

2018년도
공기업·준정부기관
상임감사·감사위원 직무수행실적
평가보고서

2019. 8.



기획재정부

Ministry of Economy
and Finance

감사 평가위원회



**제1장 2018년도 공기업·준정부기관 상임감사·감사위원
직무수행실적평가 개요 및 총평**

I. 2018년도 상임감사·감사위원 직무수행실적평가 개요	9
1. 2018년도 상임감사·감사위원 직무수행실적평가 추진 경위	9
2. 평가 대상	11
3. 평가단 구성	13
4. 직무수행실적 평가방법	14
5. 직무수행실적 평가결과	16
II. 2018년도 상임감사·감사위원 직무수행실적 평가결과 총평	18
1. 종합	18
2. 지표별 총평	20
1) 감사의 전문성 확보	20
2) 감사의 윤리성 및 독립성 확보	26
3) 내부통제 기능강화	32

제2장 기관별 상임감사·감사위원 직무수행실적 평가결과

〈 공기업 1 〉

1. 인천국제공항공사	47
2. 한국가스공사	56
3. 한국공항공사	64
4. 한국도로공사	72
5. 한국수자원공사	80
6. 한국지역난방공사	88
7. 한국철도공사	96
8. 한국토지주택공사	104

〈 공기업 2 〉

9. 그랜드코리아레저(주)	115
10. 대한석탄공사	123
11. 제주국제자유도시개발센터	131
12. 주택도시보증공사	139
13. (주)한국가스기술공사	147
14. 한국감정원	155
15. 한국광물자원공사	163
16. 한국남동발전(주)	171
17. 한국남부발전(주)	179
18. 한국동서발전(주)	187

19. 한국마사회	195
20. 한국방송광고진흥공사	204
21. 한국서부발전(주)	212
22. 한국수력원자력(주)	221
23. 한국전력기술(주)	229
24. 한국조폐공사	237
25. 한국중부발전(주)	245
26. 한전KDN(주)	253
27. 한전KPS(주)	262

〈 기금관리형 〉

28. 공무원연금공단	273
29. 국민연금공단	283
30. 국민체육진흥공단	293
31. 근로복지공단	303
32. 기술보증기금	313
33. 사립학교교직원연금공단	323
34. 신용보증기금	333
35. 예금보험공사	342
36. 중소벤처기업진흥공단	352
37. 한국무역보험공사	362
38. 한국자산관리공사	371
39. 한국주택금융공사	381

〈 위탁집행형 〉

40. 건강보험심사평가원	393
41. 국립공원공단	403
42. 국민건강보험공단	413
43. 대한무역투자진흥공사	423
44. 한국가스안전공사	433
45. 한국관광공사	443
46. 한국국토정보공사	453
47. 한국농수산식품유통공사	463
48. 한국농어촌공사	473
49. 한국보훈복지의료공단	483
50. 한국산업안전보건공단	493
51. 한국승강기안전공단	503
52. 한국에너지공단	513
53. 한국연구재단	523
54. 한국전기안전공사	534
55. 한국철도시설공단	544

〈 강소형 〉

56. 한국문화예술위원회	557
57. 한국산업기술평가관리원	567

제 1 장

2018년도 공기업·준정부기관 상임감사·감사위원 직무수행실적평가 개요 및 총평

I. 2018년도 상임감사·감사위원 직무수행실적평가 개요

1. 2018년도 상임감사·감사위원 직무수행실적평가 추진 경위

- 2018년도 상임감사·감사위원 직무수행실적평가를 위한 지표 및 기본적인 평가방법은 2017년 12월 “공공기관운영위원회”에서 확정되어 각 기관에 전달되었다(『2018년도 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 성과급에 연계시킴으로써 상임감사·감사위원의 책임성 확보 및 내부 견제시스템의 활성화를 유도하기 위하여 운영되고 있다.
- 2018년도 공기업·준정부기관 상임감사·감사위원의 직무수행실적평가는 기관의 경영실적평가와는 별개의 평가편람에 입각하여 2019년 3월부터 6월에 걸쳐 실시되었는데, 주요 단계들을 간략히 기술하면 다음과 같다.
 - 먼저 공기업·준정부기관이 기획재정부에 작성·제출한 「2018년도 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 취합·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 확정하였고, 중간평가보고서를 수정하여 최종평가보고서를 발간하였다.

- 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 운용하는 등 다각적인 조치를 통해 평가의 공정성과 객관성을 확보하고자 노력하였다.

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

〈 상임감사평가 주요 일정 〉

■ 2019년 3월 9일	상임감사 평가단 위촉 및 경영평가단 합동 워크숍
■ 2019년 3월 13일~3월 14일	상임감사·감사위원 직무수행 실적보고서 접수·배포
■ 2019년 3월 19일~3월 20일	상임감사평가대상기관 설명회 개최
■ 2019년 3월 10일~4월 01일	평가 참고자료 수집 및 배포
■ 2019년 3월 10일~4월 01일	사전 서면평가 및 실사 체크리스트 작성
■ 2019년 4월 04일~4월 26일	상임감사 인터뷰 시행
■ 2019년 4월 11일	평정 결과 검토회의 (1차)
■ 2019년 4월 29일	평정 결과 검토회의 (2차)
■ 2019년 4월 29일~5월 7일	중간평가보고서 작성
■ 2019년 5월 7일~5월 15일	중간평가보고서 검토
■ 2019년 5월 14일~5월 17일	중간평가보고서 기관 회람 및 1차 이의신청 접수
■ 2019년 5월 18일~5월 22일	1차 이의신청 내용 취합 및 반영여부 판단, 검토의견서 재공개
■ 2019년 5월 22일~5월 24일	2차 이의신청 접수
■ 2019년 5월 25일~5월 28일	2차 이의신청 내용 취합 및 분석
■ 2019년 5월 31일	공운위 내 경영평가 소위원회 주재로 반영여부 확정
■ 2019년 6월 01일~6월 15일	평정결과 확정, 평가보고서 수정
■ 2019년 6월 20일	공공기관운영위원회 심의·의결

2. 평가 대상

- 상임감사·감사위원 직무수행실적 평가 대상은 평가대상년도에 재직한 공기업·준정부기관의 상임감사 또는 상임감사위원이다. 보다 구체적으로 기술하면, 2018년 12월 31일을 기준으로 임용된 지 6개월이 경과한 공기업·준정부기관의 상임감사 또는 상임감사위원의 직무수행실적을 평가대상으로 한다.
- 2018년도 상임감사·감사위원 직무수행실적 평가는 총 57개 공공기관의 상임감사를 대상으로 실시되었다. 유형별로는 공기업의 상임감사가 27명(공기업 I 8명, 공기업 II 19명)이고, 준정부기관의 상임감사가 30명(기금관리형 12명, 위탁집행형 16명, 강소형 2명)이다. 상임감사·감사위원 평가대상 기관과 인적사항은 아래 표와 같다.

〈 2018년도 상임감사·감사위원 평가대상 기관 〉

유형	기관명	상임감사	임기
공기업 I (8개)	인천국제공항공사	박용석	2015.02.25. ~ 2018.08.12.
	한국가스공사	이상훈	2017.04.04. ~ 2019.04.03.
	한국공항공사	남동균	2017.04.04. ~ 2019.04.03.
	한국도로공사	이우종	2018.06.22. ~ 2020.06.21.
	한국수자원공사	박정현	2017.03.18. ~ 2019.03.17.
	한국지역난방공사	황찬익	2018.06.22. ~ 2020.06.21.
	한국철도공사	박종준	2017.02.14. ~ 2019.02.13.
	한국토지주택공사	허정도	2018.03.09. ~ 2020.03.08.
공기업 II (19개)	그랜드코리아레저(주)	임찬규	2018.03.09. ~ 2020.03.08.
	대한석탄공사	김진열	2018.06.22. ~ 2020.06.21.
	제주국제자유도시개발센터	송기정	2018.02.06. ~ 2020.02.05.
	주택도시보증공사	이재강	2018.03.30. ~ 2020.03.29.
	(주)한국가스기술공사	박상배	2016.04.19. ~ 2019.03.31.
	한국감정원	김경대	2017.04.12. ~ 2019.04.11.
	한국광물자원공사	김현장	2016.03.15. ~ 2018.07.02.
	한국남동발전(주)	최상화	2016.07.18. ~ 2018.12.23.
	한국남부발전(주)	유구현	2016.10.21. ~ 2018.12.23.
	한국동서발전(주)	성식경	2018.06.25. ~ 2020.06.24.
	한국마사회	정병국	2017.04.12. ~ 2019.04.11.
	한국방송광고진흥공사	이근섭	2018.05.21. ~ 2020.05.20.

유형	기관명	상임감사	임기
공기업Ⅱ (19개)	한국서부발전(주)	박대성	2016.03.17. ~ 2018.09.18.
	한국수력원자력(주)	남주성	2017.01.17. ~ 2019.01.16.
	한국전력기술(주)	이동근	2016.05.04. ~ 2019.03.31
	한국조폐공사	정균영	2018.05.08. ~ 2020.05.07.
	한국중부발전(주)	김선우	2016.03.29. ~ 2018.09.17.
	한전KDN(주)	이오석	2018.02.09. ~ 2020.02.08.
	한전KPS(주)	문태룡	2018.05.25. ~ 2020.05.24.
기금관리형 (12개)	공무원연금공단	김천우	2018.05.04. ~ 2020.05.03.
	국민연금공단	이춘구	2018.03.09. ~ 2020.03.08.
	국민체육진흥공단	전윤애	2018.05.14. ~ 2020.05.13.
	근로복지공단	김광식	2018.03.26. ~ 2020.03.25.
	기술보증기금	박세규	2018.03.09. ~ 2020.03.08.
	사립학교교직원연금공단	배외숙	2018.03.16. ~ 2020.03.15.
	신용보증기금	김기석	2016.04.11. ~ 2018.10.14
	예금보험공사	선환규	2018.05.08. ~ 2020.05.07.
	중소벤처기업진흥공단	박정성	2016.09.13. ~ 2018.09.12.
	한국무역보험공사	유재섭	2018.05.04. ~ 2020.05.03.
	한국자산관리공사	현창부	2016.02.03. ~ 2018.07.22
	한국주택금융공사	이동윤	2018.03.09. ~ 2020.03.08.
위탁집행형 (16개)	건강보험심사평가원	조재국	2017.02.16. ~ 2018.09.10.
	국립공원공단	이진화	2016.01.26. ~ 2018.07.22.
	국민건강보험공단	이태한	2018.05.04. ~ 2020.05.03.
	대한무역투자진흥공사	김애경	2018.05.04. ~ 2020.05.03.
	한국가스안전공사	김동만	2017.01.19. ~ 2019.01.18.
	한국관광공사	성남기	2016.10.20. ~ 2018.10.19.
	한국국토정보공사	류근태	2018.03.26. ~ 2020.03.25.
	한국농수산식품유통공사	김명곤	2018.02.12. ~ 2020.02.11.
	한국농어촌공사	조익문	2018.03.26. ~ 2020.03.25.
	한국보훈복지의료공단	유주봉	2017.02.27. ~ 2019.02.26.
	한국산업안전보건공단	임동욱	2018.06.22. ~ 2020.06.21.
	한국승강기안전공단	전병주	2016.07.07. ~ 2018.07.06.
	한국에너지공단	임상경	2018.05.01. ~ 2020.04.30.
	한국연구재단	심 순	2016.05.20. ~ 2018.10.24.
	한국전기안전공사	한상옥	2014.12.05. ~ 2018.09.09.
	한국철도시설공단	박성익	2017.02.22. ~ 2019.02.21.
강소형 (2개)	한국문화예술위원회	김선출	2018.05.04. ~ 2020.05.03.
	한국산업기술평가관리원	한명훈	2016.03.15. ~ 2018.08.30.

3. 평가단 구성

- 2018년도 공기업·준정부기관 상임감사·감사위원 직무수행실적 평가는 관련분야 전공 대학교수 및 전문가 10명으로 평가단을 구성하여 실시하였다.

〈감사 평가단〉

역 할 분 담		성 명	소 속 및 직 위
감 사 평 가 단 (10 명)	단 장	조 경 호	국민대학교 교수
	간 사	김 근 세	성균관대학교 교수
	위 원	박 해 선	건국대학교 교수 (팀장)
		이 정 욱	연세대학교 교수 (팀장)
		김 지 영	인천대학교 교수
		김 선 엽	지윤회계법인 이사
		김 철 수	신라대학교 교수
		손 원 익	연세대학교 객원교수
		양 근 복	법무법인 주원 변호사
		최 태 현	서울대학교 교수

4. 직무수행실적 평가방법

- 평가지표는 상임감사·감사위원 직무수행실적을 체계적이고 종합적으로 평가할 수 있도록 ‘감사역량’과 ‘직무수행성과’의 2개 범주로 구성되어 있으며, 비계량 평가와 계량평가로 구분되어 있다.
- 비계량평가는 감사활동의 적정성 및 직무성과에 대한 질적인 측면을 3개의 하위지표(‘감사의 전문성’, ‘감사의 윤리성 및 독립성 확보’, ‘내부통제 기능 강화’)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 외부평가기관인 감사원의 ‘내부감사 운영성과 및 사후관리의 적정성’ 평가결과와 국민권익위원회의 ‘기관의 청렴도’ 평가결과를 반영하였다. 각 범주별 세부 지표내용과 가중치는 아래와 같다.

평가범주	평가지표	가중치	
		비계량	계량
감사역량	감사의 전문성 확보	25	
	감사의 윤리성 및 독립성 확보	25	
	소 계	50	
직무수행성과	내부통제 기능강화	20	
	내부감사 운영성과 및 사후관리의 적정성 (감사원 자체감사활동 심사결과 반영)		25
	기관의 청렴도 (국민권익위원회의 청렴도 측정결과 반영)		5
	소 계	20	30
전체 합계		70	30

- 이렇게 합산산출된 상임감사·감사위원의 종합 점수는 최종적으로는 아래와 같이 6등급의 절대평가 체계로 전환·운영하였는데, 이는 예측 가능성을 확보하고 평가 과열을 방지하기 위함이다.

등 급	수 준 정 의
탁월 (90점이상)	모든 감사활동 영역에서 체계적인 감사시스템을 갖추고 효과적인 감사활동이 이루어지고 있으며, 탁월한 성과가 지속적으로 창출되는 단계
우수 (80점이상~90점미만)	대부분의 감사활동 영역에서 체계적인 감사시스템을 갖추고 효과적인 감사활동이 이루어지고 있으며, 매우 우수한 성과가 지속적으로 창출되는 단계
양호 (70점이상~80점미만)	대부분의 감사활동 영역에서 체계적인 감사시스템을 갖추고 효과적인 감사활동이 이루어지고 있으며, 비교적 우수한 성과가 지속적으로 창출되는 단계
보통 (60점이상~70점미만)	대부분의 감사활동 영역에서 일반적인 감사시스템을 갖추고 있고, 일반적인 감사활동이 이루어지며 개선 활동 이루어지는 단계
미흡 (50점이상~60점미만)	일부 감사활동 영역에서 일반적인 감사시스템을 갖추고 있고 일반적인 감사활동이 이루어지며 개선 지향적 체계로의 변화를 시도하는 단계
아주 미흡 (50점미만)	대부분의 감사활동 영역에서 감사시스템이 체계적이지 못하고 감사활동이 효과적으로 이루어지지 않으며 개선 지향적 체계로의 변화 시도가 필요한 단계

5. 직무수행실적 평가결과

가. 직무수행실적 평가결과 요약

유형	우수	양호	보통	미흡
공기업 I (8)	4	3	1	-
공기업 II (19)	2	9	7	1
기금관리형 준정부기관 (12)	3	5	4	-
위탁집행형 준정부기관 (16)	2	9	4	1
강소형 준정부기관 (2)	-	-	1	1
전체 (57개)	11 (19%)	26 (46%)	17 (30%)	3 (5%)

- 최종 평가 결과, “우수” 등급에 해당하는 기관은 11개 (19%) 기관이었다. 대다수의 경우는 “양호” 등급 26개 (46%) 기관, “보통” 등급 17개 (30%) 기관으로 구성되었고, 나머지 3개(5%) 기관은 “미흡” 등급으로 평가되었다.

나. 기관별 평가등급

유형	우수	양호	보통	미흡
공기업 I	한국수자원공사 한국지역난방공사 한국철도공사 한국토지주택공사	인천국제공항공사 한국가스공사 한국도로공사	한국공항공사	-
공기업 II	한국감정원 한국수력원자력(주)	그랜드코리아레저(주) 제주국제자유도시 개발센터 주택도시보증공사 한국남동발전(주) 한국남부발전(주) 한국동서발전(주) 한국전력기술(주) 한전KDN(주) 한전KPS(주)	대한석탄공사 (주)한국가스기술공사 한국광물자원공사 한국방송광고진흥공사 한국서부발전(주) 한국조폐공사 한국중부발전(주)	한국마사회
기금관리형 준정부기관	국민체육진흥공단 예금보험공사 한국자산관리공사	국민연금공단 근로복지공단 신용보증기금 중소벤처기업진흥공단 한국주택금융공사	공무원연금공단 기술보증기금 사립학교교직원 연금공단 한국무역보험공사	-
위탁집행형 준정부기관	국민건강보험공단 한국농수산식품 유통공사	건강보험심사평가원 대한무역투자진흥공사 한국관광공사 한국국토정보공사 한국농어촌공사 한국보훈복지의료공단 한국승강기안전공단 한국전기안전공사 한국철도시설공단	국립공원공단 한국가스안전공사 한국산업안전보건공단 한국에너지공단	한국연구재단
강소형 준정부기관	-	-	한국산업기술 평가관리원	한국문화예술위원회

주: 탁월 및 아주 미흡 기관은 없음

Ⅱ. 2018년도 상임감사·감사위원 직무수행실적 평가결과 총평

1. 종합

- 상임감사·감사위원의 직무수행실적평가 중, 비계량평가지표인 「감사활동의 적정성 및 직무성과」는 3개의 하위지표(‘감사의 전문성 확보’, ‘감사의 윤리성 및 독립성 확보’, ‘내부통제 기능 강화’)로 나누어, 각 지표별 실적내용에 대한 성과 및 노력의 정도에 따라 9등급(A⁺, A⁰, B⁺, B⁰, C, D⁺, D⁰, E⁺, E⁰)으로 평가하였다. 그 평가 결과를 지표별/등급별로 정리하면 아래 표와 같다.

지표	A ⁺	A ⁰	B ⁺	B ⁰	C	D ⁺	D ⁰	E ⁺	E ⁰
1. 전문성	-	9	12	17	15	4	-	-	-
2. 윤리성/독립성	-	6	12	19	15	4	1	-	-
3. 내부통제	-	4	18	12	18	4	1	-	-
전체	-	19	42	48	48	12	2	-	-

- 전체적으로, 비계량 지표들에 대한 평가결과는 ‘보통’을 의미하는 C 등급을 중심으로 ‘양호(B등급)’ 쪽으로 치우친 모습을 보이고 있다. 또한 획득한 평점을 기준으로 볼 때, ‘감사의 전문성 확보’ 지표가 상대적으로 높았고, ‘감사의 윤리성 및 독립성 확보’ 지표와 ‘내부통제 기능강화’ 지표가 비슷한 수준으로 나타났다. 이러한 특징과 함께 3개의 하위지표별로 보이는 개략적인 특징을 기술하면 다음과 같다.
- ‘감사의 전문성 확보’ 지표의 경우, 지표 자체의 포괄성과 명료성으로, 거의 모든 상임감사들은 공공기관 상임감사 역할 수행에 요구되는 다양한 전문성 요소들 가운데 최소 1~2개 분야의 전문성은 갖추고 있었기에 타 지표에 비해 비

교적 높은 평정점수를 획득했다고 판단된다. ‘감사의 윤리성 및 독립성 확보’ 지표의 경우에는, 최근 공공기관에 대한 책임성 압력에 대응하기 위하여 상임감사가 과거에 비해 적극적으로 노력하고 있는 결과로 보인다. ‘내부통제 기능 강화’ 지표의 경우, 해당 지표에 대한 상임감사 개인의 역량과 더불어, 감사부서 및 (특히 규모가 큰) 기관의 내부통제 관련 인프라 역량이 반영된 것으로 보인다.

- 평가대상 기관들을 기관유형별로 나누어 대표적인 특징들을 중심으로 평가결과를 요약·기술한다면 다음과 같다.
- 공기업 I 유형의 경우, 2018년 상임감사·감사위원 직무수행실적 평가대상이 8개 기관인데, 이들 모두 ‘보통’ 이상의 등급을 받았다. 특히, 중상위권과 중위권의 비중이 높은 편이다. 감사평가 제도화의 역사, 기관의 규모(예산 및 인력 측면 등), 그리고 국민경제 등에서 차지하는 비중 등을 감안할 때, 이들 기관의 상임감사 및 감사부서의 지속적인 개선 노력이 요구된다고 하겠다.
- 공기업 II 유형의 경우, 2018년 상임감사·감사위원 직무수행실적 평가대상이 19개 기관인데, 대부분 기관이 ‘보통’ 이상의 등급을 받았으며, 1개 기관만이 ‘미흡’ 등급을 받았다. ‘보통’ 이상의 등급을 받은 기관의 점수대 분포를 살펴보면, 중상위권에 2개 기관, 중위권에 9개 기관, 그리고 나머지 7개 기관은 중하위권에 속해 있었다. 작년부터 공기업 군으로 기관이 전환된 후발 기관인 한전KDN, 한전KPS에서 감사제도의 도입과 구축에 있어 적극적인 노력이 눈에 띈다.
- 기금관리형 준정부기관 유형의 경우, 평가대상이 12개 기관인데, 모두 ‘보통’ 이상의 등급을 받았다. 그러나 기금관리 공공기관에 대한 책임성 강화의 시대적 요청이 크게 증대되고 있다는 상황을 감안할 때, 상임감사 개인이나 감사부서는 소명의식을 가질 필요가 있고, 이에 더욱 적극적인 노력이 기대된다.
- 위탁집행형 준정부기관 유형의 경우, 2018년 상임감사·감사위원 직무수행실적 평가대상이 16개 기관인데, 대부분 기관이 ‘보통’ 등급 이상이고, 1개 기관이

‘미흡’ 등급에 분포되어 있다. 구체적으로, 중상위권에 2개 기관, 중위권에 9개 기관, 중하위권에 4개 기관, 그리고 하위권에 1개 기관이 놓여 있었다.

- 강소형 준정부기관 유형의 경우, 평가대상이 2개 기관인데, 각각 ‘보통’ 등급과 ‘미흡’ 등급을 받았다. 해당기관들은 상대적으로 감사의 인프라 구축 수준이 아직 미흡한 것으로 파악되었고, 우수 기관 벤치마킹을 통해 상임감사 활동의 적정성과 직무성과를 높이는데 만전을 기해야 할 것으로 보인다.

2. 지표별 총평

1) 감사의 전문성 확보

유형(기관수)	A ⁺	A ⁰	B ⁺	B ⁰	C	D ⁺	D ⁰	E ⁺	E ⁰
공기업 I (8)		1	1	4	2				
공기업 II (19)		2	2	7	6	2			
기금관리형 (12)	-	4	3	1	4	-	-	-	-
위탁집행형 (16)	-	2	6	5	2	1	-	-	-
강소형(2)	-	-	-	-	1	1	-	-	-
전체(57)	-	9(16%)	12(21%)	17(30%)	15(26%)	4(7%)	-	-	-

(1) 공기업

- ‘감사의 전문성 확보’ 지표에 대한 평가에 있어, A등급에 3개 기관(11%), B등급에 14개 기관(52%), C등급에 8개 기관(30%)이 위치하고 있으며, D등급에는 2개(7%)기관이 분포되어 있다. 전반적으로, 감사의 전문성 확보 지표에서 B등급 기관이 많은 편으로, D등급 기관은 전년보다 적어서 전년에 비해 우수한 평가를 받은 것으로 보인다.

- 공기업 기관 내에서는 유형별로 큰 편차를 보이지는 않았으나, 공기업 I 유형이 상대적으로 더 우수한 평가를 받았다. 이는 공기업 I 유형 기관들이 기관의 인프라와 규모상 공기업 II 유형 기관에 비해서는 계속적으로 평가를 받아 오면서 자체적인 변화와 혁신노력을 많이 기울인 결과로 분석된다.
- ‘감사의 전문성 확보’ 지표를 평가하는 과정에서 발견된 몇몇 특징이나 경향들과 그에 대한 제언들을 정리하면 다음과 같다.
 - 첫째, 대부분 상임감사는 감사 본인의 전문성뿐만 아니라 감사실 직원들의 전문성도 중요하다는 점을 깊이 인식하고 감사실 전체 전문성 제고를 위하여 상당한 관심과 노력을 기울여, 직원들 개인역량을 평가하여 체계적인 맞춤형 교육프로그램을 마련하고 이수하도록 독려하고 있는 것으로 보여 긍정적으로 평가된다. 그리고 감사실 직원들도 감사실 근무를 계기로 하여 개인의 전문적인 역량 개발에도 많은 관심을 기울여 전문 자격증 취득자가 대폭 증가하는 기관이 많았다.
 - 둘째, 상임감사는 감사실 정원의 확대(또는 최소한 유지)를 위하여 적극적인 노력을 기울이고 있었다. 경영실적이 양호한 기관의 경우에는 감사실 정원을 확대함으로써 감사부서 전문성을 높일 수 있는 토대를 마련한 경우가 많았고, 경영실적 악화 등으로 인하여 인력을 구조조정 해야 하는 어려움에 놓인 기관의 경우에는 전체 기관 인력이 감축되는 가운데에서도 감사실의 현재 인력을 그대로 유지하도록 상임감사가 버팀목 역할을 함으로써 감사부서 전문성을 지켜나가고 있었다.
 - 셋째, 상임감사는 기관 내 감사인공모제를 통하여 우수인력을 감사부서로 영입하고 계속 유지해 나가는 ‘감사인 우대 인사제도’를 적극적으로 운영하고, 감사인의 타 부서 전출 시에도 우선희망보직제를 운영하는 경우가 많았다. 이러한 감사인 우대 인사제도를 확고히 실시함으로써 ‘오고 싶어 하는 감사실’이 되도록 하고, 감사인이 평균 3년 이상 장기 재직하도록 유도하여 전문성을 확대시켜 나가는 기관이 계속 증가하였다.

- 넷째, 상임감사는 감사실 전문성을 높이기 위하여 대체로 감사실 내 학습동아리를 구성하여 운영하고 있는데, 기관별로 운영 수준에 있어서 간극이 큰 것으로 파악되었다. 상임감사가 학습동아리 활동을 적극적으로 독려하고 부서원들이 자발적으로 동참한 기관은 감사원 등 외부 기관의 우수 감사결과를 학습하고 구성원 상호간에 활발하게 토론하는 긍정적인 모습을 보였다. 그러나 학습동아리 활동 실적이 저조한 기관은 학습동아리 활동이 부서내 일상 업무의 연장이라는 인식의 틀을 벗어나지 못하고 있고, 그 세부 활동도 대부분 일방적인 강의식 수업에 의존하고 있어서 개선이 필요하다.

○ 이밖에 상당수의 기관들이 ‘감사의 전문성 확보’를 위해 공통적으로 보인 긍정적인 노력들을 열거해 보면 다음과 같다.

- 첫째, 대부분의 상임감사는 기관 부임을 계기로 감사비전을 새롭게 수립하고, 그에 따른 세부 전략목표를 3~5개 설정하여 감사비전과 전략목표에 부합하는 감사활동을 적극적으로 추진하였다. 특히, 상임감사 스스로 직원들이 근무하는 현장으로 여러 번 출장을 나가서 직원들과 소통하면서 감사철학을 전파하고 직원들의 애로사항을 청취하려고 노력하였다. 둘째, 상임감사는 기관에서 차지하는 감사실 역할의 중요성을 깊이 인식하고 있어서 상임감사를 포함한 감사실 직원들이 평소 업무적으로 다른 부서보다 선도적인 역할을 하여야 한다고 생각하고 있다. 또한 상임감사는 감사부서가 사후 적발이 아닌 사전 컨설팅 역할을 잘 수행하여야 하는 점을 강조하고, 평소 언행에 있어서도 다른 직원들에게 모범을 보여야 한다는 점을 당부하는 모습을 보였다. 셋째, 대부분의 상임감사는 교차감사의 긍정적인 측면을 중시하여 활성화하고자 적극 노력하였다. 교차감사가 일부 비효율적인 측면도 있을 수 있으나, 상임감사는 타 기관 감사실 직원과 교류 협력을 통하여 타 기관의 감사사례를 반면교사의 학습 기회로 삼을 수 있고, 나아가 타 기관의 우수 감사기법을 전수받는 계기가 될 수 있다는 측면에 공감을 표시하고 교차감사 시스템을 계속적으로 늘려나갈 계획을 갖고 있었다.

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

- 첫째, 상임감사들은 대체로 감사의 전문성을 높이기 위하여 노력하고는 있으나, 일부 상임감사는 본인의 취약 역량을 극복할 수 있는 역량 개발에는 다소 소극적인 모습을 보이는 경우가 많았다. 감사원 등 공공기관에서 의무적으로 소집하는 집합 교육에만 의존하는 경향을 탈피하여 상임감사 본인이 보다 적극적으로 외부기관의 감사관련 교육 프로그램에 참여하고 지역사회의 외부단체나 감사 부서장 모임에 동참하여 활발히 토론을 실시하는 등 부족한 역량 개발을 위해 적극적으로 노력해야 할 것으로 보인다. 둘째, 상임감사들은 외부 전문가들의 감사업무 참여를 높이는 차원에서 감사위원회, 감사자문위원회, 청렴옴부즈만 제도를 운영하고 있으나, 이러한 위원회들이 구성 맞추기 형태로 형식적으로 추가 설치되어 나중에 설치된 위원회와 이전에 설치된 위원회 간에 역할 구분도 불분명한 상태에서 운영되는 경우가 상당수 있었다. 그러한 기관들은 해당 위원회들의 활동체계를 전반적으로 재점검하여 상호간에 보다 유기적으로 연결되도록 구축할 필요가 있고, 외부 전문가들의 제언이 기관 운영에 반영될 수 있도록 적극적인 환류 노력도 필요해 보인다. 한편, 지방으로 이전한 공공기관이 대부분인데, 이 경우 외부 전문가 위촉시 해당 지역에 상주하는 전문가들을 점차적으로 확대 발탁해 나감으로써 공공기관 지방이전의 취지를 반영하여야 할 필요도 있어 보인다. 셋째, 감사품질을 향상시켜 나가기 위해서는 감사 실시 전에 감사인이 충분한 사전 준비를 하도록 철저히 교육하여야 하고, 감사 실시후에는 감사만족도 조사를 수감 대상 직원뿐만 아니라 일반 직원들을 상대로도 실시하여 쌍방향 의사소통을 강화하여야 함에도 미진한 경우가 상당수 있었다. 그러한 기관의 경우에는 감사인에 대한 체계적인 교육훈련 프로그램을 도입하는 한편, 감사만족도 평가시 단순한 설문지 조사뿐만 아니라 익명 인터뷰나 무기명 투고 등 다양한 방법으로 조사를 지속적으로 실시하고, 감사실과 일반부서 간에 서로 피드백을 주고받는 적극적인 환류 노력을 강화함으로써 감사품질 향상을 적극 도모할 필요가 있다.

(2) 준정부기관

- 준정부기관의 경우 ‘감사의 전문성 확보’ 지표에 대한 평가에 있어, A등급에 6개 기관(20%), B등급에 15개 기관(50%), C등급에 7개 기관(23%)이 위치하고 있으며, D등급에는 2개(7%) 기관이 분포되어 있다. 전반적으로, 70%에 해당하는 준정부기관이 B등급 이상을 보이고 있어 감사의 전문성 확보에 대한 노력이 적극적으로 이루어졌음을 알 수 있다.
- 준정부기관의 유형별로 살펴보면, 기금관리형 준정부기관 12개 가운데 8개(67%) 기관과 위탁집행형 기관 16개 가운데 13개(81%) 기관이 B등급 이상에 위치해 있어 위탁집행형의 상위 평가 기관 비율이 다소 높았다. 강소형 2개 기관의 등급은 C와 D⁺로, 그 수가 많지 않아 일반화하기에는 다소 무리가 있으나, 기금관리형 및 위탁집행형 기관에 비해 감사의 전문성 확보를 위한 노력이 다소 미흡했던 것으로 판단된다.
- ‘감사의 전문성 확보’ 지표를 평가하는 과정에서 발견된 특징적 노력 및 경향들을 개략적으로 정리하면 아래와 같다.
- 첫째, 상임감사는 감사 비전을 설정하고 감사전략과 추진과제를 도출하여 감사계획을 수립하고 감사자원을 배분하는 등 감사전략을 체계화하였으며, 사전적 예방감사에 감사자원 배분을 강화하는 추세를 보였다. 둘째, 상임감사는 감사전문교육에 참여하여 전문역량을 강화하고 감사 네트워크에 활발히 참여하였으며, 일부 상임감사의 경우 감사 관련 전문자격증을 취득하는 등 적극적인 노력을 기울였다. 셋째, 상임감사는 기관 업무 이해도를 제고하고 기관 현안사항을 도출하기 위하여 다양한 형태의 기관 내 소통에 활발히 참여하였고, 이를 통해 리스크 관리를 강화하는 동시에 감사 수용성을 제고하기 위해 노력하였다. 넷째, 상임감사는 감사자문위원회 개최 횟수를 확대하고 감사자문위원을 교체·확대하는 등 외부전문가의 다원성을 확보하려는 노력을 기울였다. 다섯째, 감사직위공모제 및 준감사인제도 등을 활용하여 기관 내 전문 인력을 감사에 투입하고 기관 특성과 업무를 고려하여 필요한 감사전문가를 확보함으로써 감사의 전문성을 강화하였다. 여섯째, 감사인에 대한 전문교육프

로그그램을 운영하고 자격증 취득 및 교육 훈련 이수에 대한 유인을 강화하여 감사인에게 필요한 역량을 축적할 수 있도록 하였다. 일곱째, 감사인에 대한 보수 우대 정책 및 인사 우대 정책을 마련하여 감사실 근무기간이 지속적으로 증가하는 경향을 보였다. 여덟째, 감사실 내 학습동아리를 조직하여 주기적 활동이 이루어지고 있었다. 마지막으로, 유관 기관과의 교차감사, 협력감사, 워크숍 등 감사 교류활동에 참여하여 감사기법과 우수사례를 공유하는 모습을 보였다.

○ 이러한 노력에도 불구하고 여러 기관에서 공통적으로 발견되는 문제점들을 간추려 보면 다음과 같다.

- 첫째, 대다수의 상임감사가 외부 전문교육을 이수하는 노력을 기울였으나, 감사 철학과 전략을 바탕으로 감사의 역량을 진단하고 부족 역량을 교육프로그램에 연계하는 맞춤형 교육계획을 수립하지는 못하였다. 둘째, 모든 기관에서 감사만족도 조사를 실시하고는 있었으나, 대부분의 경우 측정 방식이 객관식 설문조사에 기반하고 있어 파악할 수 있는 정보의 양이 충분하지 않았다. 일부 기관에서와 같이 심층인터뷰를 도입하고 이로부터 보다 자세한 성과정보를 파악하는 동시에 조사결과를 감사제도 개선에 적극적으로 연계하려는 노력이 필요하다. 셋째, 상임감사와 감사실에 대한 성과관리체계를 수립하고 성과지표를 관리하고는 있으나, 성과지표가 단순 투입지표로 구성되어 있어 성과관리가 효율적으로 이루어지고 있지 않았다. 상임감사에 대한 성과관리지표는 교육시간, 회의참석률 등이 주를 이루었으며, 감사실에 대한 성과관리지표 역시 교육시간, 교차감사 횟수 등 양적 투입을 통해 달성 가능한 지표들로 구성되어 있으므로, 감사의 전문성을 평가하고 환류할 수 있는 성과평가체계를 적극적으로 마련할 필요가 있다. 넷째, 많은 기관에서 감사자문위원회의 규모와 개최 실적이 확대되었으나, 대부분 정기자문의 형태로 이루어지고 있고 자문이 필요한 사항에 대한 수시자문은 제도화되어 있지 않은 경우가 많아 자문의 적시성은 다소 미흡하였다. 다섯째, 일부 기관은 기관 고유의 감사인 역량 진단모델을 구축하여 기관 감사 인력에 필요한 역량과 감사인별 보유역량을 비교함으로써 개인별 부족 역량을 파악하고 이를 교육프로그램에 연계하는

체계를 마련하고 있었으나, 많은 기관에서는 맞춤형 교육프로그램이라는 이름 아래 단순히 직급별, 경력별 교육체계를 수립하고 있어 맞춤형 교육의 실효성이 낮았다. 마지막으로, 감사의 품질을 제고하기 위한 다각적이고 체계적인 노력이 미흡하였다. 감사품질경진대회는 일부 기관에서만 시행되고 있었고, 감사만족도 조사와 내부품질평가 결과 환류의 경우 많은 기관에 있어 개선의 여지가 상당한 것으로 나타났다.

2) 감사의 윤리성 및 독립성 확보

유형(기관수)	A ⁺	A ⁰	B ⁺	B ⁰	C	D ⁺	D ⁰	E ⁺	E ⁰
공기업 I (8)	-	3	2	3	-	-	-	-	-
공기업 II (19)	-	1	6	8	3	1	-	-	-
기금관리형 (12)	-	2	2	4	3	1	-	-	-
위탁집행형 (16)	-	-	2	4	9	-	1	-	-
강소형(2)	-	-	-	-	-	2	-	-	-
전체 (57)	-	6 (11%)	12 (21%)	19 (33%)	15 (26%)	4 (7%)	1 (2%)	-	-

(1) 공기업

- ‘감사의 윤리성 및 독립성 확보’ 지표에 대한 평가에 있어, A등급에는 4개 기관(15%), B등급에는 19개 기관(70%), C등급에는 3개 기관(11%), 그리고 D등급에는 1개(4%)기관이 위치하고 있다.
- ‘감사의 윤리성 및 독립성 확보’ 지표는 타 지표에 비해 상임감사 개인의 특성이나 노력 등의 비중이 높은 편이라, 기관 유형별 특징을 분석하기에는 어려움이 있다. 평가결과에서도 공기업I 유형과 공기업II 유형의 유형별 특징은 나타나지 않았다. 상대적으로, 공기업I 유형의 기관들이 공기업II 유형의 기관들 보다

지표 전반적으로 높은 평가를 받은 것으로 나타나고 있다. 이와 같은 이유는 공기업I 유형에 속한 기관들의 규모가 공기업II 유형에 속한 기관들의 규모보다 크고, 공기업II 유형에 속한 일부 기관들의 경우 관련 산업의 구조조정이 진행되는 등 기관 운영의 어려움이 있었기 때문이라 판단된다.

○ ‘감사의 윤리성 및 독립성 확보’ 지표를 평가하는 과정에서 발견된 특징적 노력 및 경향들을 개략적으로 정리하면 아래와 같다.

- 첫째, 대부분 기관에서 임직원의 직무에 대한 청렴계약을 체결하고, 감사인 윤리강령 실천서약 등 윤리적 의무 및 기준을 이행하고 있으며, 상임감사의 업무추진비 절감 및 공개와 의전 최소화, 해외출장 자제 노력 등 상임감사의 윤리성 준수를 위한 솔선수범 활동들이 수행되고 있었다. 둘째, 상임감사의 직접적인 현장직원과의 소통과 교육을 통해 현장부서 직원 및 협력업체 직원을 대상으로 한 청렴 및 윤리 교육이 수행되고 있었다. 상임감사 차원의 현장 소통 노력은 현장 임직원의 청렴 및 윤리의식 제고뿐만 아니라, 현장의 애로 사항을 청취하고 개선하는 적극적인 소통 창구로서의 역할도 하고 있었다. 셋째, 대부분의 기관에서는 내부신고를 활성화하기 위하여, 신고인의 익명성을 보장할 수 있는 외부기관을 통한 신고체계를 도입하고 있었다. 이와 더불어 일부 기관에서는 외부 신고체계의 익명성 보장을 적극적으로 홍보하기 위하여, 다양한 홍보활동뿐만 아니라 임직원을 대상으로 모의실험을 수행하여 공익신고의 활성화를 위해 노력하고 있었다. 넷째, 상임감사 및 감사부서 주관으로 사회공헌활동을 수행하는 기관이 확대되고 있었다. 사회공헌활동의 내용은 기관별로 차별화되고 있으며 지역소외계층에 대한 지원부터 기관의 전문성과 연계된 지원까지 다양하게 수행되고 있었다. 다섯째, 대부분의 기관에서 감사의 윤리성 및 독립성 확보를 위해 국제내부감사기준(IPPF) 등과 같은 기본적인 제도 및 프로그램을 도입·운영하고 있었다. 그동안의 평가과정을 통해 다른 우수기관의 시스템을 벤치마킹하는 등의 노력으로 기관 간에 평준화 경향이 나타나고 있었다. 여섯째, 감사의 독립성 확보를 위한 감사부서의 인사 및 예산상의 자율성도 대부분의 기관에서 양호한 수준을 유지하고 있었다. 감사부서 인원이 승진 기회에 불이익을 받지 않도록 많은 노력이 있었음을 확인

할 수 있었다. 일곱째, 일부 우수기관에서는 상임감사 및 감사부서의 실질적 경영 견제 기능을 통하여 다양한 경영리스크를 예방한 핵심적인 성과사례를 발견할 수 있었다. 일부 기관의 경우 주요사업에 대한 경영제언 채택건수, 업무개선 건수, 재정성과 금액, 일상감사 의견 제시율 등 양적 및 질적 실적 지표의 산출 및 관리체계를 수립하는 등 상임감사의 경영견제를 위한 적극적인 노력도 확인할 수 있었다.

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

- 첫째, 일부 기관의 상임감사들의 경우 본인의 업무 추진비 절감, 해외출장 자제 등의 솔선수범 노력이 다소 미흡했다. 윤리기준 준수를 위한 상임감사의 솔선수범 노력이 기관의 다른 임원에게도 긍정적으로 전파될 수 있도록 추가적으로 노력할 필요가 있다. 둘째, 대부분 기관에서 다양한 사회공헌활동이 수행되고 있으나, 기관의 사회공헌활동은 지역경제 활성화, 지역소외계층지원, 지역일자리창출 등 사회적 가치의 실현을 위한 활동과 기관의 전문성과 연계된 전략적 사회공헌활동이 균형적으로 배분되어 추진될 수 있도록 조금 더 체계적으로 접근할 필요가 있다. 셋째, 일부 기관에서는 내부신고를 활성화하기 위한 외부 신고체계를 갖추고 있으나, 신고인의 익명성 보장에 대한 직원의 신뢰성을 확보하기 위한 노력이 부족해 외부 신고체계의 실효성이 낮은 문제점이 확인되었다. 이에 대한 추가적인 노력이 요구된다. 넷째, 일부 우수기관을 제외한 대부분의 기관에서 상임감사 및 감사부서의 실질적 경영 견제 능력을 확인할 수 있는 핵심적인 성과 사례가 다소 부족해 보인다. 상임감사의 보다 적극적인 의견 개진을 통한 실질적인 경영견제 노력이 요구된다. 다섯째, 대부분의 기관에서 국제내부감사기준(IPPF)을 준용한 7대 분야(조직, 인사, 성과평가, 예산, 노사, 교육, 권한)에 대한 독립성 지표를 운영하고 있다. 이에 더하여 기관의 특성을 반영한 독립성 평가지표를 수립하고 체계적으로 관리하기 위한 추가적인 노력이 필요하다.

(2) 준정부기관

- ‘감사의 윤리성 및 독립성 확보’ 지표에 대한 평가에 있어, 2개 기관(7%)이 A등급으로, 12개 기관(40%)이 B등급, 12개 기관(40%)이 C등급, 그리고 4개(13%) 기관이 D등급으로 평가되었다.
- ‘감사의 윤리성 및 독립성 확보’ 지표는 타 지표들과 비교하면 상임감사의 전문역량과 업무 추진 노력이 성과에 많은 영향을 미치고 있으며, 기관의 특성에 따라 운영방식에서 많은 차이를 보이고 있다. 또한 기관이 속한 산업적인 특성에 따라 중점과제의 설정, 제도적 기반의 확충 및 환류방식에서도 차이를 보이고 있다. 종합적인 평가결과 기관 유형별 특징을 정리하면 다음과 같다.
 - 첫째, 기금관리유형의 기관들의 윤리성과 독립성 확보는 일부 기관을 제외하고, 제도적인 기반구축과 운영의 효율성, 독립성 확보를 위한 시스템 구축 등의 측면에서 타 유형의 기관들과 비교해 우수한 것으로 평가되었다. 특히, 예금보험공사와 한국주택금융공사는 기관의 특성에 맞는 효과적인 제도의 구축, 사회공헌활동과 연계된 윤리기준의 실천 노력, 경영진과 합리적인 협업체계의 구축과 객관적인 견제활동, 독립적인 감사시스템의 구축 등이 유기적으로 결합되어 효과를 발휘하는 것으로 평가되어 높은 평점을 획득하였다.
 - 둘째, 위탁집행유형 기관들의 윤리성과 독립성 확보는 제도적인 기반확충과 운영의 효율성 측면에서, 일부 기관을 제외하고 전반적으로 평균적인 수준을 유지하는 것으로 평가되었다. 평가대상 기관 중 국민건강보험공단과 한국농수산식품유통공사가 상대적으로 우수한 것으로 평가되었는데, 특히 상임감사의 창의적이고 적극적인 노력과 국제내부감사기준에서 정하고 있는 원칙을 활용한 상임감사와 감사부서의 독립성 확보노력이 우수한 것으로 평가되었다.
 - 셋째, 강소형기관의 윤리성과 독립성 확보는 전반적으로 미흡한 것으로 평가되었다. 특히 조직 내·외부에 윤리기준을 보다 확대하기 위한 전략적이고 체계적인 노력과 독립성 확보를 위한 제도적인 부분에서 미흡한 것으로 평가되었고, 사회적 가치와 연계된 사회공헌활동을 확대하기 위한 추가적인 노력이 필요한 것으로 나타났다.

○ 윤리성과 독립성 지표에 대한 평가 과정에서 파악된 긍정적인 사항들을 종합적으로 요약하면 다음과 같다.

- 첫째, 상임감사가 주도하는, 현장지도 중심의 윤리기준 전파 노력이 확대되어 나타났다. 특히 일부 우수기관의 경우, 사회공헌활동과 연계된 현장중심의 윤리기준 전파노력이 매우 효과적으로 전개되고 있는 것으로 평가되었다. 둘째, 대부분 기관에서 윤리기준 준수와 독립성 확보를 위한 적극적인 규정의 개정 등 제도적 기반확충을 위한 노력이 있었다. 특히 규정의 완전성 확보 차원에서 윤리성, 독립성과 관련된 전반적인 규정의 재검토가 이루어졌고, 이를 바탕으로 규정의 제·개정 및 개정된 규정을 시스템적으로 운영하고자 하는 프로세스의 개선 노력이 있었다. 셋째, 윤리경영지원을 위한 조직구조의 개선 노력이 있었다. 경영진과 감사부서의 역할을 명확히 하고, 각각의 성과에 대한 별도의 평가시스템을 구비하여 효과적인 환류체계를 운영하였다. 특히 상임감사와 감사부서의 활동에 대한 외부기관의 독립적인 평가시스템을 도입하고, 객관적인 평가와 환류 프로세스를 운영함으로써 상임감사와 감사부서 활동의 객관성과 신뢰도를 높이기 위한 노력이 있었다. 넷째, 모든 기관이 사회적 이슈로 제기된 채용비리 문제와 청탁금지법 적용과 관련하여 기관 특성에 맞는 반부패 청렴제도와 프로그램을 구축하여 운영하였다. 특히 일부 우수기관의 경우, 분야별·직급별 맞춤형 프로그램을 운영하는 점이 긍정적으로 평가되었다. 다섯째, 상임감사와 감사부서의 독립성 확보와 관련하여, 다수 기관이 국제내부감사기준에서 정하는 원칙에 따라 제도를 개선하여 규정화하였으며, 감사인력의 충원, 예산의 확보와 감사부서 인원에 대한 인사평가 등에서 독립성 확보를 위한 상당한 발전이 있었다. 여섯째, 대부분 기관은 최근 사회적 문제가 된 공공기관 채용 비리를 근절하기 위하여 채용 전 과정에 감사인이 입회하도록 하고, 채용 및 인사 관련 규정을 정비하는 등 채용의 공정성을 위한 제도를 강화하였다. 마지막으로 회계부정, 불공정거래, 고용차별, 안전·환경 등 일반적으로 논의되는 사회적 책무 분야에 대하여 감사를 실시하거나 제도 개선사항을 발굴하여 조치하였으며, 성폭력·성희롱 예방을 위한 신고센터 설치·운영, 전담인력 배정 등 사건 예방과 사건 발생 시 신고를 위한 기반을 마련하였다.

○ 이러한 긍정적인 노력에도 불구하고 기관들이 공통으로 고려하여 추진하여야 하는 개선사항을 요약하면 다음과 같다.

- 첫째, 조직 내에 윤리성과 독립성을 내재화시키기 위한 전략적인 과제수준으로 목표를 설정하고 성과를 측정할 수 있는 교육훈련 시스템을 운영할 필요가 있다. 위탁 교육, 사이버 교육, 전문강사 교육, 교육전문가 육성 등의 다양한 노력이 발견되었으나, 교육훈련의 중요성에 대한 인식을 확대하고, 보다 실효성 있는 상시교육 프로그램을 운영함으로써, 윤리성과 독립성을 체화시키는 노력이 필요하다. 추가로 기관의 이해관계자들에 대한 교육훈련도 확대할 필요가 있다. 둘째, 윤리경영 지원과 관련하여 외부 자문조직을 확대한 노력이 인정되지만, 활동내용이 형식적인 수준에 그치는 경우가 발견되었다. 외부 자문조직의 활동 빈도, 범위와 내용을 확대하고, 환류체계를 보다 강화하기 위한 노력이 필요한 것으로 판단된다. 셋째, 사회적 가치 실현과 연계된 사회공헌활동의 확대가 요구된다. 일부 우수기관의 경우 바람직한 사례를 제공하고 있지만, 대부분은 그 범위와 내용, 지속성 측면에서 일회성으로 그치는 경우가 발견되므로, 경영진과의 적극적인 협의를 통한 개선 노력이 필요하다. 넷째, 상임감사와 감사부서의 실질적인 경영 견제활동과 관련하여, 일부 상임감사의 경우 일상적인 임원회의, 경영회의, 이사회 등에 참석하여 의견을 개진하는 수준으로 평가되었다. 상임감사가 수행하는 경영진 견제활동을 보다 체계적으로 관리하기 위한 평가지표의 마련과 관리체계의 수립이 필요하다. 다섯째, 감사조직의 운영과 관련하여, 외부 환경변화와 내부 조직의 변화에 충분히 대응할 수 있는 전문가 조직으로 육성하기 위한 전문교육프로그램을 확대하여 운영할 필요가 있다. 여섯째, 다양한 분야의 사회적 책무 위반 방지를 위한 노력을 기울였으나, 사회적 책무 위험요인에 대한 체계적 접근과 관리는 미흡하였다. 공공기관의 사회적 책무 가운데 기관특성과 위험요인 발생 가능성을 고려하여 우선순위를 설정하고, 이에 따라 추진과제를 도출하여 감사자원을 배분하는 방식 등을 통해 사회적 책무에 대한 관리를 고도화할 필요가 있었다. 마지막으로, 많은 기관이 양성평등 확대를 사회적 책무의 하나로 꼽았으나 대부분의 제도 개선이 단순히 성폭력 방지대책에 머물러 있어 수동적인 양성평등 노력에 그쳤으며, 공공기관이 적극적으로 양성평등에 기여할 수 있는 방안을 새롭게 발굴하려는 노력은 이루어지지 않았다.

3) 내부통제 기능강화

유형(기관수)	A ⁺	A ⁰	B ⁺	B ⁰	C	D ⁺	D ⁰	E ⁺	E ⁰
공기업 I (8)	-	3	4	1	-	-	-	-	-
공기업 II (19)	-	1	7	6	3	2	-	-	-
기금관리형 (12)	-	-	1	2	9	-	-	-	-
위탁집행형 (16)	-	-	6	3	5	1	1	-	-
강소형(2)	-	-	-	-	1	1	-	-	-
전체(57)	-	4(7%)	18(32%)	12(21%)	18(32%)	4(7%)	1(2%)	-	-

(1) 공기업

- ‘내부통제 기능 강화’ 지표에 대한 평가에 있어, 평가 대상 27개 기관 가운데 A등급에 4개 기관(15%), B등급에 18개 기관(67%), C등급에 3개 기관(11%), 그리고 D등급에 2개 기관(7%)이 분포되어 있다.
- 기본적으로 기관들의 내부통제 기능강화 노력을 통한 내부통제시스템의 고도화가 일정 수준 달성된 부분이 발견된다. 이에 따라 전년도에 비해 ‘보통’ 이상에 해당하는 기관의 수가 증가하였다. 3중 방어체제, e-감사시스템 구축 및 운영, 감사자문위원회 설치 및 운영, 컨설팅감사 기능 강화, 적극행정면책제도 활용 강화, 내부신고제도 활성화 등 전체 공기업군 기관들의 시스템의 표준화 역시 상당히 개선되었다. 이러한 성과에도 불구하고 상임감사의 경영견제 및 지원, 감사의 수용성 및 만족도 제고, 그리고 일부 사회적 문제가 된 비위사건의 발생 방지, 현업부서 방만경영 체크리스트 고도화 등의 부분에는 성과의 편차가 발견되었으며 지속적인 노력이 필요한 것으로 평가된다.
- ‘내부통제 기능 강화’ 지표를 평가하는 과정에서 발견된 몇몇 특징이나 경향들과 그에 대한 제언들을 정리하면 다음과 같다.

