, 경조사 화환 조치 절제 노력 등 상임감사의 윤리성 확보를 위한 솔선수범 활동은 바람직한 것으로 평가된다. 교육 및 벤치마킹 목적 이외에 사적인 해외출장은 시행하지 않는 등 해외 출장 및 연수를 자제한 노력은 바람직한 것으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 상임감사의 사회공헌 활동은 타 기관 대비 미흡해 개선방안이 마련되어야 할 것으로 판단된다. 상임감사의 성실한 지역봉사 수준을 넘어서는 사회적 가치를 실현할 수 있는 사회적 일자리 및 지역사회 소외계층에 대한 나눔 실천활동 등 체계적인 사회공헌 활동을 수행할 필요가 있을 것으로 판단된다.

② 윤리경영 지원을 위한 감사의 활동과 노력 및 성과는 적절한가?

- 윤리경영시스템 개선과 반부패 윤리인프라 구축과 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 상임감사 주관 공공 및 민간기관 간 윤리경영 추진 상호협력체계 구축과 권익위와 협업 및 개선과제 도출, 비리 행위 근절 및 감찰 강화를 위한 기동감찰반 운영 등은 바람직한 것으로 평가된다. 특히 권익위와 협업으로 불합리한 관행 등 부패 취약분야를 개선한 내용은 타 기관 대비 우수한 것으로 평가된다. 상임감사의 취임 후 감사부서의 윤리성 확보를 위한 제도 도입부분에서 상임감사가 새롭게 제안하거나 개선된 우수사례가 타 기관 대비 우수한 것으로 평가된다. 임직원에 대한 다양한 취약 부서 및 부패유형 분석과 그에 따른 맞춤형 교육 및 윤리문화 확산 프로그램 기획은 우수하나, 외부 청렴도를 향상시킬 수 있는 환류체계는 제고할 필요가 있을 것이다. 찾아가는 현장 소통 및 청렴 컨설팅이 타 기관 대비 우수한 것으로 평가된다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 직원 채용비리사건은 발생하지 않았으나, 감사원 점검결과 채용프로세스 개선 등 지적사항이 있어 보다 정밀하고 세심한 정책 추진이 필요하다고 판단된다. 최근 사회적으로 문제가 되고 있는 성추행 및 성희롱사건이 발생하였는데, 기관 차원의 재발 방지대책을 마련하였으나, 보다 세밀한 대책 및 맞춤형 교육 등이 필요할 것으로 판단된다.

③ 감사의 독립성 확보노력은 적절한가?

- 독립적 감사업무 수행 및 인사, 성과평가 독립성 확보와 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 기관에 특화된 감사의 계량적 독립성 평가지표를 수립·운영하고 있어 바람직한 것으로 평가된다. 특히 국제내부감사기준(IPPF)의 1110(감사조직의 독립성)을 준용한 7대 분야(조직, 인사, 성과평가, 예산, 노사, 교육, 권한) 독립성 확보 체계 운영을 응용한 독립성 평가지표를 수립·운영한 점은 우수사례로 평가된다. 감사인의 독립성 강화를 위한 감사인 공모제를 시행하고 있으나, 장기근무 보장으로 감사인의 독립성 강화효과가 있을 것으로 예상되는 감사인 전문직위제는 운영하고 있지 않아 개선방안 마련이 필요하다고 판단된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 상임감사의 임명 후 실질적인 경영건제 능력을 보여주는 대표적인 주요 실적 및 사례는 타 기관 대비 다소 미흡하여, 이를 체계적으로 관리할 지표개발 및 실적관리시스템 정립이 필요하다고 판단된다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “감사의 윤리성 및 독립성 확보” 지표에 대하여 “B”로 평가한다.

3. 내부통제 기능강화

① 감사계획과 예방적 내부통제 진단활동이 적절하게 설정되어 운영되고 있는가?

- 감사계획과 예방적 내부통제 진단활동과 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 2016년도 11월 대규모 집단적 비위사건에 대한 감사원 감사결과 통보 등 감사환경 변화에 맞춰 2017년도 9월에 신규로 중장기 감사전략 및 실행 로드맵을 수립하였다. 리스크 평가를 통해 감사현안을 도출함과 아울러 리스크 등급을 반영한 연간 감사계획을 수립하였다. 또한, 고유위험 관리체계 강화를 위해 청렴 옴부즈만 등 외부인력과 준 감사인 등 내부전문 인력의 활용을 동시에 강화한 점이 긍정적이다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 공사 조직 및 인력규모가 방대하고 대형 사업이 많은 속성상 감사의 위험요인이 상존해 있음을 감안하여 감사계획, 리스크 평가, 감사품질 평가 등 감사의 기본 프로세스별로 외부전문가를 적극 활용하여 감사여건 변화에 더욱 능동적으로 대처하는 것이 바람직하다고 판단된다. 중장기 현안과제 선정이나 위험요소 분류 등 내부통제 시스템의 설계·운용·개선에 있어서도 역시 관련 외부전문가나 교차감사 등 타 기관과의 정보교류를 통한 의견 반영 등 외부의 시각이 충분히 반영될 필요가 있다. 현안과제나 핵심 리스크 요인은 감사의 대내외 여건 및 고객 만족도 등 국민 눈높이에 따라 계속 변하기 때문에, 그러한 방안을 마련함에 있어 외부전문가의 자문 등을 더욱 충분히 활용하고 정기적으로 이를 피드백 하여 현실에 맞게 지속적으로 시스템을 업데이트 및 유지관리해 나가는 노력이 요구된다고 하겠다. 또한, 퇴직자에 대한 전관예우를 방지하기 위하여 임직원 행동강령규정에 퇴직자 취업제한 등 기본적인 사항은 규정되어 있으나, 최근 정부의 공무원 행동강령 개정에 따라 퇴직자와의 사적접촉 신고 의무가 추가(2018.4)되는 등 퇴직자와의 부당한 업무처리 위험에 대한 통제 필요성이 증가하는 추세 및 ‘공기업·준정부기관 계약사무 규칙’에 따라 퇴직자와의 수의계약이 제한되고 있음을 고려하여 자회사나 유관업체에 나가 있는 퇴직자에 대한 좀 더 정확한 현황파악이 필요한 것으로 판단된다. 아울러

주요사업 입찰 등 부정위험요소가 있는 데 대하여 퇴직자가 자문위원 등으로 참여하는 경우 낙찰 등 의사결정에 영향을 미쳤는지를 심사하는 계약관련 지침의 정비, 내부통제 모니터링 시스템에 반영 등 적극적인 대책을 강구하는 것이 바람직할 것으로 판단된다. 앞으로 퇴직자 통제규정이 잘 시행되고 있는지 점검하고, 설문조사 등을 통해 부족한 부분에 대해서는 계속적으로 보완하는 등 피드백을 강화하는 노력도 요구된다고 하겠다.

② 내부통제시스템이 효과적으로 운영되고 있으며, 성과와 개선노력은 적절한가?

- 내부통제시스템의 효과적인 운영과 성과 및 개선노력과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 설비, 건설 등 취약분야에 감사자원을 중점 배분함으로써 리스크를 저감하기 위하여 노력하였으며, 해외사업분야 컨설팅 감사를 통해 취약분야 내부통제 시스템을 보강하였다. 특히, 해외사업, 계약, 채용, 주민지원, 국외여비 등 5대 분야에 대해 국민권익위원회와 공동으로 사규 부패영향평가를 통한 내부통제 제도를 개선함으로써 외부전문기관의 다양한 시각을 반영한 점이 긍정적이다. 또한, '법인카드' 등 11개 분야, '공휴일 사용 내역' 등 92개 시나리오 운영 등 상시모니터링 운영시나리오 보강을 통한 e-감사시스템 활용으로 시스템에 의한 체계적인 감사여건을 강화한 점도 긍정적으로 평가할 만하다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점과 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 공익신고는 조직의 자정능력을 높이고 자율적인 내부통제체계 구축에 긴요함에도 불구하고 포상기준에 일치하는 신고나 부조리 공익신고가 저조하고 선물의 반환에 해당하는 신고만 주로 이루어지고 있는 실정인 바, 그 원인을 철저히 분석하여 이를 활성화해 나가기 위한 조직문화 혁신 및 제도개선 방안 마련이 요구된다. 공익신고 처리 및 신고자 보호 등에 관한 운영지침이 다른 기관에 비해 늦게 제정(2018.1)되었는바, 지침이 실효성 있게 집행되도록 많은 노력이 필요하다고 판단된다. 현재 시행 중인 신고방식 외에 다른 기관에서 운영 중인 익명 신고제도나 청렴우체통 등 제도를 벤치마킹하고 외부위탁이나 인력, 예산 지원책 등을 모색할 필요가 있다. 현재 컨설팅 감사를 감사규정

에 근거하여 시행하고 있는 바, 직원들의 자발적인 컨설팅 감사를 더욱 활성화하기 위하여 컨설팅의 절차나 면책범위, 사후처리 등을 별도의 독립된 지침으로 명문화함으로써 보다 체계적이고 지속가능하게 예방적 내부통제를 확대해 나가는 것이 바람직할 것으로 판단된다.

③ 내부감사 결과물에 대한 공유 및 피드백 활동은 적절한가?

- 내부감사 결과물에 대한 공유 및 피드백 활동과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 이행조치 점검과 조치결과 확인의 이중(Two Track) 사후관리 체계 확립으로 감사원 처분요구에 대한 이행률 제고노력을 기울였다. 외부기관 다 지적 분야의 일상감사 범위를 확대하는 내용으로 감사규정 내 관련 조항을 개정하는 등 유사지적 예방조치를 강화한 점이 긍정적이다.
- 다만, 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 청렴 옴부즈만 등 외부위원이 참여한 위원회를 통해 감사의 품질을 평가하고 개선사항을 도출·반영하는 노력을 더욱 강화하는 것이 바람직하다고 판단된다. 대규모 집단적 비위사건에 대한 감사원 통보(2016.11) 등 사회적 문제가 된 주요 이슈나 최근 수년간의 주요 감사사례에 대해서는 내부감사인 뿐 아니라 외부자문이나 용역 등을 통해 이를 객관적으로 분석하여 내부통제 시스템에 적절히 반영함으로써 재발을 방지하는 환류체계를 보다 강화해나갈 필요가 있다. 핵심적인 사례로서 재발이 우려되는 사안에 대해서는 이사회나 경영전략 회의에서 감사가 합리적인 대안을 제시함으로써 경영전제 역할을 더욱 적극적으로 수행하는 것이 바람직할 것이다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “내부통제 기능강화” 지표에 대하여 “C”로 평가한다.

4. 방만경영 예방과 적발 및 재발방지

① 방만경영 예방과 적발을 위한 관리시스템(정부 경영지침 준수 등을 포함한 목표 및 방법, 성과지표)을 체계적으로 마련하고, 지속적으로 개선해 가고 있는가?

- 방만경영 예방과 적발을 위한 관리시스템의 체계적 수립 및 개선과 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 노력을 인정한다. 기관의 특성을 반영한 방만경영 정의를 재정립하는 한편, 위험요소를 도출하고 위험수준을 측정하여 효율적 감사자원을 배분하는 등 예방과 적발을 위한 감사시스템을 개선하였다. 내부평가지표 적용 강화 등 기관의 경영공시 적정성 확보노력으로 경영공시 별점이 전년도에 비해 대폭 감소하였다. 내부회계개선부를 신설하고 외부감사인의 책임역할을 제고하는 등 내부회계관리제도를 강화하였다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 실행과제와 성과지표 간의 체계적 연계성이 미흡하다. 실행과제의 성과(outcome)를 측정하는 성과지표를 선정함으로써 연계성을 제고할 필요가 있다.
- 자율점검의 실효성을 제고하기 위해서 현업부서에서 사용할 방만경영 예방 체크리스트를 e-감사시스템에 반영하여 자율점검과 감사실의 사후관리를 시스템 상에서 효율적으로 관리하는 방향으로 시스템을 고도화할 필요가 있다. 경영공시 별점이 전년도에 비해 대폭 감소하였으나, 여전히 다소 미흡하므로 지속적인 점검과 개선노력이 필요할 것으로 보인다.

② 방만경영 예방 및 적발 감사활동을 통한 방만경영 예방과 적발 성과는 어떠한가?

- 방만경영 예방과 적발 성과와 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 기동감찰단을 신설하여 운영함으로써 10건의 비위행위

를 적발하는 등 일정한 성과를 거두었다. 일상감사를 통한 예방활동으로 40억 원의 예산을 절감하였으며 해외사업영역의 방만경영 위반사례를 적발하여 시정 조치하였다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 방만경영 관리의 실효성을 높이고 체크리스트를 활용한 현업부서의 자율점검이 충실히 실행될 수 있도록 현업부서 직원에 대한 직접적인 인센티브 및 제재 방안의 추가적인 제도적 장치를 보완할 필요가 있다.
- 내부자신고제도의 활성화를 위한 기관의 교육 및 홍보노력에도 불구하고, 신고 내역과 포상실적을 감안하면 제도 원래 취지의 목적을 충분히 달성하고 있다고 판단하기에 여전히 다소 미흡하다. 주기적으로 인지도 및 신뢰도 조사를 실시하여 조사결과를 내부자신고제도의 개선에 활용하는 지속적인 노력이 요구된다. 또한 임직원 관련사고 발생, 20건의 방만경영 외부 지적사례, 그리고 국민권익위 청렴도평가에서 기관의 낮은 순위를 감안할 때, 방만경영 예방 및 적발 활동의 성과가 여전히 미흡한 것을 반영한다고 판단된다. 특히 유사사례의 사건이 발생하고 있는 점을 감안할 때, 면밀하게 원인을 분석하고 개선방안의 모색을 통해 제도적 장치를 보완함으로써 유사사례의 재발을 방지하는 노력이 필요하다.

③ 방만경영 근절과 재발방지를 위한 노력과 성과는 어떠한가?

- 방만경영 근절과 재발방지와 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 방만경영 근절 교육에 대한 만족도 조사를 실시하여 이를 교육계획에 반영하고 교육 참여 실적을 내부경영평가에 반영한 것은 실효성 있는 교육을 실시하고자 하는 노력으로 긍정적이다. 위험유형별 문제점을 분석하고 현업부서의 제도 개선을 유도한 것도 긍정적인 노력으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 방만경영 근절 및 재발방지를 위한 성과지표에 유사사례 재발율과

같이 제도개선의 효과를 직접적으로 측정할 수 있는 지표를 추가하여 성과관리 체계를 고도화하는 것이 필요하다.

- 방만경영 예방 및 근절의 기업문화 정착을 위한 자발적인 학습 및 성과공유 활동에 있어 타 기관에 비해 미흡한 것으로 보인다. 교육 이외에 혁신활동의 다양화 노력도 필요한 것으로 보인다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “방만경영 예방과 적발 및 재발방지” 지표에 대하여 “C”로 평가한다.

2. 한국공항공사

❖ 평가결과요약

평가범주	평가지표	가중치		등급
		비계량	계량	
감사활동의 적정성 및 직무성과	감사의 전문성 확보	10		D ⁺
	감사의 윤리성 및 독립성 확보	10		C
	내부통제 기능강화	15		C
	방만경영 예방과 적발 및 재발방지	25		C
	소 계	60		
외부 평가결과	내부감사 운영성과 및 사후관리의 적정성 (감사원 자체감사활동 심사결과 반영)		25	18.738
	기관의 청렴도 (국민권익위원회의 청렴도 측정결과 반영)		5	4.280
	소 계		30	
기관 경영평가결과	공기업·준정부기관 경영실적 평가결과 활용		10	7.759
	소 계		10	
전체 합계		60	40	

1. 감사의 전문성 확보

① 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 노력 및 성과와 관련하여 감사의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 상임감사는 기본적으로 행정 및 감사 전문가로 감사의 전문성을 제고하기 위해 감사교육훈련 프로그램에 적극적으로 참여하고, 감사비전으로 “independent leading supervisor”를 제시하며 글로벌 수준의 감사능력의 확보 등 감사전략의 방향성과 중장기 감사전략과제의 체계도를 수립한 노력이 인정된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 상임감사의 전문성을 제고하기 위해 외부전문가의 활용은 적극적으로 관심을 두었지만, 상임감사 본인이 갖추어야 할 핵심역량을 체계적으로 진단하고, 이를 보완하기 위한 맞춤형 교육프로그램의 이수 실적은 다소 미흡하다. 둘째, 외부 감사전문가를 활용하기 위하여 감사자문위원회가 구성되어 있으나, 부분적으로 건설현장 합동점검 시 관여한 실적은 있지만, 구성의 대표성과 개최 실적이 다소 미흡하다. 향후 감사자문위원회의 구성을 다원화하고, 의견수렴과 제도개선의 환류 등 보다 내실 있는 운영이 필요하다.

② 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사실의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사실의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 감사실의 전문성을 제고하기 위하여 현원을 2명 증원한 노력이 인정된다. 향후, 정원으로 확보하기 위한 상임감사의 추가적 노력이 요구된다. 둘째, 기관은 유관 공공기관과 적정한 분야를 중심으로 교차감사를 실시하였고, 국방과학연구소와 워크숍 실적이 인정된다. 향후, 지역사회 또는 공공기관 간 감사자원의 효율적 이용과 새로운 학습기회의 측면에서 적절한 감사분야를 중심으로 협력적 교차감사를 보다 적극적으로 확대할 필요가 있을 것이다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 기관은 감사인의 전문성을 제고하기 위해 현행 일상적인 감사교육훈련 프로그램의 운영을 넘어 보다 전략적 인적자원관리 접근이 요구된다. 이러한 관점에서 상임감사의 “글로벌 수준의 감사역량 강화”라는 전략적 목표를 효과적으로 구현하기 위해 감사인에게 요구되는 추가적인 핵심역량은 무엇인지 분석하고, 현행 감사인의 역량수준과 차이를 분석한 후, 연차별 교육보다는 개인별 맞춤형 교육훈련프로그램으로 연계하는 방안을 검토할 필요가 있다. 둘째, 품질관리 차원에서 감사의 품질 제고를 위해 보다 체계적이고, 다양한 관리적 접근이 요구된다. 향후, 기관은 내부 구성원의 설문조사와 면접조사에 기초한 감사만족도 조사의 분석결과를 적극적으로 환류하는 노력을 더욱 강화하고, 감사품질경진대회의 개최, 고객지향적인 감사프로세스 개선, 감사품질 제고와 연계한 행정자원(조직, 인력, 예산, 정보 등)의 재배분 등 보다 체계적인 접근이 바람직하다. 셋째, 기관은 3년 이내 타부서 전보를 금지하는 조항을 가지고 있지만, 실제 감사인의 평균근속기간이 3년에 못 미치고 있는 점은 한계로 지적된다. 넷째, 감사실의 감사분야 전문자격증 취득률이 목표치에 미달하였다. 향후 감사인의 감사전문자격증 취득을 제고할 수 있는 유인책을 보다 적극적으로 마련하는 것이 바람직하다. 다섯째, 부서의 공식적 워크숍을 넘어, 기관의 학습조직화 역량을 제고할 수 있는 자율적 학습동아리 운영 실적이 미흡한 점이 한계로 지적된다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “감사의 전문성 확보” 지표에 대하여 “D+”로 평가한다.

2. 감사의 윤리성 및 독립성 확보

① 감사의 윤리기준 준수 노력은 적절한가?

- 상임감사의 윤리기준 선도적 준수 및 윤리성 제고를 위한 체계적 프로세스 구축과 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 긍정적으로 평가한다. 상임감사의 업무추진비 공개 및 절감 노력과 경조사 화환조치 절제 노력 등 상임감사의 윤리성 확보를 위한 솔선수범 활동은 긍정적인 것으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 상임감사의 사회공헌 활동은 타 기관 대비 미흡해 개선방안이 마련되어야 할 것으로 판단된다. 상임감사의 성실한 지역봉사 수준을 넘어서는 사회적 가치를 실현할 수 있는 사회적 일자리 및 지역사회 소외계층에 대한 나눔 실천활동 등 체계적인 사회공헌 활동을 수행할 필요가 있을 것으로 판단된다.

② 윤리경영 지원을 위한 감사의 활동과 노력 및 성과는 적절한가?

- 윤리경영시스템 개선과 반부패 윤리인프라 구축과 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 고위직 등 계층별 및 취약 분야별 맞춤형 교육 실시 및 17개 지사 및 지역본부, 표지소 등 21개 지역 순회교육 및 미팅 실시 등 찾아가는 현장 교육 및 소통 등은 긍정적인 것으로 평가된다. 또한 비위 감사인에 대한 가중처분 근거를 감사기준시행세칙에 명문화하고, 타 기관 연계 협력 감사활동 및 네트워크 활동을 적극적으로 수행한 점도 긍정적인 것으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 상임감사의 취임 후 감사부서의 윤리성 확보를 위한 제도 도입부분에서 상임감사가 새롭게 제안하거나 개선된 우수사례가 타 기관 대비 다소 미흡하여, 개선방안 마련이 필요하다고 판단된다. 임직원에 대한 다양한 취약 부서 및 부패유형 분석과 그에 따른 맞춤형 교육 및 윤리문화 확산 프로그램은

실행되고 있으나, 외부 청렴도를 향상시킬 수 있는 환류체계도 제고할 필요가 있을 것이다. 직원 채용비리사건은 발생하지 않았으나, 감사원 공공기관 채용 등 조직 인력운영 실태 특별감사 결과, 채용과정에서 2건의 행정오류가 있어 지적받은 점이 있어 보다 정밀하고 세심한 정책 추진이 필요하다고 판단된다.

③ 감사의 독립성 확보노력은 적절한가?

- 독립적 감사업무 수행 및 인사, 성과평가 독립성 확보와 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 감사위원회의 독립적 운영 확보와 기관에 특화된 감사의 계량적 독립성 평가지표를 수립 운영하고 있어 바람직한 것으로 평가된다. 특히 국제내부감사기준(IPPF)의 1110(감사조직의 독립성)을 준용한 독립성 확보 체계 운영을 응용한 독립성 평가지표를 수립·운영한 점은 우수사례로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 상임감사의 임명 후 실질적인 경영견제 능력을 보여주는 대표적인 주요 실적 및 사례는 타 기관 대비 다소 미흡하여, 이를 체계적으로 관리할 지표개발 및 실적관리시스템 정립이 필요하다고 판단된다. 감사인의 독립성 강화를 위한 감사인 공모제와 장기근무 보장으로 감사인의 독립성 강화 효과가 있을 것으로 예상되는 감사인 전문직위제를 시행하고 있지 않아 개선방안 마련이 필요하다고 판단된다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “감사의 윤리성 및 독립성 확보” 지표에 대하여 “C”로 평가한다.

3. 내부통제 기능강화

① 감사계획과 예방적 내부통제 진단활동이 적절하게 설정되어 운영되고 있는가?

- 감사계획과 예방적 내부통제 진단활동과 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 감사전략과 연계하여 내부통제 위험요소를 진단하고 현안과제를 고유/ 재무적/ 비재무적 위험의 3가지로 구분하여 선정한 후 각각 그에 대응한 감사계획을 수립하였다. 또한, 공항시설 확충에 따른 사고위험 예방을 위해 2017년도 4월부터 10월까지 분기별로 청렴 옴부즈만의 현장점검 활동 등 외부전문가를 활용한 점이 외부 감사자원 확대측면에서 긍정적이다. 공익신고 처리 및 신고자 보호 등에 관한 운영지침을 개정하여 지원책무를 규정하고 무기명신고제도 ‘레드휘슬’ 운영, 비리 양심 자진신고 강조기간 운영(2017.5) 등 적극적인 부패행위 신고 제도를 운영한 점이 긍정적으로 평가할 만하다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 기관 조직 및 인력규모가 방대하고 대형사업이 많은 속성상 감사의 위험요인이 상존해 있음을 감안하여 감사계획, 리스크 평가, 감사품질 평가 등 감사의 기본 프로세스별로 외부전문가를 적극 활용하여 감사여건 변화에 더욱 능동적으로 대처하는 것이 바람직하다고 판단된다. 중장기 위험대비 현안과제 선정, 3중 감사라인 구축 등 내부통제 시스템의 설계·운영·개선 전반에 있어서도 내부 직원뿐 아니라 청렴 옴부즈만 등 관련 외부전문가나 교차감사 등 타 기관과의 정보교류를 통한 의견 반영 등 외부의 시각이 충분히 반영될 필요가 있다. 현안과제나 핵심 리스크 요인은 감사의 대내외 여건 및 고객 만족도 등 국민 눈높이에 따라 계속 변하기 때문에, 그러한 방안을 마련함에 있어 외부전문가의 자문 등을 충분히 활용하고 정기적으로 이를 피드백 하여 현실에 맞게 지속적으로 시스템을 업데이트 및 유지 관리해 나가는 노력이 요구된다고 하겠다. 또한, 퇴직자에 대한 전관예우를 방지하기 위한 제도적 장치로서 인사규정 등에 비위 면직자의 취업제한 등 기본적인 사항이 규정되어 있으나, 최근 정부의 공무원 행동강령 개정에 따라 퇴직자와의 사적접촉 신고 의무가 추가

(2018.4)되는 등 퇴직자와의 부당한 업무처리 위협에 대한 통제 필요성이 증가하는 추세를 고려하여 임직원 행동강령규정 등 관련규정에 퇴직자에 대한 비밀 유출이나 특혜제공 금지, 이해관계 직무의 회피, 사적 접촉 제한 등 보다 구체적인 사항이 추가되는 것이 바람직할 것으로 판단된다. 자회사나 유관 기관·업체에 나가 있는 퇴직자에 대한 좀 더 정확한 현황 파악 및 내부통제 모니터링 시스템에 반영 등 적극적인 대책을 강구할 필요가 있다. 앞으로 퇴직자 통제규정이 잘 시행되고 있는지 점검하고 설문조사 등을 통해 부족한 부분에 대해서는 계속적으로 보완하는 등 피드백을 강화하는 노력도 요구된다고 하겠다.

② 내부통제시스템이 효과적으로 운영되고 있으며, 성과와 개선노력은 적절한가?

- 내부 통제시스템의 효과적인 운영과 성과 및 개선노력과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 시설관리, 재산관리, 재무회계, 구매, 위탁용역 등 5대 고유 업무에 대한 특성별 감사종류 및 시기의 탄력적 적용으로 감사의 효과를 제고한 점이 긍정적이다. 비정규직의 정규직 전환을 위한 자회사 설립(2017.12)에 따라 자회사 감사 근거 마련 등 감사환경 변화에 기민하게 대응한 점은 긍정적으로 평가할 만하다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점과 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 공익신고는 조직의 자정능력을 높이고 자율적인 내부통제체계 구축에 긴요하다. 공익신고 지침 개정이나 적극적인 부패행위 신고 제도를 운영하였음에도 불구하고 실제 포상기준에 일치하는 신고나 부조리 공익신고가 저조한 실정인 바, 그 원인을 철저히 분석하여 이를 활성화해 나가기 위한 조직문화 혁신 및 더욱 적극적인 제도개선 방안 마련이 요구된다. 현재 시행중인 신고방식 외에 다른 기관에서 운영 중인 청렴우체통 등 제도를 벤치마킹하고 외부위탁이나 인력, 예산 지원책 등을 모색할 필요가 있다. 예방적 내부통제를 중시하고는 있지만 직원들의 자발적인 컨설팅 감사를 더욱 활성화하기 위하여 컨설팅의 절차나 면책범위, 사후처리 등을 별도 독립된 지침으로 명문화함으로써 보다 체계적이고 지속가능하게 예방적 내부통제를 확대해 나가는 것이 바람직할 것으로 판단된다.

③ 내부감사 결과물에 대한 공유 및 피드백 활동은 적절한가?

- 내부감사 결과물에 대한 공유 및 피드백 활동과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 감사 후에 확인서를 제출한 수감자를 대상으로 설문조사 및 1:1 심층면접 등의 내부감사 만족도 조사를 2017년도에 신규로 실시한 점이 긍정적이다. 또한, 내부감사전략, 조직 인력 프로세스, 감사 기술 등 내부감사에 대한 품질평가를 실시하여 시사점을 도출하고 개선을 추진한 점은 긍정적으로 평가할 만하다.
- 다만, 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 예산상 제약은 있겠지만, 내부감사인 뿐 아니라 청렴 옴부즈만 등 외부위원이 참여한 위원회를 통해 감사의 품질을 평가하고 개선사항을 도출·반영하는 노력을 기울이는 것이 바람직할 것으로 판단된다. 구매 부정이나 외화 밀반출 등 사회적 이슈가 된 사항이나 반복적으로 지적되는 감사사례에 대해서도 외부자문이나 용역 등을 통해 이를 보다 객관적으로 분석하여 내부통제 시스템에 적절히 반영함으로써 재발을 방지하는 환류체계를 보다 강화해나갈 필요가 있다. 핵심적인 사례로서 재발이 우려되는 사안에 대해서는 이사회나 경영전략회의에서 감사가 합리적인 대안을 제시함으로써 경영견제 역할을 더욱 적극적으로 수행하는 것이 바람직할 것이다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “내부통제 기능강화” 지표에 대하여 “C”로 평가한다.

4. 방만경영 예방과 적발 및 재발방지

① 방만경영 예방과 적발을 위한 관리시스템(정부 경영지침 준수 등을 포함한 목표 및 방법, 성과지표)을 체계적으로 마련하고, 지속적으로 개선해 가고 있는가?

- 방만경영 예방과 적발을 위한 관리시스템의 체계적 수립 및 개선과 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 노력을 인정한다. 방만경영 체크리스트의 유효성을 검증하고 예방 체크리스트를 재정비하였으며, 일상감사 시 체크리스트를 활용하여 점검하도록 점검시스템을 개선하였다. 또한 내부회계 관리제도의 운영 실태를 평가하고 이에 따라 통제절차 보완 등 시스템을 개선하였다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 성과지표와 추진전략 간의 체계적 연계성이 미흡하고 성과지표의 목표가 어떻게 설정되었는지에 대한 명확한 기준이 제시되지 않고 있다. 이에 대한 보완이 필요한 것으로 판단된다.
- 예방감사 활동에 대한 성과관리가 다소 미흡하다. 특히 성과지표 중 일상감사의견 제시건수 등은 성과(outcome)지표로 활용되고 있으나, 이는 투입(input) 또는 과정(process)중심의 지표이므로 적절한 성과지표로 보기 어렵다. 추진전략의 장단기 성과를 측정할 수 있는 적절한 계량성과지표를 발굴하는 것이 바람직하다. 기획재정부의 경영공시 점검결과를 고려하면, 경영공시 적정성 확보 노력이 여전히 다소 미흡한 것으로 보인다. 경영공시 관련 인센티브나 제재 등의 보상체계를 보완하는 것도 바람직할 것이다.

② 방만경영 예방 및 적발 감사활동을 통한 방만경영 예방과 적발 성과는 어떠한가?

- 방만경영 예방과 적발 성과와 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 일상감사의 범위를 확대하고 일상감사의 의견제시 건수와

의견제시율이 전년도에 비해 증가하는 등 방만경영 예방 및 적발활동을 통해 약 20억 원의 예산을 절감하는 재무적 성과를 거두었다. 또한 방만경영 예방 중심의 감사위원회운영규정 및 감사기준시행세칙 등의 규정을 개정하였다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 내부자신고제도의 활성화를 위해 교육을 강화하는 노력에도 불구하고, 신고건수 및 신고내용을 살펴보면 제도 원래 취지의 목적을 충분히 달성하고 있다고 판단하기에 미흡하다. 내부자신고제도의 인지도와 신뢰도를 제고하기 위해 주기적으로 인지도 및 신뢰도 조사를 실시하여 이를 내부자신고제도의 개선에 활용하는 것이 필요하다.
- 방만경영 관리의 실효성을 높이고 체크리스트를 활용한 현업부서의 자가점검이 충실히 실행될 수 있도록 현업부서 직원에 대한 직접적인 인센티브 및 제재방안의 추가적인 제도적 장치를 보완할 필요가 있다.

③ 방만경영 근절과 재발방지를 위한 노력과 성과는 어떠한가?

- 방만경영 근절과 재발방지와 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 감사처분 이행적정성 평가 실시로 감사처분 이행을 100%를 달성하였다. 타 공공기관과의 교차감사 실시, 공동워크숍 개최 등 학습 및 혁신활동을 전개하였다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 성과지표 중 감사처분 이행률은 100%를 달성하였으므로 실효성 있고 도전적인 성과지표를 설정하여 방만경영 재발방지 노력 및 활동의 성과를 관리해 나가는 것이 바람직하다. 유사사례 재발률과 같이 제도개선의 효과를 직접적으로 측정할 수 있는 지표를 추가하여 성과관리체계를 고도화할 것을 권고한다.
- 기관이 실시하고 있는 방만경영 관련 교육에 대하여 교육 내용의 측면을 보면

주로 청렴교육이 대부분을 차지하고 있는 반면, 방만경영 근절과 재발방지를 위한 맞춤형 교육활동이 다소 미흡하고 교육의 성과에 대한 평가도 실시되지 않고 있는 것으로 확인된다. 교육의 경우 교육성과를 평가하고 분석하여 이를 향후 교육계획 수립 및 개선에 환류 하는 것이 바람직하다.

- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “방만경영 예방과 적발 및 재발방지” 지표에 대하여 “C”로 평가한다.

3. 한국수자원공사

❖ 평가결과요약

평가범주	평가지표	가중치		등급
		비계량	계량	
감사활동의 적정성 및 직무성과	감사의 전문성 확보	10		B ⁺
	감사의 윤리성 및 독립성 확보	10		B ⁺
	내부통제 기능강화	15		B ^o
	방만경영 예방과 적발 및 재발방지	25		C
	소 계	60		
외부 평가결과	내부감사 운영성과 및 사후관리의 적정성 (감사원 자체감사활동 심사결과 반영)		25	20.090
	기관의 청렴도 (국민권익위원회의 청렴도 측정결과 반영)		5	4.010
	소 계		30	
기관 경영평가결과	공기업·준정부기관 경영실적 평가결과 활용		10	8.007
	소 계		10	
전체 합계		60	40	

1. 감사의 전문성 확보

① 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 노력 및 성과와 관련하여 감사의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 상임감사는 기본적으로 일반전문가로 감사의 전문성을 제고하기 위해 감사교육훈련 프로그램에 적극적으로 참여하였다. 기자의 문제의식으로 기관의 내외환경 분석에 기초한 감사현황을 파악하여, 내부적으로 감사인 워크숍을 개최하고 외부적으로 45회의 지방사무소 방문을 통하여, 본인의 감사비전인 “최고의 감사서비스”를 소통하고, 구체적인 전략목표의 설정 등 감사전략체계를 재정립하려고 노력한 점이 인정된다. 둘째, 상임감사 본인의 역량을 진단하고, 부족한 감사관련 전문지식을 보완하기 위하여 외부 감사전문가의 특강, 자체 학습모임에 적극적으로 참여하는 등 본인의 전문성을 제고하려고 노력한 점이 긍정적으로 평가된다. 셋째, 감사실의 전문성을 제고하기 위하여, 상임감사는 장애요인을 극복하기 위해 적극적으로 노력하여 인력을 6명 증원한 실적이 인정된다. 특히, 임피제 우수인력을 권역본부의 내부통제에 활용한 실적이 돋보이며, 향후 유능한 임피제 인력을 보다 적극적으로 활용하는 것이 바람직한 것으로 판단된다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 상임감사의 감사비전인 “최고의 감사서비스”에 정합적인 방향으로 감사인의 전문성 제고를 위한 새로운 감사관리 및 전략적 인적자원관리 제도의 구체적 개선 노력이 미흡하다. 둘째, 상임감사의 전문성을 제고하기 위해 외부전문가의 활용에 적극적인 관심을 두어 새롭게 감사자문위원회 제도를 정비하여 유용한 자문의견을 제도개선에 반영한 실적은 긍정적으로 평가되지만, 감사자문위원회의 개최 실적이 1회에 그쳐 다소 미흡하다.

② 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사실의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사실의 다음과 같은 성과를 인정한다

다. 첫째, 기관은 감사실의 전문성을 제고하기 위해 일상적인 인사관리를 넘어 전략적 인적자원관리 접근법을 채택하였다. 감사실의 역량진단을 바탕으로 신규사업 리스크관리 등 부족한 역량분야 전문가를 새로운 인력으로 충원하였다. 또한, 감사인 개인수준에서 역량진단모형을 적용하여 역량 갭 분석을 기초로 필요한 교육훈련프로그램으로 연계하여 실시하려는 노력이 긍정적으로 평가된다. 둘째, 기관은 외부기관과 협력을 제고하기 위하여, 업무의 연계성을 고려한 유관 공공기관과 교차감사를 실시하였고, 특히 감사 우수기관의 벤치마킹 노력을 적극적으로 추진하였다. 향후, 기관 간 감사자원을 효율적으로 운용하고, 나아가 새로운 감사기법을 학습할 기회를 가질 수 있는 유관기관 간 쌍방향적 협력적 교차감사를 적극적인 태도로 확대하고 내실화할 필요가 있다. 셋째, 감사인의 학습조직화 역량을 제고할 수 있는 학습동아리 활동이 증가하였다. 외부 감사전문가의 특강을 내실 있게 실시하였고, 공식적인 워크숍 개최와 더불어 감사인이 자율적으로 운영하는 조조정감(早朝正監) 학습동아리 활동을 적극적으로 실시한 점이 긍정적으로 평가된다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 품질관리 차원에서 감사의 품질 제고를 위해 보다 체계적이고, 다양한 관리적 접근이 요구된다. 현행 내부 구성원을 대상으로 조사하는 설문조사에서 측정하는 전문성 지수 문항은 단순하다. 이러한 감사전문성 조사 수준의 감사품질 개선 노력을 넘어, 감사품질경진대회의 개최, 고객지향적인 감사프로세스 개선, 감사품질 제고와 연계한 행정자원(조직, 인력, 예산, 정보 등)의 재배분 등 보다 체계적인 접근이 바람직하다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “감사의 전문성 확보” 지표에 대하여 “B+”로 평가한다.

2. 감사의 윤리성 및 독립성 확보

① 감사의 윤리기준 준수 노력은 적절한가?

- 상임감사의 윤리기준 선도적 준수 및 윤리성 제고를 위한 체계적 프로세스 구축과 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 긍정적으로 평가한다. 상임감사의 업무추진비 공개 및 절감 노력과 경조사 화환조치 절제 노력 등 상임감사의 윤리성 확보를 위한 솔선수범 활동은 긍정적인 것으로 평가된다. 교육 및 벤치마킹 목적 이외에 사적인 해외출장은 시행하지 않는 등 해외 출장 및 연수를 자제한 노력은 긍정적으로 평가된다. 노사공동 선언을 통한 전 직원 청렴의식 고취, 청렴활동에 대한 공감대 형성 등도 타 기관 대비 우수한 것으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 상임감사의 사회공헌 활동은 타 기관 대비 미흡해 개선방안이 마련되어야 할 것으로 판단된다. 상임감사의 성실한 지역봉사 수준을 넘어서는 사회적 가치를 실현할 수 있는 사회적 일자리 및 지역사회 소외계층에 대한 나눔 실천 활동 등 체계적인 사회공헌 활동을 수행할 필요가 있을 것으로 판단된다.

② 윤리경영 지원을 위한 감사의 활동과 노력 및 성과는 적절한가?

- 윤리경영시스템 개선과 반부패 윤리인프라 구축과 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 찾아가는 청렴 소통활동 추진 등 현장 중심의 감사 활동과 상위직 대상 청렴도 측정 고도화, 청렴시민감사관 제도의 도입 등은 바람직한 것으로 평가된다. 내부자 신고를 정비하여, 접근성 향상, 엄중처분, 내부 신고자 보호를 통해 신뢰받는 내부 신고체계를 정립한 점은 타 기관 대비 우수한 것으로 평가된다. 또한 내부 신고자 체계의 종합화, 체계화를 통한 실효성 있는 제도 마련도 우수한 것으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 청렴 및 감사활동 강화를 위한 네트워크 활동 및 행사 실적이 타

기관 대비 미흡하여, 개선방안을 마련할 필요가 있다고 판단된다. 직원 채용비리사건은 발생하지 않았으나, 채용비리관련 감사원 결과 서류심사 시 실적과다 산정 등 행정실수에 의해 불합격자를 합격자로 선정하는 사례 발생 등이 있어 보다 정밀하고 세심한 정책 추진이 필요하다고 판단된다. 최근 사회적으로 문제가 되고 있는 성추행 및 성희롱사건이 발생하였는데, 기관 차원의 재발방지 대책을 마련하였으나, 보다 세밀한 대책 및 맞춤형 교육 등이 필요할 것으로 판단된다.

③ 감사의 독립성 확보노력은 적절한가?

- 독립적 감사업무 수행 및 인사, 성과평가 독립성 확보와 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 기관에 특화된 감사의 계량적 독립성 평가지표를 수립 운영하고 있어 바람직한 것으로 평가된다. 특히 국제내부감사기준(IPPF)의 1110(감사조직의 독립성)을 준용한 7대 분야(조직, 인사, 성과평가, 예산, 노사, 교육, 권한) 독립성 확보 체계 운영을 응용한 독립성 평가지표를 수립·운영한 점은 우수사례로 평가된다. 감사인의 독립성 강화를 위한 감사인 공모제는 시행하고 있으나, 장기근무 보장으로 감사인의 독립성 강화 효과가 있을 것으로 예상되는 감사인 전문직위제는 운영하고 있지 않아 개선 방안 마련이 필요하다고 판단된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 상임감사의 임명 후 실질적인 경영견제 능력을 보여주는 대표적인 주요 실적 및 사례는 타 기관 대비 다소 미흡하여, 이를 체계적으로 관리할 지표개발 및 실적관리시스템 정립이 필요하다고 판단된다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “감사의 윤리성 및 독립성 확보” 지표에 대하여 “B+”로 평가한다.

3. 내부통제 기능강화

① 감사계획과 예방적 내부통제 진단활동이 적절하게 설정되어 운영되고 있는가?

- 감사계획과 예방적 내부통제 진단활동과 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 예방적·선제적 감사를 비전으로 하는 감사전략을 수립하면서 세부 실행과제를 도출하여 2018년도 감사계획을 수립하였으며, 특히 2018년도 제1호 감사로 ‘채용·인사 및 일자리 정책이행 감사’를 실시하는 등 최근의 대외여건에 선제적으로 대응한 점이 긍정적이다. ‘녹조 등 수질현안 대응’을 중장기 과제로 추가 선정하는 등 사회적 가치를 반영한 점도 시의적절하다고 평가된다. 또한, 무리한 신규사업 감사 등 취약요소에 대한 감사자원 집중 배분으로 2017년도에 전년대비 40% 증가된 2,854억 원의 재정상 처분을 하는 등 감사효과를 극대화하는 노력을 기울였다. 최근 약 3,000건의 3년간 내·외부 감사 처분을 위험요소별로 분류하여 사고발생 고위험 요소를 선정한 것도 감사결과의 환류체계 강화측면에서 긍정적이라고 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 공사 조직 및 인력규모가 방대하고 대형 사업이 많은 속성상 감사의 위험요인이 상존해 있음을 감안하여 감사계획, 리스크 평가, 감사품질 평가 등 감사의 기본 프로세스별로 외부전문가를 적극 활용하여 감사여건 변화에 더욱 능동적으로 대처하는 것이 바람직하다고 판단된다. 중장기 현안과제 선정이나 위험요소 분류 등 내부통제 시스템의 설계·운용·개선에 있어서도 역시 관련 외부전문가나 교차감사 등 타 기관과의 정보교류를 통한 의견 반영 등 외부의 시각이 충분히 반영될 필요가 있다. 청렴시민감사관제도를 신설(2017.6)하여 감사 현안에 대처하고는 있으나, 현안과제나 핵심 리스크 요인은 감사의 대내외 여건 및 고객 만족도 등 국민 눈높이에 따라 계속 변하기 때문에 그러한 방안을 마련함에 있어 외부전문가의 자문 등을 더욱 충분히 활용하고 정기적으로 이를 피드백 하여 현실에 맞게 지속적으로 시스템을 업데이트 및 유지 관리해 나가는 노력이 요구된다고 하겠다.

② 내부통제시스템이 효과적으로 운영되고 있으며, 성과와 개선노력은 적절한가?

- 내부 통제시스템의 효과적인 운영과 성과 및 개선노력과 관련하여 감사와 감사 부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 해외사업 상설협의체를 주1회로 정례화하여 감사 - 법무 - 해외본부의 유기적·상시적 대응체계를 구축함으로써 해외 리스크를 최소화하는 노력을 하였다. 2017년도 11월에 신고자 보호·보상제도 안내, 불리한 처분 감면 규정, 포상금 지급 대상자 추천 추가 등 부정 청탁금지법 시행에 적극적으로 대응한 것은 긍정적이다. 현장의 각종 사고 발생 시 감사실 담당자에게 실시간 SMS 발송, 현장 부서 담당자의 피드백 및 감사실 담당자가 확인 가능하도록 하는 재난징후 모니터링을 실시하도록 한 것은 사고가 발생하기 쉬운 기관의 특성을 반영한 합리적인 개선이라고 평가된다. 그 외에도 실지감사에서 사용된 경비집행 부적정 적출 도구(Tool)를 고도화하여 상시모니터링 시나리오로 활용하는 등 부적정한 예산집행을 근절하는 노력을 기울인 점도 긍정적으로 평가할 만하다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 공익신고는 조직의 자정능력을 높이고 자율적인 내부통제체계 구축에 긴요하다. ‘공익신고 처리 및 신고자 보호 등에 관한 운영기준’ 및 ‘내부 신고자 보호기준’ 등을 통해 신고자 인적사항 비밀 보장 등 제도적인 뒷받침에도 불구하고 포상기준에 일치하는 신고나 부조리 공익신고가 저조하고 선물의 반환에 해당하는 신고만 주로 이루어지고 있는 실정인 바, 그 원인을 철저히 분석하여 이를 활성화해 나가기 위한 조직문화 혁신 및 제도개선 방안 마련이 요구된다고 하겠다. 현재 시행중인 신고방식 외에 다른 기관에서 운영 중인 익명 신고제도나 청렴우체통 등 제도를 벤치마킹하고 외부위탁이나 인력, 예산 지원책 등을 모색할 필요가 있다. 예방적 내부통제를 중시하고는 있지만 ‘자발적 컨설팅 감사’를 활성화하기 위하여 컨설팅의 절차나 면책범위, 사후 처리 등을 명문화함으로써 보다 체계적이고 지속가능하게 예방적 내부통제를 확대해 나가는 것이 바람직할 것으로 판단된다.

③ 내부감사 결과물에 대한 공유 및 피드백 활동은 적절한가?

- 내부감사 결과물에 대한 공유 및 피드백 활동과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 감사결과 및 반복 지적사례 저감방안 등에 대해 감사 워크숍 및 학습 동아리 토의를 실시하는 등 감사결과에 대한 공유 및 피드백 활동을 적극적으로 실시한 점이 긍정적이다. 수처리제(水處理劑) 운영실태 감사와 같이 감사원의 주요 취약분야 감사를 점검하는 등 외부감사 결과를 내부감사에 활용하기 위한 노력을 기울인 점도 긍정적으로 평가할 만하다.
- 다만, 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 최근의 4대강 문서유출 사태처럼 사회적 문제가 된 주요 이슈나 최근 수년간의 주요 감사사례에 대해서는 내부감사인 뿐 아니라 외부자문이나 용역 등을 통해 이를 객관적으로 분석하여 내부통제 시스템에 적절히 반영함으로써 재발을 방지하는 환류체계를 보다 강화해 나갈 필요가 있다. 핵심적인 사례로서 재발이 우려되는 사안에 대해서는 이사회나 경영전략회의에서 감사가 합리적인 대안을 제시함으로써 경영견제 역할을 더욱 적극적으로 수행하는 것이 바람직할 것이다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “내부통제 기능강화” 지표에 대하여 “B”로 평가한다.

4. 방만경영 예방과 적발 및 재발방지

- ① 방만경영 예방과 적발을 위한 관리시스템(정부 경영지침 준수 등을 포함한 목표 및 방법, 성과지표)을 체계적으로 마련하고, 지속적으로 개선해 가고 있는가?
 - 방만경영 예방과 적발을 위한 관리시스템의 체계적 수립 및 개선과 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 노력을 인정한다. 기관 특성을 반영한 방만경영 정의를 재정립하고 이에 따라 방만경영 위험요소를 도출하였으며 관리체계를 구축하였다. 신규로 성과지표를 발굴하여 성과관리체계를 정립하고 4단계 점검체계를 통해 경영공시 적정성 확보를 위해 노력한 결과, 기획재정부 점검시 무벌점을 달성하였다.
 - 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 성과지표와 실행과제 간의 체계적 연계성이 미흡하다. 구체적인 실행과제의 장단기 성과를 객관적이고 명확하게 측정할 수 있는 적절한 성과지표로 대체하여 성과관리 체계를 개선하는 것이 필요하다. 특히 성과지표 중 일상감사 의견제시율, 내부공익 신고건수 등은 성과(outcome)지표로 활용되고 있으나, 이는 투입(input) 또는 과정(process) 중심의 지표이므로 적절한 성과지표로 보기 어렵다. 성과(outcome) 또는 성과 선행 산출(output) 중심 지표를 개발·도입하는 것이 바람직하다. 또한 성과지표의 경우 목표설정 근거의 타당성이 미흡하므로 목표설정에 대한 명확하고 타당한 근거가 제시될 필요가 있다.
 - 자율점검의 실효성을 제고하기 위해서 현업부서에서 사용할 방만경영 예방 체크리스트를 e-감사시스템에 탑재하여 자율점검과 감사실의 사후관리를 시스템 상에서 효율적으로 관리하는 방향으로 시스템을 고도화할 필요가 있다.

② 방만경영 예방 및 적발 감사활동을 통한 방만경영 예방과 적발 성과는 어떠한가?

- 방만경영 예방과 적발 성과와 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 일상감사 활동을 통해 192억 원의 예산을 절감하였고 해외소재 수력발전사업의 방만경영 위험요소를 개선한 것은 긍정적으로 평가된다. 또한 건설사업의 단계별 중점착안에 기반하여 적발활동을 실시한 결과, 1,661억 원의 예산을 절감하는 재무적 성과를 거두었다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 내부자 신고건수가 타 기관에 비해 많은 편이나 신고내역 및 포상건수를 고려할 때 제도 원래 취지의 목적을 충분히 달성하고 있다고 판단하기에 다소 미흡하다. 주기적으로 인지도 및 신뢰도 조사를 실시하여 조사결과를 내부자신고제도의 개선에 활용하는 지속적인 노력이 요구된다.
- 13건의 임직원 관련 사고발생 및 국민권익위 청렴도평가에서 기관의 낮은 순위를 기록한 것은 방만경영 예방 및 적발활동의 성과가 여전히 다소 미흡한 것을 반영한다고 판단된다. 특히 유사사례의 사건이 발생하고 있는 점을 감안할 때, 면밀하게 원인을 분석하고 개선방안의 모색을 통해 제도적 장치를 보완함으로써 유사사례의 재발을 방지하는 노력이 필요하다.

③ 방만경영 근절과 재발방지를 위한 노력과 성과는 어떠한가?

- 방만경영 근절과 재발방지와 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 방만경영 근절을 위해 위험요소별 위반사례의 원인 분석을 통해 제도를 개선하였다. 타 공공기관의 모범사례를 벤치마킹하여 청렴시민감사관제도를 도입하는 등 제도 개선에 활용하였다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 방만경영 근절 및 재발방지를 위한 성과지표에 유사사례 재발률과

같이 제도개선의 효과를 직접적으로 측정할 수 있는 지표를 추가하여 성과관리 체계를 고도화하는 것이 바람직하다.

- 방만경영 관련 교육성과의 측정 및 평가 측면에서 미흡한 것으로 판단된다. 교육의 성과를 평가하여 교육계획의 수립 및 개선에 환류하는 것이 필요하다. 또한 내부 및 외부감사 지적사항의 미결비율이 다소 높은 편이므로 감사 지적사항 이행에 대해 지속적인 점검 노력이 필요한 것으로 판단된다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “방만경영 예방과 적발 및 재발방지” 지표에 대하여 “C”로 평가한다.