- 첫째, 내부통제 시스템 고도화 과정에서 유사한 제도들의 채택이 발견되었다. 공기업I 및 공기업II 유형 여부와 상관없이 평가대상 기관들은 전년도 상임감사평가에 대한 피드백 및 상호 벤치마킹을 통해 보다 선진적인 내부통제시스템을 도입한 것으로 나타났다. 다만 도입의 시기와 실질적인 운영 및 가시적인 성과에 있어서는 편차가 발견되었으며, 이에 따라 각 기관의 평점에도 편차가 발생하였다. 향후 기관들은 기왕에 도입된 내부통제시스템들의 운영관리 개선을 통해 실질적인 성과를 달성하고, 실제 운영과정에서 기관의 특성에 맞는 미세조정을 통해 내부통제 시스템을 더욱 고도화할 것이 요망된다.
- 둘째, 내부통제시스템의 구축과 더불어 상임감사의 개인적 리더십이 적극 발휘된 경우가 발견되었고, 대부분의 기관들에서 상임감사들의 리더십이 전반적으로 향상된 부분이 발견되었다. 시스템의 구축만으로는 해당 시스템의 실제 운영 및 성과를 담보하기 어렵고, 리더십의 발휘가 뒷받침되어야만 한다는 점에서 이는 바람직한 현상이라 평가된다. 다만 일부 기관들의 경우 시스템 구축에 치중하거나, 반대로 상임감사의 리더십에 의존한 부분이 발견된다. 이러한 경우는 양자의 균형이 보다 바람직하다. 특히 상임감사의 리더십은 시스템 구축을 통해 보다 제도화되어 발현됨으로써 향후 부임하게 될 상임감사 개인의 특성과 관계없이 기관 차원에서 일정 수준의 내부통제 성과가 유지되도록 노력하는 것이 요망된다.
- 셋째, 적지 않은 기관들이 경영상 도전적 상황에 처해있는 것으로 나타났으며, 이러한 상황에 감사기능 차원에서 적극적으로 대응하는 정도는 편차가 있는 것으로 나타났다. 일부 상임감사들은 경영건제에 초점을 맞추는 반면, 다른 상임감사들은 경영지원에 초점을 맞추는 경향도 발견되었다. 기관의 경영 상황에 맞춘 감사활동의 조정은 바람직하다고 평가되나, 독립적인 감사기능 본연의 중요성을 감안할 때, 상임감사의 경영건제와 경영지원 활동에는 세심한 균형이 필요하다는 점에서, 향후 경영건제 및 경영지원의 균형과 각각의 성과를 계량적/비계량적으로 정의하는 노력이 필요하다고 판단된다.
- 마지막으로, 방만경영 예방과 적발 및 재발방지 활동에 있어서도 공기업I 및 공기업II 유형 여부와 상관없이 평가대상 기관들은 전년도 상임감사평가에 대한

피드백 및 상호 벤치마킹을 통해 보다 체계적인 관리시스템을 갖추고 지속적으로 개선해오고 있는 것으로 확인되었다. 그러나 실질적인 운영 및 가시적인 성과에 있어서는 기관간 편차가 다소 발견되었으며, 이러한 편차가 각 기관의 평점에 영향을 주는 주요 요인으로 작용한 것으로 판단된다.

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

- 첫째, 감사계획과 예방적 내부통제 진단활동에 대해, 대부분 기관들이 감사계획의 수립 과정에서 감사실 이외에 대내외 참여와 자문을 확대하는 노력을 보였으며, 이러한 결과로 중장기 감사계획에서 사회적 가치를 명시적으로 고려하고 예방적 내부통제를 지향하는 성과를 달성하였다. 이에 더하여 거의 모든 기관들이 리스크 프로파일링을 위한 자체적인 모형을 개발하였고, 사회적 가치의 구현, 재무적·비재무적 위험 제거를 위한 취약지점 발굴, 경영개선을 위한 사업 확장 시 컨설팅 등을 중심으로 한 현안과제를 적절히 도출하였다. 이러한 노력이 향후 지속적으로 이어진다면 국민의 눈높이에 맞으면서 공공성을 강화하는 감사 활동을 위한 초석이 마련된 것으로 평가될 수 있을 것이다.
- 둘째, 내부통제시스템의 효과적 운영과 성과 개선노력에 대해, 우선 상임감사의 적극적인 활동이 평균적으로 증진된 부분이 발견된다. 대부분의 상임감사들은 이사회 참석 및 경영건제 및 지원 활동을 확대하고자 노력한 것으로 평가되며, 직원들과의 소통을 통해 감사실의 개방성을 제고하고 내부신고를 활성화하고 감사의 수용성과 만족도를 높이고자 노력한 부분들이 발견되었다. 또한 대부분의 기관들이 유사사례 재발 방지를 위한 노력을 기울였으며, 일상감사를 통한 예방적 통제를 위해 노력한 부분이 발견되었다.
- 셋째, 내부감사결과물에 대한 공유 및 피드백 활동의 적정성에 대해, 모든 기관들이 적극행정면책제도를 도입 완료하였고, 평가대상 기간 동안 면책 적용 사례가 증가하였다. 적극행정면책제도는 단순히 적용 건수를 증가시키는 것이 실적이 될 수는 없다는 점에서, 엄격한 기준에 따라 면책 여부를 판단하되, 면책을 통해 관리의 신축성을 확보하고 예방적 통제라는 감사 목표를 달성하는데 초점을 두고 기관특성에 맞도록 구체적인 기준들을 사례 중심으로 마련

해나가는 것이 바람직할 것이다. 특히 기관의 대표적인 업무 집행 영역에서 발생한 적극행정면책 사례는 이를 제도적으로 반영하고 직원들에게 교육함으로써 예방적 통제를 달성하는 것이 바람직할 것이다. 넷째, 대부분의 기관에서 변화되는 방만경영 위험 환경에 대응하여 방만경영 예방 체크리스트를 개선하는 한편, 방만경영 예방과 적발의 성과를 제고하기 위해 신규 지표의 발굴·도입을 통해 성과관리체계를 고도화하는 노력들이 발견되었다.

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

- 첫째, 감사계획과 예방적 내부통제 진단활동에 대해, 비록 대부분의 기관들이 감사계획의 수립 과정에서 대내외 참여를 활성화하였으나 아직까지 내부적 참여에 국한된 절차를 마련한 기관들이 존재하였고, 외부 참여의 실효성에 대한 증거가 부족하였다. 공공기관의 공공성 요구가 증대하는 현실을 고려할 때, 그리고 내부통제시스템이 어느 정도 고도화되어 그 실제 운영 성과가 중요해진 점을 고려할 때, 외부전문가, 이해당사자 대표, 필요한 경우 협력기관 대표들도 일부 아우르는 대외적 자문기능을 보다 적극적으로 활용하는 방안을 확대하는 것이 바람직할 것이다. 특히 이는 통제 중심의 감사활동보다는 경영 견제 및 지원 등 사업 확장과 사회적 가치 창출 영역에서 감사의 컨설팅 기능을 향상시키는 데에 중요한 기여를 할 수 있을 것으로 판단된다. 상임감사 평가 역시 이러한 외부전문가의 관점에서 이루어진다는 점을 고려할 때, 기관은 감사 활동의 적정성과 정당성을 외부 자문을 통해 우선 확보함으로써 공식적인 외부 통제에도 보다 적절하게 대응할 수 있는 역량을 증진할 수 있을 것으로 기대된다.
- 둘째, 내부통제시스템의 효과적 운영과 성과 개선노력에 대해, 기관특성을 반영하여 감사활동의 성과를 적절하게 평가할 수 있는 계량적/비계량적 지표를 꾸준히 발굴해나가는 노력이 필요하다. 특히 유사사례 재발률, 일상감사 의견서 발부율 등은 계량지표화하여 중장기 목표를 설정하고 이를 관리해나가는 것이 바람직하다. 감사활동은 그 특성상 징계 건수나 일상감사 건수가 반드시 긍정적 의미를 지니는 것은 아니며, 타 유사기관들에 비해 지나치게 많거나

적은 건수나 유사사례 발생 규모, 예외적인 비위 사건의 발생은 결코 바람직하지 않다. 장기적인 데이터 분석을 통해 기관특성에 따라 적절한 성과 수준을 감사계획에 반영하여 국민들과 직원들의 수용성을 개선해나갈 것이 요망된다.

- 셋째, 내부감사결과물에 대한 공유 및 피드백 활동의 적정성에 대해, 우선 내부신고제도 활성화 및 내실화가 필요하다고 판단된다. 내부신고 건수의 다소 여부가 반드시 바람직한 것은 아니나, 기관별 편차가 매우 크다는 점에서 아직 제도적으로 안정되지 않았다고 판단된다. 내부신고제도 활용의 성과는 소규모의 위반사항보다는 은폐된 심각한 비위를 적발하거나 직원들의 사기를 양양하고 기관에 대한 국민의 신뢰를 구축하는 데에 매우 중요한 기능을 할 수 있다는 점에 초점을 두고 해당 제도를 운영하는 것이 바람직하다고 판단된다. 또한 감사의 수용성 및 만족도 제고를 위한 체계적인 접근이 필요하다. 대부분의 기관들에서 감사의 수용성 및 만족도 제고를 위한 제도적인 노력이 부족한 부분이 발견되었고, 수용성과 만족도의 절대적 수치도 개선의 여지가 많은 것으로 나타났다. 특히 기관 평균보다도 감사가 집중되는 부문별 조직구성원들의 수용성과 만족도를 개선할 수 있는 맞춤형 접근이 요망된다.
- 넷째, 일부 기관을 제외하고 많은 기관에서 아직도 현업부서에서 사용되는 방만경영 체크리스트의 체크항목을 e-감사시스템에 탑재·반영하여 현업부서의 자율점검 및 감사부서의 점검활동이 시스템 상에서 효율적으로 이루어지지 않고 있는 것으로 확인되었다. 현업부서 자율점검의 실효성을 제고하기 위해 자율점검 체계의 고도화 노력이 요구된다. 마지막으로, 극소수의 기관을 제외하고 대부분의 기관에서 실시하고 있는 방만경영 예방 및 재발방지를 위한 교육활동에 있어 여전히 개선의 여지가 있는 것으로 확인되었다. 실효성 있는 교육활동이 되기 위해서는 피교육자를 대상으로 교육의 성과를 면밀히 평가하여 분석하고 이를 차기 교육계획의 수립에 활용하는 환류노력이 필요하다. 또한 기관의 한정된 시간과 자원을 효율적으로 활용하고 교육의 실질적 성과를 제고하기 위해서는 청렴교육을 포함한 방만경영 예방 및 재발방지를 위한 교육에 대한 수요분석을 기반으로 체계적이고 종합적인 별도의 교육계획을 수립하여 이에 따라 일관성 있는 교육활동을 추진할 필요가 있는 것으로 판단된다.

(2) 준정부기관

- 내부통제 기능 강화를 위한 상임감사와 감사부서의 노력과 성과를 측정하는 이 지표에 있어서는 ‘보통’에 해당하는 C등급에 평가 대상기관의 절반에 해당하는 15개 기관(50%)이, ‘다소 양호’ B등급 이상인 기관이 12개(40%), 그리고 ‘다소 미흡’에 해당하는 D등급 기관이 3개(10%)로 분포되어 있다. 전년에 비해 ‘다소 미흡’에 해당하는 기관의 비중이 줄어 들고 ‘양호’에 해당하는 기관의 비중이 늘어난 것이 하나의 특징으로 보이는데, 이는 기관마다 새 정부 들어 상임감사가 새로 바뀌면서 새로운 사회적 변화나 국민 눈높이에 맞춰 감사 시스템을 한 단계 발전시키기 위한 노력이 예년에 비해 활발히 이루어진 결과라고 판단된다. 특히, 전년도에 이어 연속해서 평가를 받은 기관의 경우 전년도 평가에서 지적 받은 외부전문가의 활용, 퇴직자의 이해상충 회피, 공익신고의 활성화, 컨설팅 감사 활성화, 사회적 이슈사항의 재발방지 환류체계 강화, 방만경영 예방 고도화 등 주요 내용을 대부분 수용하여 눈에 띄는 성과를 거두었던 것이 주요 요인으로 작용한 것으로 보인다.
- ‘내부통제 기능 강화’ 지표를 평가하는 과정에서 발견된 기관유형별 특징과 그에 관련된 제언들을 정리하면 다음과 같다.
 - 우선 본 지표에서는 위탁집행형에 속하는 상대적으로 규모가 큰 기관들이 대체로 높은 등급을 획득했다고 분석된다. 즉, 대한무역투자진흥공사, 한국전기안전공사 등 기관의 규모가 클수록 상위 등급 쪽에 많이 분포되어 있다. 이는 규모가 큰 기관들이 외부전문가 활용, 공익신고, 환류 시스템 등 내부통제에 필수적인 요소들을 비교적 잘 갖추고 대응하고 있을 뿐 아니라, 상임감사들이 대형기관의 특성을 고려하여 시스템이나 규정에 기반을 둔 감사에 중점을 둔 결과로 보여 진다. 규모가 작은 기관의 경우 감사의 개인적 역량이나 철학, 활동내용에 따라 기관별로 등급의 편차가 크게 나타나는 경향을 보였다.
 - 둘째, 작년에 이어 평가를 연속 받은 기관의 경우 대체로 높은 등급을 획득했다고 분석된다. 이는 외부전문가 활용, 공익신고 활성화, 퇴직자 통제 등 지적사항을 대부분 수용하여 관련 규정을 개정하거나 모의 훈련, 설문조사 등을

실시하여 지속적으로 내부통제시스템을 상당부분 개선한 결과로 보인다. 작년에 평가를 받지 않고 올해 평가를 받은 기관의 경우 올해 평가시 권고되거나 지적된 사항들을 기관실정에 맞게 충실히 이행하여 관련 규정이나 시스템을 적절히 개선할 경우 내년 평가 시 등급이 상승될 가능성이 높음을 보여준다고 하겠다.

- 셋째, 상임감사의 출신별로 등급이 갈리는 경향이 나타났다. 관료나 감사원 출신의 감사가 속해있는 기관들이 대체로 중간등급의 점수를 획득한 것으로 분석된다. 이는 전문성을 살려 감사업무 전반에 대해 꼼꼼하고 치밀하게 추진함으로써 감사업무가 짜임새 있게 운영되는 장점이 있는 반면, 감사의 철학이나 소신에 따라 상부로부터의 통제 위주의 단기적인 감사가 이루어지는 경우도 있기 때문인 것으로 판단된다. 직원들의 의견을 광범위하게 수렴하는 ‘자율 감사’를 보다 강화할 필요가 있다고 판단된다. 외부 시민단체나 정치권 출신은 기관별로 등급의 편차가 크게 나타났다. 대체로 사회적 가치를 강조하는 경향을 보였으며, 열정을 갖고 현장과의 소통을 강조하며 적극적인 경영제언을 하는 장점이 눈에 띈 반면, 감사 기획, 현안과제 발굴, 위험요소 식별, 환류체계 구축 등 감사의 전반적인 프로세스에 대한 이해가 다소 부족한 측면을 보였다. 감사의 기본에 충실한 ‘전문 감사’를 보다 강화할 필요가 있다고 판단된다.
- 넷째, 금융관련 기관들의 등급이 대체로 저조한 경향을 보였다. 이러한 결과는 재무적 위험요소에 대한 단기적 사고예방 감사에 중점을 둔 나머지 다른 기관들에 비해 필수적인 내부통제시스템이 다소 확고하게 정착되지 못한 때문인 것으로 분석된다. 특히, 신고채널이 윤리경영실과 감사실로 이원화되는 등 여러 문제점으로 인해 공익신고가 극히 부진하고, 금융사고의 특수성상 적극행정면책에 소극적인 경향을 보이는 문제점이 눈에 띄었다.
- 마지막으로, 채용비리, 임직원 복리 부당지원, 계약비리 횡령 등 사회적 물의를 빚는 등의 사고가 발생했거나, 국민권익위원회의 청렴도 평가가 낮은 경우 감사 및 감사부서의 적극적인 개선 노력에도 불구하고 대체로 등급이 저조한 경향을 보였다. 이는 그 사고에 상응한 강력한 감사 대응체계가 구축되기

하였으나 그 수습과 제도개선의 효과가 아직 명확하게 드러나지 않아 평가에 반영되기 어려웠던 데 기인한다. 앞으로 그러한 제도개선이 지속가능한 형태로 조직에 뿌리를 내린다면 평가에 좋은 영향을 줄 것으로 기대된다.

○ 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 추진하고자 하는 움직임을 보였다. 그리고 기관 고유의 부정위험을 발굴하고 취약요소에 대한 감사자원의 집중 배분으로 재정상 처분이 증가하는 등 감사 효과를 극대화하는 기관들이 공통적으로 늘어났다. 특히, 준법 감시 인력을 증원하고, 준법감시인 운영기준을 제정하는 등 내부 감사인력을 늘리고 이를 효율적으로 활용하고자 하는 움직임이 두드러졌다.
- 둘째, 감사자문위원회, 청렴시민감사관, 윤리운영위원회, 감사처분심의위원회 등을 통해 다방면의 외부전문가를 활용하여 감사의 품질을 높이고 외부의 다양한 시각을 반영하려는 기관들이 늘어났다. 청렴우수기관이나 유사업무를 하는 기관과 업무협약을 체결하고 교차감사를 실시하여 감사우수사례를 벤치마킹하는 기관들도 대폭 늘어났다.
- 셋째, 대부분 기관들이 지적위주의 감사를 지양하는 한편, 관행적 업무처리나 불합리한 프로세스에 대한 컨설팅 감사나 일상감사를 대폭 확대하여 의견제시율이 증가하는 등 예방감사를 중시하는 경향을 보였다.
- 넷째, 안전, 양성평등, 고용평등 등 사회적 가치를 감사전략 목표에 추가하여 동 분야에 대한 감사영역을 확대하는 등 최근의 정부 정책의 변화에 능동적이고 선제적으로 대응함으로써 성과를 제고하려는 기관들이 눈에 띄었다.
- 다섯째, 최근 크게 사회적 문제가 된 채용비리 근절을 위해 거의 대부분의 기관들이 채용절차의 전 과정 블라인드화, 외부 위원의 참가확대, 채용비리 행위자에 대한 불이익 처분근거 명시 등을 주요 내용으로 하는 규정 개정 등 내

부통제의 제도화를 빠르게 진행하고 있는 것이 인상적이었다.

- 여섯째, 최근 또 다른 사회적 문제로 떠오르고 있는 ‘갑질 (힘희롱)’ 비리 근절을 위해 대부분의 기관들이 갑질신고지원센터를 신설하고 피해신고에 대한 적의 조치를 취하였으며, 불공정 계약 사전 검토제 도입, 계약/구매 체크리스트의 갑질 방지 자가점검 실시 등 더욱 선제적으로 내부통제시스템을 강화하는 기관도 있었다.
- 일곱째, 최근 정부의 공무원 행동강령 개정에 따라 퇴직자와의 사적접촉 신고 의무가 추가(‘18.4월)되는 등 통제가 강화되는 추세를 고려하여 많은 기관들이 퇴직자에 대한 전관예우 방지장치를 강화하였다. 퇴직자 표준 통제절차를 정비하여 퇴직자에 대한 정보유출 점검, 보안교육, 이해상충 점검을 실시하였으며, 임직원행동강령 등 관련 규정에 사적 접촉의 제한, 특혜제공 금지 등 기본적인 사항을 규정한 기관들이 늘어났다.
- 마지막으로, 방만경영 예방 고도화 노력의 일환으로 많은 기관들이 일상감사를 강화하였다. 일상감사 의견서 발부건수와 의견서 발부율이 전반적으로 전년 대비 향상되었고, 일부 기관은 일상감사책임실명제, 일상감사사전검토제 등을 도입하여 방만경영 예방 관련 일상감사 활동의 실효성을 제고하고자 하였다.

○ 이러한 긍정적인 움직임에도 불구하고, 대부분의 기관들에 있어 여전히 공통적으로 미흡하거나 추가로 보완해야 할 사항들을 정리하면 다음과 같다.

- 첫째, 중장기 감사전략에 명시된 감사목표나 감사방향에 대한 구체적인 실행 계획이나 성과가 분명하게 드러나지 않고 있는 것으로 보인다. 기관을 둘러싼 환경과 현안과제를 고려하여 감사방향의 우선순위를 정하고 한정된 감사자원을 그쪽에 집중하여 성과를 극대화할 필요가 있다. 이를 위하여 감사방향에 따른 전략과제의 연차별 계량목표를 설정하고 목표달성 여부를 주기적으로 점검하여 다음 연도에 반영하고 보완 발전시키는 등 실제로 조직의 내부통제 강화로 연계되기 위한 세밀한 실행체계를 수립할 필요가 있다.
- 둘째, 공익신고 활성화를 위해 다수의 기관들이 관련 지침 제정, 홍보 등의

노력을 기울이고는 있으나, 포상기준에 일치하는 실질적 의미의 부조리 공익 신고가 대체로 저조한 실정이다. 공익신고의 익명성에 대한 조직 구성원들의 신뢰를 향상시키는 조치가 특히 요구되므로 외부위탁 확대나 부패행위 신고자에 대한 보호 강화, 포상 조치를 널리 홍보하거나 익명 모의신고 훈련, 익명신고에 대한 신뢰도 조사를 실시하는 것이 바람직할 것이다. 특히, 신고채널이 윤리경영실과 감사실로 이원화되어 있는 기관의 경우 신고실적이 특히 저조한 바, 신고채널을 감사실로 일원화하여 통합 운영한다든지, 감사핫라인, 청렴우체통 등 신고자의 익명성이 보장되는 다양한 신고채널을 운영하는 등 적극적인 대책을 강구하는 것이 요구된다.

- 셋째, 대부분 기관들이 예방적 내부통제를 중시하고는 있으나, 직원들의 신청에 의한 자발적인 컨설팅 감사는 아직 부족한 것으로 보인다. 신청 직원들의 불이익이 없도록 적극행정의 면책범위를 확대하고 책임감경제도의 도입, 외부 전문가로 구성된 면책심사위원회의 구성, 별도의 독립된 지침 명문화 등 적극적인 대책을 강구하는 것이 바람직할 것으로 판단된다.
- 넷째, 내부통제 강화를 위하여 관련 규정에 대한 제·개정이 활발히 이루어지고 있으나, 그 운용 효과에 대한 체계적인 관리가 미흡한 것으로 보인다. 법률, 회계 전문가, 청렴시민감사관 등을 활용하여 규정에 대한 부패영향평가를 정기적으로 실시하는 것이 바람직할 것으로 판단된다.
- 다섯째, 감사 품질평가를 실시하고 있으나, 피감사인의 권익을 보호함으로써 감사의 수용성을 증대하고 감사 신뢰도를 제고하기 위한 조치가 미흡하다고 판단된다. ‘내부변호인제도’를 활성화하여 피감사인 입장을 대변하는 집행부서의견 진술기회를 제공하고, 감사처분심의위원회에 노무사 등 외부 위원이 참여하도록 함으로써 감사결과 처분요구의 공정성을 확보하는 노력이 필요하다.
- 마지막으로, 방만경영 예방 체크리스트를 이용한 자가점검을 실행하고 있으나 개선의 여지가 상당하다. 체크리스트 점검항목 내용이 모호하거나 지나치게 단순하게 기술되어 있어 점검의 실효성이 의심되는 경우, 위험수준, 발생가능성 등 체크리스트 이용자에게 제공되어야 할 기본정보가 누락되어 있는 경우 등이 다수 발견되었다. 아울러 체크리스트가 e-감사시스템에 탑재되어 운영

되고 있지 않아 현업부서에 의한 자가점검과 이에 대한 감사부서의 확인·점검 활동이 효율적으로 이루어지지 못할 우려 역시 적지 않은 기관에서 제기되었다. 체크리스트를 활용한 자가점검이 방만경영 예방에 실질적으로 기여하기 위해서는 점검항목의 구체성을 높이고 위험요소별 기본정보를 보강하는 등 체크리스트 내실화가 요구되며, 체크리스트를 활용한 현업부서의 자가점검과 자가점검 결과에 대한 감사부서의 확인점검 및 승인이 e-감사시스템에서 가능하도록 하여 자가점검을 통한 방만경영 예방활동의 효율성을 제고할 필요가 있다.

제 2 장

기관별 상임감사·감사위원 직무수행실적 평가결과

1

공기업 1

1. 인천국제공항공사
2. 한국가스공사
3. 한국공항공사
4. 한국도로공사
5. 한국수자원공사
6. 한국지역난방공사
7. 한국철도공사
8. 한국토지주택공사

1. 인천국제공항공사

❖ 평가결과요약

평가범주	평가지표	가중치		등급
		비계량	계량	
감사역량	감사의 전문성 확보	25		B ⁰
	감사의 윤리성 및 독립성 확보	25		B ⁰
	소 계	50		
직무수행성과	내부통제 기능강화	20		B ⁺
	내부감사 운영성과 및 사후관리의 적정성 (감사원 자체감사활동 심사결과 반영)		25	18.53
	기관의 청렴도 (국민권익위원회의 청렴도 측정결과 반영)		5	3등급
	소 계	20	30	
전체 합계		70	30	

1. 감사의 전문성 확보

① 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 노력 및 성과와 관련하여 상임감사의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 상임감사는 “세계적 공항전문기업 실현에 기여하는 경영 파트너”를 감사비전으로 설정하고, 4대 전략방향으로 “경영성과 향상 기여, 내부감사 효율성 증대, 공기업 최고 감사역량 확보, 청렴한 인천공항 구현” 등을 설정하고 감사비전과 전략방향에 걸맞은 감사활동을 적극 추진하였다. 둘째, 감사실 정원이 21명으로써 기관 전체 정원 1,627명의 1.29%에 달하여 높은 비율을 유지하고, 감사인 평균 근속연수가 2016년 30.30개월, 2017년 34.33개월, 2018년 34.75개월로 점차 증가하여 감사실 전문성 확보를 상당 부분 이루었다. 셋째, e-감사시스템을 활용하여 감사업무 고도화를 추진하고 있는바, 감사 수행과정에서 발생한 리스크를 유형별로 관리하고, 실지감사 시 감사시스템을 활용하여 7개 분야 34개 시나리오에 대한 실시간 모니터링을 실시하였다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 상임감사는 직무 전문성과 감사 전문성을 강화하기 위하여 노력한 점은 인정되나, 상임감사의 역량진단을 통해 취약역량을 파악하고 교육 훈련에 연계하는 체계적 맞춤형 교육계획 수립 활동은 다소 미흡한 것으로 보이므로 상임감사의 보유 역량과 취약 역량을 분석하여 ‘감사 자체 전문성’을 더욱 높일 수 있도록 개선함이 바람직해 보인다. 둘째, 외부전문가 적극 활용을 통한 감사전문성 향상을 도모하고 있는바, 감사위원회와 감사자문위원회, 청렴옴부즈만의 활동체계를 보다 유기적으로 구축할 필요가 있다. 위원회에서 논의된 외부 전문가들의 제언이 기관 운영에 반영될 수 있도록 보다 적극적인 환류 노력도 필요한 것으로 판단된다.

② 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사실의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사실의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 기관은 국민체육진흥공단, 한국공항공사, 한국철도시설공단 등과 인력지원을 교류하여 감사인 전문성을 보완하는 교차감사를 활성화하였다. 교차감사는 타 기관 감사실과 협력감사를 실시함으로써 반면교사의 학습기회로 삼을 수 있고, 타 기관 감사실의 감사기법을 공유할 수 있으므로 계속 확대 실시함이 바람직해 보인다. 둘째, 재무·회계 분야에 전문성 있는 비상임감사위원을 추가 선임하여 감사위원회와 감사자문위원회, 청렴옴부즈만제도를 활성화시켜 감사 전문성 향상을 적극 도모하였다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 감사실의 감사전문인력 유지 노력을 위하여 학습동아리를 구성하여 운영하였는바, 희망자의 경우 감사실 외의 직원들에게도 문호를 개방하고 상호 토론방식으로 운영하는 등 그 활동실적을 체계화하여 보다 활성화할 필요가 있다. 둘째, 감사인 성과평가 체계를 구축하고, 내부감사의 품질평가 분석결과를 토대로 적극적인 환류 노력을 강화함으로써 감사품질 향상을 지속적으로 추진함이 바람직해 보인다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “감사의 전문성 확보” 지표에 대하여 “B⁰”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. 첫째, 이전 평가에서 업무추진비 공개범위 및 절감액 등이 미흡하다는 지적 사항에 대한 개

선으로, 윤리기준 준수를 위해 업무추진비의 세부 사용내역을 100% 홈페이지에 공개하고, 업무추진비를 예산 대비 52% 절감한 것은 상임감사의 긍정적 노력으로 인정된다. 둘째, 상임감사 차원의 체계적인 사회공헌활동이 미흡하다는 이전 평가에 대한 개선으로 인천소재 아동복지센터에서 총 10회 시행하여 타 공기업에 모범사례로 전파된 것은 긍정적 노력으로 인정된다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 기관의 사회공헌활동을 수행할 때 지역경제 활성화, 지역소외계층 지원, 지역일자리 창출 등 사회적 가치의 실현을 위한 활동 및 기관의 전문성과 연계된 전략적 사회공헌활동이 균형적으로 배분되어 추진될 수 있도록 조금 더 체계적으로 접근할 필요가 있다.

② 윤리경영 지원을 위한 감사의 활동과 노력 및 성과는 적절한가?

- 윤리경영시스템개선과 반부패 윤리인프라 구축과 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 내부신고의 활성화를 위하여 회원가입 없이 휴대폰 본인인증으로 신고가 가능하도록 쉽고 편한 신고시스템을 운영하고 있고, 3개의 익명신고시스템과 2개의 기명신고시스템을 운영하는 등 다양한 노력을 기울이고 있는 것은 긍정적 노력으로 인정된다. 둘째, 이해, 공감, 소통, 참여 등 다각적으로 교육을 실시하여 교육효과를 제고하고, 전 부서의 간부급 이상을 대상으로 간담회를 직접 개최한 노력은 인정된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 기관에서 운영하고 있는 공익신고 활성화를 위한 익명신고시스템(레드휘슬)이 일반국민까지 대상이 확대되어 있어서 내부비리 및 부패신고를 활성화하려는 취지와는 다소 부합하지 않는 측면이 있다. 따라서 내부직원 및 협력업체 직원을 대상으로 하는 시스템과 일반국민을 대상으로 하는 시스템을 분리하는 방안에 대하여 고민할 필요가 있다. 둘째, 임직원의 윤리의식 및 청렴의식 내재화를 위해서는 찾아가는 현장교육과 같이 상임감사의 직접적인 현장과의 소통 노력이 요구되나, 다른 우수기관에 비하여 실적이 다소 부족하므로

이에 대한 추가적인 노력이 요구된다.

③ 감사의 독립성 확보노력은 적절한가?

- 독립적 감사업무 수행 및 인사, 성과평가 독립성 확보와 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 국제내부직무감사기준(IPPF)을 준용하여 조직, 예산, 성과평가, 교육, 인사/노사, 권한의 6개 분야로 분류하고, 각 분야별로 지표를 설정하고 지수화 하여 독립성 정도를 체계적으로 관리한 것은 독립성 확보를 위한 노력으로 인정된다. 둘째, 기관의 예산이 2016년 전년대비 10% 하락하였고 2017년 3.8% 하락하는 등 지속적인 하락 추세에 있음에도 불구하고, 감사부서의 예산은 2017년 12.5% 증가하였고 2018년에도 57.1% 증가하는 등 지속적인 증가추세를 보이고 있어 감사부서의 독립성 확보를 위한 상임감사의 노력은 긍정적으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 상임감사가 총 11회 이사회에 참석하였는데, 이사회에서 의견개선 건수는 단 2회로 다소 부족하고, 그 내용도 핵심적 성과를 보인 사례로 평가되 기에는 다소 부족하므로 경영전제를 위한 상임감사의 추가적인 노력이 요구된다.

④ 기관의 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 노력 및 성과는 적절한가?

- 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 기관의 업무특성 등을 고려하여 4대 추진전략으로 ① 국민신뢰에 반하는 채용비리를 근절하고, ② 재난/안전체계 점검 및 제도개선 대책을 강구하며, ③ 회계부정 방지를 위한 상시 모니터링을 실시하고, ④ 사회적 가치 실현 위한 관련 규정을 재정비 등을 선정하여 대처하였다. 둘째, 각종 비위행위 차단을 위하여 직원 채용비리 근절을 위하여 채용 전 과정에 감사인 참관 모니터링을 실시하고, 건설사업 및 시설개선사업에 모니터링을 실시하며 특정감사를 실시하였고, 투명경영을 위한 재무감사를 강화하였으며, 사회적 가치 실현을 위한 관련 규정을 재정비하였다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 감사원에서 채용비리 특별점검 대상 기관으로 지정되었는바, 그러한 사건 발생 전후로 감사실 대응이 적절하였는지 되돌아보고 감사실에서 자체 대처방안을 점검함으로써 향후 유사한 사례가 발생하지 않도록 적극적으로 노력함이 바람직하다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “감사의 윤리성 및 독립성 확보” 지표에 대하여 “B⁰”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. 우선 기관의 경영환경을 고려할 때 자회사 경영안정, 4단계 건설사업, 그리고 해외사업 리스크 관리의 3대 주요 현안과제 선정의 적정성이 인정된다. 또한 3단계 내부통제 시스템과 감사위원회, 감사자문위원회, 청렴옴부즈만 등 외부통제 시스템의 적절한 결합이 발견된다. 이러한 현안과제에 따라 감사자원을 특정감사에 집중 배분하는 등의 전략적 고려 역시 돋보인다. 나아가 3단계 내부통제의 2단계 제도로써 리스크관리위원회, 투자심의위원회, 전사위기관리체계, 공항안전관리시스템 등 분화된 제도들을 통해 전담통제기능을 수행하게 한 부분이 돋보인다. 이러한 요소들은 전반적으로 감사계획의 적정성과 예방적 내부통제를 위한 기관의 고려를 반영하는 것으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 해외투자 관련 예상되는 리스크 관리가 중장기 감사계획 구상에 보다 명시적으로 포함되어 향후 해외투자 확대시 필요한 감사 인프라를 선제적으로 구축해나가는 노력이 바람직하다고 판단된다. 이러한 전략적 설정은 상임감

사의 해외투자 관련 보다 활발한 경영제언 등과 연계되어 실천되고 그 성과가 측정되는 것이 바람직할 것으로 판단된다. 또한 다양한 형태의 근로계약 전환이 이루어진 가운데 신규직원에 대한 복무교육 등 집중관리 방안도 고려될 필요가 있는 것으로 평가된다.

② 내부통제시스템이 효과적으로 운영되고 있으며, 성과와 개선노력은 적절한가?

- 내부통제시스템의 효과적인 운영과 성과 및 개선노력과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 제2터미널 안정화, 비상대응 및 안전체계 점검 등 주요 감사지점에 대한 특정감사를 19회 수행한 노력의 성과가 인정된다. 또한 공정채용 등 자회사 관련 리스크 관리를 위한 노력이 인정된다. 이러한 부분은 기관 경영에 있어서 사회적 관심도가 특히 높은 부분으로서, 감사 성과의 부가가치가 높은 부분에 대해 기관의 감사활동이 적절히 이루어진 것으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점과 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 상임감사의 이사회 출석률과 경영제언에서 일정한 성과가 인정되나 특히 해외사업 견제와 같은 주요 영역에 대한 의견 개진이 보다 활발히 이루어질 수 있었을 것으로 판단된다. 비록 이사회, 감사위원회, 경영전략회의 등 다양한 경로를 통한 경영제언이 이루어진 점이 인정되나, 최고의사결정기구 수준에서 보다 적극적인 제언은 독자적인 의미가 있다는 점에서 이러한 노력의 확대는 보다 긍정적으로 평가될 수 있을 것으로 판단된다.

③ 내부감사결과물에 대한 공유 및 피드백 활동은 적절한가?

- 내부감사결과물에 대한 공유 및 피드백 활동과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 적극행정면책 신청은 직원들이 이에 대한 인식이 중요한 바, 적극행정면책제도 고도화를 위한 외부위원 확충, 홍보 등의 노력이 인정되며 4건의 신청면책이 이루어지는 등 제도의 활성화 정도가 인정된다. 또한 2017년 14건에서 2018년 44건으로 모범사례 발굴을 대폭 확대하는

노력을 통해 유사사례 발생 방지의 효과를 기대한 부분의 적절성이 인정된다. 전반적으로 이러한 노력을 통해 감사활동에 대한 피감 구성원들의 인식과 평가가 개선된 것으로 나타난 점이 인정된다.

- 다만, 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 모범사례 발굴이 바람직한 부분은 인정되나 여전히 보다 직접적인 진단과 개입을 통한 유사사례 재발 방지 노력도 병행되어야 할 필요성이 발견된다. 이는 특히 인력구조의 재편에 따라 장단기 전략을 구분하여 신규인력을 중심으로 한 단기적인 공유전략과 전체 구성원을 대상으로 한 장기적인 공유전략을 나누어 접근하는 것이 바람직할 것으로 판단된다.

④ 방만경영 예방, 적발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 방만경영의 예방, 적발을 위한 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 새롭게 수립된 중장기 감사전략을 반영하여 별도의 중장기 방만경영 예방추진계획을 수립하고 전략과제와 세부실행과제를 설정하였다. 현업부서의 대상 및 점검주기를 확대하는 등 자율점검제도를 개선하였다. 체계적이고 종합적인 청렴교육계획을 수립하고 교육실시 이후 교육만족도 평가를 실시하여 교육의 실효성을 제고하기 위해 노력하였다. 임직원 관련 사고와 방만경영 외부지적사항이 발생하지 않은 점도 긍정적이다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 임대차계약서상 불공정약관에 대한 공정거래위원회의 시정 요구 등은 방만경영 예방 및 적발 활동의 성과가 여전히 다소 미흡한 것을 방증하는 것이라고 판단된다. 재발방지를 위한 제도적 개선 노력이 필요할 것으로 보인다. 기관의 내부신고제도의 활성화 노력에도 불구하고 내부신고 건수가 전무한 점은 제도 개선의 여지가 많은 것으로 판단된다. 제도의 실효성을 제고하기 위해 신뢰도 및 인지도 조사의 실시를 통한 철저한 원인분석과 이를 기반으로 제도의 개선 및 홍보 강화 등의 노력이 요구된다. 체계적인 교육계획 수립 및 교육성과 평가 실시에도 불구하고 방만경영 예방교육이 청렴교육 위주로 실시되고 있는

바, 방만경영 예방의 맞춤형 교육의 비중을 다소 확대할 필요가 있을 것으로 판단된다.

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

2. 한국가스공사

❖ 평가결과요약

평가범주	평가지표	가중치		등급
		비계량	계량	
감사역량	감사의 전문성 확보	25		C
	감사의 윤리성 및 독립성 확보	25		A ⁰
	소 계	50		
직무수행성과	내부통제 기능강화	20		B ⁺
	내부감사 운영성과 및 사후관리의 적정성 (감사원 자체감사활동 심사결과 반영)		25	19.68
	기관의 청렴도 (국민권익위원회의 청렴도 측정결과 반영)		5	3등급
	소 계	20	30	
전체 합계		70	30	

1. 감사의 전문성 확보

① 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 노력 및 성과와 관련하여 상임감사의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 상임감사는 “투명·경쟁력 있는 한국가스공사 실현을 위한 경영 동반자”를 감사비전으로 설정하고, 4대 전략목표로 “핵심사업 건전성 제고, 사회적 가치 증진 기여, 방만경영 예방 강화, 감사인 전문역량 수준 제고”를 설정하여 감사비전과 전략목표에 걸맞게 감사활동을 적극 추진하였다. 둘째, 2018년 말 현재 감사실 정원이 36명(현원 36명)으로써 기관 전체 정원 3,844명의 0.94%를 유지하였고, 감사인 평균 근속연수는 2017년 36.57개월에서 2018년 40.65개월로 증가한 것으로 나타나 긍정적으로 평가된다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 상임감사는 관련 기관에서 상임감사를 역임한 적이 있는 사람으로서 직무 전문성과 감사 전문성을 강화하기 위하여 노력한 점은 인정되나, 감사 철학과 방향을 반영한 역량진단모형을 구축하고 상임감사의 보유 역량과 취약 역량을 파악하여 이를 바탕으로 체계적인 교육계획을 수립하고 이수함으로써 ‘감사 자체 전문성’을 더욱 높일 수 있도록 개선함이 바람직해 보인다. 둘째, 기관은 비상임감사위원의 전문역량을 활용하기 위하여 노력하고 있는바, 감사위원회의 활동체계를 보다 유기적으로 구축하여 활발하게 전개할 필요가 있다. 위원회에서 논의된 외부 전문가들의 제언이 기관 운영에 반영될 수 있도록 보다 적극적인 환류 노력도 필요해 보인다.

② 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사실의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사실의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 이전 평가당시 지적사항 중 하나였던 교차감사 확대 및 개선방안 수립 필요성에 적극 대응하여 상당한 성과를 거양하였다. 한국감정원, 한국

수력원자력, 한국전력공사, 한국석유공사, 한국철도공사 등과 교차감사를 실시하여 부실 자산관리 적발사례를 공유하고, 에너지 수급관리 등 여러 분야에 대한 전문성을 보완하는 계기가 되었다. 둘째, 기관은 감사업무 수행에 필요한 전문역량 강화를 위해 노력하여 다양한 자체 교육을 시행하였고, 특별조사단 구성에 있어서 특성별 조사단의 전문성을 상당히 보강한 점은 바람직하게 평가된다. 이러한 전문역량 강화를 통하여 일상감사 의견제시율이 전년도보다 증가하였고, 경영활동 제도개선 요구건도 전년도보다 증가하는 상당한 성과를 거양하였다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 감사인 성과평가 체계를 구축하고, 감사실 직원들간 상호교감을 높이는 감사멘토그룹 지정 등을 통하여 감사품질 향상을 지속적으로 추진함이 바람직해 보인다. 나아가, 고객지향적인 감사프로세스 개선 등 감사품질을 제고할 수 있도록 보다 체계적이고 다양한 관리적 접근도 필요해 보인다.
- 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. 첫째, 사회공헌활동을 위하여 사회공헌 추진계획에 대한 자문을 구하고, 상임감사 주도로 취약계층에 대한 사회공헌활동을 확대한 것과 청렴행복콘서트를 개최하여 사회적 가치 실현과 지역경제 활성화를 지원하는 기반을 마련한 것은 상임감사의 사회적 책무 준수를 위한 적극적 노력으로 긍정적으로 평가된다. 다만 기관 사회공헌은 기관의 전문성을 토대로 수행되는 것이 바람직하므로 향후 기관의 전문성과 연계된 사회공헌활동의 비중을 더욱 확대하는 것이 바람직할 것이다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 윤리기준 준수를 위해 의전 최소화, 구내식당 이용 등의 고위간부 특권 내려놓기와 관련된 노력과 업무추진비 집행금액의 전년대비 31% 절감 노력은 인정되나, 다른 우수기관에 비하여 상임감사의 솔선수범 차원에서의 노력은 다소 부족하므로 추가적인 노력이 요구된다.

② 윤리경영 지원을 위한 감사의 활동과 노력 및 성과는 적절한가?

- 윤리경영시스템개선과 반부패 윤리인프라 구축과 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 전 직원을 대상으로 청렴소양, 부패사례 및 폐해, 부패방지제도 등 부패예방 교육을 중점적으로 실시하고, 협력업체 직원을 대상으로 부패예방 및 청렴교육을 실시하였다. 또한 ‘찾아가는 청렴교육’ 및 간담회를 25회 2,939명을 대상으로 개최한 것은 상임감사의 현장소통을 통한 윤리의식 확산 노력으로 인정된다. 둘째, IT 기반 익명제보 및 비위적발시스템을 운영하고 있으며, 해외사업안심제보센터, 갑질신고지원센터, 비정규직채용조사센터 등 현안별 맞춤형 익명제보시스템을 운영한 노력이 있었다. 또한 공익신고처리 및 신고자 보호 등에 관한 운영지침과 부패행위신고 및 신고자 보호에 관한 지침을 개정하는 등 공익신고자의 신분노출 방지 및 보호를 위한 상임감사의 노력은 긍정적으로 평가된다.

③ 감사의 독립성 확보노력은 적절한가?

- 독립적 감사업무 수행 및 인사, 성과평가 독립성 확보와 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 국제내부감사기준(IPPF)을 준용하여 8개 부문 19개 항목에 대해 세부 지표를 설정하여 KOGAS형 독립성 진단체계를 정립하고 성과지수가 개선되고 있는 것은 감사의 독립성 확보를 위한 노력으로 긍정적으로 평가된다. 둘째, 경영제언 5회, 경영견제 26건 등의 노력과 LNG 캐나다 사업에 대한 투가지분 축소 및 투자총량제 도입 등에 대한 제언으로 투자리스크를 축소하고 방만경영을 사전에 예방한 것은 상임감사의 적극적인 경영견제 노력으로 인정된다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 전체부서 대비 감사부서의 예산비중 및 승진비중의 추세는 잘 유지되고 있으나, 인원비중의 경우 다소 축소되었으므로 이에 대한 상임감사의 추가적인 노력이 요구된다.

④ 기관의 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 노력 및 성과는 적정한가?

- 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 기관의 업무특성 등을 고려하여 5대 중점 점검 대상을 ① 안전·환경법규 위반, ② 채용비리, 고용차별, 양성평등 위반, ③ 회계부정, ④ 불공정거래, ⑤ 조세포탈 등으로 선정하여 예방조치를 하도록 하였다. 둘째, 중대 위법행위 위반 방지를 위한 집중 점검으로 사전 예방 조치를 하고, 개별 점검 대상별로 자체 감사 등을 실시하였으며, 분야별 제도정비를 하면서 내재화에 노력하여 5대 중대 비위 척결을 위한 예방체계를 마련하였다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 국민권익위원회 등 정부합동조사단에 의하여 비정규직의 정규직 전환과정에서 문제점이 제기되었는바, 그러한 사건 발생 전후로 감사실 대응이 적정하였는지 되돌아보고 감사실에서 자체 대처방안을 점검함으로써 향후 유사한 사례가 발생하지 않도록 적극적으로 노력함이 바람직하다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “감사의 윤리성 및 독립성 확보” 지표에 대하여 “A⁰”로 평가한다.

3. 내부통제 기능강화

① 감사계획과 예방적 내부통제 진단활동이 적절하게 설정되어 운영되고 있는가?

- 감사계획과 예방적 내부통제 진단활동과 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음

과 같은 노력과 성과를 인정한다. 우선 사회적 가치 실현 및 책무 이행을 위한 중장기 감사계획 설정의 적정성이 인정된다. 특히 이러한 차원에서 사회적 관심이 높은 해외사업에 대한 감사 개선 노력이 인정된다. 나아가 신규 LNG 장기 계약과 같은 고위험 과제를 현안과제로 선정하고 성과감사 등 집중적으로 자원을 투입하고자 계획한 점의 전략적 적정성이 인정된다. 전반적으로 기관은 사회적 요구를 인지하고 이에 대해 공공기관의 책무성을 확보하고자 감사 차원에서 계획 부분에서부터 노력을 기울인 점이 인정된다. 이러한 노력은 나아가 기관의 경영여건 개선을 위한 노력을 간접적으로 지원하는 의미라는 점에서도 바람직한 것으로 판단된다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 사회적으로 이슈화된 사안들에 대한 전략적 대응 노력에 더하여 기관의 재정 및 사업 여건을 고려할 때, 이미 계획의 세부사항에 반영되어 있는 재무적 고위험, 그리고 환경·보건·안전과 같은 사회적 가치와 관련된 비재무적 위험에 대한 기관의 감사 노력이 지속됨으로써 조직의 건전성이 꾸준히 제고될 필요가 있다고 판단된다.

② 내부통제시스템이 효과적으로 운영되고 있으며, 성과와 개선노력은 적절한가?

- 내부통제시스템의 효과적인 운영과 성과 및 개선노력과 관련하여 감사와 감사 부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 우선 적극적인 컨설팅 감사를 통한 성과들이 인정된다. 특히 미국산 LNG 파나마운하 이용 문제에 대해 일상감사 전 컨설팅을 통해 파나마운하청으로부터 예약불요를 끌어내어 약 189억원의 수송비를 절감하는 성과를 거둔 사안에서 감사 차원의 공헌이 돋보인다. 이러한 컨설팅은 또한 이사회를 통한 상임감사의 활발한 경영 견제 및 지원 활동과 연계되어 있는 것으로 파악된다. 특히 LNG 병커링 시장에 대한 조언 등 기관의 경영여건에 부응하는 상임감사의 경영제언 활동은 바람직한 것으로 평가된다. 나아가 단순히 새로운 제도의 도입을 넘어 세부 영역에서 내부통제시스템을 개선하고자 노력한 부분들이 발견된다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점과 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 내부신고제도 및 적극행정면책제도가 마련되었으나, 적극행정면책 모범사례 1건을 제외하고는 의미 있는 성과가 있다고 보기는 어려운 부분이 발견된다. 이러한 제도들은 한정된 감사역량을 보완하고, 구성원들의 참여와 적극적인 판단을 통해 사후 감사의 수용성도 높일 수 있다는 점에서 그 활성화 방안의 마련과 운영 노력을 경주하는 것이 바람직하다고 판단된다. 특히 해외사업과 같이 통제가 상대적으로 어려운 부문과 안전 문제가 중요한 부문에서 내부신고와 적극행정면책은 상당한 가치를 창출할 가능성이 높다고 판단된다.

③ 내부감사결과물에 대한 공유 및 피드백 활동은 적절한가?

- 내부감사결과물에 대한 공유 및 피드백 활동과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 우선 감사품질에 대한 구성원들의 전반적인 긍정적 평가가 발견된다. 또한 이 과정에서 외부전문가를 포함한 감사자문위원회, 시민대표 등을 포함한 감사전문위원회를 환류 활동에 참여시키는 등 개방적 노력이 인정된다. 또한 공유학습, 규정정비, 시스템 구축, 신고참여 등 네 범주로 세분화하여 유사사례 재발 방지 노력을 다각화하고 일정한 감소 성과를 달성한 점이 인정된다.
- 다만, 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 감사의 만족도가 개선된 점은 인정되나, 아직까지 매우 만족할만한 수준에 이르렀다고 보기는 어려운 점에서 만족도 개선을 위한 꾸준한 노력이 경주되어야 할 것으로 판단된다.

④ 방만경영 예방, 적발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 방만경영의 예방, 적발을 위한 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 방만경영 리스크 평가 및 분석을 통해 고위험요소 34개를 선정하여 예방·적발 관리시스템을 개선하였다. 캐나다사업의 지분축소를 통해 투자비 1.9조원을 절감하는 재무적 성과를 거둔 것은 긍정적이다. e-감사전말관리시스

템을 도입하여 전말관리의 적시성과 정확성을 제고하였다. 현업부서의 자율점검 체크리스트 중 세무 및 계약에 대한 주요 체크리스트는 전산시스템에 반영하여 관리함으로써 현업부서 자율점검 시스템을 일부 고도화하였다. 방만경영 예방교육에 대한 교육만족도 조사를 실시하여 교육성과를 평가한 것도 바람직한 것으로 판단된다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 9건의 방만경영 외부지적사항이 발생한 점과 전년도에 비해 크게 감소하였지만 임직원관련 사고가 1건 발생한 점 등은 방만경영 예방 및 적발활동의 성과가 여전히 다소 미흡한 것을 반영한다고 판단된다. 현업부서의 자율점검용 방만경영 체크리스트 중 정부경영지침 등 추가적인 체크리스트가 e-감사시스템에 확대·반영될 필요가 있다. 교육만족도 조사를 통한 평가는 바람직하나, 만족도 조사의 설문이 2개 항목으로 구성되어 충분히 유용한 결과를 얻기에 다소 미흡한 것으로 판단되므로 보다 정교한 설문구성이 필요할 것으로 보인다. 포상기준에 일치하는 신고나 부조리 공익신고가 저조한 점, 그리고 신뢰도 점수가 다소 낮은 점 등을 고려할 때, 내부신고제도의 실질적 성과는 미흡한 것으로 판단된다. 제도의 실효성을 제고하기 위해 철저한 원인분석과 이를 통한 지속적인 제도의 개선 노력이 필요할 것으로 판단된다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “내부통제 기능강화” 지표에 대하여 “B+”로 평가한다.

3. 한국공항공사

❖ 평가결과요약

평가범주	평가지표	가중치		등급
		비계량	계량	
감사역량	감사의 전문성 확보	25		C
	감사의 윤리성 및 독립성 확보	25		B ⁰
	소 계	50		
직무수행성과	내부통제 기능강화	20		B ⁰
	내부감사 운영성과 및 사후관리의 적정성 (감사원 자체감사활동 심사결과 반영)		25	17.63
	기관의 청렴도 (국민권익위원회의 청렴도 측정결과 반영)		5	4등급
	소 계	20	30	
전체 합계		70	30	

1. 감사의 전문성 확보

① 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 노력 및 성과와 관련하여 상임감사의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 상임감사는 “항공산업의 융성을 유도하는 Intelligent Leading Supporter”를 감사비전으로 설정하고, 3대 감사 전략으로 “감사 전문성 강화, 선진 내부감사 실행, 반부패·청렴 추진체계 구축 및 운영”을 설정하고 감사비전과 전략방향에 걸맞게 감사활동을 적극 추진하였다. 둘째, 내·외부전문 감사인력을 확보하여 전문성을 보완하였는바, 감사자문 위원회와 청렴시민감사관제도를 운영하여 외부 전문가들로 하여금 현장점검에 참여하도록 한 것은 바람직하게 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 감사실 정원이 21명으로 2016년부터 2018년까지 변동이 없는데(현원은 20명) 반해, 기관 정원은 2016년 2,013명, 2017년 2,058명, 2018년 2,406명으로 구성비율이 2016년 1.04%, 2017년 1.02%, 2018년 0.87%로 계속 줄어들고 있어 감사실 증원 노력이 필요하다. 둘째, 상임감사는 직무 전문성과 감사 전문성을 강화하기 위하여 노력한 점은 인정되나, 상임감사의 역량진단을 통해 취약역량을 파악하고 교육 훈련에 연계하도록 하는 체계적 맞춤형 교육계획 수립 활동은 다소 미흡한 것으로 보인다. 감사 철학과 방향을 반영한 역량진단모형을 구축하고 상임감사의 보유 역량과 취약 역량을 파악하여 이를 바탕으로 체계적인 교육계획을 수립하고 이수함으로써 ‘감사 자체 전문성’을 더욱 높일 수 있도록 개선함이 바람직해 보인다.

② 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사실의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사실의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 우수감사인 확보를 위해 감사인 보직요구권, 감사인 전보 우대, 근무평정 우대, 감사활동 지원비 등 제도적인 보완체계를 마련하였고, 감사실

직원들로 하여금 감사분야 국내·국제 공인자격을 취득하도록 함으로써 전문역량을 확보하였다. 둘째, 감사인 평균 근속연수가 2016년 32개월, 2017년 35개월, 2018년 38개월로 계속 증가하고 있는 점은 바람직하다. 셋째, 감사인 전문성을 활용하고 리스크 사전 예방을 위하여 10억 이상 주요 건설사업에 대하여 현장 컨설팅감사를 실시하고 분야별 전문 감사인을 지정하여 컨설팅감사를 실시한 점은 긍정적으로 평가된다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 교차감사를 2회 실시한 것으로 확인되나, 교차감사를 더욱 활성화함이 바람직하다. 교차감사는 타 기관 감사실과 감사업무 교류를 함으로써 타 기관의 감사실적을 반면교사로 삼을 수 있고, 타 기관 감사실의 새로운 감사기술을 습득할 수 있는 좋은 기회이므로 지속적으로 확대하는 것이 바람직하다. 둘째, 감사실의 감사전문인력 유지 노력을 위하여 학습동아리를 구성하여 3개 학습조직으로 운영하였으나, 희망자의 경우 감사실 외의 직원들에게도 문호를 개방하고 그 활동실적을 체계화하여 보다 활성화할 필요가 있다. 특히, 부서의 워크숍 수준을 넘어서 기관의 학습조직화 역량을 제공할 수 있는 자율적 학습동아리 운영이 필요해 보이고, 일방적인 강의식 수업보다는 다른 기관의 우수 사례를 벤치마킹하여 학습동아리 구성원 간에 세미나 발표나 토론 등을 통하여 다양한 감사기법을 익혀 나가는 게 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. 이전 평가에

서 사회공헌활동이 부족하다는 지적사항에 대한 개선으로 소음피해지역 내 아동 및 청소년 지원, 김포공항 인근 소외계층 지원, 시각장애인 대상의 점자 발행 간행물 인쇄 및 교정 지원 등 사회적 약자에 대한 지원 등의 사회공헌활동을 수행한 것은 기관의 사업과 연관된 활동이고, 사회적 가치 실현을 위한 사회공헌활동으로 긍정적으로 평가된다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 청렴문화 확산을 위한 상임감사의 윤리기준 준수 노력으로 대학의 최고감사인과정 참여 및 자회사 등 다양한 이해관계자 대상 반부패·청렴 문화 전파를 위한 체계 구축 등의 노력은 인정되나, 상임감사의 솔선수범 노력이 다른 우수기관에 비하여 다소 부족하므로 상임감사의 추가적인 노력이 요구된다.

② 윤리경영 지원을 위한 감사의 활동과 노력 및 성과는 적절한가?

- 윤리경영시스템개선과 반부패 윤리인프라 구축과 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 윤리경영을 지원하고 임직원의 윤리의식 및 청렴의식 내재화를 위해 전 직원 계층별 맞춤형교육을 실시하고, 청렴모의법정 등 참여형 교육을 실시하였다. 또한 상임감사가 ‘청심환 청렴소통회’를 18개 사업장에서 개최하고, 전 지사를 대상으로 갑질 방지 등 청렴교육 및 멘토링을 수행한 것은 찾아가는 현장 윤리교육을 통한 소통 노력으로 긍정적으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 내부신고 활성화를 위해 신고자 보호지침 개정 등의 노력이 있었고, 외부 익명신고시스템인 ‘레드휘슬’과 홈페이지 실명신고 시스템을 활용하고 있다. 신고 실적이 미흡해 ‘모의신고콘테스트’ 행사를 실시하는 등의 노력이 있었으나, 익명신고시스템의 활성화를 위해 다른 우수기관에서 노력하고 있는 다양한 방법을 벤치마킹하여 실적이 제고될 수 있도록 추가적인 노력이 요구된다.

③ 감사의 독립성 확보노력은 적절한가?

- 독립적 감사업무 수행 및 인사, 성과평가 독립성 확보와 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 국제내부감사수행기준(IPPF)을 준용하여 감사조직의 독립성 의무준수를 위해 별도조직 및 보고체계(감사위원회)를 확립하고 있다. 또한 IPPF 지침에 따라 내부감사활동이 이루어지고 있는지를 확인하기 위하여 외부전문기관에 평가를 의뢰하였고, 평가결과를 통해 높은 독립성 확보수준에 대한 객관성을 확보한 노력은 긍정적으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 상임감사가 이사회에 참석하여 경영견제를 위한 제언 등의 노력이 다른 우수기관에 비하여 다소 부족하다. 이사회 참석률은 100%이나, 이사회에서 상임감사가 의견개진한 건수도 적을 뿐 아니라, 내용도 핵심적인 성과수준에는 부족하여 경영에 대한 적극적인 견제의 역할로는 다소 부족하므로 이에 대한 상임감사의 추가적인 노력이 요구된다.

④ 기관의 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 노력 및 성과는 적정한가?

- 기관의 사회적 책무 위반을 방지하기 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 기관의 업무특성 등을 고려하여 8대 주요 사회적 책무를 채용비리, 양성평등, 최저임금, 고용차별, 조세포탈, 회계부정, 안전·환경, 불공정행위 등으로 선정하여 중점 점검대상으로 하였다. 둘째, 사회적 책무 중에서도 국민의 신뢰를 저해하는 3대 사회적 적폐현상으로 ① 채용비리, ② 갑질문화, ③ 안전확보를 선정하고 집중 점검하였다. 채용비리를 막기 위하여 블라인드 채용방식을 도입 권고하고, 갑질문화(불공정거래)를 막기 위하여 갑질근절 결의대회를 개최하였으며, 안전확보를 위하여 현장 컨설팅 감사를 시행하여 안전 점검 및 기술 자문을 시행하였다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 신고시스템을 정비하는 한편 사

회적 책무 위반 요소에 대한 우선순위를 구체화하여 계량적으로 도출하고, 이에 따른 대처방안을 더욱 체계적으로 구축함이 바람직해 보인다.

- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “감사의 윤리성 및 독립성 확보” 지표에 대하여 “B⁰”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. 우선 일반적인 수준에서 현 국정기조에 부합하는 사회적 가치 실현 추구 및 합리적 감사배분을 위한 노력 등이 발견된다. 또한 신공항 자금조달 리스크에 대한 적극적 대응 노력이 발견된다. 전반적으로 기관은 현재 경영상 취약점과 감사 수요를 파악하는 데 있어 큰 틀에서 적절한 진단과 계획이 이루어진 것으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 중장기 감사전략의 목표 및 현안과제가 보다 뚜렷하게 정의되는 것이 바람직하다고 판단된다. 큰 틀의 적정성이 인정됨에도 불구하고 기관의 고유 특성과 위험요소를 반영하는 감사전략 및 현안과제 도출이 고도화되었다고 보기 어려운 점에서 이의 개선 노력이 필요하며, 그 과정에서 외부의 자문이나 관련 집단의 참여를 통한 보다 개방적인 절차를 마련하는 것이 바람직한 것으로 판단된다. 이러한 감사전략 목표와 현안과제의 구체화를 기준으로 하여 이를 달성하기 위한 실행전략과 제도 마련 등 전반적인 내부통제시스템 고도화 노력이 이루어짐으로써 감사체계의 정합성을 향상시켜 나가는 것이 바람직하다고 판단된다.

② 내부통제시스템이 효과적으로 운영되고 있으며, 성과와 개선노력은 적절한가?

- 내부통제시스템의 효과적인 운영과 성과 및 개선노력과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 우선 비정규직의 정규직 전환을 위한 자회사 경영 안정화 지원 노력이 돋보인다. 기관의 고용구조를 고려할 때 자회사와 관련된 감사 수요가 집중적으로 발생할 수 있는 시기인 점에서 예방적 통제를 위해 자회사 경영지원을 선제적으로 실행한 점은 매우 바람직한 것으로 평가된다. 또한 전방위적 감사 시행을 통해 비위사항들을 적발하고 상응하는 조치를 취하고자 한 전통적인 감사 노력이 병행된 점이 돋보인다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점과 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 상임감사의 이사회 출석 횟수에 비추어 볼 때 이사회에서의 경영견제 및 지원 활동이 보다 활발히 이루어지는 것이 바람직하다고 판단된다. 일상 감사를 통한 의견개진을 통해 간접적으로 경영지원을 함과 아울러 예방적 통제를 강화하고자 하는 의도도 의미가 있으나 사안에 따라 보다 직접적인 경영제언 역시 실질적이고 상징적인 독자적 의미를 지닌다는 점에서 향후 상임감사의 경영지원과 견제기능을 강화하는 방안을 감사부서 차원에서 마련해나가는 것이 바람직한 것으로 평가된다.

③ 내부감사결과물에 대한 공유 및 피드백 활동은 적절한가?

- 내부감사결과물에 대한 공유 및 피드백 활동과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 상임감사의 적극적인 소통 노력이 인정된다. 피감 구성원들의 의견을 사전적으로 수렴하고, 감사 결과에 대해 의견 개진의 기회를 부여함과 아울러 감사 종료 시에도 수감부서와 의견교환 및 건의를 청취하는 등 감사만족도 제고를 위한 소통 노력이 인정된다. 아울러 모범사례를 공유하고 감사인 성과평가를 통해 우수감사인을 포상하는 등 대내외적 피드백 강화를 위한 노력들이 발견된다.
- 다만, 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다.

최근 미숙련인력이 증가하는 상황에 비추어 유사사례 재발 가능성이 높아질 수 있다는 점에서, 미숙련인력의 의도치 않은 규정 위반을 방지하도록 감사 차원의 맞춤형 예방적 통제 노력이 유용할 것으로 판단된다. 동시에 장기적 관점에서 전체 구성원들을 대상으로 감사기능 및 구성원 보호제도들에 대한 인식을 고양시키는 교육 및 홍보를 전개해나가는 것이 바람직할 것으로 판단된다.

④ 방만경영 예방, 적발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 방만경영의 예방, 적발을 위한 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. e-감사시스템을 통한 일상감사 진행 시 현업부서가 방만경영 준수여부를 필수적으로 자율점검하도록 시스템을 개선하였다. 방만경영 위험요인을 발굴하고 체크리스트를 개선하는 한편 반복 적발사례를 CSA에 반영하는 등 리스크통제시스템을 개선하였다. 일상감사를 통한 방만경영 예방에 있어 전년대비 약 170% 증가한 60억원의 재무적 성과를 거두었다. 또한 익명모의신고콘텐츠트 및 청렴모의법정 등을 통해 방만경영 근절을 위한 노력을 실시하였다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 방만경영 외부지적사항의 발생 및 임대차계약서상 불공정약관에 대한 공정거래위원회의 시정 요구 등은 방만경영 예방 및 적발 활동의 성과가 미흡한 점이 있음을 방증하는 것이라고 판단된다. 재발방지를 위한 제도적 개선 노력이 필요할 것으로 보인다. 기관의 내부신고제도의 활성화 노력에도 불구하고 내부신고 건수가 전무한 점은 제도개선의 여지가 많은 것으로 판단된다. 제도의 실효성을 제고하기 위해 신뢰도 및 인지도 조사의 실시를 통한 철저한 원인분석과 이를 통한 제도의 개선 및 홍보강화 등의 노력이 요구된다. 기관의 방만경영 예방과 적발의 성과지표를 살펴보면 시설공사보험료 등과 같은 유사사례가 재발하는 것이 관찰된다. 유사사례재발률과 같은 성과지표를 도입하여 지속적으로 관리하는 한편 성과관리체계를 고도화하는 노력이 필요할 것으로 판단된다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “내부통제 기능강화” 지표에 대하여 “B⁰”로 평가한다.

4. 한국도로공사

❖ 평가결과요약

평가범주	평가지표	가중치		등급
		비계량	계량	
감사역량	감사의 전문성 확보	25		B ⁰
	감사의 윤리성 및 독립성 확보	25		B ⁰
	소 계	50		
직무수행성과	내부통제 기능강화	20		B ⁺
	내부감사 운영성과 및 사후관리의 적정성 (감사원 자체감사활동 심사결과 반영)		25	21.50
	기관의 청렴도 (국민권익위원회의 청렴도 측정결과 반영)		5	2등급
	소 계	20	30	
전체 합계		70	30	

1. 감사의 전문성 확보

① 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 노력 및 성과와 관련하여 상임감사의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 상임감사는 “예방하는 감사, 선도하는 감사, 신뢰받는 감사”를 감사비전으로 설정하고, 4대 전략목표로 “감사역량 증진, 선제적 위험관리, 사회적 가치 실현, 방만경영 근절”을 설정하여 감사비전과 전략목표에 걸맞게 감사활동을 적극 추진하였다. 둘째, 감사인 전문성 제고를 위해 1인 1학회 전담 모니터링을 실시하고, 모니터링 결과 발표회(12회)를 실시함으로써 최신 기술동향을 습득하고 감사실 내에서 공유하도록 함은 바람직하게 평가된다. 셋째, 경영현안에 대한 특정감사를 적극적으로 실시하였는바, 유지관리 현장에서 안전사고가 지속적으로 발생한 것을 계기로 특정감사를 실시하여 점검시설 시공 부적정과 비탈면 점검기준 불합리 등을 밝혀 국민안전 증진 및 부정부패 예방에 기여한 점은 긍정적으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 2018년 12월 현재 감사실 정원이 40명(현원은 41명)으로 전체 정원 5,971명의 0.687%를 차지하고 있다. 감사원 권고기준 0.8%에 미달한 상태이므로 감사실 증원을 확대하기 위한 적극적인 노력이 필요하다. 둘째, 외부 전문가 활용을 통한 기관 감사시스템 운영을 고도화하기 위해서 기관 감사 관련 위원회의 활동체계를 보다 유기적으로 구축하여 활발하게 전개할 필요가 있다. 한편, 기관의 규모 등을 감안할 때 다른 기관에서 많이 운영되어 실질적인 성과를 거두고 있는 감사자문위원회제도 등의 도입 방안을 적극적으로 검토하는 것이 필요하다고 판단된다.

② 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사실의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사실의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 감사실의 평균 근속연속 연수가 2016년 4년, 2017년 4년 1개월,

2018년 4년 5개월로써 계속 증가추세에 있으며, 감사실 직원 모두 4년 이상을 유지하고 있는 것이 확인된다. 이러한 점은 감사실 전문성 향상에 있어 긍정적인 것으로 평가된다. 둘째, 외부기관과 교차감사를 활발히 실시하였는바, 한국교통공단 등 13개 기관과 24회에 걸쳐 감사업무 교류를 실시한 점은 바람직하게 평가된다. 교차감사는 타 기관의 감사실과 협력감사를 실시함으로써 반면교사의 학습기회로 삼을 수 있고, 타 기관 감사실의 새로운 감사기법을 공유할 수 있으므로 계속 확대 실시함이 바람직해 보인다. 셋째, 감사전문인력 확보 및 유지제도를 운영하고 있는바, 감사기준 및 인사규정에 명문화한대로 직위공모를 통하여 우수한 감사인을 선발하고, 근무평정과 수당지급 등에 인센티브를 제공함으로써 감사실 전문성을 도모하였다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 학습동아리 활동을 활발히 전개할 필요가 있어 보인다. 부서의 워크숍 수준을 넘어서 기관의 학습조직화 역량을 제공할 수 있는 자율적 학습동아리 운영이 필요해 보이고, 다른 기관의 우수 사례를 벤치마킹하여 학습동아리 구성원 간에 세미나 발표나 토론 등을 통하여 다양한 감사기법을 익혀 나가는 게 바람직해 보인다. 둘째, 감사실의 전문성 제고를 위하여 성과지표를 설정하고 개선활동을 하고 있으나, 감사실 내 기존 인력에 대한 역량 개발이외에도 기관 전체적으로 우수인력 사전 확보를 위하여 감사멘토그룹 지정 등을 통하여 감사품질 향상을 지속적으로 추진함이 바람직해 보인다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “감사의 전문성 확보” 지표에 대하여 “B⁰”로 평가한다.

2. 감사의 윤리성 및 독립성 확보

① 감사의 윤리기준 준수 노력은 적절한가?

- 상임감사의 윤리기준 선도적 준수 및 윤리성 제고를 위한 체계적 프로세스 구축

과 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 긍정적으로 평가한다. 윤리기준 준수와 청렴문화 확산을 위해 회식문화 자제, 의전축소, 업무추진비 미사용 등 상임감사의 솔선수범 노력이 인정되나, 다른 우수기관보다 다소 부족하므로 추가적인 노력이 요구된다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 감사부서의 인원이 충분하지 않은 상황을 감안 하더라도 사회적 가치를 실현하고 지역 주민들과의 소통 및 신뢰제고를 위하여 다른 기관과 같이 상임감사 주도로 기관의 전문성과 연계된 사회공헌활동 및 지역 소외계층 지원, 일자리 창출 등 사회적 가치 실현을 위한 보다 적극적이고, 체계적인 사회공헌활동을 수행할 필요가 있다.

② 윤리경영 지원을 위한 감사의 활동과 노력 및 성과는 적절한가?

- 윤리경영시스템개선과 반부패 윤리인프라 구축과 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 이전 평가의 지적사항에 대한 개선노력으로 직급별 맞춤형 청렴교육을 실시하고 연극, 판소리 등의 청렴콘서트를 개최하였으며, 대면교육 의무이수를 강화하는 등 청렴문화 확산을 위한 다각적 노력이 있었다. 또한 청탁금지법 위반행위 대응 모의훈련을 80개 기관을 대상으로 실시하였고, 상임감사의 현장소통활동을 14개에서 33개 기관으로 확대한 것은 긍정적으로 평가된다. 둘째, 부패취약분야 집중개선을 위한 중점과제인 신고활성화를 위해 신고자 보호를 위하여 신고자 보호위반 시 가중처벌 하도록 개선하였고, 외부 기업윤리경영연구원을 활용하여 신고자의 신분노출을 방지 할 수 있는 익명신고시스템을 운영하고 있으며, 이를 통해 실적이 증가한 것은 긍정적으로 평가된다.

③ 감사의 독립성 확보노력은 적절한가?

- 독립적 감사업무 수행 및 인사, 성과평가 독립성 확보와 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 지난 평가의 지적사항에 대한 개선노력으로 독립성 확보를 위해 국제내부감사 직무수행기준(IPPF)을 준용하여 조직, 인사,

예산, 교육, 평가, 권한, 노사 등 7개 항목의 지표를 개발하고 지표별 실적을 관리하였다. 각 지표에 대한 성과측정을 위해 외부 전문 업체를 통한 내부감사의 품질을 평가하였고, 평가 결과 감사만족도(신뢰도)가 상승한 것은 긍정적으로 평가된다. 둘째, 2018년 전체부서 대비 감사부서의 승진비중과 예산비중은 다소 높은 상황이나, 인원비중은 전년대비 다소 낮아 감사부서의 독립성 확보를 위한 노력은 보통수준으로 추가적인 노력이 필요하다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 상임감사의 이사회 참석률은 80%, 의견개진 건수는 총 15회 중 3건으로 다른 우수기관에 비하여 부족하고, 자회사 설립관련 임원자격 명확화 등의 의견제시가 있었으나, 다른 우수기관에 비하여 핵심적인 성과사례의 수준에는 부족하다. 경영전제를 위한 상임감사의 보다 적극적인 역할을 위한 노력이 필요하다.

④ 기관의 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 노력 및 성과는 적정한가?

- 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 기관의 업무특성 등을 고려하여 10대 사회적 가치를 ① 일자리, ② 안전, ③ 상생협력, ④ 지역경제발전, ⑤ 책임 및 윤리경영, ⑥ 환경보전, ⑦ 참여, ⑧ 인권, ⑨ 취약계층지원, ⑩ 노동 등으로 선정하여 사회적 가치를 실현하기 위하여 업무를 추진하였다. 둘째, 10대 사회적 가치를 중심으로 다양한 성과창출 활동을 하였는바, 중점분야 핵심업무는 모니터링하고 감사지적 및 의견제시 활동을 하였고, 현장에 대한 실태 감사를 실시하였다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 전임 기관장이 채용비리로 형사재판을 받은 적 있고, 정규직 전환과정에서 특혜채용 의혹이 제기되기도 하였는바, 그러한 사건 발생 전후로 감사실 대응이 적절하였는지 되돌아보고 감사실에서 자체 대처방안을 점검함으로써 향후 유사한 사례가 발생하지 않도록 적극적으로 노력함이 바람직하다.

- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “감사의 윤리성 및 독립성 확보” 지표에 대하여 “B⁰”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. 우선 현안과제 도출의 내용과 과정의 적정성이 돋보인다. 직원을 대상으로 의견을 공모하고 감사컨설팅 실시 내역을 검토하는 등 참여적 절차를 마련하였고, 워크숍을 활용한 토론을 거쳐 국민안전을 최우선과제로 선정한 점이 인정된다. 이러한 노력은 감사계획의 설정에 있어서 내부적 관점의 편향을 감소시킴으로써 보다 환경적응적인 감사목표 설정에 도움이 되며, 향후 대내외 구성원들의 감사 수용성과 만족도를 향상시킬 수 있는 기초가 될 것으로 기대된다는 점에서 매우 긍정적으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 중점과제를 도출하는 과정에서 현안과제들의 다양성에 대한 고려는 상대적으로 부족하였던 것으로 평가된다. 특히 기관의 경영여건 변화에 맞추어 미래전략적인 현안과제들을 도출하여 선제적으로 대비해나가는 노력이 가미되는 것이 바람직할 것으로 판단된다.

② 내부통제시스템이 효과적으로 운영되고 있으며, 성과와 개선노력은 적절한가?

- 내부통제시스템의 효과적인 운영과 성과 및 개선노력과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 우선 다양한 유형의 활발한 감사활동이 인정된다. 일상감사 814회와 더불어 종합감사가 9회 수행되었고, 특정감사도 12회 시행되는 등 감사활동의 밀도가 인정되며, 이를 통해 156건의 제도 개선, 411억원의 재정조치, 230명의 신분조치 등 전방위적인 성과가 달성된

점이 돋보인다. 또한 이 과정에서 사회적 책무 위반 사항에 대해 강력하게 대응한 점도 발견된다. 나아가 국민안전이라는 현안과제에 부합하는 유지보수 분야 내부통제체제를 강화하고자 한 노력은 감사계획과 실행의 일관성이라는 측면에서 바람직한 노력으로 평가된다. 이러한 노력과 성과들은 전반적으로 감사의 기초적 성과에 충실했던 것으로 평가될 수 있으며, 지소가 전국에 산재되어 있고 다양한 이해당사자와 접촉하여 업무가 수행되는 기관 사업의 특성에 비추어 볼 때 매우 긍정적인 것으로 평가된다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점과 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 상임감사의 임기가 초반임과 일정한 활동의 성과가 있었음을 고려하더라도 상임감사의 경영견제와 지원 기능은 다소 제한적으로 수행되었던 것으로 평가된다. 향후 소극적 지원으로부터 보다 적극적인 제언을 통해 경영적 부가가치를 창출하는 데에 기여하는 참여가 바람직할 것으로 판단된다.

③ 내부감사결과물에 대한 공유 및 피드백 활동은 적절한가?

- 내부감사결과물에 대한 공유 및 피드백 활동과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 내부신고자 보호제도를 강화하는 가운데 내부신고가 2017년 8건에서 2018년 15건으로 증가하고 부정부패신고자에 대한 보상금 3.1백만원이 수여되는 등 내실화의 성과가 달성된 부분이 인정된다. 또한 적극행정면책 사례 1건의 내용을 볼 때 기관 구성원들에게 미칠 피드백 효과의 실질적 의미가 인정된다.
- 다만, 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 활발한 감사활동과 대조해볼 때 감사의 만족도와 수용성을 개선하고자 하는 노력과 성과가 상대적으로 부족했던 것으로 판단된다. 감사만족도가 소폭 개선되기는 하였으나 그 절대적 수준이 아직 높다고 보기는 어렵고, 구성원들과의 소통과 감사결과 및 품질에 대한 피드백을 받는 공식적인 제도 개선의 여지가 발견된다. 감사활동의 가치를 구성원들과 적극적으로 공유함으로써 대규모의 산재된 기관 조직 특성으로 인한 감사 수행의 한계를 극복하는 데에 도움이 될 것으로 판단된다.

④ 방만경영 예방, 적발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 방만경영의 예방, 적발을 위한 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 중장기 방만경영 예방계획과 전략과제별 세부실행과제를 재수립하였다. 방만경영 관련 전사적 아이디어공모를 통해 28건을 반영하여 제도개선에 활용하였다. 자회사 방만경영 방지를 위해 경영계약을 체결하고 평가제도를 신설하였다. 또한 갑질피해신고지원센터를 신설하는 한편 내부신고제도의 활성화를 위해 신고자보호 강화 등의 노력으로 내부신고 건수가 증가한 것도 긍정적이다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 전년에 비해 다소 감소하였지만 10건의 임직원 관련 사고가 발생한 것과 방만경영 관련 외부지적사항이 4건 발생한 점은 방만경영 예방 및 적발활동의 성과가 여전히 미흡한 것을 반영한다고 판단된다. 특히 기관의 유사사례 재발 방지 노력에도 불구하고 여전히 직무관련 금품수수 등 유사사례가 재발하고 있는 점을 감안할 때, 유사사례 재발률과 같은 성과지표를 도입하여 지속적으로 성과관리 해나가는 것이 필요할 것으로 보인다. 방만경영 관련 예방교육의 실효성을 제고하기 위해 교육의 성과를 평가하고 이를 교육계획 수립 및 개선에 환류하는 노력도 필요한 것으로 판단된다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “내부통제 기능강화” 지표에 대하여 “B+”로 평가한다.

5. 한국수자원공사

❖ 평가결과요약

평가범주	평가지표	가중치		등급
		비계량	계량	
감사역량	감사의 전문성 확보	25		B ⁰
	감사의 윤리성 및 독립성 확보	25		B ⁺
	소 계	50		
직무수행성과	내부통제 기능강화	20		A ⁰
	내부감사 운영성과 및 사후관리의 적정성 (감사원 자체감사활동 심사결과 반영)		25	22.50
	기관의 청렴도 (국민권익위원회의 청렴도 측정결과 반영)		5	4등급
	소 계	20	30	
전체 합계		70	30	

1. 감사의 전문성 확보

① 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 노력 및 성과와 관련하여 상임감사의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 상임감사는 “공공기관 최고의 감사 서비스로 지속가능 경영 선도”를 감사비전으로 설정하고, 3대 전략목표로 “감사 여건 변화를 반영한 정부정책 이행 선도, 내부통제 사각 해소를 위한 반부패 감찰 강화, 전 직원 청렴내재화를 위한 청렴도 향상”을 설정하고 감사비전과 전략목표에 걸맞게 감사활동을 적극 추진하였다. 둘째, 감사자문위원회와 청렴시민감사관 제도를 활발히 운영하였는바, 감사자문위원회는 안전을 사전설명하고, 개최주기를 연간에서 반기로 앞당기는 등 실효성을 제고하였다. 또한 국민의 시각에서 감사수행을 점검하기 위한 청렴시민감사관제도를 활성화하고자 외부전문가의 참여인원을 3명에서 4명으로 늘리고 운영협의회를 4회 실시하여 감사참여의 실효성을 강화함으로써 내실화하는 한편, 감사현안을 적기 공유하여 청렴시민감사관의 물관리 정책이행이나 안전관리 이행 등 사회적 이슈에 대응하는 실질적 활동을 보장하였다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 상임감사는 직무 전문성과 감사 전문성을 강화하기 위하여 노력한 점은 인정되나, 상임감사의 역량진단을 통해 취약역량을 파악하고 교육 훈련에 연계하는 체계적 맞춤형 교육계획 수립 활동은 다소 미흡한 것으로 보인다. 감사 철학과 방향을 반영한 역량진단모형을 구축하고 상임감사의 보유 역량과 취약 역량을 파악하여 이를 바탕으로 체계적인 교육계획을 수립하고 이수함으로써 ‘감사 자체 전문성’을 더욱 높일 수 있도록 개선함이 바람직해 보인다. 둘째, 감사실의 2018년 정원이 36명으로 기관의 전체 직원 4,966명 중 0.72%에 불과하여 감사원 권고기준 0.8%에 미달(현원은 42명으로 요건 충족)하므로 감사실 정원을 확충하기 위한 적극적인 노력이 필요하다.

② 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사실의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사실의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 쌍방향 협력적 교차감사를 대폭 확대하여 기관의 교차감사 실적은 2017년 2회에서 2018년 11회로 대폭 증가하였다. 교차감사를 통해 타 기관 감사실과 협력감사를 실시함으로써 기관에게는 반면교사의 학습기회가 될 수 있을 뿐만 아니라, 타 기관 감사실의 새로운 감사기법을 공유할 수 있는 기회가 되므로 기관의 교차감사 실적 증가는 긍정적인 것으로 평가된다. 둘째, 감사규정 개정을 통해 감사실 최소 근속기간을 2년에서 3년으로 확대하여 감사실 전문성 향상을 도모하였다. 셋째, 외부 전문가를 활용한 최고 수준의 감사 전문 교육을 실시하였는바, 일반론적인 교육이 아니라 실무에 곧바로 도움이 될 수 있도록 감찰기법, 녹조대응, 내부통제 등 여러 가지 분야에 대한 전문가 특강을 실시함으로써 감사 착안사항을 효과적으로 발굴하였다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 학습동아리 활동을 더욱 활발히 전개함이 바람직하다. 부서의 워크숍 수준을 넘어서 기관의 학습조직화 역량을 제공할 수 있는 자율적 학습동아리 운영이 필요해 보이고, 다른 기관의 우수사례를 벤치마킹하여 학습동아리 구성원 간에 세미나 발표나 토론 등을 통하여 다양한 감사기법을 익혀 나가는 게 바람직해 보인다. 둘째, 감사인 성과평가를 체계화하여 기존 감사실 직원에 대한 역량제고를 유도하고, 감사실 공모를 통한 감사 전문인력 선발 이외에도, 기관 전체적으로 우수인력 사전 확보를 위하여 준(準)감사인제도나 감사멘토그룹 지정 등을 통하여 감사품질 향상을 지속적으로 추진함이 바람직해 보인다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “감사의 전문성 확보” 지표에 대하여 “B⁰”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. 첫째, 윤리기준 준수를 위해 상임감사가 참여하던 해외감사인 대회에 감사부서 직원을 참여하도록 하고, 업무추진비의 내역 공개뿐만 아니라 예산의 26.4%만 집행하는 등 비용을 절감한 상임감사의 출선수범 노력은 긍정적으로 평가된다. 둘째, 이전 평가에서 보다 더 체계적인 사회공헌활동이 요구된다는 지적사항에 대한 개선으로 'K-water 감사실 사회적 가치 이행 추진 계획'을 수립하여 사회공헌활동을 수행하였다. 본사 인근 소외계층에 대한 나눔실천, 배식봉사, 장애인 도시락 배달 등 사회적 가치 실현을 위한 노력이 있었고, 상임감사 주도로 하천정화 활동을 정례화 하는 등 기관의 전문성과 연계된 사회공헌활동을 수행한 것은 긍정적으로 평가된다.

② 윤리경영 지원을 위한 감사의 활동과 노력 및 성과는 적절한가?

- 윤리경영시스템개선과 반부패 윤리인프라 구축과 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 하위권 고착화를 탈피하기 위하여 상임감사-CEO 공동본부장의 반부패청렴 특별대책본부를 구성하고 운영한 노력은 긍정적이거나, 도입시기가 작년 12월이어서 성과를 파악할 수 없으므로, 제도 도입의 실질적 효과를 제고하기 위하여 추가적인 노력이 필요하다. 둘째, 안심제보변호사를 신설하여 신고자 노출의 불안감을 해소하여 제보가 활성화될 수 있는 환경을 마련한 것은 공익신고의 활성화를 위한 노력으로 긍정적으로 평가된다. 셋째, 임직원의 윤리의식 및 청렴의식 제고를 위해 다양한 교육 및 소통 노력을 하였으며, 상임감사가 직접 직원을 대상으로 총 29회의 반부패 교육을 직접 실시하는 등 청렴도 제고를 위한 상임감사의 소통노력은 긍정적으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요

요가 있다. 내부고발 활성화를 위한 ‘안심제보변호사제도’와 상임감사-CEO 공동대응으로 ‘반부패·청렴 특별대책본부’의 신설 등이 모두 2018년 12월로 너무 늦게 이루어져 실질적인 성과를 달성하지 못한 것은 다소 아쉽게 평가되며, 제도의 실효성 확보를 위해 적극적인 홍보 노력이 필요하다.

③ 감사의 독립성 확보노력은 적절한가?

- 독립적 감사업무 수행 및 인사, 성과평가 독립성 확보와 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 2018년 전체부서 대비 감사부서의 인원비중, 승진비중, 예산비중 모두 다소 높아 감사부서의 독립성을 확보하기 위한 노력은 인정되며, 독립성 확보 노력에 대한 성과분석 및 개선활동으로 ‘K-water 감사실 독립성 지수’의 고도화와 제도개선을 도출한 것은 감사의 독립성 확보를 위한 상임감사의 긍정적인 노력으로 인정된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 상임감사의 경영견제를 위해 경영 견제 능력 지표를 개발하고, 이사회에 참석하여 의견개진 등 노력은 있었으나, 핵심적인 성과사례의 수준이 다른 우수기관에 비하여 다소 부족하므로 실질적인 경영견제의 역할을 할 수 있도록 조금 더 적극적인 노력이 필요하다.

④ 기관의 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 노력 및 성과는 적정한가?

- 기관의 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 기관의 업무특성 등을 고려하여 사회적 가치 추진을 위한 성과감사를 추진하였는데, ① 채용·인사 및 일자리 정책이행 감사를 실시하고, ② 공정경제 조성 업무처리 적정성을 감사하며, ③ 안전관리 및 위기상황 비상대응 감사를 실시하고, ④ 물관리 혁신 특별감사를 실시하였다. 둘째, 전문가 특강 및 감사자문위원회 개최 등을 통하여 전문성을 강화하였고, 감사결과 등을 토대로 사회적 가치 실현 모범사례에 대한 상임감사 표창 및 사례전파를 하여 기관의 사회적 책임 이행을 선도하였다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 기관의 노력을 인정하는바, 지방에 위치한 기관의 특성상 지역 시민사회단체 및 지방자치단체와의 연대를 더욱 강화하는 등 향후 사회적 책무 위반 요소에 대한 적극적인 대처방안을 꾸준히 마련함이 바람직해 보인다.
- 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. 지난 3년간 감사처분 1,600여 건에 대한 분석을 통해 중점 위험영역 5개를 선정한 절차적 노력이 발견된다. 또한 청렴시민감사관, 감사자문위원회, 외부전문가 등을 활용하는 참여적 감사제도의 확대를 위한 노력이 인정된다. 이러한 노력은 특히 최근 기관의 조직 환경에 발생한 큰 변화에 적응하기 위한 역량의 기반으로 작용할 것이 기대되는 매우 바람직한 활동이었다고 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 1,600여 건의 감사처분 분석을 통한 위험영역 선정 노력은 인정되나 고유위험 분석의 기반으로서 과거의 감사처분 건들에는 일정한 편향이 내재해 있을 가능성이 있다는 점에서, 외부적 관점이나 보다 예방적 관점에서 정책적 고려를 가미하여 모형을 전향적으로 수정하고 확장할 필요성이 발견된다. 이러한 요소들을 균형 있게 고려하는 체계적인 모델을 개발하고 분석대상 활동을 감사처분 외로 넓히는 것이 바람직하다고 판단된다. 또한 예방적 내부통제 계획에 부합하는 좀 더 적극적인 제도 마련과 노력이 필요하다고 판단된다. 특히 해외사업 등 영역에서는 이러한 노력이 긴요한 것으로 평가된다.

② 내부통제시스템이 효과적으로 운영되고 있으며, 성과와 개선노력은 적절한가?

- 내부통제시스템의 효과적인 운영과 성과 및 개선노력과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 우선 상임감사의 적극적 경영전제와 지원 노력이 인정된다. 상임감사의 이사회 참여율이 우수함과 아울러 해외투자 관련 취약 요소에 대한 적극적 의견제출과 그에 따른 성과가 인정된다. 또한 적극행정면책제도를 마련함과 아울러 다양한 업무에 대해 판정기준에 맞추어 인용과 기각 결정이 내려진 사항들의 적정성이 인정된다. 이러한 성과들은 전통적인 감사 활동의 성과에 더하여 기관의 현 경영여건과 사업 특성에 부합하는 감사 성과라는 점에서 돋보인다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점과 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 감사청구제도를 개선하고 컨설팅 감사를 실시한 부분은 인정되나 실적이 유의미하다고 보기에는 다소 부족하다고 평가된다. 이는 위에서 언급한 감사 활동의 방향 및 성과와 다소 일관되지 않는 부분으로 판단된다. 이런 점에서 감사 계획과 실행 간 일관성을 확보하기 위한 노력이 필요하다. 특히 향후 컨설팅 기능을 강화해나감으로써 해외사업의 원활한 진행을 지원하고, 그 과정에서 정책적 실패나 비위가 발생하지 않도록 사전 견제하는 기능을 강화해나갈 필요가 있다고 판단된다.

③ 내부감사결과물에 대한 공유 및 피드백 활동은 적절한가?

- 내부감사결과물에 대한 공유 및 피드백 활동과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 감사처분 분석을 통한 고위위험 파악 노력과 일관되게 유사사례 발생 저감률 지표를 개발하고 이를 활용한 부분이 인정된다. 또한 시스템 개선을 통해 미이행 감사처분 자동검출 및 실시간 감사결과 공유 등 공유기능을 강화한 부분이 인정된다. 이러한 노력을 통해 한정된 감사 자원을 절약하고 보다 전략적인 부문에 감사 자원을 투입할 수 있는 바탕이 마련된 점에서 긍정적인 것으로 평가된다.

- 다만, 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 사회적으로 관심이 증대된 사안인 채용 문제는 그 구체적 내용이 어떠한 것이라 하더라도 기관의 신뢰를 손상시킬 위험이 높으므로, 업무 처리의 실수 가능성 역시 감안하여 개인 차원의 접근보다는 시스템 관점에서 취약요소를 진단하고 이를 미연에 방지할 수 있는 이중점검 시스템을 갖추어 향후 유사 사례가 발생하지 않도록 만전을 기하는 것이 바람직하다고 판단된다.

④ 방만경영 예방, 적발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 방만경영의 예방, 적발을 위한 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 기관 전체의 규정을 점검하여 방만경영 요인을 제거하는 내부통제 감사를 실시하였다. 또한 방만경영 근절 및 재발방지를 위한 성과지표에 유사사례 발생 저감률 지표를 개발하여 성과관리체계를 고도화하였다. 내부신고 인지도 조사결과를 바탕으로 안심제보번호사 제도를 신설하여 내부신고제도의 익명성과 접근성을 강화하였다. 방만경영 체크리스트를 e-감사시스템에 탑재하여 현업부서의 자율점검시스템을 고도화한 것도 긍정적이다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 유사사례 재발률이 하락하는 추세에 있으나 금품수수와 같은 유사사고의 발생 및 사고건수가 전년대비 증가한 점 등은 방만경영 예방 및 적발활동의 성과가 여전히 미흡한 것을 반영한다고 판단된다. 감사만족도 조사의 일부 설문내용으로 교육성과를 측정하고 있으나, 방만경영 관련 교육성과의 측정 및 평가 측면에서 미흡한 것으로 판단된다. 또한 교육계획의 수립에 있어 교육성과 평가의 결과가 적절히 반영되지 않고 있는 것으로 보인다. 보다 구체적이고 다양한 교육성과 평가를 실시하고 이를 교육계획의 수립 및 개선에 환류하는 노력이 필요할 것으로 판단된다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “내부통제 기능강화” 지표에 대하여 “A⁰”로 평가한다.

6. 한국지역난방공사

❖ 평가결과요약

평가범주	평가지표	가중치		등급
		비계량	계량	
감사역량	감사의 전문성 확보	25		B ⁰
	감사의 윤리성 및 독립성 확보	25		A ⁰
	소 계	50		
직무수행성과	내부통제 기능강화	20		A ⁰
	내부감사 운영성과 및 사후관리의 적정성 (감사원 자체감사활동 심사결과 반영)		25	20.80
	기관의 청렴도 (국민권익위원회의 청렴도 측정결과 반영)		5	4등급
	소 계	20	30	
전체 합계		70	30	

1. 감사의 전문성 확보

① 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 노력 및 성과와 관련하여 상임감사의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 상임감사는 “공정한 감사를 통해 신뢰성을 추구하고 공사의 지속성장 확립에 기여”를 감사미션으로 설정하고, 3대 전략방향으로 “가치를 창출하는 신뢰받는 감사, 경영에 활력을 불어 넣는 열린감사, 청렴문화를 선도하는 예방감사”를 선정하여 감사활동을 적극 추진하였다. 둘째, 감사자문위원회와 청렴시민감사관 제도를 통하여 감사 전문성 제고를 위하여 활발히 운영하였는바, 감사자문위원회에서는 감사자문위원을 4명에서 5명으로 확대하고 내부신고자 보호를 위한 매뉴얼을 마련하는 등 제도개선 제안을 마련하였고, 청렴시민감사관은 감사청구권 발의를 통하여 실지감사를 수행하고 산업안전보건관리비 지급 적정성에 대한 감사 요청을 적극적으로 실시하는 등의 노력은 긍정적으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 상임감사는 직무 전문성과 감사 전문성을 강화하기 위하여 노력하고 있는바, 상임감사로서 필요한 기본적인 역량인 ‘감사 자체 전문성’을 더욱 높일 수 있도록 함이 바람직해 보인다. 둘째, 감사 전문가 육성을 위한 감사실 인적자원관리 체계를 수립하였으나, 감사인 성과평가 체계를 구축하고, 내부 감사 품질평가 분석결과를 토대로 적극적인 환류 노력을 강화함으로써 감사품질 향상 노력을 지속적으로 추진함이 바람직해 보인다.

② 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사실의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사실의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 감사전문성 강화를 위하여 의무교육시간을 확대하는 등 감사업무규정을 개선하였는바, 감사자료 수집 분석 등 감사 사전준비 의무화 규정을 신설하고, 감사 전(前) 감사인 사전교육, 감사결과 사전심의 및 감사매뉴얼을 제작,

외부 품질평가 시행 등을 의무화함으로써 감사전문성을 제고하였다. 둘째, 감사실과 수감부서 직원 간에 소통을 강화하기 위하여 감사만족도 조사를 연 2회 실시하였다. 또한 감사부담 완화를 위하여 감사장과 면담장을 분리 설치하며, 감사 수감 시 나란히 옆으로 앉아서 대화형 감사를 진행한 것은 신선한 시도로서 감사실의 직원소통 강화와 인권보장 차원에서 바람직하게 평가된다. 셋째, 감사행정시스템을 활용한 감사 프로세스 표준화를 실시하였는바, 외부감사 지적사례 등 전문자료 1,423건을 데이터베이스화하여 실지감사 시 외부전문자료 활용으로 전문성 및 품질향상을 도모하였고, 감사인과 수감부서의 감사시스템 접근성을 강화하여 감사지적사례를 공유함으로써 재발방지를 위해 노력하였다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 한국가스공사 및 한국에너지공단 등과 3회 교차감사를 실시한 것으로 확인되나, 좀 더 활성화함이 바람직하다. 교차감사는 타 기관 감사실과 협력 감사를 실시함으로써 반면교사의 학습기회로 삼을 수 있고, 타 기관 감사실의 새로운 감사기법을 공유할 수 있으므로 지속적으로 확대 실시할 필요가 있다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “감사의 전문성 확보” 지표에 대하여 “B⁰”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. 첫째, 상임감사가 주도하여 사회공헌활동을 수행하고, 상임감사의 전문성을 활용하여 친환경 공기업으로서 청소년 에너지·기후 동아리 발굴사업 등 지역사회의 환경개선을 위해 노력하였다. 또한 사회적 가치 실현을 위해 지역의 소외계층을 지원하고, 환경운동연합과 공동으로 환경보호를 위한 활동에 참여한 것은 긍정적으로

평가된다. 기업의 사회공헌은 기업의 전문성과 연계되는 전략적 사회공헌의 성격을 가지는 것이 바람직하므로 앞으로는 기업의 전문성과의 연계성이 큰 사회공헌 영역의 비중이 더욱 확대되도록 노력하는 것이 바람직할 것이다. 둘째, 윤리기준 준수노력의 객관적 측정을 위해 KDHC 감사윤리성 지수를 도입하여 연도별 개선상황을 파악할 수 있는 시스템을 갖추고, 목표 이상의 결과를 달성한 것은 긍정적으로 평가된다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 윤리기준 준수를 위해 감사와의 1:1 대화방 운영 등 상임감사의 노력이 있었으나, 상임감사 자신이 솔선수범하는 노력은 우수기관에 비하여 다소 부족하므로 추가적인 노력이 요구된다.

② 윤리경영 지원을 위한 감사의 활동과 노력 및 성과는 적절한가?

- 윤리경영시스템개선과 반부패 윤리인프라 구축과 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 윤리기준을 준수하고 청렴문화를 확산하기 위하여 상임감사가 9개 지사 순회교육 및 신입사원 청렴윤리 특강 등을 수행하였으며, 현장의 청렴활동 참여 유도과 지역별 반부패 및 청렴문화 확산을 위한 청렴인증제를 운영하였다. 또한 공공, 민간 및 지역사회가 참여하는 청렴클러스터를 대폭 확대하여 청렴윤리문화를 대내외에 확산한 상임감사의 윤리소통 노력은 긍정적으로 평가된다. 둘째, 공익신고자의 익명성을 보장하는 레드휘슬제도를 운영하고 있고, 임직원의 범죄행위 사실 목인에 대한 제재 강화 등 추가적인 노력을 경주한 것은 내부고발의 활성화를 위한 노력으로 긍정적으로 평가된다.

③ 감사의 독립성 확보노력은 적절한가?

- 독립적 감사업무 수행 및 인사, 성과평가 독립성 확보와 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 국제내부감사기준(IPPF)을 준용하여 7개 핵심 분야로 분류하고 관리하였던 기존의 시스템에 기관의 특성을 반영하여 자체감사기구의 법적지위와 감사인의 객관성에 관한 내용을 추가하는 등 감사독립성 관

리체계 고도화를 위해 노력하였다. 또한 관리구조, 감사조직, 감사인력 등 각 구성요소 별로 진단하여 기관의 특성에 부합하는 결과를 도출하고 이를 토대로 제도를 개선한 것은 우수사례로 평가된다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 전체부서 대비 감사부서의 예산비중 및 승진비중은 전년 대비 유사한 수준을 유지하고 있으나, 인원비중이 다소 축소된 상황이므로 감사의 독립성 확보를 위하여 기관 전체의 인원이 증가할 때 감사부서의 인원도 증가할 수 있도록 추가적인 노력이 요구된다.

④ 기관의 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 노력 및 성과는 적정한가?

- 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 기관의 업무특성 등을 고려하여 중대한 사회적 책무 요소를 ① 채용비리, ② 양성평등위반, ③ 최저임금 미준수, ④ 고용차별, ⑤ 조세포탈, ⑥ 회계부정, ⑦ 안전·환경법규 위반, ⑧ 불공정거래 행위 등으로 선정하고 중점 점검하였다. 둘째, 사회적 책무 위반 방지 관리체계를 구축하여 사전예방, 위반탐지, 위반사항 조사 등 3단계로 단계별 활동을 하고, 재발방지를 위해 결과를 공유하고 피드백 하였다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 사회적 책무에 위배되는 배전공사 감독원 뇌물수수 사건과 고양 열수송관 누수사고가 발생한 적이 있었는데, 그러한 사건 발생 전후로 감사실 대응이 적절하였는지 되돌아보고 감사실에서 자체 대처방안을 점검함으로써 향후 유사한 사례가 발생하지 않도록 적극적으로 노력함이 바람직하다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “감사의 윤리성 및 독립성 확보” 지표에 대하여 “A⁰”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. 사회적 가치 구현 및 반부패 청렴을 강조한 중장기 감사전략 재수립 노력이 인정된다. 또한 이에 맞추어 적극업무, 안전, 사회적 가치 관련 특정감사를 하반기에 수행하는 등 감사계획에 부합하는 실제적 내부통제 활동이 이루어진 점이 돋보인다. 이러한 감사전략 수립 과정에서 감사만족도 조사 및 내부감사 품질평가를 통해 참여적 절차를 활용하여 내용의 적정성을 달성하고자 노력한 부분이 인정된다. 아울러 중장기 현안과제로서 친환경 에너지확대보급 신뢰기반 구축과 사회적 가치 실현 지원, 열원·열수송시설 유지보수 강화 지원 등 신규 현안과제의 적정성 역시 인정된다. 이러한 노력은 공공기관에 대한 사회적 요청과 국정 기조에 부합하는 것으로써 공공기관의 공공성과 반응성을 증대시키는 실천으로서 긍정적인 의미를 지닌다고 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 기왕에 수립된 감사계획과 현안과제는 이를 실현할 수 있는 구체적인 내부통제시스템 고도화 작업과 명시적으로 연계시킴으로써 리더십의 변화와 관계없이 전반적인 단기 및 중장기 감사활동의 통합성과 일관성을 확보할 수 있도록 조치하는 데까지 나아가는 것이 이상적일 것으로 판단된다.

② 내부통제시스템이 효과적으로 운영되고 있으며, 성과와 개선노력은 적절한가?

- 내부통제시스템의 효과적인 운영과 성과 및 개선노력과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 우선 임금피크제 적용자를 전문감사인으로 활용하는 제도를 신설하는 등 한정된 감사 자원 하에서 추가적 감사역량 확충과 동시에 경영관리에 공헌하고자 하는 노력이 이루어진 점이 인정된다. 또한 재무·특정감사를 통하여 222억원 유동자산 대체, 46억원 경정청구, 20억원 시정조치 등 유의미한 수준의 재정적 성과를 달성한 점이 돋보인다. 또

한 감사계획 상 주요 지점으로 파악된 동탄 2사업 등에 대한 집중적 일상감사와 양호한 의견제시율로 예방적 내부통제를 구현하고자 한 성과가 인정된다. 이러한 부분들은 단순히 내부통제 시스템 고도화를 넘어서 실제적인 성과로 이어졌다는 점에서 매우 긍정적으로 평가된다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점과 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 감사활동의 수준과 성과 및 상임감사의 이사회 참석률에 비해 전반적으로 감사 기능 차원의 보다 적극적인 경영제언 활동이 강화되는 것이 바람직할 것으로 판단된다. 이미 감사자문위원회, 청렴시민감사관 등의 자문을 받아 이사회 제언을 하는 절차가 운영된 만큼 향후 의미 있는 경영 견제 및 지원의 증가를 기대할 수 있을 것으로 평가된다.

③ 내부감사결과물에 대한 공유 및 피드백 활동은 적절한가?

- 내부감사결과물에 대한 공유 및 피드백 활동과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 우선 전년도 대비 강화된 사후조치 이행력 제고 및 유사사례 재발 방지를 위한 노력과 구체적인 성과가 인정된다. 또한 직권면책, 신청면책, 현장면책 등 적극행정면책 사례를 다양한 경로를 통해 발굴함으로써 구성원들에게 적극행정면책제도의 실효성을 각인시킬 수 있는 활동이 이루어진 점이 돋보인다. 특히 현장면책 개념을 도입하여 탄력성을 높이고 사후에 이중통제 장치를 마련해둔 점이 발견된다. 이에 더하여 감사품질평가와 감사만족도 조사를 위한 세부적인 부분에서의 제도 개선들 역시 인정된다.
- 다만, 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 내부신고가 증가한 부분은 인정되나 향후 보다 실질적인 성과로 이어질 수 있도록 제도를 꾸준히 개선해나가는 노력이 바람직할 것으로 판단된다.

④ 방만경영 예방, 적발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 방만경영의 예방, 적발을 위한 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를

인정한다. 기관의 특성을 고려한 방만경영 정의를 재정립하는 한편 위험요소를 파악하고 리스크맵 평가를 통한 리스크 분석결과를 감사계획수립에 반영하였다. 방만경영 예방지수를 신규 성과지표로 도입하고 유사사례재발생률 성과지표를 운영하는 등 성과관리체계를 고도화한 것은 긍정적이다. 또한 내부신고채널 활성화 및 신고자 익명성보호 강화 등의 노력에 힘입어 내부신고 건수가 11건으로 전년대비 2.7배 증가하였다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 임직원관련 사고 발생건수가 전년에 비해 감소하였으나, 열수송관 관련 사고가 1건 발생한 것은 방만경영 예방 및 적발활동의 성과가 여전히 다소 미흡한 것을 반영한다고 판단된다. 기관은 현업부서에서 사용하는 방만경영 예방 체크리스트를 파일 형태로 첨부하는 수준으로 e-감사시스템을 활용하는 것으로 확인된다. 자율점검의 실효성을 제고하기 위해서 방만경영 체크리스트 체크항목을 e-감사시스템에 탑재·반영하여 현업부서의 자율점검과 감사실의 사후관리가 시스템 상에서 효율적으로 실시될 수 있도록 자율점검시스템을 더욱 고도화할 필요가 있다. 방만경영 예방교육의 성과 측정 및 평가, 그리고 교육계획 수립에 있어 교육성과 평가 결과의 반영 측면에 있어 미흡한 것으로 보인다. 방만경영 예방교육의 실효성을 제고하기 위해 교육의 성과를 평가하고 이를 교육계획 수립 및 개선에 환류하는 노력이 필요한 것으로 판단된다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “내부통제 기능강화” 지표에 대하여 “A⁰”로 평가한다.

7. 한국철도공사

❖ 평가결과요약

평가범주	평가지표	가중치		등급
		비계량	계량	
감사역량	감사의 전문성 확보	25		B ⁺
	감사의 윤리성 및 독립성 확보	25		A ⁰
	소 계	50		
직무수행성과	내부통제 기능강화	20		B ⁺
	내부감사 운영성과 및 사후관리의 적정성 (감사원 자체감사활동 심사결과 반영)		25	21.03
	기관의 청렴도 (국민권익위원회의 청렴도 측정결과 반영)		5	3등급
	소 계	20	30	
전체 합계		70	30	

1. 감사의 전문성 확보

① 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 노력 및 성과와 관련하여 상임감사의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 상임감사는 “선제적 감사활동을 통한 코레일 가치 제고”를 감사미션으로 설정하고, 전략방향으로는 “신뢰받는 감사체계 구축, 가치제고 감사활동 확대, 청렴한 조직문화 확립”을 설정하여 감사활동을 적극 추진하였다. 평소 상임감사는 “감사실은 직원들의 교관역할을 해야 하고, 사후 지적이 아니라 사전에 모범적인 교범 역할”을 하여야 한다고 강조함으로써 감사실의 전문성을 제고하고자 지속적인 관심을 기울였다. 둘째, 상임감사는 감사실 전문성을 높이고 기관의 업무추진에 도움이 될 수 있도록 정책정보 확보를 통한 경영현안 해결 지원을 하였는바, 비상임감사로 하여금 내부신고자 보호 보상금을 확대하고, 갑질행위 근절 등 투명경영위원회 정책 제언을 하도록 적극적인 역할을 하였다. 셋째, 사회적 가치 창출 컨설팅 감사를 신설하여 추진 하였는데, 교통약자 보호와 열차 내 수유실 환경정비 등 22건의 개선조치를 실시하고 이에 대한 정책이행실태를 지속적으로 점검하였다. 넷째, 상임감사는 5대 영역, 15개 항목에 대한 역량 진단을 통하여 보완분야를 도출하여 보완할 대상인 감사관리 분야와 철도지식 분야의 역량을 늘리는 학습 프로그램을 체계적으로 운용하였다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 감사실 정원은 2018년 현재 63명으로써 기관 전체 정원 28,329명 대비 0.222%에 불과하다. 우리나라 철도운송을 전담하는 기관 특성 및 현장부서 인원을 늘리고 본부 인력을 감축하는 구조조정 과정에 있다는 점을 감안하더라도, 감사실 인원 비율이 타 우수기관에 비하여 지나치게 낮으므로 감사실 정원 확대 노력이 필요해 보인다.