4. 한국철도공사

❖ 평가결과요약

평가범주	평가지표	가중치		등급
		비계량	계량	
감사활동의 적정성 및 직무성과	감사의 전문성 확보	10		A°
	감사의 윤리성 및 독립성 확보	10		B ⁺
	내부통제 기능강화	15		B°
	방만경영 예방과 적발 및 재발방지	25		B°
	소 계	60		
외부 평가결과	내부감사 운영성과 및 사후관리의 적정성 (감사원 자체감사활동 심사결과 반영)		25	20.975
	기관의 청렴도 (국민권익위원회의 청렴도 측정결과 반영)		5	4.090
	소 계		30	
기관 경영평가결과	공기업·준정부기관 경영실적 평가결과 활용		10	6.936
	소 계		10	
전체 합계		60	40	

1. 감사의 전문성 확보

① 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 노력 및 성과와 관련하여 감사의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 상임감사는 기본적으로 경찰행정가로 감사의 전문성을 제고하기 위해 본인의 역량을 진단하고, 부족한 전문역량을 보완하기 위하여 감사교육훈련 프로그램에 적극적으로 참여하였다. 본인의 감사비전인 “공정한 감사 신뢰받는 코레일”을 제시하고, 사전예방적 감사의 관점에서 경영현안에 대안을 적극적으로 개진한 노력이 긍정적으로 평가된다. 특히, 상임감사가 주도한 기관의 부품 구매 관련 감사활동으로 인한 예산절감 효과 돋보인다. 둘째, 상임감사는 외부 감사전문가를 적극적으로 활용하기 위하여 감사정책자문단에 법률, 회계전문가를 확충하고, 분야별로 자문회의를 개최하여 내실 있게 운영한 점이 인정된다. 셋째, 상임감사는 부족한 현원을 충원하기 위하여 적극적으로 노력하여 감사실 인력을 4명 증원한 실적이 인정된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 상임감사의 감사방향인 ‘공정한 감사, 사전예방적 감사’에 정합적인 방향으로 감사인의 전문성 제고를 위한 새로운 감사관리 및 전략적 인적자원관리 제도의 구체적 개선 노력이 미흡하다.

② 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사실의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사실의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 기관은 감사실의 전문성을 제고하기 위해 일상적인 인사관리를 넘어 보다 전략적 인적자원관리 접근법을 채택하였다. 감사인 개인수준에서 역량진단모형을 적용하여 역량 갭 분석을 기초로 재무회계, IT분야 등 부족한 역량을 보완하기 위한 교육훈련프로그램으로 연계하려는 노력은 긍정적으로 평가된다. 다만, 개인별 진단수준이 타 기관에 비해 상대적으로 정교하지는 못하여, 향후 빅데이터 등 새로운 교육수요에 대응하고 맞춤형 교육프로그램으로 연계되도록

노력하는 것이 바람직하다. 둘째, 신규 감사인 선발과정에서 감사인력 풀을 통해 우수인력을 예비 감사자원으로 관리하고, 특히 감사인 선발 시 내부 실·처장으로 구성되는 감사인선발위원회가 심층인터뷰를 실시하는 노력이 인정된다. 향후, 이를 역량평가 수준으로 강화하는 방안을 검토할 필요가 있을 것이다. 셋째, 기관은 외부 감사전문기관과 협력을 제고하기 위하여 업무의 연계성을 고려한 4개 공공기관과 교차감사를 실시하였고, 특히 감사 우수기관의 벤치마킹 노력을 적극적으로 추진하였다. 향후, 기관 간 감사자원을 효율적으로 운용하고, 나아가 새로운 감사기법을 학습할 기회를 가질 수 있는 유관기관 간 협력적 교차감사를 보다 적극적인 태도로 확대하고 내실화할 필요가 있다. 넷째, 감사인의 학습조직화 역량을 제고할 수 있는 학습동아리 실적이 인정된다. 공식적인 워크숍 개최와 더불어, 감사인이 지식을 공유할 수 있는 ‘노하우방’을 운영하고, 테마별로 구성된 학습동아리 활동을 적극적으로 실시하여 외부기관의 수상실적이 긍정적으로 평가된다. 다섯째, 기관은 감사처분서 모의시험 경진대회, 실제 감사품질 평가대회 등 감사품질 제고를 위해 외부심사위원이 관여하는 경진대회를 개최하여 우수 감사인에 대한 포상을 실시한 실적이 모범사례로 평가된다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 감사전문성의 측정도구로 피감직원을 대상으로 온라인 설문조사를 통하여 조사하고 있는데, 설문문항의 평균값 분석 등 비교적 단순하여 많은 성과정보를 구하기 어렵다. 향후, 감사전문성에 영향을 미치는 변수 간 관계를 분석하고, 많은 의견과 정보가 담긴 주관식 답변에 대해 더욱 관심을 가지고 이를 제도개선으로 환류하는 데 보다 적극적인 노력이 요구된다. 둘째, 품질관리 차원에서 감사의 품질 제고를 위해 보다 체계적이고, 다양한 관리적 접근이 요구된다. 감사전문성 조사와 품질 경진대회를 넘어, 고객지향적인 감사프로세스 개선, 감사품질 제고와 연계한 행정자원(조직, 인력, 예산, 정보 등)의 재배분 등 보다 체계적 접근이 바람직하다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “감사의 전문성 확보” 지표에 대하여 “A”로 평가한다.

2. 감사의 윤리성 및 독립성 확보

① 감사의 윤리기준 준수 노력은 적절한가?

- 상임감사의 윤리기준 선도적 준수 및 윤리성 제고를 위한 체계적 프로세스 구축과 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 긍정적으로 평가한다. 상임감사의 업무추진비 사용내역 매월 공시 및 직무 청렴의무 및 책임서약 체결 등 상임감사의 윤리성 확보를 위한 솔선수범 활동은 긍정적인 것으로 평가된다. 교육 및 벤치마킹 목적 이외에 사적인 해외출장은 시행하지 않는 등 해외 출장 및 연수를 자제한 노력은 긍정적으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 상임감사의 사회공헌 활동은 타 기관 대비 미흡해 개선방안이 마련되어야 할 것으로 판단된다. 상임감사의 성실한 지역봉사 수준을 넘어서는 사회적 가치를 실현할 수 있는 사회적 일자리 및 지역사회 소외계층에 대한 나눔 실천활동 등 체계적인 사회공헌 활동을 수행할 필요가 있을 것으로 판단된다.

② 윤리경영 지원을 위한 감사의 활동과 노력 및 성과는 적절한가?

- 윤리경영시스템 개선과 반부패 윤리인프라 구축과 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 감사인에 대한 단계별 복무관리 심층 강화와 부패 유형별/직렬별/소속별 특성에 맞춰 맞춤형 청렴교육을 시행하는 “찾아가는 현장 맞춤형 학교” 등은 우수한 것으로 평가된다. 특히 IT기반 소통 및 참여형 청렴의지 전파 등 참여형 청렴확산 운동은 좋은 사례이며, 신고활성화를 위한 모의체험 이벤트는 우수사례로 평가된다. 또한 감사부서원의 윤리성 확보를 위한 노력 부분에서 새롭게 시도되거나 노력한 사항이 타 기관 대비 우수한 것으로 평가된다. 임직원에 대한 다양한 부패유형 분석 및 그에 따른 맞춤형 교육 및 윤리문화 확산 프로그램의 실행이 우수하며, 특히 맞춤형 교육으로 외부 청렴도를 향상시킨 사례는 우수한 것으로 평가된다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 직원 채용비리사건은 발생하지 않았으나, 감사원 감사결과 취업지원대상자 특별채용 시 보훈가점 적용 부적정 등 지적이 있어 보다 정밀하고 세심한 정책 추진이 필요하다고 판단된다. 최근 사회적으로 문제가 되고 있는 성추행 및 성희롱사건이 발생하였는데, 기관차원의 재발방지대책을 마련하였으나, 보다 세밀한 대책 및 맞춤형 교육 등이 필요할 것으로 판단된다.

③ 감사의 독립성 확보노력은 적절한가?

- 독립적 감사업무 수행 및 인사, 성과평가 독립성 확보와 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 상임감사의 임명 후 실질적인 경영견제 능력을 보여주는 대표적인 주요실적 및 사례는 타 기관 대비 우수한 것으로 평가된다. 특히 경영제언, 업무개선 건수, 재정성과 금액, 일상감사 의견제시율 등을 지표화하여 관리하는 체계는 타 기관 대비 우수한 사례로 판단된다. 감사인의 독립성 강화를 위한 감사인 공모제는 시행하고 있으나, 장기근무 보장으로 감사인의 독립성 강화 효과가 있을 것으로 예상되는 감사인 전문직위제는 운영하고 있지 않아 개선방안 마련이 필요하다고 판단된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 기관에 특화된 감사의 계량적 독립성 평가지표를 수립·운영하고 있으나, 비계량 지표 추가 및 객관성 제고 등 추가적인 개선방안이 마련되어야 할 것으로 판단된다. 특히 국제내부감사기준(IPPF)의 1110(감사조직의 독립성)을 준용한 7대 분야(조직, 인사, 성과평가, 예산, 노사, 교육, 권한) 독립성 확보 체계 운영을 응용한 독립성 평가지표를 수립·운영할 필요가 있다고 판단된다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “감사의 윤리성 및 독립성 확보” 지표에 대하여 “B+”로 평가한다.

3. 내부통제 기능강화

① 감사계획과 예방적 내부통제 진단활동이 적절하게 설정되어 운영되고 있는가?

- 감사계획과 예방적 내부통제 진단활동과 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 외부전문가, 내부 직원의 심층토론을 통해 감사전략 방향을 재설정하고 그에 따라 청렴한 조직문화 확립을 주 내용으로 하는 2017년도 감사계획을 수립하였다. 경영진과의 심층토론회를 거쳐 투자위험 관리 등 5대 미래위험 대비 현안과제를 선정, 체계적 통제노력을 기울인 점이 긍정적이다. 안전관리의 내부통제 결과 유럽철도연합(ERA) 기준 글로벌 최고 수준의 안전성을 유지하는 성과(2014년 0.262 → 2017년 0.149, 영국 0.099)를 거둔 점은 긍정적으로 평가할 만하다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 공사 조직 및 인력규모가 방대하고 대형사업이 많은 속성상 감사의 위험요인이 상존해 있음을 감안하여 감사계획, 리스크 평가, 감사품질 평가 등 감사의 기본 프로세스별로 외부전문가를 적극 활용하여 감사여건 변화에 더욱 능동적으로 대처하는 것이 바람직하다고 판단된다. 중장기 위험대비 현안과제 선정, 3중 감사라인 구축 등 내부통제 시스템의 설계·운용·개선 전반에 있어서도 내부 직원뿐 아니라 청렴 옴부즈만 등 관련 외부전문가나 교차감사 등 타 기관과의 정보교류를 통한 의견 반영 등 외부의 시각이 충분히 반영될 필요가 있다. 현안과제나 핵심 리스크 요인은 감사의 대내외 여건 및 고객 만족도 등 국민 눈높이에 따라 계속 변하기 때문에, 그러한 방안을 마련함에 있어 외부전문가의 자문 등을 충분히 활용하고 정기적으로 이를 피드백 하여 현실에 맞게 지속적으로 시스템을 업데이트 및 유지 관리해 나가는 노력이 요구된다고 하겠다. 또한, 퇴직자에 대한 전관예우를 방지하기 위한 제도적 장치로서 계약업무 처리 시행세칙에 취업제한 대상자를 고용한 업체에 대한 불이익 등 계약과 관련한 기본적인 사항이 규정되어 있으나, 최근 정부의 공무원 행동강령 개정에 따라 퇴직자와의 사적접촉 신고 의무가 추가(2018.4)되는 등 퇴직자와의 부당한 업무처리 위협에 대한 통제 필요성이 증가하는 추세를 고려하여 임직원 행

동강령규정 등 관련규정에 퇴직자에 대한 비밀 유출이나 특혜제공 금지, 이해관계 직무의 회피, 사적 접촉 제한 등 보다 구체적인 사항이 추가되는 것이 바람직할 것으로 판단된다. 자회사나 유관 기관/업체에 나가 있는 퇴직자에 대한 좀 더 정확한 현황파악과 아울러 내부통제 모니터링 시스템에 반영 등 적극적인 대책을 강구할 필요가 있다. 앞으로 퇴직자 통제규정이 잘 시행되고 있는지 점검하고 설문조사 등을 통해 부족한 부분에 대해서는 계속적으로 보완하는 등 피드백을 강화하는 노력도 요구된다고 하겠다.

② 내부통제시스템이 효과적으로 운영되고 있으며, 성과와 개선노력은 적절한가?

- 내부 통제시스템의 효과적인 운영과 성과 및 개선노력과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 통제환경, 위험평가 등 5대 평가요소별로 국제표준의 내부 통제수준을 진단하고 외부전문가에 의한 검증절차를 거쳐 개선방안을 도출하였다. 이례사항 데이터 자동추출 등 빅 데이터 분석을 통한 상시 모니터링 시나리오를 개발·운영한 점이 긍정적이다. 금품·향응수수, 공금횡령·유용 등의 부패행위를 신고하지 않은 경우 징계를 할 수 있도록 임직원 행동강령을 개정하고, 익명신고 이벤트 행사를 통해 부패행위 신고 방법에 대한 홍보를 실시한 점은 긍정적으로 평가할 만하다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점과 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 공익신고는 조직의 자정능력을 높이고 자율적인 내부통제체계 구축에 필요하다. 부패 신고 활성화를 위한 여러 노력으로 2016년도에 비해 2017년도에 신고접수 건수가 증가(12건 → 28건)하였으나 여전히 포상기준에 일치하는 부조리 공익신고는 1건에 불과한 등 저조한 실정인 바, 그 원인을 철저히 분석하여 공익신고를 활성화하기 위한 조직문화 혁신 및 제도개선방안을 좀 더 마련할 필요가 있다. 외부위탁 확대나 인력, 예산 지원책 등을 모색하고 부패행위 신고자에 대한 보호 강화, 포상 조치를 널리 홍보하는 것도 좋은 방안이 될 수 있을 것이다. 예방적 내부통제를 중시하고는 있지만 직원들의 자발적인 컨설팅 감사를 더욱 활성화하기 위하여 컨설팅의 절차나 면책범위, 사후 처리 등을 별도 독립된 지침으로 명문화함으로써 보다 체계적이고 지속가능하게 예

방적 내부통제를 확대해 나가는 것이 바람직할 것으로 판단된다.

③ 내부감사 결과물에 대한 공유 및 피드백 활동은 적절한가?

- 내부감사 결과물에 대한 공유 및 피드백 활동과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 외부감사 결과 지적사항을 내부감사활동과 유기적으로 연계하고 내부감사의 만족도 조사 및 정기적 감사품질 평가로 감사결과에 대한 공유 및 피드백 노력을 기울인 점이 긍정적이다. 유형별 주요 지적사항을 감사사례방에 등재하고 감사결과 관리 전담 감사인 지정제도를 운영하는 등 감사결과 철저한 사후관리로 유사사례의 재발생률이 하락한 점은 긍정적으로 평가할 만하다.
- 다만, 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 감사결과 심의위원회에 노무사나 변호사 등 외부위원을 참여시킴으로써 감사결과 처분요구의 공정성을 확보하는 것이 바람직할 것으로 판단된다. 업체로부터의 금품수수 등 반복적으로 발생하는 고질적인 문제나 감사에서 반복적으로 지적되는 사례에 대해서도 외부자문이나 용역 등을 통해 이를 보다 객관적으로 분석하여 내부통제 시스템에 적절히 반영함으로써 재발을 방지하는 환류체계를 보다 강화해나갈 필요가 있다. 핵심문제에 대해서는 이사회나 경영전략 회의에서 감사가 합리적인 대안을 제시함으로써 경영건제 역할을 더욱 적극적으로 수행하는 것이 바람직할 것이다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “내부통제 기능강화” 지표에 대하여 “B”로 평가한다.

4. 방만경영 예방과 적발 및 재발방지

① 방만경영 예방과 적발을 위한 관리시스템(정부 경영지침 준수 등을 포함한 목표 및 방법, 성과지표)을 체계적으로 마련하고, 지속적으로 개선해 가고 있는가?

- 방만경영 예방과 적발을 위한 관리시스템의 체계적 수립 및 개선과 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 노력을 인정한다. e-감사시스템 내 체크리스트 자가점검 시스템을 구축하여 현업부서의 자가점검 시스템을 고도화한 것은 매우 긍정적이다. 방만경영 위험요소를 식별하고 위험수준 측정을 통해 관리목표를 수립하고 세부 추진과제를 도출하였다. 방만경영 적발의 재무적 성과에 대한 계량적 성과지표를 도입하여 성과관리체계를 개선하였다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 추진과제에서 도출된 실행과제와 성과지표 간의 체계적 연계성이 다소 미흡하다. 실행과제의 성과(outcome)를 측정하는 성과지표를 선정함으로써 연계성을 제고할 필요가 있다. 경영공시 점검방식의 개선에도 불구하고 기획재정부의 경영공시 점검결과를 감안할 때, 기관의 경영공시 적정성 확보 노력이 여전히 다소 미흡한 것으로 보인다. 적정성 확보를 위한 지속적인 노력이 필요할 것으로 보인다.
- 방만경영 예방지수가 임직원을 대상으로 한 설문조사에 의해 산출된다는 점을 감안할 때, 적발 감사활동의 성과를 측정하는 계량 성과지표와 같이 예방활동의 재무적 성과를 객관적으로 측정하는 계량 성과지표를 도입하여 보완하는 것이 바람직할 것으로 보인다.

② 방만경영 예방 및 적발 감사활동을 통한 방만경영 예방과 적발 성과는 어떠한가?

- 방만경영 예방과 적발 성과와 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 노

력과 성과를 인정한다. 일상감사 실시를 통해 504억 원의 예산을 절감하였고, 사후 적발활동에 의해 104억 원의 재무적 성과를 달성하였다. 또한 방만경영 예방추진단의 활동을 통해 8건의 자율제도 개선과제를 발굴하였다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 부패신고 모의체험 실시 및 교육·홍보에 힘입어 내부자신고 건수가 전년도에 비해 100% 증가하였으나, 부패인식도 설문조사의 결과에서 신분 노출에 대한 걱정이 신고를 꺼리는 가장 큰 이유라는 점은 여전히 익명성 보호 측면에서 개선의 여지가 있는 것으로 판단된다.
- 방만경영 관련 외부지적사항이 20건으로 전년도에 비해 크게 증가한 점은 방만경영 예방 및 적발활동의 성과가 다소 미흡한 것을 반영한다고 판단된다. 면밀하게 원인을 분석하고 개선방안의 모색을 통해 제도적 장치를 보완함으로써 유사사례의 재발을 방지하는 노력이 필요하다. 또한 자율점검의 실효성을 제고하기 위해서 자율점검 활동과 관련하여 현업부서 직원에 대한 직접적이고 강화된 인센티브 및 제재 방안을 마련할 필요가 있을 것으로 보인다.

③ 방만경영 근절과 재발방지를 위한 노력과 성과는 어떠한가?

- 방만경영 근절과 재발방지와 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 맞춤형 사례교육 실시 및 블로그 운영 등 방만경영 재발방지를 위한 다양한 교육 및 공유 활동을 실시하였다. 유사사례 재발생률 성과지표를 활용하여 성과관리를 실시하는 한편, 타 공공기관의 우수사례를 벤치마킹하여 제도를 개선하였다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 기관이 방만경영 재발방지를 위해 중점적으로 실시하고 있는 교육 활동에 있어 교육의 성과를 평가분석하고 이러한 분석결과를 향후 교육계획에 반영하는 것이 필요하다. 또한 성과지표 중 감사처분 이행률은 2년 연속 100%를 달성하였으므로 보다 실효성 있고 도전적인 성과지표를 설정하여 방만경영

재발방지 노력 및 활동의 성과를 관리해 나가는 것이 바람직하다.

- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “방만경영 예방과 적발 및 재발방지” 지표에 대하여 “B^o”로 평가한다.

2

공기업 2

5. 그랜드코리아레저(주)
6. 한국가스기술공사
7. 한국감정원
8. 한국관광공사
9. 한국남동발전(주)
10. 한국남부발전(주)
11. 한국마사회
12. 한국수력원자력(주)
13. 한국전력기술(주)
14. 한전KDN(주)

5. 그랜드코리아레저(주)

❖ 평가결과요약

평가범주	평가지표	가중치		등급
		비계량	계량	
감사활동의 적정성 및 직무성과	감사의 전문성 확보	10		D°
	감사의 윤리성 및 독립성 확보	10		D°
	내부통제 기능강화	15		D°
	방만경영 예방과 적발 및 재발방지	25		D°
	소 계	60		
외부 평가결과	내부감사 운영성과 및 사후관리의 적정성 (감사원 자체감사활동 심사결과 반영)		25	17.678
	기관의 청렴도 (국민권익위원회의 청렴도 측정결과 반영)		5	3.635
	소 계		30	
기관 경영평가결과	공기업·준정부기관 경영실적 평가결과 활용		10	5.921
	소 계		10	
전체 합계		60	40	

1. 감사의 전문성 확보

① 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 노력 및 성과와 관련하여 감사의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 상임감사는 기본적으로 민간부문의 경영전문가로 감사의 전문성을 제고하기 위해 감사교육훈련 프로그램에 적극적으로 참여하고, 기관의 새로운 환경에서 본인의 감사비전인 “투명성을 선도하는 전문 감사조직”을 제시하고, 감사 전략체계도를 재정립하려고 노력한 점이 인정된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 상임감사의 감사철학과 감사비전인 “투명성을 선도하는 전문 감사조직”에 정합적인 방향으로 상임감사 및 감사인의 전문성 제고를 위한 새로운 감사관리 및 전략적 인적자원관리 제도의 구체적 개선 노력이 미흡하다. 둘째, 상임감사의 전문성을 제고하기 위해 외부전문가를 기관의 특정감사 활동에 활용하고, 청렴시민감사관 제도를 운영하는데 관심을 두었지만, 보다 본격적으로 외부 감사전문가의 의견 및 지식을 수렴할 수 있는 공식적인 감사자문위원회의 운영 실적이 미흡하다.

② 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사실의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사실의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 기관은 감사실의 인력을 1명 증원하고, 감사인공모제를 도입하고, 감사실에 유능한 인력을 유지하려는 노력으로 감사인 평균근속기간이 3년 넘게 유지하고 있는데, 이러한 노력은 긍정적으로 평가된다. 둘째, 품질관리 차원에서 외부전문가를 활용하여 기관의 내부감사 품질진단을 실시하고, 우수 공기업의 감사활동과 비교하여, 이 결과를 토대로 감사실 워크숍을 실시하여 기관의 장단기 감사 개선과제를 도출한 노력은 긍정적으로 평가된다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 기관은 감사인의 전문성을 제고하기 위해 현행 일상적인 감사교육훈련 프로그램의 운영을 넘어 보다 전략적 인적자원관리 접근이 요구된다. 이러한 관점에서 ‘투명성을 선도하는 전문 감사조직’이라는 새로운 감사의 목표와 미션을 효과적으로 수행하기 위해 감사인에게 요구되는 추가적인 핵심역량은 무엇인지 분석하고, 현행 감사인의 역량수준과 차이를 분석한 후, 보다 전략적인 교육훈련프로그램으로 연계할 필요가 있다. 둘째, 품질관리 차원에서 감사의 품질 제고를 위해 보다 체계적이고, 다양한 관리적 접근이 요구된다. 현행 내부 구성원을 대상으로 설문조사에서 측정하는 전문성 문항은 단순하다. 이러한 감사만족도 조사의 감사품질 개선 수준을 넘어, 감사품질경진대회의 개최, 고객지향적인 감사프로세스 개선, 감사품질 제고와 연계한 행정자원(조직, 인력, 예산, 정보 등)의 재배분 등 보다 체계적인 접근이 바람직하다. 셋째, 기관은 외부기관과 감사활동 교류를 통해 우수 공기업의 감사정보를 학습할 수 있는 실적이 상대적으로 미흡하다. 향후, 본격적인 기관 간 교차감사 제도로 확산되는 것이 바람직하다. 즉 기관 간 감사자원을 효율적으로 운용하고, 나아가 새로운 감사기법을 학습할 기회를 가질 수 있는 쌍방향적인 협력적 교차감사를 보다 적극적인 자세로 확대하고 내실화할 필요가 있다. 넷째, 감사인의 학습조직화 역량을 제고할 수 있는 학습동아리 활동이 미흡하다. 향후, 공식적인 워크숍 개최 지원 차원을 넘어, 감사인이 보다 자율적으로 운영하는 학습동아리 활동의 내실화를 모색할 필요가 있을 것이다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “감사의 전문성 확보” 지표에 대하여 “D”로 평가한다.

2. 감사의 윤리성 및 독립성 확보

① 감사의 윤리기준 준수 노력은 적절한가?

- 상임감사의 윤리기준 선도적 준수 및 윤리성 제고를 위한 체계적 프로세스 구축과 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 긍정적으로 평가한다. 상임감사의 업무추진비 공개 및 절감 노력과 경조사 화환조치 절제 노력 등 상임감사의 윤리성 확보를 위한 솔선수범 활동은 긍정적인 것으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 상임감사의 사회공헌 활동은 타 기관 대비 미흡해 개선방안이 마련되어야 할 것으로 판단된다. 상임감사의 성실한 지역봉사 수준을 넘어서는 사회적 가치를 실현할 수 있는 사회적 일자리 및 지역사회 소외계층에 대한 나눔 실천활동 등 체계적인 사회공헌 활동을 수행할 필요가 있을 것으로 판단된다. 또한 상임감사의 취임이후 해외출장 자제 노력은 타 기관 대비 미흡하여, 개선할 필요가 있다고 판단된다.

② 윤리경영 지원을 위한 감사의 활동과 노력 및 성과는 적절한가?

- 윤리경영시스템 개선과 반부패 윤리인프라 구축과 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 감사인의 선발 자격 및 행동규범에 윤리기준 명확화와 감사인의 부적정한 감사활동 금지 강화, 평가 우수 및 유관 공공기관 청렴 클러스터 운영 등의 활동은 긍정적인 것으로 판단된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 상임감사의 취임 후 감사부서의 윤리성 확보를 위한 노력부분에서 상임감사가 새롭게 제안하거나 개선된 우수사례가 타 기관 대비 다소 미흡하여, 타 공공기관의 우수사례를 벤치마킹하여 제도적으로 반영하는 등의 적극적인 개선 노력이 필요하다고 판단된다. 임직원에게 대한 다양한 취약 부서 및 부패유형 분석과 그에 따른 맞춤형 교육 및 윤리문화 확산 프로그램의 실행이 타

기관 대비 다소 미흡해 개선방안이 마련되어야 할 것으로 판단된다. 특히 맞춤형 교육으로 청렴도 평가 중 가장 부진한 내부 청렴도를 향상시킬 수 있는 환류체계도 제고할 필요가 있을 것이다. 내부자 신고의 신뢰체계를 기초로 한 실효성 있는 제도 시행 및 실적이 타 기관 대비 미흡하여 개선방안 마련이 필요한 것으로 평가된다. 특히 신고인의 익명성과 신상을 보호할 수 있는 외부 신고체계의 시행이 필요하다고 판단된다. 찾아가는 현장 소통 및 청렴컨설팅이 타 기관 대비 다소 미흡하여, 찾아가는 청렴상담소 방식의 개선방안을 마련할 필요가 있다고 판단된다. 직원 채용비리사건은 발생하지 않았으나, 감사원 감사결과 임원 대우 계약직 직원 채용 부적정 등 3건의 조치 등 지적이 있어 재발방지를 위한 보다 정밀하고 세심한 정책 추진이 필요하다고 판단된다.

③ 감사의 독립성 확보노력은 적절한가?

- 독립적 감사업무 수행 및 인사, 성과평가 독립성 확보와 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 감사인 역량강화를 위한 교육관련 예산 및 감사활동관련 예산의 소기 목표 달성은 긍정적으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 상임감사의 임명 후 실질적인 경영견제 능력을 보여주는 대표적인 주요 실적 및 사례는 타 기관 대비 다소 미흡하여, 이를 체계적으로 관리할 지표개발 및 실적관리시스템 정립이 필요하다고 판단된다. 감사인의 독립성 강화를 위한 감사인 공모제는 시행하고 있으나, 장기근무 보장으로 감사인의 독립성 강화 효과가 있을 것으로 예상되는 감사인 전문직위제는 운영하고 있지 않아 개선방안 마련이 필요하다고 판단된다. 기관에 특화된 감사의 계량적 독립성 평가지표를 수립·운영하고 있지 않아 개선방안이 마련되어야 할 것으로 판단된다. 특히 국제내부감사기준(IPPF)의 1110(감사조직의 독립성)을 준용한 7대 분야(조직, 인사, 성과평가, 예산, 노사, 교육, 권한) 독립성 확보 체계 운영을 응용한 독립성 평가지표를 수립·운영할 필요가 있다고 판단된다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “감사의 윤리성 및 독립성 확보” 지표에 대하여 “D^o”로 평가한다.

3. 내부통제 기능강화

① 감사계획과 예방적 내부통제 진단활동이 적절하게 설정되어 운영되고 있는가?

- 감사계획과 예방적 내부통제 진단활동과 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 감사업무 선진화를 위한 비전 전략을 수립하고 연간 감사계획에 반영하였다. 고유위험을 제거하기 위한 리스크를 분석하고 그에 맞춰 감사 프로세스를 재정립하면서 부패위험 요소가 많은 카지노 영업·마케팅 현황을 분석하고 내부감사 체크리스트를 수립한 점이 긍정적이다. 공기업 지정 이후 대내외 요구사항을 반영하여 기본적인 감사활동 기반을 마련하였다고 평가할 수 있다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 공기업 지정 이후의 체계적인 장기 감사발전계획을 좀 더 보강하고 가다듬는 노력이 요구된다. 카지노의 성격상 현금사고 발생방지의 단기간의 대응에 치중하는 감사방식보다는 현장의 자율통제 역량과 내부통제 부서의 역할을 확대하는 현장 - 내부통제 부서 - 감사실의 3중 보증체계 확립을 통해 지속가능한 감사시스템 구축이 필요하다. 이를 위하여 타 기관의 바람직한 내부통제 체계를 적극적으로 벤치마킹하여 발전시켜 나갈 필요가 있다고 판단된다. 특히 감사계획, 리스크 평가, 감사품질 평가 등 감사의 기본 프로세스별로 외부전문가를 적극 활용하여 감사여건 변화에 더욱 능동적으로 대처하는 것이 바람직할 것이다. 중장기 현안과제 선정이나 위험요소 분류 등 내부통제 시스템의 설계·운영·개선에 있어서도 역시 관련 외부전문가나 교차감사 등 타 기관과의 정보교류를 통한 의견 반영 등 외부의 시각이 충분히 반영될 필요가 있다. 청렴시민감사관제도를 운영하여 감사 현안에 대처하고는 있으나, 현안과제나 핵심 리스크 요인은 감사의 대내외 여건 및 고객 만족도 등 국민 눈높이에 따라 계속 변하기 때문에 그러한 방안을 마련함에 있어 외부전문가의 자문 등을 더욱 충분히 활용하고 정기적으로 이를 피드백 하여 현실에 맞게 지속적으로 시스템을 업데이트 및 유지·관리해 나가는 노력이 요구된다고 하겠다.

② 내부통제시스템이 효과적으로 운영되고 있으며, 성과와 개선노력은 적절한가?

- 내부 통제시스템의 효과적인 운영과 성과 및 개선노력과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 2017년 10월 청탁금지법 위반행위 신고센터를 홈페이지에 설치하였고, 공무수행 사인을 홈페이지를 통해 외부에 공개하였으며 청탁방지 담당관을 지정하는 등 부정부패 예방을 위한 청탁금지법 이행 노력이 있었던 점은 긍정적이다. 임직원의 국내외 카지노 출입 등 직장질서 문란 점검 등 기관 고유의 위험 중심으로 선택과 집중의 감사자원 배분을 강화하였으며, e-감사시스템 등을 활용한 법인카드 사용, 마케팅 활동비(쿠폰, 프로모션 쿠폰) 집행 등 기관 특성을 고려한 취약분야 사전 예방 활동이 일정한 성과를 거두었다고 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점과 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 공익신고는 조직의 자정능력을 높이고 자율적인 내부통제체계 구축에 긴요함에도 불구하고 포상기준에 일치하는 신고나 부조리 공익신고가 저조한 실정인 바, 그 원인을 철저히 분석하여 이를 활성화해 나가기 위한 조직문화 혁신 및 제도개선 방안 마련이 요구된다. 현재 시행중인 신고 방식 외에 다른 기관에서 운영 중인 익명 신고제나 청렴우체통 등 제도를 벤치마킹하고 외부위탁이나 인력, 예산 지원책 등을 모색할 필요가 있다. 최근 문제가 되고 있는 채용비리에 대해서도 현행 내부통제 체계를 더욱 강화함은 물론 채용공고 기간의 준수나 면접 시 외부전문가의 확대, 불법 채용 시 임용취소 등 확고한 예방대책을 지속적으로 수립할 필요가 있다. 예방적 내부통제를 중시하고는 있지만 ‘자발적 컨설팅 감사’를 활성화하기 위하여 컨설팅의 절차나 면책범위, 사후 처리 등을 명문화함으로써 보다 체계적이고 지속가능하게 예방적 내부통제를 확대해 나가는 것이 바람직할 것으로 판단된다.

③ 내부감사 결과물에 대한 공유 및 피드백 활동은 적절한가?

- 내부감사 결과물에 대한 공유 및 피드백 활동과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 청렴시민감사관을 이용한 특정감사 등

자문을 실시하고 부진한 감사활동에 대한 외부전문가 품질평가 자문을 실시하는 등 외부 인력을 활용한 감사 피드백을 강화한 점이 긍정적이다. 감사품질 향상 워크숍을 개최하여 내부감사 활동 현안 및 개선방안을 논의한 것도 평가할 만하다.

- 다만, 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 다른 기관에서 시행하고 있는 ‘내부변호인 제도’를 활성화하여 피 감사인 입장을 대변하는 집행부서 의견진술기회를 제공함으로써 감사 수용성 증대 노력을 기울일 필요가 있다. 감사결과 심의위원회에 노무사나 변호사 등 외부 위원을 참여시킴으로써 감사결과 처분요구의 공정성을 확보하는 것도 바람직할 것이다. 반복적으로 지적되는 사례에 대해서는 편람을 발간하여 교육에 활용함은 물론 내부감사인 뿐만 아니라 외부자문이나 용역 등을 통해 사례의 내용을 보다 객관적으로 분석하여 내부통제 시스템에 적절히 반영함으로써 재발을 방지하는 환류체계를 보다 강화해나갈 필요가 있다. 핵심적인 사례에 대해서는 이사회나 경영전략회의 등을 통해 감사가 합리적인 대안을 제시함으로써 경영 견제 역할을 더욱 적극적으로 수행하는 것이 바람직할 것이다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “내부통제 기능강화” 지표에 대하여 “D”로 평가한다.

4. 방만경영 예방과 적발 및 재발방지

- ① 방만경영 예방과 적발을 위한 관리시스템(정부 경영지침 준수 등을 포함한 목표 및 방법, 성과지표)을 체계적으로 마련하고, 지속적으로 개선해 가고 있는가?
 - 방만경영 예방과 적발을 위한 관리시스템의 체계적 수립 및 개선과 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 노력을 인정한다. 기관 특성을 고려한 방만경영 정의를 수립하고 위험요소를 도출하였으며 이에 따라 체크리스트를 개선했다.
 - 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 중장기 방만경영 관리계획과 추진목표 간의 체계적인 연계성이 미흡하다. 또한 추진과제의 성과를 측정하는 성과지표와 추진과제 간의 체계적 연계성도 미흡한 것으로 보인다. 중장기 방만경영 관리계획 하에 장단기 추진목표를 도출하고 장단기 추진목표 및 추진과제와 연계된 적절한 성과지표를 발굴할 필요가 있다. 그리고 추진과제의 장단기 성과를 명확하게 측정할 수 있는 성과지표를 선정하는 것이 바람직하다.
 - 특히 성과지표 중 체크리스트 업데이트, 현업 체크리스트 자율점검 등은 성과(outcome)지표로 활용되고 있으나, 이는 투입(input) 또는 과정(process) 중심의 지표이지 적절한 성과지표로 보기 어렵다. 향후, 측정이 명확하고 직접적으로 성과를 반영하는 지표로 대체하는 것이 바람직하다. 또한 성과지표의 경우, 목표설정에 대한 명확하고 타당한 근거가 제시될 필요가 있다. 감사지적사항 공개율 등의 성과지표는 대부분의 기관에서 100% 공개되는 점을 감안하면 성과관리 지표로 적절하지 않은 것으로 판단된다. 성과관리의 필요성이 높으면서 보다 도전적인 성과지표를 도입하여 관리할 것을 권고한다. 경영공시 오류의 지적건수가 전년도에 비해 많이 개선되었으나, 여전히 타 기관에 비해 벌점이 높은 편이므로 경영공시의 적정성 확보를 위한 제도적 개선 노력을 기울일 필요가 있다.

② 방만경영 예방 및 적발 감사활동을 통한 방만경영 예방과 적발 성과는 어떠한가?

- 방만경영 예방과 적발 성과와 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 청탁금지법 위반신고센터를 신설하여 운영하였다. 또한 내부자신고제도의 신고자 보호와 관련한 운영지침 개정, 청탁금지법 신고 인센티브 제도를 신설하였다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 방만경영 예방과 적발의 재무적 성과가 타 기관에 비해 매우 미흡하다. 특히 방만경영 예방의 재무적 성과가 적발의 성과에 비해 낮은 점을 감안하면, 예방 중심의 감사활동에 대한 노력을 보다 기울일 필요가 있다. 또한 일상감사 건수는 전년도에 비해 거의 비슷한 수준이나 일상감사 의견제시율은 크게 하락한 것으로 확인된다. 일상감사 의견제시율을 제고하여 예방활동을 강화하는 것이 바람직하다.
- 자율점검의 실효성을 제고하기 위해서 현업부서 자가점검 활동과 관련하여 현업부서 직원에 대한 직접적인 인센티브 및 제재 방안의 추가적인 제도적 장치를 보완할 필요가 있다. 또한 내부자신고제도에 대한 활성화 노력에도 불구하고, 내부자신고제도의 신고실적 및 성과는 제도 원래 취지의 목적을 충분히 달성하고 있다고 판단하기에 미흡하다. 보다 정교하게 설계된 내부자신고제도의 신뢰도 및 인지도 조사를 실시하여 이를 내부자신고제도의 개선에 활용하는 것이 필요하다.

③ 방만경영 근절과 재발방지를 위한 노력과 성과는 어떠한가?

- 방만경영 근절과 재발방지와 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. IT(e-감사시스템) 기반 방만경영 지적사항 이행점검 체계를 구축하여 이행 실태의 점검을 강화하였다. 타 기관의 우수사례를 벤치마킹하고 감사활동 관련 교류를 실시하였다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 기관이 실시하고 있는 방만경영 예방 관련 교육에 대하여 교육 내용의 측면을 보면 청렴교육이 대부분을 차지하고 있는 반면, 방만경영 근절과 재발방지를 위한 맞춤형 교육활동이 미흡한 것으로 판단된다. 방만경영 위험요소 및 위험수준 평가의 결과를 방만경영 예방 및 재발방지 교육의 계획 수립에 반영하여 체계적인 교육을 실시할 필요가 있다. 또한 유사반복사례를 중심으로 맞춤형 교육교재를 개발하여 활용하고 교육의 성과를 평가하여 교육계획의 수립 및 개선에 환류하는 것이 바람직하다.
- 방만경영 예방 및 근절의 기업문화 정착과 자발적인 직원의 참여를 유도하기 위해 다양한 혁신활동도 타 기관에 비해 미흡한 것으로 보이므로 다양화 노력도 필요한 것으로 판단된다. 그리고 방만경영 근절 및 재발방지를 위한 성과지표에 유사사례 재발률과 같이 제도개선의 효과를 직접적으로 측정할 수 있는 지표를 추가하여 성과관리체계를 고도화하는 것이 바람직할 것이다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “방만경영 예방과 적발 및 재발방지” 지표에 대하여 “D”로 평가한다.

6. 한국가스기술공사

❖ 평가결과 요약

평가범주	평가지표	가중치		등급
		비계량	계량	
감사활동의 적정성 및 직무성과	감사의 전문성 확보	10		D ⁺
	감사의 윤리성 및 독립성 확보	10		D ⁺
	내부통제 기능강화	15		D ^o
	방만경영 예방과 적발 및 재발방지	25		D ^o
	소 계	60		
외부 평가결과	내부감사 운영성과 및 사후관리의 적정성 (감사원 자체감사활동 심사결과 반영)		25	18.495
	기관의 청렴도 (국민권익위원회의 청렴도 측정결과 반영)		5	4.260
	소 계		30	
기관 경영평가결과	공기업·준정부기관 경영실적 평가결과 활용		10	7.100
	소 계		10	
전체 합계		60	40	

1. 감사의 전문성 확보

① 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 노력 및 성과와 관련하여 감사의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 상임감사는 기본적으로 언론계 전문가로 감사의 전문성을 제고하기 위해 감사교육훈련 프로그램에 적극적으로 참여하였고, 본인의 감사철학으로 “정감, 통통감사”를 제시하고, 현장 소통을 강화하기 위하여 13개 지역 사업장을 방문하고, 3회에 걸쳐 계약업체와 간담회를 실시하여 애로사항을 수렴한 노력이 인정된다. 향후, 조직구성원의 애로사항 수렴을 넘어 감사제도 개선의 환류로 연계하는 것이 바람직하다. 둘째, 상임감사는 기관의 부족한 감사역량을 보완하기 위하여 세무사, 회계사, 변리사 등 외부전문가를 10회에 걸쳐 감사현장에 적극적으로 활용한 실적이 인정된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 기관은 외부전문가의 의견을 제도적으로 수렴할 수 있는 감사자문위원회의 운영 실적이 미흡하다. 향후, 감사자문위원회를 다양한 대표성 있는 전문가로 구성하고, 자문의견을 제도 개선에 환류하여 기관의 감사전문성을 제고하는 제도 운영을 적극적으로 검토할 필요가 있다. 둘째, 감사전문성은 내부감사 업무수용도 측정도구의 한 부분으로 단순한 문항을 피감직원을 대상으로 설문조사와 인터뷰를 통하여 조사하고 있는데, 설문문항의 평균값 분석 등 비교적 단순하여 많은 성과정보를 구하기 어렵다. 향후, 감사전문성에 영향을 미치는 변수를 보다 체계적으로 분석하고, 많은 의견과 정보가 담긴 주관식 답변에 대해 더욱 관심을 가지고 이를 제도 개선으로 환류하는 데 보다 적극적인 노력이 요구된다.

② 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사실의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사실의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 상임감사는 감사실의 전문성을 제고하기 위하여 감사실 직원

의 평균 근속기간을 3년 넘게 유지하였고, 현원을 2명 증원하여 감사기획 기능을 보강한 노력이 긍정적으로 평가된다. 다만, 현원을 정원으로 확보하기 위한 상임감사의 추가적 노력이 요구된다. 둘째, 기관의 학습조직화 역량을 제고하기 위하여 감사인 워크숍 실시를 넘어 보다 자율적으로 운영되는 정감 학습동아리 활동을 적극적으로 운영한 노력이 인정된다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 기관은 감사인의 전문성을 제고하기 위해 현행 일상적인 감사교육훈련 프로그램의 운영을 넘어 보다 전략적 인적자원관리 접근이 요구된다. 이러한 관점에서 새로운 감사의 “정감 및 통통감사” 철학과 경영전략 연계 감사 등 전략적 방향성을 효과적으로 구현하기 위해 감사인에게 요구되는 추가적인 핵심역량은 무엇인지 분석하고, 현행 감사인의 역량수준과 차이를 분석한 후, 보다 전략적인 교육훈련 프로그램으로 연계할 필요가 있다. 둘째, 품질관리 차원에서 감사의 품질 제고를 위해 보다 체계적이고 다양한 관리적 접근이 요구된다. 현행 내부 구성원의 설문조사에 기초한 감사만족도 조사의 분석결과를 환류하는 노력을 넘어 감사품질경진대회의 개최, 고객지향적인 감사프로세스 개선, 감사품질 제고와 연계한 행정자원(조직, 인력, 예산, 정보 등)의 재배분 등 보다 체계적인 접근이 바람직하다. 셋째, 기관은 유관 공공기관과 교차감사 실적이 상대적으로 미흡하다. 향후, 기관 간 감사자원의 효율적 이용과 새로운 학습기회의 측면에서 유관 공공기관과 적절한 감사분야를 중심으로 협력적 교차감사를 보다 적극적으로 모색할 필요가 있을 것이다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “감사의 전문성 확보” 지표에 대하여 “D”로 평가한다.

2. 감사의 윤리성 및 독립성 확보

① 감사의 윤리기준 준수 노력은 적절한가?

- 상임감사의 윤리기준 선도적 준수 및 윤리성 제고를 위한 체계적 프로세스 구축과 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 긍정적으로 평가한다. 상임감사의 업무추진비 공개 및 절감 노력과 경조사 화환조치 절제 노력 등 상임감사의 윤리성 확보를 위한 솔선수범 활동은 긍정적인 것으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 추석 명절맞이 독거어르신 전통시장 동행 장보기 등 상임감사의 사회공헌 활동은 타 기관 대비 미흡해 개선방안이 마련되어야 할 것으로 판단된다. 상임감사의 성실한 지역봉사 수준을 넘어서는 사회적 가치를 실현할 수 있는 사회적 일자리 및 지역사회 소외계층에 대한 나눔실천활동 등 체계적인 사회공헌 활동을 수행할 필요가 있을 것으로 판단된다.

② 윤리경영 지원을 위한 감사의 활동과 노력 및 성과는 적절한가?

- 윤리경영시스템 개선과 반부패 윤리인프라 구축과 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 계약 상대업체 대상 감사와의 청렴간담회와 기동감찰반 운영, 공익신고 처리 및 신고자 보호 등에 관한 지침 신규 제정, 찾아가는 정감 토크 개최 등은 긍정적인 것으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 상임감사의 취임 후 감사부서의 윤리성 확보를 위한 노력부분에서 상임감사가 새롭게 제안하거나 개선된 우수사례가 타 기관 대비 다소 미흡하여, 타 공공기관의 우수사례를 벤치마킹하여 제도적으로 반영하는 등의 적극적인 개선 노력이 필요하다고 판단된다. 임직원에 대한 다양한 취약 부서 및 부패유형 분석과 그에 따른 맞춤형 교육 및 윤리문화 확산 프로그램의 실행이 타 기관 대비 다소 미흡해 개선방안이 마련되어야 할 것으로 판단된다. 특히 맞춤형

형 교육으로 외부 청렴도를 향상시킬 수 있는 환류체계도 제고할 필요가 있을 것이다. 직원 채용비리사건은 발생하지 않았으나, 감사원 감사결과 시정조치 등 지적이 있어 보다 정밀하고 세심한 정책 추진이 필요하다고 판단된다.

③ 감사의 독립성 확보노력은 적절한가?

- 독립적 감사업무 수행 및 인사, 성과평가 독립성 확보와 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 회계 감사인 선임위원회 운영지침을 제정하여, 회계 감사인 선정의 독립성 강화와 공정성을 확보한 점은 긍정적으로 평가한다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 상임감사의 임명 후 실질적인 경영견제 능력을 보여주는 대표적인 주요 실적 및 사례는 타 기관 대비 다소 미흡하여, 이를 체계적으로 관리할 지표개발 및 실적관리시스템 정립이 필요하다고 판단된다. 감사인의 독립성 강화를 위한 감사인 공모제는 시행하고 있으나, 장기근무 보장으로 감사인의 독립성 강화 효과가 있을 것으로 예상되는 감사인 전문직위제는 운영하고 있지 않아 개선 방안 마련이 필요하다고 판단된다. 기관에 특화된 감사의 계량적 독립성 평가지표를 확보·수립·운영하고 있지 않아 개선방안이 마련되어야 할 것으로 판단된다. 특히 국제내부감사기준(IPPF)의 1110(감사조직의 독립성)을 준용한 7대 분야(조직, 인사, 성과평가, 예산, 노사, 교육, 권한) 독립성 확보 체계 운영을 응용한 독립성 평가지표를 수립·운영할 필요가 있다고 판단된다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “감사의 윤리성 및 독립성 확보” 지표에 대하여 “D+”로 평가한다.

3. 내부통제 기능강화

① 감사계획과 예방적 내부통제 진단활동이 적절하게 설정되어 운영되고 있는가?

- 감사계획과 예방적 내부통제 진단활동과 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 감사비전 실현을 위한 중장기 감사전략을 수립하고 리스크 기반의 내부통제 강화 등 감사전략별로 감사 업무계획을 수립하였다. 사업, 안전, 재무, 복무관리의 4개 분야 리스크를 분류하여 감사대응 체계를 수립하고 전사 윤리경영 실천 강화 등 현안과제 개선방안을 도출한 점이 긍정적이다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 보다 효율적인 내부통제를 위해 외부전문가 활용의 중요성을 인식하고 감사전략이나 감사계획 수립 시 그 활용을 확대하기 위한 내용이 세부적으로 충분히 반영되는 것이 바람직하다고 판단된다. 리스크 분류나 중장기 위험대비 현안과제 선정 등 내부통제 시스템의 설계·운용·개선 전반에 있어서도 청렴 옴부즈만 등 관련 외부전문가나 교차감사 등 타 기관과의 정보교류를 통한 의견 반영 등 외부의 시각이 충분히 반영될 필요가 있다. 현안과제나 핵심 리스크 요인은 감사의 대내외 여건 및 고객 만족도 등 국민 눈높이에 따라 계속 변하기 때문에, 그러한 방안을 마련함에 있어 외부전문가의 자문 등을 충분히 활용하고 정기적으로 이를 피드백 하여 현실에 맞게 지속적으로 시스템을 업데이트 및 유지·관리해 나가는 노력이 요구된다고 하겠다. 또한, 퇴직자에 대한 전관예우를 방지하기 위한 제도적 장치로서 인사규정에 비위 면직자 취업 제한 등 기본적인 사항은 규정되어 있으나, 최근 정부의 공무원 행동강령 개정 에 따라 퇴직자와의 사적접촉 신고 의무가 추가(2018.4)되는 등 퇴직자와의 부당한 업무처리 위험에 대한 통제 필요성이 증가하는 추세를 고려하여 임직원 행동강령규정 등 관련규정에 퇴직자에 대한 비밀 유출 및 특혜제공 금지, 이해관계 직무의 회피 등 보다 구체적인 사항이 추가되는 것이 바람직할 것으로 판단된다. ‘공기업·준정부기관 계약사무 규칙’에 따라 퇴직자와의 수의계약이 제한되고 있음을 고려하여 유관기관이나 업체에 나가 있는 퇴직자에 대한 좀 더

정확한 현황파악과 주요사업 입찰 등 부정위험요소가 있는 데에 대하여 퇴직자가 자문위원 등으로 참여하는 경우 낙찰 등 의사결정에 영향을 미쳤는지를 심사하는 계약관련 지침의 정비, 내부통제 모니터링 시스템에 반영 등 적극적인 대책을 강구할 필요가 있다. 앞으로 퇴직자 통제규정이 잘 시행되고 있는지 점검하고 설문조사 등을 통해 부족한 부분에 대해서는 계속적으로 보완하는 등 피드백을 강화하는 노력도 요구된다고 하겠다.

② 내부통제시스템이 효과적으로 운영되고 있으며, 성과와 개선노력은 적절한가?

- 내부 통제시스템의 효과적인 운영과 성과 및 개선노력과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 모니터링 도구(Tool)를 활용한 경영공시 준수실태, 법인카드 준수실태 등 취약분야 사전 통제 프로세스를 강화하였고, 리스크 기반 감사계획 수립을 위한 재무적·비재무적 리스크 등급을 평가하여 '18년도 실지감사 중점관리 대상에 반영한 점이 긍정적이다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점과 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 공익신고는 조직의 자정능력을 높이고 자율적인 내부통제체계 구축에 긴요함에도 불구하고, 포상기준에 일치하는 신고나 부조리 공익제보가 저조한 바, 그 원인을 철저히 분석하여 이를 활성화해 나가기 위한 조직문화 혁신 및 제도개선방안 마련이 요구된다. 공익신고 처리 및 신고자 보호 등에 관한 운영지침이 다른 기관들에 비해 늦게 제정(2017.9)되었는 바, 지침이 실효성 있게 집행되도록 많은 노력이 필요하다고 판단된다. 현재 시행중인 공익 신고 센터 등 기존의 신고방식 외에 다른 기관에서 운영 중인 익명 신고제도나 청렴우체통 등 제도를 벤치마킹하고 외부위탁이나 인력, 예산 지원책 등을 적극 모색할 필요가 있다. 현재 감사규정 시행세칙을 개정하여 일상감사 범위조정을 통한 예방적 통제를 강화하고는 있으나, 직원들의 자발적인 컨설팅 감사를 더욱 활성화하기 위하여 컨설팅의 절차나 면책범위, 사후처리 등을 별도 독립된 지침으로 명문화함으로써 보다 체계적이고 지속가능하게 예방적 내부통제를 확대해 나가는 것이 바람직할 것으로 판단된다.

③ 내부감사 결과물에 대한 공유 및 피드백 활동은 적절한가?

- 내부감사 결과물에 대한 공유 및 피드백 활동과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 외부위원으로 구성된 감사 자문위원회를 통해 감사만족도를 조사하여 차기 감사계획에 반영하는 등 환류체계를 강화한 점이 긍정적이다. 수감자 의견을 적극 수용하기 위하여 피 감사인 변호인 제도 운영을 통한 소명기회 부여로 처분의 적정성을 제고한 점이 평가할 만하다.
- 다만, 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 감사결과 심의위원회에 노무사나 변호사 등 외부 위원을 참여시킴으로써 감사결과 처분요구의 공정성을 확보하는 것이 바람직할 것으로 판단된다. 사회적 문제가 된 주요 이슈나 최근 수년간의 주요 감사사례에 대해서는 내부감사인 뿐 아니라 외부자문이나 용역 등을 통해 이를 객관적으로 분석하여 내부통제 시스템에 적절히 반영함으로써 재발을 방지하는 환류체계를 보다 강화해나갈 필요가 있다. 핵심적인 사례로써 재발이 우려되는 사안에 대해서는 이사회나 경영전략회의에서 감사가 합리적인 대안을 제시함으로써 경영견제 역할을 더욱 적극적으로 수행하는 것이 바람직할 것이다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “내부통제 기능강화” 지표에 대하여 “D^o”로 평가한다.

4. 방만경영 예방과 적발 및 재발방지

① 방만경영 예방과 적발을 위한 관리시스템(정부 경영지침 준수 등을 포함한 목표 및 방법, 성과지표)을 체계적으로 마련하고, 지속적으로 개선해 가고 있는가?

- 방만경영 예방과 적발을 위한 관리시스템의 체계적 수립 및 개선과 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 노력을 인정한다. 방만경영 예방과 적발 관리 중기계획을 수립하고 방만경영 신규 위험요소를 파악하여 체크리스트를 확대 개선하였다. 또한 현업부서의 자가점검 체계를 신규 도입하였다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 성과지표와 추진과제 간의 체계적 연계성이 미흡하다. 구체적인 추진과제의 장단기 성과를 객관적이고 명확하게 측정할 수 있는 적절한 성과지표를 대체하여 성과관리 체계를 개선하는 것이 필요하다. 또한 성과지표의 경우 목표설정 근거의 타당성이 미흡하므로 목표설정에 대한 명확하고 타당한 근거가 제시될 필요가 있다.
- 타 기관에 비해 다소 늦은 감이 있지만 현업부서 자가점검 체계를 도입한 것은 긍정적이나, 자율점검의 실효성을 제고하기 위해서 현업부서에서 사용할 방만경영 예방 체크리스트를 e-감사시스템에 반영하여 자율점검과 감사실의 사후관리를 시스템 상에서 효율적으로 관리하는 방향으로 시스템을 고도화할 필요가 있다. 경영공시와 관련하여 기획재정부 점검결과에 따르면 별점이 18.5점으로 전년도에 비해 크게 증가하였다. 경영공시 적정성을 확보하기 위해 면밀한 원인분석을 통한 제도개선 노력이 지속적으로 요구된다.

② 방만경영 예방 및 적발 감사활동을 통한 방만경영 예방과 적발 성과는 어떠한가?

- 방만경영 예방과 적발 성과와 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 노

력과 성과를 인정한다. 일상감사 의견제시를 통해 5.4억 원의 예산을 절감하였다. 사전영향평가를 통해 복리후생비 및 포상휴가에 대한 의견을 제시하고 수의계약 등 재량규정을 개선하였다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 기관의 내부자신고제도의 신고실적 및 성과가 제도 원래 취지의 목적을 충분히 달성하고 있다고 판단하기에 미흡하다. 보다 정교하게 설계된 내부자신고제도의 신뢰도 및 인지도 조사를 실시하여 이를 내부자신고제도의 개선 및 활성화에 활용하는 것이 필요하다.
- 현업부서 자가점검의 실효성을 제고하기 위해 현업부서 직원에 대한 직접적인 인센티브 및 제재 방안의 추가적인 제도적 장치를 보완하는 것이 바람직하다.

③ 방만경영 근절과 재발방지를 위한 노력과 성과는 어떠한가?

- 방만경영 근절과 재발방지와 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 체크리스트 자가점검 체계 도입 등 타 기관의 모범사례에 대해 벤치마킹을 실시하였다. 중복 지적사항 및 취약분야에 대한 현장직원 교육을 실시하였다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 기관이 실시하고 있는 방만경영 예방 관련 교육에 대하여 교육 내용의 측면을 보면 청렴교육 및 내부자신고제도의 홍보가 대부분을 차지하고 있는 반면, 방만경영 근절과 재발방지를 위한 맞춤형 교육활동이 미흡한 것으로 판단된다. 유사반복사례를 중심으로 맞춤형 교육교재를 개발하여 활용하고 교육의 성과를 평가하여 교육계획의 수립 및 개선에 환류하는 것이 바람직하다.
- 방만경영 근절 및 재발방지를 위한 성과지표에 유사사례 재발률과 같이 제도개선의 효과를 직접적으로 측정할 수 있는 지표를 추가하여 성과관리체계를 고도화하는 것이 바람직하다. 또한 방만경영 예방 및 근절의 기업문화 정착과 자발

적인 직원의 참여를 유도하기 위해 직원공모제 등 다양한 혁신활동도 타 기관에 비해 미흡한 것으로 보이므로 다양화 노력도 필요한 것으로 판단된다.

- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “방만경영 예방과 적발 및 재발방지” 지표에 대하여 “D”로 평가한다.

7. 한국감정원

❖ 평가결과요약

평가범주	평가지표	가중치		등급
		비계량	계량	
감사활동의 적정성 및 직무성과	감사의 전문성 확보	10		B°
	감사의 윤리성 및 독립성 확보	10		B°
	내부통제 기능강화	15		C
	방만경영 예방과 적발 및 재발방지	25		B°
	소 계	60		
외부 평가결과	내부감사 운영성과 및 사후관리의 적정성 (감사원 자체감사활동 심사결과 반영)		25	19.475
	기관의 청렴도 (국민권익위원회의 청렴도 측정결과 반영)		5	4.330
	소 계		30	
기관 경영평가결과	공기업·준정부기관 경영실적 평가결과 활용		10	7.876
	소 계		10	
전체 합계		60	40	

1. 감사의 전문성 확보

① 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 노력 및 성과와 관련하여 감사의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 상임감사는 기본적으로 관련 정책분야 전문가로 감사의 전문성을 제고하기 위해 감사교육훈련 프로그램에 적극적으로 참여하고, 특히 내부통제평가사 자격증을 직접 취득한 노력이 돋보인다. 둘째, 본인의 감사비전인 “사전예방적 감사”를 제시하고, 이를 구현하기 위하여 기관 현안사항을 도출하고 전략적 감사활동으로 구체화하여 적극적으로 수행하여, 그 결과 외부기관으로부터 수상한 실적은 긍정적으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 감사전문성의 측정도구로 피감직원을 대상으로 온라인 설문조사를 통하여 조사하고 있는데, 설문문항의 평균값 분석 등 비교적 단순하여 많은 성과정보를 구하기 어렵다. 향후, 감사전문성에 영향을 미치는 변수 간 관계를 분석하고, 많은 의견과 정보가 담긴 주관식 답변에 대해 더욱 관심을 가지고 이를 제도개선으로 환류하는 데 보다 적극적인 노력이 요구된다.

② 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사실의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사실의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 감사인의 감사전문성을 제고하기 위하여 분야별 전문가 3명을 새로 보임하였고, 특히, 상임감사의 새로운 감사 전략적 방향성을 반영하여 감사실에 새로운 인력 충원 시 이를 반영하였다. 또한, 감사실 전원 전문 감사자격증을 취득하도록 유도한 노력은 긍정적으로 평가된다. 둘째, 감사실 직원의 평균근속기간이 47개월로, 이는 감사전문성을 제고하기 위해 전출을 최소화한 노력으로 인정된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필

요가 있다. 첫째, 기관은 감사인의 전문성을 제고하기 위해 현행 일상적인 감사교육훈련 프로그램의 운영을 넘어 보다 전략적 인적자원관리 접근이 요구된다. 이러한 관점에서 새로운 사전예방적 감사의 비전과 전략을 효과적으로 수행하기 위해 감사인에게 요구되는 추가적인 핵심역량은 무엇인지 분석하고, 현행 감사인의 역량수준과 차이를 분석한 후, 보다 전략적인 교육훈련프로그램으로 개선할 필요가 있다. 둘째, 품질관리 차원에서 감사의 품질 제고를 위해 보다 체계적이고, 다양한 관리적 접근이 요구된다. 현행 내부 구성원의 온라인 설문조사에 기초한 감사만족도 조사의 분석결과를 적극적으로 환류 하는 노력을 더욱 강화하고, 감사품질경진대회의 개최, 고객지향적인 감사프로세스 개선, 감사품질 제고와 연계한 행정자원(조직, 인력, 예산, 정보 등)의 재배분 등 보다 체계적인 접근이 바람직하다. 셋째, 기관은 유관 공공기관과 교차감사 실적이 일부기관과 부분적인 수준에서 수행되고 있어 타 기관에 비해 상대적으로 미흡하다. 향후, 기관 간 감사자원의 효율적 이용과 새로운 학습기회의 측면에서 유관 공공기관과 적절한 감사분야를 중심으로 협력적 교차감사를 보다 적극적으로 모색할 필요가 있을 것이다.

- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “감사의 전문성 확보” 지표에 대하여 “B^o”로 평가한다.

2. 감사의 윤리성 및 독립성 확보

① 감사의 윤리기준 준수 노력은 적절한가?

- 상임감사의 윤리기준 선도적 준수 및 윤리성 제고를 위한 체계적 프로세스 구축과 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 긍정적으로 평가한다. 상임감사의 업무추진비 공개 및 절감 노력과 국외 출장 자제, 지사 및 대외기관 방문 시 의전 최소화 등 솔선수범 활동은 타 기관 대비 바람직한 것으로 평가된다. 또한 본사 부장급 이상 중 출장이 잦은 직원에 대한 근태점검 실시로 임직원의 지속적인 윤리기준 준수를 위해 노력한 점도 긍정적으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. ‘포항 선린 애육원 방문 봉사’ 등 상임감사의 사회공헌 활동은 타 기관 대비 미흡해 개선방안이 마련되어야 할 것으로 판단된다. 상임감사의 성실한 지역봉사 수준을 넘어서는 사회적 가치를 실현할 수 있는 사회적 일자리 및 지역사회 소외계층에 대한 나눔실천활동 등 체계적인 사회공헌 활동을 수행할 필요가 있을 것으로 판단된다.

② 윤리경영 지원을 위한 감사의 활동과 노력 및 성과는 적절한가?

- 윤리경영시스템 개선과 반부패 윤리인프라 구축과 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 일반 식권과 차별되는 청렴 식권제도를 신설 운영하고, 전 지사 순회강연 등을 통한 현장 중심 교육은 긍정적인 것으로 평가된다. 또한 감사 시 감사부서원에 대한 상시점검 체계 운영으로 복무관리를 강화하고, 청렴 서약 및 청렴 실천 자가진단 등도 바람직한 것으로 평가된다. 특히 반부패 방지 시책 노하우를 민간단체인 경북대병원에 전파한 것은 우수사례로 평가된다. 내부자 신고를 종합화, 체계화하여, 실효성 있게 제도를 운영한 실적이 타 기관 대비 다소 우수한 것으로 평가된다. 특히 신고인의 익명성과 신상 보호를 할 수 있는 외부 신고체계와 청렴우체통 등 오프라인을 같이 운영하여 부패신고를 편리하게 할 수 있도록 하는 등 종합적인 모니터링 체계를 구축하고

있는 점은 바람직한 것으로 평가된다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 임직원에 대한 다양한 취약 부서 및 부패 유형 분석과 그에 따른 맞춤형 교육 및 윤리문화 확산 프로그램은 실행되고 있으나, 외부 청렴도를 향상시킬 수 있는 환류체계도 제고할 필요가 있을 것이다.

③ 감사의 독립성 확보노력은 적절한가?

- 독립적 감사업무 수행 및 인사, 성과평가 독립성 확보와 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 상임감사의 임명 후 실질적인 경영견제 능력을 보여주는 대표적인 주요 실적 및 사례는 타 기관 대비 상당히 우수한 것으로 평가된다. 특히 경영제언, 업무개선 건수, 재정성과 금액, 일상감사 의견제시율 등을 지표화하여 관리하는 체계는 타 기관 대비 우수한 것으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 단지 감사인력풀 제도만 운영하고, 감사인의 독립성 강화를 위한 감사인 공모제나 장기근무 보장으로 독립성 강화 효과가 있을 것으로 예상되는 감사인 전문직위제는 운영하고 있지 않아 개선방안이 마련되어야 할 것으로 판단된다. 또한 기관에 특화된 감사의 계량적 독립성 평가지표를 확보·수립·운영하고 있지 않아 개선방안이 마련되어야 할 것으로 판단된다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “감사의 윤리성 및 독립성 확보” 지표에 대하여 “B”로 평가한다.

3. 내부통제 기능강화

① 감사계획과 예방적 내부통제 진단활동이 적절하게 설정되어 운영되고 있는가?

- 감사계획과 예방적 내부통제 진단활동과 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 사전 예방적 감사를 비전으로 하는 중기 감사전략을 수립하면서 내부통제 리스크 진단결과를 토대로 연간 감사계획을 수립하였다. 또한, 기관 운영 리스크 프로파일을 작성하고 위험요소별 발생가능성을 평가하여 위기관리 위원회, 윤리경영 위원회 등을 통해 효과적으로 감사 제도를 구축한 점이 긍정적이다. 특히, 계약부문 통제와 부패행위 통제간의 연계를 강화하기 위하여 2017년도 6월에 물품용역 경쟁입찰 기준을 강화한 점은 긍정적으로 평가할 만하다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 보다 효율적인 내부통제를 위해 외부전문가 활용의 중요성을 인식하고 감사계획에 그 활용을 확대하기 위한 내용이 세부적으로 충분히 반영되는 것이 바람직하다고 판단된다. 중장기 위험 대비 현안과제 선정이나 리스크 평가에 의한 내부통제 시스템의 설계·운용·개선에 있어서도 역시 관련 외부전문가나 교차감사 등 타 기관과의 정보교류를 통한 의견 반영 등 외부의 시각이 충분히 반영될 필요가 있다. 핵심 리스크나 중점 내부통제 영역은 감사의 대내외 여건 및 고객 만족도 등 국민 눈높이에 따라 계속 변하기 때문에, 그러한 방안을 마련함에 있어 외부전문가의 자문 등을 충분히 활용하고 정기적으로 이를 피드백 하여 현실에 맞게 지속적으로 시스템을 업데이트 및 유지 관리해 나가는 노력이 요구된다고 하겠다. 또한, 퇴직자에 대한 전관예우를 방지하기 위하여 임직원 행동강령규정에 퇴직자에 대한 비밀 유출이나 특혜제공 금지 등 기본적인 사항은 규정되어 있으나, 최근 정부의 공무원 행동강령 개정에 따라 퇴직자와의 사적접촉 신고 의무가 추가(2018.4)되는 등 퇴직자와의 부당한 업무처리 위험에 대한 통제 필요성이 증가하는 추세 및 ‘공기업·준정부기관 계약사무 규칙’에 따라 퇴직자와의 수의계약이 제한되고 있음을 고려하여 자회사나 유관 업체에 나가 있는 퇴직자에 대한 좀 더 정확한 현황파악과 아울러 주

요사업 입찰 등 부정위험요소가 있는 데 대하여 퇴직자가 자문위원 등으로 참여하는 경우 낙찰 등 의사결정에 영향을 미쳤는지를 심사하는 계약관련 지침의 정비, 내부통제 모니터링 시스템에 반영 등 적극적인 대책을 강구하는 것이 바람직할 것으로 판단된다. 앞으로 퇴직자 통제규정이 잘 시행되고 있는지 점검하고 설문조사 등을 통해 부족한 부분에 대해서는 계속적으로 보완하는 등 피드백을 강화하는 노력도 요구된다고 하겠다.

② 내부통제시스템이 효과적으로 운영되고 있으며, 성과와 개선노력은 적절한가?

- 내부 통제시스템의 효과적인 운영과 성과 및 개선노력과 관련하여 감사와 감사 부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 주요 위험에 대한 내부 통제시스템을 재무적·비재무적·부패발생의 3개 영역으로 구분하여 진단하고 문제점을 개선 반영하였다. 수수료 등 회계처리 시스템, 주택가격 통계 등 고객의 이해관계가 높은 분야의 개선성과가 있었으며, 특히, 법인카드 사용 등 취약분야에 대한 상시 모니터링을 통해 예산집행의 청렴도를 높인 점이 긍정적이다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 공익신고는 조직의 자정능력을 높이고 자율적인 내부통제체계 구축에 긴요함에도 불구하고 포상기준에 일치하는 신고나 부조리 공익신고가 저조하고 선물의 반환에 해당하는 신고만 주로 이루어지고 있는 실정인 바, 그 원인을 철저히 분석하여 이를 활성화해 나가기 위한 조직문화 혁신 및 제도개선 방안 마련이 요구된다. 현재 시행중인 신고 방식 외에 다른 기관에서 운영 중인 익명신고제도를 벤치마킹하고 외부위탁이나 인력, 예산 지원책 등을 모색할 필요가 있다. 예방적 내부통제를 중시하고는 있지만 ‘자발적 컨설팅 감사’를 활성화하기 위하여 컨설팅의 절차나 면책범위, 사후 처리 등을 명문화함으로써 보다 체계적이고 지속가능하게 예방적 내부통제를 확대해 나가는 것이 바람직할 것으로 판단된다.

③ 내부감사 결과물에 대한 공유 및 피드백 활동은 적절한가?

- 내부감사 결과물에 대한 공유 및 피드백 활동과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 외부위원이 참여한 감사 자문위원회를 통해 감사의 품질을 평가하고 개선사항을 도출·반영하였다. 기관장 장기 부재에 따른 공직기강 확립을 위해 연간감사 중 1건을 공직기강 특정감사로 변경(2017.2)하는 등 조직상황에 맞게 적의 대처한 점이 긍정적이다. 최근 3년간의 감사사례집을 발간 배포하면서 직원들에 대한 집중교육을 통해 감사결과 처리에 대한 피드백을 강화한 점도 긍정적으로 평가할 만하다.
- 다만, 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 다른 기관에서 시행하고 있는 ‘내부변호인 제도’를 활성화하여 피 감사인 입장을 대변하는 집행부서 의견진술 기회를 제공함으로써 감사 수용도 증대 노력을 기울이는 것이 바람직할 것으로 판단된다. 반복적으로 지적되는 감사지적사례에 대해서는 내부감사인 뿐 아니라 외부자문이나 용역 등을 통해 이를 객관적으로 분석하여 내부통제 시스템에 적절히 반영함으로써 재발을 방지하는 환류체계를 보다 강화해나갈 필요가 있다. 고질적이고 핵심적인 사례에 대해서는 이사회나 경영전략회의에서 감사가 합리적인 대안을 제시함으로써 경영견제 역할을 더욱 적극적으로 수행하는 것이 바람직할 것이다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “내부통제 기능강화” 지표에 대하여 “C”로 평가한다.

4. 방만경영 예방과 적발 및 재발방지

① 방만경영 예방과 적발을 위한 관리시스템(정부 경영지침 준수 등을 포함한 목표 및 방법, 성과지표)을 체계적으로 마련하고, 지속적으로 개선해 가고 있는가?

- 방만경영 예방과 적발을 위한 관리시스템의 체계적 수립 및 개선과 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 노력을 인정한다. 기관의 특성을 고려하여 방만경영 정의를 재정립하고 이에 따른 방만경영 위험요소를 도출하였다. 방만경영 감사시스템의 자체평가 분석을 통해 개선점을 도출하고 사전 예산절감액, 유사사례 재발률 등 성과지표를 신규로 개발·도입하여 성과관리체계를 개선한 것은 긍정적으로 평가된다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 방만경영 중장기 예방 및 관리계획과 추진과제 간의 상호 체계적 연계성이 미흡하다. 또한 방만경영 위험요소를 도출하고 위험수준을 진단하고 있으나, 위험수준 평가에 따른 감사자원 및 수단의 적절한 배분을 통한 관리에 있어 미흡한 것으로 보인다.

② 방만경영 예방 및 적발 감사활동을 통한 방만경영 예방과 적발 성과는 어떠한가?

- 방만경영 예방과 적발 성과와 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 물품 및 용역발주 시 경쟁입찰 실시기준을 강화하고 비용절감 인센티브 제도를 신설하는 등 제도를 개선하였다. 일상감사의 대상을 확대하고 사전검토를 활성화하여 전년대비 예산절감액이 67% 증가하였다. 내부자신고제도의 인식 및 신뢰도 조사 결과가 전년에 비해 개선된 것, 방만경영 관련 외부지적사항이 없다는 점, 그리고 임직원 사고가 전무한 점도 긍정적인 것으로 평가된다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 현재 기관이 일부 방만경영 위험요소에 대해 e-감사시스템을 활용하여 자율점검을 실시하고 있으나 다소 미흡한 측면이 있다. 현재 운영되고 있는 것처럼 현업부서에서 사용하는 방만경영 예방 체크리스트 일부가 아니라 전체를 e-감사시스템 상에 반영하여 자율점검과 감사실의 사후관리를 시스템 상에서 효율적으로 관리하는 방향으로 시스템을 고도화할 필요가 있다.
- 청렴우체통의 신고채널 추가 신설, 신고제도 홍보 강화 등으로 인해 신고건수가 전년대비 소폭 증가하였으나, 내부자신고제도의 구체적인 신고내역을 살펴보면, 제도 원래 취지의 목적을 충분히 달성하고 있다고 판단하기에 다소 미흡하다. 신고채널별 실효성을 점검하는 한편, 제도의 활성화를 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다.

③ 방만경영 근절과 재발방지를 위한 노력과 성과는 어떠한가?

- 방만경영 근절과 재발방지와 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 감정평가DB 반출승인시스템 구축 등 위반사례에 대한 원인을 분석하고 문제점을 개선하기 위해 제도를 개선하였다. 조치이행사항 특별감사와 관련하여 타 기관으로부터 벤치마킹을 실시하였고 감사지적사항의 온라인 게시를 통해 사내전파에 노력하였다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 상임감사의 방만경영 예방 순회교육이 실시되고 있으나, 체계성과 실효성 측면에서 미흡한 것으로 판단된다. 유사반복사례를 중심으로 맞춤형 교육교재를 개발하여 활용하고 교육의 성과를 평가하여 교육계획의 수립 및 개선에 환류하는 것이 바람직하다.
- 또한 타 기관에 비해 공유 및 교류를 통한 다양한 혁신활동이 상대적으로 미흡한 편이므로 유사 공공기관과 감사지식을 공유하는 등 타 기관과의 교류활동을 활성화할 필요가 있다.

- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “방만경영 예방과 적발 및 재발방지” 지표에 대하여 “B^o”로 평가한다.

8. 한국관광공사

❖ 평가결과 요약

평가범주	평가지표	가중치		등급
		비계량	계량	
감사활동의 적정성 및 직무성과	감사의 전문성 확보	10		C
	감사의 윤리성 및 독립성 확보	10		C
	내부통제 기능강화	15		C
	방만경영 예방과 적발 및 재발방지	25		C
	소 계	60		
외부 평가결과	내부감사 운영성과 및 사후관리의 적정성 (감사원 자체감사활동 심사결과 반영)		25	19.793
	기관의 청렴도 (국민권익위원회의 청렴도 측정결과 반영)		5	4.305
	소 계		30	
기관 경영평가결과	공기업·준정부기관 경영실적 평가결과 활용		10	7.434
	소 계		10	
전체 합계		60	40	

1. 감사의 전문성 확보

① 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 노력 및 성과와 관련하여 감사의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 상임감사는 기본적으로 유관 정책분야 전문가로 감사의 전문성을 제고하기 위해 감사교육훈련 프로그램에 적극적으로 참여하고, 기관의 어려운 감사실 현황에 문제의식을 가지고 감사인 워크숍을 개최하여 본인의 감사비전인 “신뢰받는 국민기업을 위한 적극감사”를 제시하고, 감사 전략체계도를 재정립하려고 노력한 점이 인정된다. 둘째, 감사자문위원회의 구성에 언론·IT분야를 추가하고, 분기별 회의를 정기적으로 개최하여 운영 실적이 개선되었다. 또한, 타 공공기관의 감사인을 실지감사에 투입한 실적이 증가하여, 외부기관 간 협력적 감사 노력이 긍정적으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 상임감사의 감사철학과 감사비전인 “적극감사”에 정합적인 방향으로 상임감사 및 감사인의 전문성 제고를 위한 새로운 감사관리 및 전략적 인적자원관리 제도의 구체적 개선 노력이 미흡하다. 둘째, 상임감사의 전문성을 제고하기 위해 외부전문가의 활용은 적극적으로 관심을 두었지만, 상임감사 본인이 갖추어야 할 핵심역량을 체계적으로 진단하고, 회계지식을 보완하기 위한 교육프로그램의 이수 실적은 미흡하다.

② 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사실의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사실의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 기관은 외부인력의 감사참여와 교차감사 시행을 규정으로 제도화하였고, 유관 공공기관과 유사한 업무분야에 관하여 부분적으로 지원하는 교차감사를 추진하였다. 향후, 기관 간 감사자원을 효율적으로 운용하고, 나아가 새로운 감사기법을 학습할 기회를 가질 수 있는 기관 간 협력적 교차감사를 보다 적극적인 자세로 확대하고 내실화할 필요가 있다. 둘째, 감사인의 학습조직화

역량을 제고할 수 있는 워크숍 활동이 증가하였으며, 감사실 자체 지식공유 플랫폼을 운영하여 감사지식 데이터베이스를 구축한 노력은 긍정적으로 평가된다. 향후, 공식적인 워크숍 개최지원 차원을 넘어, 감사인이 보다 자율적으로 운영하는 학습동아리 활동의 내실화를 모색할 필요가 있을 것이다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 기관은 감사인의 전문성을 제고하기 위해 현행 일상적인 감사교육훈련 프로그램의 운영을 넘어 보다 전략적 인적자원관리 접근이 요구된다. 이러한 관점에서 ‘적극감사’라는 새로운 감사의 목표와 전략을 효과적으로 수행하기 위해 감사인에게 요구되는 추가적인 핵심역량은 무엇인지 분석하고, 현행 감사인의 역량수준과 차이를 분석한 후, 보다 전략적인 교육훈련프로그램으로 개선할 필요가 있다. 둘째, 품질관리 차원에서 감사의 품질 제고를 위해 보다 체계적이고 다양한 관리적 접근이 요구된다. 현행 내부 구성원을 대상으로 한 설문조사에서 측정하는 전문성 문항은 단순하다. 이러한 감사수용도 조사의 감사품질 개선 노력을 넘어, 감사품질경진대회의 개최, 고객지향적인 감사프로세스 개선, 감사품질 제고와 연계한 행정자원(조직, 인력, 예산, 정보 등)의 재배분 등 보다 체계적인 접근이 바람직하다. 셋째, 기관은 감사실에 전문직위제를 도입하여 감사인의 장기근속을 제고하기 위한 제도적 기반을 마련하여 감사실에 유능한 인력을 유지하려는 노력으로 전년에 비해 증가하고는 있으나, 감사인 평균근속기간이 3년에는 미치지 못한 점이 한계로 지적된다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “감사의 전문성 확보” 지표에 대하여 “C”로 평가한다.

2. 감사의 윤리성 및 독립성 확보

① 감사의 윤리기준 준수 노력은 적절한가?

- 상임감사의 윤리기준 선도적 준수 및 윤리성 제고를 위한 체계적 프로세스 구축과 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 긍정적으로 평가한다. 상임감사의 업무추진비 공개 및 절감 노력과 국외 출장 자제, 경조사 화환 자제 등 솔선수범 활동은 타 기관 대비 바람직한 것으로 평가된다. 또한 감사수행 단계별 체계적인 복무관리로 감사부서의 윤리성 강화와 피감부서 신고 및 평가로 감사인 윤리기준 준수 상시점검체계 등도 바람직한 것으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 상임감사의 사회공헌 활동은 타 기관 대비 미흡해 개선방안이 마련되어야 할 것으로 판단된다. 상임감사의 성실한 지역봉사 수준을 넘어서는 사회적 가치를 실현할 수 있는 사회적 일자리 및 지역사회 소외계층에 대한 나눔 실천활동 등 체계적인 사회공헌 활동을 수행할 필요가 있을 것으로 판단된다.

② 윤리경영 지원을 위한 감사의 활동과 노력 및 성과는 적절한가?

- 윤리경영시스템 개선과 반부패 윤리인프라 구축과 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 외부 자문조직 운영 내실화를 통한 반부패업무의 객관성 확보와 관광정책사업 공무수행사인 관리강화를 통한 부패예방 등은 긍정적인 것으로 평가된다. 또한 취약분야 대상 종합성과 감사와 부패영향평가제도의 제도화를 위한 실시 기준 마련 등도 긍정적인 것으로 평가된다. 감사인의 직무와 관련한 종합적인 감사직무규정을 정비한 점은 우수하나, 전임 상임감사와 같이 상임감사 결위 시 감사 직무대리에 대한 감사직무규정은 보완할 필요가 있다고 판단된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 상임감사의 취임 후 감사부서의 윤리성 확보를 위한 노력부분에서

새롭게 제안하거나 개선된 우수사례가 타 기관 대비 다소 미흡하여, 개선방안을 마련할 필요가 있다고 판단된다. 또한 현장 중심의 찾아가는 청렴 소통 교육 및 미팅이 타 기관 대비 다소 미흡하여, 이를 개선할 필요가 있을 것이다. 직원 채용비리사건은 발생하지 않았으나, 문화체육관광부의 채용비리 특별 점검결과 공모기간 등의 공모관련 지적이 있어 보다 정밀하고 세심한 정책 추진이 필요하다고 판단된다.

③ 감사의 독립성 확보노력은 적절한가?

- 독립적 감사업무 수행 및 인사, 성과평가 독립성 확보와 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 기관에 특화된 감사의 계량적 독립성 평가지표를 수립·운영하고 있어 바람직한 것으로 평가된다. 특히 국제내부감사기준(IPPF)의 1110(감사조직의 독립성)을 준용한 독립성 확보 체계 운영을 응용한 독립성 평가지표를 수립·운영한 점은 바람직한 것으로 평가된다. 장기근무 보장으로 독립성 강화 효과가 있을 것으로 예상되는 감사인 전문직위제를 운영하고 있는 점도 긍정적으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 상임감사의 임명 후 실질적인 경영견제 능력을 보여주는 대표적인 주요 실적 및 사례는 타 기관 대비 다소 미흡하여, 이를 체계적으로 관리할 지표개발 및 실적관리시스템 정립이 필요하다고 판단된다. 감사인의 독립성 강화를 위한 감사인 공모제는 시행하고 있지 않아, 개선방안을 마련할 필요가 있다고 판단된다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “감사의 윤리성 및 독립성 확보” 지표에 대하여 “C”로 평가한다.

3. 내부통제 기능강화

① 감사계획과 예방적 내부통제 진단활동이 적절하게 설정되어 운영되고 있는가?

- 감사계획과 예방적 내부통제 진단활동과 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 중장기 감사전략을 수립하면서 이와 연계하여 고위험영역에 대한 감사자원의 효율적 배분을 중점적으로 추진하는 내용의 2017년도 감사계획을 구체화하였다. 특히, 특정감사 실시범위 구체화, 일상감사 이의 제기 및 재검토 기한 명확화, 감사결과 보고기한의 명시 등 내부통제 강화 및 체계화를 위한 근거를 마련한 점이 긍정적이다. 또한, 중장기 재무적·비재무적 위험에 대비하여 현안과제별 감사대응체계를 구축하면서 관광수지 적자 발생이 갈수록 커지고 있는 상황을 고려하여 관광서비스의 품질지수를 향상시키고자 하는 성과지표를 설정한 것은 시의적절한 것으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 해외지사 수가 적지 않고, 대륙별로 산재되어 효율적인 내부통제가 곤란한 감사여건을 고려하여 감사계획, 리스크 평가, 감사품질 평가 등 감사의 기본 프로세스별로 외부전문가를 적극 활용하여 감사여건 변화에 더욱 능동적으로 대처하는 것이 바람직하다고 판단된다. 중장기 현안과제 선정이나 위험요소 분류 등 내부통제 시스템의 설계·운용·개선에 있어서도 역시 관련 외부전문가나 교차감사 등 타 기관과의 정보교류를 통한 의견 반영 등 외부의 시각이 충분히 반영될 필요가 있다. 위험요소나 중점관리 대상은 감사의 대내외 여건 및 고객 만족도 등 국민 눈높이에 따라 계속 변하기 때문에, 그러한 방안을 마련함에 있어 외부전문가의 자문 등을 더욱 충분히 활용하고 정기적으로 이를 피드백 하여 현실에 맞게 지속적으로 시스템을 업데이트 및 유지 관리해 나가는 노력이 요구된다고 하겠다. 또한, 퇴직자에 대한 전관예우를 방지하기 위하여 임직원 행동강령규정에 퇴직자로부터의 금품수수 금지 및 비밀 유출 등 기본적인 사항은 규정되어 있으나, 최근 정부의 공무원 행동강령 개정에 따라 퇴직자와의 사적접촉 신고 의무가 규정에 추가(2018.4)되는 등 퇴직자와의 부당한 업무처리 위험에 대한 통제 필요성이 증가하는 추세 및 ‘공기업·준정부기

관 계약사무 규칙'에 따라 퇴직자와의 수의계약이 제한되고 있음을 고려하여 자회사나 유관 업체에 나가 있는 퇴직자에 대한 좀 더 정확한 현황파악과 주요 사업 입찰 등 부정위험요소가 있는 데 대하여 퇴직자가 자문위원 등으로 참여하는 경우 낙찰 등 의사결정에 영향을 미쳤는지를 심사하는 계약관련 지침의 정비, 내부통제 모니터링 시스템에 반영 등 적극적인 대책을 강구하는 것이 바람직할 것으로 판단된다. 앞으로 퇴직자 통제규정이 잘 시행되고 있는지 점검하고 설문조사 등을 통해 부족한 부분에 대해서는 계속적으로 보완하는 등 피드백을 강화하는 노력도 요구된다고 하겠다.

② 내부통제시스템이 효과적으로 운영되고 있으며, 성과와 개선노력은 적절한가?

- 내부 통제시스템의 효과적인 운영과 성과 및 개선노력과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 사업부서, 중간통제부서, 감사부서의 내부통제 3중 방어라인 공고화를 통해 각자의 역할분담을 명확히 함으로써 감사의 중복을 방지하고 효과적인 운영을 기하였다. 또한, IT활용 모니터링 항목을 기존 26개에서 50개로 확대하는 등 선진 감사기법을 활용하여 적발의 적시성과 정확성을 도모하였다. 특히, 청렴 옴부즈만의 자문, 심사참관 등을 2016년도 9회에서 2017년도에 17회로 늘리는 등 외부전문가 활용을 확대한 점과 현업부서에 대한 사전감사 컨설팅으로 2015년도 80건에서 2017년도에 209건으로 대폭 증가하는 등 예방적 차원의 리스크 경감 노력을 기울인 점이 긍정적이다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 공익신고는 조직의 자정능력을 높이고 자율적인 내부통제체계 구축에 긴요함에도 불구하고 포상기준에 일치하는 신고나 부조리 공익신고가 저조하고 선물의 반환에 해당하는 신고만 주로 이루어지고 있는 실정인 바, 그 원인을 철저히 분석하여 이를 활성화해 나가기 위한 조직문화 혁신 및 제도개선 방안 마련이 요구된다. 현재 시행중인 신고 방식 외에 다른 기관에서 운영 중인 익명 신고제도나 청렴우체통 등 제도를 벤치마킹하고 외부위탁이나 인력, 예산 지원책 등을 모색할 필요가 있다. '일상감사 사전 컨설팅'을 활발히 시행

하고는 있지만 컨설팅의 절차나 면책범위, 사후처리 등을 명문화함으로써 보다 체계적이고 지속가능하게 예방적 내부통제를 확대해 나가는 것이 바람직할 것으로 판단된다.

③ 내부감사 결과물에 대한 공유 및 피드백 활동은 적절한가?

- 내부감사 결과물에 대한 공유 및 피드백 활동과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 감사결과의 객관적 진단을 위해 품질평가를 실시하고 내부감사 수용도를 조사하였으며, 그 결과를 2017년도 개선과제로 반영하여 추진한 점이 긍정적이다. 특히, 2017년도 10월에 징계규정 개정으로 성폭력, 성희롱 등 비위행위에 대한 징계 양정기준을 명시하는 등 내부감사 결과에 대한 엄격한 사후조치를 시행한 점은 긍정적으로 평가할 만하다.
- 다만, 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 다른 기관에서 시행하고 있는 ‘내부변호인 제도’를 활성화하여 피 감사인 입장을 대변하는 집행부서 의견진술 기회를 제공함으로써 감사 수용도 증대 노력을 기울이는 것이 바람직할 것으로 판단된다. 반복적으로 지적되는 감사지적 사례에 대해서는 내부감사인 뿐 아니라 외부자문이나 용역 등을 통해 이를 객관적으로 분석하여 내부통제 시스템에 적절히 반영함으로써 재발을 방지하는 환류체계를 보다 강화해나갈 필요가 있다. 고질적이고 핵심적인 사례에 대해서는 이사회나 경영전략회의에서 감사가 합리적인 대안을 제시함으로써 경영견제 역할을 더욱 적극적으로 수행하는 것이 바람직할 것이다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “내부통제 기능강화” 지표에 대하여 “C”로 평가한다.

4. 방만경영 예방과 적발 및 재발방지

① 방만경영 예방과 적발을 위한 관리시스템(정부 경영지침 준수 등을 포함한 목표 및 방법, 성과지표)을 체계적으로 마련하고, 지속적으로 개선해 가고 있는가?

- 방만경영 예방과 적발을 위한 관리시스템의 체계적 수립 및 개선과 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 노력을 인정한다. 방만경영 예방과 적발의 활동 평가를 위한 계량성과지표를 개선하였고, 방만경영예방협의회를 신규로 구성하고 이를 운영함으로써 방만경영 예방에 있어 일련의 성과를 달성하였다. 그리고 경영공시 점검체계를 강화하여 2년 연속 경영공시 오류 제로를 달성한 것은 긍정적으로 평가된다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 현재 기관이 설정한 계량·비계량 성과지표는 추진과제의 핵심적 성과를 측정하기에 미흡하다. 특히 성과지표 중 ‘방만경영예방협의회 개최’는 성과(outcome)지표로 활용되고 있으나, 이는 투입(input) 또는 과정(process) 중심의 지표이지 적절한 성과지표로 보기 어렵다. 장단기 목표 및 세부추진과제와 연계된 적절한 성과지표를 발굴할 필요가 있으며 추진전략과제의 장단기 성과를 명확하게 측정할 수 있는 다소 적극적이고 도전적인 성과지표를 선정하는 것이 바람직하다. 또한 성과지표의 경우 목표설정 근거의 타당성이 미흡하므로 목표설정에 대한 명확하고 타당한 근거가 제시될 필요가 있다.

② 방만경영 예방 및 적발 감사활동을 통한 방만경영 예방과 적발 성과는 어떠한가?

- 방만경영 예방과 적발 성과와 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 공사계약·용역 및 물품구매 계약업무 등에 대하여 성과감사를 실시하였으며, 예산편성사전심의제도를 활용하여 25억 원의 예산을 절감한 것은 긍정적이다. 또한 복리후생제도에 대한 모니터링체계를 개선하여

1인당 복리후생비를 3년 연속 절감하였다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 다양한 신고채널을 운영하고 있으나, 내부자신고 건수가 전무한 실정이다. 내부자신고제도의 인지도와 신뢰도를 제고하기 위해 주기적으로 인지도 및 신뢰도 조사를 실시하여 이를 내부자신고제도의 개선에 활용하는 것이 필요하다. 그리고 방만경영 관련 외부지적사항이 4건 발생한 것은 방만경영 예방 및 적발의 성과가 미흡한 것을 반영한다고 판단된다. 철저한 원인 분석과 개선방안의 모색을 통해 제도적 장치를 보완함으로써 유사사례의 재발을 방지하는 노력이 필요하다.
- 방만경영의 적발활동에 있어 건수에서는 증가하였으나, 재무적 성과는 전년대비 다소 감소하였고 일상감사를 통한 예산절감의 재무적 성과도 전년대비 다소 감소하였는데, 이에 대한 원인분석을 실시하고 개선방안을 마련할 필요가 있을 것으로 보인다.

③ 방만경영 근절과 재발방지를 위한 노력과 성과는 어떠한가?

- 방만경영 근절과 재발방지와 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 감사처분이행평가협의회를 운영하고 감사처분 미이행시 처벌 근거규정을 마련하는 등 감사처분에 대한 사후관리를 강화하였다. 또한 타 기관의 우수사례에 대해 벤치마킹을 실시하고 유관기관과의 감사지식 공유를 위한 활동을 실시하였다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 타 기관에 비해 방만경영 근절과 재발방지를 위한 맞춤형 교육활동이 다소 미흡한 것으로 보인다. 교육활동을 보다 확대할 필요가 있으며 교육의 실효성을 제고하기 위하여 교육의 성과를 평가하고 이를 교육계획의 수립 및 개선에 환류하는 노력이 필요하다.

- 방만경영 근절 및 재발방지를 위한 성과지표에 유사사례 재발률과 같이 제도개선 효과를 직접적으로 측정할 수 있는 지표를 추가하여 성과관리체계를 고도화하는 것이 바람직할 것이다. 또한 방만경영 예방 및 근절의 기업문화 정착과 자발적인 직원의 참여를 유도하기 위해 직원대상 아이디어 공모대회 등을 개최하는 등 혁신활동의 다양화 노력도 필요한 것으로 보인다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “방만경영 예방과 적발 및 재발방지” 지표에 대하여 “C”로 평가한다.

9. 한국남동발전(주)

❖ 평가결과요약

평가범주	평가지표	가중치		등급
		비계량	계량	
감사활동의 적정성 및 직무성과	감사의 전문성 확보	10		C
	감사의 윤리성 및 독립성 확보	10		C
	내부통제 기능강화	15		D°
	방만경영 예방과 적발 및 재발방지	25		C
	소 계	60		
외부 평가결과	내부감사 운영성과 및 사후관리의 적정성 (감사원 자체감사활동 심사결과 반영)		25	20.683
	기관의 청렴도 (국민권익위원회의 청렴도 측정결과 반영)		5	4.190
	소 계		30	
기관 경영평가결과	공기업·준정부기관 경영실적 평가결과 활용		10	7.938
	소 계		10	
전체 합계		60	40	

1. 감사의 전문성 확보

① 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 노력 및 성과와 관련하여 감사의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 상임감사는 기본적으로 일반전문가로 감사의 전문성을 제고하기 위해 감사교육훈련 프로그램에 적극적으로 참여하였다. 그리고 본인의 감사철학 및 비전으로 “최고수준의 예방감사”를 제안하고 감사전략체계를 재정립하였고, 18회 직원간담회를 개최하여 이를 현장 실무자에게 소통하려고 노력하였다. 또한 이를 구현하기 위해, 부서의 권위적인 이름을 수정하여 예방감사부로 개칭하는 등 감사실 부서개편을 추진한 노력이 긍정적으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 상임감사의 감사비전인 “최고수준의 예방감사”에 정합적인 방향으로 감사인의 전문성 제고를 위한 새로운 감사관리 및 전략적 인적자원관리 체계를 구체적으로 개선한 노력이 미흡하다. 둘째, 상임감사의 전문성을 제고하기 위해 외부전문가의 활용에 적극적인 관심을 두었지만, 감사자문위원회 제도가 도입되어 운영되고 있지 못하다. 향후 외부전문가를 기관의 감사 전문성을 보완하기 위해 정기적인 감사자문위원회 제도를 통해 외부적 시각에서 객관적인 의견과 자문을 수렴하여 기관의 감사제도 개선으로 환류하는 것이 바람직하다.

② 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사실의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사실의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 기관은 우수한 감사인력을 확보하기 위해 전문직위로 16인을 지정하였고, 감사인의 장기근속을 제고하기 위한 제도적 기반을 마련하여 감사인 평균근속기간을 3년 6개월로 유지하였다. 둘째, 기관은 감사의 품질제고를 위해 감사 착안사항 발굴 경진대회를 개최하여 우수 착안사항 6건을 선정·포상하였

고, 이를 연간 감사계획에 우선 반영한 노력이 긍정적으로 평가된다. 셋째, 감사결과와 전문성과 정당성을 확보하기 위하여 외부감사 전문가를 다양한 감사활동 시 감사자문단으로 적극 활용한 실적이 인정된다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 품질관리 차원에서 감사의 품질 제고를 위해 보다 체계적이고, 다양한 관리적 접근이 요구된다. 현행 내부 구성원을 대상으로 조사하는 온라인 설문조사에서 측정하는 전문성 지수 문항은 단순하다. 이러한 감사전문성 조사의 측정도구 개선, 고객지향적인 감사프로세스 개선, 감사품질 제고와 연계한 행정자원(조직, 인력, 예산, 정보 등)의 재배분 등 보다 체계적인 접근이 바람직하다. 특히, 감사 전문성의 조사결과를 체계적으로 분석하여, 이를 제도 개선으로 환류하는 노력이 미흡하다. 둘째, 기관은 유관 공공기관 간 협력을 제고하기 위한 본격적인 쌍방향적 교차감사 실적이 타 기관에 비해 상대적으로 미흡하다. 향후, 기관 간 감사자원을 효율적으로 운용하고, 나아가 새로운 감사기법을 학습할 기회를 가질 수 있는 기관 간 협력적 교차감사를 보다 적극적인 태도로 확대해 나갈 필요가 있다. 셋째, 감사실의 학습조직화 역량 제고를 위하여 직접적인 감사실무편람의 개선에 학습연구팀을 활용하는 수준을 넘어, 보다 유연하고 넓은 주제에 대하여 보다 자율적으로 운영되는 학습동아리 활동을 지원하는 것이 바람직하다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “감사의 전문성 확보” 지표에 대하여 “C”로 평가한다.

2. 감사의 윤리성 및 독립성 확보

① 감사의 윤리기준 준수 노력은 적절한가?

- 상임감사의 윤리기준 선도적 준수 및 윤리성 제고를 위한 체계적 프로세스 구축과 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 긍정적으로 평가한다. 상임감사의 업무추진비 사용내역 매월 공시 및 직무 청렴의무 및 책임서약 체결 등 상임감사의 윤리성 확보를 위한 솔선수범 활동은 긍정적인 것으로 평가된다. 또한 다문화가정, 북한일탈주민, 노인복지시설 등 취약계층 나눔봉사 등 상임감사의 사회공헌 활동도 타 기관 대비 우수하다고 판단된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 상임감사의 감사 목적 외의 불필요한 업무 추진비 지출 절감노력이 타 기관 대비 미흡하여, 업무 추진비 지출 억제 방안을 세부적, 구체적으로 제시할 필요가 있다고 판단된다. 또한 상임감사의 해외출장 및 연수자제 노력도 타 기관 대비 미흡하여 개선할 필요가 있다고 판단된다.

② 윤리경영 지원을 위한 감사의 활동과 노력 및 성과는 적절한가?

- 윤리경영시스템 개선과 반부패 윤리인프라 구축과 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 감사인의 윤리성 제고를 위한 현업 부서 진단을 통한 피드백 제도 운영과 고위 공직자 부패위험성 진단 표준 모형을 적용한 부패위험도 진단, 민관공 청렴클러스터 구축 운영 등은 바람직한 것으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 상임감사의 취임 후 감사부서의 윤리성 확보를 위한 노력부면에서 상임감사가 새롭게 제안하거나 개선된 우수사례가 타 기관 대비 다소 미흡하여, 개선방안을 마련할 필요가 있다고 판단된다. 임직원에 대한 다양한 취약부서 및 부패유형 분석과 그에 따른 맞춤형 교육 및 윤리문화 확산 프로그램은 실행되고 있으나, 외부 청렴도를 향상시킬 수 있는 환류체계도 제고할 필요가

있을 것이다. 찾아가는 현장 소통 및 청렴 컨설팅이 타 기관 대비 다소 미흡하여, 개선방안을 마련할 필요가 있다고 판단된다.

③ 감사의 독립성 확보노력은 적절한가?

- 독립적 감사업무 수행 및 인사, 성과평가 독립성 확보와 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 감사인의 독립성 강화를 위한 감사인 공모제와 장기근무 보장으로 감사인의 독립성 강화 효과가 있을 것으로 예상되는 감사인 전문직위제를 운영하고 있어 바람직한 것으로 평가된다. 또한 기관에 특화된 감사의 계량적 독립성 평가지표를 확보·수립·운영하고 있어 바람직한 것으로 평가된다. 특히 국제내부감사기준(IPPF)의 1110(감사조직의 독립성)을 준용한 독립성 확보 체계 운영을 응용하여 독립성 평가지표를 수립·운영한 점은 우수한 것으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 상임감사의 임명 후 실질적인 경영견제 능력을 보여주는 대표적인 주요 실적 및 사례는 타 기관 대비 다소 미흡하여, 이를 체계적으로 관리할 지표개발 및 실적관리시스템 정립이 필요하다고 판단된다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “감사의 윤리성 및 독립성 확보” 지표에 대하여 “C”로 평가한다.

3. 내부통제 기능강화

① 감사계획과 예방적 내부통제 진단활동이 적절하게 설정되어 운영되고 있는가?

- 감사계획과 예방적 내부통제 진단활동과 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 공정성, 투명성, 청렴성을 선도하는 “New 감사전략”을 수립하고 연간 감사계획에 반영하였다. 특히, 외부 전문기관에 위탁하는 레드휘슬, 헬프라인 등 익명신고 시스템을 활성화하는 내용이 반영된 점이 긍정적이다. 기존 사후감사에서 예방감사로의 패러다임 전환을 위한 감사조직 개편 및 리스크 분석을 실시하였으며, 중장기 위험대비 현안과제를 재무적·비재무적 위험으로 구분하여 출자회사에 대한 내부통제 미흡 등 3가지를 선정 운용한 점도 긍정적으로 평가할 만하다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 보다 효율적인 내부통제를 위해 외부전문가 활용의 중요성을 인식하고 감사계획에 그 활용을 확대하기 위한 내용이 세부적으로 충분히 반영되는 것이 바람직하다고 판단된다. 중장기 위험 대비 현안과제 선정이나 리스크 평가에 의한 내부통제 시스템의 설계·운용·개선에 있어서도 역시 관련 외부전문가나 교차감사 등 타 기관과의 정보교류를 통한 의견 반영 등 외부의 시각이 충분히 반영될 필요가 있다. 핵심 리스크나 중점 내부통제 영역은 감사의 대내외 여건 및 고객 만족도 등 국민 눈높이에 따라 계속 변하기 때문에, 그러한 방안을 마련함에 있어 외부전문가의 자문 등을 충분히 활용하고 정기적으로 이를 피드백 하여 현실에 맞게 지속적으로 시스템을 업데이트 및 유지 관리해 나가는 노력이 요구된다고 하겠다. 또한, 퇴직자에 대한 전관예우를 방지하기 위하여 퇴직자 재취업 회사와의 수의계약 체결 제한 등 기본적인 사항에 대해서는 내부통제가 이루어지고 있으나, 최근 정부의 공무원 행동강령 개정에 따라 퇴직자와의 사적접촉 신고 의무가 추가(2018.4)되는 등 퇴직자와의 부당한 업무처리 위험에 대한 통제 필요성이 증가하는 추세임을 고려하여 퇴직자에 대한 비밀 유출이나 특혜제공 금지 등 구체적인 내용을 관련 규정 및 내부통제 모니터링 시스템에 반영하는 등 적극적인 대책을 강구하는 것이 바람직할 것으로

판단된다. 앞으로 퇴직자 통제규정이 잘 시행되고 있는지 점검하고 설문조사 등을 통해 부족한 부분에 대해서는 계속적으로 보완하는 등 피드백을 강화하는 노력도 요구된다고 하겠다.

② 내부통제시스템이 효과적으로 운영되고 있으며, 성과와 개선노력은 적절한가?

- 내부 통제시스템의 효과적인 운영과 성과 및 개선노력과 관련하여 감사와 감사 부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 청탁금지법 시행초기임을 고려하여 익명신고 모의훈련 시행, 청탁금지법에 대한 직원의 인식도 조사 등 청탁금지법 이행체계를 선도적으로 구축하고 다각적 진단활동을 전개한 점이 긍정적이다. 채용의 전 과정에 대한 내부통제를 실시하면서 2017년도에 블라인드 채용을 도입하여 우수기관으로 선정되는 등 채용비리 예방을 위한 노력을 기울인 점도 평가할 만하다. 이 외에도 재무시스템에서 직원 단독결재 실태를 분석하여 담당, 차장 부재 시 결재불가를 명확히 하는 등 내부통제체계의 건전성을 확보하기 위해 노력한 점이 긍정적이라고 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점과 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 공익신고는 조직의 자정능력을 높이고 자율적인 내부통제체계 구축에 긴요하다. 부패행위 신고처리 및 신고자 보호 등에 관한 운영지침과 별도로 공익신고 처리 및 신고자 보호 등에 관한 운영지침을 제정·운영하고 있음에도 불구하고 포상기준에 일치하는 신고나 공익제보가 거의 없는 등 내부직원의 부조리 신고가 저조한 바, 그 원인을 철저히 분석하여 이를 활성화하기 위한 조직문화 혁신 및 관련규정 개정 등 제도개선이 필요하다고 하겠다. 시행중인 레드휘슬제도 운영을 점검하고 인력, 예산 지원책 등을 모색할 필요가 있다. 예방적 내부통제를 중시하고는 있지만 ‘자발적 컨설팅 감사’를 활성화하기 위하여 컨설팅의 절차나 면책범위, 사후처리 등을 명문화함으로써 보다 체계적이고 지속가능하게 예방적 내부통제를 확대해 나가는 것이 바람직할 것으로 판단된다.