② 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사실의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사실의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 감사실 우수인력을 사전 확보하기 위하여 총 126명으로 신규 감사인 후보를 선정하여 ‘준감사인’으로 활용하고, 총 20명의 감사실 간부 후보로 ‘감사실 멘토그룹’을 신설하여 감사실 전문인력을 충분히 확보하는 체계를 마련하였다. 둘째, 학습동아리를 종전 4개에서 8개로 확대(회계연구 동아리 ‘회계랑’ 신설 등) 개편하여 직원들이 자율적으로 동참할 수 있는 여건을 조성하였고, 동아리 연구모임을 종전 8회에서 23회로 대폭 확대하였다. 셋째, 교차감사를 활발히 실시하였는바, 유관기관인 인천국제공항공사, 한국도로공사, 한국토지주택공사, 한국철도시설공단 등과 모두 9회에 걸쳐 교차감사를 실시함으로써 감사실 직원들로 하여금 타 기관 감사를 통하여 반면교사의 체험을 얻게 하고, 타 기관의 모범적인 감사기법을 전수받도록 하였다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 감사품질을 높여 나가기 위해서는 감사만족도 조사를 지속적으로 실시하고 피드백을 받는 환류체계를 제대로 구축하여야 하는바, 향후 적극적인 환류 노력을 강화함으로써 감사품질 향상 노력을 지속적으로 추진함이 바람직해 보인다. 둘째, 감사전문성을 높이기 위한 외부 전문가 활용으로 감사정책자문단과 청렴시민감사관제도를 운영하고 있으나, 개별 외부자문단 활동을 상호 연계하는 방향으로 체계화하고 외부 전문가들의 제언이 기관 운영에 반영될 수 있도록 보다 적극적인 환류 노력도 필요해 보인다.
- 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. 첫째, 윤리기준 준수를 위하여 업무추진비 100% 투명공개 및 운영경비 50.3% 절감, 업무용차량 대신 대중교통 이용, 골프자제 등 다양한 상임감사의 솔선수범 노력이 인정된다. 둘째, 이전 평가의 지적사항에 대한 개선으로 사회적 가치 실현을 위해 장애인 활동보조, 후원기관 환경정비 등의 참여형 봉사활동, 지역사회와의 상생을 위한 활동, 취약계층 대상 개인나눔 활동 등 다양한 사회공헌활동을 추진한 노력은 인정된다. 특히, 해피트레인, 사랑의 밥차 급식봉사 등 코레일 특화형 사회공헌을 추진한 것은 기관의 전문성과 연계된 전략적 사회공헌 활동으로 긍정적으로 평가된다.

② 윤리경영 지원을 위한 감사의 활동과 노력 및 성과는 적절한가?

- 윤리경영시스템개선과 반부패 윤리인프라 구축과 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 임직원 윤리의식 내재화를 위해 맞춤형 교육, 참여형 활동, 온라인소통, 동참형 청렴협력 등 다양한 청렴확산 프로그램을 운영하고, 전국 철도사업장을 대상으로 찾아가는 현장청렴학교를 운영하여 총 13회 상임감사가 직접 교육을 수행한 것은 임직원의 윤리의식 제고를 위한 상임감사의 소통 노력으로 긍정적으로 평가된다. 둘째, 이전 평가에 대한 개선으로 공익신고를 활성화하고 윤리경영 실행력 제고를 위해 대부분의 기관에서 활용하고 있는 익명신고시스템에 추가하여 안심신고변호사제를 도입하여 운영하고 있다. 본 제도는 위촉된 외부변호사가 대리신고를 하여 신고자의 익명성을 보장하고, 2차 피해를 방지할 수 있는 제도로써 내부고발자의 신분 노출을 방지 할뿐만 아니라 필요시 변호사와 상담까지 가능하도록 하여 공익신고를 활성화하기 위한 노력 중 우수사례로 인정된다.

③ 감사의 독립성 확보노력은 적절한가?

- 독립적 감사업무 수행 및 인사, 성과평가 독립성 확보와 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 지적사항인 독립성 확보를 위해 국제내부감사기준(IPPF)에 부합한 체계를 정비하고, 외부 전문기관의 적합성 검토를 통해 기존의 6개 분야에서 권한보유 및 감사활동을 추가한 8개 분야로 확대하였으며, 성과지표도 기존의 자체평가에 임직원 인식도 평가를 추가하는 등 독립성 확보체계를 개선한 노력은 긍정적으로 인정된다. 둘째, 상임감사가 입찰(블라인드 심사, 자료보관 등) 전반에 대한 개선사항을 제안하여 입찰의 공정성 및 투명성을 제고하였으며, 미출자자산을 정부로부터 출자 받아 자산·자본의 확충을 통한 부채비율의 개선이 필요하다는 상임감사의 제언으로, 2019년 출자가 예정된 결과를 도출한 것은 상임감사의 경영전제 노력으로 인정된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 상임감사의 이사회 참석률은 100%이나, 총 13회 참석 중 의견개진은 5회로 다른 우수기관에 비하여 다소 부족하므로 향후 이에 대한 추가적인 노력이 요구된다.

④ 기관의 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 노력 및 성과는 적정한가?

- 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 철도 공공성 확보를 위한 사회적 가치 컨설팅 감사를 시행하였다. 외부 전문가 자문, 빅데이터 분석, 이용객 설문, 벤치마킹 등을 통하여 국민불편 유발요인을 사전 예방하고 교통약자 철도이용 편의를 높였다. 둘째, 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 주요 점검항목으로 고용차별, 채용비리, 양성평등, 불공정거래, 임금체불 등 5개 분야를 선정하여 사회적 가치 이행실태 점검을 강화하였다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 기관의 사회적 책무 위반을 예방하기 위한 다양한 활동을 펼치고 있는 만큼 기관의 역할에 걸맞게 구체적인 성과를 도출해 나가야 하는바, 기관 특

성상 양성평등 문화를 조성하는 등 국민들의 신뢰를 높이는 계기가 되기를 기대한다.

- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “감사의 윤리성 및 독립성 확보” 지표에 대하여 “A⁰”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. 우선 공공성(교통약자 서비스), 열차 정시운행, 해외철도사업 발굴을 통한 재무건전성 개선 등이 포함된 사회적 가치 창출에 주안점을 둔 현안과제의 내용적 적정성이 돋보인다. 또한 이를 도출하는 과정에서 투명경영위원회에서 경영진과의 심층 토의를 거쳐 선정하는 숙의적 절차를 마련한 점도 인정된다.
- 이러한 과정에서 감사의 질 개선을 위한 컨설팅을 거치는 등 감사계획의 고도화를 위해 노력한 부분도 인정된다. 기관의 기능 특성상 광범위한 일반 국민과의 접점이 많고 감사적 취약지점도 다양하여 통합되고 일관된 감사계획을 마련하는 데 난점들이 존재함을 고려할 때 2018년 감사활동을 이끈 이러한 감사계획과 현안과제들의 선정은 돋보인다고 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 국민과의 접점이 많은 기관의 특성을 고려할 때 기관 외부의 자문 기능을 보다 활성화하는 노력이 바람직할 것으로 판단된다. 한편 해외 철도사업 발굴과 같은 현안과제에서는 타 기관과의 협업 가능성을 검토하고 협업에 의한 감사활동을 기획하는 등의 노력이 가미된다면 보다 효율적인 목적 달성에 기여할 수 있을 것으로 평가된다.

② 내부통제시스템이 효과적으로 운영되고 있으며, 성과와 개선노력은 적절한가?

- 내부통제시스템의 효과적인 운영과 성과 및 개선노력과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 기관의 규모에 비해 극히 한정된 감사 자원을 고려할 때 사내감사인/준감사인 제도 활용을 통한 감사시스템 역량 확충을 위한 노력이 인정된다. 또한 전년도에 비해 내부통제수준과 내부회계관리수준 등에서 소폭의 개선이 이루어진 구체적인 성과가 발견된다. 이에 더하여 전년도에 비해 증가한 일상감사 활동 건수와 의견서 발부 건수가 발견된다. 전반적으로 안정적인 감사활동을 수행한 것으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점과 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 상임감사의 이사회에서의 의견 개진이 보다 확대되고 경영제언 내용도 보다 구체화되어 경영진과 더불어 감사계획 목표의 달성이 이루어질 수 있도록 하는 노력의 확대가 바람직하다고 판단된다. 또한 전반적으로 감사의 사전컨설팅 기능을 강화해나가는 노력이 필요할 것으로 판단된다. 특히 해외사업 확대를 지향하는 상황에서 이에 대한 사후통제보다는 사전에 감사취약점을 점검하여 제도적으로 예방적 시스템을 마련하는 등의 적극적 대응이 바람직할 것으로 판단된다.

③ 내부감사결과물에 대한 공유 및 피드백 활동은 적절한가?

- 내부감사결과물에 대한 공유 및 피드백 활동과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 우선 기관의 특성에 부합하는 적극행정면책제도 활성화 노력이 인정된다. 외부위원이 참여하는 적극업무면책심의위원회를 신설하고 총 5건의 신청을 처리한 실적과 제도 활성화를 위한 홍보 및 교육 활동의 다양성이 돋보인다. 또한 안심신고변호사 제도를 활용한 2건의 대리신고 사례가 발견되는 점에서 구성원의 신뢰를 구축할 수 있는 내부신고 활성화를 위한 노력이 인정된다. 나아가 유사반복 지적사례에 대한 집중적인 교육 노력이 이루어진 부분과 이를 통해 재발률이 소폭 감소한 부분이 인정된다.

- 다만, 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 현업 인원이 많은 기관의 특성상 감사의 만족도와 수용성에 취약지점이 발생할 가능성이 높은 만큼 보다 적극적인 감사만족도 조사 및 분석을 통해 취약지점을 점검하고 집중적인 관리 활동을 통해 피드백 활동을 강화하는 것이 바람직할 것으로 판단된다.

④ 방만경영 예방, 적발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 방만경영의 예방, 적발을 위한 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 주요사업 예산절감률 성과지표를 발굴 도입하여 성과관리체계를 개선하였다. 체계적이고 종합적인 방만경영 예방 교육계획을 수립하여 교육을 실시하고 교육성과의 평가를 통해 이를 교육계획 수립에 환류 하여 교육방식을 개선한 것은 긍정적이다. 반복지적사태에 대한 맞춤형 교육의 실시로 유사사태 재발생률이 전년에 비해 감소하였다. 감사정보시스템 내에 현업부서 방만경영 체크리스트의 점검 알람체계를 구축하여 현업부서의 자율점검체계를 고도화하였다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 임직원관련 사고 건수가 전년도에 비해 다소 감소하였으나, 11건 발생한 점과 방만경영 외부지적사항이 12건 발생한 점은 방만경영 예방 및 적발 활동의 성과가 여전히 미흡한 것을 방증하는 것이라고 판단된다. 철저한 원인분석과 이를 통한 지속적인 재발방지 노력이 필요할 것으로 보인다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “내부통제 기능강화” 지표에 대하여 “B+”로 평가한다.

8. 한국토지주택공사

❖ 평가결과요약

평가범주	평가지표	가중치		등급
		비계량	계량	
감사역량	감사의 전문성 확보	25		A ⁰
	감사의 윤리성 및 독립성 확보	25		B ⁺
	소 계	50		
직무수행성과	내부통제 기능강화	20		A ⁰
	내부감사 운영성과 및 사후관리의 적정성 (감사원 자체감사활동 심사결과 반영)		25	21.25
	기관의 청렴도 (국민권익위원회의 청렴도 측정결과 반영)		5	4등급
	소 계	20	30	
전체 합계		70	30	

1. 감사의 전문성 확보

① 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 노력 및 성과와 관련하여 상임감사의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 상임감사는 “정의로운 감사, 신뢰받는 한국토지주택공사”를 감사비전으로 설정하고, 전략목표로 최고 수준의 감사 역량 확보, 내부통제 기능 강화, 사전예방 감사강화, 사회적 가치 실현 기여 등을 설정하여 적극적으로 감사활동을 추진하였다. 둘째, 감사실 내부 자체연수를 강화하여 감사실 워크숍을 2회 실시하였는데, 외부전문가인 감사원 간부, 검찰 출신 변호사 특강 시간을 갖고, 신임 감사위원 업무 매뉴얼을 숙지하도록 하며 감사 착수전과 감사 진행 중, 감사 종료 후에 맞추어 단계별로 감사실의 전문성을 제고하고자 지속적으로 노력하였다. 셋째, 상임감사는 현장 및 소통 중심 활동을 활발히 전개하였는바, 지역본부 순회활동을 통하여 상임감사의 감사 철학을 전파하고 변화를 선도하였으며, 직원과의 대화를 통하여 직원들의 애로사항을 청취하여 업무에 반영하였다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 상임감사는 직무 전문성과 감사 전문성을 강화하기 위하여 노력한 점은 인정되나, 상임감사의 역량진단을 통해 취약역량을 파악하고 교육 훈련에 연계하는 체계적 맞춤형 교육계획 수립 노력은 다소 미흡한 것으로 보인다. 감사 철학과 방향을 반영한 역량진단모형을 구축하고 상임감사의 보유 역량과 취약 역량을 파악하여 이를 바탕으로 체계적인 교육계획을 수립하고 이수함으로써 ‘감사 자체 전문성’을 더욱 높일 수 있도록 개선함이 바람직해 보인다. 둘째, 2018년 말 현재 감사실 정원은 61명으로 기관 전체 정원 9,111명의 0.67%에 불과하고, 기관의 전체 정원 대비 감사실 정원의 비율이 오히려 지속적인 하락 추세(2016년 0.805%, 2017년 0.679%)이므로 감사실 증원 노력이 필요하다.

② 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사실의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사실의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 교차감사를 활성화하였는데, SH공사와 주거복지로드맵과 건설공사 등 공통된 현안이 있으므로 감사분야 업무협약을 체결하고, 한국철도공사 및 한국산업기술시험원과는 공통된 관심사항이 많아 감사기법 공유를 통한 공동학습 기회로 교차감사를 적극 실시하였다. 둘째, 감사실 전문성 강화를 위하여 체계적 맞춤교육을 실시하였는데, 전입 감사인에 대하여는 특별교육과 감사기본이론 교육을 실시하고, 기존 감사인에 대하여는 회계 및 세무분야와 공공계약분야 등에 대한 심화교육을 실시하였다. 셋째, 감사전문성 측정도구를 개선하였는데, 감사전문성 지수를 신규 개발하고, 감사만족도 조사방식을 개선하여 측정범위를 확대하고 개선사항을 포털에 게시하는 등 환류를 강화하였다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 학습동아리 활동 실적이 전년도 2회에서 2018년에 5회로 늘었으나, 자체적인 학습활동으로는 아직 미진한 측면이 있으므로 학습동아리 활동을 좀 더 활성화할 필요가 있다. 부서의 워크숍 수준을 넘어서 기관의 학습조직화 역량을 제공할 수 있는 자율적 학습동아리 운영이 필요해 보이고, 일방적인 강의식 수업보다는 다른 기관의 우수 사례를 벤치마킹하여 학습동아리 구성원 간에 세미나 발표나 토론 등을 통하여 다양한 감사기법을 익혀 나가는 게 바람직해 보인다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “감사의 전문성 확보” 지표에 대하여 “A⁰”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. 첫째, 상임감사는 윤리기준 준수를 위해 국민권익위원회 및 한국공공기관감사협의회 청렴과정, 반부패청렴교육과정 등 다양한 청렴교육을 수강하였고, 지역본부 등 현장 방문 시 의견을 최소화하였다. 또한 업무추진비는 사용내역 매월 100% 공개뿐만 아니라 예산의 95%를 절감하였으며 목적이 불분명한 교육·연수·해외출장을 미시행하여 해외출장비도 39%를 축소하는 등 상임감사의 솔선수범 차원의 노력은 인정된다. 둘째, 이전 평가에서 실질적 사회공헌활동의 확대가 요구된다는 지적에 대한 개선으로 상임감사 주도하에 임대주택 소외계층 대상 봉사활동, 임대주택 냉방설비 기본적용 및 배려계층 전기료 대책 시행 등 지역사회 소외계층 지원을 통해 사회적 가치 실현을 위해 노력한 것은 긍정적으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 기관의 사회공헌활동은 기관의 전문성과 연계된 전략적 사회공헌 성격의 활동이 바람직하므로, 사회적 가치 실현을 위한 활동과 균형을 이룰 수 있도록 조금 더 고민할 필요가 있다.

② 윤리경영 지원을 위한 감사의 활동과 노력 및 성과는 적절한가?

- 윤리경영시스템개선과 반부패 윤리인프라 구축과 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 전사적 윤리경영 전략과 연계한 상임감사 주도의 반부패 전략을 추진하기 위하여 청렴환경조성(제도기반), 부패위험제거(자율·적발), 청렴문화정착(내재화) 등 부패방지 3단계 셉테드(CPTED)를 구축하여 운영한 것은 긍정적으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필

요가 있다. 첫째, 공익신고의 활성화를 위해 신고자 신분보장 및 인센티브 강화 등의 조치가 있었고 대부분의 기관에서 사용하는 익명신고시스템(레드휘슬)을 운영하고 있다. 관련 시스템의 성과를 확대하기 위해서는 내부고발자의 신분노출에 대한 우려를 불식시킬 수 있는 보다 더 적극적인 홍보의 노력이 경주될 필요가 있다. 둘째, 개인별 학습처럼 대상자 환경에 맞는 청렴교육을 수행한 것은 인정되나. 상임감사가 직접 찾아가는 청렴교육과 같은 현장직원을 대상으로 청렴교육을 진행하여 소통하려는 노력은 다른 우수기관에 비하여 다소 부족하므로 이에 대한 추가적인 노력이 요구된다.

③ 감사의 독립성 확보노력은 적절한가?

- 독립적 감사업무 수행 및 인사, 성과평가 독립성 확보와 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 실질적 경영 견제능력 발휘를 위해 이사회 참석 및 의견제시 비율, 감사경영권고의 건수, 채택비율 및 재정성과, 일상감사의 의견제시율 등에 대한 SPC(Standing auditor's Practical Check on the management) 지수를 신설하고, 이를 통해 과거연도와의 비교 및 개선 정도를 분석한 것은 상임감사의 감사 독립성 확보를 위한 긍정적인 노력으로 평가된다. 둘째, 토지비축 실적을 내부평가의 지표로 도입하려는 방안으로부터 발생할 수 있는 문제점(장래의 활용성 보다 실적 위주로 진행될 경우 장래 공사의 재무 부담으로 작용할 소지가 있을 뿐만 아니라, 토지 거래관련 부정의 소지도 있음)을 지적하여 내부평가 지표로 선정되지 않도록 한 점은 상임감사의 경영견제를 위한 적극적인 노력으로 인정된다.

④ 기관의 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 노력 및 성과는 적정한가?

- 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 사회적 책무 관련 6대 위반 방지를 위한 촘촘한 감사활동을 전개하였는데, 6대 비위행위를 ① 채용 불공정, ② 양성평등위반, ③ 안전관리 미흡, ④ 불공정거래, ⑤ 부동산정책 수혜 불공정, ⑥ 자금관리 부정으로 선정하여 적극적으로 대처하였다. 둘째, 이러한 6대 중점 점검대상을 감사계획에 반영하여 취약

업무담당자 자율점검, 갑질피해신고센터 설치 등으로 상시 점검함으로써 사회적 책무 이행 미흡 사례에 대하여는 제도개선 방안을 강구하고, 위반사항에 대하여는 감사활동을 집중하였다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 기관의 노력을 인정하는바, 지방에 위치한 기관의 특성상 지역 시민사회단체 및 지방자치단체와의 연대를 더욱 강화하여 향후 사회적 책무 위반 요소에 적극적으로 대처함이 바람직해 보인다.
- 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. 우선 중장기 리스크 점검, 고유임무의 안정적 수행 지향, 그리고 공직기강 및 사회적 책무 준수를 착안사항으로 한 연간 감사계획 수립의 적정성이 돋보인다. 연간 감사계획을 중장기적 연속성에 위치시킴과 동시에 전통적 감사활동과 사회의 시대적인 요청사항들을 조화시키고자 한 점에서 이러한 노력의 가치가 발견된다. 또한 전략과제를 전략목표별로 12개로 구체화하고, 그 내용에 있어서도 감사역량 확충, 시스템 고도화, 예방적 내부통제 활동, 사회적 가치 실현 등 균형적인 목표와 과제를 설정한 점 역시 돋보인다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 기관의 여건상 재무적 위험이 증가할 수 있는 상황에서 부채감축 재무관리 및 해외사업 리스크 관리에 있어서 지속적인 현안과제 관리 및 이를 지원할 수 있는 추진체계를 정비해나가는 것이 바람직할 것으로 판단된다.

② 내부통제시스템이 효과적으로 운영되고 있으며, 성과와 개선노력은 적절한가?

- 내부통제시스템의 효과적인 운영과 성과 및 개선노력과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 우선 컨설팅 감사 지침을 제정하고 컨설팅 감사를 3회 실시하여 24건의 제도 개선과 38억 원의 재정 절감 성과를 가져온 점이 인정된다. 한정된 감사 자원을 고려할 때 이러한 예방적 감사 활성화 및 취약분야 진단 등을 통해 감사활동을 효율화하고자 하는 노력의 가치가 돋보인다. 또한 상임감사의 적극적이고 실질적인 이사회 의견 개진 노력이 발견됨과 아울러 이를 통한 계량적 재정성과 50억을 달성한 부분이 인정된다. 특히 이 과정에서 해외사업, 인사관리, 조직 등에 대해서는 경영견제 노력을 경주하고, 사회적 가치 구현과 재무관리 등에 있어서 경영지원 제언을 하는 등 경영견제와 지원의 균형을 달성한 점도 돋보인다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점과 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 임대공급관리와 퇴직자관리 등 지적사항에 대한 제도개선 노력이 이루어졌으나, 이는 단년도 실적으로 평가할 성질이 아니라는 점에서 기관의 지속적인 주의와 개선 노력이 바람직할 것으로 판단된다.

③ 내부감사결과물에 대한 공유 및 피드백 활동은 적절한가?

- 내부감사결과물에 대한 공유 및 피드백 활동과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 우선 내부 품질평가에 있어서 소위원회 제도와 감사보고서 심사제도의 2단계 품질보증·개선 프로그램을 운영한 점, 여기에 더하여 외부 품질평가에 있어서 감사협회 품질평가를 받아 최고등급을 달성한 점 등을 고려할 때 감사결과물의 환류시스템 고도화 노력과 성과가 인정된다. 또한 적극행정면책제도에 대한 전략적 접근을 통해 외부위원을 포함하는 적극업무면책 자문위원회를 신설하였고, 면책신청이 증가하였으며, 신청면책 3건, 직권면책 3건을 처리하는 등 그 내용에 있어서도 적정성이 확보된 점이 인정된다. 나아가 내부변호인제도 활성화를 위한 노력도 발견된다. 전반적으로 이러한 노력들은 내부통제 시스템의 고도화에 기여함과 아울러 장기적으로 감사의 만

족도와 수용성을 제고할 수 있는 제도적 기반으로 기능할 것이 기대된다는 점에서 돋보이는 성과라 평가된다.

- 다만, 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 아직 감사만족도가 충분히 높다고 보기는 어렵다는 점에서 만족도에 대한 체계적인 진단을 통해 만족도가 취약하게 나타난 지점을 분석하고 이에 대해 제도적 차원과 리더십 차원에서 방안을 마련하고 실천하는 노력이 수반되는 것이 바람직하다고 판단된다.

④ 방만경영 예방, 적발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 방만경영의 예방, 적발을 위한 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 현업부서의 방만경영 체크리스트를 감사시스템에 탑재하여 현업부서의 자율점검 시스템을 고도화하였다. 전 직원을 대상으로 인지도 및 신뢰도 조사를 실시하고 모의신고훈련을 실시하는 등 내부신고제도의 활성화 노력에 힘입어 익명신고 건수가 전년대비 13% 증가하였다. 유사사례재발률의 성과지표를 신규로 발굴·도입하여 성과관리체계를 개선하였다. 또한 내부감사의 재무조치 실적이 전년에 비해 52% 증가한 866억원을 기록하였다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 임직원관련 4건의 사고가 발생한 점과 방만경영 외부지적사항이 11건 발생한 점은 방만경영 예방 및 적발활동의 성과가 여전히 미흡한 것을 방증하는 것이라고 판단된다. 기관의 제도 활성화 노력에도 불구하고 포상기준에 일치하는 신고나 부조리 공익신고가 저조한 점을 비추어 볼 때, 내부신고제도의 실질적 성과는 미흡한 것으로 판단된다. 제도의 실효성을 제고하기 위해 기관의 지속적인 제도개선 노력이 필요할 것으로 보인다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “내부통제 기능강화” 지표에 대하여 “A⁰”로 평가한다.

2

공기업 2

- | | |
|------------------|----------------|
| 9. 그랜드코리아레저(주) | 19. 한국마사회 |
| 10. 대한석탄공사 | 20. 한국방송광고진흥공사 |
| 11. 제주국제자유도시개발센터 | 21. 한국서부발전(주) |
| 12. 주택도시보증공사 | 22. 한국수력원자력(주) |
| 13. (주)한국가스기술공사 | 23. 한국전력기술(주) |
| 14. 한국감정원 | 24. 한국조폐공사 |
| 15. 한국광물자원공사 | 25. 한국중부발전(주) |
| 16. 한국남동발전(주) | 26. 한전KDN(주) |
| 17. 한국남부발전(주) | 27. 한전KPS(주) |
| 18. 한국동서발전(주) | |

9. 그랜드코리아레저(주)

❖ 평가결과요약

평가범주	평가지표	가중치		등급
		비계량	계량	
감사역량	감사의 전문성 확보	25		C
	감사의 윤리성 및 독립성 확보	25		B ⁺
	소 계	50		
직무수행성과	내부통제 기능강화	20		B ⁺
	내부감사 운영성과 및 사후관리의 적정성 (감사원 자체감사활동 심사결과 반영)		25	19.45
	기관의 청렴도 (국민권익위원회의 청렴도 측정결과 반영)		5	3등급
	소 계	20	30	
전체 합계		70	30	

1. 감사의 전문성 확보

① 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 노력 및 성과와 관련하여 상임감사의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 상임감사는 “신뢰와 원칙을 기반으로 경영을 지원하는 감사”를 감사비전으로 설정하고, 자율적 통제인프라 확립, 엄정한 부패위험 관리, 감사컨설팅 역량 강화를 3대 전략목표로 설정하여 적극적으로 감사활동을 전개하였다. 둘째, 감사실 정원은 종전 2016년 10명, 2017년 11명에 반하여 2018년 현재 16명으로 대폭 증가하였다. 감사실의 기관 정원 1,768명 대비 구성비율은 0.90%로 상향되었는데, 이는 그 구성비율이 종전 2016년 0.59%, 2017년 0.65%인데 반하여 많이 향상된 긍정적인 수치로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 상임감사는 직무 전문성과 감사 전문성을 강화하기 위하여 감사 전문성을 확장하고 감사이외 분야 부족 역량을 늘리기 위하여 노력한 점은 인정되나, 상임감사의 역량진단을 통해 취약역량을 파악하고 교육 훈련에 연계하는 맞춤형 교육계획 수립체계를 고도화하여 ‘감사 자체 전문성’을 더욱 높일 수 있도록 개선함이 바람직해 보인다. 둘째, 감사자문위원회, 감사심의위원회제도를 신설하여 외부전문가를 활용한 감사전문성 제고를 위하여 노력하고 있으나, 외부 인사들의 다양한 의견을 들을 수 있도록 해당 위원회의 활동체계를 보다 유기적으로 구축한 후 좀 더 활발하게 활동하는 것이 바람직해 보인다.

② 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사실의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사실의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 감사실 평균 근속연수가 2016년 38.42개월, 2017년 43.81개월, 2018년 47.74개월로 평균 근속연수가 3년을 넘고 지속적으로 증가되는 추세여서 바람직한 것으로 판단된다. 둘째, 기관은 유관기관인 강원랜드, JDC, 한

전KPS 등 3개 기관과 5회 교차감사를 실시한 것으로 확인된다. 이러한 유관기관과의 교차감사 활동은 감사실 직원 상호 간에 전문성을 더욱 높일 수 있는 기회가 된 것으로 보인다. 셋째, 감사인 전문 자격증 취득을 독려하고, 감사 전문인력 유지 노력을 기울였는바, 감사실 전문인력 자격증 총원 비율이 전년 대비 상당 부분 증가하였고, 전문인력 유지를 위해 감사직무규정과 개인평가규정 등을 통하여 '감사전문직위제'를 운영하였다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 감사실의 감사전문인력 유지 노력을 위하여 학습동아리를 2회 운영하고, 감사실 자체 워크숍을 4회 운영한 것으로 확인되나, 보다 능률적인 학습동아리 활동실적이 필요해 보인다. 이는 학습동아리가 하반기인 2018년 9월에야 결성되는 바람에 실제 운영실적이 다소 저조한 측면이 있으므로 향후에는 더욱 활발한 활동이 기대된다. 둘째, 전문 감사인 육성 등을 위하여 노력하고 있으나, 감사실내 기존 인력에 대한 역량 개발 이외에도 기관 전체적으로 우수인력 사전 확보를 위하여 준(準)감사인제도나 감사멘토그룹 지정 등을 통하여 감사품질 향상을 지속적으로 추진함이 바람직해 보인다.
- 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. 첫째, 상임감사는 윤리기준 준수를 위해 윤리교육 이수시간을 확대하였고, 윤리헌장, 청렴실천서약, 보안서약 등 감사활동 윤리준수에 대한 3종 서약제도를 실시하였다. 또한 업무추진비의 100% 공개 및 28.7%에 해당하는 예산을 절감하였으며, 경

조사비 개인경비지출 등 상임감사의 솔선수범 차원의 노력은 인정된다. 둘째, 이전 평가에서 상임감사의 사회공헌활동이 미흡하다는 지적사항에 대한 개선으로, 상임감사 주도의 다양한 사회공헌활동을 수행하였다. ‘GKL 나눔봉사단’을 신설하여 사업장 부근의 지역 소외계층을 대상으로 독거어르신 도시락 배달, 독거어르신 생신잔치 진행 등의 봉사활동을 수행하였으며, 상임감사의 제안으로 “금융상품을 통한 ‘GKL-중소기업’의 상생발전(금융지원)” 사업을 추진하여 지역에 148개 일자리를 창출하는 등 사회적 가치 실현을 위한 노력은 긍정적으로 평가된다.

② 윤리경영 지원을 위한 감사의 활동과 노력 및 성과는 적절한가?

- 윤리경영시스템개선과 반부패 윤리인프라 구축과 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 윤리경영 규범체계를 강화하고 청렴생태계 조성을 위해 찾아가는 청렴간담회를 2017년 9회에서 2018년 19회로 확대하고, 현장 직원들과 30회의 소통을 하는 등 상임감사가 현장직원의 윤리의식 및 청렴의식 제고를 위해 소통한 노력은 인정된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울 필요가 있다. 내부신고의 활성화를 위해 ‘열린상담창구’를 신설하고 익명신고시스템(GKL-헬프라인)을 신설한 것은 공익신고의 활성화를 위한 노력으로 인정되나, 내부고발의 활성화를 위해서는 다른 우수기관에서 시행하고 있는 바와 같이 신고자의 신분노출이 방지된다는 확신을 직원들에게 줄 수 있도록 적극적인 홍보와 모의훈련과 같은 추가적인 노력이 요구된다.

③ 감사의 독립성 확보노력은 적절한가?

- 독립적 감사업무 수행 및 인사, 성과평가 독립성 확보와 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 전체부서 대비 감사부서의 인원비중, 승진 인원비중, 예산비중 모두 증가하여 감사의 독립성 확보를 위한 상임감사의 노력은 긍정적으로 평가된다. 둘째, 상임감사가 이사회에 100% 참석하고, 의견도

매회 적극 개선하는 등 경영건제를 위한 상임감사의 노력은 인정된다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 상임감사의 제안으로 징계위원회의 공정성을 제고하기 위한 외부인사의 참여를 제안하고 반영되었으나, 핵심적인 성과사례를 위한 상임감사의 추가적인 노력이 필요하다.

④ 기관의 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 노력 및 성과는 적정한가?

- 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 사회적 책무 위반 방지를 위한 종합계획을 수립하고 중점과제를 선정하였는바, 7대 위반 유형으로 ① 채용비리, ② 부당한 인사차별, ③ 최저임금 위반, ④ 회계부정, ⑤ 불공정 거래행위(부당요구 등 갑질), ⑥ 개인정보 유출, ⑦ 직장 내 폭력(성희롱/언어폭력/사내갑질) 등을 선정하여 위법행위가 발생되지 않도록 적극 대처하였다. 둘째, ‘사회적 책무 점검단’ 중심으로 사회적 책무 위반 방지 활동을 전개하였는바, 7대 분야에 대한 체크리스트를 마련하여 점검하고 부서별 자가진단을 통한 자율적 점검체계를 마련하였다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 기관의 사회적 책무 위반을 예방하기 위한 다양한 활동을 펼치고 있는 만큼 기관의 역할에 걸맞게 구체적인 성과를 도출해 나가야 하는바, 기관 특성상 여성 근로자들이 많으므로 양성평등 문화가 기관 내에 제대로 안착되기를 기대한다.
- 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. 기관의 규모와 업무 특성에 부합하는 마케팅, 영업, 구매·예산, 재무별로 카지노 사업 특유의 위험을 파악하고 통제활동을 세분화하고자 한 노력이 인정된다. 소모성 자재 구매 관련 특정감사, 현금 및 저장품 분기별 실사, 자금세탁 위험평가시스템 점검 등은 한정된 감사 자원으로 효율성을 극대화하는 데 기여할 수 있는 활동인 것으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 자율통제시스템이 일반적인 관점에서는 바람직하나, 기관의 특성을 고려할 때 해당 시스템이 올바르게 작동할 수 있는 선행조건에 대한 외부 자문과 내부 조사를 통해 점진적으로 확대하는 것이 바람직한 것으로 판단된다. 예방적 통제가 반드시 자율통제를 통해 이루어지는 것은 아니라는 점과 대외적 신뢰의 구축과 유지가 중요하다는 점을 고려할 때, 사실상 청렴개선사례 공모전 및 업무개선 모범사례 발굴 및 포상 등의 활동으로 구현된 자율통제보다는 보다 제도적인 접근이 바람직하다고 판단된다.

② 내부통제시스템이 효과적으로 운영되고 있으며, 성과와 개선노력은 적절한가?

- 내부통제시스템의 효과적인 운영과 성과 및 개선노력과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 무엇보다 기관장이 장기 부재했던 경영 상황에서 상임감사의 적극적 이사회 참여와 경영제언이 돋보인다. 특히 IBK와의 1,000억원 동반성장펀드 조성 협약, 한국조폐공사와의 카지노 칩스 협약 등을 이끌어낸 모범적인 경영제언 성과와 상임감사의 현장방문 등 가시적 노력이 인정된다. 또한 내부통제시스템 전반에 걸쳐 일상감사 실시지침 제정, 컨설팅감사 시행지침 제정 등 새로운 제도들을 도입하거나 기존 제도를 개선하고자 하는 노력이 인정된다. 특히 “익명신고시스템·열린상담창구” 신설을 통해

내부신고가 유의미한 정도로 증가하는 등 가시적인 성과도 발견된다. 전반적으로 통제와 지원의 균형이 이루어진 성과가 매우 긍정적으로 평가된다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점과 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 새로운 전략적 사업에 대한 감사 차원의 지원은 바람직하나, 감사 일시 유예의 적용은 그 의미를 관련 구성원들과 명확히 공유하고, 그 범위를 구체화하며, 그 위험에 상응하는 후속조치에 대한 계획과 병행되도록 하여 부작용을 방지할 필요가 있다고 판단된다. 이를 통해 이러한 실천이 향후 유사한 경우 벤치마킹될 수 있도록 제도적 기반을 마련하는 것이 바람직할 것으로 평가된다.

③ 내부감사결과물에 대한 공유 및 피드백 활동은 적절한가?

- 내부감사결과물에 대한 공유 및 피드백 활동과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 감사제도 및 절차에 외부전문가의 참여 확대를 기하고자 노력한 점이 인정된다. 또한 내부번호인제도를 신설하여 감사수용도를 제고하고자 시도한 점, 50여 차례의 직원간담회 등 내부소통 증진을 위한 상임감사의 노력, 감사자문위원회 신설을 통한 외부 감사 지식의 활용 등 소통에 중점을 둔 절차적 차원의 노력이 돋보인다.
- 다만, 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 이러한 제도 신설과 개선의 노력은 인정되나 구체적인 성과를 거두기에 충분한 시간을 확보하지는 못한 것으로 판단되며, 실질적인 성과를 산출할 수 있도록 지속적인 교육 및 홍보 노력이 필요하다고 판단된다. 특히 적극행정면책 사례 발굴과 적극적 대처를 통해 기관의 사업 확장에 대비한 생산적 감사 활동의 기반을 마련하는 노력이 필요한 것으로 판단된다.

④ 방만경영 예방, 적발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 방만경영의 예방, 적발을 위한 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 방만경영 예방위원회와 일상감사 체크리스트를 신설하고 방만경영 체

크리스트를 개선하였다. 또한 내부변호인제도와 헬프라인의 익명신고제도를 신설하였다. 방만경영 외부지적사항이 발생하지 않은 것과 국민권익위원회의 청렴도 평가결과가 크게 개선된 것은 매우 긍정적이다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 임직원관련 사고 발생이 전년도에 비해 감소하였으나(2017년 3건 → 2018년 1건), 방만경영 예방 및 적발 활동의 성과 보완이 필요하다고 판단된다. 원인분석을 통해 재발방지의 노력을 기울일 필요가 있다. 포상기준에 일치하는 신고나 부조리 공익신고가 저조한 점을 비추어 볼 때, 내부신고제도의 실질적 성과 향상을 위한 다각적인 활동이 필요한 것으로 판단된다. 제도의 실효성을 제고하기 위해 면밀한 원인분석과 다양한 제도 활성화 노력이 필요할 것으로 보인다. 자율점검의 실효성을 제고하기 위해서 현업부서에서 사용하는 방만경영 예방 체크리스트 및 자율점검시스템을 고도화할 필요가 있다. 또한 방만경영 예방교육의 실효성을 제고하기 위해 교육의 성과를 평가하고 이를 교육계획 수립 및 개선에 환류하는 노력도 필요한 것으로 판단된다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “내부통제 기능강화” 지표에 대하여 “B⁺”로 평가한다.

10. 대한석탄공사

❖ 평가결과요약

평가범주	평가지표	가중치		등급
		비계량	계량	
감사역량	감사의 전문성 확보	25		C
	감사의 윤리성 및 독립성 확보	25		B ⁰
	소 계	50		
직무수행성과	내부통제 기능강화	20		C
	내부감사 운영성과 및 사후관리의 적정성 (감사원 자체감사활동 심사결과 반영)		25	16.73
	기관의 청렴도 (국민권익위원회의 청렴도 측정결과 반영)		5	3등급
	소 계	20	30	
전체 합계		70	30	

1. 감사의 전문성 확보

① 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 노력 및 성과와 관련하여 상임감사의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 상임감사는 “혁신과 투명경영을 선도하는 청렴감사”를 감사비전으로 설정하고, 3대 중장기 전략 방향으로 감사전문성 제고, 리스크 예방관리 강화, 공공적 기업가치 환류 등을 적극 추진하였다. 둘째, 현안사항 해결에 많은 노력을 기울여 산업안전 강화를 통한 재해예방 및 안전한 작업환경을 조성하고, 광산 전문기술 양성 및 안전교육을 강화하여 협력업체까지 재해 감소를 실현하였으며, 기관 전체적으로 근무기강을 확립하고 부패 사전예방에 기여하였다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 상임감사는 직무 전문성과 감사 전문성을 강화하기 위하여 노력한 점은 인정되나, 상임감사의 역량진단을 통해 취약역량을 파악하고 교육 훈련에 연계하는 체계적 맞춤형 교육계획 수립은 다소 미흡한 것으로 보인다. 감사 철학과 방향을 반영한 역량진단모형을 구축하고 상임감사의 보유 역량과 취약역량을 파악하여 이를 바탕으로 체계적인 교육계획을 수립하고 이수함으로써 ‘감사 자체 전문성’을 더욱 높일 수 있도록 개선함이 바람직해 보인다. 둘째, 감사자문위원회를 구성하여 외부자원 활용을 통한 감사전문성 확대 노력을 기울이고 있으나, 해당 위원회의 활동체계를 보다 유기적으로 구축하여 활성화할 필요가 있고, 청렴옴부즈만 도입을 검토함이 바람직해 보인다. 셋째, 기관의 구조조정으로 인하여 전체인원이 감축되는 어려움에도 불구하고 감사실 정원을 1명 보강하는 정원 증대노력이 인정되나, 향후 감사실 정원을 유지 내지 보강할 수 있도록 지속적으로 관심을 기울임이 바람직하다.

② 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사실의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사실의 다음과 같은 노력과 성과를

인정한다. 첫째, 교차감사를 활성화하기 위하여 기관은 인천국제공항공사, 국립공원관리공단, 한국보훈복지의료공단과 5회에 걸쳐 감사실 인력을 교류하였는 바, 이는 타 기관과 협력체계를 원활히 구축한 것으로 긍정적으로 평가할 수 있다. 둘째, 감사실 전문인력 유지 체계를 확립하여 감사인을 우대하도록 3년 이상 근무기회를 보장하였다. 아울러 감사인에 대한 교육우선권을 부여하고 근무 성적 평가 시 가점을 부여하는 등 제도적인 장치를 마련함으로써 감사실 간부가 기획실장으로 승진하는 성과를 거양하여 감사실 사기 진작에 큰 도움이 되었다. 셋째, 감사실 성과분석을 강화하여 감사역량 향상 워크숍을 활성화하고, 역량강화를 위한 감사인회의를 정례화 함으로써 감사전문성 지수를 보완하고 향상시켜 나간 점도 긍정적으로 평가된다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 감사실 내 자율적인 학습동아리 활동실적이 미흡한 것으로 보이는 바, 감사실의 전문성 향상을 위하여 감사실뿐만 아니라 타 부서 직원들을 포함한 자율적인 학습동아리를 구성하고, 그 활동실적을 체계화하여 보다 활성화할 필요가 있다. 향후, 학습동아리 활성화를 통하여 감사 지식을 축적·공유하는 한편, 토론과 학습 결과를 감사업무 프로세스 개선으로 연계할 수 있도록 적극 추진함이 바람직해 보인다.
- 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. 원감회를 통한 사회공헌활동 참여, 에너지 취약계층 연탄지원(사랑의 연탄나눔 행사), 사회

적 기업을 사내 유치하여 장애인의 일자리 창출을 위한 노력 등 상임감사 주도의 사회공헌은 긍정적으로 평가된다. 이에 추가하여 기관의 전문성과 연계된 전략적 사회공헌 성격의 활동이 될 수 있도록 추가적으로 노력할 필요가 있다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 상임감사는 윤리기준 준수를 위해 사무지소 방문 시 항공이용을 지양하고 차량을 이용하였으며, 사내식당 이용 등의 노력이 있었으나, 다른 우수기관에 비하여 다소 부족하므로 상임감사의 솔선수범 차원의 추가적인 노력이 요구된다.

② 윤리경영 지원을 위한 감사의 활동과 노력 및 성과는 적절한가?

- 윤리경영시스템개선과 반부패 윤리인프라 구축과 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 임직원의 윤리의식 및 청렴의식 내재화를 위해 맞춤형 프로그램과 참여형 프로그램을 운영하였으며, 본사 직원을 대상으로 팀별로 상임감사의 관사에 초대하여 청렴간담회를 진행한 것은 상임감사의 임직원과의 직접적 소통을 위한 노력으로 인정된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 임직원의 윤리의식 및 청렴의식 내재화를 위해서는 임직원들과의 소통기회에 임직원의 윤리의식 및 청렴도 제고를 위한 보다 더 체계적인 교육 프로그램을 운영하는 추가적인 노력이 요구된다. 둘째, 내부고발의 활성화를 위해 홈페이지 리뉴얼 등 내부신고제도의 접근성을 강화하고, 흥사단의 투명사회운동본부와 계약하여 익명신고시스템을 운영하고 있으나, 기술적으로 IP추적이 불가능한 시스템 등 익명성을 근본적으로 보장할 수 있는 시스템을 구축하고 이에 대한 홍보 노력을 적극적으로 경주해야 내부신고를 활성화할 수 있을 것이므로 이에 대한 추가적인 노력이 필요하다.

③ 감사의 독립성 확보노력은 적절한가?

- 독립적 감사업무 수행 및 인사, 성과평가 독립성 확보와 관련하여 감사부서의

다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 감사의 독립성 확보를 위해 상임감사의 경영견제 복합지수를 설정하고 운영하였으며, 이를 통해 상임감사의 경영견제 활동의 현황을 일목요연하게 확인할 수 있는 시스템을 운영하고 있는 것은 긍정적으로 평가된다. 둘째, 국제내부감사기준(IPPF)을 준용하여 조직, 인사, 예산, 교육, 평가, 권한, 노사 등 7개 분야별 지표를 구축하고 있으며, 이를 토대로 7대 독립성 복합지수를 운영하고 지수가 전년 대비 증가한 것은 감사의 독립성 확보를 위한 노력으로 긍정적으로 평가된다. 셋째, 상임감사의 이사회 참석률은 93.8%이고, 총 14회의 이사회 참석 중 8회의 의견 개진이 있었다. 인사조치의 문제점을 제기한 감사보고서를 제출하여 관련 본부장 등 4명을 경고조치 하도록 제언한 것은 경영견제를 위한 상임감사의 적극적인 노력으로 인정된다.

④ 기관의 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 노력 및 성과는 적정한가?

- 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 사회적 가치 실현을 위한 체계적인 추진전략을 수립하여 사회적 약자 보호 및 사회통합, 안전한 근로환경 및 지속가능성, 지역경제 활성화와 중소기업, 사회적 기업과의 상생협력 등을 과제로 선정하여 분야별 전담 감사인을 지정하여 감사활동을 적극 추진하였다. 둘째, 사회적 가치를 실현하기 위한 구체적인 추진 내용은 사업소 협력업체 상생을 위한 협의회를 3개 광업소별로 개최하고, 공기업의 사회적 가치 실현을 위해 지자체장과 대담을 가졌으며, 감사협의회를 통한 사회봉사활동 및 청렴문화 확산 활동을 전개하였다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 전임 사장에 의한 채용비리 사건이 발생하여 전임 사장이 해임 처분되고 형사재판까지 받는 일이 발생하였는데, 감사실이 제대로 기능하지 못한 것으로 판단되고 사건 전후로 감사실의 대처방안을 점검하여 향후 유사한 사례가 발생하지 않도록 노력함이 바람직하다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “감사의 윤리성 및 독립성 확보” 지표에 대하여 “B⁰”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 경영여건에 따른 안전분야 성과감사에 중점을 두는 가운데 채용비리 점검 등 사회적 책무 이행을 위한 현안과제 조정을 시도한 노력과 그 적정성이 인정된다. 환경변화에 따라 기관의 경영 활동이 지속적으로 축소되어가는 위기상황에서 사회적 가치 창출, 안전, 복무기강 등 기본에 초점을 두면서도 국정 기조를 반영하는 감사전략 설정의 설득력이 인정된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 기관의 예방적 일상감사 전략의 타당성은 인정되나, 일상감사 처리 건수가 2017년 1,734건에서 2018년 990건으로 감소한 것은 충분한 근거가 있다고 보기 어려운 것으로 판단된다. 더욱이 의견제시율이 2017년 93.9%, 2018년 99.3%로 큰 변화가 없다는 것은 여전히 일상감사가 내부통제를 위해 긴요한 활동이라는 점을 반영한다고 볼 때, 일상감사의 기능을 유지하는 가운데 3중 방어체제 강화, 컨설팅 감사 강화 등 현장 중심적이고 예방적인 감사 시스템을 현재보다 더욱 고도화하는 노력이 필요하다고 평가된다. 이러한 제도화 노력을 통해 희소한 감사 자원을 효율적으로 활용하고 향후 발생할 현안들에 보다 적극적으로 대응할 수 있는 역량을 비축해나가는 것이 필요한 것으로 판단된다.

② 내부통제시스템이 효과적으로 운영되고 있으며, 성과와 개선노력은 적절한가?

- 내부통제시스템의 효과적인 운영과 성과 및 개선노력과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 경영 위기 상황에서 상임감사의 이사회 적극 출석 및 사업타당성에 대한 의견 제시 등 경영제언이 이루어진 부분이 인정된다. 또한 IT 정보보안 감사를 통해 13건의 사안을 발굴하는 등 예방적 컨설팅 감사 강화를 위한 부분적인 노력이 인정된다. 이러한 노력과 성과는

향후 내부통제 역량 강화로 이어질 것이 기대된다는 점에서 바람직하다고 평가된다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점과 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 기관의 대내외 상황 악화를 고려할 때 경영진과 연계한 보다 적극적이고 창의적인 경영제언, 적극행정면책제도 활용을 통한 관리적 혁신 등이 바람직한 부분이 있을 것임에도 불구하고, 제반 감사활동이 안정적 활동에 초점을 두고 내부지향적이었던 점이 발견된다. 또한 예방중심적 감사활동의 실적이 뚜렷하지 않은 상황에서 실질적인 징계 실적 역시 미미하다는 점에서 감사활동의 보수성에 대한 우려가 존재할 수 있는 성과라고 평가된다. 이러한 우려를 불식하고 기관의 신뢰성을 유지해나갈 수 있도록 선제적인 감사활동이 지속적으로 이루어지는 것이 바람직하다고 판단된다.

③ 내부감사결과물에 대한 공유 및 피드백 활동은 적절한가?

- 내부감사결과물에 대한 공유 및 피드백 활동과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 상임감사의 직원들과의 비공식적 소통을 통한 감사결과 공유와 피드백 활동의 노력이 인정된다. 이러한 노력은 감사 측면에서 직원의 사기를 양양하고 감사의 수용성을 개선하며 조직의 통합에 기여할 수 있는 바람직한 활동이라고 판단된다.
- 다만, 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 이러한 비공식적 소통 노력은 인정되나 그에 수반된 시스템 차원의 고도화 성과는 상대적으로 부족한 것으로 평가된다. 보다 공식적인 소통 경로를 제도화하고, 내부신고 및 적극행정면책제도 활성화 등 선진적인 감사제도의 안정과 활성화를 위한 노력이 지속적으로 경주되어 나갈 필요성이 큰 것으로 판단된다. 감사 개인의 바람직한 리더십이 제도적 정비로 연결되어 성과로 이어질 수 있도록 향후 기관의 노력이 지속될 필요성이 있다고 평가된다.

④ 방만경영 예방, 적발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 방만경영의 예방, 적발을 위한 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 24시 상시 민원·고충처리센터를 개설 운영하는 한편 신고자 비밀보장 강화, 보상금 확대 등을 통해 내부신고제도를 활성화하고자 노력하였다. 49건의 방만경영 모범사례를 발굴하여 포상을 실시하였다. 방만경영 외부지적사항이 발생하지 않은 점과 국민권익위원회의 청렴도 평가결과가 향상된 점 등은 긍정적이다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 자율점검의 실효성을 제고하기 위해서 현업부서에서 사용하는 방만경영예방 체크리스트 전체를 e-감사시스템에 탑재하여 현업부서의 자율점검과 감사실의 사후관리가 시스템 상에서 실시될 수 있도록 자율점검시스템을 고도화할 필요가 있다. 기관의 내부신고제도 활성화 노력에도 불구하고 내부신고 건수가 전무한 점을 비추어 볼 때, 내부신고제도의 실질적 성과는 미흡한 것으로 판단된다. 제도의 실효성을 제고하기 위해 신뢰도 조사 등을 실시하여 이를 통해 부진원인을 철저히 분석하고, 이 결과를 바탕으로 지속적인 제도 개선 노력이 필요할 것으로 보인다. 방만경영 예방교육의 실효성을 제고하기 위해 교육의 성과를 평가하고 이를 교육계획 수립 및 개선에 환류 함으로써 체계적인 교육이 실시되도록 하는 추가적인 노력도 필요한 것으로 판단된다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “내부통제 기능강화” 지표에 대하여 “C”로 평가한다.

11. 제주국제자유도시개발센터

❖ 평가결과요약

평가범주	평가지표	가중치		등급
		비계량	계량	
감사역량	감사의 전문성 확보	25		B ⁰
	감사의 윤리성 및 독립성 확보	25		B ⁺
	소 계	50		
직무수행성과	내부통제 기능강화	20		B ⁺
	내부감사 운영성과 및 사후관리의 적정성 (감사원 자체감사활동 심사결과 반영)		25	17.85
	기관의 청렴도 (국민권익위원회의 청렴도 측정결과 반영)		5	4등급
	소 계	20	30	
전체 합계		70	30	

1. 감사의 전문성 확보

① 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 노력 및 성과와 관련하여 상임감사의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 상임감사는 “삶의 질을 높이며 일터의 가치를 투명하게 제고하는 SMART Auditor”를 감사비전으로 설정하고, “사회적 가치 실현을 위한 감사, 공정하고 투명한 감사 실현, 위험 대비 내부통제 수준 제고”를 추진방향으로 설정하여 감사비전과 추진방향에 상응하는 감사활동을 적극 추진하였다. 둘째, 2018년 연말 기준으로 감사실 현원이 9명으로써 기관 전체 정원 315명의 2.86%에 달하여 높은 비율을 유지하였고, 감사부서의 예산도 꾸준히 증가시켜 기관 전체 예산대비 2016년 0.13%, 2017년 0.14%, 2018년 0.15%로 확대된 점은 긍정적으로 평가된다. 셋째, 감사 업무파악 매뉴얼을 통하여 감사업무 전반에 대한 이해도를 높였고, 감사 실시 후 수감부서 방문을 통하여 감사사항 점검 및 의견을 청취한 것은 바람직하게 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 상임감사는 직무 전문성과 감사 전문성을 강화하기 위하여 노력한 점은 인정되나, 상임감사의 역량진단을 통해 취약역량을 파악하고 교육 훈련에 연계하는 체계적 맞춤형 교육계획 수립은 다소 미흡한 것으로 보인다. 감사 철학과 방향을 반영한 역량진단모형을 구축하고 상임감사의 보유 역량과 취약역량을 파악하여 이를 바탕으로 체계적인 교육계획을 수립하고 이수함으로써 ‘감사 자체 전문성’을 더욱 높일 수 있도록 개선함이 바람직해 보인다. 둘째, 외부 전문가를 활용한 감사자문위원회, 청렴옴부즈만 등의 전문성 제고를 위한 노력이 다소 부족하므로 보완대책을 강구함이 바람직하다.