③ 내부감사결과물에 대한 공유 및 피드백 활동은 적절한가?

- 내부감사 결과물에 대한 공유 및 피드백 활동과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 종전 3단계 감사처분 이행관리 프로세스에서 조치결과 검토 및 검토결과 통보단계를 추가 보완하는 등 프로세스 개선을 통해 사후조치 이행비율을 제고하기 위한 노력을 기울였다. 외부 전문기관에 위탁한 감사 만족도 조사로 평가결과의 객관성을 확보하고 감사의 수용성을 제고하였다.
- 다만, 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 다른 기관에서 시행하고 있는 ‘내부변호인 제도’를 활성화하여 피 감사인 입장을 대변하는 집행부서 의견진술기회를 제공함으로써 감사 수용성 증대 노력을 기울일 필요가 있다. 감사결과 심의위원회에 노무사나 변호사 등 외부위원을 참여시킴으로써 감사결과 처분요구의 공정성을 확보하는 것도 바람직할 것이다. 반복적으로 지적되는 감사지적 사례에 대해서는 내부감사인 뿐 아니라 외부자문이나 용역 등을 통해 이를 객관적으로 분석하여 내부통제 시스템에 적절히 반영함으로써 재발을 방지하는 환류체계를 보다 강화해나갈 필요가 있다. 고질적이고 핵심적인 사례에 대해서는 이사회나 경영전략회의에서 감사가 합리적인 대안을 제시함으로써 경영견제 역할을 더욱 적극적으로 수행하는 것이 바람직할 것이다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “내부통제 기능강화” 지표에 대하여 “D”로 평가한다.

4. 방만경영 예방과 적발 및 재발방지

- ① 방만경영 예방과 적발을 위한 관리시스템(정부 경영지침 준수 등을 포함한 목표 및 방법, 성과지표)을 체계적으로 마련하고, 지속적으로 개선해 가고 있는가?
 - 방만경영 예방과 적발을 위한 관리시스템의 체계적 수립 및 개선과 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 노력을 인정한다. 기관 특성을 반영한 방만경영 정의를 재정립하고 위험요소를 도출하는 등 관리체계를 개선하였다. 감사시스템 자체평가를 통해 내·외부전문가를 활용한 경제성평가그룹을 신설하여 신사업 리스크 검증체계를 강화하였다. 경영공시 단계별 검증시스템을 확립하여 기획재정부 경영공시 점검결과 무벌점을 달성하였다.
 - 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 자율점검의 실효성을 제고하기 위해서 현업부서에서 사용할 방만경영 예방 체크리스트를 단순히 파일형태로 게시하는 것이 아니라 e-감사시스템에 반영하여 자율점검과 감사실의 사후관리를 시스템 상에서 효율적으로 관리하는 방향으로 시스템을 고도화할 필요가 있다.
 - 추진전략에서 도출된 전략과제와 성과지표 간의 체계적 연계성이 미흡하다. 추진과제의 목적을 충분히 반영할 수 있는 성과(outcome) 또는 성과 선행산출(output) 중심 지표를 개발·도입함으로써 방만경영 예방 및 적발활동의 실질적인 효과성을 파악하는 것이 바람직하다. 또한 성과지표 중 위험요소 개수, 체크리스트 개수 등은 성과(outcome)지표로 활용되고 있으나, 이는 투입(input) 또는 과정(process) 중심의 지표이지 적절한 성과지표로 보기 어렵다. 성과(outcome) 또는 성과 선행 산출(output) 중심 지표를 개발·도입하는 것이 바람직하다.

② 방만경영 예방 및 적발 감사활동을 통한 방만경영 예방과 적발 성과는 어떠한가?

- 방만경영 예방과 적발 성과와 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 일상감사의 확대를 통해 방만경영 예방에 있어 274억 원의 예산을 절감하였고, 3대 집중관리 분야를 선정하고 이에 대한 점검을 통해 적발에 있어 206억 원의 재무적 성과를 달성함으로써 전년도에 비해 재무적 성과가 크게 증가하였다. 우수 예산절감사례를 발굴하여 포상하는 등 다양한 보상제도를 실시하였다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 현업부서 자율점검의 실효성을 제고하기 위해 현업부서 직원에 대한 직접적인 인센티브 및 제재 방안의 추가적인 제도적 장치를 보완하는 것이 바람직하다. 또한 익명신고시스템 모의훈련 실시 등 기관의 활성화 노력에 의해 신고건수가 다소 증가하였으나, 신고내역 및 포상건수를 고려할 때 제도 원래 취지의 목적을 충분히 달성하고 있다고 판단하기에 여전히 미흡하다. 인지도 및 신뢰도 조사를 실시하여 조사결과를 내부자신고제도의 개선에 활용하는 지속적인 노력이 요구된다.
- 국민권익위 청렴도평가에서 기관의 평가순위가 전년도에 비해 하락한 것은 방만경영 예방 및 적발활동의 성과가 여전히 다소 미흡한 것을 반영한다고 판단된다. 면밀하게 원인을 분석하고 개선방안의 모색을 통해 제도적 장치를 보완함으로써 유사사례의 재발을 방지하는 노력이 필요하다.

③ 방만경영 근절과 재발방지를 위한 노력과 성과는 어떠한가?

- 방만경영 근절과 재발방지와 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 방만경영 온라인 교육교재를 자체 개발하여 활용하고 일상감사 사전검토제 도입 등 타 공공기관의 우수사례를 벤치마킹하여 제도를 개선하였다. 감사결과 이행 점검 체계 확립 및 이행책임제 시행을 통해 조치요

구사항 이행률 100%를 달성하였다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 방만경영 근절 및 재발방지를 위한 성과지표에 유사사례 재발률과 같이 제도개선의 효과를 직접적으로 측정할 수 있는 지표를 추가하여 성과관리 체계를 고도화하는 것이 바람직하다. 성과지표 중 지적사항 미이행 건수는 2년 연속 목표를 달성하고 있으므로 지속적으로 성과관리를 해야 할 당위성이 약한 것으로 판단된다. 보다 도전적인 성과지표를 개발하여 선정할 것을 권고한다.
- 방만경영 근절과 예방문화의 정착을 위해 직원들의 방만경영 예방인식도를 조사하여 방만경영 추진과제 수립과 보상체계 및 혁신활동의 개선에 환류하는 것이 바람직할 것으로 판단된다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “방만경영 예방과 적발 및 재발방지” 지표에 대하여 “C”로 평가한다.

10. 한국남부발전(주)

❖ 평가결과요약

평가범주	평가지표	가중치		등급
		비계량	계량	
감사활동의 적정성 및 직무성과	감사의 전문성 확보	10		B ⁺
	감사의 윤리성 및 독립성 확보	10		C
	내부통제 기능강화	15		D ^o
	방만경영 예방과 적발 및 재발방지	25		C
	소 계	60		
외부 평가결과	내부감사 운영성과 및 사후관리의 적정성 (감사원 자체감사활동 심사결과 반영)		25	19.498
	기관의 청렴도 (국민권익위원회의 청렴도 측정결과 반영)		5	4.065
	소 계		30	
기관 경영평가결과	공기업·준정부기관 경영실적 평가결과 활용		10	7.650
	소 계		10	
전체 합계		60	40	

1. 감사의 전문성 확보

① 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 노력 및 성과와 관련하여 감사의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 상임감사는 기본적으로 공공부문의 감사전문가로 본인의 전문성을 더욱 제고하기 위해 다양한 감사교육훈련 프로그램에 참여하였고, 축적된 감사지식을 타 공공기관에 확산하는데 기여하였다. 본인의 감사철학과 비전인 “선진감사 구현”을 제안하고, 이를 감사전략체계도로 정립하여 지속적인 사업소 순방으로 이를 조직구성원과 소통하려고 노력한 점이 인정된다. 다만, 조직구성원의 의견을 수렴하는 실적은 다소 미흡하여, 향후 상향식으로 제안할 수 있는 방안을 적극적으로 검토할 필요가 있다. 둘째, 상임감사는 외부전문가를 감사자문위원으로 위촉하여 이를 적극적으로 운영하였다. 특히, 자문 내용을 적극적으로 환류하기 위한 제도적 장치를 마련하는 등 자문위원회 운영을 내실화 한 점이 긍정적으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 상임감사의 감사비전인 “선진감사 구현”에 정합적인 방향으로 감사인의 전문성 제고를 위한 새로운 전략적 인적자원관리 제도의 구체적 개선 노력이 미흡하다. 그리고 환경, 안전 분야 전문성 강화를 위한 전략적 목표를 추진하기 위해 새로운 감사실 인력 충원 시 이러한 전문가를 추가적으로 확보하는 노력으로 연계되지 못했다.

② 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사실의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사실의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 상임감사는 감사실의 전문성을 제고하기 위해 감사인 개인별 역량평가 분석결과를 바탕으로 수준별 교육훈련프로그램을 운영하였고, 특히, 감사컨설팅트로서의 역할을 강화하기 위한 자기 주도형 학습프로그램을 운영한 노력이 돋보인다. 둘째, 기관은 외부 감사기관과 협력을 제고하기 위하여 발전

공공기관 간 우수사례를 공유하고, 교차감사를 실시하였다. 또한, 감사원의 심층컨설팅을 요청하여 기관의 감사 개선사항을 도출하는데 적극적으로 활용하였다. 향후, 기관 간 감사자원을 효율적으로 운용하고, 새로운 감사기법을 학습할 기회를 가질 수 있는 유관기관 간 쌍방향적 협력적 교차감사를 보다 적극적으로 확대하는 방안을 검토할 필요가 있다. 셋째, 감사실의 감사 전문역량을 제고하기 위하여 감사업무 법규집 및 매뉴얼을 전면적으로 개정하였고, 일상감사 우수사례 경진대회를 개최하여 새로운 감사기법의 학습 기회를 공유한 점이 긍정적으로 평가된다. 넷째, 기관은 감사인의 장기근속을 제고하기 위한 제도적 기반을 마련하여 감사인 평균 근속기간을 60개월로 장기적으로 유지하였다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 품질관리 차원에서 감사의 품질 제고를 위해 보다 체계적이고, 다양한 관리적 접근이 요구된다. 현행 내부 구성원을 대상으로 감사만족도 조사와 감사품질경진대회 개최를 넘어, 고객지향적인 감사프로세스 개선, 감사품질 제고와 연계한 행정자원(조직, 인력, 예산, 정보 등)의 재배분 등 보다 체계적인 접근이 바람직하다. 그리고, 감사전문성 지수를 포함한 감사만족도 조사방법에 대한 전면적인 개편을 추진하는 노력은 긍정적으로 평가되나, 아직 그 분석결과의 제도개선 및 환류의 실적이 미흡하다. 둘째, 감사실의 학습조직화 역량을 제고할 수 있는 자율적인 학습동아리 활동이 미흡하다. 또한, 감사실 내외 조직구성원에 대한 하향식 소통을 극복하고, 보다 상향식 소통과 참여를 제고하는 관리 접근의 모색이 바람직하다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “감사의 전문성 확보” 지표에 대하여 “B”로 평가한다.

2. 감사의 윤리성 및 독립성 확보

① 감사의 윤리기준 준수 노력은 적절한가?

- 상임감사의 윤리기준 선도적 준수 및 윤리성 제고를 위한 체계적 프로세스 구축과 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 긍정적으로 평가한다. 상임감사의 업무추진비 공개 및 절감 노력 등 상임감사의 윤리성 확보를 위한 솔선수범 활동은 긍정적인 것으로 평가된다. 교육 및 벤치마킹 목적 이외에 사적인 해외 출장은 시행하지 않는 등 해외 출장 및 연수를 자제한 노력은 긍정적으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 상임감사의 사회공헌 활동은 타기관 대비 미흡해 개선방안이 마련되어야 할 것으로 판단된다. 상임감사의 성실한 지역봉사 수준을 넘어서는 사회적 가치를 실현할 수 있는 사회적 일자리 및 지역사회 소외계층에 대한 나눔 실천활동 등 체계적인 사회공헌 활동을 수행할 필요가 있을 것으로 판단된다.

② 윤리경영 지원을 위한 감사의 활동과 노력 및 성과는 적절한가?

- 윤리경영시스템 개선과 반부패 윤리인프라 구축과 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 상임감사 주도 반부패지휘부 운영 및 전사업소 순회 청렴 특강 시행과 청렴방명록제도의 운영, 청렴인센티브제, 고위직 청렴협의체 운영 등 자발적 청렴 정책 참여 유도 등의 시책은 바람직한 것으로 평가된다. 특히 고위 간부(사업소장 및 주요 간부) 및 고객 접점 부서를 우선 참관토록 하고, 참관 후 체험 수기 공모 및 우수사례 선정 후 인센티브를 제공하는 부패사건 공판체험의 경우는 우수사례로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 임직원에 대한 다양한 취약 부서 및 부패유형 분석과 그에 따른 맞춤형 교육 및 윤리문화 확산 프로그램은 실행되고 있으나, 외부 청렴도를 향상

시킬 수 있는 환류체계는 제고할 필요가 있을 것이다. 찾아가는 현장 소통 및 청렴 컨설팅이 타 기관 대비 다소 미흡하여, 찾아가는 청렴상담소 방식의 개선 방안을 마련할 필요가 있다고 판단된다. 직원 채용비리사건은 발생하지 않았으나, 감사원 감사결과 전문계약직을 채용하면서 정년퇴직 후 1년 이내인 자, 특정지역 근무 및 이주업무 경험자 우대와 같은 불필요하게 응시자격을 제한한 점 등의 지적을 받은 점을 감안하여 보다 정밀하고 세심한 정책 추진이 필요하다고 판단된다.

③ 감사의 독립성 확보노력은 적절한가?

- 독립적 감사업무 수행 및 인사, 성과평가 독립성 확보와 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 상임감사의 임명 후 실질적인 경영견제 능력을 보여주는 대표적인 주요 실적 및 사례는 타 기관 대비 우수한 것으로 평가된다. 특히 경영제언, 업무개선 건수, 재정성과 금액, 일상감사 의견제시율 등을 지표화하여 관리하는 체계는 타 기관 대비 우수한 사례로 판단된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 감사인의 독립성 강화를 위한 감사인 공모제는 시행하고 있으나, 장기근무 보장으로 감사인의 독립성 강화 효과가 있을 것으로 예상되는 감사인 전문직위제는 운영하고 있지 않아 개선방안 마련이 필요하다고 판단된다. 기관에 특화된 감사의 계량적 독립성 평가지표를 확보·수립·운영하고 있지 않아 개선방안이 마련되어야 할 것으로 판단된다. 특히 국제내부감사기준(IPPF)의 1110(감사조직의 독립성)을 준용한 7대 분야(조직, 인사, 성과평가, 예산, 노사, 교육, 권한) 독립성 확보 체계 운영을 응용하여 독립성 평가지표를 수립·운영할 필요가 있다고 판단된다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “감사의 윤리성 및 독립성 확보” 지표에 대하여 “C”로 평가한다.

3. 내부통제 기능강화

① 감사계획과 예방적 내부통제 진단활동이 적절하게 설정되어 운영되고 있는가?

- 감사계획과 예방적 내부통제 진단활동과 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 경영전략과 연계한 중장기 감사비전을 정립하고 청탁금지법 관련 내규 및 제도정비 등 예방적 내부통제를 주 내용으로 하는 감사전략을 반영하였다. 중장기 위험대비 현안과제를 경영 건전성 개선 기여, 방만 경영 위험요소 사전차단의 2개로 선정하고 법인카드, 복리후생 등의 방만 경영 취약분야 관리를 강화하기 위한 IT 기반 모니터링 시나리오를 고도화하는 등 내부통제 시스템 운영 강화를 추진한 점이 긍정적이다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 본부별, 지역별 감사여건에 맞는 적절한 감사계획이나 위험도 분석이 충분히 이루어질 필요가 있다. 이를 위해 외부전문가 활용의 중요성을 인식하고 감사전략이나 감사계획 수립 시 그 활용을 확대하기 위한 내용이 세부적으로 반영되는 것이 바람직할 것이다. 또한, 리스크 분석이나 중장기 위험대비 현안과제 선정, 방어선 모델 구축 등 내부통제 시스템의 설계·운용·개선 전반에 있어서도 역시 관련 외부전문가나 교차감사 등 타 기관과의 정보교류를 통한 의견 반영 등 외부의 시각이 충분히 반영될 필요가 있다. 현안과제나 핵심 리스크 요인은 감사의 대내외 여건 및 고객 만족도 등 국민 눈높이에 따라 계속 변하기 때문에, 그러한 방안을 마련함에 있어 외부전문가의 자문 등을 적극적으로 활용하고 정기적으로 이를 피드백 하여 현실에 맞게 지속적으로 시스템을 업데이트 및 유지 관리해 나가는 노력이 요구된다고 하겠다. 또한, 퇴직자에 대한 전관예우를 방지하기 위하여 임직원 행동강령규정에 퇴직자 취업제한 등 기본적인 사항은 규정되어 있으나, 최근 정부의 공무원 행동강령 개정에 따라 퇴직자와의 사적접촉 신고 의무가 추가(2018.4)되는 등 퇴직자에 대한 통제가 강화되는 추세 및 ‘공기업·준정부기관 계약사무 규칙’에 따라 퇴직자와의 수의계약이 제한되고 있음을 고려하여 자회사나 유관 업체에 나가 있는 퇴직자에 대한 좀 더 정확한 현황파악과 주요사업 입찰 등 부정위험요소가 있는 데

대하여 퇴직자가 자문위원 등으로 참여하는 경우 낙찰 등 의사결정에 영향을 미쳤는지를 심사하는 계약관련 지침의 정비, 내부통제 모니터링 시스템에 반영 등 적극적인 대책을 강구하는 것이 바람직할 것으로 판단된다. 앞으로 퇴직자 통제규정이 잘 시행되고 있는지 점검하고 설문조사 등을 통해 부족한 부분에 대해서는 계속적으로 보완하는 등 피드백을 강화하는 노력도 요구된다고 하겠다.

② 내부통제시스템이 효과적으로 운영되고 있으며, 성과와 개선노력은 적절한가?

- 내부 통제시스템의 효과적인 운영과 성과 및 개선노력과 관련하여 감사와 감사 부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 출자회사 관리실태 전반에 대한 감사를 시행하여 국내외 투자사업 전반의 경제성에 대한 예산 낭비와 비능률요소를 발굴한 점이 긍정적이다. 정부경영지침 등 중요 점검사항 모니터링을 통한 감사성과 제고로 2017년도 한국감사인 대회에서 '우수감사인 대상'을 수상(2017.12, 한국공공기관감사협의회)한 것도 평가할 만하다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점과 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 해외지사가 분산되어 있고 감사인력이 부족한 열악한 감사여건을 극복하기 위한 효율적인 방안을 더욱 적극적으로 모색할 필요가 있다. 외부전문가의 활용이나 감사인 풀의 확대, e-감사시스템의 고도화를 고려하는 등의 종합적인 대책 수립이 바람직할 것이다. 공익신고는 조직의 자정능력을 높이고 자율적인 내부통제체계 구축에 긴요함에도 불구하고 포상기준에 일치하는 신고나 부조리 공익신고가 저조하고 선물의 반환에 해당하는 신고만 주로 이루어지고 있는 실정인 바, 그 원인을 철저히 분석하여 이를 활성화하기 위한 조직문화의 혁신 및 관련규정 개정 등 제도개선이 요구된다. 시행중인 레드휘슬제도나 클린신고센터 운영을 점검하고 외부 위탁이나 인력, 예산 지원책 등을 모색할 필요가 있다. 감사직무규정운영세칙에 포함되어 있는 '내부신고 등 부조리신고자 보호보상업무 처리' 조문을 별도의 규정으로 독립하여 강화하거나, 부패행위 신고자에 대한 보호 강화, 포상 조치를 널리 홍보하는 것, 익명 모의신고 훈련을 하는 것도 좋은 방안이 될 수 있을 것이다. 예방적 내부 통제를 중시하고는 있지만 '자발적 컨설팅 감사'를 활성화하기 위하여 컨설팅의 절차나

면책범위, 사후 처리 등을 명문화함으로써 보다 체계적이고 지속가능하게 예방적 내부 통제를 확대해 나가는 것이 바람직할 것으로 판단된다.

③ 내부감사 결과물에 대한 공유 및 피드백 활동은 적절한가?

- 내부감사 결과물에 대한 공유 및 피드백 활동과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 감사 처분요구에 대한 이행평가 절차를 추가하는 등 감사처분 요구사항에 대한 이행관리를 강화하였다. 최근 5년간의 대내외 지적사항을 분석하여 계약 납품검수과정의 비리예방 등 반복지적사례에 대하여는 2017년도 감사계획에 반영하여 대응한 점이 긍정적이다. 외부기관의 감사실 및 감사대상기관에 대한 설문, 인터뷰 등을 통한 품질평가를 시행하고 개선과제를 도출하여 2017년도 9월에 감사업무편람을 일제히 정비하는 등 과제 개선을 추진한 점도 평가할 만하다.
- 다만, 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 감사결과 심의위원회에 노무사나 변호사 등 외부위원을 참여시킴으로써 감사결과 처분요구의 공정성을 확보하는 것이 바람직할 것이다. 반복적으로 지적되는 감사지적 사례에 대해서는 내부감사인 뿐 아니라 외부자문이나 용역 등을 통해 이를 객관적으로 분석하여 내부통제 시스템에 적절히 반영함으로써 재발을 방지하는 환류체계를 보다 강화해나갈 필요가 있다. 고질적이고 핵심적인 사례에 대해서는 이사회나 경영전략회의에서 감사가 합리적인 대안을 제시함으로써 경영견제 역할을 더욱 적극적으로 수행하는 것이 바람직할 것이다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “내부통제 기능강화” 지표에 대하여 “D”로 평가한다.

4. 방만경영 예방과 적발 및 재발방지

① 방만경영 예방과 적발을 위한 관리시스템(정부 경영지침 준수 등을 포함한 목표 및 방법, 성과지표)을 체계적으로 마련하고, 지속적으로 개선해 가고 있는가?

- 방만경영 예방과 적발을 위한 관리시스템의 체계적 수립 및 개선과 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 노력을 인정한다. 기관 특성을 반영한 방만경영 위험요소를 분석하고 위험요소별 중점관리 분야를 선정하여 관리방안을 수립하였다. 경영공시 체계 및 관련 규정을 개정하는 등 경영공시 적정성 확보를 위한 기관의 노력에 힘입어 기획재정부 경영공시 점검에서 무벌점을 기록하였다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 전략과제와 성과지표 간의 체계적 연계성이 미흡하다. 추진과제의 목적을 충분히 반영할 수 있는 성과(outcome) 또는 성과 선행 산출(output) 중심 지표를 개발·도입함으로써 방만경영 예방 및 적발활동의 실질적인 효과성을 파악하는 것이 바람직하다.
- 자율점검의 실효성을 제고하기 위해서 현업부서에서 사용할 방만경영 예방 체크리스트를 e-감사시스템에 탑재하여 시스템 상에서 현업부서가 체크리스트항목에 대해 자율점검을 실시하고 감사실의 사후관리도 시스템 상에서 이루어지도록 자율점검시스템을 더욱 고도화할 필요가 있다. 또한 방만경영 예방감사활동을 체계적으로 수행하기 위해서는 체크리스트에 방만경영 위험요소, 활용주체(담당부서 및 업무담당자), 위험수준, 발생가능성 수준, 감사실 담당자 등의 정보를 포함하여 이를 기준으로 유형화하여 관리하는 것이 바람직하다.

② 방만경영 예방 및 적발 감사활동을 통한 방만경영 예방과 적발 성과는 어떠한가?

- 방만경영 예방과 적발 성과와 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 노

력과 성과를 인정한다. 일상감사를 통한 방만경영 예방의 재무적 성과가 전년도에 비해 크게 증가한 115억 원을 기록하였다. 또한 적발에 있어 특정감사의 실시 등을 통해 64건의 제도 개선과 128억 원의 재무적 성과를 거두었다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 내부자신고 건수가 전년도에 비해 감소하고 포상실적이 없는 점을 감안할 때, 제도 원래 취지의 목적을 충분히 달성하고 있다고 판단하기에 다소 미흡하다. 교육 홍보의 강화 및 제도개선의 지속적인 노력이 요구된다.
- 국민권익위의 청렴도평가에서 전년도에 비해 순위가 다소 크게 하락한 점, 방만경영 관련 감사원 지적사항의 발생, 그리고 5건의 임직원 사고가 발생한 점 등은 방만경영 예방 및 적발활동의 성과가 여전히 미흡한 것을 반영한다고 판단된다. 면밀하게 원인을 분석하고 개선방안의 모색을 통해 제도적 장치를 보완함으로써 유사사례의 재발을 방지하는 노력이 필요하다.

③ 방만경영 근절과 재발방지를 위한 노력과 성과는 어떠한가?

- 방만경영 근절과 재발방지와 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 방만경영 근절과 재발방지를 위해 202건의 제도를 개선하였고, 감사지적사례에 대한 DB를 구축하여 방만경영 위반사례에 대한 전파 및 공유 노력을 전개하였다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 기관이 실시하고 있는 방만경영 예방 관련 교육에 대하여 교육 내용의 측면을 보면 청렴교육 및 내부자신고제도의 홍보가 비교적 큰 비중을 차지하고 있는 반면, 방만경영 근절과 재발방지를 위한 맞춤형 교육활동이 미흡한 것으로 판단된다. 유사반복사례를 중심으로 맞춤형 교육교재를 개발하여 활용하고 교육의 성과를 평가하여 교육계획의 수립 및 개선에 환류하는 것이 바람직하다.

- 방만경영 근절 및 재발방지를 위한 성과지표에 유사사례 재발률과 같이 제도개선
의 효과를 직접적으로 측정할 수 있는 지표를 추가하여 성과관리체계를 고도
화하는 것이 필요할 것으로 보인다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “방만경영 예방과 적발 및 재발방지” 지표에 대
하여 “C”로 평가한다.

11. 한국마사회

❖ 평가결과요약

평가범주	평가지표	가중치		등급
		비계량	계량	
감사활동의 적정성 및 직무성과	감사의 전문성 확보	10		D ⁺
	감사의 윤리성 및 독립성 확보	10		D ^o
	내부통제 기능강화	15		D ⁺
	방만경영 예방과 적발 및 재발방지	25		D ⁺
	소 계	60		
외부 평가결과	내부감사 운영성과 및 사후관리의 적정성 (감사원 자체감사활동 심사결과 반영)		25	18.803
	기관의 청렴도 (국민권익위원회의 청렴도 측정결과 반영)		5	3.825
	소 계		30	
기관 경영평가결과	공기업·준정부기관 경영실적 평가결과 활용		10	7.137
	소 계		10	
전체 합계		60	40	

1. 감사의 전문성 확보

① 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 노력 및 성과와 관련하여 감사의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 상임감사는 기본적으로 일반 전문가로 감사의 전문성을 제고하기 위해 감사교육훈련 프로그램에 적극적으로 참여하고, 감사비전으로 “원칙과 신뢰의 감사”를 제시하고, 글로벌 수준의 감사능력의 확보 등 감사전략의 방향성과 중장기 감사전략과제의 체계도를 수립한 노력이 인정된다. 둘째, 청렴 우수기관 등 타기관의 우수한 감사제도 공유를 위한 벤치마킹 활동을 적극적으로 수행하였다. 또한, 특정감사 시 변호사, 전산전문가 등 외부전문가를 활용한 실적이 확대되고 있는 점이 긍정적으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 상임감사의 전문성을 제고하기 위해 외부전문가의 활용은 적극적으로 관심을 두었지만, 상임감사 본인이 갖추어야 할 핵심역량을 체계적으로 진단하고, 이를 보완하기 위한 맞춤형 교육프로그램의 이수 실적은 미흡하다. 둘째, 외부 감사전문가를 활용하기 위하여 감사자문위원회를 구성하여 감사, 회계, 법률 분야 전문가 3인으로 위촉한 노력은 인정되나, 위원의 구성이 다양하지 못하고, 자문위원회 개최 실적이 타 기관에 비해 상대적으로 활성화되어 있지 않다. 향후, 자문위원회의 구성을 다원화하고, 서면회의보다는 대면 회의를 통해 자문의견을 적극적으로 수렴해 제도개선으로 환류하는 노력을 확대하는 것이 바람직하다. 셋째, 감사전문성의 측정도구로 피감직원을 대상으로 설문조사를 실시하고 있는데, 설문문항의 평균값 분석 등 비교적 단순하여 많은 성과정보를 구하기 어렵다. 향후, 감사전문성에 영향을 미치는 변수 간 관계에 대해 보다 체계적으로 분석하고, 많은 의견과 정보가 담긴 주관식 답변에 대해 더욱 관심을 가지고 이를 제도 개선으로 환류하는데 보다 적극적인 노력이 요구된다.

② 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사실의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사실의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 감사인의 전문성을 제고하기 위하여 개인수준에서 감사인 핵심역량과 갭분석을 통해 감사인 직무역량 개발을 위한 교육프로그램과 연계하려는 노력은 긍정적으로 평가된다. 또한, 역량개발 실적을 포함한 우수감사인을 선정하여 포상하는 제도는 동기부여의 측면에서 바람직해 보인다. 둘째, 감사인의 학습조직화 역량을 제고하기 위하여 2개의 학습동아리를 구성하여 비교적 내실 있게 운영한 실적이 인정된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 기관은 감사인의 전문성을 제고하기 위해 현행 일상적인 감사교육훈련 프로그램의 운영을 넘어 보다 전략적 인적자원관리 접근이 요구된다. 이러한 관점에서 상임감사의 “원칙과 신뢰의 감사”라는 전략적 방향성과 기관의 위기극복에 효과적으로 대응하기 위하여 감사인에게 요구되는 추가적인 핵심역량은 무엇인지 분석하고, 현행 감사인의 역량수준과 차이를 분석한 후, 보다 전략적인 교육훈련프로그램으로 연계할 필요가 있다. 둘째, 품질관리 차원에서 감사의 품질 제고를 위해 보다 체계적이고 다양한 관리적 접근이 요구된다. 향후, 기관은 내부 구성원의 설문조사에 기초한 감사만족도 분석결과를 적극적으로 환류하는 노력을 더욱 강화하고, 감사품질경진대회의 개최, 고객지향적인 감사프로세스 개선, 감사품질 제고와 연계한 행정자원(조직, 인력, 예산, 정보 등)의 재배분 등 보다 체계적인 접근이 바람직하다. 셋째, 기관은 공공기관과 교차감사 실적이 타 기관에 비해 상대적으로 미흡하다. 향후, 지역사회 또는 공공기관 간 감사자원의 효율적 이용과 새로운 학습기회의 측면에서 절실한 감사분야를 중심으로 협력적 교차감사를 보다 적극적으로 검토할 필요가 있을 것이다. 넷째, 기관은 3년 이내 타부서 전보를 금지하는 조항을 가지고 있지만, 실제 감사인의 평균근속기간이 3년에 못 미치고 있는 점이 한계로 지적된다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “감사의 전문성 확보” 지표에 대하여 “D”로 평가한다.

2. 감사의 윤리성 및 독립성 확보

① 감사의 윤리기준 준수 노력은 적절한가?

- 상임감사의 윤리기준 선도적 준수 및 윤리성 제고를 위한 체계적 프로세스 구축과 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 긍정적으로 평가한다. 상임감사의 업무추진비 사용내역 매월 공시 및 직무 청렴의무 및 책임서약 체결 등 상임감사의 윤리성 확보를 위한 솔선수범 활동은 긍정적인 것으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 상임감사의 감사 목적 외의 불필요한 업무 추진비 지출 절감노력이 타 기관 대비 미흡하여, 업무 추진비 지출 억제방안을 세부적, 구체적으로 제시할 필요가 있다고 판단된다. 또한 상임감사의 해외출장 및 연수자제 노력도 타 기관 대비 미흡하여 개선할 필요가 있다고 판단된다. 상임감사의 사회공헌 활동은 타 기관 대비 미흡해 개선방안이 마련되어야 할 것으로 판단된다. 상임감사의 성실한 지역봉사 수준을 넘어서는 사회적 가치를 실현할 수 있는 사회적 일자리 및 지역사회 소외계층에 대한 나눔실천활동 등 체계적인 사회공헌 활동을 수행할 필요가 있을 것으로 판단된다.

② 윤리경영 지원을 위한 감사의 활동과 노력 및 성과는 적절한가?

- 윤리경영시스템 개선과 반부패 윤리인프라 구축과 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 비위 유발 요인 모니터링을 위한 채널 운영 및 3대 부정 고위험 분야의 비위 요인 및 부패행위 근절 대책 마련과 직무 계층별 맞춤형 윤리 교육과정 운영, 현장 소통 활동은 긍정적인 것으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 임직원에 대한 다양한 취약 부서 및 부패유형 분석과 그에 따른 맞춤형 교육 및 윤리문화 확산 프로그램은 실행되고 있으나, 외부 청렴도를 향상시킬 수 있는 환류체계도 제고할 필요가 있을 것이다. 상임감사의 취임 후 감

사부서의 윤리성 확보를 위한 제도 도입부분에서 상임감사가 새롭게 제안하거나 개선한 우수사례가 타 기관 대비 다소 미흡하여, 개선방안 마련이 필요하다고 판단된다. 직원 채용비리사건은 발생하지 않았으나, 감사원 공공기관 채용 특정감사 결과, 위촉직 채용 및 운영 부적정, 서류·면접 심사위원 선정 부적정 등 지적이 있어 보다 정밀하고 세심한 정책 추진이 필요하다고 판단된다. 최근 사회적으로 문제가 되고 있는 성추행 및 성희롱사건이 발생하였는데, 기관 차원의 재발 방지대책을 마련하였으나, 보다 세밀한 대책 및 맞춤형 교육 등이 필요할 것으로 판단된다. 타 기관과의 연계 협력 감사활동이 타 기관 대비 미흡하여 개선방안 마련이 필요하다고 판단된다.

③ 감사의 독립성 확보노력은 적절한가?

- 독립적 감사업무 수행 및 인사, 성과평가 독립성 확보와 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 독립적 감사 기구 운영을 위한 제도적 장치로 처분 요구 사항의 이행점검체계 신설과 반복 지적 사항의 예방 점검 체계 신설, 우수한 감사인 확보를 위해 감사인 공모제 시행 등은 긍정적인 것으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 상임감사의 임명 후 실질적인 경영건제 능력을 보여주는 대표적인 주요 실적 및 사례는 타 기관 대비 다소 미흡하여, 이를 체계적으로 관리할 지표개발 및 실적관리시스템 정립이 필요하다고 판단된다. 기관에 특화된 감사의 계량적 독립성 평가지표를 확보·수립·운영하고 있지 않아 개선방안이 마련되어야 할 것으로 판단된다. 특히 국제내부감사기준(IPPF)의 1110(감사조직의 독립성)을 준용한 7대 분야(조직, 인사, 성과평가, 예산, 노사, 교육, 권한) 독립성 확보 체계 운영을 응용하여 독립성 평가지표를 수립·운영할 필요가 있다고 판단된다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “감사의 윤리성 및 독립성 확보” 지표에 대하여 “D”로 평가한다.

3. 내부통제 기능강화

① 감사계획과 예방적 내부통제 진단활동이 적절하게 설정되어 운영되고 있는가?

- 감사계획과 예방적 내부통제 진단활동과 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 기관의 미래 발전전략과 연계하여 부정위험 관리체계 구축 등 7대 전략목표의 감사전략을 수립(2017.4)하고 이에 따라 연간 감사계획 및 내부통제 체계를 운영하였다. 리스크 관리 위원회의 의결을 거쳐 수익성 악화 등 핵심 리스크를 도출하고 대응 매뉴얼을 신설하는 등 선제적으로 관리한 점이 긍정적이다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 보다 효율적인 내부통제를 위해 외부전문가 활용의 중요성을 인식하고 감사계획, 리스크 평가, 감사품질 평가 등 감사의 기본 프로세스별로 외부전문가를 적극 활용하여 감사여건 변화에 더욱 능동적으로 대처하는 것이 바람직하다고 판단된다. 중장기 현안과제 선정이나 위험요소 분류 등 내부통제 시스템의 설계·운영·개선에 있어서도 역시 관련 외부전문가나 교차감사 등 타기관과의 정보교류를 통한 의견 반영 등 외부의 시각이 충분히 반영될 필요가 있다. 감사자문위원회를 활용하여 감사 현안에 대처하고는 있으나, 현안과제나 핵심 리스크 요인은 감사의 대내외 여건 및 고객 만족도 등 국민 눈높이에 따라 계속 변하기 때문에 그러한 방안을 마련함에 있어 다양한 분야에서 외부전문가의 자문 등을 더욱 충분히 활용하고 정기적으로 이를 피드백 하여 현실에 맞게 지속적으로 시스템을 업데이트 및 유지 관리해 나가는 노력이 요구된다고 하겠다. 또한, 퇴직자에 대한 전관예우를 방지하기 위한 제도적 장치로서 임직원 행동강령에 퇴직자와의 이해관계 직무의 회피 등 기본적인 사항이 규정되어 있으나, 최근 정부의 공무원 행동강령 개정에 따라 퇴직자와의 사적접촉 신고 의무가 추가(2018.4)되는 등 퇴직자와의 부당한 업무처리 위험에 대한 통제 필요성이 증가하는 추세를 고려하여 임직원 행동강령규정 등 관련규정에 퇴직자에 대한 특혜제공 금지, 사적 접촉 제한 등 보다 구체적인 사항이 추가되는 것이 바람직할 것으로 판단된다. 자회사나 유관 기관·업체에 나가 있는 퇴직자

에 대한 좀 더 정확한 현황파악과 내부통제 모니터링 시스템에 반영 등 적극적인 대책을 강구하는 것이 필요하다. 앞으로 퇴직자 통제규정이 잘 시행되고 있는지 점검하고 설문조사 등을 통해 부족한 부분에 대해서는 계속적으로 보완하는 등 피드백을 강화하는 노력도 요구된다고 하겠다.

② 내부통제시스템이 효과적으로 운영되고 있으며, 성과와 개선노력은 적절한가?

- 내부 통제시스템의 효과적인 운영과 성과 및 개선노력과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 공사계약 등 분야별로 감사정보시스템(KAS)을 활용하여 내부통제 실태를 상시 모니터링하고, 리스크별 영향도, 발생가능성을 평가 분석하여 대응체계를 가동하는 등 내부통제 인프라 운영을 강화하였다. 회계, 법률 등 외부전문가를 활용하여 내부통제 취약 요인을 진단하고 기능을 개선하기 위한 노력을 기울인 점이 긍정적이다. 특히, 기존 청렴신고등을 클린신고센터로 개편하고 청탁금지법 등 임직원의 자율적 준수를 유도한 점은 평가할 만하다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점과 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 공익신고는 조직의 자정능력을 높이고 자율적인 내부통제체계 구축에 필요하다. 공익신고관련 사항을 구체화하도록 지침을 개정(2017.4)하고 교육 및 홍보를 강화하였음에도 불구하고 내부 신고가 대부분 선물 반환접수이고 포상기준에 일치하는 신고나 부조리 공익제보가 저조한 바, 그 원인을 철저히 분석하여 조직문화 혁신 등 계속적으로 이를 활성화해 나가기 위한 방안 마련이 요구된다. 외부위탁 확대나 인력, 예산 지원책 등을 모색하고 익명 모의신고 훈련을 실시하는 것도 좋은 방안이 될 수 있을 것이다. 사전 컨설팅 등 예방적 내부통제를 중시하고는 있지만, 직원들의 자발적인 컨설팅 감사를 더욱 활성화하기 위하여 현재의 감사규정에서 컨설팅의 절차나 면책범위, 사후 처리 등 구체적인 사항을 별도의 독립된 지침으로 명문화함으로써 보다 체계적이고 지속가능하게 예방적 내부통제를 확대해 나가는 것이 바람직할 것으로 판단된다.

③ 내부감사 결과물에 대한 공유 및 피드백 활동은 적절한가?

- 내부감사 결과물에 대한 공유 및 피드백 활동과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 감사처분 이행실태를 우수에서 미흡까지 단계별로 평가하고, 내부경영 평가 시 ‘감사수감 실적’ 평가지표를 신설하는 등 내부통제 이행을 유도한 점이 긍정적이다. 내부감사에 대한 품질 평가 및 내부통제 실태에 대한 구성원의 인식수준을 측정하고 수감자 만족도 조사로 감사업무 개선 및 수용도 향상노력을 기울인 점은 긍정적으로 평가할 만하다.
- 다만, 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 다른 기관에서 시행하고 있는 ‘내부변호인 제도’를 활성화하여 피 감사인 입장을 대변하는 집행부서 의견진술기회를 제공함으로써 감사 수용성 증대 노력을 기울일 필요가 있다. 감사결과 심의위원회에 노무사나 변호사 등 외부위원을 참여시킴으로써 감사결과 처분요구의 공정성을 확보하는 것도 바람직할 것이다. 예산상 제약을 고려하여 격년으로 되어 있는 외부기관 평가(‘16년) 대신 청렴 옴부즈만 등 외부위원이 참여한 위원회를 통해 자체점검한 감사의 품질을 평가하고 개선사항을 도출·반영하는 것이 바람직할 것으로 판단된다. 위니월드 조성사업 부실 추진 등 사회적 문제가 된 주요 이슈나 최근 수년간의 주요 감사 중 반복적으로 지적되는 사례에 대해서는 내부감사인 뿐 아니라 외부자문이나 용역 등을 통해 이를 객관적으로 분석하여 내부통제 시스템에 적절히 반영함으로써 재발을 방지하는 환류체계를 보다 강화해나갈 필요가 있다. 핵심적인 사례로서 재발이 우려되는 사안에 대해서는 이사회나 경영전략회의에서 감사가 합리적인 대안을 제시함으로써 경영건제 역할을 더욱 적극적으로 수행하는 것이 바람직할 것이다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “내부통제 기능강화” 지표에 대하여 “D”로 평가한다.

4. 방만경영 예방과 적발 및 재발방지

① 방만경영 예방과 적발을 위한 관리시스템(정부 경영지침 준수 등을 포함한 목표 및 방법, 성과지표)을 체계적으로 마련하고, 지속적으로 개선해 가고 있는가?

- 방만경영 예방과 적발을 위한 관리시스템의 체계적 수립 및 개선과 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 노력을 인정한다. 방만경영 유형별 체크리스트를 정비하고 356개 체크리스트를 도출하는 한편, 위험요소 관리를 위한 책임감사인을 지정하고 방만경영 리스크관리 위원회를 확대 개최하였다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 추진전략에서 도출된 전략과제와 성과지표 간의 체계적 연계성이 미흡하다. 추진과제의 목적을 충분히 반영할 수 있는 성과(outcome) 또는 성과 선행 산출(output) 중심 지표를 개발·도입함으로써 방만경영 예방 및 적발활동의 실질적인 효과성을 파악하는 것이 바람직하다. 또한, 성과지표의 목표가 어떻게 설정되었는지에 대한 명확한 기준이 제시되지 않고 있으므로 이에 대한 보완이 필요한 것으로 판단된다.

- 자율점검의 실효성을 제고하기 위해서 현업부서에서 사용할 방만경영 예방 체크리스트를 e-감사시스템에 반영하여 자율점검과 감사실의 사후관리를 시스템 상에서 효율적으로 관리하는 방향으로 시스템을 고도화할 필요가 있다. 경영공시와 관련 점검결과를 내부 경영평가에 연동하는 등 경영공시 적정성 확보를 위한 기관의 노력에도 불구하고, 4.5점의 별점을 감안하면 여전히 다소 미흡하며 제도개선의 여지가 있는 것으로 판단된다.

② 방만경영 예방 및 적발 감사활동을 통한 방만경영 예방과 적발 성과는 어떠한가?

- 방만경영 예방과 적발 성과와 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 일상감사 의견제시율을 전년도에 비해 16%p 증가시켜

방만경영 예방활동을 강화하였다. 방만경영 예방활동 및 정부 경영지침 준수 실태에 대한 특정감사 활동 등을 통한 신분상 조치 및 성과감사 처분 실적이 전년도에 비해 약 50%이상 증가하였다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 내부자신고제도 관련 규정 개정, 홍보 및 교육 실시, 개선점 도출을 위한 설문조사 실시 등의 제도 활성화 노력에도 불구하고, 제도 원래 취지의 목적을 충분히 달성하고 있다고 판단하기에 다소 미흡하다. 기관이 실시한 설문조사 결과에서 신고의향이 없는 주된 이유가 비밀보호가 안될 것이라는 점을 언급하고 있는 것을 고려할 때, 비밀보호를 중점으로 추가적인 제도 개선 노력이 필요하다.
- 현업부서 자율점검의 실효성을 제고하기 위해서 현업부서 직원에 대한 직접적인 인센티브 및 제재 방안의 추가적인 제도적 장치를 보완할 필요가 있다. 국민권익위의 부패방지시책 평가결과의 등급의 하락과 임직원 관련 4건의 사고 발생, 10건의 외부지적사항 발생은 방만경영 예방 및 적발활동의 성과가 미흡한 것을 반영한다고 판단된다. 철저한 원인 분석과 개선방안의 모색을 통해 제도적 장치를 보완함으로써 유사사례의 재발을 방지하는 노력이 필요하다.

③ 방만경영 근절과 재발방지를 위한 노력과 성과는 어떠한가?

- 방만경영 근절과 재발방지와 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 방만경영 예방 아이디어 공모 등을 통해 직원의 자발적 참여를 유도한 것은 긍정적이다. 또한 공공부문의 모범사례를 적극적으로 벤치마킹하여 제도를 개선하였다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 타 기관에 비해 방만경영의 근절 및 재발방지를 위한 맞춤형 교육 활동이 상대적으로 미흡하다. 교육 교재의 개발 및 활용, 교육성과의 측정 및 평가 측면에서도 충분한 활동이 이루어지지 않은 것으로 판단된다. 유사반복사

례를 중심으로 맞춤형 교육교재를 개발하여 활용하고 교육의 성과를 평가하여 교육계획의 수립 및 개선에 환류 하는 것이 바람직하다.

- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “방만경영 예방과 적발 및 재발방지” 지표에 대하여 “D⁺”로 평가한다.

12. 한국수력원자력(주)

❖ 평가결과 요약

평가범주	평가지표	가중치		등급
		비계량	계량	
감사활동의 적정성 및 직무성과	감사의 전문성 확보	10		B ^o
	감사의 윤리성 및 독립성 확보	10		C
	내부통제 기능강화	15		B ⁺
	방만경영 예방과 적발 및 재발방지	25		C
	소 계	60		
외부 평가결과	내부감사 운영성과 및 사후관리의 적정성 (감사원 자체감사활동 심사결과 반영)		25	19.803
	기관의 청렴도 (국민권익위원회의 청렴도 측정결과 반영)		5	4.305
	소 계		30	
기관 경영평가결과	공기업·준정부기관 경영실적 평가결과 활용		10	7.519
	소 계		10	
전체 합계		60	40	

1. 감사의 전문성 확보

① 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 노력 및 성과와 관련하여 감사의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 상임감사는 기본적으로 감사전문가로 감사의 전문성을 더욱 제고하기 위해 감사교육훈련 프로그램에 참여하였고, 특히, 감사의 경력전문성을 발휘하여 기관의 감사규정을 6회에 걸쳐 개정한 노력이 돋보인다. 둘째, 감사자문위원회를 정기적으로 개최하고, 품질전담자 도입의 자문의견을 제도개선에 반영하여 내실 있게 운영한 실적이 인정된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 감사전문성의 측정도구로 피감직원을 대상으로 온라인 설문조사를 실시하고 있는데, 설문문항의 평균값 분석 등 비교적 단순하여 많은 성과정보를 구하기 어렵다. 향후, 감사전문성에 영향을 미치는 변수 간 관계를 체계적으로 분석하고, 많은 의견과 정보가 담긴 주관식 답변에 대해 더욱 관심을 가지고 이를 제도개선으로 환류하는 데 보다 적극적인 노력이 요구된다. 둘째, 감사실 정원에 비해 현원이 2명 적고, 2015~2017년 지속적으로 감소하는 추세에 있어, 감사실 인력의 안정적인 확보를 위한 상임감사의 추가적 노력이 필요하다.

② 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사실의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사실의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 기관은 감사인의 직무역량 개발을 위해 자기개발계획을 수립하고, 역량진단을 통한 교육훈련으로 연계하려는 노력이 인정된다. 둘째, 감사인의 자율적인 학습조직화를 위해 학습동아리 활동을 지원하였다. 특히, 학습동아리 감동회 운영의 내실화를 위해 주제를 선정하고 자체 워크숍을 통해 13개 중점 위험요소 선정 등 감사 효과성에 기여한 점이 인정된다. 셋째, 상임감사는 감사인공모제를 새롭게 도입하여 적극적으로 운영하고, 우수한 감사인을

확보하고 유지하기 위해 다양한 인사우대 제도를 실시하여 감사실 직원의 평균 근속기간을 51개월로 유지한 노력이 긍정적으로 평가된다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 품질관리 차원에서 감사의 품질 제고를 위해 보다 체계적이고 다양한 관리적 접근이 요구된다. 현행 내부 구성원의 설문조사에 기초한 감사만족도 분석결과를 보다 적극적으로 환류 하는 노력이 바람직하다. 예를 들어, 감사부서의 의사소통 기법 미흡의 지적사항에 대처하는 교육훈련 프로그램의 대응이 부분적인 수준에 그치고 있다. 나아가, 감사품질경진대회의 개최, 고객지향적인 감사프로세스 개선, 감사품질 제고와 연계한 행정자원(조직, 인력, 예산, 정보 등)의 재배분 등 보다 체계적인 접근이 바람직하다. 둘째, 기관은 유관 공공기관과 교차감사 실적이 일부기관과 부분적인 수준에서 수행되고 있어 타 기관에 비해 상대적으로 미흡하다. 향후, 기관 간 감사자원의 효율성 제고와 학습기회의 측면에서 유관 공공기관과 적절한 감사분야를 중심으로 쌍방향적인 협력적 교차감사를 보다 적극적으로 모색할 필요가 있을 것이다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “감사의 전문성 확보” 지표에 대하여 “B^o”로 평가한다.

2. 감사의 윤리성 및 독립성 확보

① 감사의 윤리기준 준수 노력은 적절한가?

- 상임감사의 윤리기준 선도적 준수 및 윤리성 제고를 위한 체계적 프로세스 구축과 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 긍정적으로 평가한다. 상임감사의 업무추진비 공개 및 절감 노력과 경조사 화환조치 절제 노력 등 상임감사의 윤리성 확보를 위한 솔선수범 활동은 긍정적인 것으로 평가된다. 또한 감사인의 윤리성 확보를 위한 3단계 점검체계 확립과 감사인에 대한 복무관리 강화 노력 등은 긍정적인 것으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 상임감사의 사회공헌 활동은 타 기관 대비 미흡해 개선방안이 마련되어야 할 것으로 판단된다. 상임감사의 성실한 지역봉사 수준을 넘어서는 사회적 가치를 실현할 수 있는 사회적 일자리 및 지역사회 소외계층에 대한 나눔 실천활동 등 체계적인 사회공헌 활동을 수행할 필요가 있을 것으로 판단된다. 상임감사의 해외출장 및 연수자제 노력도 타 기관 대비 미흡하여 개선할 필요가 있다고 판단된다.

② 윤리경영 지원을 위한 감사의 활동과 노력 및 성과는 적절한가?

- 윤리경영시스템 개선과 반부패 윤리인프라 구축과 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 체계적인 부패관리 시스템 구축을 통한 청렴도 제고 노력 및 청렴시트콤 제작 및 웹툰을 활용한 청렴 윤리 순회공연 등은 긍정적인 것으로 평가된다. 임직원에 대한 다양한 취약 부서 및 부패유형 분석과 그에 따른 맞춤형 교육 및 윤리문화 확산 프로그램은 실행되고 있으나, 외부 청렴도를 향상시킬 수 있는 환류체계도 제고할 필요가 있을 것이다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 상임감사의 취임 후 감사부서의 윤리성 확보를 위한 제도 도입부분

에서 상임감사가 새롭게 제안하거나 개선된 우수사례가 타 기관 대비 다소 미흡하여, 개선방안 마련이 필요하다고 판단된다. 직원 채용비리사건은 발생하지 않았으나, 조직 인력 운영실태 감사결과 4건의 감사원 지적사항 등이 있어 보다 정밀하고 세심한 정책 추진이 필요하다고 판단된다. 최근 사회적으로 문제가 되고 있는 성추행 및 성희롱사건이 발생하였는데, 기관 차원의 재발 방지대책을 마련하였으나, 보다 세밀한 대책 및 맞춤형 교육 등이 필요할 것으로 판단된다.

③ 감사의 독립성 확보노력은 적절한가?

- 독립적 감사업무 수행 및 인사, 성과평가 독립성 확보와 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 상임감사의 임명 후 실질적인 경영견제 능력을 보여주는 대표적인 주요 실적 및 사례는 타 기관 대비 우수한 것으로 평가된다. 특히 경영제언, 업무개선 건수, 재정성과 금액, 일상감사 의견제시율 등을 지표화하여 관리하는 체계는 타 기관 대비 우수한 사례로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 감사인의 독립성 강화를 위한 감사인 공모제는 시행하고 있으나, 장기근무 보장으로 감사인의 독립성 강화 효과가 있을 것으로 예상되는 감사인 전문직위제는 운영하고 있지 않아 개선방안 마련이 필요하다고 판단된다. 기관에 특화된 감사의 계량적 독립성 평가지표를 수립·운영하고 있지 않아 개선방안이 마련되어야 할 것으로 판단된다. 특히 국제내부감사기준(IPPF)의 1110(감사조직의 독립성)을 준용한 7대 분야(조직, 인사, 성과평가, 예산, 노사, 교육, 권한) 독립성 확보 체계 운영을 응용하여 독립성 평가지표를 수립·운영할 필요가 있다고 판단된다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “감사의 윤리성 및 독립성 확보” 지표에 대하여 “C”로 평가한다.

3. 내부통제 기능강화

① 감사계획과 예방적 내부통제 진단활동이 적절하게 설정되어 운영되고 있는가?

- 감사계획과 예방적 내부통제 진단활동과 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 국민 눈높이의 신뢰받는 감사 시행, 회사 미래가치 창출 기여, 리스크 기반 감사 체계화, 감사역량 강화의 4대 감사전략에 따른 세부목표를 설정하여 연간 감사계획에 반영하였다. 2030 중장기 전략경영 계획에 따른 신규 현안과제를 AHP(Analytic Hierarchy Process : 계층분석법) 방식에 의거하여 상대적 중요도를 측정하여 원전 해체사업, 출자회사 점검 등 2개 최중과제로 반영하는 등 객관적 평가결과 도출을 위한 노력을 기울였다. 또한, “공익신고처리 및 신고자 보호 등에 관한 운영지침”을 개정하여 공익신고자 보호절차를 강화하고, 보상제도 실효성 제고, 권익위원회 구조금 신청 안내 절차를 신설하는 등 국민권익위원회 권고사항을 감사 관련 규정에 반영하여 내부통제시스템을 정비한 점이 긍정적이다. 감사실 학습동아리 ‘감동회’의 워크숍 등을 통해 13개 중점 위험요소를 도출하고 위험도 평가를 시행한 후 2018년도 감사계획에 반영하는 등 직원 참여에 의한 하의상달(Bottom-Up) 방식 의사결정을 활성화한 점이 특히 높이 평가할 만하다. 계약분야 이상 징후 지표 13개를 입찰 등 빅 데이터와 자동 연계하여 이상부서의 계약진행상황 위험징후를 탐지하도록 하는 등 기관 고유위험에 대한 빅 데이터(Big Data) 기반 위험징후 자동탐지 체계를 본격 가동한 점도 긍정적으로 평가된다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 기관 조직 및 인력규모가 방대하고 대형 사업이 많은 속성상 감사의 위험요인이 상존해 있음을 감안하여 감사계획, 리스크 평가, 감사품질 평가 등 감사의 기본 프로세스별로 외부전문가를 적극 활용하여 감사여건 변화에 더욱 능동적으로 대처하는 것이 바람직하다고 판단된다. 중장기 현안과제 선정이나 위험요소 분류 등 내부통제 시스템의 설계·운용·개선에 있어서도 역시 관련 외부전문가나 교차감사 등 타 기관과의 정보교류를 통한 의견 반영 등 외부의 시각이 충분히 반영될 필요가 있다. 현안과제나 핵심 리스크 요인은 감사

의 대내외 여건 및 고객 만족도 등 국민 눈높이에 따라 계속 변하기 때문에, 그러한 방안을 마련함에 있어 외부전문가의 자문 등을 더욱 충분히 활용하고 정기적으로 이를 피드백 하여 현실에 맞게 지속적으로 시스템을 업데이트 및 유지 관리해 나가는 노력이 요구된다고 하겠다. 또한, 퇴직자에 대한 전관예우를 방지하기 위하여 임직원 및 협력회사 행동강령규정에 퇴직자 취업제한 등 기본적인 사항은 규정되어 있으나, 최근 정부의 공무원 행동강령 개정에 따라 퇴직자와의 사적접촉 신고 의무가 추가(2018.4)되는 등 퇴직자에 대한 통제가 강화되는 추세 및 ‘공기업·준정부기관 계약사무 규칙’에 따라 퇴직자와의 수의 계약이 제한되고 있음을 고려하여 자회사나 유관 업체에 나가 있는 퇴직자에 대한 좀 더 정확한 현황파악과 주요사업 입찰 등 부정위험요소가 있는 데 대하여 퇴직자가 자문위원 등으로 참여하는 경우 낙찰 등 의사결정에 영향을 미쳤는지를 심사하는 계약관련 지침의 정비, 내부통제 모니터링 시스템에 반영 등 적극적인 대책을 강구하는 것이 바람직할 것으로 판단된다. 앞으로 퇴직자 통제규정이 잘 시행되고 있는지 점검하고 설문조사 등을 통해 부족한 부분에 대해서는 계속적으로 보완하는 등 피드백을 강화하는 노력도 요구된다고 하겠다.

② 내부통제시스템이 효과적으로 운영되고 있으며, 성과와 개선노력은 적절한가?

- 내부 통제시스템의 효과적인 운영과 성과 및 개선노력과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 부정청탁금지법의 이행여부를 모니터링하면서 홈페이지 내 법령 위반신고시스템을 구축하는 등 신고체계를 강화한 점이 긍정적이다. 그 결과, 포상건수가 2016년도 12건, 2017년도 3건에 이르는 등 직무관련자로부터의 선물 반송 및 폐기뿐만 아니라 법인카드 관리지침 미 준수 조사, 사내 익명게시판 사원번호 노출 등 부조리 신고 및 조사가 활발히 이루어졌다. 부정 위험 영역에 대한 내부통제 진단감사 및 현장 문제 해결 중심의 종합감사가 주기적으로 시행되어 재정상 조치 19건, 340억 원의 시정조치가 이루어졌다. 내부통제시스템의 효과적인 운영 결과, 부패방지시책평가결과 최우수 등급을 3년 연속 획득하였으며, 2017년도 12월에는 국제표준화기구(ISO) 반부패경영시스템(ISO 37001) 인증도 획득한 점이 긍정적으로 평가할 만하다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점과 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 포상기준에 일치하는 신고나 부조리 공익제보가 다른 기관에 비해 활발한 편이나 2016년도에 비해 2017년도에 감소하는 등 실적이 다소 줄어드는 추세에 있는 바, 그 원인을 철저히 분석하여 계속적으로 이를 활성화해 나가기 위한 조직문화 혁신 및 제도개선 방안 마련이 요구된다고 하겠다. 현재 시행중인 신고방식 외에 다른 기관에서 운영 중인 청렴우체통 등 제도를 벤치마킹하고 외부위탁이나 인력, 예산 지원책 등을 모색할 필요가 있다.

③ 내부감사 결과물에 대한 공유 및 피드백 활동은 적절한가?

- 내부감사 결과물에 대한 공유 및 피드백 활동과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. ‘내부변호인 제도’를 활성화(2017년도 33명 참석)하여 피 감사인 입장을 대변하는 집행부서 의견진술기회를 제공하여 감사 수용성 증대 노력을 하였다. 또한, 감사결과 심의위원회에 노무사 등 외부 위원 참여 규정을 신설하여 감사결과 처분요구의 공정성을 확보한 점도 긍정적이다. 감사부서에 대한 인식수준 설문조사를 일반부서와 감사부서 직원을 대상으로 시행하여 주요 시사점에 대해 감사부서 개선과제로 선정하고 내부감사 품질평가결과와 연계하여 감사업무에 반영하는 등 환류체계를 강화한 점은 평가할 만하다.
- 다만, 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 반복적으로 지적되는 사례에 대해서는 내부감사인 뿐만 아니라 외부자문이나 용역 등을 통해 이를 보다 객관적으로 분석하여 내부통제 시스템에 적절히 반영함으로써 재발을 방지하는 환류체계를 보다 강화해나갈 필요가 있다. 핵심 문제에 대해서는 이사회나 경영전략회의에서 감사가 합리적인 대안을 제시함으로써 경영건제 역할을 더욱 적극적으로 수행하는 것이 바람직할 것이다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “내부통제 기능강화” 지표에 대하여 “B+”로 평가한다.

4. 방만경영 예방과 적발 및 재발방지

- ① 방만경영 예방과 적발을 위한 관리시스템(정부 경영지침 준수 등을 포함한 목표 및 방법, 성과지표)을 체계적으로 마련하고, 지속적으로 개선해 가고 있는가?
 - 방만경영 예방과 적발을 위한 관리시스템의 체계적 수립 및 개선과 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 노력을 인정한다. 감사시스템에 대한 자체 및 외부기관의 품질평가를 통해 감사방향 선정 및 감사시스템을 개선하였다. 중기 방만경영 감사계획을 수립하고 이에 따른 감사추진방향과 추진과제를 도출하였다. 경영공시 운영기준을 개선하여 기획재정부 경영공시 점검결과에서 무벌점을 달성하였다.
 - 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 중기 방만경영 감사계획과 실행과제 간의 체계적 연계성이 미흡한 것으로 판단된다. 또한 실행과제와 계량 및 비계량 성과지표 간의 체계적 연계성도 미흡하다. 장단기 목표 및 실행과제와 연계된 적절한 성과지표를 발굴할 필요가 있으며 실행과제의 장단기 성과를 명확하게 측정할 수 있는 성과지표를 선정하는 것이 바람직하다.
 - 자율점검의 실효성을 제고하기 위해서 현업부서에서 사용할 방만경영 예방 체크리스트를 e-감사시스템에 반영하여 자율점검과 감사실의 사후관리를 시스템 상에서 효율적으로 관리하는 방향으로 시스템을 고도화할 필요가 있다. 현업부서의 자율점검이 충실히 실행될 수 있도록 현행의 방만경영 예방과 적발 성과에 대한 보상제도에 추가하여 다양한 인센티브 및 제재 방안이 모색될 필요가 있다.

② 방만경영 예방 및 적발 감사활동을 통한 방만경영 예방과 적발 성과는 어떠한가?

- 방만경영 예방과 적발 성과와 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 방만경영 예방과 적발에 있어 353억 원의 재무적 성과를 거두었으며 일상감사를 통해 214억 원의 예산을 절감하였다. 상임감사가 이사회에서 9건의 의견을 제시하는 등 경영활동을 견제하는 노력을 기울였으며, 기관이 국민권익위원회 부패방지시책평가에서 최우수등급을 달성한 것도 긍정적이다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 방만경영 예방과 적발의 재무적 성과에 불구하고 종합감사와 성과감사에 있어 전년대비 건수 및 재무적 성과가 감소한 것은 아쉬운 점이다. 신고자 보호 절차를 강화 하는 지침을 개정하는 노력에도 불구하고 내부자신고제도에 대한 설문조사결과를 보면 레드휘슬에 대한 익명성을 신뢰하지 못한다는 부정적 응답이 전체의 약 60%를 차지하고 있다. 또한 신고채널을 이용하지 않는 사유에 대하여 신고 후 피해 우려 및 신고해도 개선되지 않는다는 응답이 전체의 약 49%를 차지하고 있는 점은 제도 개선 및 홍보의 노력이 여전히 미흡하다는 것을 의미한다.
- 임직원 관련 4건의 사고 발생은 방만경영 예방 및 적발활동의 성과가 다소 미흡한 것을 반영한다고 판단된다. 철저한 원인 분석과 개선방안의 모색을 통해 제도적 장치를 보완함으로써 유사사례의 재발을 방지하는 노력이 필요하다.

③ 방만경영 근절과 재발방지를 위한 노력과 성과는 어떠한가?

- 방만경영 근절과 재발방지와 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 감사사례집을 e-book으로 제작하여 사용자 편의성을 제고하였으며, 방만경영 유형별 지적사례에 대한 이리닝 교육을 통해 재발방지 노력을 기울였다. 또한 타 기관의 모범사례를 벤치마킹하여 제도 개선에 활용하였다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 이러닝 교육은 시간과 장소의 제약에서 자유롭다는 측면에서 긍정적이거나, 교육이 형식적으로 이루어질 개연성이 존재함으로 교육의 성과를 확보할 수 있는 제도적 장치가 추가적으로 마련되어야 할 것으로 판단된다. 나아가 피교육자에 대한 교육성과의 평가결과를 분석하여 향후 교육계획에 반영하는 노력도 필요하다.
- 성과지표 중 “재발방지 노력”은 재발방지를 측정하는 직접적인 성과(outcome) 지표로 활용되기에는 적절하지 않은 것으로 판단된다. 유사사례 재발률과 같이 제도개선의 효과를 직접적으로 측정할 수 있는 지표를 추가하여 성과관리체계를 고도화하는 것이 바람직할 것이다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “방만경영 예방과 적발 및 재발방지” 지표에 대하여 “C”로 평가한다.

13. 한국전력기술(주)

❖ 평가결과 요약

평가범주	평가지표	가중치		등급
		비계량	계량	
감사활동의 적정성 및 직무성과	감사의 전문성 확보	10		D ⁺
	감사의 윤리성 및 독립성 확보	10		D ^o
	내부통제 기능강화	15		D ⁺
	방만경영 예방과 적발 및 재발방지	25		D ^o
	소 계	60		
외부 평가결과	내부감사 운영성과 및 사후관리의 적정성 (감사원 자체감사활동 심사결과 반영)		25	17.765
	기관의 청렴도 (국민권익위원회의 청렴도 측정결과 반영)		5	4.220
	소 계		30	
기관 경영평가결과	공기업·준정부기관 경영실적 평가결과 활용		10	7.028
	소 계		10	
전체 합계		60	40	

1. 감사의 전문성 확보

① 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 노력 및 성과와 관련하여 감사의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 상임감사는 기본적으로 일반 전문가로 감사의 전문성을 제고하기 위해 감사교육훈련 프로그램에 적극적으로 참여하고, 기관의 새로운 환경에서 본인의 감사비전 “예방감사”를 제시하였으며, 청렴도 교육에 초점을 두어 일선 직원과 소통 기회를 확대하고, 감사 전략체계를 재정립하려고 노력한 점이 인정된다. 둘째, 상임감사의 전문성을 확보하기 위해 외부전문가의 활용을 위한 제도화 실적도 긍정적으로 평가된다. 특히, 청렴시민감사관을 3명으로 확대하여 감사 및 반부패 청렴정책과 관련된 자문 및 심사 등에 활용하였다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 상임감사의 감사철학과 감사비전인 예방감사에 정합적인 방향으로 상임감사 및 감사인의 전문성 제고를 위한 새로운 감사관리 및 전략적 인적자원관리 제도의 구체적 개선 노력이 미흡하다. 둘째, 상임감사의 전문성을 제고하기 위해 외부전문가의 활용은 적극적으로 관심을 두었지만, 상임감사 본인이 갖추어야 할 핵심역량을 체계적으로 진단하고, 이를 보완하기 위한 맞춤형 교육프로그램의 이수 실적은 미흡하다. 셋째, 상임감사는 감사자문위원회의 자문위원을 외부전문가로 위촉하여 새롭게 도입한 노력은 인정되나, 정기적으로 회의를 개최하여 자문의견을 수렴하여 제도개선에 환류한 실적은 미흡하였다.

② 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사실의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사실의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 상임감사는 감사실의 정원을 1인 증원하였고, 감사인에 대한 각종 유인책을 통해 평균근속기간이 3년 가깝게 증가하였고, 감사인 교육예산을 크게

증가시킨 노력이 인정된다. 둘째, 감사인의 학습조직화 역량을 제고할 수 있는 학습동아리 활동이 비교적 활성화되었다. 감사인의 학습모임을 통해 반부패, 청렴윤리 주제로 학습한 실적도 긍정적으로 평가된다. 향후, 공식적 워크숍과 자율적 학습동아리 성격을 분명히 구분하여, 보다 자율적으로 운영되는 학습동아리 활동으로 내실화하는 것이 바람직하다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 기관은 감사인의 전문성을 제고하기 위해 현행 일상적인 감사교육훈련 프로그램의 운영을 넘어 보다 전략적 인적자원관리 접근이 요구된다. 이러한 관점에서 ‘예방감사’라는 새로운 감사의 목표와 미션을 효과적으로 수행하기 위해 감사인에게 요구되는 추가적인 핵심역량은 무엇인지 분석하고, 현행 감사인의 역량수준과 차이를 분석한 후, 보다 전략적으로 효율적인 교육훈련프로그램으로 연계할 필요가 있다. 둘째, 품질관리 차원에서 감사의 품질 제고를 위해 보다 체계적이고, 다양한 관리적 접근이 요구된다. 현행 내부 구성원을 대상으로 설문조사에서 측정하는 전문성 문항은 단순하다. 이러한 감사만족도 조사의 감사품질 개선 노력을 넘어, 감사품질경진대회의 개최, 고객지향적인 감사프로세스 개선, 감사품질 제고와 연계한 행정자원(조직, 인력, 예산, 정보 등)의 재배분 등 보다 체계적인 접근이 바람직하다. 셋째, 기관은 외부기관과 감사활동 교류를 통해 우수 공기업의 감사정보를 학습할 수 있는 기회를 가지고 있으나, 타 기관에 비해 상대적으로 미흡하다. 향후, 이를 본격적인 쌍방향적인 기관 간 교차감사 제도로 확산하는 것이 바람직하다. 즉 기관 간 감사자원을 효율적으로 공유하고, 나아가 새로운 감사기법을 학습할 기회를 가질 수 있는 협력적 교차감사를 보다 적극적인 자세로 확대하고 내실화할 필요가 있다. 넷째, 감사인의 기술전문 자격증 취득은 많으나, 감사전문 자격증 취득 실적이 상대적으로 미흡하다. 향후, 감사인의 전문성 제고를 위해 감사전문 자격증 취득을 독려하는 추가적인 노력이 요구된다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “감사의 전문성 확보” 지표에 대하여 “D+”로 평가한다.

2. 감사의 윤리성 및 독립성 확보

① 감사의 윤리기준 준수 노력은 적절한가?

- 상임감사의 윤리기준 선도적 준수 및 윤리성 제고를 위한 체계적 프로세스 구축과 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 긍정적으로 평가한다. 북한 어린이를 위한 대안학교 도서기증 및 후원금 지원 등 상임감사의 사회공헌활동 및 실적이 타 기관 대비 우수한 것으로 평가된다. 또한 상임감사의 해외출장 및 연수자제 노력도 긍정적인 것으로 판단된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 감사인의 윤리성 확보를 위한 복무관리 및 규정이 미흡하여, 감사수행 단계별 체계적인 복무관리로 감사부서의 윤리성 강화를 위한 제도 개선방안을 수립하여 시행할 필요가 있다고 판단된다. 상임감사의 감사 목적 외의 불필요한 업무 추진비 지출 절감노력이 타 기관 대비 미흡하여, 업무 추진비 지출 억제 방안을 세부적, 구체적으로 제시할 필요가 있다고 판단된다.

② 윤리경영 지원을 위한 감사의 활동과 노력 및 성과는 적절한가?

- 윤리경영시스템 개선과 반부패 윤리인프라 구축과 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 상임감사 주관의 협력업체 반부패 청렴조사의 정례화와 지역사회 초청 청렴투어, 청렴 소통 행사 등은 긍정적인 것으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 상임감사의 취임 후 감사부서의 윤리성 확보를 위한 노력부면에서 상임감사가 새롭게 제안하거나 개선된 우수사례가 타 기관 대비 다소 미흡하여, 타 공공기관의 우수사례를 벤치마킹하여 제도적으로 반영하는 등의 적극적인 개선 노력이 필요하다고 판단된다. 임직원에 대한 다양한 취약 부서 및 부패유형 분석과 그에 따른 맞춤형 교육 및 윤리문화 확산 프로그램의 실행이 타 기관 대비 다소 미흡해 개선방안이 마련되어야 할 것으로 판단된다. 특히 맞춤

형 교육으로 외부 청렴도를 향상시킬 수 있는 환류체계도 제고할 필요가 있을 것이다. 직원 채용비리사건은 발생하지 않았으나, 감사원 감사 결과, 별정직 직원 채용 및 복무관리 부적정 등의 조치가 있어, 보다 정밀하고 세심한 정책 추진이 필요하다고 판단된다.

③ 감사의 독립성 확보노력은 적절한가?

- 독립적 감사업무 수행 및 인사, 성과평가 독립성 확보와 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 감사관련 규정의 제·개정을 통한 독립성 확보와 감사권한의 강화 등은 긍정적으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 상임감사의 임명 후 실질적인 경영견제 능력을 보여주는 대표적인 주요 실적 및 사례는 타 기관 대비 다소 미흡하여, 이를 체계적으로 관리할 지표개발 및 실적관리시스템 정립이 필요하다고 판단된다. 기관에 특화된 감사의 계량적 독립성 평가지표를 수립 운영하고 있지 않아 개선방안이 마련되어야 할 것으로 판단된다. 특히 국제내부감사기준(IPPF)의 1110(감사조직의 독립성)을 준용한 7대 분야(조직, 인사, 성과평가, 예산, 노사, 교육, 권한) 독립성 확보 체계 운영을 응용하여 독립성 평가지표를 수립·운영할 필요가 있다고 판단된다. 감사인의 독립성 강화를 위한 감사인 공모제와 장기근무 보장으로 감사인의 독립성 강화 효과가 있을 것으로 예상되는 감사인 전문직위제는 운영하고 있지 않아, 개선방안 마련이 필요하다고 판단된다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “감사의 윤리성 및 독립성 확보” 지표에 대하여 “D”로 평가한다.

3. 내부통제 기능강화

① 감사계획과 예방적 내부통제 진단활동이 적절하게 설정되어 운영되고 있는가?

- 감사계획과 예방적 내부통제 진단활동과 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 반부패체계 확립, 예방감사 강화 등을 주요 내용으로 하는 감사비전에 따라 리스크에 기반을 둔 감사계획을 수립하였다. 신재생에너지 사업 확대 등 중장기 재무적·비재무적 위험에 대비한 현안과제를 선정하여 그에 따른 감사를 실행한 점은 긍정적이다. 또한, 회사의 고유한 위험을 분석·적용한 감사계획을 실행하여 내부통제에 기여하는 등의 노력으로 전문 기술 공공기관 최초로 ISO 37001 반부패경영시스템 국제인증 완료(2017.10)한 점은 긍정적으로 평가할 만하다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 보다 효율적인 내부통제를 위해 외부전문가 활용의 중요성을 인식하고 감사계획, 리스크 평가, 감사품질 평가 등 감사의 기본 프로세스별로 외부전문가를 적극 활용하여 감사여건 변화에 더욱 능동적으로 대처하는 것이 바람직하다고 판단된다. 중장기 현안과제 선정이나 위험요소 분류 등 내부통제 시스템의 설계·운용·개선에 있어서도 역시 관련 외부전문가나 교차감사 등 타기관과의 정보교류를 통한 의견 반영 등 외부의 시각이 충분히 반영될 필요가 있다. 감사자문위원회를 활용하여 감사 현안에 대처하고는 있으나, 현안과제나 핵심 리스크 요인은 감사의 대내외 여건 및 고객 만족도 등 국민 눈높이에 따라 계속 변하기 때문에 그러한 방안을 마련함에 있어 다양한 분야에서 외부전문가의 자문 등을 더욱 충분히 활용하고 정기적으로 이를 피드백 하여 현실에 맞게 지속적으로 시스템을 업데이트 및 유지 관리해 나가는 노력이 요구된다고 하겠다. 또한, 퇴직자에 대한 전관예우를 방지하기 위한 제도적 장치로서 임직원 윤리행동강령 및 협력업체 윤리행동강령을 통해 협력업체에 대한 퇴직자 취업제한 등 기본적인 사항이 규정되어 있으나, 최근 정부의 공무원 행동강령 개정에 따라 퇴직자와의 사적접촉 신고 의무가 추가(2018.4)되는 등 퇴직자와의 부당한 업무처리 위험에 대한 통제 필요성이 증가하는 추세를 고려하여 임직원

윤리행동강령 등 관련규정에 퇴직자에 대한 특혜제공 금지, 비밀 유출 금지, 이해관계 직무의 회피, 사적 접촉 제한 등 보다 구체적인 사항이 추가되는 것이 바람직할 것으로 판단된다. ‘용역적격심사기준’에 입찰에 참여한 업체에 퇴직 일로부터 3년이 경과하지 않은 퇴직자가 고용되어 있을 경우 퇴직인력 1명당 0.5점을 감점하도록 규정하고 있으나, ‘공기업·준정부기관 계약사무 규칙’에 따라 퇴직자와의 수의계약이 제한되고 있음을 고려하여 유관 기관이나 업체에 나가 있는 퇴직자에 대한 좀 더 정확한 현황 파악과 주요사업 입찰 등 부정위험 요소가 있는 데 대하여 퇴직자가 자문위원 등으로 참여하는 경우 낙찰 등 의사 결정에 영향을 미쳤는지를 심사하는 계약관련 지침의 정비, 내부통제 모니터링 시스템에 반영 등 적극적인 대책을 강구할 필요가 있다. 앞으로 퇴직자 통제규정이 잘 시행되고 있는지 점검하고 설문조사 등을 통해 부족한 부분에 대해서는 계속적으로 보완하는 등 피드백을 강화하는 노력도 요구된다고 하겠다.

② 내부통제시스템이 효과적으로 운영되고 있으며, 성과와 개선노력은 적절한가?

- 내부 통제시스템의 효과적인 운영과 성과 및 개선노력과 관련하여 감사와 감사 부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 공공기관 최초로 상임감사 직소 신문고 제도를 도입하는 등 자율적 내부통제 기능을 강화한 점은 긍정적이다. 2천만 원 초과 국내자문은 계약관리업무에 의거하여 계약부서에서 계약체결을 의뢰하도록 하는 등 회사 자문 업무절차 개선을 통한 내부통제 시스템 운영을 강화한 점은 긍정적으로 평가할 만하다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점과 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 공익신고는 조직의 자정능력을 높이고 자율적인 내부통제체계 구축에 긴요함에도 불구하고 포상기준에 일치하는 신고나 부조리 공익제보가 저조한 바, 그 원인을 철저히 분석하여 이를 활성화하기 위한 조직문화의 혁신 및 관련규정 개정 등 제도개선이 요구된다. 현재 시행중인 감사 직소 신문고제도 외에 외부위탁 확대나 인력, 예산 지원책 등을 모색하고 부패행위 신고자에 대한 보호 강화, 포상 조치를 널리 홍보하거나 익명 모의신고 훈련을 실시하는 것도 좋은 방안이 될 수 있을 것이다. 면접 등 채용절차를 거치지 않고 별정직

을 특별채용한 데 대한 감사원 지적에 따라 채용과정에 감사인 입회 등 기본적인 제도개선을 시행하였으나, 블라인드 채용방식의 확대, 채용공고기간의 준수나 면접 시 외부전문가의 확대, 불법 채용 시 임용취소 등 확고한 예방대책을 지속적으로 수립할 필요가 있다. 신청에 의한 일상감사를 통해 예방적 내부통제를 중시하고는 있지만, 직원들의 자발적인 컨설팅 감사를 더욱 활성화하기 위하여 현재의 감사규정에서 컨설팅의 절차나 면책범위, 사후처리 등 구체적인 사항을 별도의 독립된 지침으로 명문화함으로써 보다 체계적이고 지속가능하게 예방적 내부통제를 확대해 나가는 것이 바람직할 것으로 판단된다.

③ 내부감사 결과물에 대한 공유 및 피드백 활동은 적절한가?

- 내부감사 결과물에 대한 공유 및 피드백 활동과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 워크숍 등 다양한 소통 채널을 통한 회사내부 감사결과의 공유 및 피드백 활동을 실시한 점이 긍정적이다. 감사 심의 위원회 등 분야별 전문가를 활용하여 감사결과 처분요구에 대한 적정성 검토를 실시하고, 감사보고 및 처분요구 중 법률자문을 거치게 함으로써 감사 신뢰성을 강화하는 노력을 기울인 점은 긍정적으로 평가할 만하다.
- 다만, 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 다른 기관에서 시행하고 있는 ‘내부변호인 제도’를 활성화하여 피 감사인 입장을 대변하는 집행부서 의견진술기회를 제공함으로써 감사 수용성 증대 노력을 기울일 필요가 있다. 내부감사인 뿐 아니라 청렴 옴부즈만 등 외부위원이 참여한 위원회를 통해 감사의 품질을 평가하고 개선사항을 도출·반영하는 노력을 더욱 강화할 필요가 있다. 사회적 문제가 된 주요 이슈나 최근 수년간의 주요 감사 중 반복적으로 지적되는 사례에 대해서도 외부자문이나 용역 등을 통해 이를 객관적으로 분석하여 내부통제 시스템에 적절히 반영함으로써 재발을 방지하는 환류체계를 보다 강화해나갈 필요가 있다. 핵심적인 사례로서 재발이 우려되는 사안에 대해서는 이사회나 경영전략회의에서 감사가 합리적인 대안을 제시함으로써 경영건제 역할을 더욱 적극적으로 수행하는 것이 바람직할 것이다.

- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “내부통제 기능강화” 지표에 대하여 “D⁺”로 평가한다.

4. 방만경영 예방과 적발 및 재발방지

① 방만경영 예방과 적발을 위한 관리시스템(정부 경영지침 준수 등을 포함한 목표 및 방법, 성과지표)을 체계적으로 마련하고, 지속적으로 개선해 가고 있는가?

- 방만경영 예방과 적발을 위한 관리시스템의 체계적 수립 및 개선과 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 노력을 인정한다. 방만경영 관련 체크리스트를 신규로 수립하여 활용하였다. 일상감사 매뉴얼을 전면 개정하고 대상범위를 조정하였다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 기관의 특성을 고려한 방만경영 정의가 제시되지 않고 있으며, 실행과제와 성과지표 간의 체계적 연계성이 미흡한 것으로 판단된다. 기관의 특성을 반영한 방만경영 정의로부터 방만경영 중장기 목표와 추진전략 및 실행과제가 도출되는 것이 바람직하다. 구체적인 추진과제의 장단기 성과를 객관적이고 명확하게 측정할 수 있는 적절한 성과지표를 발굴하여 성과관리 체계를 개선하는 것이 필요하다.
- 특히 성과지표 중 체크리스트 수립, 일상감사 의견제시 건수 등은 성과(outcome) 지표로 활용되고 있으나, 이는 투입(input) 또는 과정(process) 중심의 지표이지 적절한 성과지표로 보기 어렵다. 실행과제 및 추진전략의 목적을 충분히 반영할 수 있는 성과(outcome) 또는 성과 선행 산출(output) 중심 지표를 개발·도입함으로써 방만경영 관리의 실질적인 효과성을 파악하는 것이 바람직하다.

② 방만경영 예방 및 적발 감사활동을 통한 방만경영 예방과 적발 성과는 어떠한가?

- 방만경영 예방과 적발 성과와 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 노

력과 성과를 인정한다. 일상감사 의견제시를 통해 11.6억 원의 예산을 절감하였으며, 특별감사를 통해 방만경영 적발에 있어 37.3억 원의 재무적 성과를 거두었다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 공익신고자에 대한 보호 등 운영규정을 개정하여 내부자신고제도의 활성화를 위해 노력하였으나, 방만경영 예방과 적발의 성과를 달성하기에 여전히 미흡하다. 내부자신고제도의 실효성과 직원들의 인지도 및 신뢰도가 충분히 높지 않은 것으로 판단된다. 주기적으로 인지도 및 신뢰도 조사를 실시하여 이를 내부자신고제도의 개선에 활용하는 것이 필요하다. 동일한 유형의 임직원 관련 2건의 사고 발생은 방만경영 예방 및 적발활동의 성과가 다소 미흡한 것을 반영한다고 판단된다. 철저한 원인분석과 개선방안의 모색을 통해 제도적 장치를 보완함으로써 유사사례의 재발을 방지하는 노력이 필요하다.
- 현업부서 자가점검 체계를 안착시키고 실효성을 제고하기에는 현재의 현업부서 체크리스트 활용방식이 미흡한 것으로 판단된다. 방만경영 예방감사활동을 체계적으로 수행하기 위해서는 체크리스트를 방만경영 위험요소, 활용주체(담당부서 및 업무담당자), 위험수준, 발생가능성 수준, 감사실 담당자 등의 기준으로 유형화하여 관리하는 것이 바람직하다. 또한 현업부서 자가점검 활동과 관련하여 현업부서 직원에 대한 직접적인 인센티브 및 제재 방안의 추가적인 제도적 장치를 보완할 필요가 있다.

③ 방만경영 근절과 재발방지를 위한 노력과 성과는 어떠한가?

- 방만경영 근절과 재발방지와 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 회사규정 중 재량권이 포함된 예외조항을 전수조사하여 방만경영 요소를 차단하고자 노력하였다. 타 공공기관과의 감사업무 협약을 통해 우수사례를 공유하는 활동을 전개하였다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필

요가 있다. 방만경영 근절과 재발방지를 위한 교육 및 혁신활동이 타 기관에 비해 미흡하다. 방만경영 예방관련 교육계획 수립, 맞춤형 교재개발 및 교육의 성과 평가 등에 있어 미흡한 것으로 판단된다. 교육활동의 양적 확대와 함께 맞춤형의 실효성 있는 교육활동이 되기 위해 유사반복 지적사례를 중심으로 맞춤형 교육교재를 개발하여 활용하고 교육의 성과를 평가하여 교육계획의 수립 및 개선에 환류하는 것이 바람직하다.

- 방만경영 근절 및 재발방지를 위한 성과지표에 유사사례 재발률과 같이 제도개선 효과의 효과를 직접적으로 측정할 수 있는 지표를 추가하여 성과관리체계를 고도화하는 것이 바람직하다. 또한 내부감사 및 감사원감사 지적사항의 미결 건을 감안할 때, 감사 지적사항 이행에 대해 지속적인 점검 노력이 필요한 것으로 판단된다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “방만경영 예방과 적발 및 재발방지” 지표에 대하여 “D”로 평가한다.

14. 한전KDN(주)

❖ 평가결과 요약

평가범주	평가지표	가중치		등급
		비계량	계량	
감사활동의 적정성 및 직무성과	감사의 전문성 확보	10		D°
	감사의 윤리성 및 독립성 확보	10		D°
	내부통제 기능강화	15		D°
	방만경영 예방과 적발 및 재발방지	25		D°
	소 계	60		
외부 평가결과	내부감사 운영성과 및 사후관리의 적정성 (감사원 자체감사활동 심사결과 반영)		25	17.690
	기관의 청렴도 (국민권익위원회의 청렴도 측정결과 반영)		5	4.345
	소 계		30	
기관 경영평가결과	공기업·준정부기관 경영실적 평가결과 활용		10	7.317
	소 계		10	
전체 합계		60	40	

1. 감사의 전문성 확보

① 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 노력 및 성과와 관련하여 감사의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 상임감사는 기본적으로 일반 전문가로 감사의 전문성을 제고하기 위해 감사교육훈련 프로그램에 적극적으로 참여하여 감사역량을 제고하고, “공정하고 정의로운 선진감사”의 감사비전과 전략체계를 수립한 노력이 긍정적으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 외부 감사전문가를 활용하는 제도로 시민감사관을 징계인사위원회에 참여하는 수준을 넘어, 본격적으로 감사자문위원회를 제도화하여 다양한 분야의 전문가로 구성해 정례적으로 자문회의를 개최하고, 나아가 현장점검 및 실지감사에 활용한 실적이 미흡하다. 둘째, 조직구성원에 대한 감사전문성을 포함한 감사만족도의 분석 및 환류 실적이 미흡하다. 현재 피감직원을 대상으로 설문조사를 통하여 조사하고 있는데, 설문문항의 평균값 분석 등 비교적 단순하여 많은 성과정보를 구하기 어렵다. 향후, 감사전문성에 영향을 미치는 변수 간 관계를 보다 체계적으로 분석하고, 많은 의견과 정보가 담긴 주관식 답변에 더욱 관심을 가지고 이를 제도 개선으로 환류하는데 보다 적극적인 노력이 요구된다.

② 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사실의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사실의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 감사인의 전문성을 제고하기 위한 교육을 내실화하기 위하여, 개인 수준에서 역량수준을 자가진단하여 그 결과를 교육훈련프로그램으로 연계하는 노력은 긍정적으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필

요가 있다. 첫째, 기관은 감사인의 전문성을 제고하기 위해 현행 일상적인 감사 교육훈련프로그램의 운영을 넘어 보다 전략적인 인적자원관리 접근이 요구된다. 이러한 관점에서 새로운 감사비전인 “공정하고 정의로운 선진감사”와 4대 전략적 방향성을 효과적으로 구현하기 위해 감사인에게 요구되는 추가적인 핵심역량은 무엇인지 분석하고, 현행 감사인의 역량수준과 차이를 분석한 후, 보다 전략적으로 효율적인 교육훈련프로그램으로 연계할 필요가 있다. 둘째, 품질관리 차원에서 감사의 품질 제고를 위해 보다 체계적이고, 다양한 관리적 접근이 요구된다. 현행 내부 구성원의 설문조사에 기초한 감사만족도 분석결과를 보다 적극적으로 환류하는 노력을 강화하고, 감사품질경진대회의 개최, 고객지향적인 감사프로세스 개선, 감사품질 제고와 연계한 행정자원(조직, 인력, 예산, 정보 등)의 재배분 등 보다 체계적인 접근이 바람직하다. 셋째, 기관은 유관 공공기관과 감사 우수사례를 공유하는 수준을 넘어, 본격적으로 공공기관과의 쌍방향 교차감사 실적이 미흡하다. 향후, 기관 간 감사자원을 효율적으로 활용하고, 감사인에게 새로운 감사기법을 학습할 수 있는 기회를 제공하는 교차감사를 보다 적극적인 태도로 검토하는 것이 바람직하다. 넷째, 조직의 학습 조직화 역량을 제고할 수 있는 자율적인 학습동아리 활동 실적이 미흡하다. 다섯째, 감사실 인력의 평균근속기간이 3년에 미치지 못한 점도 한계로 지적된다. 향후, 감사실의 전문성 제고를 위하여 우수인력을 유치하고, 또한 우수인력을 유지하기 위한 인사관리 제도를 보다 적극적으로 운용하는 것이 바람직하다.

- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “감사의 전문성 확보” 지표에 대하여 “D”로 평가한다.

2. 감사의 윤리성 및 독립성 확보

① 감사의 윤리기준 준수 노력은 적절한가?

- 상임감사의 윤리기준 선도적 준수 및 윤리성 제고를 위한 체계적 프로세스 구축과 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 긍정적으로 평가한다. 상임감사의 업무 추진비 사용의 투명성, 공정성 강화와 청렴서약 체결 등은 긍정적인 것으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 상임감사의 감사 목적 외의 불필요한 업무 추진비 지출 절감노력이 타 기관 대비 미흡하여, 업무 추진비 지출 억제 방안을 세부적, 구체적으로 제시할 필요가 있다고 판단된다. 또한 해외 출장 및 연수를 자제한 노력이 타 기관 대비 미흡하여 개선방안 마련이 필요한 것으로 판단된다. 상임감사의 사회공헌 활동은 타 기관 대비 미흡해 개선방안이 마련되어야 할 것으로 판단된다. 상임감사의 성실한 지역봉사 수준을 넘어서는 사회적 가치를 실현할 수 있는 사회적 일자리 및 지역사회 소외계층에 대한 나눔실천활동 등 체계적인 사회공헌 활동을 수행할 필요가 있을 것으로 판단된다.

② 윤리경영 지원을 위한 감사의 활동과 노력 및 성과는 적절한가?

- 윤리경영시스템 개선과 반부패 윤리인프라 구축과 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 감사활동에 대한 체계적인 상시 관리체계 구축과 직원 간담회, 사업소 순시 등을 통한 찾아가는 청렴 소통·미팅 시행, 빗가람 청렴네트워크 워크숍 개최 및 청렴 클러스터 활동 등은 긍정적인 것으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 상임감사의 취임 후 감사부서의 윤리성 확보를 위한 노력부분에서 새롭게 제안하거나 개선된 우수사례가 타 기관 대비 다소 미흡하여, 타 공공기관의 우수사례를 벤치마킹하여 제도적으로 반영하는 등의 적극적인 개선 노력

이 필요하다고 판단된다. 내부자 신고를 종합화, 체계화하여, 실효성 있는 제도를 운영한 실적이 타 기관 대비 다소 미흡하여, 개선방안 마련이 필요하다고 판단된다. 현재 운영되고 있는 신고체계의 운영 실태를 종합적으로 분석하여, 이들 시스템간의 연계성 강화를 위한 통합관리자의 지정 운영도 검토할 필요가 있다고 판단된다. 임직원에 대한 다양한 취약 부서 및 부패유형 분석과 그에 따른 맞춤형 교육 및 윤리문화 확산 프로그램은 실행되고 있으나, 외부 청렴도를 향상시킬 수 있는 환류체계도 제고할 필요가 있을 것이다. 타 기관과의 연계 협력 감사활동 실적 및 내역이 타 기관 대비 다소 미흡하여, 개선 방안 마련이 필요하다고 판단된다. 직원 채용비리사건은 발생하지 않았으나, 감사원 감사결과 외부위원 배제 등 면접위원 구성 부적정 조치 등이 지적된 점을 감안하여 재발방지를 위한 보다 정밀하고 세심한 정책 추진이 필요하다고 판단된다.

③ 감사의 독립성 확보노력은 적절한가?

- 독립적 감사업무 수행 및 인사, 성과평가 독립성 확보와 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 상임감사의 임명 후 실질적인 경영견제 능력을 보여주는 대표적인 주요 실적 및 사례는 타 기관 대비 우수한 것으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 기관에 특화된 감사의 계량적 독립성 평가지표를 확보·수립·운영하고 있지 않아 개선방안이 마련되어야 할 것으로 판단된다. 특히 국제내부감사기준(IPPF)의 1110(감사조직의 독립성)을 준용한 7대 분야(조직, 인사, 성과평가, 예산, 노사, 교육, 권한) 독립성 확보 체계 운영을 응용하여 독립성 평가지표를 수립·운영할 필요가 있다고 판단된다. 감사인의 독립성 강화를 위한 감사인 공모제와 장기근무 보장으로 감사인의 독립성 강화 효과가 있을 것으로 예상되는 감사인 전문직위제는 운영하고 있지 않아 개선방안 마련이 필요하다고 판단된다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “감사의 윤리성 및 독립성 확보” 지표에 대하여 “D”로 평가한다.

3. 내부통제 기능강화

① 감사계획과 예방적 내부통제 진단활동이 적절하게 설정되어 운영되고 있는가?

- 감사계획과 예방적 내부통제 진단활동과 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 기관 비전 및 경영목표와 연계한 감사 선진화 전략체계를 수립하고 감사비전 달성을 위해 전문, 선진, 신뢰, 책임 감사의 4대 전략과 연계한 연간 감사계획을 수립하였다. 예방 기능적 컨설팅 감사 확대를 위한 중장기 로드맵을 수립하고 컨설팅 감사 수행근거를 감사 규정 및 시행지침에 반영하는 등 ‘예방 기능적 컨설팅 감사 확대계획’을 추진한 점이 긍정적이다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 보다 효율적인 내부통제를 위해 외부전문가 활용의 중요성을 인식하고 감사계획에 그 활용을 확대하기 위한 내용이 세부적으로 충분히 반영되는 것이 바람직하다고 판단된다. 중장기 위험 대비 현안과제 선정이나 리스크 평가에 의한 내부통제 시스템의 설계·운용·개선에 있어서도 역시 관련 외부전문가나 교차감사 등 타 기관과의 정보교류를 통한 의견 반영 등 외부의 시각이 충분히 반영될 필요가 있다. 핵심 리스크나 중점 내부통제 영역은 감사의 대내외 여건 및 고객 만족도 등 국민 눈높이에 따라 계속 변하기 때문에, 그러한 방안을 마련함에 있어 외부전문가의 자문 등을 충분히 활용하고 정기적으로 이를 피드백 하여 현실에 맞게 지속적으로 시스템을 업데이트 및 유지 관리해 나가는 노력이 요구된다고 하겠다. 또한, 최근 정부의 공무원 행동강령 개정에 따라 퇴직자와의 사적접촉 신고 의무가 추가(2018.4)되는 등 퇴직자와의 부당한 업무처리 위험에 대한 통제 필요성이 증가하는 추세를 고려하여 퇴직자에 대한 전관예우를 방지하기 위한 제도적 장치가 충분히 마련될 필요가 있는 것으로 판단된다. 임직원 행동강령규정 등 관련규정에 퇴직자에 대한 비밀 유출이나 특혜제공 금지, 이해관계 직무의 회피 등 기본적인 사항을 규정함은 물론, ‘공기업·준정부기관 계약사무 규칙’에 따라 퇴직자와의 수의계약이 제한되고 있음을 고려하여 자회사나 유관 업체에 나가 있는 퇴직자에 대한 좀 더 정확한

현황파악과 주요사업 입찰 등 부정위험요소가 있는 데 대하여 퇴직자가 자문위원 등으로 참여하는 경우 낙찰 등 의사결정에 영향을 미쳤는지를 심사하는 계약관련 지침의 정비, 내부통제 모니터링 시스템에 반영 등 적극적인 대책을 강구할 필요가 있다. 앞으로 퇴직자 통제규정이 잘 시행되고 있는지 점검하고 설문조사 등을 통해 부족한 부분에 대해서는 계속적으로 보완하는 등 피드백을 강화하는 노력도 요구된다고 하겠다.

② 내부통제시스템이 효과적으로 운영되고 있으며, 성과와 개선노력은 적절한가?

- 내부 통제시스템의 효과적인 운영과 성과 및 개선노력과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 채용비리 근절 인사규정 개정(6월), 청탁금지법 위반행위자 징계 양정기준 신설(10월), 성범죄·음주운전 직원 징계 강화(10월) 등 규정 제·개정을 통한 내부통제 활동을 강화한 점이 긍정적이다. 청렴윤리 제도개선 권고, 징계 인사위원회 참여 의견 개진 등 청렴 음부즈만 활동을 활성화한 점도 긍정적으로 평가할 만하다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점과 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 공익신고는 조직의 자정능력을 높이고 자율적인 내부통제체계 구축에 긴요함에도 불구하고 포상기준에 일치하는 신고나 부조리 공익신고가 저조하고 선물의 반환에 해당하는 신고만 주로 이루어지고 있는 실정인 바, 그 원인을 철저히 분석하여 이를 활성화해 나가기 위한 조직문화 혁신 및 제도개선 방안 마련이 요구된다. 현재 시행중인 헬프라인, 청탁금지법 콜센터 등 신고방식 외에 다른 기관에서 운영 중인 레드휘슬 등 익명 신고제도나 청렴우체통 등 제도를 벤치마킹하고 외부위탁이나 인력, 예산 지원책 등을 모색할 필요가 있다. 최근 문제가 되고 있는 채용비리에 대해서도 현행 내부통제 체계를 더욱 강화함은 물론 채용공고기간의 준수나 면접 시 외부전문가의 확대, 불법 채용 시 임용취소 등 확고한 예방대책을 지속적으로 수립할 필요가 있다. 예방적 내부통제를 중시하고는 있지만 ‘자발적 컨설팅 감사’를 활성화하기 위하여 컨설팅의 절차나 면책범위, 사후 처리 등을 명문화함으로써 보다 체계적이고 지속가능하게 예방적 내부통제를 확대해 나가는 것이 바람직할 것으로 판단된다.

③ 내부감사 결과물에 대한 공유 및 피드백 활동은 적절한가?

- 내부감사 결과물에 대한 공유 및 피드백 활동과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 내부감사 결과에 따른 엄중한 사후조치와 함께 감사결과의 전문공개로 감사의 투명성 확보노력을 기울인 점이 긍정적이다. e-통합감사시스템을 활용한 예비감사를 시행하면서 빈도수가 높은 유사사례를 도출하여 감사 착안사항으로 반영하였다. 감사처분에 대한 사후관리자 지정을 통해 이행여부의 모니터링을 강화하고, 감사결과에 대한 심의위원회 및 강평회, 감사품질 만족도 조사 시행으로 감사결과의 공유를 활성화하면서 피드백을 강화한 점은 긍정적으로 평가할 만하다.
- 다만, 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 청렴 옴부즈만 등 외부위원이 참여한 위원회를 통해 감사의 품질을 평가하고 개선사항을 도출·반영하는 노력을 더욱 강화할 필요가 있다. 반복적으로 지적되는 사례에 대해서는 편람을 발간하여 교육에 활용함은 물론 내부감사인 뿐만 아니라 외부자문이나 용역 등을 통해 사례의 내용을 보다 객관적으로 분석하여 내부통제 시스템에 적절히 반영함으로써 재발을 방지하는 환류체계를 보다 강화해나갈 필요가 있다. 핵심사례에 대해서는 이사회나 경영전략회의에서 감사가 합리적인 대안을 제시함으로써 경영견제 역할을 더욱 적극적으로 수행하는 것이 바람직할 것이다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “내부통제 기능강화” 지표에 대하여 “D”로 평가한다.

4. 방만경영 예방과 적발 및 재발방지

① 방만경영 예방과 적발을 위한 관리시스템(정부 경영지침 준수 등을 포함한 목표 및 방법, 성과지표)을 체계적으로 마련하고, 지속적으로 개선해 가고 있는가?

- 방만경영 예방과 적발을 위한 관리시스템의 체계적 수립 및 개선과 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 노력을 인정한다. 기관의 특성에 맞는 방만경영의 정의를 정립하고 감사실 차원의 관리체계를 도입하였다. 주요 방만경영 위험요소를 파악하고 위험수준을 측정한 것은 긍정적이다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 성과지표 중 체크리스트 관리, 현업부서 자율점검, 사례교육실적 등은 성과(outcome)지표로 활용되고 있으나, 이는 투입(input) 또는 과정(process) 중심의 지표이지 적절한 성과지표로 보기 어렵다. 추진 전략의 목적을 충분히 반영할 수 있는 성과(outcome) 또는 성과 선행 산출(output) 중심 지표를 개발·도입함으로써 방만경영 예방활동의 실질적인 효과성을 파악하는 것이 바람직하다. 또한 방만경영 위험요소를 도출하고 위험수준을 측정한 것은 긍정적이지만, 위험요소의 분류에 따라 감사자원 및 활동이 효율적이고 체계적으로 배분되었다고 보기에는 미흡한 점이 있으므로 개선의 여지가 있다고 판단된다.
- 기관의 현업부서에서 현재 활용하고 있는 체크리스트는 이용자로 하여금 점검 부분의 적정 여부와 관련된 책임성 있는 판단을 요구하면서도 이와 관련된 구체적인 위험의 내용이나 규정 등의 중요 관련 정보가 포함되어 있지 않다. 기관의 현업부서 자율점검 체계 안착 노력에도 불구하고 현재의 체크리스트는 효과적으로 활용되기에 미흡한 것으로 판단된다. 방만경영 예방감사활동을 체계적으로 수행하기 위해서는 체크리스트를 방만경영 위험요소, 활용주체(담당부서 및 업무담당자), 위험수준, 발생가능성 수준, 감사실 담당자 등의 기준으로 유형화하여 관리하는 것이 바람직하다. 그리고, 자율점검의 실효성을 제고하기 위해서 현업부서에서 사용할 방만경영 예방 체크리스트를 e-감사시스템

에 반영하여 자율점검과 감사실의 사후관리를 시스템 상에서 효율적으로 관리하는 방향으로 시스템을 고도화할 필요가 있다. 아울러 현업부서 자율점검 활동과 관련하여 현업부서 직원에 대한 직접적인 인센티브 및 제재 방안의 추가적인 제도적 장치를 보완할 필요가 있다.

② 방만경영 예방 및 적발 감사활동을 통한 방만경영 예방과 적발 성과는 어떠한가?

- 방만경영 예방과 적발 성과와 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 방만경영 취약 분야에 대한 집중 감사활동을 실시하여 관련 제도 및 절차서를 개정하였다. 또한, 내부신고자 보호를 위한 내부지침 마련 및 교육, 그리고 인지도 및 신뢰도 조사를 실시하여 제도활성화를 위해 노력하였다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 내부신고자 보호지침 마련, 교육 등 내부자신고제도의 활성화를 위해 노력하였으나, 제도 원래 취지의 목적을 충분히 달성하고 있다고 판단하기에 여전히 미흡하다. 익명성 보장에 대한 신뢰도가 낮은 수준인 점에 대해 심층적인 원인분석을 통해 제도 활성화 노력을 기울여야 할 필요가 있다. 한편, 일상감사 의견제시율이 0.8%로 타 기관에 비해 매우 낮은 수준이므로 이를 제고하기 위한 노력도 필요한 것으로 보인다.
- 국민권익위의 부패방지시책 평가결과에 있어서 등급의 하락과 8건의 방만경영 관련 외부지적사항의 발생은 방만경영 예방 및 적발활동의 성과가 미흡한 것을 반영한다고 판단된다. 철저한 원인 분석과 개선방안의 모색을 통해 제도적 장치를 보완함으로써 유사사례의 재발을 방지하는 노력이 필요하다.