② 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사실의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사실의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 이사회 경영제언, 예방적 감사활동 적극 전개 등으로 한국감사

협회 2018 최우수 감사기관 대상을 수상하고, 한국공공감사협회의 2018 우수 감사인 특별상을 수상하였다. 둘째, 감사실 전문성 지표와 감사인 인사평가의 연계를 통한 성과관리를 강화하였다. 아울러 감사실 직원들을 독려하여 감사인 전문교육을 감사원 권고기준인 1인당 40시간의 3배 이상을 초과하여 135시간을 달성함으로써 감사실의 전문성을 고양시켰다. 셋째, 예비감사인을 선발하고 준감사인을 관리하여 감사 인프라를 확대함으로써 전년도에 비하여 종합 및 특정감사 횟수를 대폭 증가시켜 감사실 기능과 역할을 활성화시켰다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 감사실의 전문성 향상을 위하여 감사 학습동아리 “이지스”를 구성하였으나, 2018년 11월에 뒤늦게 구성하여 1회 활동한 것에 불과하므로 자율적인 학습동아리 활동을 체계화하여 보다 활성화함이 바람직하다. 둘째, 제주에너지공사 등과 교차감사를 3회 실시한 것으로 확인되나, 타 기관 감사실 직원과 교류를 확대하여 교차감사를 통한 감사전문성 제고 노력을 보다 활성화시켜 나갈 필요가 있다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “감사의 전문성 확보” 지표에 대하여 “B⁰”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. 사회적 가치 창출을 위해 오름 등반객 안전 및 환경을 위한 안전매트 산책로 조성, 지역협력 사업 컨설팅 시행, 신중년 이음일자리, 직접구매를 통한 중소기업 지원, 저소득층 장애인 지원사업 등 사회적 가치 실현을 위한 노력은 긍정적으로 평가된다. 단, 기관의 사회공헌활동은 기관의 전문성과 연계된 전략적 사회공헌 성격의 활

동이 바람직하므로, 앞으로는 사회적 가치 실현을 위한 활동과 전략적 사회공헌 활동이 균형적으로 배분되도록 노력할 필요가 있다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 상임감사는 윤리기준 준수를 위해 청렴윤리교육을 이수하고 직무청렴의무 및 책임에 관한 직무청렴계약을 체결하였다. 또한 국외출장비 예산 51% 절감, 업무추진비 내역 100% 공개 등의 노력이 있었으나, 다른 우수기관에 비하여 노력의 정도가 다소 부족하므로, 상임감사의 윤리기준 준수를 위한 솔선수범 차원의 추가적인 노력이 요구된다.

② 윤리경영 지원을 위한 감사의 활동과 노력 및 성과는 적절한가?

- 윤리경영시스템개선과 반부패 윤리인프라 구축과 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 상임감사는 내부신고 활성화를 위해 구글사이트를 활용한 익명소통채널인 '청렴해우소'를 운영하고 있고, 이 채널에서 수행한 설문조사를 통해 신고 건수가 118건으로 전년대비 60.2% 증가한 것은 공익신고 활성화를 위한 노력으로 인정된다. 둘째, 윤리경영을 위하고 임직원의 윤리 및 청렴의식 제고를 위해 내부 5회, 외부 5회 등 청렴윤리교육과 19회의 간담회를 개최하는 등 상임감사의 직접 찾아가는 윤리소통 노력은 긍정적으로 인정된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 내부신고 활성화를 위해서는 '청렴해우소'를 통해 운영되는 기관의 설문조사에 대한 피드백 형태의 내부신고시스템에 추가하여, 직원들이 직접 다양한 신고를 익명으로 할 수 있는 추가적인 시스템을 구축할 필요가 있다.

③ 감사의 독립성 확보노력은 적절한가?

- 독립적 감사업무 수행 및 인사, 성과평가 독립성 확보와 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 상임감사의 이사회 참석률은 100%이며, 총 12회의 이사회 참석 중 8회의 의견개진이 있었고, 제시한 의견에 따라 여러

차례 규정개정이 있었다. 또한 데이터센터 추진과 관련하여 타당성 조사의 필요성을 제기하여 타당성 조사가 실시된 것은 상임감사의 경영견제를 위한 노력으로 긍정적으로 평가된다. 둘째, 국제내부감사기준(IPPF)을 준용한 독립성 진단모형을 운영하고, 진단결과로부터 장·단기 개선과제를 도출하는 등 감사의 독립성 확보를 위하여 노력하였다. 또한 기관 규정에 감사의 독립성 관련 조항을 포함하고, 이사회 및 경영위원회 제언 반영률, 업무개선 건수 및 재무조치 금액, 내부통제 제도 운영 적정성 등 경영견제 관리지수 설계를 통한 효율적인 경영견제 관리체계를 구축한 것은 감사의 독립성 확보를 위한 상임감사의 노력으로 인정된다.

④ 기관의 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 노력 및 성과는 적정한가?

- 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 사회적 가치 실현을 위한 “5단계 감사 모니터링 체계”를 구축하였다. 순차적으로 ① 사회적 가치 실현 TF 활동 및 제언, ② 제언사항 관리 및 모니터링, ③ 사회적 가치 실현 체크리스트 개발, ④ 전사 체크리스트 자율점검 실시, ⑤ 점검사항 기반으로 실지감사 수행 등을 실시하였다. 둘째, 사회적 가치 실현 감사가 달성한 우수한 실제 성과로는 컨설팅 감사 등을 통하여 예산을 절감하고, 사회적 가치 추진위원회 운영규정 등 21개의 규정 제·개정으로 추진기반을 마련하였으며, 비정규직의 정규직 전환 제언 등으로 좋은 일자리를 다수 창출하는 실적을 거두었다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 기관의 설립취지에 걸맞게 제주 지역민들과 유대관계를 공고히 하여 일자리 창출, 약자배려, 인권보호, 중소기업 상생, 양성평등, 채용비리 및 부정부패 방지 등 여러 분야에서 지역민들의 기대에 부응하는 노력을 더욱 전개함이 바람직해 보인다.
- 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. 사회적 가치 실현을 위한 컨설팅 감사 강화, 공정성과 전문성 강화, 리스크 관리 고도화 등 연간 감사계획 및 5대 현안과제 설정, 7개 취약분야 진단 등 감사계획과 예방적 내부통제를 위한 기획의 적정성이 돋보인다. 기관의 사업이 확장되어가는 경영여건을 고려할 때, 이러한 기획의 시의성과 전향성이 확보될 수 있도록 앞으로도 지속적인 노력이 이루어지는 것이 바람직할 것으로 판단된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 비재무적 위험으로 구분된 투자개발, 홍보마케팅, IT관리, 자회사 관리 등 요인들은 재무적 성격 역시 강한 점을 고려하여 범주적인 구분보다는 이들 위험요소들을 영역으로 보고 각 영역의 재무적/비재무적 위험요인들을 추출하여 적절한 관리시스템과 연계시키는 고도화 노력을 고려할 필요성이 있는 것으로 판단된다. 이를 통해 감사 성과의 계량화 작업도 개선될 것으로 판단된다.

② 내부통제시스템이 효과적으로 운영되고 있으며, 성과와 개선노력은 적절한가?

- 내부통제시스템의 효과적인 운영과 성과 및 개선노력과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 우선 전년도에 비해 컨설팅 감사 활동이 2건에서 18건으로 크게 증가하였으며, 이를 통해 1.3억원의 예산 절감 성과를 거둔 부분이 인정된다. 또한 같은 맥락에서 모범사례 발굴 위주의 감사 노력의 적정성도 인정된다. 상임감사의 경영진 견제 및 지원 기능도 적정하게 이루어진 것으로 평가된다. 전반적으로 감사운영계획에 부합하는 활동과 적정한 성과가 발견된다. 이러한 부분은 감사 활동의 일관성과 통합성이 달성되었다고 볼 수 있는 부분으로 매우 긍정적으로 평가된다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점과 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 기관의 경영성과 제고를 위한 정책적 감사 활동 부문이 강화될 필요가 있음이 발견된다. 비록 상임감사의 이사회 경영제언이 발견되나 감사 활동 전반이 규제 활동에 초점이 있는 반면 경영지원 차원의 활동은 상대적으로 덜 적극적이었던 것으로 평가된다. 이와 유사하게 사업의 확장 단계에 있는 기관의 상황을 고려할 때 적극행정면책 사례가 전무한 부분에서 감사실 차원의 보다 적극적인 사례 발굴과 직권면책 등을 활성화해나가는 노력이 바람직할 것으로 판단된다. 다만 이러한 방향이 감사의 취약성을 증대시킬 가능성이 병존하는 바, 내부통제 시스템 고도화를 지속적으로 추진하는 가운데 기관의 상황에 맞는 균형 잡힌 감사 활동의 확장이 바람직하다고 평가된다.

③ 내부감사결과물에 대한 공유 및 피드백 활동은 적절한가?

- 내부감사결과물에 대한 공유 및 피드백 활동과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. ‘청렴해우소’ 설치 등 감사 과정 전반에서 수감 구성원들과의 소통과 그들의 참여를 위한 노력이 인정된다. 또한 유사사례 재발 시 감경 금지규정 개정, 감사품질 평가 주기를 3년에서 1년으로 단축, 내부변호인제도 신설 등 공유 및 피드백 제도 개선을 위한 다방면의 노력이 인정된다. 이러한 세부적인 제도 개선 노력과 인간적인 소통 노력의 병존은 내부통제의 성과를 가져오는 동시에 감사의 수용성과 만족도도 제고할 수 있는 바람직한 방향으로 평가된다.
- 다만, 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 외부기관에 의한 청렴도 평가가 낮은 점은 위와 같은 노력의 배경이자, 성과가 아직은 다소 부족했던 점을 보여주는 것으로 판단된다. 내부 구성원들의 인식에 영향을 미치는 문제점을 다각도로 분석하고 이를 개선하고자 하는 노력을 통해 감사 활동과 기관의 대내외 이미지를 개선해나가는 지속적인 노력이 필요한 것으로 판단된다.

④ 방만경영 예방, 적발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 방만경영의 예방, 적발을 위한 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 현업부서의 방만경영 체크리스트를 e-감사시스템에 반영하여 현업부서의 자율점검체계를 고도화하였다. 모바일 청렴해우소 등 익명신고시스템의 운영을 개선하여 신고 건수가 전년대비 60.2% 증가하였다. 사전컨설팅 감사에 있어 전년도의 2건에 비해 대폭 증가한 18건을 실시하여 방만경영 예방 활동을 강화하였다. 유사사례 재발생률 성과지표를 활용하여 전년에 비해 유사사례 재발생률이 감소하는 성과를 거두었다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 임직원관련 항응수수 등 4건의 사고가 발생한 것은 방만경영 예방 및 적발 활동의 성과가 여전히 미흡한 것을 방증하는 것이라고 판단된다. 면밀한 원인분석과 이를 통한 제도적 개선 및 기관의 재발방지를 위한 교육 강화 등의 노력이 필요할 것으로 판단된다. 또한 방만경영 관련 예방교육의 성과 측정 및 평가, 그리고 교육계획 수립 시 교육성과 평가 결과의 반영 측면에 있어 미흡한 것으로 판단된다. 방만경영 예방교육의 실효성을 제고하기 위해 교육의 성과를 평가하고 이를 교육계획 수립 및 개선에 환류하는 노력이 필요하다. 포상기준에 일치하는 신고나 부조리 공익신고가 저조한 점을 비추어 볼 때, 내부신고 제도의 실질적 성과는 다소 미흡한 것으로 판단된다. 제도의 실효성을 제고하기 위해 신뢰도 조사 등을 실시하고 이를 통해 철저한 원인분석과 지속적인 제도 개선 노력이 필요할 것으로 보인다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “내부통제 기능강화” 지표에 대하여 “B+”로 평가한다.

12. 주택도시보증공사

❖ 평가결과요약

평가범주	평가지표	가중치		등급
		비계량	계량	
감사역량	감사의 전문성 확보	25		B ⁰
	감사의 윤리성 및 독립성 확보	25		B ⁰
	소 계	50		
직무수행성과	내부통제 기능강화	20		B ⁺
	내부감사 운영성과 및 사후관리의 적정성 (감사원 자체감사활동 심사결과 반영)		25	19.23
	기관의 청렴도 (국민권익위원회의 청렴도 측정결과 반영)		5	4등급
	소 계	20	30	
전체 합계		70	30	

1. 감사의 전문성 확보

① 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 노력 및 성과와 관련하여 상임감사의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 상임감사는 “투명·윤리문화를 선도하는 바른 감사”를 감사미션으로 설정하고, 3대 전략목표로 “감사활동 연계성 강화, 사회적 책무 이행 지원, 감사역량 대응력 강화”를 설정하고 감사미션과 전략목표에 상응하는 감사활동을 적극 추진하였다. 둘째, 2018년 현재 감사실 정원이 15명으로써 기관 전체 정원 746명의 2.01%에 달하여 높은 비율을 유지하고, 2016년 11명, 2017년 13명에 비하여 계속 증가시켰으며, 감사인 평균 근속연수가 2017년 34.45개월에서 2018년 38.04개월로 증가하고 있는 점은 긍정적으로 평가된다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 상임감사는 직무 전문성과 감사 전문성을 강화하기 위하여 노력한 점은 인정되나, 상임감사의 역량진단을 통해 취약역량을 파악하고 교육 훈련에 연계하는 체계적 맞춤형 교육계획 수립은 다소 미흡한 것으로 보인다. 감사 철학과 방향을 반영한 역량진단모형을 구축하고 상임감사의 보유 역량과 취약 역량을 파악하여 이를 바탕으로 체계적인 교육계획을 수립하고 이수함으로써 ‘감사 자체 전문성’을 더욱 높일 수 있도록 개선함이 바람직해 보인다. 둘째, 외부 전문가를 활용한 감사심의위원회와 감사자문위원회 활동 고도화 노력을 하고 있으나, 위원회 인력 풀의 적정성을 검토하고 실제 구체적인 성과를 도출할 수 있도록 그 활동체계를 보다 효과적으로 운영할 필요가 있다.

② 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사실의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사실의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 지식동아리를 연 4회에서 6회로 확대 개최하여 더욱 활성화 하였다. 특히, 실지감사 활용가능한 주제로 감사인 참여를 유도하여 실지감사 시

학습 내용을 적용하였고, 별도로 감사인 워크숍을 5회 실시하여 감사 노하우를 습득하기도 하였다. 둘째, 감사 인재상 설정에 따른 교육 전략을 수립하였는바, 연구용역을 통한 신 역량평가 모델 개발로 개별 감사인 역량 및 연차에 따른 맞춤형 교육을 운영하는 형태로 전략적인 교육훈련 프로그램을 개선하였다. 셋째, 감사업무 지식 체계화를 위하여 감사 매뉴얼을 개정하여 신입 감사인 교육자료로 활용하고, 감사사례집을 제작하여 모범사례 28건을 선정하여 우수작 4건을 전파함으로써 감사 전문성을 도모하였다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 교차감사를 한국환경공단, 기술보증기금 등과 실시한 것으로 보이는바, 타 기관 감사실의 새로운 감사기법을 공유하여 전문성을 제고하고, 반면교사의 학습기회로 삼을 수 있으므로 향후 협력감사를 좀 더 확대 실시함이 바람직해 보인다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “감사의 전문성 확보” 지표에 대하여 “B⁰”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. 첫째, 감사실 내 갑질피해신고지원센터를 설치·운영하고, 지속적으로 갑질문화 개선을 위해 노력한 점은 긍정적으로 평가된다. 둘째, 이전 평가의 지적사항에 대한 대처 방안으로 상임감사의 업무추진비를 기관 홈페이지에 100% 사전 정보공개하고, 불필요한 생활 속 의전행위를 근절하였다. 또한 업무회의도 상임감사가 직접 감사실에 방문해 진행하여 보직자의 이석을 최소화하였으며, 상임감사의 업무용 차량에 GPS기반 차량관제시스템을 설치하여 업무용 차량의 사적사용을 차단하는

등 상임감사의 윤리기준 준수를 위한 솔선수범 노력은 긍정적으로 평가된다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 취약계층을 대상으로 봉사활동을 3회 수행하였는데, 기관의 사회공헌활동은 일상적인 봉사활동이 아닌 기관의 전문성을 살린 전략적 사회공헌활동이 될 수 있도록 하는 것이 바람직하다. 이와 더불어 지역경제 활성화 및 일자리 창출 등 사회적 가치를 실현할 수 있는 활동과 전략적 사회공헌활동이 균형 있게 배분되도록 체계적으로 수행할 필요가 있으므로 이에 대한 추가적인 노력이 요구된다.

② 윤리경영 지원을 위한 감사의 활동과 노력 및 성과는 적절한가?

- 윤리경영시스템개선과 반부패 윤리인프라 구축과 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 청렴정책참여도 지표를 신설하여 전사적 반부패 및 윤리경영 활동을 점검하기 위한 체계적인 계획을 수립할 수 있는 기반을 마련하고, 기존 청렴자율과제(76.58점) 대비 청렴정책참여도(85점) 점수가 상승한 것은 긍정적으로 평가된다. 둘째, 각 부서별로 자율적으로 과제를 추진하여 방향성 없이 산발적으로 윤리경영 활동이 수행되는 문제를 해결하기 위하여 2018년부터 감사실은 내부성과평가와 연계한 반부패·청렴 향상 대책을 수립하였다. 이 대책에 따라 세부추진과제를 각 부서별 특징에 맞게 이행하여 전사적 노력 방향을 통일한 것은 긍정적으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 내부신고의 활성화를 위해 익명신고시스템(헬프라인)을 운영하고 있으나, 익명신고시스템이 활성화되기 위해서는 직원들에게 익명성이 보장된다는 신뢰를 줄 수 있도록 적극적인 홍보와 모의실험 등 다양한 노력이 필요하다.

③ 감사의 독립성 확보노력은 적절한가?

- 독립적 감사업무 수행 및 인사, 성과평가 독립성 확보와 관련하여 감사부서의

다음과 같은 성과를 인정한다. 감사의 권한 및 의무에 대한 독립성 확보를 위하여 조직편제, 직무수행 및 의사결정, 인사조치, 예산편성, 교육 등의 분야에 대하여 관련 규정을 정비하고 운영한 노력은 인정된다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 독립적 감사업무의 수행을 위해 자체적으로 독립성 확보를 위한 체계를 운영하고 있으나, 대부분의 기관에서 운영하고 있는 바와 같이 국제 내부감사기준(IPPF)에 준용한 각 분야별 지표를 개발하여 매년 지수화하고, 개선되는 정도를 분석하는 추가적인 노력이 필요하다. 둘째, 상임감사의 이사회 참석률은 94.1%이고, 이사회에서 의견 개진한 회수는 3회로 다른 우수기관에 비하여 부족하며, 그 내용도 경영견제의 역할을 수행한 핵심적 성과사례로 평가하기에는 부족하므로, 상임감사의 적극적 의견개진 및 제언 등 추가적인 노력이 요구된다.

④ 기관의 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 노력 및 성과는 적정한가?

- 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 감사실 주관으로 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 종합대책을 수립하여 시행하였는데, 2대 중점 점검사항으로 공정채용과 갑질예방을 설정하였다. 둘째, 우선 공정채용을 위하여 채용특화 체크리스트 자체 개발 및 특정감사 실시를 통한 채용비리를 예방하고, 갑질예방을 위하여 갑질 피해조사 및 제도개선을 하였는데, 갑질 제보관련 직권조사를 실시하였다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 기관의 노력을 인정하는바, 지방에 위치한 기관의 특성상 지역 시민사회단체 및 지방자치단체와의 연대를 더욱 강화하고, 신고시스템을 정비하는 한편 사회적 책무 위반 요소에 대한 우선순위를 계량적으로 도출하고, 이에 따른 대처방안을 체계적으로 구축함이 바람직해 보인다.

- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “감사의 윤리성 및 독립성 확보” 지표에 대하여 “B⁰”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. 우선 기관의 기능에 부합함과 아울러 국정기조와도 부합하는 감사 비전의 수립 노력이 인정되며, 그에 상응하는 체계적이고 전문적인 감사계획과 예방적 내부통제 진단활동의 적정성이 돋보인다. 또한 감사실 리스크 프로파일, 내부회계관리제도, 방만경영 위험요소, 3개년 감사 지적사항 등 점검 tool로부터 부서 인터뷰, 정부지침 점검, 타 기관 벤치마킹 등 자가평가를 통한 통합 감사리스크 프로파일을 수립한 절차의 적정성이 인정된다. 이러한 노력을 통해 감사실의 내부 관점만이 아닌 다양한 관점을 수용하여 감사의 사각지대를 최소화하고자 한 점이 인정된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 업무범위가 상대적으로 분명한 기관의 기능을 고려할 때 현안과제 구조가 다소 복잡하고 주요 감사지점이 부각되지 못한 점이 발견된다. 특히 감사 비전의 소망성은 인정되나 그러한 비전이 세부 실행과제 부분에 충분히 반영되었다고 보기 어려운 부분이 발견된다. 전체적으로 감사전략에 있어서 선택과 집중을 기하고 감사계획과 실제 감사활동 간의 통합성을 확보하도록 하는 노력이 추가될 필요가 있는 것으로 평가된다.

② 내부통제시스템이 효과적으로 운영되고 있으며, 성과와 개선노력은 적절한가?

- 내부통제시스템의 효과적인 운영과 성과 및 개선노력과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 우선 전방위적인 감사 활동과 구

체적인 실적들이 돋보인다. 특히 종합감사를 통해 총 6,040백만원의 재정상 조치 성과를 달성하였으며 그 중 1,161백만원의 현지조치를 하고 모범사례 28건을 발굴한 점, 부조리 익명신고 시스템을 통해 신고 9건을 접수하고 이에 대응하여 갑질피해 구제, 29건의 제도개선 실시 등의 조치를 취한 점이 인정된다. 또한 상임이사의 비위사항에 대해 인사처에 통보하고 해임처리로 이어지도록 하는 등 리스크 관리 노력이 인정된다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점과 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 상임감사의 이사회 경영제언 활동이 연말에 발견되고 구체적인 경영견제 혹은 지원보다는 감사기능의 확대강화에 초점을 두었다고 평가되는 부분이 발견된다. 이를 고려할 때 최고이사결정기구 차원에서의 보다 적극적인 경영제언을 확대해가는 것이 바람직할 것으로 판단된다. 또한 예방적 내부통제 기조를 고려할 때 일상감사의 컨설팅 기능을 강화하고 그 활동량과 의견제시율을 적정 수준으로 증가시키는 것이 필요한 것으로 판단된다.

③ 내부감사결과물에 대한 공유 및 피드백 활동은 적절한가?

- 내부감사결과물에 대한 공유 및 피드백 활동과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 우선 감사결과 강평회, 감사자문위원회 운영 등 내부감사 피드백을 위한 활동이 인정된다. 더불어 유사사례 방지를 위한 워크숍 5회 시행, 상임감사의 간담회 25회 실시 등 다양한 공유 및 피드백 활동 노력이 돋보인다. 이러한 결과 내부감사 품질평가에서 우수한 점수를 획득하는 등 가시적인 성과도 발견된다. 상대적으로 작은 기관의 규모를 고려할 때 이러한 노력은 향후 기관의 전반적인 청렴도를 향상시키고 유지하는 데에 기반이 될 것으로 판단된다.
- 다만, 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 보증료 정산 지연 등 일부 유사사례에 대한 재발 사례가 증가한 점은 2018년도 집중 점검 노력을 고려할 때 부정적이라 볼 수는 없으나, 다양한 유형들에서 일부 재발사례들이 발견되는 점을 고려할 때 이에 대한 관리 노력을 지속적으로

기울이는 것이 바람직할 것으로 판단된다.

④ 방만경영 예방, 적발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 방만경영의 예방, 적발을 위한 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 별도의 연간 방만경영 위험 관리계획을 수립하고 3대 전략 및 12개 실행과제를 마련하는 한편 방만경영 위험요소를 개선한 것은 매우 긍정적이다. 타 기관 벤치마킹을 통해 국제내부감사기구의 3중 방어선 개념을 도입하여 현업부서, 관리부서, 감사실로 연결되는 3단계 내부통제시스템을 구축하였다. 방만경영 예방 및 적발에 있어 전년대비 8.8억원 증가한 14억원의 재무적 성과를 달성하였다. 또한 방만경영 관련 외부지적사항이 없다는 점도 긍정적이다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 임직원 관련 사고가 1건 발생한 점과 국민권익위원회의 청렴도 평가결과가 크게 하락한 점은 방만경영 예방과 적발 및 재발방지 활동의 성과가 다소 미흡하다는 것을 방증한다고 판단된다. 면밀한 원인분석과 개선방안의 모색을 통해 제도적 장치를 보완함으로써 유사사례의 재발을 방지하는 노력이 필요하다. 내부신고제도와 관련하여 전체 신고 건수는 많으나, 포상기준에 일치하는 신고나 부조리 공익신고가 저조한 점을 비추어 볼 때, 내부신고제도의 실질적 성과는 다소 미흡한 것으로 판단된다. 추가적인 제도 활성화 노력이 요구된다. 또한 방만경영 예방교육의 실효성을 제고하기 위해 교육의 성과를 평가하고 이를 교육계획 수립 및 개선에 환류하는 노력도 필요한 것으로 판단된다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “내부통제 기능강화” 지표에 대하여 “B+”로 평가한다.

13. (주)한국가스기술공사

❖ 평가결과요약

평가범주	평가지표	가중치		등급
		비계량	계량	
감사역량	감사의 전문성 확보	25		C
	감사의 윤리성 및 독립성 확보	25		B ⁰
	소 계	50		
직무수행성과	내부통제 기능강화	20		B ⁰
	내부감사 운영성과 및 사후관리의 적정성 (감사원 자체감사활동 심사결과 반영)		25	19.90
	기관의 청렴도 (국민권익위원회의 청렴도 측정결과 반영)		5	5등급
	소 계	20	30	
전체 합계		70	30	

1. 감사의 전문성 확보

① 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 노력 및 성과와 관련하여 상임감사의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 상임감사는 “고객중심 선진감사로 세계 일류 에너지 기술기업 실현”을 감사미션으로 설정하고, 3대 전략방향으로 “경영전략 연계 감사, 리스크 기반의 내부통제 강화, 감사 인프라 선진화” 등을 설정하여 감사미션과 전략방향에 걸맞게 감사활동을 적극 추진하였다. 둘째, 감사실 정원이 13명으로써 종전 2016년 10명, 2017년 9명에 비하여 증가하였고, 기관 정원 1,581명의 0.82%에 달하도록 그 구성비율을 향상시킨 점은 긍정적으로 평가된다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 상임감사는 직무 전문성과 감사 전문성을 강화하기 위하여 노력한 점은 인정되나, 상임감사의 역량진단을 통해 취약역량을 파악하고 교육 훈련에 연계하는 체계적 맞춤형 교육계획 수립 노력은 다소 미흡한 것으로 보인다. 감사 철학과 방향을 반영한 역량진단모형을 구축하고 상임감사의 보유 역량과 취약 역량을 파악하여 이를 바탕으로 체계적인 교육계획을 수립하고 이수함으로써 ‘감사 자체 전문성’을 더욱 높일 수 있도록 개선함이 바람직해 보인다. 둘째, 감사자문위원회와 감사심의위원회를 통하여 외부 전문가를 활용한 감사전문성 제고를 위하여 노력하고 있으나, 해당 위원회들의 활동체계를 보다 유기적으로 구축하여 좀 더 활발하게 전개할 필요가 있다. 특히, 위원회에서 논의된 외부 전문가들의 제언이 기관 운영에 반영될 수 있도록 보다 적극적인 환류 노력도 필요해 보인다.

② 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사실의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사실의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 이전 평가 당시 지적사항 중 하나였던 교차감사 확대 및 개선

필요에 적극 대응하여 상당한 성과를 거양하였다. 기관은 한국가스안전공사, 한국국토정보공사 등과 교차감사를 실시하여 공직 복무 점검표를 개선하고 종합감사 및 운전면허 실태조사 기법을 공유하도록 노력한 점이 긍정적으로 평가된다. 교차감사는 타 기관 감사실과 협력감사를 실시함으로써 반면교사의 학습기회로 삼을 수 있고, 타 기관 감사실의 새로운 감사기법을 공유할 수 있으므로 확대 실시함이 바람직해 보인다. 둘째, 내부감사업무 만족도 조사방법을 개선하여 분야와 문항수를 대폭 늘리고, 심층면접을 강화하여 인터뷰 방식을 개선하였으며, 기존 감사만족도 조사의 한계를 극복하기 위하여 감사직무 수행능력 등 6개 항목의 복합지수를 개발한 점은 긍정적으로 평가된다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 감사품질 경진대회를 개최하는 등 다각도로 감사품질 향상을 위한 노력을 하고 있으나, 감사실 내 기존 인력에 대한 역량 개발이외에도 기관 전체적으로 우수인력 사전 확보를 위하여 준(準) 감사인 제도(기관에서도 향후 도입 예정임)나 감사멘토그룹 지정 등을 통하여 감사품질 향상을 지속적으로 추진함이 바람직해 보인다.
- 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. 이전 평가에서 사회공헌활동이 미흡하다는 지적에 대한 개선으로 상임감사 주관으로 사회적 약자 지원, 상생협력 활동 강화 등의 사회공헌활동을 2017년 2회에서 2018년 6회로 확대하였다. 이와 같이 사회적 가치 실현을 위한 사회공헌활동 뿐만 아니라

기관의 전문성 및 감사부서의 전문성과 연계된 전략적 사회공헌활동이 되도록 노력하여 사회공헌활동의 질을 제고한 것은 긍정적으로 평가된다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 윤리기준 준수를 위해 법인카드 모니터링, 업무추진비 내역 공개 등 상임감사가 다양한 활동을 수행하였으나, 상임감사의 도덕적·윤리적 권위의 정립을 위한 솔선수범 노력으로는 다른 우수기관에 비하여 다소 부족하므로 이를 위한 추가적인 노력이 요구된다.

② 윤리경영 지원을 위한 감사의 활동과 노력 및 성과는 적절한가?

- 윤리경영시스템개선과 반부패 윤리인프라 구축과 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 2018년 청렴도 등급 하락에 대한 대응방안 강구를 위하여 고위간부를 대상으로 청렴교육을 실시하였고, 50개 업체를 대상으로 청렴간담회를 개최하여 애로사항을 경영진에 전달하는 등의 노력이 있었다. 또한 공직윤리 및 청렴문화 전파를 위해 ‘찾아가는 정감토크’ 등 14개 지사 1,512명을 대상으로 직접 청렴교육을 수행하는 등 현장과의 윤리소통을 위한 상임감사의 노력은 긍정적으로 평가된다. 둘째, 내부고발의 활성화를 위하여 공익신고자의 비밀보장 및 보호의무 위반에 대한 징계기준을 규정에 추가하였으며, 익명신고시스템(스마트휘슬)을 운영하면서 모의훈련을 통해 실적이 5건에서 10건으로 증가한 노력은 인정된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 내부신고시스템의 핵심인 익명신고시스템이 활성화되기 위해서는 직원들에게 익명성이 보장된다는 신뢰를 줄 수 있도록 적극적인 홍보 등 다양한 추가적인 노력이 요구된다.

③ 감사의 독립성 확보노력은 적절한가?

- 독립적 감사업무 수행 및 인사, 성과평가 독립성 확보와 관련하여 감사부서의

다음과 같은 성과를 인정한다. 이전 평가에서 지적된 사안에 대한 개선으로 국제내부감사기준(IPPF)을 준용한 7대 분야 14개 항목의 독립성 지수를 개발하고 평가하였으며, 목표 수준 이상으로 성과를 달성한 노력은 인정된다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 국제내부감사기준을 준용한 독립성 성과지표를 개발하였으나, 성과지표의 구성이 기관의 특성을 반영할 수 있도록 제도를 고도화하는 추가적인 노력이 필요하다. 둘째, 경영건제를 위한 상임감사의 적극적 노력이 다른 우수기관에 비하여 다소 부족하다. 2018년 이사회 참석률은 100%로 양호하나, 총 12회 이사회 중 3회에서만 상임감사의 경영관련 의견개진이 있었고, 통상임금 회계왜곡 관련 제언이 있었으나, 핵심적인 성과여부를 판단했을 때 다른 우수기관에 비하여 부족한 것으로 평가되므로 이와 관련하여 상임감사의 추가적인 노력이 요구된다.

④ 기관의 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 노력 및 성과는 적정한가?

- 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 사회적 책무 위반을 예방하고 적발을 강화하였다. 예방 체크리스트를 개발하여 주요 부서별로 사회적 책무 위반 관련 자가점검을 실시하고, 채용비리 및 불공정거래 관련 감사활동을 강화하여 채용 전형에 감사인이 참여하고 퇴직자와의 수의계약 실태를 점검하였다. 둘째, 사회적 책무 위반 방지 문화를 확산하였다. 사회적 책무 위반 예방 워크숍을 개최하고, 집중 신고기간을 운영하며, 노동조합과 감사 업무협약을 체결하는 등 지속 추진체계를 구축하였다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 기관의 노력을 인정하는바, 지방에 위치한 기관의 특성상 지역 시민사회단체 및 지방자치단체와의 연대를 더욱 강화하고, 신고시스템을 정비하는 한편 사회적 책무 위반 요소에 대한 우선순위를 계량적으로 도출하고, 이에 따른 대처방안을 체계적으로 구축함이 바람직해 보인다.

- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “감사의 윤리성 및 독립성 확보” 지표에 대하여 “B⁰”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. 우선 채용비리 등 취약분야 점검, 적극행정면책제도 활성화, 감사인 역량 향상 등 2018년 감사업무개선 초점의 적정성과 사회적 책무위반 방지 활동, 감사처분 공정성 제고를 위한 피감사변호인제도 운영 및 감사자문위원회 운영 등 계획의 적정성이 인정된다. 나아가 감사심의위원회를 14회 개최하고 그 가운데 외부 전문가의 참여 확대를 통해 공정성을 확보하고자 한 노력이 인정된다. 또한 임금피크제 적용 대상자들을 활용한 감사자문 활동을 통해 부족한 감사 역량을 창의적으로 확충하기 위한 노력 역시 인정된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 비록 체크리스트에 포함되기는 하였으나 사회적 가치 구현을 위한 기관의 경영노력을 지원할 수 있는 보다 적극적이고 구체적인 방안을 마련하는 것이 바람직할 것으로 판단된다. 사회적 가치의 구현은 체크리스트를 통해 일상적 업무 수행의 수준에서 고려되는 것과 아울러 전사적 차원에서 국민의 신뢰를 얻기 위한 통합적인 정책이 필요하다. 아울러 기관의 규모상 비용과 인원을 고려할 때 e-감사시스템 도입이 효율적이지 않다 하더라도 그러한 시스템을 통해 달성할 수 있는 고도화 정도에 이를 수 있는 대체적 제도와 활동의 개선이 꾸준히 이루어질 필요가 있다고 평가된다.

② 내부통제시스템이 효과적으로 운영되고 있으며, 성과와 개선노력은 적절한가?

- 내부통제시스템의 효과적인 운영과 성과 및 개선노력과 관련하여 감사와 감사

부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 우선 상임감사의 경영제언이 확대된 점이 발견된다. 또한 내부신고를 위한 다양한 경로가 마련되고 내부신고제도의 신뢰도 제고 노력을 통해 익명신고가 증가한 점도 발견된다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점과 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 일상감사 366회와 의견제시율 36%를 고려할 때, 참여적 감사의 방향에 맞추어 컨설팅 기능을 보다 강화해나감으로써 일상감사의 예방적 기능을 강화하고 의견제시율도 적정 수준으로 유지하는 방향을 모색하는 것이 바람직할 것으로 판단된다. 이를 통해 취약지점에 대한 특별감사나 성과감사의 비중을 늘려 감사의 경영지원 기능을 강화할 것이 기대된다. 또한 상임감사의 경영제언이 확대된 점은 인정되나 내용상 주로 합법성 감사에 초점이 두어진 부분이 발견된다. 기관의 경영 여건을 고려할 때 상임감사의 보다 적극적인 경영지원 기능이 긍정적일 것으로 평가되며, 이를 제도화해나갈 방안을 고려할 필요가 있는 것으로 판단된다.

③ 내부감사결과물에 대한 공유 및 피드백 활동은 적절한가?

- 내부감사결과물에 대한 공유 및 피드백 활동과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. ‘찾아가는 정감토크’ 등 참여적 제도를 통한 소통을 강화하고, 건의사항 추진실적을 점검하는 등 상임감사의 적극적 리더십에 의한 피드백 노력이 돋보인다. 또한 적극행정면책제도를 적극 활용하는 가운데 엄격한 기준에 따라 선별적으로 인용하고, 감사자문위원회의 의견을 반영하여 결정하는 등의 고도화 노력을 기울인 점이 인정된다. 이러한 부분은 추상적인 감사 전략과 구체적인 실행이 상호 양립한 부분으로서 바람직하다고 평가된다.
- 다만, 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 유사사례 재발 횟수가 많다고 볼 것은 아니나 다양한 범주에서 재발 사례들이 소수 나타나고 있고 2018년도에 소폭 증가한 점에서 유사사례 근절을 위한 지속적인 노력이 필요한 것으로 판단된다. 이러한 부분은 전통적인 징계 위주의 감사 강화보다는 기관의 중장기 감사전략의 방향에서 예방적으로 이루어지는

것이 보다 바람직할 것으로 판단된다.

④ 방만경영 예방, 적발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 방만경영의 예방, 적발을 위한 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 방만경영 예방·적발 관리 중기계획을 수립하고 기관의 특성을 반영한 방만경영 정의를 정립하였으며 세부추진전략을 마련하였다. 방만경영 개선 인식도, 신고제도 신뢰도의 성과지표를 신설하여 성과관리체계를 개선하였다. 종합적인 연간 방만경영 예방교육계획을 수립하여 체계적인 교육이 되도록 노력하였다. 일상감사 단계에서 위험요인 체크리스트를 활용하여 점검하도록 시스템을 개선하여 현업부서의 자율점검 실효성을 제고하였다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 국민권익위원회의 청렴도평가 결과가 큰 폭으로 하락하였고 1건의 임직원 관련 사고가 발생하였다. 그리고 방만경영 예방 및 적발의 재무적 성과가 전년에 비해 다소 감소한 것으로 나타났다. 이러한 결과는 방만경영 예방 및 적발 활동의 성과가 여전히 미흡한 것을 반영한다고 판단된다. 면밀한 원인분석을 통해 재발방지 및 개선의 추가적인 노력이 요구된다. 방만경영 예방교육계획을 종합적으로 수립한 것은 바람직하나, 교육성과의 평가는 직접적으로 실시되지 않고 있어 평가의 결과가 계획수립에 반영되는데 있어 다소 미흡하다. 방만경영 예방교육의 실효성을 제고하기 위해 교육의 성과를 직접적으로 평가하고 이를 교육계획 수립 및 개선에 환류하는 노력이 필요한 것으로 판단된다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “내부통제 기능강화” 지표에 대하여 “B⁰”로 평가한다.

14. 한국감정원

❖ 평가결과요약

평가범주	평가지표	가중치		등급
		비계량	계량	
감사역량	감사의 전문성 확보	25		B ⁰
	감사의 윤리성 및 독립성 확보	25		A ⁰
	소 계	50		
직무수행성과	내부통제 기능강화	20		A ⁰
	내부감사 운영성과 및 사후관리의 적정성 (감사원 자체감사활동 심사결과 반영)		25	21.83
	기관의 청렴도 (국민권익위원회의 청렴도 측정결과 반영)		5	1등급
	소 계	20	30	
전체 합계		70	30	

1. 감사의 전문성 확보

① 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 노력 및 성과와 관련하여 상임감사의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 상임감사는 “행복한 국민, 바른 감 정원, 신뢰받는 감사(소통으로 감사사항을 근원적으로 해결하는 제도개선감사 구현)”를 감사비전으로 설정하고, 4대 전략목표로 “내부통제 기능 시스템화, 가치창출형 업무감사 강화, 자체감사 전문역량 확대, 청렴문화 선도”를 설정하여 감사미션과 전략방향에 걸맞게 감사활동을 적극 추진하였다. 둘째, 감사실 현원이 11명으로써 기관 전체 정원 937명의 1.17%에 달하여 높은 비율을 유지하고, 감사인 평균 근속년수가 3년이 넘어 바람직한 것으로 평가된다. 셋째, 기관 취약 분야 및 보유 역량 진단을 통한 전문감사인력 확보를 위하여 감사실장 직위에 감사 실무 경력이 풍부한 감사전문가를 외부에서 발탁한 것은 신선한 긍정적인 접근으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 상임감사는 상임감사의 역량진단을 통해 취약역량을 파악하고 교육 훈련에 연계하도록 체계적 맞춤형 교육계획을 수립·시행하고 있는데, 감사 철학과 방향을 반영한 전략적 역량진단모형을 구축하여 운영할 필요가 있어 보인다. 둘째, 외부 전문가를 활용한 감사자문위원회의 감사전문성 제고 노력은 인정되나, 해당 위원회의 활동체계를 보다 유기적으로 구축하여 활발하게 전개할 필요가 있다. 특히, 위원회에서 논의된 외부 전문가들의 제언이 기관 운영에 반영될 수 있도록 보다 적극적인 환류 노력도 필요해 보인다.

② 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사실의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사실의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 이전 평가 당시 지적사항 중 하나였던 교차감사 확대 및 개선 필요에 적극 대응하여 상당한 성과를 거양하였다. 한국정보화진흥원(데이터관련

전산시스템관리), 한국시설안전공단(녹색건축인증), 한국국토정보공사(공동주택 및 임대동향업무)와 모두 5회에 걸쳐 교차감사를 실시하여 예산 절감, 인증업무 처리방식 부적정이나 운영비용 과다 납부사례를 적발하는 등의 실적을 거두었다. 둘째, 감사인별로 역량을 평가하여 생애주기별 차별화 교육을 하고, 감사전문성 진단결과에 근거한 역량강화 교육을 체계적으로 실시하여 감사실 전문성 고양을 도모하였다. 셋째, 감사품질경연대회를 개최하였는바, 감사인별로 제출한 처분요구서를 감사기법 및 감사성과 달성도 등을 평가하여 포상을 실시하고 우수한 처분요구서는 공유 전파하는 한편, 평가에서 미진하게 판정받은 직원에 대해서는 맞춤형 교육을 실시함으로써 감사실 전문성을 높이는 계기가 되었다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 학습동아리 활동을 9회에 걸쳐 실시하였으나 전부 내·외부 전문가에 의한 특강 형식으로 진행되었는바, 기관의 학습조직화 역량을 제공할 수 있도록 보다 자율적인 운영이 필요하다. 향후, 기관은 학습동아리 활동을 일방적인 강의식 수업보다는 구성원 간에 세미나 발표나 토론 등을 통하여 다양한 감사기법을 익혀 나가도록 재구성함이 필요하다. 둘째, 기관은 감사인 성과평가를 구축하여 역량 제고를 유도하고 있는바, 내부감사 품질평가 분석결과를 토대로 적극적인 환류 노력을 강화하고, 나아가 감사품질 제고를 위하여 보다 체계적인 관리적 접근을 추진함이 바람직해 보인다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “감사의 전문성 확보” 지표에 대하여 “B⁰”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. 첫째, 윤리

기준 준수를 위한 상임감사 노력의 일환으로 예산 대비 49.2% 절감, 전임 상임감사 대비 55.1% 절감 등의 실적이 있었고, 해외출장 자제 및 청탁금지법 준수를 위한 노력 등 상임감사의 솔선수범 차원의 노력이 인정된다. 둘째, 기관은 상임감사 주도의 사회공헌활동을 봉사활동과 사회이슈 해결을 위한 활동으로 구분하여 수행하였다. 봉사활동으로 대구지역 KAB 사랑의 집짓기 봉사, 대구지역 소외계층에 대한 봉사 등의 활동이 조직 및 개인 차원에서 수행되었다. 사회적 이슈에 대한 해결 노력으로 계약대금 지급지연 해소로 지급지연율 0%를 달성하였고, 임차계약서 등 불공정 약관의 시정, 사회적 기업 거래실적의 촉진 등을 수행하였다. 또한 기관의 전문성을 토대로 대구·포항지역 대학생 대상 도시재생 및 발전방향 등에 대한 무료 특강 및 부동산시장 제언 등 사회이슈 해결을 통한 사회공헌을 수행한 것은 전략적 사회공헌을 실현한 우수한 사례로 인정된다.

② 윤리경영 지원을 위한 감사의 활동과 노력 및 성과는 적절한가?

- 윤리경영시스템개선과 반부패 윤리인프라 구축과 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 상임감사 주도의 “찾아가는 반부패·청렴교육”을 15회 실시(왕복 4,000km)한 것은 윤리의식 및 청렴도 제고를 위한 상임감사의 적극적인 현장과의 소통노력으로 긍정적으로 평가된다. 둘째, 지적사항 개선을 위해 윤리경영 수준을 자체진단하고 환류를 통해 청렴도를 향상하였으며, 이와 같은 노력으로 국민권익위원회 종합청렴도 1등급 달성 및 부패방지시책평가 2년 연속 면제의 성과를 달성한 것은 우수사례로 인정된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 내부신고 활성화를 위해서는 신고자 보호지침 개정 등의 노력이 있었으나, 다른 우수기관에서 수행하고 있는 바와 같이 공익신고자의 신분노출을 방지할 수 있는 보다 구체적이고 체계적인 시스템을 마련하고, 익명성 보장에 대한 홍보를 보다 더 적극적으로 수행하여 내부신고가 활성화될 수 있도록 노력할 필요가 있다.

③ 감사의 독립성 확보노력은 적절한가?

- 독립적 감사업무 수행 및 인사, 성과평가 독립성 확보와 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 감사의 독립성 확보를 위해 국제내부감사기준(IPPF)을 준용하여 조직, 인사, 성과평가, 예산, 노사, 교육, 권한, 설문조사의 8개 분야로 분류하고, 각 분야별로 독립성지수를 개발하고 운용하였다. 이에 추가하여 자체진단을 통한 독립성 진단 및 장단기 개선방안을 도출한 것은 감사의 독립성 확보를 위한 긍정적 노력으로 평가된다. 둘째, 상임감사는 이사회 100% 참석뿐만 아니라, 적극적인 경영제언을 통해 사옥매입 시 방만경영에 위배되지 않도록 투자의 타당성과 효율성에 대한 검토를 요구하여, 임차비용 절감과 효율적인 업무수행을 위해 수도권 본부 내 사옥확보를 추진하였다. 또한 주택청약시스템 구축과 관련된 예산의 소프트웨어 개발비 산출근거가 기능점수를 기준으로 산정되어 있어서 이에 대한 객관적 검증의 필요성을 제언한 것은 경영전제를 위한 상임감사의 노력으로 긍정적으로 인정된다.

④ 기관의 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 노력 및 성과는 적정한가?

- 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 채용비리 및 고용차별 원천 차단을 위한 활동을 하였다. 모든 채용과정에 감사인이 점검하고 외부위원 참여를 확대하였으며, 채용비리 설문조사 및 채용서류 공동보관으로 사후관리를 강화하였다. 둘째, 사회적 약자를 배려하기 위한 활동을 하였다. 양성평등 위반 원천차단을 위한 운영체계를 보완하여 점검하였고, 최저임금 준수를 위한 용역계약 기본급을 점검하였으며, 불합리·불공정 관행을 개선하여 사회적 경제 기업 제품구매를 촉진하였다. 이에 따라 채용비리, 고용차별, 양성평등 위반, 최저임금 미준수 등 사회적 책무 위반사항이 발생하지 않았다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 기관의 노력을 인정하되, 지방에 위치한 기관의 특성상 지역 시민사회단체 및 지방자치단체와의 연대를 더욱

강화하고, 신고시스템을 정비하는 한편 사회적 책무 위반 요소에 대한 우선순위를 계량적으로 도출하고, 이에 따른 대처방안을 체계적으로 구축함이 바람직해 보인다.

- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “감사의 윤리성 및 독립성 확보” 지표에 대하여 “A⁰”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. 우선 감사자문위원회, 교차감사 결과, 언론보도 등 다양한 원천의 자체 및 외부 진단을 통해 연간 감사계획을 수립하고자 하는 노력이 인정되며, 이러한 참여적 절차를 통해 위험분야 순위로 공시·통계, 부패행위·방만경영을 상위에 위치시킨 계획의 적정성이 인정된다. 나아가 이러한 계획 내용에 맞추어 위험분야 및 순위에 따른 감사연인원을 합리적으로 배분하고자 한 시도가 발견된다. 이러한 노력은 감사계획의 일관성을 높이는 데에 기여한 것으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 감사계획의 내용적 적정성 확보 노력에 더하여 감사계획에 따른 목적에 부합하는 내부통제시스템 고도화의 로드맵을 작성하여 전반적인 감사 활동의 통합성과 일관성을 증대시켜 나가는 노력이 이루어진다면 보다 이상적인 내부통제시스템을 갖추어나갈 수 있을 것으로 판단된다.

② 내부통제시스템이 효과적으로 운영되고 있으며, 성과와 개선노력은 적절한가?

- 내부통제시스템의 효과적인 운영과 성과 및 개선노력과 관련하여 감사와 감사

부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 우선 외부 지적사항에 대응하여 상임감사의 이사회 의견 개진과 경영제언 기능이 강화된 부분이 인정된다. 특히 지사별 회계를 본사 회계부서로 통합하고, 계약책임자가 감독자와 검수자를 다른 직원으로 지정하도록 하는 등 내부통제 강화 기반을 마련한 점이 인정된다. 또한 수감조직의 의사와 관계없이 사내변호사를 내부변호인으로 의무 지정하여 심의 운영하는 등 감사의 질을 확보하는 동시에 수감조직의 권익을 보호하고자 하는 제도적 조치가 돋보인다.

- 나아가 감사단계별로 감사실 이외에 익명 설문조사, 준감사인 평가, 감사결과심 의위원회 등 감사 Tool을 적절히 배치하여 모니터링 체계를 개선한 부분이 인정된다. 이러한 제도적 정비 노력은 그 선진성과 혁신성이 돋보이며, 향후 지속적인 감사 역량과 품질 개선으로 이어지도록 관리해나갈 필요가 있다고 판단된다. 이에 더하여 전국에 산재된 지소들을 관리하기 위한 상임감사의 순회 노력을 통한 리더십이 인정된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점과 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 기관 내 내부통제가 어느 정도 고도화된 상황에서라면 기관의 대외 신뢰성 제고를 위한 감사의 대외 소통 기능 강화에 일정한 자원을 배분하는 것이 바람직할 것으로 판단된다. 또한 실명/익명 제보시스템을 현재보다 활성화하기 위한 개선 노력이 필요한 것으로 판단된다.

③ 내부감사결과물에 대한 공유 및 피드백 활동은 적절한가?

- 내부감사결과물에 대한 공유 및 피드백 활동과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 퇴직자 수의계약 제한, 반복지적사항에 대한 관리시스템 개선 등 외부지적사항에 대한 적극적 대응노력이 인정된다. 또한 감사품질경진대회를 통해 감사품질 개선을 시도하고, 감사혁신포럼, 학습동아리, 감사자문위원회, 혁신경영회의 등 다양한 감사결과 공유 및 피드백 경로를 활용하고자 노력한 부분이 발견된다.

- 다만, 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 감사전문성에 대한 설문조사 결과가 부정적으로 나온 부분을 볼 때, 취약점에 대한 면밀한 분석을 통하여 감사전문성을 제고하기 위한 맞춤형 노력이 개선되어야 할 것으로 판단된다.

④ 방만경영 예방, 적발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 방만경영의 예방, 적발을 위한 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 방만경영 위험수준을 진단하고 위험요소를 발굴하는 등 감사시스템을 개선하였다. 일상감사를 통한 예산절감 실적이 전년도에 비해 크게 증가하였고 비용절감 아이디어 공모를 통해 예산을 절감하는 한편 대장자료의 전산화를 통해 12억원의 예산을 절감하였다. 방만경영 외부지적사항이 발생하지 않은 것도 긍정적이다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 현업부서의 방만경영 자율점검에 있어 e-감사시스템 상에서 일상감사 대상 건을 제출 시 예산집행 적정성의 자가점검을 실시하고 있는 것은 긍정적이나, 회계, 계약 이외의 분야로 확대하여 현업부서의 자율점검시스템을 고도화할 필요가 있는 것으로 판단된다. 임직원관련 사고가 1건 발생한 것은 방만경영 예방 및 적발활동의 성과가 다소 미흡한 것을 방증하는 것이라고 판단된다. 철저한 원인분석과 재발방지 노력이 필요할 것으로 보인다. 감사만족도조사의 일부 설문내용으로 교육성과를 측정하고 있으나, 방만경영 관련 교육성과의 측정 및 평가 측면에서 다소 미흡한 것으로 판단된다. 보다 구체적이고 면밀히 교육성과를 평가하고 이를 교육계획의 수립 및 개선에 환류하는 것이 바람직하다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “내부통제 기능강화” 지표에 대하여 “A⁰”로 평가한다.

15. 한국광물자원공사

❖ 평가결과요약

평가범주	평가지표	가중치		등급
		비계량	계량	
감사역량	감사의 전문성 확보	25		B ⁺
	감사의 윤리성 및 독립성 확보	25		C
	소 계	50		
직무수행성과	내부통제 기능강화	20		D ⁺
	내부감사 운영성과 및 사후관리의 적정성 (감사원 자체감사활동 심사결과 반영)		25	18.08
	기관의 청렴도 (국민권익위원회의 청렴도 측정결과 반영)		5	2등급
	소 계	20	30	
전체 합계		70	30	

1. 감사의 전문성 확보

① 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 노력 및 성과와 관련하여 상임감사의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 상임감사는 “선진감사·청렴혁신을 통한 기업가치 제고”를 감사미션으로 설정하고, 3대 감사전략방향으로 “핵심위험영역 집중관리, 감사 기능 재구축, 가용자원 확대 및 역량 강화”를 설정하여 감사미션과 전략방향에 걸맞게 감사활동을 적극 추진하였다. 둘째, 감사실 정원이 11명으로써 기관 전체 정원 538명의 2.04%에 달하여 높은 비율을 유지하였고, 감사인 평균 근속연수가 2016년 33.7개월, 2017년 39.7개월, 2018년 34.7개월로 모두 3년 이상을 유지하였다는 점도 긍정적으로 평가된다. 셋째, 감사조직을 전문화하고 자회사 상시 감사시스템을 구축하였는바, 법률분야(법률직 3명), 재무분야(재경직 2명), 기술분야(기술직 2명)로 나누어 전문감사인제를 운영하였고, 자회사 상임감사를 감사실로 재편함으로써 감사조직을 더욱 체계화하였다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 교차감사 활용실적이 다소 저조한 것으로 평가된다. 교차감사는 타 기관 감사실과 협력감사를 실시함으로써 반면교사의 학습기회로 삼을 수 있고, 타 기관 감사실의 새로운 감사기법을 공유할 수 있으므로 확대 실시함이 바람직하다.