③ 방만경영 근절과 재발방지를 위한 노력과 성과는 어떠한가?

- 방만경영 근절과 재발방지와 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 노

력과 성과를 인정한다. 방만경영 유사사례 재발률을 성과지표로 개발·도입하였으며 방만경영 취약분야인 계약업무 관련 예방교육을 실시하였다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 타 기관에 비해 방만경영의 근절 및 재발방지를 위한 교육활동이 상대적으로 미흡하다. 기관의 방만경영 재발방지를 위해 중점적으로 실시하고 있는 교육활동에 있어 교육의 성과를 평가분석하고 이러한 분석결과를 향후 교육계획에 반영하는 것이 필요하다.
- 또한 방만경영 예방 및 근절의 기업문화 정착과 자발적인 직원의 참여를 유도하기 위해 직원대상 아이디어 공모대회 등을 개최하는 등 혁신활동의 다양화 노력도 필요한 것으로 보인다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “방만경영 예방과 적발 및 재발방지” 지표에 대하여 “D”로 평가한다.

3

기금관리형

15. 중소기업진흥공단

15. 중소기업진흥공단

❖ 평가결과 요약

평가범주	평가지표	가중치		등급
		비계량	계량	
감사활동의 적정성 및 직무성과	감사의 전문성 확보	10		C
	감사의 윤리성 및 독립성 확보	10		C
	내부통제 기능강화	15		C
	방만경영 예방과 적발 및 재발방지	25		D ⁺
	소 계	60		
외부 평가결과	내부감사 운영성과 및 사후관리의 적정성 (감사원 자체감사활동 심사결과 반영)		25	19.470
	기관의 청렴도 (국민권익위원회의 청렴도 측정결과 반영)		5	4.030
	소 계		30	
기관 경영평가결과	공기업·준정부기관 경영실적 평가결과 활용		10	7.697
	소 계		10	
전체 합계		60	40	

1. 감사의 전문성 확보

① 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 노력 및 성과와 관련하여 감사의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 상임감사는 기본적으로 국방 전문가로 감사의 전문성을 제고하기 위해 감사교육훈련 프로그램에 적극적으로 참여하고, 31개 지부를 방문하여 조직구성원과 소통하려고 노력한 점이 인정된다. 특히, 상임감사 본인이 내부통제평가사를 취득한 노력도 긍정적으로 평가된다. 둘째, 상임감사는 기관의 현황을 파악하고 본인의 감사목표로 “사전예방과 소통의 감사활동”을 제시하고, 감사전문역량 강화 등 감사전략의 방향성과 중장기 감사전략과제의 체계도를 수립한 노력이 인정된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 기관은 외부 감사전문가를 활용하기 위하여 감사자문위원회를 운영하고 있으나, 다양한 분야의 외부전문가로 구성하여 정례적으로 자문회의를 개최하고, 나아가 현장점검 및 실지감사에 활용한 실적이 타 기관에 비해 상대적으로 미흡하다. 향후, 감사자문위원회 구성의 대표성을 확대하고, 자문의견을 제도개선으로 환류하는 등 운영의 내실화를 강화하는 것이 바람직하다. 둘째, 기관은 감사만족도 조사의 객관성을 제고하기 위해 외부기관에 의뢰하고, 격년으로 수감부서에 대한 심층인터뷰를 실시하여 다음 년도 감사계획에 반영하는 노력이 인정된다. 다만, 피감직원을 대상으로 온라인 설문조사를 통해 조사하여, 설문문항의 평균값 분석 등이 비교적 단순하여 많은 성과정보를 구하기 어렵다. 향후, 감사전문성에 영향을 미치는 변수 간 관계에 대해 보다 체계적으로 분석하고, 많은 의견과 정보가 담긴 주관식 답변에 대해 더욱 관심을 가지고 이를 구체적인 제도 개선으로 환류하여 감사효과성을 제고하는데 보다 적극적인 노력을 기울일 필요가 있을 것이다.

② 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사실의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사실의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 상임감사는 감사실의 부패방지 기능을 강화하기 위하여 감사실 현원을 1명 증원하려고 노력한 점이 긍정적으로 평가된다. 향후, 현원을 정원으로 확보하기 위한 상임감사의 추가적인 노력이 요구된다. 둘째, 전부서를 대상으로 공모감사인 제도를 도입하여, 총 10회 내부감사에 전문인력을 활용하여 감사업무의 전문성과 감사품질 향상에 노력한 실적이 인정된다. 셋째, 감사인의 전문성을 제고하기 위한 교육을 내실화하기 위하여, 개인수준에서 역량수준을 자가진단하고, 직책별 교육시간 목표를 차등 부여하는 맞춤형 교육운영 노력도 긍정적으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 기관은 감사인의 전문성을 제고하기 위해 현행 일상적인 감사교육훈련 프로그램의 운영을 넘어 보다 전략적 인적자원관리 접근이 요구된다. 이러한 관점에서 새로운 감사목표인 “사전예방과 소통의 감사활동”과 4대 전략적 방향성을 효과적으로 구현하기 위해 감사인에게 요구되는 추가적인 핵심역량은 무엇인지 분석하고, 현행 감사인의 역량수준과 차이를 분석한 후, 보다 전략적인 교육훈련프로그램으로 연계할 필요가 있다. 둘째, 품질관리 차원에서 감사의 품질 제고를 위해 보다 체계적이고, 다양한 관리적 접근이 요구된다. 현행 내부 구성원의 설문조사에 기초한 감사만족도 분석결과를 환류하는 노력을 더욱 강화하고, 감사품질경진대회의 개최, 고객지향적인 감사프로세스 개선, 감사품질 제고와 연계한 행정자원(조직, 인력, 예산, 정보 등)의 재배분 등 보다 체계적인 접근이 바람직하다. 셋째, 기관은 유관 공공기관과 감사 우수사례를 공유하는 수준을 넘어, 본격적으로 공공기관과의 교차감사 실적이 미흡하다. 향후, 기관 간 감사자원을 효율적으로 활용하고, 감사인에게 새로운 감사기법을 학습할 수 있는 기회를 제공하는 협력적 교차감사를 보다 적극적인 태도로 검토하는 것이 바람직하다. 넷째, 감사실 인력의 평균근속기간이 3년에 미치지 못한 점도 한계로 지적된다. 향후, 감사실의 전문성 제고를 위하여 우수인력을 유치하고, 또한 이를 유지하기 위한 인사관리 제도를 보다 적극적으로

운용하는 것이 바람직하다.

- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “감사의 전문성 확보” 지표에 대하여 “C”로 평가한다.

2. 감사의 윤리성 및 독립성 확보

① 감사의 윤리기준 준수 노력은 적절한가?

- 상임감사의 윤리기준 선도적 준수 및 윤리성 제고를 위한 체계적 프로세스 구축과 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 긍정적으로 평가한다. 상임감사의 업무 추진비를 공개하고 있으나 타 기관 대비 공개 내용 및 항목의 상세 공시 및 감사 목적 외의 불필요한 업무 추진비 지출 억제 방안을 세부적, 구체적으로 제시할 필요가 있다고 판단된다. 교육 및 벤치마킹 목적 이외에 사적인 해외출장은 시행하지 않는 등 해외 출장 및 연수를 자제한 노력은 긍정적으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 상임감사의 사회공헌 활동은 타 기관 대비 미흡해 개선방안이 마련되어야 할 것으로 판단된다. 상임감사의 성실한 지역봉사 수준을 넘어서는 사회적 가치를 실현할 수 있는 사회적 일자리 및 지역사회 소외계층에 대한 나눔 실천활동 등 체계적인 사회공헌 활동을 수행할 필요가 있을 것으로 판단된다.

② 윤리경영 지원을 위한 감사의 활동과 노력 및 성과는 적절한가?

- 윤리경영시스템 개선과 반부패 윤리인프라 구축과 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 내부 종합감사 기간 중 수감부서를 방문하여 소속직원과 간담회를 통해 청렴 관련 최근 동향, 과거 부패사건 사례 등 교육 실시와 청탁 및 민원처리의 이원화를 위해 청탁신고센터 별도부서 운영 등은 긍정적인 것으로 평가된다. 또한 경남 청렴클러스터 결성 운영과 진주지역 감사 협의회 활동 실적 등도 긍정적인 것으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 상임감사의 취임 후 감사부서의 윤리성 확보를 위한 제도 도입부분에서 상임감사가 새롭게 제안하거나 개선된 우수사례가 타 기관 대비 다소 미

흡하여, 개선방안 마련이 필요하다고 판단된다. 임직원에 대한 다양한 취약 부서 및 부패유형 분석과 그에 따른 맞춤형 교육 및 윤리문화 확산 프로그램은 실행되고 있으나 외부 청렴도를 향상시킬 수 있는 환류체계도 제고할 필요가 있을 것이다. 직원 채용비리사건은 발생하지 않았으나, 중소벤처기업부의 공공기관 채용비리 특별점검 결과, 주의 등 총 4건의 처분요구가 있어 보다 정밀하고 세심한 정책 추진이 필요하다고 판단된다.

③ 감사의 독립성 확보노력은 적절한가?

- 독립적 감사업무 수행 및 인사, 성과평가 독립성 확보와 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 감사부서 운영예산 배정의 우선권 보장을 위해, 예산부서와 자체 감사기구 예산협의회를 구성 운영한 점은 바람직한 것으로 평가된다. 감사인의 독립성 강화를 위한 감사인 공모제는 시행하고 있으나, 장기근무 보장으로 감사인의 독립성 강화 효과가 있을 것으로 예상되는 감사인 전문직위제는 운영하고 있지 않아 개선 방안 마련이 필요하다고 판단된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 상임감사의 임명 후 실질적인 경영견제 능력을 보여주는 대표적인 주요 실적 및 사례는 타 기관 대비 다소 미흡하여, 이를 체계적으로 관리할 지표개발 및 실적관리시스템 정립이 필요하다고 판단된다. 기관에 특화된 감사의 계량적 독립성 평가지표를 수립·운영하고 있지 않아 개선방안이 마련되어야 할 것으로 판단된다. 특히 국제내부감사기준(IPPF)의 1110(감사조직의 독립성)을 준용한 7대 분야(조직, 인사, 성과평가, 예산, 노사, 교육, 권한) 독립성 확보 체계 운영을 응용하여 독립성 평가지표를 수립·운영할 필요가 있다고 판단된다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “감사의 윤리성 및 독립성 확보” 지표에 대하여 “C”로 평가한다.

3. 내부통제 기능강화

① 감사계획과 예방적 내부통제 진단활동이 적절하게 설정되어 운영되고 있는가?

- 감사계획과 예방적 내부통제 진단활동과 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 2017년도 1월에 기관 비전 및 위험요인 등을 고려한 중장기 감사전략을 수립하고 부패방지 및 청렴프로그램 내실화 등 동 전략을 반영한 8개 전략과제를 선정하고 연간 감사계획을 수립하였다. 업무별 리스크 진단 및 기관 현안에 기반을 둔 특정·종합감사의 강화로 내부감사 처분건수가 크게 증가(281건 → 441건)하였다. 임직원 부패사건 발생의 사전 예방을 현안과제로 선정하고 고위직 청렴도 조사, 내부 신고제도 적극 홍보 등을 통한 해결노력을 기울인 점이 긍정적이다. 또한, 적극행정 면책운영에 관한 기준을 제정(2017.10)하여 자율적 내부통제 감사의 체계를 강화한 점은 긍정적으로 평가할 만하다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 보다 효율적인 내부통제를 위해 외부전문가 활용의 중요성을 인식하고 감사계획, 리스크 평가, 감사품질 평가 등 감사의 기본 프로세스별로 외부전문가를 적극 활용하여 감사여건 변화에 더욱 능동적으로 대처하는 것이 바람직하다고 판단된다. 중장기 현안과제 선정이나 위험요소 분류 등 내부통제 시스템의 설계·운영·개선에 있어서도 역시 관련 외부전문가나 교차감사 등 타기관과의 정보교류를 통한 의견 반영 등 외부의 시각이 충분히 반영될 필요가 있다. 감사자문위원회를 활용하여 감사 현안에 대처하고는 있으나, 현안과제나 핵심 리스크 요인은 감사의 대내외 여건 및 고객 만족도 등 국민 눈높이에 따라 계속 변하기 때문에 그러한 방안을 마련함에 있어 다양한 분야에서 외부전문가의 자문 등을 더욱 충분히 활용하고 정기적으로 이를 피드백 하여 현실에 맞게 지속적으로 시스템을 업데이트 및 유지 관리해 나가는 노력이 요구된다고 하겠다. 또한, 퇴직자에 대한 전관예우를 방지하기 위한 제도적 장치로서 '퇴직 임직원 윤리기준 등에 관한 지침'이 제정('15.9.30)되어 있는 바, 동 지침이 잘 시행되고 있는지 점검하고 설문조사 등을 통해 부족한 부분에 대해서는 계속적

으로 보완하는 등 피드백을 강화할 필요가 있다. 자회사나 유관 단체·중소업체에 나가 있는 퇴직자에 대한 정확한 현황파악과 아울러 고액 신용대출 등 부정 위험요소가 있는 부문에 대하여 퇴직자가 자문위원 등으로 참여하는 경우 용자 등 주요 의사결정에 영향을 미쳤는지를 심사하는 관련 지침 정비, 내부통제 모니터링 시스템에 반영 등 적극적인 대책을 강구하는 것이 바람직할 것으로 판단된다.

② 내부통제시스템이 효과적으로 운영되고 있으며, 성과와 개선노력은 적절한가?

- 내부 통제시스템의 효과적인 운영과 성과 및 개선노력과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 최근 문제가 되고 있는 채용비리에 대해서 전임 이사장의 인턴 채용으로 인한 형사 처벌사례를 고려하여 직원 신규채용에 관한 지침을 제정('18.1월)하도록 인사부서와 적극적으로 협조하고, 채용절차의 전 과정을 블라인드화하면서 외부위원의 참가확대 및 서류 및 필기 전형을 개별 아웃소싱하는 등 부정청탁 없는 채용을 실현하기 위한 내부통제체계를 대폭 강화한 점이 긍정적이다. 또한, 중소기업유통센터 등 자회사에 대한 심층감사를 통한 내부통제를 강화하면서 2단계로 구분한 내부통제활동으로 부실채권 증가, 부패사건 발생 등 재무적 비재무적 위험에 대한 효율적 통제가 이루어지도록 노력하였으며, 감사종류별, 주요업무별 체크리스트 활용 및 주기적 개선으로 중요 점검사항에 대한 모니터링을 강화하였다. 특히, 2016년도 국민권익위원회 청렴도 평가 취약분야인 4천여 개의 수출 마케팅 분야 참여기업에 대한 전수 모니터링을 통해 취약요소 발굴 및 교육 강화 등의 성과를 거둔 점은 긍정적으로 평가할 만하다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점과 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 공익신고는 조직의 자정능력을 높이고 자율적인 내부통제체계 구축에 필요하다. '공익신고 처리 및 신고자 보호제도 운영지침'을 개정하여 내부 공익신고자를 보호하는 시스템을 강화하고 홍보노력을 기울이고는 있으나, 그럼에도 불구하고 포상기준에 일치하는 신고나 부조리 공익신고가 저조하고 선물의 반환에 해당하는 신고와 그에 따른 상품권 지급만 주로 이루어지고 있는

실정인 바, 그 원인을 철저히 분석하여 이를 활성화해 나가기 위한 조직문화 혁신 및 더욱 적극적인 제도개선 방안 마련이 요구된다. 현재 시행중인 신고방식 외에 다른 기관에서 운영 중인 청렴우체통 등 제도를 벤치마킹하고 외부위탁이나 인력, 예산 지원책 등을 모색할 필요가 있다.

③ 내부감사 결과물에 대한 공유 및 피드백 활동은 적절한가?

- 내부감사 결과물에 대한 공유 및 피드백 활동과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 3년마다 외부기관을 통한 내부감사 품질평가를 실시하고 조사의 객관성 확보를 위하여 외부기관을 통하여 감사 만족도를 조사한 점이 긍정적이다. 비위행위자에 대한 시효를 연장(5년 → 6년)하고 일반 징계시효를 현실화(2년 → 3년)하는 등 비위행위 재발방지를 위한 관련 규정을 정비한 점도 바람직하다. 정보의 공유, 전파 등 권익위원회 등 외부평가 지적사항의 환류체계를 강화한 결과, 부패방지 시책 평가가 상승(보통 → 우수)한 점은 긍정적으로 평가할 만하다.
- 다만, 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 반복적으로 지적되는 사례에 대해서는 내부감사인 뿐만 아니라 외부자문이나 용역 등을 통해 이를 보다 객관적으로 분석하여 내부통제 시스템에 적절히 반영함으로써 재발을 방지하는 환류체계를 보다 강화해나갈 필요가 있다. 특히, 인턴 채용비리처럼 사회적 이슈가 된 사항에 대해서는 설문조사나 외부 컨설팅 등을 통해 제도개선의 성과를 분석하여 미비점을 보완해나가는 환류노력과 함께 백서형태로 일반국민에게 공개하는 등 기관의 청렴도 제고노력을 적극 홍보해나가는 것이 바람직할 것으로 판단된다. 이러한 핵심 문제에 대해서는 이사회나 경영전략회의에서 감사가 합리적인 대안을 제시하는 등 경영전제 역할을 더욱 적극적으로 수행하는 것이 바람직할 것이다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “내부통제 기능강화” 지표에 대하여 “C”로 평가한다.

4. 방만경영 예방과 적발 및 재발방지

- ① 방만경영 예방과 적발을 위한 관리시스템(정부 경영지침 준수 등을 포함한 목표 및 방법, 성과지표)을 체계적으로 마련하고, 지속적으로 개선해 가고 있는가?
 - 방만경영 예방과 적발을 위한 관리시스템의 체계적 수립 및 개선과 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 노력을 인정한다. 기관 특성을 고려한 방만경영 정의를 재정립하고 위험요소를 도출·분석하였다. 청렴옴부즈만 의견을 반영하여 방만경영 체크리스트를 개선하였다.
 - 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 성과지표와 실행과제 간의 체계적 연계성이 미흡하다. 장단기 목표 및 실행과제와 연계된 적절한 성과지표를 발굴할 필요가 있으며 실행과제의 장단기 성과를 명확하게 측정할 수 있는 성과지표를 선정하는 것이 바람직하다. 경영공시의 점검결과가 점차 개선되고 있으나, 여전히 별점 7점으로 미흡한 수준이다. 경영공시의 적정성을 확보하기 위한 제도적 개선 노력이 더욱 필요한 것으로 판단된다.
 - 현재 기관은 방만경영 예방 체크리스트 중 일부를 e-감사시스템에 반영하여 모니터링하고 있으나, 자율점검의 실효성을 제고하기 위해서 현업부서에서 사용할 방만경영 예방 체크리스트 전체를 e-감사시스템에 탑재하여 현업부서의 자율점검과 감사실의 사후관리가 시스템 상에서 실시될 수 있도록 자율점검시스템을 보다 고도화할 필요가 있다. 또한 방만경영 예방감사활동을 체계적으로 수행하기 위해서는 체크리스트를 방만경영 위험요소, 활용주체(담당부서 및 업무담당자), 위험수준, 발생가능성 수준, 감사실 담당자 등의 기준으로 유형화하여 관리하는 것이 바람직하다. 그리고 현업부서 자율점검 활동의 실효성을 제고하기 위해 현업부서 직원의 자율점검에 대한 직접적인 인센티브 및 제재방안의 추가적인 제도적 장치를 보완할 필요가 있다.

② 방만경영 예방 및 적발 감사활동을 통한 방만경영 예방과 적발 성과는 어떠한가?

- 방만경영 예방과 적발 성과와 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 일상감사 의견제시율이 전년도의 11.4%에서 24.2%로 크게 증가한 것은 긍정적이다. 또한 방만경영 예방과 적발의 재무적 성과도 전년도에 비해 크게 증가한 26.8억 원을 기록하였다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 방만경영 관련 외부지적사항이 2건 발생한 것은 방만경영 예방 및 적발활동의 성과가 다소 미흡한 것을 반영한다고 판단된다. 철저한 원인 분석과 개선방안의 모색을 통해 제도적 장치를 보완함으로써 유사사례의 재발을 방지하는 노력이 필요하다.
- 내부자신고제도의 인지도조사 실시, 홍보 및 교육 등 활성화 노력에도 불구하고 현재 기관에서 운영하고 있는 내부자신고제도의 건수 및 구체적인 신고내역을 살펴보면, 제도 원래 취지의 목적을 충분히 달성하고 있다고 판단하기에 미흡하다. 특히 조사결과에서 익명성 보호에 대해 상대적으로 취약한 것으로 나타나므로 익명성 보장을 비롯한 제도개선의 추가적 노력이 필요한 것으로 보인다.

③ 방만경영 근절과 재발방지를 위한 노력과 성과는 어떠한가?

- 방만경영 근절과 재발방지와 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 조치요구 감사인을 이행책임관으로 지정하여 이행점검을 강화함으로써 조치이행률 100%를 달성하였다. 정책자금 및 구매계약 관련하여 유관기관의 모범사례를 벤치마킹하였다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 방만경영 근절 및 재발방지를 위한 기관의 교육이 교육 내용의 측

면을 보면 주로 윤리경영 및 청렴교육이 대부분을 차지하고 있는 반면, 방만경영 근절과 재발방지를 위한 맞춤형 교육활동이 미흡한 것으로 판단된다. 또한 방만경영 관련 교육의 성과평가도 상대적으로 미흡한 것으로 보인다. 실효성 있는 방만경영 예방교육이 되기 위해 맞춤형 교육교재를 개발하여 활용하고 교육의 성과를 평가하여 교육계획의 수립 및 개선에 환류하는 것이 바람직하다.

- 성과관리체계를 통한 유사사례 재발방지를 위한 노력이 적절하지 않은 것으로 판단된다. 현재 방만경영 근절 및 재발방지를 위한 성과지표에 유사사례 재발률과 같이 제도개선의 효과를 직접적으로 측정할 수 있는 지표를 추가하여 성과관리체계를 고도화하는 것이 바람직할 것이다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “방만경영 예방과 적발 및 재발방지” 지표에 대하여 “D+”로 평가한다.

4

위탁집행형

- 16. 건강보험심사평가원
- 17. 한국가스안전공사
- 18. 한국보훈복지의료공단
- 19. 한국산업인력공단
- 20. 한국승강기안전공단
- 21. 한국철도시설공단
- 22. 한국환경공단

16. 건강보험심사평가원

❖ 평가결과요약

평가범주	평가지표	가중치		등급
		비계량	계량	
감사활동의 적정성 및 직무성과	감사의 전문성 확보	10		B°
	감사의 윤리성 및 독립성 확보	10		C
	내부통제 기능강화	15		B°
	방만경영 예방과 적발 및 재발방지	25		C
	소 계	60		
외부 평가결과	내부감사 운영성과 및 사후관리의 적정성 (감사원 자체감사활동 심사결과 반영)		25	21.155
	기관의 청렴도 (국민권익위원회의 청렴도 측정결과 반영)		5	3.755
	소 계		30	
기관 경영평가결과	공기업·준정부기관 경영실적 평가결과 활용		10	8.338
	소 계		10	
전체 합계		60	40	

1. 감사의 전문성 확보

① 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 노력 및 성과와 관련하여 감사의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 상임감사는 기본적으로 정책분야 전문가로 감사의 전문성을 제고하기 위해 감사교육훈련 프로그램에 적극적으로 참여하고, 본인의 감사비전인 “스마트시스템 감사”를 제시하였으며, 이를 구현하기 위하여 10개 전 지원을 현장 방문하여 적극적으로 일선직원의 의견을 수렴하고 조치한 실적을 인트라넷에 공개한 노력이 긍정적으로 평가된다. 둘째, 외부 감사전문가를 활용하기 위하여 감사자문위원회 구성을 다양한 전문가로 확대하고, 4회 개최하면서 기관의 감사계획, 리스크 요인, e-감사시스템에 관한 자문의견을 수렴한 노력이 인정된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 상임감사의 전문성 제고를 위한 교육훈련프로그램과 지역네트워크 구축 실적은 높으나, 상임감사 본인의 핵심역량을 체계적으로 진단하고, 부족한 역량 중심으로 교육훈련을 연계하는 전략적 접근이 한계로 지적된다. 특히, 심사, 전산 분야의 전문성 제고를 위한 교육훈련프로그램의 실적이 다소 미흡하다.

② 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사실의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사실의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 감사인의 전문성을 제고하기 위하여 정원을 2명 증원하였고, 감사인 공모제를 실시하여 감사실에 필요한 심사업무 전문가를 선발한 노력이 인정된다. 특히, 감사원 출신의 전문가를 계약직인 감사전문위원을 채용하여 감사의 품질제고를 위한 노력한 점도 돋보인다. 둘째, 기관의 감사전문성 측정도구를 부분적으로 개선하고, 외부 컨설팅전문가에 위탁하여 수감부서 직원에 대한 심층면접을 통해 의견을 적극적으로 수렴한 노력이 긍정적으로 평가된다.

향후, 감사전문성에 영향을 미치는 변수 간 관계에 대해 체계적으로 분석하고, 많은 의견과 정보가 담긴 주관식 답변 및 심층면접 결과를 제도 개선으로 환류하는데 보다 적극적인 노력이 요구된다. 셋째, 감사실 직원의 평균근속기간이 예년에 비해 39개월로 증가하였는바, 감사전문성을 제고하기 위해 감사인에 대한 인사 우대조치와 의무복무기간을 5년으로 연장한 감사규정을 개정한 노력으로 인정된다. 넷째, 기관의 학습조직화 역량을 제고하기 위하여 감사인의 자율적인 학습동아리로 감사실 독서모임을 내실 있게 운영하고, 지식을 공유하기 위해 학습활동의 날을 정기적으로 실시한 노력이 인정된다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 기관은 감사인의 전문성을 제고하기 위해 현행 일상적인 감사교육훈련 프로그램의 운영을 넘어 보다 전략적인 인적자원관리 접근이 요구된다. 이러한 관점에서 “스마트시스템 감사”의 비전과 전략을 효과적으로 수행하기 위해 감사인에게 요구되는 추가적인 핵심역량은 무엇인지 분석하고, 현행 감사인의 역량수준과 차이를 분석한 후, 보다 전략적으로 맞춤형 교육훈련프로그램으로 연계할 필요가 있다. 둘째, 품질관리 차원에서 감사의 품질 제고를 위해 보다 체계적이고, 다양한 관리적 접근이 요구된다. 현행 내부 구성원의 감사만족도 분석결과를 보다 적극적으로 환류하는 수준을 넘어, 감사품질경진대회 개최, 고객지향적인 감사프로세스 개선, 감사품질 제고와 연계한 행정자원(조직, 인력, 예산, 정보 등)의 재배분 등 보다 체계적인 접근이 바람직하다. 셋째, 기관은 감사원과의 감사 지원 실적은 있으나, 유관 공공기관과 교차감사 실적이 일부기관에 한정되어 타 기관에 비해 교차감사 실적이 상대적으로 미흡하다. 향후, 기관 간 감사자원의 효율적 이용과 새로운 학습기회의 측면에서 다양한 유관 공공기관과 적절한 감사분야를 중심으로 협력적 교차감사를 보다 적극적으로 모색할 필요가 있을 것이다.

- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “감사의 전문성 확보” 지표에 대하여 “B^o”로 평가한다.

2. 감사의 윤리성 및 독립성 확보

① 감사의 윤리기준 준수 노력은 적절한가?

- 상임감사의 윤리기준 선도적 준수 및 윤리성 제고를 위한 체계적 프로세스 구축과 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 긍정적으로 평가한다. 상임감사의 업무추진비 공개 및 절감 노력과 관용차량 및 급여 20% 자진 반납, 경조사 화환 조치 자제 등 솔선수범 활동은 타 기관 대비 바람직한 것으로 평가된다. 또한 교육 및 벤치마킹 목적 이외에 사적인 해외출장은 시행하지 않는 등 해외출장 및 연수를 자제한 노력은 긍정적으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 상임감사의 사회공헌 활동은 타 기관 대비 미흡해 개선방안이 마련되어야 할 것으로 판단된다. 상임감사의 성실한 지역봉사 수준을 넘어서는 사회적 가치를 실현할 수 있는 사회적 일자리 및 지역사회 소외계층에 대한 나눔 실천활동 등 체계적인 사회공헌 활동을 수행할 필요가 있을 것으로 판단된다.

② 윤리경영 지원을 위한 감사의 활동과 노력 및 성과는 적절한가?

- 윤리경영시스템 개선 및 반부패 윤리인프라 구축과 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 감사인 자가점검 체크리스트 도입과 윤리 경영관련 제도 정비, 찾아가는 소통 교육 및 컨설팅 등은 타 기관 대비 우수한 것으로 평가된다. 또한 청정 강원 한마당 행사 주도 및 강원 청렴네트워크 구축 활동 등도 긍정적으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 상임감사의 취임 후 감사부서의 윤리성 확보를 위한 제도 도입부분에서 상임감사가 새롭게 제안하거나 개선된 우수사례가 타 기관 대비 다소 미흡하여, 개선방안 마련이 필요하다고 판단된다. 임직원에 대한 다양한 취약 부서 및 부패유형 분석과 그에 따른 맞춤형 교육 및 윤리문화 확산 프로그램은

실행되고 있으나, 외부 청렴도를 향상시킬 수 있는 환류체계도 제고할 필요가 있을 것이다. 최근 사회적으로 문제가 되고 있는 성추행 및 성희롱사건이 발생하였는데, 기관 차원의 재발방지대책을 마련하였으나, 보다 세밀한 대책 및 맞춤형 교육 등이 필요할 것으로 판단된다. 직원 채용비리사건은 발생하지 않았으나, 채용비리 특별점검 결과, 필기전형 서류관리 부적정 등 6건 지적사항이 있어 보다 정밀하고 세심한 정책 추진이 필요하다고 판단된다.

③ 감사의 독립성 확보노력은 적절한가?

- 독립적 감사업무 수행 및 인사, 성과평가 독립성 확보와 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 상임감사의 임명 후 실질적인 경영견제 능력을 보여주는 대표적인 주요 실적 및 사례는 타 기관 대비 우수한 것으로 평가된다. 감사인의 독립성 강화를 위한 감사인 공모제는 시행하고 있으나, 장기근무 보장으로 감사인의 독립성 강화 효과가 있을 것으로 예상되는 감사인 전문직 위제는 운영하고 있지 않아 개선 방안 마련이 필요하다고 판단된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 기관에 특화된 감사의 계량적 독립성 평가지표를 확보·수립·운영하고 있지 않아 개선방안이 마련되어야 할 것으로 판단된다. 특히 국제내부감사기준(IPPF)의 1110(감사조직의 독립성)을 준용한 7대 분야(조직, 인사, 성과평가, 예산, 노사, 교육, 권한) 독립성 확보 체계 운영을 응용하여 독립성 평가지표를 수립·운영할 필요가 있다고 판단된다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “감사의 윤리성 및 독립성 확보” 지표에 대하여 “C”로 평가한다.

3. 내부통제 기능강화

① 감사계획과 예방적 내부통제 진단활동이 적절하게 설정되어 운영되고 있는가?

- 감사계획과 예방적 내부통제 진단활동과 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 전문역량 기반의 품질(Quality)감사, 리스크 기반의 예방(Prevention)감사, 시스템 기반의 소통(Communication)감사 등 3대 감사전략을 반영한 감사계획을 수립하였다. 현지 확인 업무 개선, 보건 의료 정보 보안 관리의 2대 현안과제를 선정하고 추진한 결과, 783백만 원 환수 요구 및 정보보호 관리체계 국제인증(ISO 27001) 획득 등의 성과를 거둔 점이 긍정적이다. 익명 신고시스템 활성화 및 취약분야 집중 점검으로 국민권익위원회 부패방지 시책 평가에서 5년 연속 우수등급을 달성한 점은 긍정적으로 평가할 만하다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 보다 효율적인 내부통제를 위해 감사계획, 리스크 평가, 감사품질 평가 등 감사의 기본 프로세스별로 외부전문가를 적극 활용하여 감사여건 변화에 더욱 능동적으로 대처하는 것이 바람직하다고 판단된다. 중장기 위험대비 현안과제 선정, 3층 감사라인 구축 등 내부통제 시스템의 설계·운영·개선 전반에 있어서도 내부 직원뿐 아니라 청렴 옴부즈만 등 관련 외부전문가나 교차감사 등 타 기관과의 정보교류를 통한 의견 반영 등 외부의 시각이 충분히 반영될 필요가 있다. 현안과제나 핵심 리스크 요인은 감사의 대내외 여건 및 고객 만족도 등 국민 눈높이에 따라 계속 변하기 때문에, 그러한 방안을 마련함에 있어 외부전문가의 자문 등을 충분히 활용하고 정기적으로 이를 피드백 하여 현실에 맞게 지속적으로 시스템을 업데이트 및 유지 관리해 나가는 노력이 요구된다고 하겠다. 또한, 퇴직자에 대한 전관예우를 방지하기 위한 제도적 장치로서 2018년도 1월에 ‘임직원 행동강령’을 개정하여 퇴직 임직원의 윤리기준을 추가(6조의 2)하였으나 최근 정부의 공무원 행동강령 개정에 따라 퇴직자와의 사적접촉 신고 의무가 추가(2018.4)되는 등 퇴직자와의 부당한 업무처리 위험에 대한 통제 필요성이 증가하는 추세를 고려하여 퇴직자에 대한 비밀 유출

제한 등 보다 구체적인 사항이 추가되는 것이 바람직할 것으로 판단된다. ‘공기업·준정부기관 계약사무 규칙’에 따라 퇴직자와의 수의계약이 제한되고 있음을 고려하여 유관 기관이나 업체에 나가 있는 퇴직자에 대한 좀 더 정확한 현황파악과 아울러 주요사업 입찰 등 부정위험요소가 있는 데 대하여 퇴직자가 자문위원 등으로 참여하는 경우 낙찰 등 의사결정에 영향을 미쳤는지를 심사하는 계약관련 지침의 정비, 내부통제 모니터링 시스템에 반영 등 적극적인 대책을 강구하는 것이 필요하다. 앞으로 추가된 윤리기준이 잘 시행되고 있는지 점검하고 설문조사 등을 통해 부족한 부분에 대해서는 계속적으로 보완하는 등 피드백을 강화하는 노력도 요구된다고 하겠다.

② 내부통제시스템이 효과적으로 운영되고 있으며, 성과와 개선노력은 적절한가?

- 내부 통제시스템의 효과적인 운영과 성과 및 개선노력과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 내부직원에 의한 신고가 다른 기관에 비해 활발히 이루어지고 있는 점이 긍정적이다. 2016년에 33건(포상 1건)이던 것이 2017년에 45건(포상 4건)으로 늘어나는 추세이며, 대부분이 외부 익명신고시스템(레드휘슬)에 의해 이루어지고, 신고에 대한 특별감사 실시로 중징계 등 사후조치도 원활하게 이루어지고 있는 것으로 평가된다. 환자 상병명 등 민감 정보 노출 등 개인정보 유출여부를 점검하고 정보보호 공감대 확산을 위한 직원 참여 ‘정보보호 골든 벨’ 개최, 매월 사이버 보안진단의 날을 통한 보안점검 실시 및 상시 모니터링 운영으로 보안에 대한 직원 참여를 통한 통제를 강화함으로써 행정안전부 개인정보보호 관리수준 8년 연속 우수등급 평가를 받은 점은 평가할 만하다. 취약분야 직원에 대한 청렴교육, 청탁금지법 준수 여부 실태 점검 등 모니터링을 통한 실행력 제고 등으로 한국감사협회 주관의 ‘2017년 베스트 내부감사책임자상’ 및 한국공공기관감사협의회 주관의 ‘2017년 청렴윤리 부문 최우수상’을 수상(2017.12)한 점 또한 긍정적으로 평가할 만하다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점과 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 예방적 내부통제를 중시하고는 있지만 ‘자발적 컨설팅 감사’를 활성화하기 위하여 컨설팅의 절차나 면책범위, 사후 처리 등을 명문화함으로써 보

다 체계적이고 지속가능하게 예방적 내부통제를 확대해 나갈 필요가 있다. 정보보안에 병행하여 국민의 정당한 알권리가 침해되지 않도록 정보의 투명한 공개를 통한 외부통제의 강화방안도 균형 있게 마련되는 것이 바람직하다고 판단된다.

③ 내부감사 결과물에 대한 공유 및 피드백 활동은 적절한가?

- 내부감사 결과물에 대한 공유 및 피드백 활동과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 2017년부터 만족도 조사 설문내용을 고도화(13문항 → 39문항)하는 등 감사의 환류 강화노력을 기울인 점이 긍정적이다. 청렴시민 감사관 등 외부전문가를 활용한 심층면접 등 감사업무 모니터링 시스템을 운영함으로써 수감부서의 업무 부담 축소방안을 마련한 점은 긍정적으로 평가할 만하다.
- 다만, 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 사무장 병원 불법 단속 무마 등 사회적 이슈가 된 사항이나 반복적으로 지적되는 감사사례에 대해서는 내부감사인 뿐만 아니라 외부자문이나 용역 등을 통해 이를 보다 객관적으로 분석하여 내부통제 시스템에 적절히 반영함으로써 재발을 방지하는 환류체계를 보다 강화해나갈 필요가 있다. 핵심적인 사례로서 재발이 우려되는 사안에 대해서는 이사회나 경영전략회의에서 감사가 합리적인 대안을 제시함으로써 경영건제 역할을 더욱 적극적으로 수행하는 것이 바람직할 것이다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “내부통제 기능강화” 지표에 대하여 “B”로 평가한다.

4. 방만경영 예방과 적발 및 재발방지

- ① 방만경영 예방과 적발을 위한 관리시스템(정부 경영지침 준수 등을 포함한 목표 및 방법, 성과지표)을 체계적으로 마련하고, 지속적으로 개선해 가고 있는가?
 - 방만경영 예방과 적발을 위한 관리시스템의 체계적 수립 및 개선과 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 노력을 인정한다. 기관의 특성을 반영한 방만경영 위험요소를 추가 발굴하고 3단계 방어선을 구축하는 등 위험요소 관리 체계를 개선하였다. 또한 신규 성과지표를 발굴·도입하여 성과관리 체계를 개선하고자 노력하였다. 경영공시 준수여부에 대한 특정감사를 실시하는 등 적정성 확보를 위한 기관의 노력결과, 기획재정부 경영공시 별점 제로를 달성하였다.
 - 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 추진과제와 성과지표 간의 체계적 연계성이 미흡하다. 추진과제의 성과(outcome)를 측정하는 성과지표를 선정함으로써 연계성을 제고할 필요가 있다. 또한 성과지표 중 방만경영 위험요소 관리, 경영지침 준수여부 점검 특정감사, 제도개선 요구 등은 성과(outcome)지표로 활용되고 있으나, 이는 투입(input) 또는 과정(process) 중심의 지표이지 적절한 성과지표로 보기 어렵다. 추진과제의 성과를 객관적으로 측정할 수 있는 성과(outcome) 또는 성과 선행산출(output) 중심 지표를 개발·도입하는 것이 바람직하다.
 - 대내외 다양한 관점에서 위험요소를 도출하고 위험도를 평가하여 위험요소 분류에 따라 감사자원 및 활동이 배분되고 있는 점은 긍정적이나, 위험요소를 고려한 감사인력 배분에 있어 다소 미흡한 점이 있으므로 개선의 여지가 있다고 판단된다.

② 방만경영 예방 및 적발 감사활동을 통한 방만경영 예방과 적발 성과는 어떠한가?

- 방만경영 예방과 적발 성과와 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 수당 및 퇴직금 기준을 자발적으로 정비하고 1인당 복리후생비를 대폭 감축하였다. 방만경영 적발활동을 통해 14건의 규정을 개정하고 전년도에 비해 66% 증가한 26억 원의 재무적 성과를 달성하였다. 익명성을 보장한 청렴확인제를 시행하는 등 내부자신고제도의 활성화를 위해 노력하였다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 내부자신고제도의 활성화 노력 및 성과에도 불구하고, 기관의 내부자신고제도의 신고실적 및 성과가 제도 원래 취지의 목적을 충분히 달성하고 있다고 판단하기에 다소 미흡한 측면이 있다. 보다 정교하게 설계된 내부자신고제도의 신뢰도 및 인지도 조사를 실시하여 이를 내부자신고제도의 개선에 활용하는 지속적인 노력이 필요하다.
- 또한 현업부서 자율점검의 실효성을 제고하기 위해 현업부서 직원에 대한 직접적인 인센티브 및 제재 방안의 추가적인 제도적 장치를 보완하는 것이 바람직하다. 임직원 관련 사고발생 및 국민권익위 청렴도평가결과의 하락은 방만경영 예방 및 적발활동의 성과가 여전히 미흡한 것을 반영한다고 판단된다. 특히 유사사례의 사건이 발생하고 있는 점을 감안할 때, 면밀하게 원인을 분석하고 개선방안의 모색을 통해 제도적 장치를 보완함으로써 유사사례의 재발을 방지하는 노력이 필요하다.

③ 방만경영 근절과 재발방지를 위한 노력과 성과는 어떠한가?

- 방만경영 근절과 재발방지와 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 방만경영 근절을 위한 규정 개정 요구 등 개선요구사항이 215건으로 전년도에 비해 대폭 증가한 것은 긍정적으로 평가된다. e-감사시스템을 활용하여 처분요구사항에 대한 이행점검을 실시하여 조치사항 이행을 100%를 달성하였다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 타 기관에 비해 방만경영의 근절 및 재발방지를 위한 맞춤형 교육 활동이 상대적으로 미흡하다. 교육교재의 개발 및 활용, 교육성과의 측정·평가 측면에서도 충분한 활동이 이루어지지 않는 것으로 판단된다. 유사반복사례를 중심으로 맞춤형 교육교재를 개발하여 활용하고 교육의 성과를 평가하여 교육계획의 수립 및 개선에 환류하는 것이 바람직하다.
- 또한 방만경영 근절 및 재발방지를 위한 성과지표에 유사사례 재발률과 같이 제도개선의 효과를 직접적으로 측정할 수 있는 지표를 추가하여 성과관리체계를 고도화하는 것이 필요할 것으로 보인다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “방만경영 예방과 적발 및 재발방지” 지표에 대하여 “C”로 평가한다.

17. 한국가스안전공사

❖ 평가결과요약

평가범주	평가지표	가중치		등급
		비계량	계량	
감사활동의 적정성 및 직무성과	감사의 전문성 확보	10		C
	감사의 윤리성 및 독립성 확보	10		D°
	내부통제 기능강화	15		D°
	방만경영 예방과 적발 및 재발방지	25		D ⁺
	소 계	60		
외부 평가결과	내부감사 운영성과 및 사후관리의 적정성 (감사원 자체감사활동 심사결과 반영)		25	18.300
	기관의 청렴도 (국민권익위원회의 청렴도 측정결과 반영)		5	3.925
	소 계		30	
기관 경영평가결과	공기업·준정부기관 경영실적 평가결과 활용		10	7.800
	소 계		10	
전체 합계		60	40	

1. 감사의 전문성 확보

① 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 노력 및 성과와 관련하여 감사의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 상임감사는 기본적으로 일반 전문가로 감사의 전문성을 제고하기 위해 감사교육훈련 프로그램에 적극적으로 참여하고, 45회에 걸친 지역 현업부서 방문을 통해 조직구성원과 소통하려고 노력한 점이 인정된다. 둘째, 본인의 감사비전인 “원칙과 현장 중심의 선진감사 구현”을 제시하고, 기관장을 견제하는 기능을 부분적으로 수행하였고, 감사전문역량 강화 등 감사전략의 방향성과 중장기 감사전략과제 체계도를 수립한 노력이 인정된다. 셋째, 외부 감사전문가를 활용하기 위하여 감사자문위원회 제도를 신설하고 다양한 분야의 전문가로 구성하고, 정례적으로 자문회의를 개최하여 인사제도 개선으로 환류하고, 현장점검 및 실지감사에 활용한 실적이 긍정적으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 조직구성원에 대한 감사전문성을 포함한 감사만족도의 분석 및 환류 실적이 미흡하다. 현재 측정도구로 피감직원을 대상으로 온라인 설문조사를 통하여 조사하고 있는데, 설문문항의 평균값 분석 등 비교적 단순하여 많은 성과정보를 구하기 어렵다. 향후, 감사전문성에 영향을 미치는 변수 간 관계를 보다 체계적으로 분석하고, 많은 의견과 정보가 담긴 주관식 답변에 대해 더욱 관심을 가지고 이를 제도개선으로 환류하는데 보다 적극적인 노력이 요구된다.

② 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사실의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사실의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 상임감사는 감사실의 전문성을 제고하기 위하여 감사실 정원을 2명 증원하여 반부패기능을 강화하였고, 직위공모제를 통하여 우수인력을

선발하려고 노력한 점이 긍정적으로 평가된다. 둘째, 감사인의 전문성을 제고하기 위하여 개인수준에서 역량수준을 체계적으로 평가한 노력도 긍정적으로 평가된다. 다만, 이러한 역량진단 평가를 구체적인 교육훈련프로그램으로 연계하는 활동이 부분적인 수준에 그쳐 이에 대한 보완이 바람직하다. 셋째, 감사인의 직무능력 개발을 위해 1인 1과정 이상 외부전문교육을 장려하였고, 이를 위한 감사교육예산을 전년대비 175% 증가시켰다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 기관은 감사인의 전문성을 제고하기 위해 현행 일상적인 감사교육훈련 프로그램의 운영을 넘어 보다 전략적 인적자원관리 접근이 요구된다. 이러한 관점에서 새로운 감사비전인 “원칙과 현장 중심의 선진감사 구현”과 전략적 방향성을 효과적으로 구현하기 위해 감사인에게 요구되는 추가적인 핵심역량은 무엇인지 분석하고, 현행 감사인의 역량수준과 차이를 분석한 후, 보다 전략적인 교육훈련프로그램으로 연계할 필요가 있다. 둘째, 품질관리 차원에서 감사의 품질 제고를 위해 보다 체계적이고, 다양한 관리적 접근이 요구된다. 현행 내부 구성원의 설문조사에 기초한 감사만족도 분석결과를 적극적으로 환류하는 노력을 더욱 강화하고, 감사품질경진대회의 개최, 고객지향적인 감사프로세스 개선, 감사품질 제고와 연계한 행정자원(조직, 인력, 예산, 정보 등)의 재배분 등 보다 체계적인 접근이 바람직하다. 셋째, 감사실 인력의 평균 근속기간이 3년에 미치지 못한 점이 한계로 지적된다. 향후, 감사실의 전문성 제고를 위하여 우수인력을 유치하고, 이를 유지하기 위한 인사관리 제도를 보다 적극적으로 운용하는 것이 바람직하다. 넷째, 기관은 외부 공공기관과 명절 공직복무 기강에 대한 교차감사 실적이 인정되나, 본격적인 교차감사 실적은 다소 미흡하다. 향후, 기관 간 감사자원을 공유하고 새로운 감사기법을 학습할 수 있는 기회로서 기관의 필요한 분야를 중심으로 우수기관과 쌍방향적인 교차감사를 보다 적극적으로 확대하는 것이 바람직하다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “감사의 전문성 확보” 지표에 대하여 “C”로 평가한다.

2. 감사의 윤리성 및 독립성 확보

① 감사의 윤리기준 준수 노력은 적절한가?

- 상임감사의 윤리기준 선도적 준수 및 윤리성 제고를 위한 체계적 프로세스 구축과 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 긍정적으로 평가한다. 해외 출장 및 연수를 자제한 노력과 다문화가정 자녀 대안학교인 '새날학교' 무료 가스 시설점검 및 발전후원금 기부 등 상임감사의 사회적 공헌 활동은 바람직한 것으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 전임 사장이 관여된 채용비리 사건에 감사실장이 연루되는 등 감사부서의 신뢰성이 크게 손상되고, 청렴성 및 윤리성 확보가 타 기관 대비 미흡하여, 정밀한 대책 마련이 필요하다고 평가된다. 특히 직원들에게 손상된 감사부서의 신뢰성을 회복할 수 있는 실감위주의 대책 마련이 필요하다고 판단된다. 또한 동일한 부패사건 발생 시 부패 신고가 감사원 등 외부기관보다 내부 신고기관을 믿고 활용할 수 있도록 하는 구체적이고 상세한 방안 마련이 필요하다고 판단된다.

② 윤리경영 지원을 위한 감사의 활동과 노력 및 성과는 적절한가?

- 윤리경영시스템 개선과 반부패 윤리인프라 구축과 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 청렴한 조직문화 구현을 위한 찾아가는 청탁금지법 교육과 부패 유형별 계층별 맞춤형 교육, 충북 청렴 클러스터 협업을 통한 청렴캠페인 등 공공 기관 협력 활동 실적 등은 긍정적으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 내부자 신고의 신뢰체계를 기초로 한 실효성 있는 제도 시행 및 실적이 타 기관 대비 미흡하여 개선방안 마련이 필요한 것으로 평가된다. 또한 현재 운영되고 있는 직통전화(핫라인), 이메일, 홈페이지 신고시스템, 모바일

신고 앱 등의 다양한 운영 실태를 종합적으로 분석하고, 실효성을 극대화할 수 있는 방안을 수립할 필요가 있다고 판단된다. 상임감사의 취임 후 감사부서의 윤리성 확보를 위한 제도 도입부분에서 상임감사가 새롭게 제안하거나 개선된 우수사례가 타 기관 대비 다소 미흡하여, 개선방안 마련이 필요하다고 판단된다. 임직원에 대한 다양한 취약 부서 및 부패유형 분석과 그에 따른 맞춤형 교육 및 윤리문화 확산 프로그램은 실행되고 있으나, 외부 청렴도를 향상시킬 수 있는 환류체계도 제고할 필요가 있을 것이다. 최근 사회적으로 문제가 되고 있는 성추행 및 성희롱사건이 발생하였는데, 기관 차원의 재발방지대책을 마련하였으나, 보다 세밀한 대책 및 맞춤형 교육 등이 필요할 것으로 판단된다.

③ 감사의 독립성 확보노력은 적절한가?

- 독립적 감사업무 수행 및 인사, 성과평가 독립성 확보와 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 기관에 특화된 감사의 계량적 독립성 평가지표를 수립·운영하고 있어 바람직한 것으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 상임감사의 임명 후 실질적인 경영견제 능력을 보여주는 대표적인 주요 실적 및 사례는 타 기관 대비 다소 미흡하여, 이를 체계적으로 관리할 지표개발 및 실적관리시스템 정립이 필요하다고 판단된다. 감사인의 독립성 강화를 위한 감사인 공모제는 시행하고 있으나, 장기근무 보장으로 감사인의 독립성 강화 효과가 있을 것으로 예상되는 감사인 전문직위제는 운영하고 있지 않아 개선 방안 마련이 필요하다고 판단된다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “감사의 윤리성 및 독립성 확보” 지표에 대하여 “D^o”로 평가한다.

3. 내부통제 기능강화

① 감사계획과 예방적 내부통제 진단활동이 적절하게 설정되어 운영되고 있는가?

- 감사계획과 예방적 내부통제 진단활동과 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 예방적 통제활동 중심의 중장기 감사전략 및 감사계획 체계를 구축하였다. 중장기 미래위험 대비 과제로 공정하고 투명한 인사관리를 선정하고 내 외부 청탁 등에 대한 채용방법을 개선(2017.12)한 점이 긍정적이다. 유해 화학물질 검사 등 기관고유의 고위험 7개 분야에 대한 위험요소를 식별하여 집중 감사함으로써 개선조치 등의 성과를 거두었다. ‘청렴도 자기점검의 날’ 운영을 통해 문제풀이 등 반부패·청렴도 향상을 위한 프로그램을 운영(7회, 6,370명)하는 등 직원 참여를 활성화한 점은 긍정적으로 평가할 만하다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 보다 효율적인 내부 통제를 위해 외부전문가 활용의 중요성을 인식하고 감사전략이나 감사계획 수립 시 그 활용을 확대하기 위한 내용이 세부적으로 충분히 반영되는 것이 바람직하다고 판단된다. 리스크 분류나 중장기 위험대비 현안과제 선정 등 내부통제 시스템의 설계·운용·개선 전반에 있어서도 청렴 옴부즈만 등 관련 외부전문가나 교차감사 등 타 기관과의 정보교류를 통한 의견 반영 등 외부의 시각이 충분히 반영될 필요가 있다. 현안과제나 핵심 리스크 요인은 감사의 대내외 여건 및 고객 만족도 등 국민 눈높이에 따라 계속 변하기 때문에, 그러한 방안을 마련함에 있어 외부전문가의 자문 등을 충분히 활용하고 정기적으로 이를 피드백 하여 현실에 맞게 지속적으로 시스템을 업데이트 및 유지 관리해 나가는 노력이 요구된다고 하겠다. 또한, 퇴직자에 대한 전관예우를 방지하기 위한 제도적 장치로서 ‘임직원행동강령’에 퇴직자의 재취업 금지 등 기본적인 사항은 규정되어 있으나, 최근 정부의 공무원 행동강령 개정에 따라 퇴직자와의 사적접촉 신고 의무가 추가(2018.4)되는 등 퇴직자와의 부당한 업무처리 위험에 대한 통제 필요성이 증가하는 추세를 고려하여 퇴직자에 대한 비밀 유출이나 특혜제공 금지, 이해관계 직무의 회피 등 보다 구체적인 사항이 추가되는 것이 바람직할 것으로 판단된다. 또한, ‘공기업·준

정부기관 계약사무 규칙'에 따라 퇴직자와의 수의계약이 제한되고 있음을 고려하여 자회사나 유관 업체에 나가 있는 퇴직자에 대한 좀 더 정확한 현황파악과 아울러 주요사업 입찰 등 부정위험요소가 있는 데 대하여 퇴직자가 자문위원 등으로 참여하는 경우 낙찰 등 의사결정에 영향을 미쳤는지를 심사하는 계약관련 지침의 정비, 내부통제 모니터링 시스템에 반영 등 적극적인 대책을 강구할 필요가 있다. 앞으로 퇴직자 통제규정이 잘 시행되고 있는지 점검하고, 설문조사 등을 통해 부족한 부분에 대해서는 계속적으로 보완하는 등 피드백을 강화하는 노력도 요구된다고 하겠다.

② 내부통제시스템이 효과적으로 운영되고 있으며, 성과와 개선노력은 적절한가?

- 내부 통제시스템의 효과적인 운영과 성과 및 개선노력과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 외부전문기관의 내부감사 품질평가를 통한 개선을 실시하였다. e-감사시스템이 2010년도 12월에 최초 도입된 이후 개편 없이 운영되어 활용도가 저하되던 것을 감사원 공공감사 시스템과 연계하고 모니터링 시나리오를 14개에서 39개로 확대하여 상시 위험관리를 강화한 점이 긍정적이다. 국민권익위원회 반부패 제도개선 권고사항을 100% 수용하는 등의 노력으로 2015년도부터 2017년도까지 3년 연속 부패방지시책 평가결과 우수등급을 획득한 점은 긍정적으로 평가할 만하다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점과 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 공익신고는 조직의 자정능력을 높이고 자율적인 내부통제체계 구축에 필요하다. '공익신고 처리 및 신고자 보호제도 운영지침'을 개정하여 내부 공익신고자를 보호하는 시스템을 강화하고 홍보노력을 기울이고는 있으나, 그럼에도 불구하고 포상기준에 일치하는 신고나 부조리 공익신고가 저조하고 선물의 반환에 해당하는 신고와 그에 따른 상품권 지급만 주로 이루어지고 있는 실정인 바, 그 원인을 철저히 분석하여 이를 활성화해 나가기 위한 조직문화 혁신 및 더욱 적극적인 제도개선 방안 마련이 요구된다. 현재 시행중인 신고방식 외에 다른 기관에서 운영 중인 익명 신고시스템이나 청렴우체통 등 제도를 벤치마킹하고 외부위탁이나 인력, 예산 지원책 등을 모색할 필요가 있다. 예방

적 내부 통제를 중시하고는 있지만 직원들의 자발적인 컨설팅 감사를 더욱 활성화하기 위하여 컨설팅의 절차나 면책범위, 사후 처리 등을 현재의 감사업무 요령에서 별도 독립된 지침으로 명문화함으로써 보다 체계적이고 지속가능하게 예방적 내부 통제를 확대해 나가는 것이 바람직할 것으로 판단된다.

③ 내부감사 결과물에 대한 공유 및 피드백 활동은 적절한가?

- 내부감사 결과물에 대한 공유 및 피드백 활동과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 채용분야 비리 의혹으로 감사원 감사 등 외부 감사결과를 반영하여 채용, 승진, 내부 평가 등 14건의 제도를 개선한 점이 긍정적이다. 과거사례 DB(Data Base)화, 감사사례집 등을 통한 감사결과 공유체계를 강화하여 경영개선 및 유사 사례 재발방지 노력을 기울였으며 그 외, 감사 지적사례 재발방지를 위한 ‘조직 건전성 평가’ 실시 등 환류체계를 강화한 점도 긍정적으로 평가할 만하다.
- 다만, 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 다른 기관에서 시행하고 있는 ‘내부변호인 제도’를 활성화하여 피 감사인 입장을 대변하는 집행부서 의견진술기회를 제공함으로써 감사 수용성 증대 노력을 기울일 필요가 있다. 감사결과 심의위원회에 노무사나 변호사 등 외부 위원을 참여시킴으로써 감사결과 처분요구의 공정성을 확보하는 것도 바람직할 것이다. 외부감사 지적사항을 자체감사에 적극 활용하고는 있으나, 과거 크게 문제가 된 채용분야 비리에 대해서는 제도개선의 결과를 내부감사인 워크숍 뿐 아니라 외부자문이나 용역 등을 통해 사례의 내용을 보다 객관적으로 분석하여 부족한 부분이나 추후 여건이 변화된 부분을 내부통제 시스템에 적절히 반영함으로써 재발을 방지하는 환류체계를 보다 강화해나가는 것이 바람직할 것으로 판단된다. 이사회나 경영전략회의에서 감사가 제도개선 성과나 보완대책을 제시함으로써 경영견제 역할을 더욱 적극적으로 수행하는 것이 바람직할 것이다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “내부통제 기능강화” 지표에 대하여 “D”로 평가한다.

4. 방만경영 예방과 적발 및 재발방지

① 방만경영 예방과 적발을 위한 관리시스템(정부 경영지침 준수 등을 포함한 목표 및 방법, 성과지표)을 체계적으로 마련하고, 지속적으로 개선해 가고 있는가?

- 방만경영 예방과 적발을 위한 관리시스템의 체계적 수립 및 개선과 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 노력을 인정한다. 기관의 특성을 반영한 방만경영 정의를 재정립하고 방만경영 위험요소의 관리대상을 확대하였다. 상시모니터링 시나리오를 확대하여 e-감사시스템을 개편하였다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 성과지표는 실행과제의 성과를 측정하기 위한 것이나, 기관이 선정한 성과지표와 실행과제 간의 체계적 연계성이 미흡한 것으로 보인다. 또한 성과지표의 목표설정 근거가 제시되고 있으나 명확한 타당성이 부족하다. 그리고 성과지표 중 반복지적사례 자율점검, 고위험분야 감사실적, 방만경영예방 제도 개선 등은 성과(outcome)지표로 활용되고 있으나, 이는 투입(input) 또는 과정(process) 중심의 지표이지 적절한 성과지표로 보기 어렵다. 따라서 성과(outcome) 또는 성과 선행 산출(output) 중심 지표를 개발·도입함으로써 방만경영 관리활동의 실질적인 효과성을 파악하는 것이 바람직하다.

- 경영공시 적정성 확보를 위해 기관이 노력한 결과, 기획재정부 점검결과의 별점이 전년도에 비해 개선되었지만, 여전히 타 기관에 비해 미흡한 수준이다. 경영공시 관련 제재 및 인센티브 제도를 마련하는 등 적정성 확보를 위한 지속적인 노력이 요구된다.

② 방만경영 예방 및 적발 감사활동을 통한 방만경영 예방과 적발 성과는 어떠한가?

- 방만경영 예방과 적발 성과와 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 노

력과 성과를 인정한다. 방만경영 고위험분야에 성과감사를 실시하여 24건의 제도를 개선하였으며, 일상감사 의견제시를 통한 예산절감의 재무적 성과가 전년에 비해 크게 증가하였다. 또한 312억 원 규모의 건축공사에 대해 상임감사가 직접 점검을 실시하여 부실시공을 예방하였다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 자율점검의 실효성을 제고하기 위해서 현업부서에서 사용할 방만경영 예방 체크리스트를 e-감사시스템에 반영하여 자율점검과 감사실의 사후관리를 시스템 상에서 효율적으로 관리하는 방향으로 시스템을 고도화할 필요가 있다. 방만경영 관리의 실효성을 높이고 체크리스트를 활용한 현업부서의 자율점검이 충실히 실행될 수 있도록 현행의 방만경영 예방과 적발 성과에 대한 보상제도에 추가하여 다양한 인센티브 및 제재 방안이 모색될 필요가 있다.
- 인사채용 비리를 비롯하여 임직원 관련 4건의 사고가 발생한 점, 국민권익위원회 청렴도 평가결과가 크게 하락한 점은 방만경영 예방 및 적발활동의 성과가 여전히 미흡한 것을 반영한다고 판단된다. 철저한 원인 분석과 개선방안의 모색을 통해 제도적 장치를 보완함으로써 유사사례의 재발을 방지하는 노력이 필요하다. 또한 기관의 제도 활성화 노력에도 불구하고 내부자신고제도가 제도원래 취지의 목적을 충분히 달성하고 있다고 판단하기에 미흡하다. 인지도 및 신뢰도 조사를 실시하여 비활성화의 원인을 분석하고 이러한 조사결과를 내부자신고제도의 개선에 활용하는 것이 필요하다고 판단된다.

③ 방만경영 근절과 재발방지를 위한 노력과 성과는 어떠한가?

- 방만경영 근절과 재발방지와 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 감사원 채용비리 적발과 관련 재발방지를 위한 인사 및 평가분야에 대해 성과감사를 실시하였다. 위험기반 감사체계 및 e-감사시스템의 고도화 등 타 기관의 우수사례를 벤치마킹하여 제도를 개선하였다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필

요가 있다. 방만경영 근절과 재발방지를 위한 교육 및 혁신활동이 타 기관에 비해 미흡하다. 특히 방만경영 예방관련 교육계획 수립, 맞춤형 교재개발 및 교육의 성과 평가 등에 있어 미흡한 것으로 판단된다. 교육활동의 양적 확대와 함께 맞춤형의 실효성 있는 교육활동이 되기 위해 유사반복 지적사례를 중심으로 맞춤형 교육교재를 개발하여 활용하고 교육의 성과를 평가하여 교육계획의 수립 및 개선에 환류하는 것이 바람직하다.

- 또한 방만경영 근절 및 재발방지를 위한 성과지표로 유사사례 재발률과 같이 제도개선의 효과를 직접적으로 측정할 수 있는 지표를 추가하여 성과관리체계를 고도화하는 것이 필요할 것으로 보인다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “방만경영 예방과 적발 및 재발방지” 지표에 대하여 “D+”로 평가한다.

18. 한국보훈복지의료공단

❖ 평가결과요약

평가범주	평가지표	가중치		등급
		비계량	계량	
감사활동의 적정성 및 직무성과	감사의 전문성 확보	10		A°
	감사의 윤리성 및 독립성 확보	10		B+
	내부통제 기능강화	15		C
	방만경영 예방과 적발 및 재발방지	25		B°
	소 계	60		
외부 평가결과	내부감사 운영성과 및 사후관리의 적정성 (감사원 자체감사활동 심사결과 반영)		25	20.895
	기관의 청렴도 (국민권익위원회의 청렴도 측정결과 반영)		5	3.995
	소 계		30	
기관 경영평가결과	공기업·준정부기관 경영실적 평가결과 활용		10	7.905
	소 계		10	
전체 합계		60	40	

1. 감사의 전문성 확보

① 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 노력 및 성과와 관련하여 감사의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 상임감사는 기본적으로 행정 전문가로 감사의 전문성을 제고하기 위해 감사교육훈련 프로그램에 적극적으로 참여하고, 16회에 걸쳐 현장간담회를 실시하였다. 특히, 내부통제평가사 자격증을 숭선수범하여 취득한 노력이 인정된다. 둘째, 외부 감사전문가를 활용하기 위하여 감사자문위원회의 위원을 다양한 전문가로 보강하고, 3회 개최하면서 감사 징계처분에 자문의견을 반영하는 등 환류 실적이 긍정적으로 평가된다. 또한, 감사심의위원회에 심사주제별 시민사회 등 다양한 외부전문가를 적극적으로 관여한 거버넌스 접근이 돋보인다. 셋째, 관행적 폐단을 개선하기 위한 제안 공모를 조직구성원에게 실시하고, 감사실내 임시과제단 조직으로 우바(우리가 바꾼다)위원회를 구성하여 퇴직자 교육 등 현장에서 제안된 사항을 검토하여 21건 개선 과제로 환류한 노력도 긍정적으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 상임감사의 전문성 제고를 위한 교육훈련프로그램의 실적은 매우 높으나, 본인의 핵심역량을 체계적으로 진단하여 부족한 역량 중심으로 교육훈련을 연계하는 전략적 접근이 미흡한 한계가 지적된다.

② 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사실의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사실의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 기관은 유관 공공기관과 우수 감사사례를 공유하고, 새로운 감사기법을 습득할 수 있는 교차감사 실적이 크게 증가하였다. 향후, 공공기관 간 감사자원의 효율적 이용과 새로운 학습기회의 측면에서 적실한 감사분야를 중심으로 협력적 교차감사를 지속적으로 확대하는 방안을 검토할 필요가 있을 것이다. 둘째, 기관은 감사전문성 지수의 측정도구를 개선하고, 진단결과를 바

탕으로 법률지식, 커뮤니케이션 역량 등 취약분야의 교육훈련프로그램으로 연계하는 전략적 접근이 긍정적으로 평가된다. 셋째, 기관은 학습동아리(더불어) 활동으로 5회에 걸쳐 외부전문가 특강 중심으로 운영하였다. 다만, 학습동아리 취지에 맞게 조직구성원의 자유로운 토론과정을 독려하는 방식으로 운영하고, 직접적 제도개선 실적 보다는 간접적으로 학습역량을 제고하는 것이 바람직하다. 넷째, 기관은 외부전문가와 협업으로 내부감사 품질평가를 실시하였다. 이를 통해 향후 내부감사 개선의 방향성을 탐색하려고 노력한 점이 인정된다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 기관은 감사인의 전문성을 제고하기 위해 현행 일상적인 감사교육훈련 프로그램의 운영을 넘어 보다 전략적인 인적자원관리 접근이 요구된다. 이러한 관점에서 새로운 감사의 전략적 방향성(따뜻한 보훈 실천을 선도하는 감사)을 효과적으로 구현하기 위해 감사인에게 요구되는 추가적인 핵심역량은 무엇인지 분석하고, 현행 감사인의 역량수준과 차이를 분석한 후, 보다 전략적으로 맞춤 교육훈련프로그램으로 연계할 필요가 있다. 둘째, 품질관리 차원에서 감사의 품질 제고를 위해 보다 체계적이고 다양한 관리적 접근이 요구된다. 현행 내부 구성원의 설문조사에 기초한 감사만족도 분석결과를 적극적으로 환류하는 노력을 넘어, 감사품질경진대회의 개최, 고객지향적인 감사프로세스 개선, 감사품질 제고와 연계한 행정자원(조직, 인력, 예산, 정보 등)의 재배분 등 보다 체계적인 접근이 바람직하다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “감사의 전문성 확보” 지표에 대하여 “A”로 평가한다.

2. 감사의 윤리성 및 독립성 확보

① 감사의 윤리기준 준수 노력은 적절한가?

- 상임감사의 윤리기준 선도적 준수 및 윤리성 제고를 위한 체계적 프로세스 구축과 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 긍정적으로 평가한다. 상임감사의 업무추진비 공개 및 절감 노력과 현장방문 시 의전 최소화, 경조사 화환조치 절제 노력 등 상임감사의 윤리성 확보를 위한 솔선수범 활동은 긍정적인 것으로 평가된다. 또한, 교육 및 벤치마킹 목적 이외에 사적인 해외출장은 시행하지 않는 등 해외 출장 및 연수를 자제한 노력은 긍정적으로 평가된다. 노조와 청렴업무 협약을 체결하고 하위직과의 소통을 강화하여, 윤리 경영을 활성화한 점은 우수한 사례로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 상임감사의 사회공헌 활동은 타 기관 대비 미흡해 개선방안이 마련되어야 할 것으로 판단된다. 상임감사의 성실한 지역봉사 수준을 넘어서는 사회적 가치를 실현할 수 있는 사회적 일자리 및 지역사회 소외계층에 대한 나눔 실천활동 등 체계적인 사회공헌 활동을 수행할 필요가 있을 것으로 판단된다.

② 윤리경영 지원을 위한 감사의 활동과 노력 및 성과는 적절한가?

- 윤리경영시스템 개선과 반부패 윤리인프라 구축과 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 감사인 솔선수범을 위한 감사인 직무기준지침 제정과 능동적 청렴활동에 대한 기준 및 인센티브제도 운영 등은 우수한 것으로 평가된다. 특히 청렴 셀프 홍보제도는 우수사례로 평가된다. 내부자 신고를 종합화, 체계화하여, 실효성 있는 제도로 운영한 실적이 타 기관 대비 우수한 것으로 평가된다. 특히 신고인의 익명성과 신상보호를 할 수 있는 외부 신고체계의 시행 및 신고채널의 통합이 바람직한 것으로 평가된다. 입원예약 청탁 등 취약분야의 제도 개선을 통해 감사부서원의 윤리성 확보를 위한 노력 부분에서 새롭게 시도되거나 제안된 사항이 타 기관 대비 우수한 것으로 평가된다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 최근 사회적으로 문제가 되고 있는 성추행 및 성희롱사건이 발생하였는데, 기관 차원의 재발방지대책을 마련하였으나, 보다 세밀한 대책 및 맞춤형 교육 등이 필요할 것으로 판단된다. 직원 채용비리사건은 발생하지 않았으나, 공공기관 채용실태 특별점검결과 계약직원 공개채용에 관한 사항 등이 있어 보다 정밀하고 세심한 정책 추진이 필요하다고 판단된다.

③ 감사의 독립성 확보노력은 적절한가?

- 독립적 감사업무 수행 및 인사, 성과평가 독립성 확보와 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 상임감사의 임명 후 실질적인 경영견제 능력을 보여주는 대표적인 주요 실적 및 사례는 타 기관 대비 우수한 것으로 평가된다. 특히 경영제언, 업무개선 건수, 재정성과 금액, 일상감사 의견제시율 등을 지표화하여 관리하는 체계는 타 기관 대비 우수한 사례로 판단된다. 감사인의 독립성 강화를 위한 감사인 공모제와 장기근무 보장으로 감사인의 독립성 강화 효과가 있을 것으로 예상되는 감사인 전문직위제는 운영하고 있어 바람직한 것으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 기관에 특화된 감사의 계량적 독립성 평가지표를 수립 · 운영하고 있지 않아 개선방안이 마련되어야 할 것으로 판단된다. 특히 국제내부감사기준(IPPF)의 1110(감사조직의 독립성)을 준용한 7대 분야(조직, 인사, 성과평가, 예산, 노사, 교육, 권한) 독립성 확보 체계 운영을 응용하여 독립성 평가지표를 수립 · 운영할 필요가 있다고 판단된다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “감사의 윤리성 및 독립성 확보” 지표에 대하여 “B+”로 평가한다.

3. 내부통제 기능강화

① 감사계획과 예방적 내부통제 진단활동이 적절하게 설정되어 운영되고 있는가?

- 감사계획과 예방적 내부통제 진단활동과 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 2017년도 9월부터 11월까지 외부 전문기관에 의뢰하여 중장기(5개년) 감사전략을 재수립하면서 중장기 로드맵과 성과평가 체계, 리스크 재평가를 수행하였으며, 내부통제 진단 및 개선과제(87개) 도출 등을 통해 내부통제 시스템에 외부의 시각을 반영한 점이 긍정적이다. 또한, 자율감사를 규정화하고 직원 제보 활성화화를 위한 감사 착안사항 공모제 및 익명신고 시스템을 신설하였으며, 채용관리 전반에 대한 내부통제 제도를 신설하는 등 내부통제 시스템을 개선한 결과, 2016년도와 2017년도 2년 연속으로 국민권익위원회 부패방지시책 평가결과 1등급을 획득한 점은 긍정적으로 평가할 만하다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 중장기 감사전략 수립 뿐 아니라 연차별 감사계획이나 중장기 위험 대비 현안과제 선정, 3중 감사라인 구축 등 내부통제 시스템의 설계·운용·개선 전반에 있어서도 청렴 옴부즈만 등 관련 외부전문가나 교차감사 등 타 기관과의 정보교류를 통한 의견 반영 등 외부의 시각이 충분히 반영되는 것이 바람직하다고 판단된다. 현안과제나 핵심 리스크 요인은 감사의 대내외 여건 및 고객 만족도 등 국민 눈높이에 따라 계속 변하기 때문에, 그러한 방안을 마련함에 있어 법률, 재정 등 다양한 분야의 외부전문가 자문을 충분히 활용하고 정기적으로 이를 피드백 하여 현실에 맞게 지속적으로 시스템을 업데이트 및 유지 관리해 나가는 노력이 요구된다 하겠다. 또한, 퇴직자에 대한 전관예우를 방지하기 위하여 임직원 행동강령규정에 이해관계 직무의 회피 등 기본적인 사항이 규정되어 있으나, 최근 정부의 공무원 행동강령 개정에 따라 퇴직자와의 사적접촉 신고 의무가 추가(2018.4)되는 등 퇴직자와의 부당한 업무처리 위험에 대한 통제 필요성이 증가하는 추세를 고려하여 퇴직자에 대한 비밀 유출이나 특혜제공 금지, 사적접촉 제한 등 보다 구체적인 사항이 추가되는 것이 바

람직할 것으로 판단된다. 앞으로 이러한 퇴직자 통제규정이 잘 시행되고 있는지 점검하고 설문조사 등을 통해 부족한 부분에 대해서는 계속적으로 보완하는 등 피드백을 강화하는 노력도 요구된다고 하겠다.

② 내부통제시스템이 효과적으로 운영되고 있으며, 성과와 개선노력은 적절한가?

- 내부 통제시스템의 효과적인 운영과 성과 및 개선노력과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 청탁방지 담당관, 보훈 어사(59명) 운영을 통한 「부정청탁금지법」 이행여부를 지속적으로 모니터링한 점이 긍정적이다. 내부신고 시스템을 클린 신고센터, 감사 핫라인, 국민신문고 등 4개에서 1개로 통합하고 헬프라인을 신설하는 등 내부자 신고 제도를 정비한 점은 평가할 만하다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점과 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 익명성을 보장하는 ‘헬프라인’의 도입으로 내부자 신고가 2016년도에 2건에서 2017년도에는 29건으로 크게 증가하였으나, 계속적으로 이러한 증가추세를 유지하기 위한 방안을 마련하는 것이 바람직할 것으로 판단된다. 외부위탁 확대나 인력, 예산 지원책 등을 모색하고 부패행위 신고자에 대한 보호 강화, 포상 조치를 널리 홍보하거나 익명 모의신고 훈련을 실시하는 것도 좋은 방안이 될 수 있을 것이다.

③ 내부감사 결과물에 대한 공유 및 피드백 활동은 적절한가?

- 내부감사 결과물에 대한 공유 및 피드백 활동과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 성범죄 강력 처벌기준 확립, 비위 면직자 취업 제한 연한(5년)등 부정행위 처벌강화를 위한 규정 개정 등 제도개선으로 감사결과에 대한 엄격한 사후조치를 시행하였다. ‘우바(우리가 바꾼다) 위원회’를 통해 익명신고 시스템으로 불공정 관행이나 부당지시를 접수하여 실행과제 21건을 선정, 개선을 추진한 점이 긍정적이다. 감사품질 평가를 위해 외부전문기관에 의한 정밀진단 및 자체품질평가 매뉴얼을 개발한 점도 평가할 만하다.

- 다만, 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 다른 기관에서 시행하고 있는 ‘내부변호인 제도’를 활성화하여 피 감사인 입장을 대변하는 집행부서 의견진술기회를 제공함으로써 감사 수용성 증대 노력을 기울일 필요가 있다. 감사결과 심의위원회에 노무사나 변호사 등 외부 위원을 참여시킴으로써 감사결과 처분요구의 공정성을 확보하는 것도 바람직할 것이다. 사회적 문제가 된 주요 이슈나 최근 수년간의 주요 감사사례 중 반복적으로 지적되는 사항에 대해서는 내부감사인 뿐 아니라 외부자문이나 용역 등을 통해 이를 객관적으로 분석하여 내부통제 시스템에 적절히 반영함으로써 재발을 방지하는 환류체계를 보다 강화해나갈 필요가 있다. 핵심적인 사례로서 재발이 우려되는 사안에 대해서는 이사회나 경영전략회의에서 감사가 합리적인 대안을 제시함으로써 경영견제 역할을 더욱 적극적으로 수행하는 것이 바람직할 것이다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “내부통제 기능강화” 지표에 대하여 “C”로 평가한다.

4. 방만경영 예방과 적발 및 재발방지

① 방만경영 예방과 적발을 위한 관리시스템(정부 경영지침 준수 등을 포함한 목표 및 방법, 성과지표)을 체계적으로 마련하고, 지속적으로 개선해 가고 있는가?

- 방만경영 예방과 적발을 위한 관리시스템의 체계적 수립 및 개선과 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 노력을 인정한다. 기관 특성을 고려한 방만경영 정의를 재수립하고 위험요소 체크리스트를 재정비하였다. 위험요소 조정과 위험수준별 관리방안을 개선하였으며 감사시스템의 자체평가를 통해 e-감사시스템과 전자결재시스템을 통합하여 실시간 모니터링을 강화하는 등 감사시스템을 개선하였다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 방만경영 예방·적발 강화의 추진방향 하에 도출된 실행과제와 성과지표 간의 체계적 연계성이 미흡하다. 장단기 목표 및 실행과제와 연계된 적절한 성과지표를 발굴할 필요가 있으며 실행과제의 장단기 성과를 명확하게 측정할 수 있는 성과지표를 선정하는 것이 바람직하다.

- 경영공시의 불성실 건수가 전년도에 비해 개선되었으나, 여전히 2건 발생하고 있는 점을 감안하면 경영공시 적정성 확보노력이 다소 미흡한 것으로 보인다. 경영공시 관련 인센티브나 제재 등의 보상체계를 보완하는 것도 바람직할 것이다.

② 방만경영 예방 및 적발 감사활동을 통한 방만경영 예방과 적발 성과는 어떠한가?

- 방만경영 예방과 적발 성과와 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 기관 전체 규정에 대한 감사를 실시하여 방만경영 요인을 제거하기 위해 21개 규정을 개정하였다. 분야별 전담제를 도입하는 등 일상

감사 시스템을 개선하였고, 일상감사 의견제시율을 전년도에 비해 10.4%p 제고하여 68억 원의 예산을 절감하는 재무적 성과를 거두었다. 내부자 신고채널을 통폐합하여 신고실적이 없는 신고채널을 폐지함으로써 제도 운영예산을 절감하고, 외부 익명성이 보장된 헬프라인을 신설하여 신고 건수가 전년도에 비해 크게 증가하였다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 자율점검의 실효성을 제고하기 위해서 현업부서에서 사용할 방만경영 예방 체크리스트를 e-감사시스템에 반영하여 자율점검과 감사실의 사후관리 시스템 상에서 효율적으로 관리하는 방향으로 시스템을 고도화할 필요가 있다. 또한 현업부서 자율점검 활동과 관련하여 현업부서 직원에 대한 직접적인 인센티브 및 제재 방안의 추가적인 제도적 장치를 보완할 필요가 있다.
- 방만경영 외부지적사항이나 임직원사고가 없는 점은 긍정적이나, 국민권익위의 청렴도평가결과에서 기관의 낮은 순위는 방만경영 예방 및 적발활동의 성과가 다소 미흡한 것을 반영한다고 판단된다. 원인 분석과 개선방안의 모색을 통해 제도적으로 보완할 필요가 있다.

③ 방만경영 근절과 재발방지를 위한 노력과 성과는 어떠한가?

- 방만경영 근절과 재발방지와 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 직원 공모를 통해 방만경영 근절을 위한 관행적 폐단을 발굴하여 이와 관련된 제도를 개선하였다. 타 공공기관의 모범사례를 벤치마킹하여 제도를 도입하였다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 타 기관에 비해 전직원을 대상으로 한 방만경영의 근절 및 재발방지를 위한 맞춤형 교육활동이 상대적으로 미흡하다. 교육 교재의 개발 및 활용, 교육성과의 측정, 평가 측면에서도 충분한 활동이 이루어지지 않는 것으로 판단된다. 유사반복사례를 중심으로 맞춤형 교육교재를 개발하여 활용하고 교육의

성과를 평가하여 교육계획의 수립 및 개선에 환류하는 것이 바람직하다.

- 내부 및 외부감사 지적사항의 미결 건수를 감안할 때, 감사 지적사항 이행에 대해 지속적인 점검 노력이 필요할 것으로 판단된다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “방만경영 예방과 적발 및 재발방지” 지표에 대하여 “B^o”로 평가한다.

19. 한국산업인력공단

❖ 평가결과요약

평가범주	평가지표	가중치		등급
		비계량	계량	
감사활동의 적정성 및 직무성과	감사의 전문성 확보	10		D ⁺
	감사의 윤리성 및 독립성 확보	10		D ⁺
	내부통제 기능강화	15		D ⁺
	방만경영 예방과 적발 및 재발방지	25		D ⁺
	소 계	60		
외부 평가결과	내부감사 운영성과 및 사후관리의 적정성 (감사원 자체감사활동 심사결과 반영)		25	19.055
	기관의 청렴도 (국민권익위원회의 청렴도 측정결과 반영)		5	4.040
	소 계		30	
기관 경영평가결과	공기업·준정부기관 경영실적 평가결과 활용		10	7.780
	소 계		10	
전체 합계		60	40	

1. 감사의 전문성 확보

① 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 노력 및 성과와 관련하여 감사의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 상임감사는 기본적으로 일반전문가로서 감사의 전문성을 제고하기 위해 감사교육훈련 프로그램에 적극적으로 참여하고, 소속기관 15곳 등 현장을 방문하여 조직구성원과 소통한 노력이 인정된다. 둘째, 감사자문위원회의 구성을 다양화하고, 분기별 회의를 정기적으로 개최하였다. 또한, 타 공공기관의 감사인을 실지감사에 투입한 실적은 외부기관 간 협력적 감사 활동으로 긍정적으로 평가된다. 다만, 감사자문위원회의 자문의견을 제도개선으로 환류한 실적은 다소 미흡하다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 상임감사의 감사목표와 비전인 “컨설팅 및 예방감사”의 실행계획이 모호하고, 이에 정합적인 방향으로 상임감사 및 감사인의 전문성 제고를 위한 새로운 감사관리 및 인적자원관리 제도의 구체적 개선 노력이 미흡하다. 둘째, 상임감사의 전문성을 제고하기 위해 외부전문가의 활용은 적극적으로 관심을 두었지만, 상임감사 본인이 갖추어야 할 핵심역량을 체계적으로 진단하고, 이를 보완하기 위한 교육프로그램의 이수 실적은 미흡하다.

② 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사실의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사실의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 감사인의 전문성을 제고하기 위하여, 감사실 정원의 40%를 전문직위제로 운영한 실적은 긍정적으로 평가된다. 둘째, 감사전문성 조사방법에 있어 현행 내부 구성원을 대상으로 조사하는 설문조사의 문항을 추가하고, 익명성을 제고하는 방식으로 개선한 노력이 인정된다. 셋째, 감사인의 전문성을 제고하기 위한 교육훈련프로그램의 효율성을 제고하기 위하여, 감사인의 핵심역량의 보유수준을 진단하고, 이를 교육과정으로 연계하는 맞춤형 전략이 긍정적으로 평가된다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 기관은 감사인의 전문성을 제고하기 위해 현행 일상적인 감사교육훈련 프로그램의 운영을 넘어 보다 전략적인 인적관리 접근이 요구된다. 이러한 관점에서 ‘컨설팅 및 예방감사’라는 새로운 감사의 목표와 전략을 효과적으로 수행하기 위해서 감사인에게 요구되는 추가적인 핵심역량은 무엇인지 분석하고, 현행 감사인의 역량수준과 차이를 분석한 후, 보다 전략적으로 효율적인 교육훈련프로그램으로 연계할 필요가 있다. 둘째, 품질관리 차원에서 감사의 품질 제고를 위해 보다 체계적이고 다양한 관리적 접근이 요구된다. 향후, 감사만족도 조사를 통한 감사품질 개선 노력을 넘어, 감사품질경진대회의 개최, 고객지향적인 감사프로세스 개선, 감사품질 제고와 연계한 행정자원(조직, 인력, 예산, 정보 등)의 재배분 등 보다 체계적인 접근이 바람직하다. 셋째, 기관은 부족한 전문분야 감사에 외부전문가를 활용하고, 우수기관의 감사사례를 벤치마킹한 실적이 인정된다. 그러나 부분적인 협업 수준을 넘어, 기관수준에서 본격적인 쌍방향적인 교차감사 실적은 타 기관에 비해 상대적으로 미흡하다. 향후, 기관 간 감사자원을 효율적으로 운용하고, 나아가 새로운 감사기법을 학습할 기회를 가질 수 있는 기관 간 협력적 교차감사를 보다 적극적인 자세로 확대하고 내실화할 필요가 있다. 넷째, 기관은 감사인의 장기근속을 제고하기 위한 제도적 기반을 마련하여 감사실에 유능한 인력을 유지하려는 노력으로 전년에 비해 증가하고는 있으나, 감사인 평균근속기간이 3년에는 미치지 못한 점이 한계로 지적된다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “감사의 전문성 확보” 지표에 대하여 “D+”로 평가한다.

2. 감사의 윤리성 및 독립성 확보

① 감사의 윤리기준 준수 노력은 적절한가?

- 상임감사의 윤리기준 선도적 준수 및 윤리성 제고를 위한 체계적 프로세스 구축과 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 긍정적으로 평가한다. 상임감사의 업무추진비 사용내역 매월 공시 및 직무 청렴의무 및 책임서약 체결 등 상임감사의 윤리성 확보를 위한 솔선수범 활동은 긍정적인 것으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 상임감사의 감사 목적 외의 불필요한 업무 추진비 지출 절감노력이 타 기관 대비 미흡하여, 업무 추진비 지출 억제 방안을 세부적, 구체적으로 제시할 필요가 있다고 판단된다. 또한 해외 출장 및 연수 자제 노력도 타 기관 대비 미흡하여, 개선방안을 마련할 필요가 있다고 판단된다. 상임감사의 사회공헌 활동은 타 기관 대비 미흡해 개선방안이 마련되어야 할 것으로 판단된다. 상임감사의 성실한 지역봉사 수준을 넘어서는 사회적 가치를 실현할 수 있는 사회적 일자리 및 지역사회 소외계층에 대한 나눔실천활동 등 체계적인 사회공헌 활동을 수행할 필요가 있을 것으로 판단된다.

② 윤리경영 지원을 위한 감사의 활동과 노력 및 성과는 적절한가?

- 윤리경영시스템 개선과 반부패 윤리인프라 구축과 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 불만 및 개선요구사항 등을 자유롭게 전달할 수 있는 채널로 청렴소통 우체통을 활용하고, 청렴 생태계 조성 및 부패위험 제거와 개선을 위해 노력한 점 등은 긍정적으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 상임감사의 취임 후 감사부서의 윤리성 확보를 위한 제도 도입부분에서 상임감사가 새롭게 제안하거나 개선된 우수사례가 타 기관 대비 다소 미흡하여, 개선방안 마련이 필요하다고 판단된다. 임직원에 대한 다양한 취약 부서

및 부패유형 분석과 그에 따른 맞춤형 교육 및 윤리문화 확산 프로그램은 실행되고 있으나, 외부 청렴도를 향상시킬 수 있는 환류체계도 제고할 필요가 있을 것이다. 직원 채용비리사건은 발생하지 않았으나, 고용노동부 특별점검 결과, 기간제 근로자 채용 시 본부 인사부서장 승인을 받지 않은 사례 등이 있어 보다 정밀하고 세심한 정책 추진이 필요하다고 판단된다.

③ 감사의 독립성 확보노력은 적절한가?

- 독립적 감사업무 수행 및 인사, 성과평가 독립성 확보와 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 기관에 특화된 감사의 계량적 독립성 평가지표를 수립 운영하고 있는 점과 감사인 전문직위제를 운영하고 있는 점은 바람직한 것으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 감사인의 조직상 독립성 확보 및 우수한 감사인 확보를 위해 감사인 공모제를 도입하고 감사인 공모제가 정착될 수 있는 인센티브 제공 등의 제도적 보완 대책 수립이 필요하다고 판단된다. 상임감사의 임명 후 실질적인 경영견제 능력을 보여주는 대표적인 주요 실적 및 사례는 타 기관 대비 다소 미흡하여, 개선방안 마련이 필요하다고 판단된다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “감사의 윤리성 및 독립성 확보” 지표에 대하여 “D⁺”로 평가한다.

3. 내부통제 기능강화

① 감사계획과 예방적 내부통제 진단활동이 적절하게 설정되어 운영되고 있는가?

- 감사계획과 예방적 내부통제 진단활동과 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 감사업무의 선진화를 위한 전략체계를 운영하고 중장기 전략 및 위험요소와 연계한 연간 감사계획을 수립하였으며, 중장기 미래위험 대비 현안과제를 중소기업 직업능력 개발 지원과 글로벌 일자리 확충 지원의 2가지로 정하고 집중적으로 감사자원을 배분하여 관리하였다. 외부 용역을 통해 내부통제 구조 개선을 위한 중장기 감사전략을 수립하면서 최고의 ABC(Anti-Corruption, Business Consulting, Core Control) 품질감사 구현을 전략방향으로 설정하고 각각의 전략과제를 도출하여 추진한 점이 긍정적이다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 3가지 전략방향에 대한 구체적인 실행계획이나 성과가 분명하게 드러나는 것이 바람직하다고 판단된다. 이를 위하여 매년 각 전략방향별로 계획과 실적간의 차이를 비교해 연차별 감사계획을 재구성(revolving)하는 등 중장기 감사전략이 실제로 조직의 내부통제 강화로 연계되기 위한 세밀한 실행체계를 점검할 필요가 있다. 또한, 보다 효율적인 내부통제를 위해 외부전문가 활용의 중요성을 인식하고 감사계획, 리스크 평가, 감사품질 평가 등 감사의 기본 프로세스별로 외부전문가를 적극 활용하여 감사여건 변화에 더욱 능동적으로 대처하는 것이 바람직하다고 판단된다. 중장기 위험대비 현안과제 선정, 3중 감사라인 구축 등 내부통제 시스템의 설계·운용·개선 전반에 있어서도 내부 직원뿐 아니라 청렴 옴부즈만 등 관련 외부전문가나 교차감사 등 타 기관과의 정보교류를 통한 의견 반영 등 외부의 시각이 충분히 반영될 필요가 있다. 감사자문위원회를 활용하여 감사 현안에 대처하고는 있으나, 현안과제나 핵심 리스크 요인은 감사의 대내외 여건 및 고객 만족도 등 국민 눈높이에 따라 계속 변하기 때문에, 그러한 방안을 마련함에 있어 외부전문가의 자문 등을 충분히 활용하고 정기적으로 이를 피드백 하여 현실에 맞게 지속적으로 시스템을 업데이트 및 유지 관리해 나가는 노력이 요구된다고 하겠다.

② 내부통제시스템이 효과적으로 운영되고 있으며, 성과와 개선노력은 적절한가?

- 내부 통제시스템의 효과적인 운영과 성과 및 개선노력과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 공익신고채널의 외부 운영(홍사단 투명사회운동본부)을 통해 신고자 보호조치를 강화한 점이 긍정적이다. 청렴소통 우체통, 감사 핫라인 등 감사 소통창구를 개설하고, 현업부서, 지원부서, 감사부서의 3단계 내부통제시스템 운영 등의 노력으로 부패방지시책평가결과 2년 연속 1등급(최우수)을 획득한 점은 평가할 만하다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점과 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 공익신고는 조직의 자정능력을 높이고 자율적인 내부통제체계 구축에 필요하다. 공익신고 채널의 외부위탁 등 익명성을 강화하는 조치에도 불구하고 포상기준에 일치하는 부조리 공익신고가 저조한 편인 바, 그 원인을 철저히 분석하여 조직문화 혁신, 인력, 예산 지원책 등 계속적으로 이를 활성화해 나가기 위한 방안 마련이 요구된다. 부패행위 신고자에 대한 보호 강화, 포상 조치를 보다 널리 홍보함은 물론 현재 시행중인 상임감사 핫라인, 청렴소통 우체통, 클린신고센터, 공익신고채널의 통합 등 효율화 방안을 마련하든가, 익명 모의신고 훈련을 실시하는 것도 좋은 방안이 될 수 있을 것이다. 예방적 내부통제를 중시하고는 있지만, 직원들의 자발적인 컨설팅 감사를 더욱 활성화하기 위하여 현재의 감사규정에서 컨설팅의 절차나 면책범위, 사후 처리 등 구체적인 사항을 별도 독립된 지침으로 명문화함으로써 보다 체계적이고 지속가능하게 예방적 내부통제를 확대해 나가는 것이 바람직할 것으로 판단된다.

③ 내부감사 결과물에 대한 공유 및 피드백 활동은 적절한가?

- 내부감사 결과물에 대한 공유 및 피드백 활동과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 계획, 연구, 지원 등 핵심요인(12개) 별로 인터뷰를 통해 부패 관련정도를 분석하여 감사 착안사항을 발굴한 점이 긍정적이다. 청탁금지법 시행 이후 제도운영과 이행을 지속적으로 모니터링 한 결과 청렴에 대한 인식이 지속적으로 개선(2016년도 79.6점 → 2017년도 85점)

되었고, 문항의 다양성 증대(18개 → 33개) 등 감사 만족도 조사방법을 개선함으로써 결과의 신뢰성을 제고한 점은 긍정적으로 평가할 만하다.

- 다만, 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 다른 기관에서 시행하고 있는 ‘내부변호인 제도’를 활성화하여 피 감사인 입장을 대변하는 집행부서 의견진술기회를 제공함으로써 감사 수용성 증대 노력을 기울일 필요가 있다. 감사결과 심의위원회에 노무사나 변호사 등 외부 위원을 참여시킴으로써 감사결과 처분요구의 공정성을 확보하는 것도 바람직할 것이다. 사회적 문제가 된 주요 이슈나 최근 수년간의 주요 감사 중 반복적으로 지적되는 사례에 대해서도 외부자문이나 용역 등을 통해 이를 객관적으로 분석하여 내부통제 시스템에 적절히 반영함으로써 재발을 방지하는 환류체계를 보다 강화해나갈 필요가 있다. 핵심적인 사례로서 재발이 우려되는 사안에 대해서는 이사회나 경영전략회의에서 감사가 합리적인 대안을 제시함으로써 경영전제 역할을 더욱 적극적으로 수행하는 것이 바람직할 것이다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “내부통제 기능강화” 지표에 대하여 “D+”로 평가한다.

4. 방만경영 예방과 적발 및 재발방지

- ① 방만경영 예방과 적발을 위한 관리시스템(정부 경영지침 준수 등을 포함한 목표 및 방법, 성과지표)을 체계적으로 마련하고, 지속적으로 개선해 가고 있는가?
 - 방만경영 예방과 적발을 위한 관리시스템의 체계적 수립 및 개선과 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 노력을 인정한다. 내부자신고제도의 활성화 위해 신고자 보호 실효성 성과지표를 개발 도입하여 성과관리를 실시하였다. 경영공시 프로세스 개선 및 모니터링 점검단을 운영하여 경영공시 무결점을 달성한 것은 긍정적이다.
 - 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 실행과제와 중장기 방만경영 관리계획 및 중장기 목표 간의 연계성이 미흡하다. 실행과제는 기관의 방만경영 예방과 적발을 위한 장단기 전략계획 및 장단기 목표에 근거하여 도출되는 것이 바람직하다. 신규 성과지표를 도입한 것은 긍정적이나, 성과지표 중 “체크리스트 개선도”, “일상감사”는 투입(input) 또는 과정(process) 중심의 지표이지 적절한 성과지표로 보기 어렵다. 추진 전략의 목적을 충분히 반영할 수 있는 성과(outcome) 또는 성과 선행 산출(output) 중심 지표를 개발·도입함으로써 방만경영 예방활동의 실질적인 효과성을 파악하는 것이 바람직하다.
 - 자율점검의 실효성을 제고하기 위해서 현업부서에서 사용할 방만경영 예방 체크리스트를 e-감사시스템에 반영하여 자율점검과 감사실의 사후관리를 시스템 상에서 효율적으로 관리하는 방향으로 시스템을 고도화할 필요가 있다. 또한 현업부서 자율점검 활동에 대한 보상과 관련하여 내부경영평가에 반영하고 있으나, 여전히 미흡한 것으로 보인다. 현업부서 직원에 대한 직접적인 인센티브 및 제재 방안의 추가적인 제도적 장치를 보완할 필요가 있다.

② 방만경영 예방 및 적발 감사활동을 통한 방만경영 예방과 적발 성과는 어떠한가?

- 방만경영 예방과 적발 성과와 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 방만경영 및 경영지침 분야에 대한 종합감사를 실시하여 1.8억 원을 환수하였으며 예산절감 모범사례를 발굴하여 약 6억 원의 예산을 절감한 것은 긍정적이다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 일상감사 의견제시율이 전년대비 16% 증가하였다고 하나, 여전히 전체 일상감사 의견제시율은 4.2%에 불과하여 타 기관에 비해 미흡한 실정이다. 일상감사 의견제시율을 더욱 제고할 필요가 있다. 방만경영 관련 외부기관의 지적사항이 발생한 건은 방만경영 예방 및 적발활동의 성과가 다소 미흡한 것을 반영한다고 판단된다. 철저한 원인 분석과 개선방안의 모색을 통해 제도적 장치를 보완함으로써 유사사례의 재발을 방지하는 노력이 필요하다.
- 또한 홍보 및 교육을 통한 기관의 내부자신고제도 활성화 노력에도 불구하고, 여전히 신고건수와 신고내용 측면에서 제도 원래 취지의 목적을 충분히 달성하고 있다고 판단하기에 미흡하다. 내부감사 만족도 조사 내의 하나의 설문문항으로 내부자신고제도 신뢰도조사를 실시한 점은 제도 개선의 착안점을 얻기에 충분하지 않다. 보다 상세하고 정교한 인지도 및 신뢰도 조사를 실시하여 조사결과를 내부자신고제도의 개선에 활용하는 지속적인 노력이 요구된다.

③ 방만경영 근절과 재발방지를 위한 노력과 성과는 어떠한가?

- 방만경영 근절과 재발방지와 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 국외 직무연수과정 교육훈련비 지원기준 등 방만경영 위반사례에 대해 원인을 분석하고 재발방지를 위해 제도를 개선하였다. 타 공공기관과의 감사업무 교류를 실시하고 일상감사 사전검토제 등 타 기관의 우수사례를 벤치마킹하였다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 타 기관에 비해 방만경영의 근절 및 재발방지를 위한 교육활동이 상대적으로 미흡하다. 또한 교육계획이 주로 청렴교육에 치중되어 있는 측면이 있는 점도 아쉬운 점이라고 할 수 있다. 감사사례집을 제작하여 배포하는 것으로 그칠 것이 아니라 유사반복사례를 중심으로 맞춤형 교육교재를 개발하여 활용하고 교육의 성과를 평가하여 교육계획의 수립 및 개선에 환류하는 것이 바람직하다.
- 성과관리체계를 통한 유사사례 재발방지를 위한 노력이 적절하지 않은 것으로 판단된다. 현재 방만경영 근절 및 재발방지를 위한 성과지표에 유사사례 재발률과 같이 제도개선의 효과를 직접적으로 측정할 수 있는 지표를 추가하여 성과관리체계를 고도화하는 것이 바람직 할 것이다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “방만경영 예방과 적발 및 재발방지” 지표에 대하여 “D⁺”로 평가한다.

20. 한국승강기안전공단

❖ 평가결과요약

평가범주	평가지표	가중치		등급
		비계량	계량	
감사활동의 적정성 및 직무성과	감사의 전문성 확보	10		B ^o
	감사의 윤리성 및 독립성 확보	10		C
	내부통제 기능강화	15		C
	방만경영 예방과 적발 및 재발방지	25		C
	소 계	60		
외부 평가결과	내부감사 운영성과 및 사후관리의 적정성 (감사원 자체감사활동 심사결과 반영)		25	-
	기관의 청렴도 (국민권익위원회의 청렴도 측정결과 반영)		5	4.225
	소 계		30	
기관 경영평가결과	공기업·준정부기관 경영실적 평가결과 활용		10	7.645
	소 계		10	
전체 합계		60	40	

1. 감사의 전문성 확보

① 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 노력 및 성과와 관련하여 감사의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 상임감사는 기본적으로 관련분야 전문가로 감사의 전문성을 제고하기 위해 감사교육훈련 프로그램에 적극적으로 참여하고, 기관의 새로운 환경에서 본인의 감사방침인 “기본과 원칙 중시, 투명 경영 선도”를 제시하고, 감사 전략체계도를 재정립하려고 노력한 점이 인정된다. 이를 조직구성원과 소통하기 위하여 전체 지역사무소를 방문하여 청렴공감 콘서트를 개최하였고, 검사현장에 공직기강 감사를 확대하였다. 둘째, 상임감사가 솔선수범하여, 전 감사인의 내부통제평가사 감사자격증 취득을 독려한 노력이 긍정적으로 평가된다. 셋째, 상임감사는 새롭게 통합된 기관의 초대 감사로서 감사자문위원회/청렴옴부즈만을 새롭게 구성하고, 반기별 회의를 개최하여, 자문의견을 제도 개선으로 환류한 노력이 인정된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 상임감사의 감사철학과 감사비전인 기본과 원칙 중심의 감사에 정합적인 방향으로 상임감사 및 감사인의 전문성 제고를 위한 새로운 감사관리 및 전략적 인적자원관리 제도의 구체적 개선 노력이 미흡하다. 둘째, 상임감사의 전문성을 제고하기 위해 외부전문가의 활용은 적극적으로 관심을 두었지만, 상임감사 본인이 갖추어야 할 핵심역량을 체계적으로 진단하고, 이를 보완하기 위한 맞춤형 교육프로그램의 이수 실적은 미흡하다.

② 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사실의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사실의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 상임감사는 감사실의 현원을 2인 증원하여, 기관의 취약분야인 회계, 조직관리 전문성을 가진 인력을 확보한 노력이 인정된다. 둘째, 기관은 현업부서의 의견수렴을 거쳐 계약감사 편람을 개정하는 등 감사전문성 제고를 위해

노력하고, 감사인 전원 감사전문자격증 취득으로, 감사만족도의 전문성 지수가 77점에서 88점으로 크게 증가한 실적이 긍정적으로 평가된다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 기관은 감사인의 전문성을 제고하기 위해 현행 일상적인 감사교육훈련 프로그램의 운영을 넘어 보다 전략적 인적자원관리 접근이 요구된다. 이러한 관점에서 “기본과 원칙 중시”라는 새로운 감사의 방향성을 효과적으로 수행하기 위해 감사인에게 요구되는 추가적인 핵심역량은 무엇인지 분석하고, 현행 감사인의 역량수준과 차이를 분석한 후, 보다 전략적인 맞춤형 교육훈련프로그램으로 개선할 필요가 있다. 둘째, 품질관리 차원에서 감사의 품질 제고를 위해 보다 체계적이고, 다양한 관리적 접근이 요구된다. 현행 내부 구성원을 대상으로 설문조사에서 측정하는 전문성 지수 문항은 비교적 단순하다. 이러한 감사만족도 조사의 감사품질 개선 노력을 넘어 감사품질경진대회의 개최, 고객지향적인 감사프로세스 개선, 감사품질 제고와 연계한 행정자원(조직, 인력, 예산, 정보 등)의 재배분 등 보다 체계적인 접근이 바람직하다. 셋째, 기관은 외부기관과 감사활동 교류를 통해 우수 공기업의 감사정보를 학습할 수 있는 기회를 가지고 있으나, 타 기관에 비해 상대적으로 미흡하다. 향후, 이를 본격적인 쌍방향적인 기관 간 교차감사 제도로 확산하는 것이 바람직하다. 즉 기관 간 감사자원을 효율적으로 공유하고, 나아가 새로운 감사기법을 학습할 기회를 가질 수 있는 기관 간 협력적 교차감사를 보다 적극적인 자세로 확대하고 내실화할 필요가 있다. 넷째, 감사인의 학습조직화 역량을 제고할 수 있도록 공식적인 부서회의가 아닌, 조직구성원이 자율적으로 운영하는 학습동아리 활동 실적이 미흡하여 한계로 지적된다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “감사의 전문성 확보” 지표에 대하여 “B”로 평가한다.

2. 감사의 윤리성 및 독립성 확보

① 감사의 윤리기준 준수 노력은 적절한가?