② 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사실의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사실의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 해외투자관련 유관기관(한국석유공사, 국민연금공단, 군인공제회, 교직원공제회 등)을 방문하여 우수 감사기법과 주요 지적사례를 유형화하여 감사착안사항으로 활용하는 등 감사시스템을 벤치마킹 하였다. 또한, 상임감사는 원주 공공기관 감사협의회(원감회)를 구성하여 감사기법을 토론하고, 제도개선

및 역량강화 방안을 논의한 결과를 토대로 직원대상 역량강화 교육을 시행하는 등 주도적으로 활동하였다. 둘째, 외부 전문가 활용을 위하여 감사위원회를 연 3회 개최하고, 감사자문위원회를 별도 구성하여 활발히 운영하여 특정감사 수행 시 감사자문위원의 자문을 적극적으로 활용함으로써 다양한 감사관점을 확보하고 감사 실무업무 전문성을 향상시켰다. 셋째, 감사인의 전문성을 적극 활용하기 위하여 일상감사전담제를 실시하고, 세부 업무분담제를 적용하였으며, 전문감사인인을 볼레오 현장 투자법인에 파견하고, 볼레오 상임감사 소속을 감사실로 재편하여 상시 감사체계를 구축한 점도 바람직하게 평가된다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 학습동아리 활동 추진 실적이 부족해 보인다. 부서의 워크숍 수준을 넘어서 기관의 학습조직화 역량을 제공할 수 있는 자율적 학습동아리 운영이 필요해 보이고, 다른 기관의 우수사례를 벤치마킹하여 학습동아리 구성원 간에 세미나 발표나 토론 등을 통하여 다양한 감사기법을 익혀 나가는 것이 바람직하다. 둘째, 감사실 전문인력 유지 노력을 하고 있으나, 감사실 내 기존 인력에 대한 교육훈련을 통한 역량 강화 이외에도 기관 전체적으로 우수인력 사전 확보를 위하여 준(準)감사인제도나 감사멘토그룹 지정 등을 통하여 감사품질 향상을 지속적으로 추진함이 바람직해 보인다.
- 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. 상임감사 차원의 체계적 사회공헌 활동이 필요하다는 이전 평가의 지적사항에 대한 대응으

로 청렴클러스터 구성 확대 및 청렴문화행사 개최, 연탄나르기 등 지역사회와의 소통을 위한 노력은 인정된다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 기관의 사회공헌활동을 수행할 때 지역경제 활성화, 지역 소외 계층 지원, 지역 일자리 창출 등 사회적 가치의 실현을 위한 활동 및 기관의 전문성과 연계된 전략적 사회공헌활동이 균형적으로 배분되어 추진될 수 있도록 조금 더 체계적으로 접근할 필요가 있다. 둘째, 예산집행의 투명성 제고를 위해 상임감사의 업무추진비 상세 공시 등의 노력을 하였으나, 업무추진비 절감, 권위주의 관행 탈피 등 다른 우수기관에 비하여 부족하므로 윤리기준 준수를 위한 상임감사의 보다 적극적인 솔선수범 차원의 노력이 요구된다.

② 윤리경영 지원을 위한 감사의 활동과 노력 및 성과는 적절한가?

- 윤리경영시스템개선과 반부패 윤리인프라 구축과 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 10년간 내·외부 감사 지적사항을 분류하고 업무별 위험도를 평가하여 위험업무를 분류한 것은 예방감사의 기능을 강화하고, 청렴 사각지대 최소화를 위한 긍정적인 노력으로 인정된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 내부신고 활성화를 위해 공사 홈페이지 외 광산안전신문 및 공사 안전블로그를 활용한 것은 긍정적으로 평가되나, 내부신고의 실적이 저조하므로 근본적인 개선방안이 필요한 상황이다. 신고자의 신분노출을 방지할 수 있는 익명시스템이 체계적으로 정비되고, 직원들에게 익명성이 보장된다는 신뢰를 줄 수 있도록 적극적인 홍보, 모의훈련 등 다양한 추가적인 노력이 경주되어야 공익신고를 활성화하는 성과를 도출할 수 있을 것이다. 둘째, 청탁금지법 및 청렴도 제고를 위한 교육을 실시하였으나, 상임감사가 직접적으로 현장에서 수행하는 교육을 통한 소통의 노력이 다른 우수기관에 비하여 다소 부족하므로 추가적인 노력이 요구된다.

③ 감사의 독립성 확보노력은 적절한가?

- 독립적 감사업무 수행 및 인사, 성과평가 독립성 확보와 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 2018년 전체부서 대비 감사부서의 인원비중, 승진비중 및 예산비중 모두 전년보다 다소 높은 상황이나, 전체부서의 구조조정이 진행 중이어서 감사부서의 독립성 확보를 위한 지속적인 노력이 필요하다. 둘째, 상임감사의 이사회 참석률은 100%이나, 총 12회 참석 중 6번의 의견개진이 있어 다른 우수기관에 비하여 다소 부족하나, 불레오 보증채무 상환에 따른 시나리오별 사업계획 제시를 요구하여 기관운영에 반영한 것은 경영전제를 위한 상임감사의 적극적인 노력으로 긍정적으로 인정된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 감사부서의 독립적 운영을 위한 기반확보를 위해 조직, 예산, 인력, 교육, 감사규정 등 5개 분야에서 관련 규정을 보완하는 등 노력을 경주한 것은 인정되나, 각 분야별로 기관의 특성에 맞는 지표를 개발하여 매년 지수화하고, 개선되는 정도를 분석하는 등의 추가적인 노력이 필요하다.

④ 기관의 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 노력 및 성과는 적정한가?

- 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 기관의 업무특성 등을 고려하여 사회적 책무 위반 방지를 위한 제도 개선 대책을 마련하였다. 우선, 채용비리 근절 및 공정성 확보를 위하여 채용시스템을 개선하였는바, 채용시스템 관련 제도를 개선하고 채용비리 피해자 구제방안을 마련하며 채용프로세스 제도개선을 이루었다. 나아가 개방형 직위 채용 특별조사 및 채용비리 근절을 위한 제도 개선을 하고 공공기관 채용비리 감사협력체를 운영하였다. 둘째, 장애인과 여성 등 취약 계층 인권 및 인식개선을 위한 교육 프로그램을 실시하고, 직무 권한을 이용한 부당행위 예방을 위한 갑질 근절 방안을 수립 시행하였다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필

요가 있다. 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 기관의 노력을 인정하는바, 지방에 위치한 기관의 특성상 지역 시민사회단체 및 지방자치단체와의 연대를 더욱 강화하고, 신고시스템을 정비하는 한편 사회적 책무 위반 요소에 대한 우선순위를 계량적으로 도출하고, 이에 따른 대처방안을 체계적으로 구축함이 바람직해 보인다.

- 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. 최근 10년간 112건의 감사, 601건의 조치요구 사항 분석을 통해 위험업무를 분류하고 이사회의 전략경영, 투자자문, 경영관리, 감사위원회 구조에 상응하는 감사 기능 편성 등 감사계획과 제도의 체계화를 달성하고자 노력한 부분이 인정된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 기관의 경영여건을 고려할 때 적절한 감사의 수준에 대한 고민은 인정되나, 이러한 여건에 수동적으로 반응하기보다는 기관의 미래 혁신 경로를 시나리오화하고, 그에 따라 발생할 것으로 판단되는 감사 수요와 필요한 역량을 진단하여 이에 사전적으로 대비하는 감사전략을 갖추어나가는 것이 바람직하다고 판단된다. 이를 위해서는 중장기 감사전략 수립에 있어서 내부역량 뿐 아니라 외부 자문을 확대하는 노력이 필요한 것으로 판단된다.

② 내부통제시스템이 효과적으로 운영되고 있으며, 성과와 개선노력은 적절한가?

- 내부통제시스템의 효과적인 운영과 성과 및 개선노력과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 우선 상임감사의 능동적인 경영 견제 및 지원 노력이 인정된다. 4대 사업 디폴트 가능성에 대한 지적이나 파나마 사업 매각 과정에서 제언 등 유의미한 이사회 발언이 발견된다. 또한 취약지점으로 떠오른 해외사업 관련 감사활동을 강화한 점은 기관에 대한 사회적 관심 및 기관 내부의 취약요소에 대한 적극적 대응이라는 점에서 바람직한 것으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점과 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 우선 전통적인 감사활동에 무게중심을 두었음에도 불구하고 구체적인 적발 사례가 유의미하다고 보기 어렵고 적극적 감사활동 의지를 반영했다고 볼 수 있는 지표를 발견하기 어렵다. 기관의 경영 여건을 고려할 때 감사활동의 적정 수준을 고려하는 점과는 별개로 내부통제시스템 고도화 작업, 컨설팅 감사 등 활동은 강화되어갈 필요성이 발견된다. 특히 해외사업들에 대한 감사의 어려움은 인정되나 이들은 현재 기관의 주된 취약점들이라는 점에서 지속적인 감사노력을 기울이고 그 성과를 구성원 및 사회와 공유하는 활동의 필요성이 발견된다.

③ 내부감사결과물에 대한 공유 및 피드백 활동은 적절한가?

- 내부감사결과물에 대한 공유 및 피드백 활동과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 감사실시 사전예고를 의무화하고 감사활동 사후 설문조사를 시행하고, 감사결과 이의신청기간을 확대하는 등 수감부서의 방어권을 보장하고자 노력한 부분이 인정된다. 또한 유사사례 재발 방지에 초점을 둔 교육과 홍보 노력이 발견된다.
- 다만, 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 전체적으로 외부지적사항들의 중대함에 비추어 볼 때 기관 내부의 위기의식이 반영된 공유 활동이 보다 강화되어야 할 것으로 판단된다. 2018년의 내부감사

결과물 공유 및 피드백 활동은 표준적이고 소극적인 수준에 머무른 것으로 평가되어 기관의 성과 및 감사의 개선에 공헌하였다고 판단할 수 있는 근거가 부족하다고 평가된다. 이러한 상황에서 예를 들어 수감부서의 방어권 보장은 그 자체로는 바람직하나 적극적 감사 의지가 수반되지 않으면 감사 업무의 부담을 가중시키고 감사 성과의 불균형을 가져올 가능성이 있다고 판단된다. 이에 더하여 감사결과의 수용성과 만족도를 제고하기 위해서는 제도적 차원의 정비도 필요하지만 보다 친밀하고 대상이 명확히 정의된 참여적 소통방식을 강화해나갈 필요가 있다고 판단된다.

④ 방만경영 예방, 적발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 방만경영의 예방, 적발을 위한 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 방만경영 외부지적사항과 임직원관련 사고발생이 전무한 점은 매우 긍정적이다. 내부신고제도의 활성화를 위해 보상금을 증액하고 인지도를 제고하였다. 또한 청탁금지법 위반자 교육수강 명령제도를 활용하여 유사 위반행위의 재발방지를 위해 노력하였다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 기관의 내부신고제도 활성화 노력에도 불구하고 여전히 신고실적이 전무한 바, 신뢰도 조사를 통한 원인분석, 모의훈련 등 제도의 활성화를 위한 추가적인 노력이 필요할 것으로 보인다. 자율점검의 실효성을 제고하기 위해서 현업부서에서 사용하는 방만경영 예방 체크리스트 전체를 e-감사시스템에 탑재하여 현업부서의 자율점검과 감사실의 사후관리가 시스템 상에서 실시될 수 있도록 자율점검시스템을 고도화할 필요가 있다. 방만경영 예방교육의 실효성을 제고하기 위해 교육의 성과를 평가하고 이를 교육계획 수립 및 개선에 환류하는 노력도 필요한 것으로 판단된다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “내부통제 기능강화” 지표에 대하여 “D+”로 평가한다.

16. 한국남동발전(주)

❖ 평가결과요약

평가범주	평가지표	가중치		등급
		비계량	계량	
감사역량	감사의 전문성 확보	25		C
	감사의 윤리성 및 독립성 확보	25		B ⁺
	소 계	50		
직무수행성과	내부통제 기능강화	20		B ⁺
	내부감사 운영성과 및 사후관리의 적정성 (감사원 자체감사활동 심사결과 반영)		25	21.67
	기관의 청렴도 (국민권익위원회의 청렴도 측정결과 반영)		5	2등급
	소 계	20	30	
전체 합계		70	30	

1. 감사의 전문성 확보

① 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 노력 및 성과와 관련하여 상임감사의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 상임감사는 “Clean & Smart한 한국남동발전을 구현하는 PROJECT감사”를 감사비전으로 설정하고 3단계 방어선 모델 기반의 내부감사 실행체계를 운영하여 1단계는 현업부서 자가점검, 2단계는 내부통제체계 운영, 3단계는 내부감사 및 체계진단 등으로 구축하여 감사활동을 적극 전개하였다. 둘째, 감사실 현원이 29명으로써 기관 전체 정원 2,457명의 1.18%에 달하여 높은 비율을 유지하고, 감사인 평균 근속연수가 2017년 3.5년에서 2018년 3.7년으로 증가한 점은 긍정적으로 평가된다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 상임감사는 직무 전문성과 감사 전문성을 강화하기 위하여 노력한 점은 인정되나, 상임감사의 역량진단을 통해 취약역량을 파악하고 교육 훈련에 연계하는 체계적 맞춤형 교육계획 수립 활동은 다소 미흡한 것으로 보인다. 감사 철학과 방향을 반영한 역량진단모형을 구축하고 상임감사의 보유 역량과 취약 역량을 파악하여 이를 바탕으로 체계적인 교육계획을 수립하고 이수함으로써 ‘감사 자체 전문성’을 더욱 높일 수 있도록 개선함이 바람직해 보인다. 둘째, 감사위원회, 자문위원회, 오부즈만제도를 통하여 외부 전문가를 활용한 감사전문성 제고를 위하여 노력하고 있는바, 해당 위원회의 활동체계를 보다 유기적으로 구축할 필요가 있다. 특히, 위원회에서 논의된 외부 전문가들의 제언이 기관 운영에 반영될 수 있도록 보다 적극적인 환류 노력도 필요해 보인다.

② 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사실의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사실의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 유관기관 협력을 통한 반부패 청렴분야 협력체계 활성화를 위하여 기관이 위치한 경남 24개 청렴기관과 청렴클러스터를 조직하고, 경상대학교

산학협력단과 MOU를 체결하였으며, 한국투명성기구 등과 청렴 반부패 업무협약을 체결하였다. 둘째, 감사인 전체를 전문직위제로 운영하였는바, 직급별로 임기 보장을 하고 임기 종료 후에는 희망지 배치 및 장기교육 선발 시 우선권을 부여함으로써 감사전문인력 유지에 긍정적으로 기여한 것으로 평가된다. 한편, 감사분야의 다양한 근무기회를 부여하고자 감사조직 내부 순환근무를 통하여 감사기법을 공유하고 장기근속을 유지한 것도 바람직하게 평가된다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 감사실의 감사전문인력 유지 노력으로 학습연구팀을 구성하여 5건의 과제를 수행하였으나, 감사실의 전문성 향상을 위하여 자율적인 학습동아리를 구성하고, 그 활동실적을 체계화하여 보다 활성화할 필요가 있다. 나아가 부서의 워크숍 수준을 넘어서 기관의 학습조직화 역량을 제공할 수 있는 자율적인 운영이 필요해 보이고, 다른 기관의 우수사례를 벤치마킹하여 학습동아리 구성원 간에 세미나 발표나 토론 등을 통하여 다양한 감사기법을 익혀 나가게 바람직해 보인다.
- 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. 첫째, 상임감사 주도로 다문화가정, 북한이탈주민 등 지역사회 취약계층 및 전통시장 활성화를 위해 지원하고, KOEN 드림JOB ‘바다사랑지킴이’ 사업 등 일자리 창출을 지원하는 사회공헌활동 노력은 긍정적으로 평가된다. 둘째, 상임감사는 Clean & Fair KOEN 실현을 위해 감사실과 노동조합 간에 청렴업무협약을 체결하고,

노조간부를 명예감사로 위촉하여 협업체계를 구축하였다. 음주운전 예방 실효성 제고를 위해 운전경력징구대상을 확대하고, 명예감사의 요청으로 갑질문화 개선을 위한 실태조사를 실시하고 개선한 것은 윤리기준 준수를 위한 상임감사의 긍정적 노력으로 평가된다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 윤리기준 준수 노력의 일환으로 업무추진비 내역 100% 투명공시, 1직급 이상 부서장 업무추진비 매월 공개, 이·취임식 생략 등의 노력이 있었으나, 다른 우수기관에 비하여 다소 부족하므로 이에 대한 상임감사의 추가적인 솔루션 모색 노력이 요구된다.

② 윤리경영 지원을 위한 감사의 활동과 노력 및 성과는 적절한가?

- 윤리경영시스템개선과 반부패 윤리인프라 구축과 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 상임감사는 청렴윤리 문화정착 및 확산을 위해 맞춤형 윤리교육을 강화하고 청렴컨설팅을 활성화하였다. 구체적으로 생애주기별(신입/기정직원, 승진자, 고위간부, 퇴직예정자) 집합교육과 테마별 온라인 교육을 실시하였으며, 채용·계약·안전 등 부패취약부서에 대한 별도의 교육을 실시하는 등의 노력이 있었다. 또한 사업소 현장 청렴간담회(다정다감 토크)를 활용하여 직원의 동참을 유도하는 등 건강한 조직문화 정착과 현장과의 소통을 위한 상임감사의 노력은 긍정적으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 내부신고 활성화를 위해서 다른 기관과 유사하게 익명신고시스템(레드휘슬)을 운영하고 있으며, 홈페이지에 신문고를 개설하여 실명신고시스템도 운영하고 있으나, 실적이 다소 저조한 상황이므로 이에 대한 보완이 요구된다. 시스템을 운영함에도 불구하고 실적이 저조한 것은 익명신고시스템의 익명성 보장에 대한 임직원의 신뢰가 확보되지 않은 것이므로, 운영하고 있는 시스템의 익명성 보장에 대한 보다 적극적인 홍보 및 포상제도 도입 등의 추가적인 노력이 요구된다.

③ 감사의 독립성 확보노력은 적절한가?

- 독립적 감사업무 수행 및 인사, 성과평가 독립성 확보와 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 전년도 지적사항에 대한 개선으로 경영제언 건수, 개선요구 건수, 일상감사 의견제시율 등 주요지표를 신설하고 관리하였으며, 각 지표별 목표를 설정하고 목표를 초과하는 실적을 달성한 것은 상임감사의 실질적인 경영견제활동의 강화를 위한 긍정적인 노력으로 평가된다. 둘째, 상임감사의 이사회 참석률이 100%, 총 13회 참석 중 13회 의견개진이 있어서 경영견제를 위한 상임감사의 역할은 적극적으로 평가된다. 또한 적자인 미국 풍력사업에 대한 채무면제 및 설비정상화 시행으로 경영정상화를 추진하였고, 사업 철수 관련 회사의 위험부담을 최소화 할 수 있도록 국내외 법률적 검토의 필요성을 제기하는 등 미국 풍력발전사업 출구전략 검토를 통해 회사의 손실을 최소화하기 위한 상임감사의 적극적인 노력은 긍정적으로 평가된다.

④ 기관의 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 노력 및 성과는 적정한가?

- 독립적 감사업무 수행 및 인사, 성과평가 독립성 확보와 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 기관의 업무특성, 과거 감사결과, 사회적 이슈 등을 고려하여 5대 중대비위를 ① 채용비리, ② 안전관리, ③ 갑질, ④ 성희롱·성폭력, ⑤ 회계부정 등으로 선정하였다. 둘째, 3단계 상시 관리체계를 구축하여 1단계는 감사 예방의지를 전파하고 사례공유 등 예방교육을 활성화하고, 2단계는 현업부서 자가점검 체크리스트를 활용하며, 3단계는 상시모니터링, 컨설팅 감사 활동을 강화하는 등 감사계획에 감사중점항목으로 반영하여 5대 중대비위 척결을 위한 예방체계를 마련하였다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 기관의 노력을 인정하는바, 지방에 위치한 기관의 특성상 지역 시민사회단체 및 지방자치단체와의 연대를 더욱 강화하고, 신고시스템을 정비하는 한편 사회적 책무 위반 요소에 대한 우선순위를 계량적으로 도출하고, 이에 따른 대처방안을 체계적으로 구축함이 바람직해 보인다.

- 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. 우선 이전 감사평가에서 지적된 사항들에 대한 성실한 보완 노력이 인정된다. 이 가운데 특히 현안과제 도출의 합리화를 위해 참여적 절차를 마련하고, 수익 신사업 모델을 개발하고, 화력발전의 친환경 수준을 제고하고, 국민중심의 안전을 지향하는 등 기관의 경영환경에 부합하는 적절한 전략 및 현안과제를 도출한 점이 돋보인다. 리스크 프로파일링을 통한 고유위험 요소 도출 및 고유위험 제어를 위한 3단계 방어선 모델 운영 등 기본적인 예방적 내부통제 진단활동의 노력 또한 긍정적으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 기관의 특성상 협력업체의 활동으로부터 발생할 수 있는 감사 수요가 상존하는 바, 감사역량이 상대적으로 부족할 수 있는 협력업체 및 관련 협업 조직들의 감사역량을 보완해줌으로써 기관의 사고 발생을 사전에 예방하는 내부통제 진단활동이 강화되는 것이 바람직하다고 평가된다. 이는 비록 기관의 직접적 책임이 아니라 하더라도 기관의 잠재적 법적 책임 및 사회적 책무 이행 확보의 차원에서 접근함으로써 예방적 감사체제를 고도화하는 데 기여할 수 있을 것으로 판단된다.

② 내부통제시스템이 효과적으로 운영되고 있으며, 성과와 개선노력은 적절한가?

- 내부통제시스템의 효과적인 운영과 성과 및 개선노력과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 기관의 기능을 고려할 때 2,954

건에 달하는 일상감사 실적건수와 이를 통한 135억원의 시정금액 등 가시적인 성과가 인정된다. 또한 다양한 영역에 걸쳐 상임감사의 적극적인 경영의견 개선이 인정된다. 특히 칠레 태양광 발전사업, 사채 공모, 미국 풍력발전사업 철수 등 기관의 사업 리스크 판단과 관련된 영역에서 적극적으로 경영견제 및 지원활동을 수행하고 경영진이 이를 수용한 점이 인정된다. 덧붙여 내부회계관리지침 개정, 자산관리시스템 개선, 계약규정 및 계약업무처리 기준 개정, 공익신고처리 및 신고자보호 지침 개정 등 내부통제시스템 고도화를 위한 개선노력이 발견된다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점과 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 내부신고 및 적극행정면책제도 등 내부통제시스템의 제도적 개선이 이루어졌으나, 새로이 강화된 이러한 제도들이 실효성을 확보해 나가도록 미비점을 점검하고 이를 제도적으로 보완하도록 노력할 필요가 있다고 평가된다. 또한 기관이 발전환경 변화 등에 따른 경영적 도전에 직면해 있는 만큼, 상임감사의 경영제언 활동이 향후 지속적으로 강화되어나가는 것이 바람직할 것으로 판단된다.

③ 내부감사결과물에 대한 공유 및 피드백 활동은 적절한가?

- 내부감사결과물에 대한 공유 및 피드백 활동과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 비위행위자 원스트라이크아웃 제도, 업무관련 범죄 고발 등 처벌 강화와 이행관리책임제 운영 등 사후관리 노력이 인정된다. 또한 직원 교육, 특히 전입 및 신입사원 대상 교육과 같은 맞춤형 교육 노력이 발견된다. 특히 기관의 특성상 유사사례 재발 방지를 위하여 유사사례 재발 항목들을 관리하고 이를 통해 재발율을 낮춘 성과가 인정된다.
- 다만, 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 현재의 감사 성과 수준을 유지하기 위해 전반적으로 참여적 감사를 확대하는 등 꾸준한 피드백 강화 노력이 바람직하다. 또한 적극행정면책 모범사례를 주도적으로 발굴하고, 소명 절차에서 당사자 지원 체계를 강화하며, 이에 대한 교육과 홍보를 확대하는 노력도 수반되어야 할 것으로 판단된다.

④ 방만경영 예방, 적발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 방만경영의 예방, 적발을 위한 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 방만경영 예방교육 실시 이후 교육의 만족도 조사를 수행하여 분석결과를 차기 교육계획 수립에 활용하였으며 예방감사 성과제고와 유사사례 재발방지를 위해 감사사례를 분석하고 교육교재를 개발하였다. 방만경영 외부지적사항과 임직원 관련 사고가 발생하지 않은 점도 긍정적이다. 내부신고제도의 활성화를 위해 인지도 및 신뢰도 조사를 실시하여 제도 개선에 활용하였다. 또한 타기관의 우수사례를 벤치마킹하여 제도개선에 활용한 실적도 양호한 것으로 보인다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 기관의 내부신고제도 활성화 노력에도 불구하고 신고 건수와 포상기준에 일치하는 신고나 부조리 공익신고가 저조한 점을 비추어 볼 때, 내부신고제도의 실질적 성과는 다소 미흡한 것으로 판단된다. 제도의 실효성을 제고하기 위해 철저한 원인분석과 지속적인 제도개선 노력이 필요할 것으로 판단된다. 일상감사 실적, 의견서 발부건수 및 재정적 성과가 전년에 비해 감소한 것으로 나타났다는데, 일상감사를 통한 예방활동을 강화할 필요가 있을 것으로 보인다. 체계적인 교육계획 수립 및 교육성과 평가 실시에도 불구하고, 방만경영 예방교육이 청렴교육위주로 실시되고 있는 바, 방만경영 예방의 맞춤형 교육의 비중을 다소 확대할 필요가 있을 것으로 판단된다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “내부통제 기능강화” 지표에 대하여 “B+”로 평가한다.

17. 한국남부발전(주)

❖ 평가결과요약

평가범주	평가지표	가중치		등급
		비계량	계량	
감사역량	감사의 전문성 확보	25		B ⁺
	감사의 윤리성 및 독립성 확보	25		B ⁰
	소 계	50		
직무수행성과	내부통제 기능강화	20		B ⁺
	내부감사 운영성과 및 사후관리의 적정성 (감사원 자체감사활동 심사결과 반영)		25	22.00
	기관의 청렴도 (국민권익위원회의 청렴도 측정결과 반영)		5	3등급
	소 계	20	30	
전체 합계		70	30	

1. 감사의 전문성 확보

① 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 노력 및 성과와 관련하여 상임감사의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 상임감사는 “직무역량 중심의 감사 전문성 강화로 위험관리 및 경영건전성 제고”를 감사목표로 설정하고 상임감사 위원과 감사실의 전문성을 강화하고, 이를 공유 및 전파한다는 전략과제를 선정하여 감사활동을 적극 추진하였다. 아울러 기관은 감사전문성 제고를 위하여 우수감사인 장기근무를 유도하고, 예비감사인력풀제(감사 유경험자 활용 예비인력)를 운영함으로써 기관 경영환경 변화에 대응하는 감사전문가를 확보하는 방안을 적극 실시하였다. 둘째, 상임감사가 분기 1회씩 사업소를 현장 방문하여 사업소별 경영현황을 파악하고 청렴교육 시행 및 감사정책을 전달하였으며, 본사 직원 간담회를 주 1회씩 개최하여 본사 부서별 현안사항을 파악하고 부서별 취약분야를 감사계획에 반영하여 적극 시행한 점은 긍정적으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 외부 전문가를 활용한 전문역량 극대화를 위하여 감사위원회, 자문위원회 등의 제도를 보다 유기적으로 구축하여 적극적으로 시행할 필요가 있고, 위원회에서 논의된 외부 전문가들의 제언이 기관 운영에 반영될 수 있도록 보다 적극적인 환류 노력도 필요해 보인다.

② 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사실의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사실의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 감사협업 체계를 구축하기 위하여 감사협업체계(타 발전회사 공직기강 감사 유사사례 점검 참여)와 감사 파트너십(부산이전 공공기관 합동워크숍)을 구축하였다. 둘째, 다양한 인센티브제도 운영을 통한 감사 전문인력 유지를 위하여 우수감사인선발공모제를 시행하고, 감사전문 자격 취득을 지원하였다. 아울러, 감사실별로 평가체계를 운영하여 개인 평가를 감사성과와 연계하

며, 우수 감사인 포상을 확대하는 등 적극적인 감사업무 전문성 강화 정책을 실시하였다. 셋째, 발전소 건설사업 본격 추진에 대비하여 대규모 환경설비 투자에 따른 신규 감사인을 충실히 확보하였는바, 투자사업 리스크 예방을 위한 토목전문가를 충원하고 환경설비 투자 적정성 감사를 위한 환경전문가를 충원하여 실지감사에 적극 투입한 점도 긍정적으로 평가된다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 감사실 내 부서원들의 전문성을 더욱 높이기 위해 타 기관 감사부서와 교류하는 교차감사를 더욱 활성화시킬 필요가 있다. 향후, 보다 적극적인 교차감사를 실시하여 감사 부서원들 간에 상호 소통하면서 다른 기관의 감사사례를 반면교사의 학습기회로 삼고, 타 기관의 새로운 감사기법을 습득할 수 있도록 함이 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. 지난 평가의 지적사항에 대한 개선으로 투명성 및 책임성 등 사회가치 실현을 위한 윤리기준 준수 기반 마련을 위해 상임감사 주재 사회공헌 가두 캠페인을 시행하고, 소외계층의 의견을 청취하고 청렴간담회를 개최하는 등의 노력이 인정된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 청렴문화 확산을 위한 상임감사의 윤리기준 준수 노력으로 국민권익위원회 청렴연수원 교육 참여 등의 노력은 인정되나, 업무추진비 절감,

업무용 차량 관리 등 상임감사의 솔루션범 노력이 다른 우수기관에 비하여 부족하므로 상임감사의 추가적인 노력이 요구된다. 둘째, 기관의 사회공헌활동은 기관의 전문성과 연계된 전략적 사회공헌 성격의 활동이 바람직하므로, 지역 소외 계층에 대한 지원, 일자리 창출 등 사회적 가치 실현을 위한 활동과 균형적으로 이루어질 수 있도록 추가적으로 노력할 필요가 있다.

② 윤리경영 지원을 위한 감사의 활동과 노력 및 성과는 적절한가?

- 윤리경영시스템개선과 반부패 윤리인프라 구축과 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 임직원의 윤리의식 및 청렴의식 내재화를 위한 상임감사의 노력으로 생애주기별 맞춤형 윤리교육시스템을 운영하여, 출근 시 행동강령 따라 쓰기를 시행하고, 퇴근 시 행동강령 위반여부를 매일 체크하는 출근부터 퇴근까지 청렴의 생활화를 유도하였다. 또한 교육 사각지대 보완을 위해 전 직원, 정기교육의 수강이 어려운 비상근 임직원, 협력사 및 이해관계자 등 대상별 맞춤형 윤리교육을 시행하였으며, 부패 경각심 제고를 위해 법원 부패사건 재판 참관을 시행하고 재판참관 체험수기 우수사례를 공유하는 등 상임감사의 노력은 긍정적으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 공익신고 활성화를 위해 홈페이지에 배너 및 익명신고시스템 등을 운영하고 있으나, 내부고발의 활성화를 위해서는 다른 우수기관에서 시행하고 있는 바와 같이 신고자의 신분노출이 방지된다는 확신을 직원들에게 줄 수 있도록 적극적인 홍보와 모의훈련과 같은 추가적인 노력이 요구된다.

③ 감사의 독립성 확보노력은 적절한가?

- 독립적 감사업무 수행 및 인사, 성과평가 독립성 확보와 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 이전 평가에서 지적된 독립성지수 진단체계 개선을 위해 인사, 예산, 권한, 조직 등의 4개 분야로 독립성 항목을 지수화하고, 각 항목에 대하여 중요도와 성취도를 함께 분석하는 IPA(Importance-Performance

Analysis)를 내·외부인을 대상으로 수행하여 그 결과를 분석한 것은 긍정적 노력으로 평가된다. 둘째, 상임감사의 이사회 참석률은 100%이며, 총 12회 참석 중 5회의 의견개진이 있어서 이사회에 참석하여 경영전제를 위한 상임이사의 노력은 우수기관에 비하여 다소 부족하나 삼척발전소 건설 관련하여 추가공사비에 대한 특별감사를 통해 문제를 제기한 것은 경영전제를 위한 실질적인 상임감사의 성과사례로 평가된다.

④ 기관의 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 노력 및 성과는 적정한가?

- 독립적 감사업무 수행 및 인사, 성과평가 독립성 확보와 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 기관의 사회적 책무위반 방지를 위하여 6대 중대한 위법행위를 ① 채용비리, ② 양성평등 고용차별, ③ 최저임금, ④ 조세포탈 회계부정, ⑤ 안전·환경 법규위반 ⑥ 불공정거래 등으로 선정하여 방지지책을 적극 추진하였다. 둘째, 2018년 남녀고용평등 우수기업으로 고용노동부 장관상을 수상하고, 분사 이후 발주공사 재해율 최저치를 달성하였다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 안전분야 감사시스템이 부족하므로 향후 개선대책을 강력히 추진할 필요가 있다. 둘째, 2017년 11월에 삼척발전본부에서 발생한 안전사고를 계기로 향후 유사한 사례가 발생하지 않도록 안전분야 감사시스템을 적극적으로 추진함이 바람직하다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “감사의 윤리성 및 독립성 확보” 지표에 대하여 “B⁰”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. 전반적으로는 신중한 보수적 기조를 유지하는 가운데 기관의 경영여건과 국정기조를 반영하여 경영개선 기여, 위험관리, 부조리 척결 등 적절한 사회적 관심 요소들을 중장기 감사전략에 고려하고 이에 맞춰 연간 감사계획을 수립한 체계성이 인정된다. 나아가 현안과제 선정 과정에서 후보군을 도출하고, 감사자문위원회와 명예감사인인 자문을 거친 후 외부전문가 심의위원회에서 의결하는 등 현안과제 선정 절차의 개방성과 숙의성 역시 돋보인다. 이러한 노력을 통해 사회적 관심과 국정기조에 부합하는 내용을 담은 질 높은 감사계획을 수립한 것으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 발전사업 여건 변화에 따른 감사 차원의 경영지원적 대응 및 미세먼지 등 사회적 현안에 대해 보다 구체적인 고려를 통해 계획과 실제 감사활동의 연계성을 높일 수 있는 방안이 마련될 필요가 있는 것으로 평가된다. 향후 활동에서 바람직한 중장기 감사전략의 구체화를 통해 보다 탄력적으로 현안과제를 도출해내는 것이 바람직하다고 판단된다.

② 내부통제시스템이 효과적으로 운영되고 있으며, 성과와 개선노력은 적절한가?

- 내부통제시스템의 효과적인 운영과 성과 및 개선노력과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 대외기관의 인정을 받은 삼척발전소 건설 준공대비 이행실태 특정감사 사례와 같은 예방적 감사활동 노력이 인정된다. 또한 구체적이고 실효성 있는 이사회 건의 및 경영건제를 통해 1,680억원의 사손 방지를 가져온 성과도 인정된다. 나아가 내부통제 감사업무 모니터링을 통한 다양한 계량적/비계량적 성과들이 발견되며, 협력업체 직원 대상 윤리교육과정 운영 등 감사취약지점에 대한 관리 노력이 인정된다. 이러한 노력을

통해 상당한 수준의 감사적 성과를 달성한 것으로 평가된다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점과 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 3,000건에 달하는 일상감사 실적은 인정되나 30%를 넘는 963건의 의견서 발부가 반드시 효율적이라 볼 수만은 없는 부분이 존재한다고 판단된다. 감사활동이 고도화되고, 기관의 업무 프로세스에서 위험요소가 감소할 경우 적정하다고 판단되는 일상감사 및 의견 수 발부 비율을 합리적으로 도출하고 중장기 성과지표를 수립한 후 컨설팅을 강화하는 등 예방적 통제의 효율성을 점진적으로 개선하는 것이 보다 긍정적일 것으로 판단된다.

③ 내부감사결과물에 대한 공유 및 피드백 활동은 적절한가?

- 내부감사결과물에 대한 공유 및 피드백 활동과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 유사사례 재발 방지를 위한 의식적인 노력이 인정된다. 유사사례재발률이 2016년 15.15%에서 2018년 8.33%로 낮아진 것은 물론이고, 연도별 유사 지적사례 파악, 유사사례 재발방지를 위한 사례집 발간 및 공유 등의 노력이 인정된다. 또한 감사 착안사항 공모전, 밀착 감사만족도 조사, 일상감사 경진대회 등 피감대상 구성원들과의 거리를 좁힘으로써 감사의 질을 개선하려는 노력이 발견된다는 점에서 긍정적으로 평가된다.
- 다만, 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 유사사례재발률 관리 노력은 인정되나 유사사례 절대 건수는 보다 개선될 여지가 있는 것으로 판단된다. 또한 적극행정면책제도가 마련되고 활용된 실적은 인정되나, 신청면책에 더하여 감사실 차원의 발굴을 통한 직권면책 및 소명절차에서 대상자의 변호를 위한 제도의 강화 등 개선이 더욱 긍정적인 결과를 가져올 것으로 판단된다.

④ 방만경영 예방, 적발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 방만경영의 예방, 적발을 위한 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를

인정한다. 유사사례재발생률 등 신규 성과지표를 도입하여 성과관리체계를 개선하였다. 유사반복 지적사례집을 발간하고 빅데이터를 활용하여 최근 10년간 지적사항을 데이터베이스화하여 전사 공유하는 등 방만경영 유사사례 재발방지에 노력하였다. 방만경영 예방추진단을 구성하여 사전예방 감사활동을 강화하였다. 삼척건설공사 중재건 소송 관련 적극적 법률 대응으로 1,680억원의 추가 사손을 방지하는 성과를 거둔 점은 긍정적이다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 방만경영 외부지적사항이 4건 발생했다는 점은 방만경영 예방 및 적발 활동의 성과가 여전히 미흡한 것을 반영한다고 판단된다. 방만경영 관련 예방교육의 성과측정 및 평가, 그리고 교육계획 수립에 있어 교육성과 평가 결과의 반영 측면에 있어 미흡한 것으로 보인다. 방만경영 예방교육의 실효성을 제고하기 위해 교육의 성과를 평가하고 이를 교육계획 수립 및 개선에 환류하는 노력도 필요한 것으로 판단된다. 내부신고 건수는 증가하였으나, 포상기준에 일치하는 신고나 부조리 공익신고가 저조한 점을 비추어 볼 때, 내부신고제도의 실질적 성과는 미흡한 것으로 판단된다. 제도의 실효성을 제고하기 위해 철저한 원인분석과 이를 통한 지속적인 제도 개선 노력이 필요할 것으로 판단된다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “내부통제 기능강화” 지표에 대하여 “B+”로 평가한다.

18. 한국동서발전(주)

❖ 평가결과요약

평가범주	평가지표	가중치		등급
		비계량	계량	
감사역량	감사의 전문성 확보	25		B ⁰
	감사의 윤리성 및 독립성 확보	25		B ⁰
	소 계	50		
직무수행성과	내부통제 기능강화	20		B ⁰
	내부감사 운영성과 및 사후관리의 적정성 (감사원 자체감사활동 심사결과 반영)		25	20.13
	기관의 청렴도 (국민권익위원회의 청렴도 측정결과 반영)		5	3등급
	소 계	20	30	
전체 합계		70	30	

1. 감사의 전문성 확보

① 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 노력 및 성과와 관련하여 상임감사의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 상임감사는 신 감사비전 및 전략 체계를 구축하여 “회사에 활력을 불어넣고 사회적 가치 증진에 기여하는 감사”를 감사비전으로 설정하고, 전략목표로 운영효율화, 공공성 강화, 사회적 소통, 청렴성 확산을 설정하여 감사비전과 전략목표에 걸맞게 감사활동을 적극 추진하였다. 둘째, 외부 전문기관의 자문을 통한 내부감사 품질평가를 실시하여 감사경쟁력 강화를 도모하였으며, 외부 회계법인과 한국행정학회를 통해 감사 선진기법(감사전략·계획수립, 제3자 관리, 리스크 통합보증 등 내부감사 중점 영역, 분석 기법 등)과 사례를 전수 받음으로써 감사전문성을 제고하였다. 셋째, 상임감사위원 교체에 따른 내부감사 조직의 역할·책임에 대한 원점에서의 재검토를 지시하여, 감사경쟁력을 고도화하고 감사기법 사례를 전파함으로써 감사본연의 역할을 효율적으로 수행할 수 있도록 노력하였다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 감사실 정원이 17.75명(시간제 근로 반영)으로 기관의 전체 정원 2,569명 대비 구성비율이 0.69%에 불과하므로 감사실 증원 노력이 요구된다. 더구나 구성비율이 2016년 0.76%, 2017년 0.72%로써 계속 하락하는 추세이므로 적극적인 개선대책이 강구되어야 할 것으로 보인다. 둘째, 감사자문위원회, 명예감사관제도 등을 통하여 외부 전문가를 활용한 감사전문성 제고를 위하여 노력하고 있으나, 해당 위원회의 활동체계를 보다 유기적으로 구축할 필요가 있다. 특히, 위원회에서 논의된 외부 전문가들의 제언이 기관 운영에 반영될 수 있도록 보다 적극적인 환류 노력도 필요한 것으로 판단된다.

② 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사실의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사실의 다음과 같은 노력과 성과를

인정한다. 첫째, 매주 화요일 4시에 감사실 전원이 참석하여 감사지식·정보·노하우를 공유하는 감사인 자체 학습동아리 “튜닝 4.0”을 운영하여 연 20회 정도 발표와 토론을 실시하는 등 감사인 역량과 전문성을 높이기 위하여 노력하였다. 학습동아리 발표주제는 신성장산업 특수목적법인 감사활동 논의, 감사원 모범사례 추천 평가방법, 사회적 가치형 감사방안 수립 등이었으며, 이들 활동은 기관의 감사업무 전문성 향상에 기여한 것으로 확인된다. 둘째, 한국전력기술(주) 등 18개 협약기관과 협업하고, 그 중 한국전력기술(주), 한국중부발전(주)과는 3회에 걸쳐 교차감사를 실시하였으며, 한국 공공기관, 에너지그룹사, 전력그룹사, 울산 공공기관 등 4개 감사협의체를 구성하여 참여하는 등 사회적 소통·교류·협력을 통해 감사역량을 제고한 것은 긍정적으로 평가된다. 셋째, 감사인 별로 기본과정, 양성과정, 심화과정 등 3단계로 역량과정을 세분화하여 단계별 맞춤형 교육을 실시하였는바, 이와 같은 노력은 교육 훈련 프로그램과 연간 감사계획을 연계함으로써 감사성과를 높일 수 있는 계기가 된 것으로 평가된다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 감사실의 전문성을 높이기 위해서는 평균 근속연수를 3년 이상 유지하는 것이 바람직한데, 2017년 2.86년, 2018년 2.96년으로 근속연수가 약간 늘어나기는 하였으나 전문성 측면에서 아직 부족해 보이므로 평균 근속연수를 점차 늘려 나가는 노력이 필요하다. 둘째, 감사인 성과평가 및 보상제도를 운영하고 있으나, 그 시스템을 보다 체계적으로 구축하여 감사실 내 기존 인력에 대한 역량개발 이외에도 기관 전체적으로 우수인력 사전확보를 위하여 준(準)감사인제도나 감사멘토그룹 지정 등을 통하여 감사품질 향상을 지속적으로 추진함이 바람직해 보인다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “감사의 전문성 확보” 지표에 대하여 “B⁰”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. 이전 평가에서 상임감사 차원의 사회공헌활동 지원의 필요성이 지적되었고, 이에 대한 개선대책으로 상임감사는 지역농가 일손돕기 사회공헌프로그램을 시행하는 등의 노력을 보인 것은 인정된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 윤리기준 준수를 위한 상임감사의 자발적인 노력의 일환으로 ‘윤리활동 3(시즌)·3(분야)·9(활동)’를 수립하고 이행한 것은 솔선수범하고자 하는 의지를 표명한 것으로 긍정적으로 인정되나, 업무추진비 절감, 업무용 차량 관리 등 상임감사의 솔선수범 노력이 다른 우수기관에 비하여 다소 부족하므로 상임감사의 추가적인 노력이 요구된다. 둘째, 사회공헌활동은 다른 기관과 같이 기관의 전문성과 연계된 전략적 사회공헌 성격의 활동이 바람직하며, 이에 추가하여 지역사회 소외계층 지원 및 일자리 창출 등 사회적 가치를 실현할 수 있는 활동이 되도록 보다 체계적으로 접근할 필요가 있다.

② 윤리경영 지원을 위한 감사의 활동과 노력 및 성과는 적절한가?

- 윤리경영시스템개선과 반부패 윤리인프라 구축과 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 전 직원의 청렴·윤리교육 100% 참여를 견인하고, 윤리경영의 원활한 작동과 현장전파를 위해 현장사무소, 협력업체 등과의 소통 및 협력을 도모하였으며, 신입직원의 모의신고 체험과 직원을 대상으로 울산구치소 체험 등 다양한 노력을 기울인 것은 임직원의 윤리의식 및 청렴의식 내재화를 위한 상임감사의 긍정적 노력으로 평가된다. 둘째, 공익신고 활성화를 위해 직보 시스템뿐만 아니라 익명신고 시스템(레드휘슬)을 운영하고 있으며, 신고의 정보수준에 따라 익명성을 보장하면서 포상과 연계한 것은 내부신고의 활

성화를 위한 상임감사의 긍정적 노력으로 평가된다.

③ 감사의 독립성 확보노력은 적절한가?

- 독립적 감사업무 수행 및 인사, 성과평가 독립성 확보와 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 감사의 독립성 확보를 위해 독립성 강화 규정을 개정했을 뿐만 아니라, 이전 평가에서 지적된 독립성 관련지수의 연계성 부족을 개선하기 위해 내부 전문가 및 외부 전문기관의 컨설팅을 받아서 감사독립성지수(AII)를 자체개발하고 관리체계를 구축한 것은 상임감사의 긍정적 노력으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 상임감사의 이사회 참석률은 83%이고 총 5회 참석 중 4회의 의견 개진이 있었다. 상반기 경영성과보고 이사회에서 비통제요소의 분석을 토대로 사전대응의 필요성을 제기하는 등의 노력은 있었으나, 경영건제를 위한 핵심적인 성과사례 수준에는 다소 부족하므로 이에 대한 상임감사의 추가적인 노력이 요구된다.

④ 기관의 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 노력 및 성과는 적정한가?

- 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 감사원과 산업통상자원부 등 외부감사에서 지적된 사항들인 공공기관 계약관리실태, 산업안전보건관리비 집행실태, 공직기강 및 행동강령 점검 등에 대하여 처분 이행을 완료하였다. 둘째, 공공기관 채용비리 특별점검전수조사 결과 기관에 대한 외부의 수사의뢰 및 징계요구 실적은 없으므로 양호한 것으로 평가할 수 있다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 대부분의 공공기관에서는 사회적 책무가 중시되는 현안을 고려하여 기관 자체적으로 채용비리를 비롯한 양성평등, 불공정행위, 상생협력 등 다양한

분야에 걸쳐 사전 점검 활동을 강화하고 별도 감사를 실시하기도 하였는바, 타 기관의 사례를 벤치마킹하여 기관 자체적인 사전 감사활동을 적극 전개함이 바람직하다.

- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “감사의 윤리성 및 독립성 확보” 지표에 대하여 “B⁰”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. 우선 사회적 가치 증진을 감사비전으로 설정하고 공공성 강화와 사회적 소통을 전략목표로 설정하는 등 사회적 요구와 국정 기조에 부합하는 중장기 감사전략 수립 노력이 발견된다. 아울러 운영 효율화와 청렴성 확산이라는 기관 내부 프로세스 개선을 위한 전략목표를 설정하여 내·외부 목표의 조화를 이루고자 노력한 점이 발견된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 우선 현재 우리나라의 에너지/발전 환경에 맞추어 사회적 가치를 실현할 수 있는 구체적 방안을 중장기 감사계획 및 현안과제에 반영할 필요성이 있다. 특히 신재생, 미세먼지, 안전 등 중요한 사안들에 있어서 감사 차원에서 창출할 수 있는 경영 및 사회적 가치에 대한 고려가 긴요하다고 평가된다. 또한 전체적으로 내부통제시스템의 고도화를 위한 체계적 로드맵을 마련하고 이를 단계적으로 실천하는 추진체계를 수립하는 것이 필요한 것으로 평가된다.

② 내부통제시스템이 효과적으로 운영되고 있으며, 성과와 개선노력은 적절한가?

- 내부통제시스템의 효과적인 운영과 성과 및 개선노력과 관련하여 감사와 감사

부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 우선 감사 취약 지점인 협력업체 관련하여 계약단계에서부터 감사적 관점의 투입을 위해 노력한 점 그리고 청렴 예산을 편성하고 신고를 독려하는 등 관리 노력을 기울인 점이 인정된다. 또한 컨설팅 감사 확대를 위한 노력 가운데 당진화력발전소 경제성 재산정 요구 사례와 같은 예방적 감사 노력과 성과가 인정된다. 이러한 예방적 통제 노력은 사후 감사의 부담을 줄이고, 기관의 사회적 책무 이행을 촉진하며, 내부통제시스템 고도화를 위한 자원 확보를 촉진한다는 점에서 바람직하다고 평가된다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점과 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 우선 익명제보 건수의 증가에 발맞추어 적절한 보상 기제를 마련할 필요성이 있다고 판단된다. 현재의 보상제도는 상징적인 보상에 머무르는 한계가 있으며, 익명제보에 따른 기관 비용의 감소 혹은 편익의 증가에 맞추어 보상이 이루어지도록 객관적인 제도를 마련하는 것이 바람직하다. 또한 상임감사의 이사회 건의가 감사제도의 강화에 초점을 두었음이 발견된다. 이는 내부통제시스템 고도화 과정에서 필요한 부분이라는 점이 인정되나, 향후 경영 견제와 지원 측면의 기여가 보다 강화될 필요성이 있는 것으로 평가된다.

③ 내부감사결과물에 대한 공유 및 피드백 활동은 적절한가?

- 내부감사결과물에 대한 공유 및 피드백 활동과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 감사결과에 대해 감사정보시스템을 활용한 공유, 포상, 품질평가 등을 통해 환류의 성과를 강화하고자 한 점이 발견된다. 나아가 이를 통해 유사사례재발률을 2016년 48.8%에서 2018년 24.1%로 감소시킨 부분이 인정된다. 이러한 노력을 통하여 유사사례 재발을 방지함으로써 감사 자원을 보다 효율적으로 배분할 수 있는 바탕을 마련할 수 있다는 점에서 기관의 활동은 바람직하다고 평가된다.
- 다만, 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 감사결과물 및 과정의 피드백에 있어서 전반적으로 외부 참여를 강화할 필요성이 발견된다. 외부 품질평가에 더하여 예방적 감사 차원에서 자문과 심의 기능

을 강화하고, 이를 통한 구체적인 성과를 재무적/비재무적 차원에서 관리하는 통합체계를 개선해가는 노력이 필요한 것으로 판단된다.

④ 방만경영 예방, 적발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 방만경영의 예방, 적발을 위한 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 일상감사 수행지수와 실무부서용 자가진단 체크리스트를 개발하여 성과지표로 활용함으로써 성과관리체계를 개선하였다. 공공기관 최초로 익명신고·익명보상제를 도입하여 신고 건수가 전년대비 증가하는 등 내부신고제도를 활성화하기 위해 노력한 것은 긍정적이다. 타 기관으로부터 우수사례를 벤치마킹하여 개선과제를 발굴한 실적이 전년에 비해 크게 증가하였다. 임직원관련 사고가 전혀 발생하지 않은 점도 긍정적이다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 방만경영 외부지적사항이 5건 발생한 점은 방만경영 예방 및 적발활동의 성과가 여전히 미흡한 것을 반영한다고 판단된다. 철저한 원인분석과 이를 통한 제도의 개선 노력이 필요할 것으로 판단된다. 자율점검의 실효성을 제고하기 위해서 현업부서에서 사용하는 방만경영 예방 체크리스트 전체를 단순히 파일형태로 게시·공유하는 수준이 아니라 e-감사시스템에 탑재·반영하여 현업부서의 자율점검과 감사실의 사후관리가 시스템 상에서 실시될 수 있도록 자율점검시스템을 고도화할 필요가 있다. 방만경영 예방교육의 실효성을 제고하기 위해 교육의 성과를 평가하고 이를 교육계획 수립 및 개선에 환류하는 노력도 필요한 것으로 판단된다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “내부통제 기능강화” 지표에 대하여 “B⁰”로 평가한다.

19. 한국마사회

❖ 평가결과요약

평가범주	평가지표	가중치		등급
		비계량	계량	
감사역량	감사의 전문성 확보	25		C
	감사의 윤리성 및 독립성 확보	25		D ⁺
	소 계	50		
직무수행성과	내부통제 기능강화	20		D ⁺
	내부감사 운영성과 및 사후관리의 적정성 (감사원 자체감사활동 심사결과 반영)		25	16.25
	기관의 청렴도 (국민권익위원회의 청렴도 측정결과 반영)		5	4등급
	소 계	20	30	
전체 합계		70	30	

1. 감사의 전문성 확보

① 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 노력 및 성과와 관련하여 상임감사의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 상임감사는 “바른 감사를 통해 국민에게 신뢰받는 한국마사회 구현”을 감사미션으로 설정하고, 3대 전략목표로 “글로벌 수준의 감사역량 확보, 공기업 최고의 내부통제 확립, 책임경영 달성 기대”를 설정하여 감사미션과 전략목표에 걸맞게 감사활동을 적극 추진하였다. 둘째, 감사실 정원이 12명으로써 기관 전체 정원 1,160명의 1.0%에 달하여 적절한 비율을 유지한 점이 긍정적으로 평가된다. 아울러 감사실 직원구성을 유경험자 위주로 하여 감사인 평균 근속연수가 2017년 31.6개월에서 2018년 35.6개월로 점차 증가한 점도 긍정적으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 상임감사가 직무 전문성과 감사 전문성을 강화하기 위하여 노력한 점은 인정되나, 상임감사의 역량진단을 통해 취약역량을 파악하고 교육 훈련에 연계하는 체계적 맞춤형 교육계획 수립 활동은 다소 미흡한 것으로 보인다. 감사 철학과 방향을 반영한 역량진단모형을 구축하고 상임감사의 보유 역량과 취약 역량을 파악하여 이를 바탕으로 체계적인 교육계획을 수립하고 이수함으로써 ‘감사 자체 전문성’을 더욱 높일 수 있도록 개선함이 바람직해 보인다. 둘째, 감사위원회와 감사자문위원회를 통하여 외부 전문가를 활용한 감사전문성 제고를 위하여 노력하고 있으나, 위원회들의 업무분장을 명확히 하고 위원회에서 논의된 사항을 상호 공유하는 등 해당 위원회들의 활동체계를 보다 유기적으로 구축하여 활발하게 전개할 필요가 있다.

② 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사실의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사실의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 업무능력이 검증된 예비 감사인력 풀을 확대하고 준감사인의

역량 강화를 위하여 노력한 점이 긍정적으로 평가된다. 특히, 전문자격(변호사, 노무사 등) 보유자 및 감사업무 경력자 중 윤리성 기준을 충족한 30명을 예비 감사인력으로 선발하였고, 예비 감사인력에게는 실지감사 시 감사반원이나 감사 처분심의위원회 참여기회를 부여하며, 감사인력 공모 시 우선 선발기회를 부여한 점도 긍정적으로 평가된다. 둘째, 감사인 별로 직무나 경력 단계를 감안하여 맞춤형 교육을 실시하였는바, 감사인 별로 기초, 전문, 응용 과정 3단계로 교육 과정을 별도 마련하였고, 교육방식에서도 온라인 위주 방식에서 탈피하여 집체와 사례교육 등으로 다변화하여 교육효과를 극대화함으로써 교육 훈련 체계를 내실화하였다. 셋째, 감사실 자체 워크숍(성과목표설정, 성과분석, 임직원 행동강령, 공익신고제도, 반부패 교육)을 5회 실시하고, 감사 실시 전에 사전교육을 적극 실시한 점은 긍정적으로 평가된다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 교차감사 실시기관이 2개 기관에 불과하고 그 중 1개 기관(한국보훈복지의료공단)은 2018년 11월에 신규협약을 체결한 것으로 확인된다. 실제로는 1개 기관(국민체육진흥공단)과만 교차감사를 실시하여 아직 교차감사 실적 미진하므로, 향후 교차감사를 지속적으로 활성화할 필요가 있다. 교차감사는 타 기관 감사실과 협력감사를 실시함으로써 반면교사의 학습기회로 삼을 수 있고, 타 기관 감사실의 새로운 감사기법을 공유할 수 있으므로 확대 실시함이 바람직하다. 둘째, 감사인 성과평가 시스템을 체계적으로 구축하고, 내부 감사의 품질평가에 대한 분석결과를 토대로 적극적인 환류 노력을 강화함으로써 감사품질을 지속적으로 향상시킬 필요가 있다.
- 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. 첫째, 이전 평가에서 상임감사가 청렴문화를 선도할 필요가 있다는 지적사항에 대한 개선 노력으로, 업무추진비 배정예산의 45%를 절감하고, 사용내역을 매월 기관 홈페이지에 공개한 것은 상임감사의 윤리기준 준수를 위한 솔선수범 차원의 노력으로 인정된다. 둘째, 사회적 가치 실현을 위해 과천시 소외이웃 김장김치 배달봉사, 1사1촌 주거환경 개선활동 등 상임감사 주도의 사회공헌활동을 수행한 것은 인정된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 이전 평가에서 지적이 있었음에도 불구하고 윤리기준 준수를 위한 상임감사의 솔선수범 노력이 다른 우수기관에 비하여 부족하므로 이에 대한 추가적인 노력이 필요하다. 둘째, 사회공헌활동을 위한 노력이 있었으나, 기관의 사회공헌활동은 지역경제 활성화, 지역 소외계층 지원, 지역 일자리 창출 등 사회적 가치의 실현을 위한 활동 및 기관의 전문성과 연계된 전략적 사회공헌활동이 균형적으로 배분되어 추진될 수 있도록 조금 더 체계적으로 접근할 필요가 있다.

② 윤리경영 지원을 위한 감사의 활동과 노력 및 성과는 적절한가?

- 윤리경영시스템개선과 반부패 윤리인프라 구축과 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 익명신고 업무처리지침 제정을 통해 처리절차를 표준화하여 신고내용의 신뢰도에 따른 5개 유형별 처리 기준표를 마련하였으며, 내부신고가 전년 대비 상승한 것은 긍정적으로 평가된다. 둘째, 임직원의 청렴의식 내재화를 위해 계층별 맞춤형 반부패 교육을 실시하고, 취약분야인 현장 부서 관리자 대상 교육 및 인사, 예산, 계약담당 등 부패취약업무 담당자를 대

상으로 업무단위별 교육을 실시한 것은 임직원의 윤리의식 및 청렴의식 제고를 위한 상임감사의 노력으로 인정된다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 공익신고의 활성화를 위해서는 신고자의 신분노출을 방지할 수 있는 익명시스템이 체계적으로 정비되고, 직원들에게 익명성이 보장된다는 신뢰를 줄 수 있도록 적극적인 홍보와 모의훈련 등 다양한 추가적인 노력이 필요하다. 둘째, 임직원의 청렴의식 내재화를 위한 노력이 있었으나, 실질적인 효과를 위해서는 현장과의 적극적인 소통을 위한 상임감사의 찾아가는 청렴교육 등의 추가적인 노력이 요구된다.

③ 감사의 독립성 확보노력은 적절한가?

- 독립적 감사업무 수행 및 인사, 성과평가 독립성 확보와 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 상임감사의 이사회 참석이 85.7%로 다른 우수기관에 비하여 다소 낮으나, 이사회에서 의견개진은 활발하여 상임감사의 경영결제를 위한 노력은 인정된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 감사기구의 독립성 강화를 위해 제도적 장치를 운영하고 있으나, 감사의 독립성 확보를 위해서는 대부분의 우수기관에서 활용하고 있는 국제 내부감사기준(IPPF)을 준용하여 분야를 분류하고, 각 분야별 지표를 개발하여 매년 지수화하고, 개선되는 정도를 분석하는 체계적인 노력이 필요하다. 둘째, 감사실 직원의 승진비율이 전체직원 승진비율 보다 높은 것은 인정되나, 전체예산 대비 감사실 예산 및 전체인원 대비 감사실 직원 수의 비중이 감소하고 있어 독립적 감사활동의 체계를 구축하는 데는 다소 부족하므로 추가적인 노력이 요구된다.

④ 기관의 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 노력 및 성과는 적정한가?

- 기관의 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 반부패 청렴 서약 및 적극적 현장 소통을 통해 사회적 가치 구현에 동참하여 공공성 및 투명성을 확보하고 공익적 가치를 증진하기 위한 특별점검 활동을 실시하였다. 특별점검 활동으로는 기부금, 갑질근절, 양성평등, 법인카드 모니터링, 부작위 방만경영 등을 대상으로 선정하여 실시하였다. 둘째, 국민 눈높이에 부응하기 위한 공공가치 실현 노력을 하였는바, 안전 환경법규 위반 최소화를 위한 감사활동으로 다중운집시설 안전관리를 강화하고, 경마공원 석면해체 작업을 하였다. 감사활동을 통해 공공-민간 협력적 가치 증진에 기여하였는바, 씨암말 배합변경 지원역할을 개선하고 마필 자산 및 외부 승용마필 입퇴사 기록 관리를 하여 체계적 관리방안을 마련하였다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 기관 특성상 경마비리 논란이 제기되는 경우가 있으므로 그러한 사건 발생 전후로 감사실 대응이 적절하였는지 되돌아보고 감사실에서 자체 대처방안을 점검함으로써 향후 유사한 사례가 발생하지 않도록 적극적으로 노력함이 바람직하다.
- 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. 기관은 공공기관 일반 및 기관에 대한 대외적인 인식 악화에 따른 감사 기능의 중요성을 인식하는 한편, 대내적으로 대형 투

자사업에 따라 재무 리스크가 상승하여 이로 인한 감사 역할의 중요성을 반영하는 감사계획을 수립하고자 한 점이 발견된다. 내부통제를 위해 경영진과 상임감사위원, 그리고 외부감사인인 역할분담을 개념화한 부분도 발견된다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 감사계획에 있어서 뚜렷한 달성 목표를 정의하고 이를 위한 자원 배분과 제도 정비의 일관성을 확보할 필요가 있다고 판단된다. 현재의 감사계획은 차별성이 부족하고 감사 선진화의 계기를 발견하기 어려운 것으로 평가된다. 또한 감사의 참여도를 높이고 결과보다 과정상 통제가 가능한 예방적 시스템을 보다 적극적으로 구축할 수 있는 로드맵을 수립할 필요성이 발견된다. 이해관계자가 다양하게 존재하는 기관 업무의 특성상 감사 전략의 수립에 있어서 보다 참여적인 절차를 통해 이러한 작업을 구현해나가는 것이 바람직하다고 판단된다.

② 내부통제시스템이 효과적으로 운영되고 있으며, 성과와 개선노력은 적절한가?

- 내부통제시스템의 효과적인 운영과 성과 및 개선노력과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 기부금, 갑질/성희롱, 법인카드 등 취약분야에 대한 내부통제 활동 강화 노력과 성과가 인정된다. 또한 상임감사의 이사회에서의 발언을 통해 경영견제 및 지원을 위한 노력이 이루어진 부분이 인정된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점과 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 전반적으로 내부통제 활동이 전통적인 감사 방식에서 크게 개선된 점을 발견하기 어렵다고 평가된다. 내부신고제도나 적극행정면책제도가 활용된 사례는 있으나 그 성과가 기관의 감사 품질을 획기적으로 개선할 수 있는 정도라고 보기는 어려운 것으로 판단되며, 타 우수기관에 비추어 볼 때 고도화의 정도가 부족한 것으로 판단된다. 이에 따라 적극적인 교차감사와 벤치마킹 등을 통해 내부통제시스템 고도화를 위한 노력이 필요한 것으로 판단된다. 또한 컨설팅 감사와 일상감사 활동의 확대를 통해 사후적 통제에서 예방적 통제로 패러다임을 전환하는 가시적 노력이 필요한 것으로 평가된다.

③ 내부감사결과물에 대한 공유 및 피드백 활동은 적절한가?

- 내부감사결과물에 대한 공유 및 피드백 활동과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 내부 부패행위에 대한 적극적인 외부 고발 및 수사의뢰 노력이 인정된다. 이는 기관의 부패 척결 의지를 보여줌과 동시에 기관의 대외적 신뢰를 회복하고자 하는 조치로 평가될 수 있다고 판단된다. 또한 상임감사의 제언을 통해 우수사례를 발굴하고 포상하는 등의 노력이 발견된다. 이러한 점에서 신상필벌의 균형을 맞추는 감사결과 공유 및 피드백 노력이 인정된다.
- 다만, 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 우선 적극행정면책제도의 활성화를 위해 신청면책, 직권면책 등 사례 발굴의 경로를 다양화하여 실질적인 성과가 달성되도록 하고, 당사자 지원제도를 보다 확대하여 소명절차의 공정성과 신뢰성을 내실화할 필요가 있는 것으로 평가된다. 나아가 수감 구성원들과의 다양한 소통 창구를 확대하여 감사의 결과물에 대한 일방향적 공유를 넘어서 감사활동의 필요성과 감사 기능의 경영지원 공헌, 그리고 구성원 개개인의 사내 근무조건 개선 등 감사활동의 기대편익을 구성원들과 적극적으로 소통하는 노력이 더욱 필요한 것으로 판단된다.

④ 방만경영 예방, 적발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 방만경영의 예방, 적발을 위한 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 방만경영 위험요소 점검을 위한 리스크관리위원회의 운영을 통해 과도한 복지혜택을 감축하고자 노력하였다. 익명신고처리지침 제정, 신고 매뉴얼 개선 및 제도의 홍보강화 등의 노력으로 익명신고건수가 대폭 증가한 것은 긍정적이다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 내부신고 건수는 증가하였으나 포상기준에 일치하는 신고나 부조리 공익신고가 저조한 점을 비추어 볼 때, 내부신고제도의 실질적 성과는 미흡한

것으로 판단된다. 제도의 실효성을 제고하기 위한 노력이 필요할 것으로 판단된다. 임직원관련 사고 건수가 13건으로 전년에 비해 크게 증가하였고 방만경영 외부지적 사항이 7건 발생한 점은 방만경영 예방 및 적발활동의 성과가 미흡한 것을 반영한다고 판단된다. 철저한 원인분석과 제도적 개선방안의 모색을 통해 유사사례 재발방지 노력이 필요하다. 방만경영 맞춤형 예방교육활동이 미흡한 실정이다. 교육대상과 교육시간을 보다 확대하고 유사반복지적사례를 중심으로 맞춤형 교육교재를 개발하여 활용하는 것이 바람직할 것이다. 또한 방만경영 관련 교육성과의 측정 및 평가가 이루어지지 않으며 예방교육계획의 수립에 있어 교육성과 평가의 결과도 반영되지 않고 있는 것으로 보인다. 면밀히 교육성과를 평가하고 이를 교육계획의 수립 및 개선에 환류하는 노력이 필요할 것으로 판단된다.

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

20. 한국방송광고진흥공사

❖ 평가결과요약

평가범주	평가지표	가중치		등급
		비계량	계량	
감사역량	감사의 전문성 확보	25		B ⁰
	감사의 윤리성 및 독립성 확보	25		C
	소 계	50		
직무수행성과	내부통제 기능강화	20		B ⁰
	내부감사 운영성과 및 사후관리의 적정성 (감사원 자체감사활동 심사결과 반영)		25	17.18
	기관의 청렴도 (국민권익위원회의 청렴도 측정결과 반영)		5	1등급
	소 계	20	30	
전체 합계		70	30	

1. 감사의 전문성 확보

① 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 노력 및 성과와 관련하여 상임감사의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 상임감사는 “한국방송광고진흥공사의 지속성장과 사회적 가치 창출을 위한 경영동반자”를 감사비전으로 설정하고 지속성장 생태계 조성, 조직의 사회적 책임 강화, 리스크 기반 전문 감사체계 운영, 최고 수준 감사조직 운영을 감사전략으로 삼아 감사업무를 적극 추진하였다. 둘째, 감사실 현원이 6명으로써 기관 전체 정원 309명의 1.94%에 달하여 높은 비율을 유지한 점은 긍정적으로 평가된다. 셋째, 방송광고시장 침체로 인하여 기관의 경영환경이 악화되는 어려운 환경에서도 감사실 예산 확보에 노력하여 기관 전체 예산대비 감사실 예산비율이 2017년 1.11%이던 것을 2018년 1.23%로 향상된 점도 긍정적이다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 상임감사는 직무 전문성과 감사 전문성을 강화하기 위하여 노력한 점은 인정되나, 상임감사의 역량진단을 통해 취약역량을 파악하고 교육 훈련에 연계하는 체계적 맞춤형 교육계획 수립 활동은 다소 부족해 보이므로 감사 철학과 방향을 반영한 역량진단모형을 구축할 필요가 있다. 상임감사의 보유 역량과 취약 역량을 파악하여 이를 바탕으로 체계적인 교육계획을 수립하고 이수함으로써 ‘감사 자체 전문성’을 더욱 높일 수 있도록 개선함도 바람직해 보인다. 둘째, 감사자문위원회, 청렴옴부즈만을 통하여 외부 전문가를 활용한 감사전문성 제고를 위하여 노력하고 있으나, 해당 위원회의 활동체계를 보다 유기적으로 구축하여 구체적인 추진실적을 더욱 늘려 나가는 것이 바람직해 보이고, 외부 전문가들의 제언이 기관 운영에 반영될 수 있도록 보다 적극적인 환류 노력도 필요해 보인다.

② 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사실의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사실의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 감사업무 매뉴얼, 감사정보 DB 활용을 통한 자체 교육 실시, 실지감사 수행으로 내부감사의 전문성을 제고하여 개선 권고조치 실적이 전년 대비 47% 증가하는 등 내부감사의 품질을 향상시켰다. 둘째, 감사인 평균 근속 연수가 2016년 32개월, 2017년 42개월에서 2018년 52개월로 계속 증가하였고, 2017년 이후에는 장기근속을 유도하여 평균 3년 이상 근무토록 함으로써 감사실의 전문성을 강화하는 노력을 기울였다. 셋째, 역량 수준별 맞춤형 전문 교육을 실시하고, 우수한 감사기법을 수집·공유하였다. 또한 감사인 성과평가 체계를 신설하여 감사인 역량 진단을 실시하고, 이를 통하여 감사인 별 보완 필요역량을 피드백하는 한편, 감사품질 평가 시 전문성지수에 대한 조사를 실시하여 감사품질 향상을 도모한 것도 바람직한 것으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 감사실은 감사전문인력을 유지하기 위한 노력의 일환으로 감사학습동아리(K-auditors)를 구성하여 연간 4회 정도 운영하였으나, 감사실의 전문성을 보다 제고하기 위하여 좀 더 참가인원을 늘리고 그 학습활동 실적을 체계화하여 보다 활성화 할 필요가 있다. 둘째, 한국무역보험공사로부터 1명의 인원을 지원받아 1회 교차감사를 실시한 것 이외에 해당 기관에서 다른 기관으로 인력 지원을 나간 것은 없는 것으로 확인되므로 교차감사 실적이 미흡한 것으로 판단된다. 향후, 감사실 직원을 타 기관의 감사활동에 적극 참여시켜 반면 교사의 교육훈련 기회로 삼는 등 보다 교차감사 활동을 지속적으로 활성화시켜 나갈 필요가 있다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “감사의 전문성 확보” 지표에 대하여 “B⁰”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. 윤리기준 준수를 위한 방안으로 경영진 직무청렴계약서 및 임직원 청렴서약서를 개정하여 신규로 서약서를 제출 받았고, 임직원행동강령을 사규로 격상하는 등 윤리 활동의 기반을 강화하였다. 또한 권위주의적 요소를 없애기 위하여 투명하고 합리적인 업무처리의 의지를 표명하였고, 전용차량 폐지, 해외연수 관례적 참여 관행 타파를 통해 절감된 예산을 우수 감사인에 대한 포상 기회로 활용하는 등 허례 허식과 기존 관행 타파 등 윤리기준 준수를 위한 상임감사의 솔선수범 노력은 인정된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 상임감사 주도의 사회공헌활동을 위한 노력이 필요하다. 지역경제 활성화, 일자리 창출, 지역소외계층 지원 등 사회적 가치 실현을 위한 활동과 기관의 전문성과 연계된 전략적 사회공헌활동이 균형적으로 배분되도록 보다 더 체계적으로 노력할 필요가 있다.

② 윤리경영 지원을 위한 감사의 활동과 노력 및 성과는 적절한가?

- 윤리경영시스템개선과 반부패 윤리인프라 구축과 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 공익신고를 활성화하기 위하여 신고자 보호의무 위반자 징계조치를 마련하고, 인터넷·모바일 익명신고센터(K-whistle)를 개설하여 추적이 불가능한 외주업체 위탁방식의 신고자 보호 시스템을 운영하고 있는 것은 긍정적으로 평가된다. 둘째, 임직원의 청렴의식 제고를 위해 교육대상별로 체계적인 윤리교육을 실시하고, 신규임용자, 승진자, 부패취약분야 종사자 등을 분류하여 생애주기 청렴교육을 시행하고, 직원들과의 간담회 등을 실시한 것은 인정된다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 내부신고시스템의 핵심인 익명신고시스템이 활성화되기 위해서는 익명신고시스템에 대한 직원들의 신분노출의 우려를 불식시키기 위한 홍보, 교육, 모의훈련 등 다양하고 적극적인 노력이 필요하다. 둘째, 다양한 형태의 교육과 간담회 등을 시행하였으나, 이 과정에서 상임감사의 직접적인 노력이 다른 우수기관에 비하여 다소 부족하므로 이에 대한 추가적인 노력이 요구된다.

③ 감사의 독립성 확보노력은 적절한가?

- 독립적 감사업무 수행 및 인사, 성과평가 독립성 확보와 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 감사의 독립성 확보를 위한 노력으로 국제내부직무감사기준(IPPF)을 준용하여 조직, 인사, 성과평가, 예산, 노사·교육, 권한 등의 분야에 대한 독립성 정도를 체계적으로 관리하고, 감사관련 규정 제정 및 개정의 전결권자를 사장에서 감사로 변경하였으며, 외부 컨설팅기관에 내부감사품질평가를 의뢰하여 개선사항을 도출한 상임감사의 노력은 인정된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 상임감사의 2018년 이사회 참석은 100%로 긍정적이나, 총 17회 참석 중 단지 2회에만 의견 개진이 있었고, 중소기업 및 소상공인의 광고에 대한 지원관련 제언이 있었지만, 핵심적인 성과사례로 평가하기에는 다소 부족하다. 전반적으로 경영건제 활동에 위한 상임감사의 노력이 다른 우수기관 보다 부족하므로 더 적극적인 의견제시 등의 노력이 요구된다.

④ 기관의 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 노력 및 성과는 적절한가?

- 기관의 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 기관의 업무특성 등을 고려하여 4대 점검사항으로 인권보호, 노동권 보장, 상생 협력, 불공정 행위 예방 등을 선정하여 그 이행상황을 점검하고 사회적 가치 추진 전략을 수립하였다. 둘째, 공익광고 인지도 제고 및 성평등에 대한 사회적 인식변화를 유도하고, 여성가족부 ‘가족친화기업’ 재인증 및 고용

노동부 ‘노사문화 우수기업’ 인증을 획득하였으며, 정부합동 블라인드 채용경진 대회 기획재정부 장관상을 수상하였다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 방송광고에서 기관의 역할이 아주 중요하므로 공익광고를 통하여 채용비리 근절과 양성평등 지속 추진 및 갑질문화 개선, 중소기업 상생 노력에 대한 활발한 홍보활동을 더욱 꾸준히 전개해 나가는 것이 바람직해 보인다.
- 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. 감사계획과 현안과제 선정 절차에서 전직원 설문조사를 실시하는 등 참여적인 방식을 통해 적정한 과제를 도출하고자 한 시도가 인정된다. 이러한 노력은 단지 현안과제의 적정성을 개선할 뿐 아니라 향후 감사에 대한 수용성과 만족도를 높일 수 있는 바탕을 마련해줄 것으로 기대된다. 또한 방송환경 변화에 따른 기관의 수익 감소에 대응하는 전략적인 감사 활동 의지가 발견된다. 나아가 컨설팅감사 활성화를 통해 예방적 통제를 강화하려는 노력이 발견된다. 전반적으로 예방적 내부통제의 기반과 실질 제도를 강화하는 방향으로의 노력의 적정성이 인정된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 감사계획이 실제 활동으로 반드시 이어지지 않은 부분이 발견된다는 점에서 감사계획과 활동의 일관성을 체크할 수 있도록 추진체계를 정비하여 감사계획, 실행, 성과 간 논리모형이 성립할 수 있도록 내부통제시스템을 고도화

하는 노력이 필요한 것으로 평가된다.

② 내부통제시스템이 효과적으로 운영되고 있으며, 성과와 개선노력은 적절한가?

- 내부통제시스템의 효과적인 운영과 성과 및 개선노력과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 기관의 사업 축소에 직면하여 중장기 리스크 대비 내부통제 활동을 강화하려는 노력이 인정된다. 체크리스트에서 34개 항목을 신설하고 실효성이 낮은 26개는 폐지한 점, 방송광고 판매활동 부진에 대해 종합감사와 사전컨설팅을 수행한 점 등에서 감사 활동의 탄력성을 개선하고자 노력한 점이 인정된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점과 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 우선 상임감사의 성실한 이사회 출석에 비추어 볼 때 의견개진이 보다 적극적으로 이루어질 여지가 있었던 것으로 판단된다. 기관의 경영환경 도전에 적응하고자 하는 감사계획에 비추어 볼 때 상임감사의 주요 경영제언 내용이 통제적 감사기능에 초점이 두어져, 전략적 계획의 취지와 다소 달랐던 부분이 있는 것으로 보인다. 또한 감사처분누진제의 취지를 살리기 위해서는 5년의 기간을 실효적으로 대폭 단축할 필요가 있다. 유사하게, 매우 취약한 지점에서의 비위행위에 대해서는 감사의 시효 자체를 폐지하는 등의 제도를 벤치마킹하는 방안을 고려하는 것도 바람직하다고 판단된다.

③ 내부감사결과물에 대한 공유 및 피드백 활동은 적절한가?

- 내부감사결과물에 대한 공유 및 피드백 활동과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 전반적으로 감사만족도, 청렴도 등에서 대내외적으로 우수한 평가를 받은 점에서 감사부서의 소통 노력의 성과가 발견된다. 특히 경영적 도전 상황을 고려할 때 이러한 평가는 긍정적이라고 판단된다.
- 다만, 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 구성원의 보다 적극적인 내부신고를 활성화하기 위한 제도가 하반기에 마련되

었으나, 그 시기상 구체적인 성과로 이어지지는 않은 것으로 평가된다. 이러한 제도를 실효화하기 위한 꾸준한 교육 홍보가 필요하며, 단순한 설치를 넘어 감사 취약 지점 관리에 있어서 실효를 거둘 수 있도록 지속적인 고도화 노력이 필요하다. 또한 B2B라는 기관 업무의 특성상 적극행정 면책이 적용될 여지가 상대적으로 낮다 해도 여전히 그러한 사례의 발생 가능성을 고려할 때, 감사실 차원에서 모범사례를 적극 발굴하려는 노력을 단기적으로는 기울일 필요가 있는 것으로 판단된다. 이러한 제도적 정비를 통해 계량적인 감사만족도나 청렴도를 넘어서 실질적인 감사 내용의 개선과 공유를 도모해나갈 필요가 있다고 판단된다.

④ 방만경영 예방, 적발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 방만경영의 예방, 적발을 위한 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 기관의 특성을 고려한 위험요인을 확대 도출하고 체크리스트를 개선하였다. 19.6억원의 예산을 절감하는 재무적 성과를 거두었으며 익명신고시스템을 신규로 도입하였다. 방만경영 외부지적사항과 임직원관련 사고가 발생하지 않은 점, 그리고 국민권익위원회의 청렴도 평가결과가 향상된 점 등은 긍정적이다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 자율점검의 실효성을 제고하기 위해서 현업부서에서 사용하는 방만경영 예방 체크리스트 전체를 e-감사시스템에 탑재하여 현업부서의 자율점검과 감사실의 사후관리가 시스템 상에서 실시될 수 있도록 자율점검시스템을 고도화할 필요가 있다. 내부신고 건수와 포상기준에 일치하는 신고나 부조리 공익신고가 저조한 점을 비추어 볼 때, 내부신고제도의 실질적 성과는 미흡한 것으로 판단된다. 제도의 실효성을 제고하기 위해 철저한 원인분석과 이를 통한 제도의 개선 노력이 필요할 것으로 판단된다. 방만경영 예방교육의 실효성을 제고하기 위해 교육의 성과를 평가하고 이를 교육계획 수립 및 개선에 환류하는 노력도 필요한 것으로 판단된다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “내부통제 기능강화” 지표에 대하여 “B⁰”로 평가한다.

21. 한국서부발전(주)

❖ 평가결과요약

평가범주	평가지표	가중치		등급
		비계량	계량	
감사역량	감사의 전문성 확보	25		D ⁺
	감사의 윤리성 및 독립성 확보	25		C
	소 계	50		
직무수행성과	내부통제 기능강화	20		C
	내부감사 운영성과 및 사후관리의 적정성 (감사원 자체감사활동 심사결과 반영)		25	18.75
	기관의 청렴도 (국민권익위원회의 청렴도 측정결과 반영)		5	4등급
	소 계	20	30	
전체 합계		70	30	

1. 감사의 전문성 확보

① 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 노력 및 성과와 관련하여 상임감사의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 상임감사는 감사비전으로 “전문감사, 선진감사, 신뢰감사, 책임감사 실현으로 최고의 감사서비스 제공”을 설정하고 감사전문성 강화, 정책역량 강화, 감사정보 교류 활성화를 위하여 노력하였다. 둘째, 감사인 경력개발 프로그램을 운영하여 신규전입단계, 기본단계(2년 미만), 심화단계(4년 미만), 전문가 과정(4년 이상, 관리자)의 4단계로 세분화하여 감사인의 역량을 개발함으로써 감사인의 전문성 향상을 도모하였다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 감사실의 정원이 17명(현원 16명)으로 기관 전체 정원 2,493명 대비 0.68%에 불과하므로 감사실 정원을 확충하기 위한 노력이 필요한 것으로 판단된다. 둘째, 상임감사는 직무 전문성과 감사 전문성을 강화하기 위하여 노력한 점은 인정되나, 상임감사의 역량진단을 통해 취약역량을 파악하고 교육 훈련에 연계하는 체계적인 맞춤형 교육계획 수립 활동은 다소 미흡한 것으로 보인다. 감사 철학과 방향을 반영한 역량진단모형을 구축하고 상임감사의 보유 역량과 취약 역량을 파악하여 이를 바탕으로 체계적인 교육계획을 수립하고 교육 과정을 이수함으로써 ‘감사 자체 전문성’을 더욱 높일 수 있도록 개선함이 바람직해 보인다. 셋째, 감사위원회, 감사자문위원회, 청렴시민감사관을 통하여 외부 전문가를 활용한 감사전문성 제고를 위하여 노력하고 있으나, 위원회들의 업무 분장을 명확히 하고 위원회에서 논의된 사항을 상호 공유하는 등 해당 위원회의 활동체계를 보다 유기적으로 운영하여 활성화시킬 필요가 있고, 외부 전문가들의 제언이 기관 운영에 반영될 수 있도록 보다 적극적인 환류 노력도 필요해 보인다.

② 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사실의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사실의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 발전5사 감사협의회를 통해 우수사례를 전파하고, 남부발전 등과 교차감사를 실시하였으며, 한국지역난방공사와 감사정보를 공유하는 등 다양한 방법으로 감사실의 전문성을 제고하는 노력을 기울였다. 둘째, 감사인 우대 정책을 실시하여 감사실내 우수 감사자원을 유치하여 확보하고, 내부감사 우수 사례 경진대회를 실시한 후 우수 감사인에 대한 포상을 실시한 점은 긍정적으로 평가된다. 셋째, 감사인 경영 컨설팅 및 견제기능 강화를 위하여 전력그룹 범죄 발생 사례집, 감사원 등 외부기관 지적사례집을 발간하여 경영견제 사례를 공유하고, 타 공공기관의 우수사례 벤치마킹을 통하여 감사 우수사례 및 소통채널 도입사례를 공유하였다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 감사실의 감사전문인력 유지 노력을 위하여 서부감사인이라는 학습동아리를 구성하여 운영하였으나, 그 학습활동을 늘려서 활성화할 필요가 있다. 학습동아리 구성원들 간에 보다 자율적인 운영이 필요해 보이고, 다른 기관의 우수 사례를 벤치마킹하여 세미나 발표나 토론 등을 통하여 다양한 감사기법을 익혀 나가는 게 바람직해 보인다. 둘째, 한국남부발전(주) 및 한국산업안전보건공단과 교차감사를 2회 실시하였으나, 타 기관 감사실과의 교류 협력을 강화하고 다른 기관으로부터 반면교사의 교육 효과를 얻을 수 있도록 교차감사를 더욱 활성화할 필요가 있다.
- 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. 사회적 가치 실현을 위해 지역사회 취약계층을 지원하고, 상임감사의 사업제안을 기반으로 어업 폐기물과 발전소 환경설비를 연계하여 동반성장형 지역경제 지원체계를 마련한 것은 기관의 전문성을 살린 전략적 사회공헌의 우수사례로 평가된다. 본 사례는 농어촌 영농 지원의 적극적 모델로 기획재정부 협업 우수사례로 선정되기도 하였다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 윤리기준 준수를 위한 노력으로 업무추진비 홈페이지 매월 공개, '직무청렴서약' 운영, 반부패·청렴윤리 교육 참여 및 특강 시행 등 상임감사의 솔선수범 노력이 있었으나, 아직 다른 우수기관에 비하여 부족하므로 상임감사의 추가적인 노력이 요구된다.

② 윤리경영 지원을 위한 감사의 활동과 노력 및 성과는 적절한가?

- 윤리경영시스템개선과 반부패 윤리인프라 구축과 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 내부고발의 활성화를 위한 노력으로 부패행위 신고자의 보호 및 포상에 관한 공개 확대 등을 규정화 하는 등의 노력이 있었고, 익명신고시스템(레드휘슬)을 활용하여 공익신고자의 신분노출을 방지할 수 있는 시스템을 운영하고 있는 것은 긍정적이다. 둘째, 청렴도 제고 및 윤리의식 내재화를 위해 CEO/상임감사 합동 현장순회교육 3회 시행 등의 노력이 있었고, 상임감사의 반부패 의지 전파를 위한 현장 순회형 청렴 활동을 총 12회 진행하는 등 상임감사의 적극적인 현장교육을 통한 소통 노력은 인정된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필

요가 있다. 익명신고시스템의 성과가 다른 우수기관에 비하여 부족하므로 내부 고발의 활성화를 위해서는 신고자의 신분노출이 방지된다는 확신을 직원들에게 줄 수 있도록 적극적인 홍보와 모의훈련과 같은 추가적인 노력이 요구된다.

③ 감사의 독립성 확보노력은 적절한가?

- 독립적 감사업무 수행 및 인사, 성과평가 독립성 확보와 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 상임감사는 지난 평가의 지적사항에 대한 개선으로 국제내부감사기준(IPPF)을 준용하여 6대 분야(조직, 인사, 규정, 예산, 평가, 교육)에 대한 감사 독립성 확보체계를 운영하고, 내부건제의 실효성 강화를 위해 감사조직을 1실 2부에서 1실 3부로 확대 개편한 것은 감사의 독립성 확보를 위한 상임감사의 노력으로 긍정적으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 상임감사의 이사회 참석률은 100%이며, 총 13회 참석 중 6회의 의견개진이 있어서 경영건제를 위해 상임감사가 이사회에 참석하여 의견을 제시하는 등 노력이 인정되나, 핵심적인 성과사례 등을 고려할 때 우수기관에 비하여 다소 부족하므로 추가적인 노력이 요구된다.

④ 기관의 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 노력 및 성과는 적정한가?

- 사회적 책무 위반 방지 노력과 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 신상필벌의 책임성을 강화하기 위하여 성범죄와 음주운전자에 대하여는 최고 해임수준의 징계를 할 수 있도록 강력한 징계제도를 구축하였고, 운영기금 부패위험관리를 위해 보고·점검·감사를 강화하고 부정 취업청탁 등 부패사례를 막기 위하여 '청렴계약서'를 의무 도입하였으며, 비위행위 근절을 위하여 감사 사례집을 배포하고 순회교육을 실시하고, '부패행위 특별신고기간' 운영 등 비위행위 신고채널을 운영하였다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필

요가 있다. 첫째, 근로자가 사망한 안전사고에 대하여 감사실의 사전적이고 체계적인 대처방안이 미흡하였으므로 이에 대한 적절한 시정조치가 필요해 보인다. 둘째, 공금횡령으로 해임된 직원을 복직시켜 논란이 되었는데, 그 직원이 다시 비위행위로 고발 조치되는 등 비위직원에 대한 감사실의 대응체계가 미흡해 보이는바, 해당 직원에 대한 엄정한 조치와 함께 감사실 차원에서 적극적인 대처방안 마련이 필요해 보인다.

- 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. 안전, 재난 관리, 인사, 복리후생 관리, 신재생사업 및 친환경설비 등 사회적 현안 중심의 감사계획을 통해 사회적 책임을 확보하려는 감사계획 수립 노력이 인정된다. 또한 컨설팅감사, 적극행정면책제도 등의 도입을 통해 감사시스템을 개선하고자 하는 노력이 발견된다. 전반적으로 적절한 수준의 중장기 감사계획 및 현안과제 설정이 이루어진 것으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 내부통제시스템이 상대적으로 고도화된 타 우수기관에 비추어 볼 때 내부통제시스템의 전체적인 짜임새는 아직 부족한 것으로 평가된다. 특히 제도 개선들이 이루어진 부분은 발견되나, 그 시점이 평가연도 기준으로 다소 늦었다는 점에서 보다 적극적인 노력이 필요했던 것으로 평가된다. 지금까지 마련된 제도들의 정합성을 높이고, 타 기관에 대한 벤치마킹을 통해 취약하거나 미비한 제도를 도입하고, 이를 바탕으로 실질적인 감사 성과를 달성하도록 면밀한 로드맵을 작성하고 실행하는 노력이 필요하다고 판단된다.

② 내부통제시스템이 효과적으로 운영되고 있으며, 성과와 개선노력은 적절한가?

- 내부통제시스템의 효과적인 운영과 성과 및 개선노력과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 상임감사가 이사회에서 적극적으로 경영전제 및 지원 차원의 의견을 개진한 부분이 인정된다. 전반적으로 발전사들이 경영적 도전에 직면한 상황에서 재정, 태양광 건설계획 의사결정 절차, 출자 등 주요한 의사결정에 대한 의견개진은 바람직한 활동으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점과 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 우선 3단계 모니터링 체계에서 1단계 주체로서 전 직원을 설정한 것은 그 주체가 지나치게 일반적이고 실효성도 의심스럽다고 판단된다. 타 기관의 사례를 참고하여 현업부서를 1단계 책임주체로 명확히 정의하고 2단계 관리감독주체를 새로 발굴하여 설정하는 수정작업이 바람직할 것으로 판단된다. 또한 컨설팅감사, 적극행정면책, 공정변호인제 등 감사시스템 개선 노력은 인정되나 실제 활동이나 설치가 늦은 시점에 이루어짐에 따라 구체적인 성과가 부족했던 것으로 평가된다. 이에 내부통제시스템 고도화의 구체적인 성과를 도출해내기 위한 지속적인 노력이 필요하다고 판단된다.

③ 내부감사결과물에 대한 공유 및 피드백 활동은 적절한가?

- 내부감사결과물에 대한 공유 및 피드백 활동과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 금품·향응 수수, 성폭력, 채용비리 등 사회적 책무 관련 비위의 징계 소멸시효 연장, 행위 당사자 뿐 아니라 관리 소홀에 따른 관리 책임 요구, 당사자에 대한 즉각적 인사조치 시행 등 인사관리규정 강화 노력이 인정된다. 이는 최근 몇 년간 내부통제시스템의 고도화 노력 및 공공기관 경영투명성 제고에 따라 노출된 과거의 비위에 대한 통제가능성을 높이고, 불가피한 선별적 적발에 따른 공정성 저해 문제를 감소시킬 수 있는 방안이라 평가된다.
- 다만, 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다.

유사사례 재발 방지 노력에 있어서 단순히 외부지적사항 관리를 넘어 실제로 감사의 부담이 되는 유사반복사례 관리를 통해 감사 부담을 줄이고 보다 예방적이고 경영지원적인 감사 기반을 조성해나갈 필요성이 크다. 관련하여 일상감사의 의견제시율이 12.36%인 바, 이러한 제시율이 의미하는 긍정적인 신호와 부정적인 신호를 면밀히 분석하여 일상감사활동의 수준을 조정하고 효율성을 높일 수 있는 중장기 목표 설정 및 지표 개발 등 제도와 운영의 개선이 필요한 것으로 평가된다. 이러한 제도 개선 노력을 통해 부족한 감사 자원의 활용을 극대화할 수 있는 예방적 체제로의 적극적 재편이 필요하다고 판단된다.

④ 방만경영 예방, 적발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 방만경영의 예방, 적발을 위한 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 경영환경 변화에 따라 방만경영 위험요소를 재식별하고 체크리스트를 개선하였으며 유사사례재발률 성과지표를 도입하여 성과관리체계를 고도화하였다. 국내외 출자회사 자율점검을 확대 시행하는 등 방만경영 예방 및 적발에 있어 전년도에 비해 크게 증가한 86억원의 재무적 성과를 거두었다. 현업부서 자율점검 체크리스트를 감사통합모니터링 시스템에 탑재·반영하여 자율점검 시스템을 고도화하였다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 임직원관련 사고가 전년에 비해 다소 증가한 3건 발생하였고 방만경영 외부지적사항이 1건 발생한 점은 방만경영 예방 및 적발활동의 성과가 여전히 미흡한 것을 반영한다고 판단된다. 내부신고제도의 신고건수가 전년도에 비해 다소 감소하였고 포상기준에 일치하는 신고나 부조리 공익신고가 저조한 점을 비추어 볼 때, 내부신고제도의 실질적 성과는 미흡한 것으로 판단된다. 제도의 실효성을 제고하기 위해 철저한 원인분석과 이를 통한 제도의 개선 노력이 필요할 것으로 판단된다.
- 방만경영 예방지수와 유사사례재발률을 성과지표로 도입하여 관리하고 있으나, 방만경영 예방지수의 산출시 설문조사 응답률이 24%로 낮은 점은 지수의 신뢰

도를 저해하는 것으로 판단된다. 응답률을 제고하여 신뢰도를 향상시킬 필요가 있다. 또한 유사사례재발률 관련 최근 5년간 누계 4회 이상 동일 건 감사지적시 유사재발사례로 지정하는 것은 다소 협소한 정의라고 판단된다. 유사사례에 대한 재정의의 통해 보다 적극적인 재발방지 노력을 기울일 필요가 있다. 방만경영 예방교육의 실효성을 제고하기 위해 교육의 성과를 평가하고 이를 교육계획 수립 및 개선에 환류하는 노력도 필요한 것으로 판단된다.

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

22. 한국수력원자력(주)

❖ 평가결과요약

평가범주	평가지표	가중치		등급
		비계량	계량	
감사역량	감사의 전문성 확보	25		A ⁰
	감사의 윤리성 및 독립성 확보	25		B ⁰
	소 계	50		
직무수행성과	내부통제 기능강화	20		B ⁺
	내부감사 운영성과 및 사후관리의 적정성 (감사원 자체감사활동 심사결과 반영)		25	22.17
	기관의 청렴도 (국민권익위원회의 청렴도 측정결과 반영)		5	1등급
	소 계	20	30	
전체 합계		70	30	

1. 감사의 전문성 확보

① 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 노력 및 성과와 관련하여 상임감사의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 상임감사는 “국민의 믿음과 기업가치를 높이는 선진감사”를 감사비전으로 설정하고, 4대 전략목표로 “국민 눈높이의 신뢰받는 감사, 회사 미래가치 창출 기여, 리스크 기반 감사 체계화, 감사역량 강화”를 설정하여 감사비전과 전략목표에 걸맞게 감사활동을 적극 추진하였다. 둘째, 감사조직체계를 현재위험 척결팀(조사팀)과 잠재위험 발굴팀(기동감찰팀)으로 세분화하여 운영하였는바, 비리적발 강화를 위하여 기동감찰팀(팀장은 검찰 출신, 차장 1명은 경찰 출신)을 운영함은 모범적인 사례로 평가된다. 셋째, 감사품질 수준 제고를 위하여 심의조정 부서(감사품질 TF팀)를 발족하여 운영하였는바, 사실관계와 근거법규 및 징계양정 등을 최종 점검함으로써 자체감사 인프라 개선에 선순환 역할을 하고 공개용 처분요구서의 내용 수준도 향상시키는 효과를 달성하였다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 상임감사는 본사의 인력감축에 대응하여 사업소 독립 감사팀과 연계하여 감사인력을 유지하였으나, 앞으로 본사 감사실과 사업소 독립감사팀이 상호 융화되어 감사업무가 유기적으로 기능하도록 추가적인 노력을 기울일 필요가 있는 것으로 보인다.

② 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사실의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사실의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 상임감사가 참여하는 학습동아리 ‘감동회’를 활발히 운영하였고, 우수한 자체 감사보고서를 내부 콘테스트를 통하여 선발하여 전문성 제고 노력에 대해 포상을 실시하고 감사인 간에 공유한 노력들은 긍정적으로 평가된다. 둘째, 감사실내 안전점검을 전담하는 안전감사팀을 신설하여 전 사업소 안

전 취약요인을 점검하고 해당 안전감사에 적합한 분야별(기계, 전기, 토건, 통신 등) 전문 검사역을 선발하여 감사팀을 구성하고 필요시 안전분야 근무경력이 있는 직원을 참여시켜 안전감사를 실시한 것은 바람직한 것으로 평가된다. 셋째, 감사인 직무역량 개발을 위하여 체계적 관리방안을 수립하였는바, 감사인 공모제 대상 범위를 직원까지 확대하여 우수인력을 선발하고, 감사 전문역량 배양을 위하여 감사인 멘토링 제도를 시행하며, 감사인 전입단계부터 장기근무까지 단계별 중점교육 프로그램을 시행함으로써 감사실의 전문성 향상을 적극 도모하였다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 교차감사를 사업소 간 교차감사를 제외하고 외부기관과는 2회 실시하였으나, 그 추진실적이 다소 부족해 보이므로 교차감사를 보다 적극적으로 활용할 필요가 있다. 향후, 교차감사는 타 기관 감사실과 협력감사를 실시함으로써 반면교사의 학습기회로 삼을 수 있고, 타 기관 감사실의 새로운 감사기법을 공유할 수 있으므로 확대 실시함이 바람직해 보인다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “감사의 전문성 확보” 지표에 대하여 “A⁰”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. 감사실 및 사업소 감사부서별 자매마을 결연을 의무화하여 주기적 만남을 정례화하고, 지역현안사항 청취 및 취약계층 지원필요사항을 발굴하는 등의 사회공헌활동이 있었다. 또한 러브펀드를 활용한 소외계층 김장지원, 생필품 전달 및 자연정화 활동 등 다양한 사회봉사 활동은 지역 소외계층에 대한 지원을 통해 사회적 가

치를 실현하기 위한 상임감사의 긍정적 노력으로 평가된다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 상임감사의 윤리기준 준수 노력의 일환으로 불요불급한 법인 카드 사용 지양 및 배정예산 사용 절감의(경상경비 20%, 업무추진비 33% 절감) 성과가 있었으나, 상임감사의 출선수범 차원의 노력은 다른 우수기관에 비하여 다소 부족하므로 추가적인 노력이 필요하다. 둘째, 기관의 사회공헌활동은 기관의 전문성과 연계된 전략적 사회공헌 성격의 활동이 바람직하므로, 앞으로는 사회적 가치 실현을 위한 활동과 전략적 사회공헌활동이 균형적으로 배분되도록 노력할 필요가 있다.

② 윤리경영 지원을 위한 감사의 활동과 노력 및 성과는 적절한가?

- 윤리경영시스템개선과 반부패 윤리인프라 구축과 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 내부고발을 활성화하기 위해서는 신고자의 신분노출을 방지할 수 있는 체계적인 시스템 구축이 필요한데, 외부적으로는 익명신고시스템(레드휘슬)을 활용하고 있고, 내부신고시스템의 기술적인 측면을 개선하여 익명성이 보장될 수 있도록 보완한 노력은 인정되나, 내부신고의 활성화를 위해서는 직원들에게 익명성이 보장된다는 신뢰를 줄 수 있도록 적극적인 홍보와 모의 실험 등 다양한 노력이 필요하다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 반부패 청렴 문화정착을 위한 맞춤형 청렴교육 시행, 내·외부 다양한 이해관계자를 대상으로 하는 청렴교육 시행 등 임직원 윤리의식 제고를 위한 상임감사의 노력은 인정되나, 상임감사가 현장을 찾아가서 직접 소통하는 등의 추가적인 노력이 필요하다.

③ 감사의 독립성 확보노력은 적절한가?

- 독립적 감사업무 수행 및 인사, 성과평가 독립성 확보와 관련하여 감사부서의

다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 이전 평가의 지적사항에 대한 개선으로 국제내부감사기준 독립성 핵심영역 6개 분야 16개 항목에 대하여 지표를 개발한 노력은 인정되나, 기관의 특성을 적극적으로 반영한 항목 및 지표의 개발을 위한 추가적인 노력이 요구된다. 둘째, 상임감사의 이사회 참석률은 91.7%이며, 총 11회 참석 중 6회의 의견개진이 있었다. 이사회에 참석하여 경영견제를 위한 상임감사의 노력이 인정되고, 신한울 1,2호기 부지내에 HVDC 변환소 건설 관련하여 상임감사의 제언으로 약 900억원을 절감하도록 사업방향에 도움을 준 것은 긍정적으로 평가된다.

④ 기관의 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 노력 및 성과는 적정한가?

- 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 기관의 업무특성 등을 고려하여 사회적 책무 위반 방지를 위한 채용비리, 양성평등 위반 등 10개 영역을 위험요소로 선정하고, 피감부서 담당자 인터뷰를 통한 내부프로세스 분석 및 감사사례를 분석하여 위험요소에 대비하였다. 둘째, 채용, 안전 등 주요 사회적 책무 위반 방지를 위한 감사활동을 강화하였는바, 출자회사에 대한 성과감사를 실시하고 원전 건설현장 안전관리 등 감사를 실시하며 금품 향응수수 비위 행위자 고발 기준을 강화하는 등으로 적극 대처하였다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 기관의 노력을 인정하는바, 감사실에서는 앞으로 발생할 수 있는 새로운 유형의 사회적 책무 위반 부분에 대하여도 기민하게 대처할 수 있도록 이에 관련된 조직체계를 강화해 나감이 바람직해 보인다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “감사의 윤리성 및 독립성 확보” 지표에 대하여 “B⁰”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 달성을 위한 전략목표들을 볼 때 기관이 처한 사회적 맥락을 잘 이해하고 이를 감사활동의 목표 정의에 반영하고자 한 노력이 인정된다. 특히 원전 안전, 취약분야 비리척결 등 대외적 감사수요를 주도적으로 정의하고 내부적으로는 리스크 기반 감사의 체계화 및 감사 역량 강화 등 적절한 목표를 설정하고자 한 점이 인정된다. 또한 안전, 성범죄, 음주운전 등 사회적 책무 관련 집중적인 감사 노력을 기획한 부분 역시 인정된다. 기관 사업 영역의 특성상 대외적 이미지 관리가 중요한 상황이라는 점에서 감사차원의 이러한 노력의 방향은 매우 적절하다고 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 기관의 조직 구조적 특성을 감안할 때 감사실 외의 감사 자원을 창출하기 위한 전략이 필요한 것으로 판단된다. 타 기관에 대한 벤치마킹을 통해 예를 들어 준감사인제도, 임금피크제 적용대상 직원을 활용한 감사 자문 기능 지속적 제고, 외부자문기구의 확대 및 활성화 등 제도적 기반과 실제적 활용을 동시에 도모하고 지속적으로 활용해나갈 필요성이 있다고 판단된다. 또한 사회적 책무 위반 가능성에 대해서는 지속적으로 모니터링을 함과 동시에, 일상감사와 컨설팅감사를 강화하여 경영제언 기능을 강화해나가는 것이 바람직할 것으로 판단된다.

② 내부통제시스템이 효과적으로 운영되고 있으며, 성과와 개선노력은 적절한가?

- 내부통제시스템의 효과적인 운영과 성과 및 개선노력과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 기관은 부패방지 및 청렴도 유지를 위한 기존의 노력과 성과를 안정적으로 달성한 점이 인정된다. 또한 322개 위험요소 분석을 통해 고위험발생 분야에 대한 감사활동을 실행한 부분이 인정

된다. 나아가 신한울 1, 2호기 사업 진행 관련한 경영제언 등 상임감사의 이사회에서의 적극적 의견 개진 부분도 긍정적으로 평가된다. 전반적으로 기관은 고도화된 내부통제시스템을 통해 안정적인 감사 활동을 수행해온 것으로 평가된다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점과 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 시스템 고도화의 노력은 인정되나 기관의 사회적 이미지를 고려할 때 여전히 고위험군에 해당하는 비위행위와 안전관리에 대해서는 꾸준히 통제 노력을 기울여나가는 것이 바람직하다고 판단된다. 감사 활동의 성과는 제도와 리더십의 적절한 결합에 의해 가능한 만큼 제도를 통해 안정을 확보하고 리더십을 통해 추가적 가치를 창출하는 감사활동의 지속적 전개가 기대된다.

③ 내부감사결과물에 대한 공유 및 피드백 활동은 적절한가?

- 내부감사결과물에 대한 공유 및 피드백 활동과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 감사결과심의위원회에 외부위원 참여를 늘리는 등 내부적 관점을 극복하고 피드백을 개선하기 위한 노력이 발견된다. 또한 8건에 달하는 적극행정면책제도 적용 노력과 그 적정성이 인정된다. 이러한 제도적 개선을 통해 수감 구성원들의 감사만족도 및 수용성을 제고할 수 있는 제도적 기반이 강화된 것으로 평가된다.
- 다만, 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 내부의명신고제도를 조속히 완비하고 적극 홍보하는 등 안전한 소통에 대한 기관의 적극적 의지를 보여주는 것이 바람직하다고 평가된다. 특히 이는 단순히 제도적 정비의 문제보다는 전반적인 조직문화 혁신의 차원에서 접근하여 감사 활동이 미치지 못하는 영역에서까지 구성원들이 자발적으로 가치를 실현하는 활동을 할 수 있도록 적극적 소통 노력이 필요한 부분이라고 판단된다.

④ 방만경영 예방, 적발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 방만경영의 예방, 적발을 위한 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를

인정한다. 방만경영 예방 및 적발에 있어 207억원의 재무적 성과를 거두었으며 현업부서의 부패리스크 평가를 통한 자율통제강화로 142개 개선사항을 도출하고 계약진행 단계별 취약점을 모니터링하기 위해 상시모니터링 시스템을 개선하였다. 내부신고 모의훈련을 실시하여 내부신고제도의 활성화를 위해 노력하였고 성희롱, 음주운전에 대해 원스트라이크 아웃제를 도입하여 징계 양정기준을 강화하였다. 또한 국민권익위원회 청렴도 1등급과 부패방지시책평가 4년 연속 1등급을 달성한 것도 긍정적이다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 임직원관련 음주운전 등의 4건의 사고가 발생한 것과 자체 징계처리 내용에 있어 금품 및 향응수수 등의 유사사례가 반복 발생하는 것을 고려할 때, 방만경영 예방 및 적발활동의 성과가 여전히 다소 미흡한 것을 반영한다고 판단된다. 유사사례재발률과 같은 성과지표를 도입하여 유사사례 재발방지를 지속적으로 관리해나가는 노력이 필요하다. 자율점검의 실효성을 제고하기 위해서 현업부서에서 사용하는 방만경영 예방 체크리스트 전체를 e-감사시스템에 탑재하여 현업부서의 자율점검과 감사실의 사후관리가 시스템 상에서 실시될 수 있도록 자율점검시스템을 고도화하는 것이 바람직하다. 또한 방만경영 예방교육의 실효성을 제고하기 위한 체계적인 교육이 실시되기 위해 교육계획 수립 및 개선에 교육성과의 평가결과가 충분히 반영될 필요가 있다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “내부통제 기능강화” 지표에 대하여 “B+”로 평가한다.

23. 한국전력기술(주)

❖ 평가결과요약

평가범주	평가지표	가중치		등급
		비계량	계량	
감사역량	감사의 전문성 확보	25		B ⁰
	감사의 윤리성 및 독립성 확보	25		B ⁰
	소 계	50		
직무수행성과	내부통제 기능강화	20		B ⁰
	내부감사 운영성과 및 사후관리의 적정성 (감사원 자체감사활동 심사결과 반영)		25	20.58
	기관의 청렴도 (국민권익위원회의 청렴도 측정결과 반영)		5	2등급
	소 계	20	30	
전체 합계		70	30	

1. 감사의 전문성 확보

① 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 노력 및 성과와 관련하여 상임감사의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 상임감사는 “고품격 감사서비스 제공을 통한 청렴 한국전력기술 구현”을 감사비전으로 설정하고, 3대 전략방향으로 “감사인 전문성 강화, 내부통제 기능 활성화, 청렴·반부패 문화 확산”을 설정하여 감사비전과 전략방향에 걸맞게 감사활동을 적극 추진하였다. 둘째, 감사실 정원이 19명으로써 종전 2016년 16명, 2017년 17명에 비하여 점차 증가하였는바, 감사실 증원이 쉽지 않은 상황에서 이루어낸 성과이다. 또한 감사실 평균 근속연수를 2016년 29.7개월, 2017년 35.5개월, 2018년 48.3개월로 점차 증가시킨 노력도 바람직하게 평가된다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 상임감사는 직무 전문성과 감사 전문성을 강화하기 위하여 노력한 점은 인정되며, 상임감사의 역량진단을 통해 취약역량을 파악하고 교육 훈련에 연계하여 운영하고 있으나, 역량진단모형을 더욱 고도화하여 ‘감사 자체 전문성’을 더욱 높일 수 있도록 감사교육체제를 개선함이 바람직해 보인다.