- 상임감사의 윤리기준 선도적 준수 및 윤리성 제고를 위한 체계적 프로세스 구축과 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 긍정적으로 평가한다. 상임감사의 업무추진비 공개 및 절감 노력과 경조사 화환조치 절제 노력 등 상임감사의 윤리성 확보를 위한 솔선수범 활동은 긍정적인 것으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 국군장병 위문 성금, 다일복지재단 기부 등 상임감사의 사회공헌 활동은 타 기관 대비 미흡해 개선방안이 마련되어야 할 것으로 판단된다. 상임감사의 성실한 지역봉사 수준을 넘어서는 사회적 가치를 실현할 수 있는 사회적 일자리 및 지역사회 소외계층에 대한 나눔실천활동 등 체계적인 사회공헌 활동을 수행할 필요가 있을 것으로 판단된다.

② 윤리경영 지원을 위한 감사의 활동과 노력 및 성과는 적절한가?

- 윤리경영시스템 개선과 반부패 윤리인프라 구축과 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 감사인 선발과 관련하여 전입검증 기준을 강화하고, 전 지역사무소 순회 및 청렴토크 콘서트 등을 통한 윤리경영 공감대를 형성한 점 등은 바람직한 것으로 평가된다. 특히 부패 사례별 에피소드 형식의 청렴연극은 우수사례로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 상임감사의 취임 후 감사부서의 윤리성 확보를 위한 노력부에서 상임감사가 새롭게 제안하거나 개선된 우수사례가 타 기관 대비 다소 미흡하여, 타 공공기관의 우수사례를 벤치마킹하여 제도적으로 반영하는 등의 적극적인 개선 노력이 필요하다고 판단된다. 임직원에 대한 다양한 취약 부서 및 부패유형 분석과 그에 따른 맞춤형 교육 및 윤리문화 확산 프로그램은 실행되고

있으나, 외부 청렴도를 향상시킬 수 있는 환류체계도 제고할 필요가 있을 것이다. 직원 채용비리사건은 발생하지 않았으나, 행정안전부에서 실시한 ‘공공기관 및 공직유관단체 채용실태 특별점검’에서 3건의 지적을 받은 점이 있어 보다 정밀하고 세심한 정책 추진이 필요하다고 판단된다.

③ 감사의 독립성 확보노력은 적절한가?

- 독립적 감사업무 수행 및 인사, 성과평가 독립성 확보와 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 감사인의 독립성 강화를 위한 감사인 공모제와 장기근무 보장으로 감사인의 독립성 강화 효과가 있을 것으로 예상되는 감사인 전문직위제는 운영하고 있어 바람직한 것으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 상임감사의 임명 후 실질적인 경영견제 능력을 보여주는 대표적인 주요 실적 및 사례는 타 기관 대비 다소 미흡하여, 이를 체계적으로 관리할 지표개발 및 실적관리시스템 정립이 필요하다고 판단된다. 기관에 특화된 감사의 계량적 독립성 평가지표를 확보·수립·운영하고 있지 않아 개선방안이 마련되어야 할 것으로 판단된다. 특히 국제내부감사기준(IPPF)의 1110(감사조직의 독립성)을 준용한 7대 분야(조직, 인사, 성과평가, 예산, 노사, 교육, 권한) 독립성 확보 체계 운영을 응용하여 독립성 평가지표를 수립·운영할 필요가 있다고 판단된다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “감사의 윤리성 및 독립성 확보” 지표에 대하여 “C”로 평가한다.

3. 내부통제 기능강화

① 감사계획과 예방적 내부통제 진단활동이 적절하게 설정되어 운영되고 있는가?

- 감사계획과 예방적 내부통제 진단활동과 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 기관통합에 따른 위험요인 등 경영환경을 반영한 중장기 비전 및 감사전략을 수립하고 상생을 바탕으로 한 청렴문화 확립 등을 주요 내용으로 하는 2017년도 감사방향을 설정하였다. 발생빈도 및 영향도, 위험정도 등을 고려한 리스크 평가를 통해 승강기 안전예방 소홀 등 5대 유형별 리스크를 분류하고 감사자원을 집중 배분한 점이 긍정적이다. 통합이후 사업구조 및 인력확대 등에 따른 재정건전성 불확실성 증대 등 공단 출범에 따른 감사현안에 적극 대응하기 위해 노력한 점은 긍정적으로 평가할 만하다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 내부전문가와 외부전문가로 T/F를 구성하여 리스크 평가결과를 내부통제 시스템에 반영한 바 있으나, 중장기 전략, 감사계획, 현안과제 선정, 감사품질 평가 등 감사의 기본 프로세스별로 외부전문가를 더욱 다양하게 활용하여 감사여건 변화에 능동적으로 대처하는 것이 바람직하다고 판단된다. 3중 감사라인 구축, 모니터링 시나리오 등 내부통제 시스템의 설계·운영·개선에 있어서도 역시 관련 외부전문가나 교차감사 등 타 기관과의 정보교류를 통한 의견 반영 등 외부의 시각이 충분히 반영될 필요가 있다. 현안과제나 핵심 리스크 요인은 감사의 대내외 여건 및 고객 만족도 등 국민 눈높이에 따라 계속 변하기 때문에, 그러한 방안을 마련함에 있어 외부전문가의 자문을 더욱 충분히 활용하고 정기적으로 피드백 하여 현실에 맞게 지속적으로 시스템을 업데이트 및 유지 관리해 나가는 노력이 요구된다고 하겠다. 또한, 퇴직자에 대한 전관예우를 방지하기 위한 제도적 장치로서 복무규정에 퇴직자의 비밀유지 의무 등 기본적인 사항이 규정되어 있으나, 최근 정부의 공무원 행동강령 개정에 따라 퇴직자와의 사적접촉 신고 의무가 추가(2018.4)되는 등 퇴직자와의 부당한 업무처리 위협에 대한 통제 필요성이 증가하는 추세를 고려하여 복무규정 등 관련규정에 퇴직자에 대한 특혜제공 금지, 사적 접촉 제한, 이해관계 직무 회피

등 보다 구체적인 사항이 추가되는 것이 바람직할 것으로 판단된다. ‘공기업·준정부기관 계약사무 규칙’에 따라 퇴직자와의 수의계약이 제한되고 있음을 고려하여 유관 기관이나 업체에 나가 있는 퇴직자에 대한 좀 더 정확한 현황 파악과 아울러 주요사업 입찰 등 부정위험요소가 있는 데 대하여 퇴직자가 자문위원 등으로 참여하는 경우 낙찰 등 의사결정에 영향을 미쳤는지를 심사하는 계약관련 지침의 정비, 내부통제 모니터링 시스템에 반영 등 적극적인 대책을 강구할 필요가 있다. 앞으로 추가된 윤리기준이 잘 시행되고 있는지 점검하고 설문조사 등을 통해 부족한 부분에 대해서는 계속적으로 보완하는 등 피드백을 강화하는 노력도 요구된다고 하겠다.

② 내부통제시스템이 효과적으로 운영되고 있으며, 성과와 개선노력은 적절한가?

- 내부 통제시스템의 효과적인 운영과 성과 및 개선노력과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 내부통제 시스템을 진단하고 승강기 안전관리, 조직인사 등 부문별로 제도 개선에 대한 이행관리체계를 구축하였다. 국제공인 감사사 등 외부전문가 협업을 통한 내부통제시스템 점검체계를 고도화하는 노력을 기울인 점이 긍정적이다. 반복지적사항에 대한 예방기능을 강화하여 e-감사시스템(만려무실)구축을 완료하였다. 특히, 현장 중심의 감사활동 강화로 승강기 안전관리체계를 개선함으로써 불법 승강기 운행에 따른 사고율 ‘Zero’를 달성한 점은 긍정적으로 평가할 만하다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점과 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 공익신고는 조직의 자정능력을 높이고 자율적인 내부통제체계 구축에 필요하다. ‘공익 및 부패행위 신고자 보호 등에 관한 운영규칙’을 개정하여 신고자 보호에 관해 공무원의 공익신고처리 보호지침을 적용하였음에도 불구하고, 포상기준에 일치하는 신고나 부조리 공익제보가 저조한 바, 그 원인을 철저히 분석하여 조직문화 혁신 등 이를 활성화해 나가기 위한 방안 마련이 요구된다. 현재 시행중인 청렴우체국(off-line 신고창구), 응답하라 705(유선 신고창구), 헬프라인(익명 신고창구), 클린신고센터(on-line 신고창구)의 4개 신고창구를 통합내지 효율화하든가, 신고의 익명성을 강화하는 외부위탁이나 인력, 예산

지원책 등을 모색할 필요가 있다. e-감사시스템을 통해 예방적 내부통제를 강화하고는 있지만, 직원들의 자발적인 컨설팅 감사를 더욱 활성화하기 위하여 컨설팅의 절차나 면책범위, 사후처리 등 구체적인 사항을 별도 독립된 지침으로 명문화함으로써 보다 체계적이고 지속가능하게 예방적 내부통제를 확대해 나가는 것이 바람직할 것으로 판단된다.

③ 내부감사 결과물에 대한 공유 및 피드백 활동은 적절한가?

- 내부감사 결과물에 대한 공유 및 피드백 활동과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 감사 지적사항 이행강화를 위해 감사처분 이행 적정성 평가를 연 2회 실시하고, 유사사례 재발방지를 위한 감사결과 전문을 공개하도록 조치하였으며, 직원 차량 보조비 부당집행 등 외부감사 지적사항에 대해 감사 착안사항으로 감사활동과 연계하는 등 감사결과에 대한 피드백을 강화한 점이 긍정적이다. 수감부서 대상 감사 만족도 조사를 실시하였으며, 감사활동에 대한 전사 공유 및 모니터링을 통해 적극행정 면책사항 자진신고제 도입 등 2018년도 추진과제를 도출하여 시행한 점은 긍정적으로 평가할 만하다.
- 다만, 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 다른 기관에서 시행하고 있는 ‘내부변호인 제도’를 활성화하여 피 감사인 입장을 대변하는 집행부서 의견진술기회를 제공함으로써 감사 수용도 증대 노력을 기울일 필요가 있다. 감사결과 심의위원회에 노무사나 변호사 등 외부 위원을 참여 시킴으로써 감사결과 처분요구의 공정성을 확보하는 것도 바람직할 것이다. 사회적 문제가 된 주요 이슈나 최근 수년간의 주요 감사 중 반복적으로 지적되는 사례에 대해서는 내부감사인 뿐 아니라 외부자문이나 용역 등을 통해 이를 객관적으로 분석하여 내부통제 시스템에 적절히 반영함으로써 재발을 방지하는 환류체계를 보다 강화해나갈 필요가 있다. 핵심적인 사례로서 재발이 우려되는 사안에 대해서는 이사회나 경영전략회의에서 감사가 합리적인 대안을 제시함으로써 경영전제 역할을 더욱 적극적으로 수행하는 것이 바람직할 것이다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “내부통제 기능강화” 지표에 대하여 “C”로 평가한다.

4. 방만경영 예방과 적발 및 재발방지

① 방만경영 예방과 적발을 위한 관리시스템(정부 경영지침 준수 등을 포함한 목표 및 방법, 성과지표)을 체계적으로 마련하고, 지속적으로 개선해 가고 있는가?

- 방만경영 예방과 적발을 위한 관리시스템의 체계적 수립 및 개선과 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 노력을 인정한다. 기관의 특성을 반영한 방만경영 정의를 재정립하고 외부전문가를 포함한 전담조직을 활용하여 위험요소를 측정하고 도출하였다. 방만경영 체크리스트를 재정비 하는 한편, e-감사시스템에 기반한 자율점검체계를 구축하였다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 실행과제와 성과지표 간의 체계적 연계성이 미흡하다. 실행과제의 성과(outcome)를 측정하는 성과지표를 선정함으로써 연계성을 제고할 필요가 있다. 또한 성과지표 중 방만경영 체크리스트 항목 등은 성과(outcome)지표로 활용되고 있으나, 이는 투입(input) 또는 과정(process) 중심의 지표이지 적절한 성과지표로 보기 어렵다. 실행과제의 성과를 객관적으로 측정할 수 있는 성과(outcome) 또는 성과 선행 산출(output) 중심 지표를 개발·도입하는 것이 바람직하다.

- 경영공시 점검 및 규정강화를 통한 기관의 노력과 점검결과의 개선에도 불구하고, 기관의 경영공시 적정성 확보 노력이 여전히 미흡한 것으로 보인다. 적정성 확보를 위한 지속적인 노력이 필요할 것으로 보인다.

② 방만경영 예방 및 적발 감사활동을 통한 방만경영 예방과 적발 성과는 어떠한가?

- 방만경영 예방과 적발 성과와 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 일상감사 대상 확대 및 체크리스트 고도화를 통해 예방

감사활동을 강화하였고 일상감사 의견제시율도 전년도에 비해 크게 증가하였다. 방만경영 예방 및 적발 노력에 대한 보상체계를 개선하였다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 모의신고 실시 및 내부자신고제도의 활성화를 위한 교육과 홍보에도 불구하고, 신고건수와 신고내역을 감안하면 제도 원래 취지의 목적을 충분히 달성하고 있다고 판단하기에 여전히 미흡하다. 주기적으로 인지도 및 신뢰도 조사를 실시하여 조사결과를 내부자신고제도의 개선에 활용하는 지속적인 노력이 요구된다.
- 자율점검의 실효성을 제고하기 위해서 자율점검 활동과 관련하여 현업부서 직원에 대한 직접적이고 강화된 인센티브 및 제재 방안을 마련할 필요가 있다. 또한 6건의 방만경영 관련 외부지적사항이 발생한 것은 방만경영 예방 및 적발활동의 성과가 다소 미흡한 것을 반영한다고 판단된다. 면밀하게 원인을 분석하고 개선방안의 모색을 통해 제도적 장치를 보완함으로써 유사사례의 재발을 방지하는 노력이 필요하다.

③ 방만경영 근절과 재발방지를 위한 노력과 성과는 어떠한가?

- 방만경영 근절과 재발방지와 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 방만경영 주제 연극 참여, 슬로건 공모, 상임감사의 전 직원 대상 토크 콘서트 개최 등 다양한 활동을 통한 방만경영 근절 문화 정착을 위한 기관의 노력은 긍정적이다. 또한 감사지적사항 이행률 100%를 달성하고 타 공공기관의 모범사례를 도입하여 제도를 개선하였다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 타 기관에 비해 방만경영의 근절 및 재발방지를 위한 맞춤형 교육활동이 상대적으로 다소 미흡하다. 유사반복사례를 중심으로 맞춤형 교육교재를 개발하여 활용하고 교육의 성과를 평가하여 교육계획의 수립 및 개선에 환류하는 것이 필요할 것으로 판단된다.

- 방만경영 근절 및 재발방지를 위한 성과지표에 유사사례 재발률과 같이 제도개선
의 효과를 직접적으로 측정할 수 있는 지표를 추가하여 성과관리체계를 고도
화하는 것이 바람직하다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “방만경영 예방과 적발 및 재발방지” 지표에 대
하여 “C”로 평가한다.

21. 한국철도시설공단

❖ 평가결과요약

평가범주	평가지표	가중치		등급
		비계량	계량	
감사활동의 적정성 및 직무성과	감사의 전문성 확보	10		C
	감사의 윤리성 및 독립성 확보	10		D ⁺
	내부통제 기능강화	15		D ⁺
	방만경영 예방과 적발 및 재발방지	25		D ⁺
	소 계	60		
외부 평가결과	내부감사 운영성과 및 사후관리의 적정성 (감사원 자체감사활동 심사결과 반영)		25	18.118
	기관의 청렴도 (국민권익위원회의 청렴도 측정결과 반영)		5	3.990
	소 계		30	
기관 경영평가결과	공기업·준정부기관 경영실적 평가결과 활용		10	7.515
	소 계		10	
전체 합계		60	40	

1. 감사의 전문성 확보

① 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 노력 및 성과와 관련하여 감사의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 상임감사는 기본적으로 감사 전문가로 감사의 전문성을 제고하기 위해 감사교육훈련 프로그램에 적극적으로 참여하고, 지역본부를 지속적으로 방문하여 조직구성원과 소통하려고 노력한 점이 인정된다. 본인의 감사비전인 “고품질 공정감사”를 제시하고, 청렴성 제고 등 구체적인 전략목표의 설정 등 중장기 감사전략과제의 체계도를 수립한 노력도 인정된다. 다만, 도전적 목표치 설정이 상징성은 갖지만, 실현가능성을 제고하기 위한 측면에서는 다소 한계를 가진다. 둘째, 상임감사는 기동감사TF를 구성하여, 현업부서 내부전문가를 실지감사에 투입하여 전문성을 제고하기 위한 노력이 인정된다. 또한, 감사결과심의위원회 구성 시 감사실 내외위원을 동수로 구성하여 감사처분의 공정성을 확보하려고 노력하였다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 외부 감사전문가를 활용하기 위하여 감사자문위원으로 다양한 분야의 전문가를 위촉하여 중장기 감사전략 방안 등 다양한 현안에 대한 자문 의견을 수렴한 실적이 있으나, 개최 실적이 1회에 그쳐 향후 더욱 내실 있게 운영되는 것이 바람직하다.

② 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사실의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사실의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 상임감사는 감사실의 전문성을 제고하기 위하여 감사실 인력을 2명 증원하여 감찰조직을 강화하였고, 감사인력 풀을 확대하고, 감사전문직위제로 13명을 지정한 노력이 인정된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필

요가 있다. 첫째, 기관은 감사인의 전문성을 제고하기 위해 현행 일상적인 감사교육훈련 프로그램의 운영을 넘어 보다 전략적 인적자원관리 접근이 요구된다. 이러한 관점에서 새로운 감사비전인 “고품질 공정감사”, 청렴성 제고의 전략적 방향성을 효과적으로 구현하기 위해 감사인에게 요구되는 추가적인 핵심 역량은 무엇인지 분석하고, 현행 감사인의 역량수준과 차이를 분석한 후, 보다 전략적인 교육훈련프로그램으로 개선할 필요가 있다. 둘째, 품질관리 차원에서 감사의 품질 제고를 위해 보다 체계적이고 다양한 관리적 접근이 요구된다. 현행 감사만족도 조사방법으로 온라인 설문조사와 더불어 감사평가위원회의 점수를 합산하는 노력은 바람직하다. 다만, 외부전문가를 평가위원회로 위촉하는 것이 공정성을 제고할 수 있을 것이다. 향후, 만족도 분석결과를 적극적으로 환류하는 노력을 더욱 강화하고, 나아가 감사품질 경연대회의 개최, 고객지향적인 감사프로세스 개선, 감사품질 제고와 연계한 행정자원(조직, 인력, 예산, 정보 등)의 재배분 등 보다 체계적인 접근이 바람직하다. 셋째, 기관은 유관 공공기관 간 교차감사 실적이 1회로 상대적으로 미흡하다. 향후, 기관 간 감사자원을 효율적으로 공유하고, 새로운 감사기법을 학습할 수 있는 기회를 제공하는 유관기관 간 적정한 분야를 중심으로 쌍방향 협력적 교차감사의 가능성을 보다 긍정적으로 검토하는 것이 바람직하다.

- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “감사의 전문성 확보” 지표에 대하여 “C”로 평가한다.

2. 감사의 윤리성 및 독립성 확보

① 감사의 윤리기준 준수 노력은 적절한가?

- 상임감사의 윤리기준 선도적 준수 및 윤리성 제고를 위한 체계적 프로세스 구축과 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 긍정적으로 평가한다. 상임감사의 청렴계약 체결 및 업무추진비 공개 및 절감 노력, 경조사 화환 조치 자제, 국외 출장 자제 등 솔선수범 활동은 타 기관 대비 바람직한 것으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 상임감사의 사회공헌 활동은 타 기관 대비 미흡해 개선방안이 마련되어야 할 것으로 판단된다. 상임감사의 성실한 지역봉사 수준을 넘어서 사회적 가치를 실현할 수 있는 사회적 일자리 및 지역사회 소외계층에 대한 나눔실천활동 등 체계적인 사회공헌 활동을 수행할 필요가 있을 것으로 판단된다.

② 윤리경영 지원을 위한 감사의 활동과 노력 및 성과는 적절한가?

- 윤리경영시스템 개선과 반부패 윤리인프라 구축과 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 종합감사 시 상임감사의 불시 점검과 감사투입 전 체크리스트를 통한 자가점검 강화, 감사실시 전 상임감사의 사전 교육 실시, 임직원에 대한 다양한 부패유형 분석 및 그에 따른 맞춤형 교육 및 윤리문화 확산 프로그램의 실행 등은 긍정적인 것으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 상임감사의 취임 후 감사부서의 윤리성 확보를 위한 제도 도입부분에서 상임감사가 새롭게 제안하거나 개선된 우수사례가 타 기관 대비 다소 미흡하여, 개선방안 마련이 필요하다고 판단된다. 임직원에 대한 다양한 취약 부서 및 부패유형 분석과 그에 따른 맞춤형 교육 및 윤리문화 확산 프로그램은 실행되고 있으나, 외부 청렴도를 향상시킬 수 있는 환류체계도 제고할 필요가 있을 것이다. 찾아가는 현장 소통 및 청렴 컨설팅이 타 기관 대비 다소 미흡하여,

찾아가는 청렴 상담소 방식의 개선방안을 마련할 필요가 있다고 판단된다. 타 기관과의 연계 협력 감사활동이 타 기관 대비 미흡하여 개선방안 마련이 필요하다고 판단된다. 직원 채용비리사건은 발생하지 않았으나, 국토교통부의 채용 실태 점검 결과, 신분조치 등 5건의 처분이 요구되는 점 등을 감안하여 보다 정밀하고 세심한 정책 추진이 필요하다고 판단된다.

③ 감사의 독립성 확보노력은 적절한가?

- 독립적 감사업무 수행 및 인사, 성과평가 독립성 확보와 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 상임감사의 임명 후 실질적인 경영건제 능력을 보여주는 대표적인 주요 실적 및 사례는 타 기관 대비 우수한 것으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 감사인의 조직상 독립성 확보 및 우수한 감사인 확보를 위한 감사인 공모제를 실시하고 있지 않아, 감사인 공모제를 도입하고 감사인 공모제가 정착될 수 있는 인센티브 제공 등의 제도적 보완 대책 수립이 필요하다고 판단된다. 기관에 특화된 감사의 계량적 독립성 평가지표를 수립·운영하고 있지 않아 개선방안이 마련되어야 할 것으로 판단된다. 특히 국제내부감사기준(IPPF)의 1110(감사조직의 독립성)을 준용한 7대 분야(조직, 인사, 성과평가, 예산, 노사, 교육, 권한) 독립성 확보 체계 운영을 응용하여 독립성 평가지표를 수립·운영할 필요가 있다고 판단된다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “감사의 윤리성 및 독립성 확보” 지표에 대하여 “D+”로 평가한다.

3. 내부통제 기능강화

① 감사계획과 예방적 내부통제 진단활동이 적절하게 설정되어 운영되고 있는가?

- 감사계획과 예방적 내부통제 진단활동과 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 감사자문위원회의 심의를 거쳐 국정운영 5개년 계획, 감사원 운영 방향 등 PEST(Politics, Economic, Social, Technical)분석을 통해 시사점을 도출하는 등 내부통제 고도화를 위한 중장기 감사전략을 재정립하였다(2017.11). 수치화된 전략목표로 4가지 전략방향 RAIL(Reliability신뢰성 + Accountability 책임성 + Integrity 청렴성 + Legitimacy 정당성)을 기반으로 한 2025년 중장기 감사전략 체계도를 수립한 점이 긍정적이다. 중장기 미래위험 대비 현안과제로 공공성(철도 총연장)과 수익성(예산절감), 윤리성(복무관리)을 대표하는 3가지 과제를 선정하고 추진노력을 기울인 점은 긍정적으로 평가할 만하다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 4가지 전략방향에 대한 구체적인 실행계획이나 성과가 분명하게 드러나는 것이 바람직하다고 판단된다. 이를 위하여 매년 각 전략방향별로 계획과 실적간의 차이를 비교해 연차별 감사계획을 재구성(revolving)하는 등 중장기 감사전략이 실제로 조직의 내부통제 강화로 연계되기 위한 세밀한 실행체계를 점검할 필요가 있다. 또한, 보다 효율적인 내부통제를 위해 외부전문가 활용의 중요성을 인식하고 감사계획, 리스크 평가, 감사품질 평가 등 감사의 기본 프로세스별로 외부전문가를 적극 활용하여 감사여건 변화에 더욱 능동적으로 대처하는 것이 바람직하다고 판단된다. 중장기 위험대비 현안과제 선정, 3중 감사라인 구축 등 내부통제 시스템의 설계·운용·개선 전반에 있어서도 내부직원뿐 아니라 청렴 옴부즈만 등 관련 외부전문가나 교차감사 등 타 기관과의 정보교류를 통한 의견 반영 등 외부의 시각이 충분히 반영될 필요가 있다. 현안과제나 핵심 리스크 요인은 감사의 대내외 여건 및 고객 만족도 등 국민 눈높이에 따라 계속 변하기 때문에, 그러한 방안을 마련함에 있어 외부전문가의 자문 등을 충분히 활용하고 정기적으로 이를 피드백 하여 현실에 맞게 지속적

으로 시스템을 업데이트 및 유지 관리해 나가는 노력이 요구된다고 하겠다. 또한, 퇴직자에 대한 전관예우를 방지하기 위한 제도적 장치로서 임직원 행동강령에 퇴직자와의 사적접촉 신고 등 기본적인 사항이 규정되어 있으나, 최근 정부의 공무원 행동강령 개정에 따라 퇴직자와의 사적접촉 신고 의무가 추가(2018.4)되는 등 퇴직자와의 부당한 업무처리 위협에 대한 통제 필요성이 증가하는 추세를 고려하여 임직원 행동강령규정 등 관련규정에 퇴직자에 대한 특혜 제공 금지, 이해관계 직무의 회피 등 보다 구체적인 사항이 추가되는 것이 바람직할 것으로 판단된다. ‘사업수행능력평가기준’에 입찰 등에 참여한 업체에 퇴직자가 사업 수행 인력으로 포함되어 있을 경우 감점하는 규정이 있으나, ‘공기업·준정부기관 계약사무 규칙’에 따라 퇴직자와의 수의계약이 제한되고 있음을 고려하여 유관 기관이나 업체에 나가 있는 퇴직자에 대한 좀 더 정확한 현황파악과 주요사업 입찰 등 부정위험요소가 있는 데 대하여 퇴직자가 자문위원 등으로 참여하는 경우 낙찰 등 의사결정에 영향을 미쳤는지를 심사하는 계약관련 지침의 정비, 내부통제 모니터링 시스템에 반영 등 적극적인 대책을 강구하는 것이 필요하다. 앞으로 퇴직자 통제규정이 잘 시행되고 있는지 점검하고 설문조사 등을 통해 부족한 부분에 대해서는 계속적으로 보완하는 등 피드백을 강화하는 노력도 요구된다고 하겠다.

② 내부통제시스템이 효과적으로 운영되고 있으며, 성과와 개선노력은 적절한가?

- 내부 통제시스템의 효과적인 운영과 성과 및 개선노력과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. ‘컨설팅 감사 시행지침’을 별도로 운영하면서 현업부서로부터 컨설팅 감사를 신청 받아 다각적 검토로 현안사항에 합리적인 대안을 제시함으로써 리스크 요인을 사전에 제거하는 노력을 기울인 점이 긍정적이다. 규정의 제·개정 시 부패요인을 검토하는 부패영향 평가를 45건 실시하였고, 내부통제 제도의 적정성 점검을 위한 반기별 만족도 조사 및 품질평가 위원회를 통한 취약점을 발굴하는 등 모니터링을 강화하였다. 특히, 용역회사 선정부터 시험지 인쇄, 면접 등의 채용 전 과정을 모니터링 함으로써 채용비리 원천 차단을 위해 노력한 점은 긍정적으로 평가할 만하다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점과 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 공익신고는 조직의 자정능력을 높이고 자율적인 내부통제체계 구축에 필요하다. 집중 홍보기간 운영 및 포상금 상향(10억 원 → 20억 원) 등 공익신고 활성화 노력에도 불구하고 포상기준에 일치하는 신고나 부조리 공익제보가 저조한 바, 그 원인을 철저히 분석하여 이를 활성화해 나가기 위한 조직문화 혁신 및 제도개선 방안 마련이 요구된다.

③ 내부감사 결과물에 대한 공유 및 피드백 활동은 적절한가?

- 내부감사 결과물에 대한 공유 및 피드백 활동과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 감사결과 100% 경영공시를 시행하고 감사지적 및 모범사례집을 발간 배포('17.1월)하는 등 감사결과를 공유함으로써 재발방지 노력을 기울인 점이 긍정적이다. 최근 2년간 5개 지역본부 종합감사 처분 222건에 대한 종류별, 유형별 분석을 통한 반복 지적사항에 대한 해소방안을 수립(2017.11)한 점도 긍정적으로 평가할 만하다.
- 다만, 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 다른 기관에서 시행하고 있는 '내부변호인 제도'를 활성화하여 피 감사인 입장을 대변하는 집행부서 의견진술기회를 제공함으로써 감사 수용성 증대 노력을 기울일 필요가 있다. 감사결과 심의위원회에 노무사나 변호사 등 외부위원을 참여시킴으로써 감사결과 처분요구의 공정성을 확보하는 것도 바람직할 것이다. 내부감사인 뿐 아니라 청렴 옴부즈만 등 외부위원이 참여한 위원회를 통해 감사의 품질을 평가하고 개선사항을 도출·반영하는 노력을 더욱 강화할 필요가 있다. 반복적으로 지적되는 사례에 대해서도 외부자문이나 용역 등을 통해 이를 보다 객관적으로 분석하여 내부통제 시스템에 적절히 반영함으로써 재발을 방지하는 환류체계를 보다 강화해나갈 필요가 있다. 핵심적인 사례로서 재발이 우려되는 사안에 대해서는 이사회나 경영전략회의에서 감사가 합리적인 대안을 제시함으로써 경영견제 역할을 더욱 적극적으로 수행하는 것이 바람직할 것이다.

- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “내부통제 기능강화” 지표에 대하여 “D⁺”로 평가한다.

4. 방만경영 예방과 적발 및 재발방지

① 방만경영 예방과 적발을 위한 관리시스템(정부 경영지침 준수 등을 포함한 목표 및 방법, 성과지표)을 체계적으로 마련하고, 지속적으로 개선해 가고 있는가?

- 방만경영 예방과 적발을 위한 관리시스템의 체계적 수립 및 개선과 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 노력을 인정한다. 기관의 업무특성을 반영한 방만경영 위험요소를 도출하고 방만경영 예방 추진계획을 수립하여 체계적 예방 체계를 구축하였다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 성과지표와 추진과제 간의 체계적 연계성이 미흡하고 성과지표의 목표가 어떻게 설정되었는지에 대한 명확한 기준이 제시되지 않고 있다. 이에 대한 보완이 필요한 것으로 판단된다. 또한 성과지표 중 자율점검 횟수, 방만경영 특정감사 횟수 등은 성과(outcome)지표로 활용되고 있으나, 이는 투입(input) 또는 과정(process) 중심의 지표이지 적절한 성과지표로 보기 어렵다. 추진과제의 장단기 성과를 측정할 수 있는 적절한 계량성과지표를 발굴하는 것이 바람직하다.
- 경영공시의 불성실 공시가 전년도에 비해 감소하였으나, 경영공시 적정성 확보 노력이 여전히 다소 미흡한 것으로 보인다. 경영공시 관련 인센티브나 제재 등의 보상체계를 보완하고 점검체계를 개선하는 지속적인 노력이 필요할 것이다.

② 방만경영 예방 및 적발 감사활동을 통한 방만경영 예방과 적발 성과는 어떠한가?

- 방만경영 예방과 적발 성과와 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 현업부서 자율점검 실시 및 일상감사 건수의 증가 등을 통해 방만경영 예방감사를 강화함으로써 방만경영 관련 외부지적사항이 없는

점은 긍정적이다. 직원의 참여를 유도하기 위해 예방과 적발 성과에 대한 다양한 보상체계를 운영하였다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 자율점검의 실효성을 제고하기 위해서 현업부서에서 사용할 방안경영 예방 체크리스트를 e-감사시스템에 반영하여 자율점검과 감사실의 사후관리를 시스템 상에서 효율적으로 관리하는 방향으로 시스템을 고도화할 필요가 있다. 현업부서 자율점검에 대한 기관의 보상은 다소 미흡한 것으로 보인다. 현업부서 자율점검의 실효성을 제고하기 위해서 현업부서 직원에 대한 직접적인 인센티브 및 제재 방안의 추가적인 제도적 장치를 보완할 필요가 있다.
- 내부자신고제도 관련 인센티브 강화, 홍보 및 교육 실시 등의 제도 활성화 노력에도 불구하고, 제도 원래 취지의 목적을 충분히 달성하고 있다고 판단하기에 미흡하다. 기관이 실시한 신뢰도 조사는 제도의 개선점을 도출하기에 충분치 않은 것으로 보인다. 보다 정교하게 설계된 신뢰도 조사를 통해 제도의 개선에 활용하는 것이 필요하다. 또한 국민권익위의 청렴도 평가결과에서 기관의 낮은 순위는 방안경영 예방 및 적발활동의 성과가 다소 미흡한 것을 반영한다고 판단된다. 철저히 원인을 분석하고 개선방안을 모색하는 노력이 요구된다.

③ 방안경영 근절과 재발방지를 위한 노력과 성과는 어떠한가?

- 방안경영 근절과 재발방지와 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 조치요구 이행률 향상을 위한 점검 프로세스 운영에 힘입어 조치요구 이행률 100%를 달성하였다. 또한 타 공공기관의 우수사례를 벤치마킹하여 제도를 개선하였다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 기관의 징계처리현황에서 뇌물수수과 업무상 배임의 위반사례가 반복적으로 발생하고 있는 것이 확인된다. 방안경영 근절 및 재발방지를 위해 성과지표에 유사사례 재발률과 같이 제도개선의 효과를 직접적으로 측정할 수 있는

지표를 추가하여 성과 관리해 나가는 것이 필요하다.

- 교육성과의 평가 및 체계적인 교육계획 수립에 있어 미흡한 것으로 보인다. 기관이 실시하고 있는 교육활동에 있어 교육의 성과를 평가·분석하고, 이러한 분석결과를 향후 교육계획에 반영하는 것이 필요하다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “방만경영 예방과 적발 및 재발방지” 지표에 대하여 “D+”로 평가한다.

22. 한국환경공단

❖ 평가결과요약

평가범주	평가지표	가중치		등급
		비계량	계량	
감사활동의 적정성 및 직무성과	감사의 전문성 확보	10		D ⁺
	감사의 윤리성 및 독립성 확보	10		D ⁺
	내부통제 기능강화	15		C
	방만경영 예방과 적발 및 재발방지	25		D ⁺
	소 계	60		
외부 평가결과	내부감사 운영성과 및 사후관리의 적정성 (감사원 자체감사활동 심사결과 반영)		25	19.043
	기관의 청렴도 (국민권익위원회의 청렴도 측정결과 반영)		5	4.030
	소 계		30	
기관 경영평가결과	공기업·준정부기관 경영실적 평가결과 활용		10	7.095
	소 계		10	
전체 합계		60	40	

1. 감사의 전문성 확보

① 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 노력 및 성과와 관련하여 감사의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 상임감사는 기본적으로 유관 정책분야 전문가로 감사의 전문성을 제고하기 위해 감사교육훈련 프로그램에 적극적으로 참여하고, 지역본부를 23회 방문하여 실무자와 소통을 강화한 노력이 인정된다. 둘째, 감사자문위원회 구성 시 고위험분야인 토목, IT분야를 보강하고, 정기적으로 개최하여 자문의견을 수렴하였다. 그리고 기관의 현안사항을 해결하기 위하여 외부전문가의 자문을 적극적으로 수렴한 노력이 인정된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 상임감사의 감사전략인 “선진감사체계 구축”에 정합적인 방향으로 상임감사 및 감사인의 전문성 제고를 위한 새로운 감사관리 및 전략적 인적자원관리 제도의 구체적 개선 노력이 미흡하다. 둘째, 상임감사의 전문성을 제고하기 위해 외부전문가의 활용은 적극적으로 관심을 두었지만, 상임감사 본인이 갖추어야 할 핵심역량의 체계적인 진단과 이에 기초한 역량 강화 실적이 미흡하다.

② 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사실의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사실의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 기관은 감사실에 전문직위제를 지정하여 감사인의 장기근속을 제고하기 위한 제도적 기반을 마련하였고, 감사실에 유능한 인력을 유지하려는 노력으로 감사인 평균근속기간이 3년이 넘어 긍정적으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 기관은 감사인의 전문성을 제고하기 위해 현행 일상적인 감사교육훈련 프로그램의 운영을 넘어 보다 전략적 인적자원관리 접근이 요구된다.

이러한 관점에서 ‘선진감사체계 구축’이라는 새로운 감사의 추진전략을 효과적으로 수행하기 위해 감사인에게 요구되는 추가적인 핵심역량은 무엇인지 분석하고, 현행 감사인의 역량수준과 차이를 개인적 수준에서 분석한 후, 보다 전략적인 맞춤형 교육훈련프로그램으로 연계할 필요가 있다. 둘째, 품질관리 차원에서 감사의 품질 제고를 위해 보다 체계적이고 다양한 관리적 접근이 요구된다. 현행 내부 구성원을 대상으로 조사하는 설문조사에서 측정하는 전문성 문항의 분석 및 환류 내역이 비교적 단순하다. 이러한 감사만족도 조사의 감사품질 개선 노력을 넘어 감사품질경진대회의 개최, 고객지향적인 감사프로세스 개선, 감사품질 제고와 연계한 행정자원(조직, 인력, 예산, 정보 등)의 재배분 등 보다 체계적인 접근이 바람직하다. 셋째, 기관은 대기, 자원순환 분야 교수 등 외부 전문가를 감사에 활용하고, 일방향적인 교차감사 실적을 보이고 있으나, 쌍방향적인 교차감사가 활성화되어 있다고 보기는 어렵다. 향후, 기관 간 감사자원을 효율적으로 운용하고, 나아가 새로운 감사기법을 학습할 기회를 가질 수 있는 기관 간 협력적 교차감사의 확대 가능성을 검토할 필요가 있다. 넷째, 기관의 학습조직화 역량을 제고할 수 있는 학습동아리 실적이 미흡한 점이 한계로 지적된다.

- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “감사의 전문성 확보” 지표에 대하여 “D+”로 평가한다.

2. 감사의 윤리성 및 독립성 확보

① 감사의 윤리기준 준수 노력은 적절한가?

- 상임감사의 윤리기준 선도적 준수 및 윤리성 제고를 위한 체계적 프로세스 구축과 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 긍정적으로 평가한다. 상임감사의 업무추진비 공개 및 절감 노력과 교육 또는 벤치마킹 목적 이외에 사적인 국외 출장 자제 등 솔선수범 활동은 바람직한 것으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 예향원의 시설 청소 및 환경정리 등 상임감사의 사회공헌 활동은 타 기관 대비 미흡해 개선방안이 마련되어야 할 것으로 판단된다. 상임감사의 성실한 지역봉사 수준을 넘어서는 사회적 가치를 실현할 수 있는 사회적 일자리 및 지역사회 소외계층에 대한 나눔실천활동 등 체계적인 사회공헌 활동을 수행할 필요가 있을 것으로 판단된다.

② 윤리경영 지원을 위한 감사의 활동과 노력 및 성과는 적절한가?

- 윤리경영시스템 개선과 반부패 윤리인프라 구축과 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 감사인의 윤리성 및 복무관리 강화 및 상임감사의 찾아가는 밀착형 현장소통과 지방조직 중심의 청렴시민감사관회의 개최, 내부통제가 상대적으로 미흡한 지역본부 및 사업 현장 방문을 통한 상임감사 청렴 메시지 전파, 애로사항 청취 및 직원 격려 등은 긍정적인 것으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 상임감사의 취임 후 감사부서의 윤리성 확보를 위한 노력부에서 상임감사가 새롭게 제안하거나 개선된 우수사례가 타 기관 대비 다소 미흡하여, 타 공공기관의 우수사례를 벤치마킹하여 제도적으로 반영하는 등의 적극적인 개선 노력이 필요하다고 판단된다. 임직원에 대한 다양한 취약 부서 및 부패유형 분석과 그에 따른 맞춤형 교육 및 윤리문화 확산 프로그램은 실행되고

있으나 외부 청렴도를 향상시킬 수 있는 환류체계는 제고할 필요가 있을 것이다. 직원 채용비리사건은 발생하지 않았으나, 환경부 감사결과 채용계획 임의 변경 등 3건의 조치 등이 있어 재발 방지를 위한 보다 정밀하고 세심한 정책 추진이 필요하다고 판단된다. 최근 사회적으로 문제가 되고 있는 성추행 및 성희롱사건이 발생하였는데, 기관 차원의 재발방지대책을 마련하였으나, 보다 세밀한 대책 및 맞춤형 교육 등이 필요할 것으로 판단된다.

③ 감사의 독립성 확보노력은 적절한가?

- 독립적 감사업무 수행 및 인사, 성과평가 독립성 확보와 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 상임감사의 임명 후 실질적인 경영견제 능력을 보여주는 대표적인 주요 실적 및 사례는 타 기관 대비 우수한 것으로 평가된다. 장기근무 보장으로 감사인의 독립성 강화 효과가 있을 것으로 예상되는 감사인 전문직위제는 운영하고 있어 바람직한 것으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 기관에 특화된 감사의 계량적 독립성 평가지표를 수립 운영하고 있지 않아 개선방안이 마련되어야 할 것으로 판단된다. 특히 국제내부감사기준(IPPF)의 1110(감사조직의 독립성)을 준용한 7대 분야(조직, 인사, 성과평가, 예산, 노사, 교육, 권한) 독립성 확보 체계 운영을 응용하여 독립성 평가지표를 수립·운영할 필요가 있다고 판단된다. 감사인의 조직상 독립성 확보 및 우수한 감사인 확보를 위해 감사인 공모제를 도입하고 감사인 공모제가 정착될 수 있는 인센티브 제공 등의 제도적 보완 대책 수립이 필요하다고 판단된다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “감사의 윤리성 및 독립성 확보” 지표에 대하여 “D+”로 평가한다.

3. 내부통제 기능강화

① 감사계획과 예방적 내부통제 진단활동이 적절하게 설정되어 운영되고 있는가?

- 감사계획과 예방적 내부통제 진단활동과 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 감사 선진화 전략체계를 수립하고 동 전략과 연계하여 내부통제 위험요소를 반영한 감사계획을 수립하였다. 지방상수도 현대화 사업 등 2개 사업을 현안과제로 선정하고 과제별 특성을 반영한 위험관리계획을 수립한 점이 긍정적이다. 기관 고유 리스크(905개)에 대한 18개 프로세스별 위험평가를 통하여 내부통제 우선순위 결정 및 체크 리스트를 작성·활용한 점도 긍정적으로 평가할 만하다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 적극적 감사 수행은 기본적으로 바람직하나, 실지감사의 초과시행 등 일부 과도하게 흐를 경우 자율적 감사체계 정립에 저해될 우려도 있으므로 좀 더 지속적인 감사체계를 구축할 수 있는 장기 감사발전계획의 수립이 필요하다. 이를 위하여 타기관의 바람직한 내부통제 체계를 적극적으로 벤치마킹하여 발전시켜 나갈 필요가 있다고 판단된다. 특히, 감사계획, 리스크 평가, 감사품질 평가 등 감사의 기본 프로세스별로 외부전문가를 적극 활용하여 감사여건 변화에 더욱 능동적으로 대처하는 것이 바람직할 것이다. 중장기 현안과제 선정이나 위험요소 분류 등 내부통제 시스템의 설계·운용·개선에 있어서도 역시 관련 외부전문가나 교차감사 등 타 기관과의 정보교류를 통한 의견 반영 등 외부의 시각이 충분히 반영될 필요가 있다. 청렴시민감사관제도를 운영하여 감사 현안에 대처하고는 있으나, 현안과제나 핵심 리스크 요인은 감사의 대내외 여건 및 고객 만족도 등 국민 눈높이에 따라 계속 변하기 때문에 그러한 방안을 마련함에 있어 외부전문가의 자문 등을 더욱 충분히 활용하고 정기적으로 이를 피드백 하여 현실에 맞게 지속적으로 시스템을 업데이트 및 유지 관리해 나가는 노력이 요구된다고 하겠다. 또한, 퇴직자에 대한 전관예우를 방지하기 위하여 임직원 행동강령규정에 퇴직자와의 이해관계 직무의 회피 등 기본적인 사항은 규정되어 있으나, 최근 정부의 공무원 행동강령 개정에 따라 퇴직자와의

사적접촉 신고 의무가 추가(2018.4)되는 등 퇴직자와의 부당한 업무처리 위협에 대한 통제 필요성이 증가하는 추세 및 ‘공기업·준정부기관 계약사무 규칙’에 따라 퇴직자와의 수의계약이 제한되고 있음을 고려하여 자회사나 유관 업체에 나가 있는 퇴직자에 대한 좀 더 정확한 현황파악과 주요사업 입찰 등 부정 위험요소가 있는 데 대하여 퇴직자가 자문위원 등으로 참여하는 경우 낙찰 등 의사결정에 영향을 미쳤는지를 심사하는 계약관련 지침의 정비, 내부통제 모니터링 시스템에 반영 등 적극적인 대책을 강구하는 것이 바람직할 것으로 판단된다. 앞으로 퇴직자 통제규정이 잘 시행되고 있는지 점검하고 설문조사 등을 통해 부족한 부분에 대해서는 계속적으로 보완하는 등 피드백을 강화하는 노력도 요구된다고 하겠다.

② 내부통제시스템이 효과적으로 운영되고 있으며, 성과와 개선노력은 적절한가?

- 내부 통제시스템의 효과적인 운영과 성과 및 개선노력과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 외부강의 신고 등 반복지적사례에 대한 시나리오 신설 등 e-감사시스템 고도화를 통한 상시 모니터링의 실효성을 제고하기 위한 노력을 기울인 점이 긍정적이다. 또한, 내부통제 자가 평가 제도의 안정적 정착으로 자발적 내부통제활동의 효율적 프로세스를 구축·운영하였으며, 특히 사전 컨설팅 감사를 규정화하여 예방적 감사기능을 제고한 점은 긍정적으로 평가할 만하다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점과 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 공익신고는 조직의 자정능력을 높이고 자율적인 내부통제체계 구축에 긴요함에도 불구하고 2016년도에 비해 2017년도에 포상기준에 부합하는 부조리 공익신고가 급격히 감소하였는 바, 그 원인을 철저히 분석하여 계속적으로 이를 활성화해 나가기 위한 조직문화 혁신 및 제도개선 방안 마련이 요구된다.

③ 내부감사 결과물에 대한 공유 및 피드백 활동은 적절한가?

- 내부감사 결과물에 대한 공유 및 피드백 활동과 관련하여 감사와 감사부서의

다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 2017년도 5월에 적극행정 면책으로 판정 시 내부통제 우수부서 평가가점을 부여하는 방안을 마련하고, 적극행정 면책 상담창구 지정 등 주요 내용을 포함하는 ‘적극행정 면책처리지침’을 전면 개정함으로써 적극행정의 기반을 마련한 점이 긍정적이다. 처분심의위원회에 내부 변호인 참여로 소명기회를 부여하였으며(13회), 청렴 시민환경감사관의 내부감사 평가분석 의견을 수렴하는 등 외부전문가 활용을 확대한 점은 평가할 만하다. 감사 만족도 조사대상을 수감부서에서 전부서로 확대하는 등 감사전반에 대한 수용도 및 인식도 조사로서의 기능을 제고한 점도 바람직한 것으로 판단된다.

- 다만, 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 반복적으로 지적되는 사례에 대해서는 편람을 발간하여 교육에 활용함은 물론 내부감사인 뿐만 아니라 외부자문이나 용역 등을 통해 사례의 내용을 보다 객관적으로 분석하여 내부통제 시스템에 적절히 반영함으로써 재발을 방지하는 환류체계를 보다 강화해나갈 필요가 있다. 핵심적인 사안에 대해서는 이사회나 경영전략회의 등을 통해 감사가 합리적인 대안을 제시함으로써 경영건제 역할을 더욱 적극적으로 수행하는 것이 바람직할 것이다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “내부통제 기능강화” 지표에 대하여 “C”로 평가한다.

4. 방만경영 예방과 적발 및 재발방지

- ① 방만경영 예방과 적발을 위한 관리시스템(정부 경영지침 준수 등을 포함한 목표 및 방법, 성과지표)을 체계적으로 마련하고, 지속적으로 개선해 가고 있는가?
 - 방만경영 예방과 적발을 위한 관리시스템의 체계적 수립 및 개선과 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 노력을 인정한다. 기관 특성을 고려한 방만경영 정의를 재정립하고 중장기 전략과제 및 관리목표에 따른 실행과제를 재설정하였다. e-감사시스템의 신규 시나리오 구축으로 회계투명성에 대한 모니터링을 강화하였다.
 - 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 성과지표와 실행과제 간의 체계적인 연계성이 미흡한 것으로 보인다. 구체적인 실행과제의 장단기 성과를 객관적이고 명확하게 측정할 수 있는 적절한 성과지표를 발굴하여 성과관리 체계를 개선하는 것이 필요하다. 경영공시 관련 벌점이 전년도에 비해 감소하였으나, 여전히 1점을 기록한 점은 경영공시 관리 시스템상의 개선의 여지가 있다는 것을 의미한다.
 - ‘방만경영 개선지수’라는 성과지표를 발굴하여 도입한 것은 긍정적이나, 지수 산출결과의 객관성과 신뢰성이 담보되기 위해서 설문문항을 보다 정교하게 설계할 필요가 있을 것으로 보인다. 현업부서 자가점검의 실효성을 제고하기 위해서 현업부서에서 사용할 방만경영 예방 체크리스트를 단순히 항목을 게시하는 수준이 아니라 e-감사시스템 상에서 현업부서 자가점검과 감사실의 점검 및 사후관리가 이루어지도록 관리하는 방향으로 시스템을 고도화할 필요가 있다. 이러한 e-감사시스템을 활용한 자율점검 절차는 비용을 절감하고 관리의 효율성을 제고하는 측면에서 바람직할 것으로 판단된다.

② 방만경영 예방 및 적발 감사활동을 통한 방만경영 예방과 적발 성과는 어떠한가?

- 방만경영 예방과 적발 성과와 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 일상감사를 통한 예산절감액이 전년도에 비해 크게 증가한 18억 원을 기록하였고 일상감사 의견제시율도 전년도에 비해 다소 증가하였다. 특정감사 및 종합감사 활동을 통해 16억 원의 예산을 절감하였다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 내부신고자 익명성 보호를 위한 지침 개정 등의 노력에도 불구하고 내부자신고 건수는 매우 저조한 실정이다. 주기적으로 인지도 및 신뢰도 조사를 실시하여 조사결과를 내부자신고제도의 개선에 활용하는 지속적인 노력이 요구된다. 또한 방만경영 예방 및 적발의 보상제도를 운영하고 있으나, 방만경영 관리의 실효성을 높이고 체크리스트를 활용한 현업부서의 자가점검이 충실히 실행될 수 있도록 현행의 방만경영 예방과 적발 성과에 대한 보상제도에 추가하여 현업부서 자가점검 활동과 관련하여 현업부서 직원에 대한 직접적인 인센티브 및 제재 방안의 추가적인 제도적 장치를 보완할 필요가 있다.
- 방만경영 관련 외부지적사례가 3건, 임직원 사고가 1건 발생한 점, 그리고 국민 권익위의 부패방지시책 평가 및 청렴도 평가에서 전년도에 비해 다소 크게 하락한 점 등은 방만경영 예방 및 적발활동의 성과가 미흡한 것을 반영한다고 판단된다. 철저한 원인 분석과 개선방안의 모색을 통해 제도적 장치를 보완함으로써 유사사례의 재발을 방지하는 노력이 필요하다.

③ 방만경영 근절과 재발방지를 위한 노력과 성과는 어떠한가?

- 방만경영 근절과 재발방지와 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 방만경영 재발방지를 위해 규정 부패영향평가를 실시하였으며 유사사례 재발률의 성과지표를 신규로 도입하여 성과관리체계를 개선하였다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 방만경영 근절과 재발방지를 위한 교육활동이 타 기관에 비해 매우 미흡하다. 방만경영 예방관련 교육계획 수립, 맞춤형 교재개발 및 교육의 성과 평가 등에 있어 미흡한 것으로 판단된다. 교육활동의 양적 확대와 함께 맞춤형의 실효성 있는 교육활동이 되기 위해 유사반복 지적사례를 중심으로 맞춤형 교육교재를 개발하여 활용하고 교육의 성과를 평가하여 교육계획의 수립 및 개선에 환류하는 것이 바람직하다.
- 타 기관의 우수사례를 벤치마킹하였으나, 이를 통해 제도 개선 및 구체적인 성과를 개선한 실적에 있어 다소 미흡한 것으로 보인다. 또한 방만경영 예방 및 근절의 기업문화 정착과 자발적인 직원의 참여를 유도하기 위해 직원대상 아이디어 공모대회 등을 개최하는 등 혁신활동의 다양화 노력도 필요한 것으로 보인다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “방만경영 예방과 적발 및 재발방지” 지표에 대하여 “D+”로 평가한다.