② 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사실의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사실의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 신규 전입 감사인을 대상으로 3개월간 집중교육을 실시하는 멘토링제도를 운영하고, 워크숍을 실시하는 등 자체 감사지식 공유 및 교육활동을 통한 전문성 강화를 도모하였다. 둘째, 직위, 근무기간 및 직무별 특성을 고려한 역량 강화 교육을 세분화하여 실시하였는바, 신규 전입자는 감사교육원 등 외부 위탁교육을 필히 수료하게 하였고, 감사경력자는 신입직원 멘토 및 교육을 실시하도록 하였다. 이러한 노력들은 감사실 전체 전문성을 높이는 계기가 된 것으로 판단된다. 셋째, 감사인 우대를 통한 우수한 감사자원을 유지하고자 적극적

으로 노력하였는바, 감사인공모제 및 우수인력요청제도를 운용함으로써 선발과정에서 전문성을 확보하였다. 또한 감사인 전문직위제를 적극 활용하고 감사인에 대한 독립적인 성과평가를 실시하여 우수한 감사실 인력을 계속 유지하였다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 학습동아리 활동을 실시하였으나, 부서의 워크숍 수준을 넘어설 수 있도록 학습활동을 늘려서 활성화할 필요가 있다. 학습동아리 구성원들 간에 보다 자율적인 운영이 필요해 보이고, 다른 기관의 우수 사례를 벤치마킹하여 학습동아리 구성원 간에 세미나 발표나 토론 등을 통하여 다양한 감사기법을 익혀 나가는 게 바람직해 보인다. 둘째, 한전KDN(주), 한국남동발전(주) 등 2개 기관과 교차감사를 실시하였으나, 향후, 교차감사는 타 기관 감사실과 협력 감사를 실시함으로써 반면교사의 학습기회로 삼을 수 있고, 타 기관 감사실의 새로운 감사기법을 공유할 수 있으므로 좀 더 확대 실시함이 바람직해 보인다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “감사의 전문성 확보” 지표에 대하여 “B⁰”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. 청렴윤리기준 준수 노력의 일환으로 양성평등 청렴 소통마당을 개최하고 감사목적 외 학술활동 관련 출장을 금지하였으며, 업무추진비 예산의 2.8%만 집행하여 21백만원을 절감한 것은 상임감사의 윤리기준 준수를 위한 솔선수범 차원의 노력으로 인정된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필

요가 있다. 지역사회 취약계층 대상의 무료급식 봉사활동 등의 노력이 있었으나, 사회적 가치 실현을 위하여 지역사회의 소외계층에 대한 지원, 지역경제 활성화, 일자리 창출 등 다른 우수기관에서 수행하고 있는 바와 같이 보다 더 체계적으로 상임감사 주도의 사회공헌활동을 기관의 전문성과 연계하여 계획하고 추진할 필요가 있다.

② 윤리경영 지원을 위한 감사의 활동과 노력 및 성과는 적절한가?

- 윤리경영시스템개선과 반부패 윤리인프라 구축과 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 윤리경영을 위한 조직의 독립적 활동 및 체계적 계획수립의 일환으로 회사 윤리비전을 반영한 반부패 추진전략 100대 과제를 수립하고 이행한 노력이 있었다. 100대 과제 이행을 위해 반부패청렴윤리추진 전략협의회를 신설하여 체계적으로 과제를 수행하고, 감사실-회사 윤리경영 부서 간 협업을 통해 정기적으로 과제 이행을 점검한 상임감사의 노력은 국민권익위원회의 우수사례로 선정되는 등 긍정적으로 평가된다. 둘째, 임직원의 윤리의식 및 청렴의식 제고를 위해 참여형 교육, 공감형 교육, 확산형 교육 등 다양한 교육프로그램을 실시하였다. 또한 협력회사 109개 업체를 전수 방문하여 업무담당자의 갑질, 금품/향응의 요구여부 등 청렴윤리 종합실태조사를 실시하였으며, 지방이전 공공기관의 지역주민, 민간기업을 대상으로 청렴문화 확산 프로그램(청렴아카데미 투어)을 개발하고 시행한 상임감사의 노력은 긍정적으로 평가된다.

③ 감사의 독립성 확보노력은 적절한가?

- 독립적 감사업무 수행 및 인사, 성과평가 독립성 확보와 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 이전 평가의 지적사항에 대한 개선으로 우수기관의 사례를 벤치마킹하여 감사의 독립성 확보를 위해 국제내부감사기준(IPPF)을 준용한 항목별 지표를 설정하고 평가한 노력은 인정된다. 둘째, 상임감사의 이사회 참석률은 100%이며, 총 9회 참석 중 7회의 의견개진이 있었다. 비상경영 체제에 대비한 비용절감의 필요성 강조 등 이사회에 참석하여 경영전제를 위한 상임이사의 노력이 인정된다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 전체부서 대비 감사부서의 인원비중 및 승진인원비중은 증가 추세를 보이고 있으나, 예산비중이 다소 하락하고 있어서 감사부서의 독립성 확보를 위한 추가적인 노력이 요구된다. 둘째, 경영전제를 위한 상임감사의 역할을 평가할 때 다른 우수기관에 비하여 우수사례 등 성과측면에서 다소 부족하므로 이에 대한 추가적인 노력이 요구된다.

④ 기관의 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 노력 및 성과는 적정한가?

- 기관의 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 기관의 업무특성 등을 고려하여 사회적 가치를 구현하기 위한 5대 중점 요소를 ① 일자리창출, ② 균등한 기회와 사회통합, ③ 안전 및 환경, ④ 상생 협력 및 지역발전, ⑤ 윤리경영 등으로 선정하여 추진하였다. 둘째, 5대 중점 요소 분야에 대하여 사후 감사가 아닌 사전 예방과 시행착오 최소화를 위한 컨설팅을 실시하고, 이상 징후 감지 및 필요시 특별감사를 실시하는 등 철저한 내부통제 및 예방감사로 사회적 책무 위반 사항이 없도록 노력하였다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 기관의 노력을 인정하는바, 지방에 위치한 기관의 특성상 지역 시민사회단체 및 지방자치단체와의 연대를 더욱 강화하고, 신고시스템을 정비하는 한편 사회적 책무 위반 요소에 대한 우선순위를 계량적으로 도출하고, 이에 따른 대처방안을 체계적으로 구축함이 바람직해 보인다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “감사의 윤리성 및 독립성 확보” 지표에 대하여 “B⁰”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 감사계획 수립 과정에 있어서 정부정책, 외부환경, 내부환경 등을 진단하고 2025년까지 3단계 감사업무 체계 개선 로드맵을 작성하는 등 통합적인 감사계획 작성 노력이 인정된다. 상대적으로 일반 국민과의 접점이 많지 않은 기관의 특성에도 불구하고 공공기관의 공공성, 사회적 가치 창출 등에 대한 명시적 고려를 한 부분은 바람직하다고 평가되며, 사업환경 변화를 고려한 감사 전략의 수립 노력 역시 바람직한 것으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 전체적으로 내부통제시스템의 치밀성을 더욱 향상시키는 노력이 수반될 필요가 있는 것으로 평가된다. 중장기 감사전략 및 내부통제 전략 고도화를 위한 노력에도 불구하고 아직까지 타 기관에 비해 제도화의 수준이 높다고 보기는 어렵다는 점에서 꾸준한 경영적 관심과 노력이 필요하다고 평가된다.

② 내부통제시스템이 효과적으로 운영되고 있으며, 성과와 개선노력은 적절한가?

- 내부통제시스템의 효과적인 운영과 성과 및 개선노력과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 우선 일상감사를 컨설팅 감사의 성격으로 활용하여 예방적 통제 효과를 높이하고자 한 부분이 발견된다. 또한 주어진 여건에 맞게 일상감사 방식을 변화시킴으로써 일상감사 의견제시율을 2017년 5.9%에서 2018년 21.1%로 상승시킨 성과가 발견된다. 특히 인사업무 영역에서 효율성 향상이 기대되는 활동들이 발견된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점과 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 비상경영체제임을 감안하더라도 상임감사의 이사회 의견 개진이 경영 지원에 다소 치중되어 있다고 볼 수 있는 부분이 발견된다. 또한 다양한 내

부신고 경로를 제도적으로 마련한 부분은 인정되나 실질적으로 활성화되었다고 평가하기에는 충분한 성과가 아직 도출되지 않은 것으로 판단된다. 전체적으로 감사계획의 질에 부합하는 수준의 내부통제 시스템 고도화를 이루기 위해서는 보다 지속적인 노력을 기울여야 할 부분들이 있으며, 이러한 노력을 통해 가시적인 감사 성과를 달성해나갈 필요가 있는 것으로 평가된다.

③ 내부감사결과물에 대한 공유 및 피드백 활동은 적절한가?

- 내부감사결과물에 대한 공유 및 피드백 활동과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 감사결과를 보고 후 즉시 100% 공개하도록 조치함으로써 감사의 투명성을 높이고 피드백을 강화하고자 노력한 부분이 발견된다. 또한 감사만족도 조사 절차를 개선하고 준감사인 참여로 신뢰성을 확보하고자 노력한 부분이 발견된다.
- 다만, 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 몇몇 개선에도 불구하고 전체적으로 감사결과물의 공유와 피드백 개선을 위한 다양한 활동이 이루어졌다고 보기에 충분하지 않은 것으로 평가된다. 2018년 이루어진 활동들은 타 기관에 비추어 볼 때 특별히 고도화된 부분을 발견하기는 어렵다. 또한 적극행정면책제도의 엄격한 운영은 그 자체로 바람직하나, 신청을 보다 활성화하고 신청자들의 소명 기회를 실질화하기 위한 변호인제도의 운영과 홍보 등 노력이 필요한 것으로 판단된다. 유사사례 재발 가능성에 대해서도 보다 적극적인 모니터링 노력이 필요하다. 또한, 다양한 내부신고의 경로들도 교육 홍보 및 모의실험 등을 통해 구성원들이 보다 익숙해지도록 도움으로써 이를 통해 향후 실질적인 성과를 가져올 수 있도록 노력을 경주할 필요가 있다고 평가된다.

④ 방만경영 예방, 적발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 방만경영의 예방, 적발을 위한 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 신청에 의한 일상감사 활성화 및 일상감사협의회 등을 통해 일상감사에

의한 15억원의 예산을 절감하는 등 예방활동을 강화하였다. 타 기관으로부터 벤치마킹을 통해 회계감사인 선임방법 등 제도개선에 반영하였고 또한 종합 및 특별감사를 통해 13건의 모범사례를 발굴하여 적극행정을 유도하였다. 임직원 관련사고 및 방만경영 외부지적사항이 발생하지 않은 점도 긍정적으로 평가된다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 방만경영 예방과 적발의 관리에 있어 성과관리체계를 개선할 필요가 있는 것으로 판단된다. 장단기 추진목표 및 전략과제와 연계된 성과지표를 선정하여 전략과제의 장단기 성과를 명확하게 측정할 수 있는 성과지표를 선정하는 것이 바람직하다. 포상기준에 일치하는 신고나 부조리 공익신고가 저조한 점을 비추어 볼 때, 내부신고제도의 실질적 성과는 다소 미흡한 것으로 판단된다. 제도의 실효성을 제고하기 위해 신뢰도조사 실시 등을 통해 철저히 원인을 분석하고 이를 통한 지속적인 제도 개선 노력이 필요할 것으로 보인다. 현업부서 자율점검의 실효성을 제고하기 위해서 현업부서에서 사용하는 방만경영 예방 체크리스트 전체를 e-감사시스템에 탑재하여 현업부서의 자율점검과 감사실의 사후관리가 시스템 상에서 실시될 수 있도록 자율점검시스템을 고도화할 필요가 있다. 방만경영 예방교육성과를 내부고객만족도 조사 등을 통해 간접적으로 측정하고 있으나, 구체적인 교육계획의 수립에 반영할 충분한 정보를 제공하기에는 다소 미흡한 것으로 판단된다. 보다 구체적이고 면밀히 교육성과를 평가하고 이를 교육계획의 수립 및 개선에 환류하는 노력이 필요하다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “내부통제 기능강화” 지표에 대하여 “B⁰”로 평가한다.

24. 한국조폐공사

❖ 평가결과요약

평가범주	평가지표	가중치		등급
		비계량	계량	
감사역량	감사의 전문성 확보	25		C
	감사의 윤리성 및 독립성 확보	25		B ⁰
	소 계	50		
직무수행성과	내부통제 기능강화	20		C
	내부감사 운영성과 및 사후관리의 적정성 (감사원 자체감사활동 심사결과 반영)		25	20.35
	기관의 청렴도 (국민권익위원회의 청렴도 측정결과 반영)		5	2등급
	소 계	20	30	
전체 합계		70	30	

1. 감사의 전문성 확보

① 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 노력 및 성과와 관련하여 상임감사의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 상임감사는 “고품질 감사활동으로 한국조폐공사 가치 창출에 기여”를 감사미션으로 설정하고, 그 3대 전략목표로 “경영컨설팅 강화, 감사기능 선진화, 핵심위험영역 집중화”를 설정하여 감사미션과 전략목표에 걸맞게 감사활동을 적극 추진하였다. 둘째, 감사실 현원이 15명으로써 기관의 전체 정원 1,466명의 1.02%에 달하여 양호한 수준인데, 기관 정원 대비 2016년 0.95%, 2017년 0.95%보다 상향된 감사실 증원이어서 바람직하게 평가된다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 상임감사는 직무 전문성과 감사 전문성을 강화하기 위하여 노력한 점은 인정되나, 상임감사의 역량진단을 통해 취약역량을 파악하고 교육 훈련에 연계하는 체계적 맞춤형 교육계획 수립 활동은 다소 미흡한 것으로 판단된다. 감사 철학과 방향을 반영한 역량진단모형을 구축하고 상임감사의 보유 역량과 취약 역량을 파악하여 이를 바탕으로 체계적인 교육계획을 수립하고 이수함으로써 ‘감사 자체 전문성’을 더욱 높일 수 있도록 개선함이 바람직해 보인다. 둘째, 2018년도부터 감사자문위원회 설치를 의무화하고 적극행정면책 심의의 결 권한을 부여한 것은 바람직하게 평가되나, 외부인의 시각에서 감사실 업무를 되돌아 볼 수 있도록 향후 감사자문위원회 활동을 보다 내실화 할 필요가 있다. 특히, 감사자문위원회에서 논의된 외부 전문가들의 제언이 기관 운영에 반영될 수 있도록 보다 적극적인 환류 노력도 필요해 보인다.

② 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사실의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사실의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 전문감사관제도를 신규 운영하여 감사품질 향상을 도모하였다.

감사품질 심의관(감사기법 및 감사착안사항 발굴 등 기본역량 강화), 감사정보 심의관(정부정책, 감사원 기조 등 파악 반영), 감사역량 지원관(신규 전입 감사인에 대한 교육 및 멘토링 실시), 공정감사 지원관(명예감사인 제도 운영 활성화 지원), 사회공헌활동 지원관(감사실 전체 사회공헌활동 참여 정보제공) 등 5명으로 운영하였다. 둘째, 우수기관 벤치마킹(10건) 사례를 기관에 적용하여 전문성을 제고하였다. 한국보훈복지의료공단, 예금보험공사, 한국수자원공사 등과 협력하여 조직운영, 감사성과 등을 공유하였다. 특히 민간기업인 (주)농심 구미공장의 감사성과 사례를 벤치마킹하여 검사장치 운용 체계에 활용한 것은 신선한 시도로 평가된다. 셋째, 자체 감사활동 콘테스트를 개최하였는바, 우수감사 콘테스트(감사내용의 우수성 평가), 우수일상감사 콘테스트(일상감사를 통한 기여도 평가), 우수감사처분서 콘테스트(감사처분서의 품질 평가 실시)를 통하여 감사실 전문성 향상을 적극 도모하였다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 감사실의 평균 근속연수가 2017년 2.6년, 2018년 2.5년으로 다른 우수기관에 비하여 짧은 편인데, 감사실의 전문성을 보장하기 위해서는 평균 3년 이상 근무하는 것이 바람직하므로 장기 근무를 유도할 수 있도록 제도적 보완장치를 마련함이 바람직하다. 둘째, 학습동아리를 6회 운영하였으나, 보다 내실 있게 학습활동을 전개하여 활성화할 필요가 있다. 부서의 워크숍 수준을 넘어서 자율적으로 운영하는 형태로 다른 기관의 우수 사례를 벤치마킹하여 학습동아리 구성원 간에 세미나 발표나 토론 등을 통하여 다양한 감사기법을 익혀 나가는 게 바람직해 보인다.
- 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. 첫째, 서울 지역 출장 시 관용차 대신 KTX 등을 이용하고, 직원과의 사적인 만남을 자제하며 가급적 업무추진비 대신 개인비용을 사용하고 상세내역을 공시하는 등 윤리기준 준수를 위한 상임감사의 솔선수범 노력은 인정된다. 둘째, 감사실 자체 사회공헌 비전을 수립하고, 목표를 지속적 사회공헌 및 지역사회와 연계로 설정하여 지속적 사회공헌활동의 기반을 구축하였다. 지역사회를 위하여 기관시설을 개방하고, 동반성장을 위하여 협력업체와의 계약조건에 반영하는 등 사회공헌활동을 확대한 상임감사의 노력은 인정된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 기관의 사회공헌은 우선 전문성과 연계된 전략적 사회공헌 성격의 활동이 바람직하며, 이에 추가하여 사회적 가치를 실현할 수 있는 지역 소외계층 지원, 지역경제 활성화, 일자리 창출 등의 사회적 공헌 활동에 초점을 맞출 필요가 있다.

② 윤리경영 지원을 위한 감사의 활동과 노력 및 성과는 적절한가?

- 윤리경영시스템개선과 반부패 윤리인프라 구축과 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 상임감사는 청렴의식 내재화를 위해 청탁금지법 의무교육 및 청렴교육을 실시하였고, 3급 이상 간부를 대상으로 하는 확대간부회의에서 교육을 실시하였으며, ‘청렴동아리’에 직접 참여하는 등의 노력은 인정된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 상임감사가 현장에서 직원들을 대상으로 청렴교육 및 간담회 등을 통하여 직접적으로 소통하는 노력이 다른 우수기관에 비하여 다소 부족하므로 이에 대한 추가적인 노력이 필요하다. 둘째, 내부고발의 활성화를 위해 클

린신고 모의훈련을 실시하는 등의 노력과 다른 기관에서 시행하고 있는 익명신고시스템을 도입하여 운영하고 있으나, 본 시스템이 활성화되기 위해서는 신분 노출에 대한 직원들의 우려를 불식시킬 수 있도록 적극적인 홍보가 필수적인데 이와 관련된 노력이 다소 부족하므로 추가적인 노력이 요구된다.

③ 감사의 독립성 확보노력은 적절한가?

- 독립적 감사업무 수행 및 인사, 성과평가 독립성 확보와 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 감사예산협의회를 운영하여 예산부와 감사부서가 TF를 구성하고, 감사부서의 예산협의는 기관의 다른 부서와는 차별화되게 절차를 진행하고 있으며, 그 협의내용을 문서화하고 있는 것은 감사부서의 독립성 확보를 위한 노력으로 인정된다. 둘째, 상임감사의 이사회 참석률은 100%이며, 이사회에서 의견개진건수는 총 9회 참석에 9회로 경영전제 역할을 위한 상임감사의 노력은 인정된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 상임감사의 경영전제 노력으로 자회사 운영리스크에 대한 경영제언이 있었지만 핵심적인 성과사례의 기준에는 다소 부족하므로 실질적 경영전제를 위한 보다 추가적인 노력이 필요하다.

④ 기관의 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 노력 및 성과는 적정한가?

- 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 기관의 업무특성 등을 고려하여 사회적 책무 위반 4대 점검 분야를 ① 불공정 거래 행위, ② 채용업무 분야, ③ 안전·환경 분야, ④ 예산·결산 분야 등으로 선정하였다. 둘째, 4대 점검 분야를 중심으로 감사활동에 연계하여 점검을 강화하였다. ① 불공정 거래 행위 분야에서는 공사 외부가공업체를 대상으로 설문조사를 실시하여 불공정 거래 실태를 점검하였고, ② 채용업무 분야에서는 채용 과정에 입회하여 채용의 공정성 및 투명성을 높였고, ③ 안전·환경 분야에서는 외부전문가를 통한 사업장 안전관리 준수 여부를 점검하였으며, ④ 예산·결산

분야에서는 외부 회계감사인을 선임하여 업무 점검을 하였다. 감사부서 내 갑질 피해신고·지원센터를 설치 운영한 것도 바람직하게 평가된다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 국민권익위원회 등 정부합동조사단에 의하여 채용비리로 징계요구된 기관의 하나인바, 채용비리와 관련한 감사실의 기능을 재점검하고 향후 개선대책을 강구함이 바람직해 보인다. 그러한 사건 발생 전후로 감사실 대응이 적정하였는지 되돌아보고 감사실에서 자체 대처방안을 점검함으로써 향후 유사한 사례가 발생하지 않도록 적극적으로 노력함이 바람직하다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “감사의 윤리성 및 독립성 확보” 지표에 대하여 “B⁰”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. 미래 성장사업, 자회사 운영, 기술개발의 3대 부문 중장기 현안과제 발굴 및 관리 노력의 적정성이 인정된다. 기관은 조폐사업 환경의 변화로 새로운 시장을 개척해나가야 할 상황에 놓인 바, 감사기능 차원에서도 새로운 경영필요에 적극 대응하고자 감사계획을 수립하는 것은 불가피하면서도 바람직한 것으로 평가된다. 이러한 방향은 기관의 새로운 위상 정립이 이루어질 때까지 지속되는 것이 바람직할 것으로 판단된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 우선 내부통제시스템에서 3중 방어체계 개념을 보다 명시적으로 반영할 필요성이 발견된다. 또한 시니어자문단이나 명예감사인제도 등 감사계획 수립 과정에서 참여를 유도하는 노력이 부분적으로 발견되나, 경영제언적 감사

활동 계획이 특징인 만큼 참여와 자문제도를 더욱 강화하여 통제와 지원 간의 균형 및 실효성을 확보할 수 있도록 하는 노력이 필요하다고 판단된다. 감사실 자체의 판단만으로 경영지원에 지나친 초점을 맞출 가능성을 제도적으로 배제하는 노력이 바람직하다.

② 내부통제시스템이 효과적으로 운영되고 있으며, 성과와 개선노력은 적절한가?

- 내부통제시스템의 효과적인 운영과 성과 및 개선노력과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 우선 일반적인 온라인 감사시스템을 스마트 감사시스템으로 개선하고자 한 노력이 인정된다. 이를 통해 보다 효율적인 내부통제 운영이 가능해진 것으로 평가된다. 또한 상임감사의 성실한 이사회 출석과 적극적인 의견 개진이 발견된다. 이는 경영제언 중심의 감사계획과 양립하는 활동으로서 긍정적인 것으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점과 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 우선 중장기 현안과제 발굴에도 불구하고 이들에 대한 전략적 감사 노력이 특별히 부각되지 못한 것으로 판단된다. 예로서 자회사 운영 과제의 경우 실제 자회사를 지원하는 활동과, 이를 지속적으로 수행하기 위한 제도, 규정 및 시스템 점검 등의 정비 노력과 성과에 대한 보다 면밀한 접근이 필요하다고 판단된다. 또한 새로운 사업 영역을 개척하는 과정에서 의도치 않게 발생할 가능성이 있는 규정 위반 사례에 대한 적극행정면책제도의 정비와 활성화를 통해 경영지원적 감사계획을 현실화하는 노력도 필요하다고 판단된다. 전체적으로 경영지원 기능이 강해질수록 기반으로서의 내부통제시스템을 고도화하고 사후 적발 역량도 유지하는 전략이 필요하다고 판단된다.

③ 내부감사결과물에 대한 공유 및 피드백 활동은 적절한가?

- 내부감사결과물에 대한 공유 및 피드백 활동과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 컨설팅 감사 확대 노력이 발견되고, 일상감사 844회와 의견제시율 34.5%, 그리고 내부신고 채널을 다양화하는 등 예방적 내부통제와 내부소통의 활성화를 위해 노력한 부분이 인정된다.

- 다만, 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 우선 감사만족도가 3.99점에 머물러 우수하다고 보기 어려운 부분이 발견된다. 생산현장 등 만족도가 낮게 나온 부문에 대한 맞춤형 소통 노력과 그들의 필요가 반영될 수 있는 제도적 기반을 강화해나가는 것이 바람직한 것으로 판단된다. 또한 감사결과에 대한 이의 제기를 위한 내부변호인제도 등 감사의 수용성을 제고하고 환류를 강화하기 위한 제도들을 내실화할 필요성이 발견된다.

④ 방만경영 예방, 적발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 방만경영의 예방, 적발을 위한 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 기관의 특성을 고려하여 신규사업 확대, 재무건전성 저하 등 방만경영 위험요소를 도출하였다. 클린신고 모의훈련 및 예방교육 실시 등을 통해 내부신고제도를 활성화하고자 노력하였다. 10건의 타 기관의 우수사례를 벤치마킹하여 제도개선 및 감사활동에 활용하였다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 임직원 관련 2건의 사고가 발생한 것은 방만경영 예방 및 적발활동의 성과가 여전히 미흡한 것을 방증하는 것이라고 판단된다. 예방교육의 강화 및 재발방지를 위한 제도적 노력을 기울일 필요가 있다. 자율점검의 실효성을 제고하기 위해서 현업부서에서 사용하는 방만경영 예방 체크리스트 전체를 단순히 파일을 게시하는 수준이 아니라 e-감사시스템에 탑재·반영하여 현업부서의 자율점검과 감사실의 사후관리가 시스템 상에서 실시될 수 있도록 자율점검 시스템을 고도화할 필요가 있다. 방만경영 관련 예방교육의 성과 측정 및 평가, 그리고 교육계획 수립에 있어 교육성과 평가 결과의 반영 측면에 있어 미흡한 것으로 판단된다. 방만경영 예방교육의 실효성을 제고하기 위해 교육의 성과를 평가하고 이를 교육계획 수립 및 개선에 환류하는 노력도 필요한 것으로 판단된다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “내부통제 기능강화” 지표에 대하여 “C”로 평가한다.

25. 한국중부발전(주)

❖ 평가결과요약

평가범주	평가지표	가중치		등급
		비계량	계량	
감사역량	감사의 전문성 확보	25		D ⁺
	감사의 윤리성 및 독립성 확보	25		B ⁺
	소 계	50		
직무수행성과	내부통제 기능강화	20		B ⁰
	내부감사 운영성과 및 사후관리의 적정성 (감사원 자체감사활동 심사결과 반영)		25	17.40
	기관의 청렴도 (국민권익위원회의 청렴도 측정결과 반영)		5	2등급
	소 계	20	30	
전체 합계		70	30	

1. 감사의 전문성 확보

① 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 노력 및 성과와 관련하여 상임 감사의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 상임감사는 “미래를 지향하는 열린 감사, 신뢰받는 경영동반자”를 감사비전으로 설정하고 미래지향적 가치창출, 책임지는 기업문화 정착, 감사프로세스 선진화, 감사역량 및 위상 제고를 전략 목표로 설정하여 감사비전과 전략목표에 걸맞게 감사활동을 적극 추진하였다. 둘째, 외부 회계법인과 감사자문계약을 체결하고 외부감사인과 협업을 강화하여 전문성을 보완하고자 노력하였다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 기관 전체적으로 본사인력을 감축하는 바람에 감사실 정원이 2018년 말 현재 정원 26명(현원 25명)으로 기관의 전체 정원 2,694명 대비 0.97%로써 최소 필요요건은 충족하고 있다. 그러나 2016년 27명(현원 27명), 2017년 27명(현원 27명)에 비하여 오히려 인원이 줄어들었으므로 기관 운영상 어려움이 있더라도 감사실 인원을 충원할 노력이 필요해 보인다. 둘째, 상임감사의 역량진단을 통해 취약역량을 파악하고 교육 훈련에 연계하는 체계적 맞춤형 교육계획 수립은 다소 미흡한 것으로 보인다. 감사 철학과 방향을 반영한 역량진단모형을 구축하고 상임감사의 보유 역량과 취약 역량을 파악하여 상임감사에게 가장 중요한 ‘감사전문성’을 높이기 위한 체계적이고 전문적인 교육 프로그램 이수에 대한 노력이 더욱 필요하다. 셋째, 외부 전문가의 효과적 활용을 위해서 기존의 위원회들 이외에도 옴부즈만 제도 등을 통하여 외부 전문가 활용 체계를 보다 유기적으로 구축할 필요가 있고, 위원회에서 외부 전문가들의 제언이 기관 운영에 반영될 수 있도록 보다 적극적인 환류 노력도 필요해 보인다.

② 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사실의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사실의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 감사부서 전문성 향상을 위한 체계적인 교육훈련 전략을 수립하여 감사원 권고 수준(1인당 40시간) 이상의 영역·단계별 역량교육을 실시하고 직원들의 발표력 테스트를 하며, 청렴강의를 외부인사에게 위촉하지 않고 직원들이 직접 하도록 하는 등 자체 교육 및 감사 전문교육을 활성화하였다. 둘째, 경력개발수행 시스템을 활용한 역량진단과 체계적인 교육훈련을 실시하였는바, 개인별 직무역량 진단을 통하여 개인별 연간교육계획을 수립한 후 교육프로그램을 이수함으로써 감사실의 전문성을 고양시켰다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 감사기관 간 협력강화를 위하여 유사 기관인 다른 발전사들과 감사 교류 활용 등을 일부 실시하였으나, 발전회사 이외의 기관들과도 교류 협력을 강화하여, 다른 기관으로부터 반면교사의 교육 효과와 함께 타 기관 감사실의 새로운 감사기법을 전수 받을 수 있도록 교차감사를 더욱 활성화할 필요가 있다.
- 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. 윤리기준 준수 노력의 일환으로 업무추진비 홈페이지 매월 공개, 업무외적 지시 근절 등 상임감사의 솔선수범 노력은 인정된다. 사회공헌활동으로 지역 저소득층 및 취약가정을 지원하고 보령시 민관합동 청소년 유해환경 감시활동을 지원하는 등 사

회적 가치 실현을 위한 상임감사 주도의 사회공헌활동 노력은 인정된다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 윤리기준 준수를 위한 상임감사의 노력이 있었으나, 이전 평가에서 지적이 있었음에도 아직 다른 우수기관에 비하여 다소 부족하므로 상임감사의 추가적인 노력이 요구된다. 둘째, 상임감사 주도의 사회공헌활동 노력이 있었으나, 사회공헌활동의 내용이 기관의 전문성과 연계된 전략적 사회공헌 성격의 활동과 사회적 가치 실현을 위한 활동과 균형적으로 배분되도록 추가적인 노력이 필요하다.

② 윤리경영 지원을 위한 감사의 활동과 노력 및 성과는 적절한가?

- 윤리경영시스템개선과 반부패 윤리인프라 구축과 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 상임감사 주도의 윤리경영 조직운영의 필요성을 지정한 전년도 평가에 대한 개선으로 실행조직을 주관조직과 협조조직으로 구분하고, 협조조직으로 내·외부 조직으로 분류하는 등 상임감사의 독립적인 윤리경영 운영체계를 확립한 것은 긍정적으로 평가된다. 둘째, 공익신고자에 대한 보호지침이 규정화 되어있고, 내부신고 활성화를 위해 레드휘슬을 운영하는 등 전반적인 시스템은 잘 정비되어 있으며, 상임감사가 일반직원과의 직접적인 소통을 통하여 내부문제를 신속히 해결하는 등의 노력은 긍정적으로 평가된다. 셋째, 윤리경영 관련규정의 실질적인 교육을 위하여 수요자별 다양한 대면교육을 시행하였으며, 필수자 집합식 청렴교육 및 사업소에 찾아가는 청렴교육 등을 통해 임직원의 윤리의식 제고를 위해 노력하였다. 또한 실행력 제고를 위해 동기부여 인센티브를 제고하고 협력업체직원을 대상으로 간담회를 개최하고 소통한 것은 윤리의식 및 청렴의식 내재화를 위한 상임감사의 긍정적 노력으로 평가된다.

③ 감사의 독립성 확보노력은 적절한가?

- 독립적 감사업무 수행 및 인사, 성과평가 독립성 확보와 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 이전 평가의 지적사항에 대한 개선으로 감

사의 독립성 확보를 위해 인사, 예산, 평가 등 각 분야별 성과지표를 개발하고 운영한 노력은 인정된다. 둘째, 상임감사의 이사회 참석률은 100%이며, 총 13회 참석 중 9회의 의견개진이 있어서 이사회에 참석하여 경영견제를 위한 상임감사의 노력은 인정되며, 특히 해외파견직원의 근무기간을 2년에서 3년으로 연장하여 파견 직원의 전문성 제고를 위한 상임감사의 제언은 긍정적으로 평가된다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 감사의 독립성 확보를 위해 국제내부감사기준(IPPF)을 준용하여 독립성분야를 세분화하고, 이를 토대로 기관의 특성에 맞게 지표를 개발하여 그 결과를 토대로 개선방향을 설정하는 등 보다 더 체계적으로 관리할 필요가 있다.

④ 기관의 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 노력 및 성과는 적정한가?

- 사회적 책무 위반 예방을 위한 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 중점 관리 분야로 채용·인사, 환경·안전, 성평등·인권침해, 음주운전, 국정과제 전반 등 5개 영역을 중점 관리분야로 선정하여 예방 및 적발활동을 강화하였다. 둘째, 사회적 책무 위반 유사사례를 공유하기 위하여 대내활동으로 감사결과를 공유하고 지적사항 재발방지를 위하여 노력하는 한편 대외활동으로 관계기관 기술교류를 강화하고 감사성과를 대외적으로 전파하였다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 2018년 초 발생한 군산바이오 발전소 건설 입찰 비리 의혹사건과 관련하여, 사건 발생 전후로 감사실 대응이 적절하였는지 되돌아보고 감사실에서 자체 대처방안을 점검함으로써 향후 유사한 사례가 발생하지 않도록 적극적으로 노력함이 바람직하다.
- 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. 발전설비 신뢰도 및 안전확보, 출자회사 관리 강화, 신기후변화 대응 등 설정된 현안과제들은 사회적 관심 및 국정 기조와 부합하는 것으로 그 적정성이 인정된다. 또한 내부참여와 컨설팅 감사를 강화함으로써 예방적 내부통제를 개선하기 위한 노력이 발견된다. 이러한 감사계획들은 한정된 감사자원의 효율성을 극대화하고자 하는 예방적 내부통제의 취지에 부합하며 구체적인 성과로 연결될 가능성을 높일 수 있을 것으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 현안과제 선정의 적정성이 인정됨에도 불구하고 지난 3년간 현안과제들의 집합에 별다른 변화가 이루어지지 않은 점에서 현안과제군의 탄력성 제고가 필요한 것으로 판단된다. 중장기 감사전략과는 별개로 현안과제는 전년도 및 당해 연도의 사회적 요청과 국정 기조를 적절히 반영하는 것이 바람직한 바, 급변하는 사회적 환경 및 경영 환경에 맞추어 현안과제군을 발굴하고 이들을 탄력적으로 배치하며 우선순위를 새롭게 설정하는 등 노력이 바람직하다고 판단된다.

② 내부통제시스템이 효과적으로 운영되고 있으며, 성과와 개선노력은 적절한가?

- 내부통제시스템의 효과적인 운영과 성과 및 개선노력과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 불공정계약 및 양성평등 관련 사각지대 진단 및 이에 대한 세부적인 개선 노력이 인정된다. 또한 협력업체와 합동감사 등 활동을 통해 취약한 감사 지점에 대한 관리 노력이 인정된다. 이는 예방적 내부통제 차원에서 바람직한 노력으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점과 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필

요가 있다. 내부신고를 독려하고 보상하는 활동에 있어서 상임감사의 적극적 노력은 인정되나, 상임감사 개인의 리더십에 의존하는 것은 상임감사의 법정 임기를 고려할 때 그 연속성이 보장되기 어려우며, 따라서 제도적 정비로 이어지는 노력이 필요하다고 판단된다. 유사한 맥락에서 감사실 주도의 적극행정면책제도 적용대상 발굴 노력이 발견되나 이에 더하여 신청에 의한 면책심의를 보다 활성화할 필요성이 있으며, 소명 절차에서 신청자에게 충분한 소명기회를 부여하기 위한 내/외부 변호인제도를 활성화하고 홍보하는 노력이 바람직한 것으로 판단된다. 이를 통해 감사의 신뢰성을 제고해 나갈 필요성이 있다고 판단된다.

③ 내부감사결과물에 대한 공유 및 피드백 활동은 적절한가?

- 내부감사결과물에 대한 공유 및 피드백 활동과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 유사사례 재발 방지를 위해 e-감사시스템 및 사례집과 소식지 등을 통한 내부감사 사례 공유 노력, 그리고 집중신고기간 운영, 징계기준 신설 및 강화 등 여러 방면의 노력이 발견된다. 이러한 노력에 더하여 청렴도 우수기관 선정 등의 성과는 기관의 피드백 활동의 성과를 반영하는 것으로 판단된다. 이러한 공유 및 피드백 활동이 지속적으로 전개될 수 있도록 세부적인 제도 정비 노력을 계속해나가는 것이 바람직하다고 판단된다.
- 다만, 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 내부감사결과물에 대한 공유와 피드백 성과를 보다 개선하기 위하여 피감 구성원들에게 더욱 가까이 다가가고 그들의 참여를 조장하는 아이디어 공모전, 포상 등 제도들을 보완해나갈 필요가 있다고 판단된다. 이를 통해 궁극적으로 감사만족도와 수용성 개선 목표를 설정하고 이를 제고해 나가는 것이 바람직하다고 판단된다.

④ 방만경영 예방, 적발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 방만경영의 예방, 적발을 위한 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 방만경영 예방 체크리스트를 개선하였으며 현업부서에서 사전·사후

자체점검을 실시하고 점검결과를 e-감사시스템에 등록하도록 하여 현업부서의 자율점검 실효성을 제고하였다. 방만경영 예방 및 적발에 있어 전년도에 비해 크게 증가한 각각 45억원, 37억원의 재무적 성과를 거두었다. 또한 부패방지교육을 실시한 후 교육결과에 대한 만족도 조사를 통해 교육성과를 평가하고 이를 차년도 부패방지시책의 계획수립에 반영한 것도 긍정적이다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 임직원 관련 사고발생건수가 전년에 비해 다소 감소하였으나 성희롱 관련 사고가 1건 발생한 점과 외부 공직기강관련 지적사항이 2건 발생한 점 등은 방만경영 예방 및 적발활동의 성과가 여전히 미흡한 것을 반영한다고 판단된다. 내부 감사실적을 살펴보면 유사사례의 지적이 재발하고 있지만, 기관은 유사사례재발률을 외부지적사항에 한정하여 협소하게 관리하고 있는 것으로 보인다. 자체 감사지적사항에 근거하여 유사사례재발률을 재정의하고 이를 성과지표로 도입하여 관리해나갈 필요가 있을 것으로 보인다. 내부신고제도의 활성화 노력에도 불구하고, 포상기준에 일치하는 신고나 부조리 공익신고가 저조한 점을 비추어 볼 때, 내부신고제도의 실질적 성과는 미흡한 것으로 판단된다. 제도의 실효성을 제고하기 위한 지속적인 노력이 필요하다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “내부통제 기능강화” 지표에 대하여 “B⁰”로 평가한다.

26. 한전KDN(주)

❖ 평가결과요약

평가범주	평가지표	가중치		등급
		비계량	계량	
감사역량	감사의 전문성 확보	25		A ⁰
	감사의 윤리성 및 독립성 확보	25		B ⁺
	소 계	50		
직무수행성과	내부통제 기능강화	20		B ⁰
	내부감사 운영성과 및 사후관리의 적정성 (감사원 자체감사활동 심사결과 반영)		25	18.30
	기관의 청렴도 (국민권익위원회의 청렴도 측정결과 반영)		5	2등급
	소 계	20	30	
전체 합계		70	30	

1. 감사의 전문성 확보

① 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 노력 및 성과와 관련하여 상임감사의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 상임감사는 “공정하고 정의로운 선진감사”를 감사비전으로 설정하고, 4대 전략목표로 “최고수준의 감사역량 확보, 선진감사 체계 구현, 경영성과 향상 기여, 사회적 가치 실현 기여”를 설정하고 감사활동을 적극 추진하였다. 둘째, 감사실 정원을 2016년과 2017년에 계속적으로 18명이었던 것을 2018년에 23명으로 증원시켰고, 감사실 근속 연수는 2017년 45개월, 2018년 44개월로 모두 3년 이상을 꾸준히 유지하여 감사실 전문성 향상에 도움이 된 것으로 확인된다. 셋째, 준(準)감사인원 13명에서 30명(감사경험인력 8명, 분야별 전문인력 8명, 사업소 인력 14명)으로 확대하여 상시적 감사 전문성 보완 체계를 마련하였다. 넷째, 인사우대 등을 통하여 우수 감사인력을 유지하였는바, 근무평정우대제도, 희망보직제, 장기근속 보장, 전문직위제 등을 시행함으로써 감사실의 장기근속 기반을 마련하였다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 상임감사는 직무 전문성과 감사 전문성을 강화하기 위하여 노력한 점은 인정되나, 상임감사의 역량진단을 통해 취약역량을 파악하고 교육 훈련에 연계하는 체계적 맞춤형 교육계획 수립 활동은 다소 미흡한 것으로 보인다. 감사 철학과 방향을 반영한 역량진단모형을 구축하고 상임감사의 보유 역량과 취약 역량을 파악하여 이를 바탕으로 체계적인 교육계획을 수립하고 이수함으로써 ‘감사 자체 전문성’을 더욱 높일 수 있도록 개선함이 바람직해 보인다. 둘째, 감사자문위원회, 청렴옴부즈만 제도를 통하여 외부 전문가를 활용한 감사 전문성 제고를 위하여 노력하고 있는바, 감사자문위원회는 2018년 10월에 설치되었고 청렴옴부즈만은 3회 개최한 것으로 보이므로 향후 해당 위원회들의 활동체계를 보다 유기적으로 구축하여 활성화함이 바람직해 보인다.

② 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사실의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사실의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 종전 평가 지적사항이었던 학습동아리 활동을 모범적으로 활발히 전개하였다. 2018년 3월에 ‘감사기법연구회’라는 학습동아리를 신설하여 월 1회씩 9차례 실시하였는데, ‘감사원 따라잡기’라는 이름하에 감사원 등 외부 감사결과를 학습하고 토론하며, 감사규정 개정안 등 감사 현안사항을 공유하면서 의견수렴을 하였고, 대내외 벤치마킹 자료를 학습하였다. 둘째, 교차감사를 활발히 실시한 점은 긍정적으로 평가된다. 한국전력기술(주), 사립학교교직원연금공단, 한전KPS(주) 등과 6회에 걸쳐 교차감사를 실시함으로써 타 기관의 감사 사례를 반면교사의 기회로 삼고, 타 기관의 감사인으로부터 감사기법을 전수받는 계기를 마련하였다. 셋째, 감사인별 취약분야 역량을 집중 강화하였는바, 회계지식이나 부정적발 감사기법 등 취약분야 역량을 강화하는 교육 프로그램을 운영하여 감사실 직원의 전문성 향상을 적극 도모하였다. 넷째, 감사업무를 표준화하여 감사결과 보고서 구성 체계, 작성 형식을 표준화하고 ‘자체감사 매뉴얼’을 제작하여 감사품질을 향상시켰다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 감사품질을 높여 나가기 위해서는 감사만족도 조사를 지속적으로 실시하고 피드백을 받는 적절한 환류체계를 구축하여야 하는바, 수감대상 직원뿐만 아니라 일반 직원들을 상대로도 감사만족도 조사를 실시하여 그 조사내용을 토대로 감사실 직원과 일반 직원 간 쌍방향 의사소통을 더욱 체계화할 필요가 있어 보인다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “감사의 전문성 확보” 지표에 대하여 “A⁰”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. 첫째, 불필요한 공관 폐지, 해외연수 자제, 업무추진비 54% 절감 및 사용내역 공개 등 청렴 실천과 공식행사 외 수행원 금지, 상임감사실 상시개방 등의 의전 최소화 노력은 탈권위적 리더십을 실천한 상임감사의 윤리기준 준수를 위한 솔선수범 노력으로 긍정적으로 인정된다. 둘째, 직전 평가의 지적사항에 대한 개선으로 상임감사는 사회공헌 활동을 다양하게 수행하였으며, 사회적 가치 실현을 위해 IT 나눔활동(아동복지시설 PC룸 조성), 치매노인 배회감지기 기증, '북한 어린이 돕기 사랑의 빵 보내기 운동' 후원 등의 활동을 수행하였다. 또한 정보소외계층에 대한 PC 지원 및 유지보수 활동의 '정기 희망PC 서포터즈', 전남 도서 취약세대 전기 안전점검 및 개보수 등 기관의 전문성과 연계된 전략적 사회공헌을 수행한 것은 긍정적으로 평가된다.

② 윤리경영 지원을 위한 감사의 활동과 노력 및 성과는 적절한가?

- 윤리경영시스템개선과 반부패 윤리인프라 구축과 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 내부고발의 활성화를 위해 익명신고(레드휠) 어플을 설치하고 모의 훈련을 시행하는 등의 노력이 있었다. 익명신고 활성화를 위한 인지도(설문)조사를 시행하고, 전국을 순회하여 익명신고시스템을 교육하고 홍보한 노력의 결과 내부고발 건수가 7건에서 22건으로 증가한 것은 공익신고의 활성화를 위한 상임감사의 긍정적 노력으로 평가된다. 둘째, 청렴윤리 확산과 윤리의식 내재화를 위해 부패유형 분석에 따른 간부급 직원 교육, 신입직원 및 4급이하 직원 교육 등 임직원 맞춤형 교육을 실시하였다. 또한 전국 14개 사업장을 방문하여 감사 지적사례를 공유하고, 부패행위에 대한 무관용 원칙을 천명하였고, 협력업체와의 워크숍을 개최하여 청탁금지법 준수 및 갑질행위 근절 등을 강조한 것은 직접 찾아가는 상임감사의 윤리소통 노력으로 긍정적으로 평가된다.

③ 감사의 독립성 확보노력은 적절한가?

- 독립적 감사업무 수행 및 인사, 성과평가 독립성 확보와 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 이전 평가의 지적사항에 대한 개선으로 국제내부감사기준(IPPF)을 준용하여 조직, 감사권한, 예산, 인사, 교육, 성과평가, 노사관계 등 7개 분야에 독립성 지수 평가를 위한 10개 항목의 성과지표를 운영한 것은 독립성 확보를 위한 노력으로 인정된다. 둘째, 상임감사의 이사회 참석률은 100%이며, 총 8회 중 4회의 의견개진이 있었다. 의견개진의 회수는 다소 부족하나, 신재생사업 타당성조사의 부실을 발견하고 사업을 중지한 것은 상임감사의 적극적인 경영견제의 긍정적 사례로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 국제내부감사기준에 따른 분야별 성과지표의 도입뿐만 아니라 다른 우수기관에서 수행하는 바와 같이 분야 및 지표가 기관의 특성을 반영하여 구성될 수 있도록 추가적인 노력이 필요하다. 둘째, 전체부서 대비 감사부서의 인원비중은 증가하였으나, 예산비중은 감소하여 감사의 독립성 확보를 위해서 더 노력할 필요가 있다.

④ 기관의 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 노력 및 성과는 적정한가?

- 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 사회적 가치 실현을 위한 감사 추진체계를 수립하였다. 공공기관으로서 사회적 가치 실현을 위한 감사부서 역할을 강화하기 위하여 일자리 창출, 채용비리, 인권경영, 성희롱 예방, 안전 등 5개 분야를 집중 모니터링 하였다. 둘째, 사회적 가치 실현을 위한 적극적 감사활동을 수행하였다. 채용비리를 근절하기 위하여 채용 단계별 점검항목을 체크리스트화하여 채용 모든 단계에 감사인이 입회하는 시스템을 구축하고, 갑질피해상담센터를 설치하며, 성희롱·성폭력 예방교육 시행범위를 확대하며, 안전분야 실태 특별점검을 실시하였다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필

요가 있다. 기관의 사회적 책무 위반을 예방하기 위한 다양한 활동을 펼치고 있는 만큼 기관의 역할에 걸맞게 구체적인 성과를 도출해 나가야 하고, 소외된 취약계층 지원 등 적극적 사회공헌 활동도 병행 추진하여 지역사회와 함께 하는 기관의 역할을 기대한다.

- 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. 현안과제 도출을 위해 경영전략 분석, 경영진 의견수렴, 감사자문위원회 심의 등 절차를 개선한 부분과, 이러한 절차를 통해 보안사고, 대외사업 부실채권, 계약관련 비위를 3대 현안과제로 선정한 내용의 적정성이 인정된다. 특히 사회적 가치를 고려하여 계약관련 비위를 중점 관리대상으로 새로이 선정한 점이 발견된다. 현안과제의 탄력적인 조정을 통해 감사활동의 적실성을 지속적으로 확보해나가려는 노력은 바람직한 것으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 외부참여나 구성원에 의한 감사계획 수립 절차가 개선되었으나, 제도나 감사계획의 내용 면에서 볼 때 여전히 보다 확대될 여지가 많은 것으로 판단된다. 이를 위해 타 기관의 실천에 대한 벤치마킹을 통하여 이를 더욱 고도화해나가는 것이 바람직한 것으로 판단된다. 이를 통해 중장기 감사계획의 추상성을 낮추고 감사계획의 목표와 전략을 보다 구체화하는 노력이 필요할 것으로 판단된다.

② 내부통제시스템이 효과적으로 운영되고 있으며, 성과와 개선노력은 적절한가?

- 내부통제시스템의 효과적인 운영과 성과 및 개선노력과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 우선 전반적으로 내부통제시스템의 취약점들을 개선하고 새로운 제도들을 도입하고자 노력한 점이 인정된다. 특히 3대 현안과제에 상응하는 보안업무협의회, 리스크관리위원회, 경영협의회 등 2차 방어선 시스템 구축과 퇴직자 전관예우 방지를 위한 구체적인 제도 개선 등이 인정된다. 또한 상대적으로 낮았던 일상감사 의견제시율(10.8%)을 25.1%로 향상시키는 과정에서 예방적 내부통제를 강화하고자 한 노력이 발견된다. 나아가 상임감사의 경영견제 및 지원활동의 일환으로 사업타당성이 부족한 신재생사업 추진을 견제하여 연 101억 원의 손실 예방 성과를 가져온 부분이 인정된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점과 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 사회적 책무와 관련된 문제들에 대한 대응이 감사계획에 반영되어 있음에도 불구하고 이사회 차원에서의 문제제기는 상대적으로 부족했던 것으로 평가된다. 비록 다른 경로를 통한 일부 개선 노력이 이루어진 점이 인정되나 기관에 대한 여론의 관심을 고려할 때 최고 의사결정기구 차원에서의 보다 적극적인 의견 개진은 다른 수준의 활동과 차별되는 의미가 있다는 점에서 바람직하다고 판단된다.

③ 내부감사결과물에 대한 공유 및 피드백 활동은 적절한가?

- 내부감사결과물에 대한 공유 및 피드백 활동과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 우선 익명신고 활성화 노력을 통해 익명신고가 전년도 7건에서 2018년 22건으로 대폭 증가하고 부분적으로 실질적인 조치를 취한 부분이 발견된다. 또한 적극행정면책제도를 활용하여 3건의 조치를 취한 부분이 인정된다. 이러한 제도 개선 노력은 구성원들의 감사 인식에 긍정적 영향을 미치고 예방적 감사의 방향에도 부합하는 활동이라 평가된다.

- 다만, 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 내부변호인 제도를 마련한 점은 인정되나 전문적인 사내변호사 혹은 독립적인 외부변호사 활용 등 보다 적극적인 보호책을 마련하는 방안을 고려하는 것이 바람직할 것으로 판단된다. 또한 적극행정면책도 신청면책과 직권면책을 함께 활성화함으로써 간접적인 피드백과 교육성과를 달성하도록 운영하는 것이 바람직할 것으로 판단된다. 나아가 이러한 노력들이 실질적인 감사수용성 및 감사만족도 향상으로 이어질 수 있도록 보다 적극적인 인식 조사를 수행하고, 이를 바탕으로 한 취약 부문에 대한 맞춤형 피드백 전략을 마련하는 노력이 바람직할 것으로 판단된다.

④ 방만경영 예방, 적발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 방만경영의 예방, 적발을 위한 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 방만경영 식별기준에 따라 위험요소를 추가 발굴하고 위험수준을 측정하여 구체적 관리방안을 수립하였다. 내부신고제도의 익명성 보장 및 신고자 보호 지침 개정 등을 통해 익명신고 건수가 전년대비 217% 증가하였다. 방만경영 관련 외부지적사항과 회계 자금관련 사고가 발생하지 않은 점은 긍정적이다. 또한 감사착안사항 아이디어 공모 실시 및 보상, 자율점검 인센티브 개선 등 보상제도의 개선에 노력하였다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 방만경영 예방활동으로서의 현업부서의 자율점검 실효성을 제고하기 위해서 현업부서에서 사용할 체크리스트를 단순히 파일형태로 e-감사시스템 상에 게시하고 배포하는 수준에 그칠 것이 아니라, 시스템 상에 탑재하여 현업부서 자율점검과 감사부서의 점검 및 사후관리를 시스템 상에서 효율적으로 관리하는 방향으로 시스템을 고도화할 필요가 있다. 내부신고 제도 관련 익명신고 건수는 증가하였으나, 여전히 신뢰도는 다소 낮은 편이므로 익명성 보호에 대한 신뢰도를 제고하는 방안을 모색할 필요가 있다. 또한 방만경영 관련 예방교육의 성과 측정 및 평가, 그리고 교육계획 수립에 있어 교육성과 평가 결과의 반영 측면에 있어 미흡한 것으로 판단된다. 방만경영 예방교육의 실효성을 제고하기

위해 교육의 성과를 평가하고 이를 교육계획 수립 및 개선에 환류하는 노력도 필요한 것으로 판단된다.

- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “내부통제 기능강화” 지표에 대하여 “B⁰”로 평가한다.

27. 한전KPS(주)

❖ 평가결과요약

평가범주	평가지표	가중치		등급
		비계량	계량	
감사역량	감사의 전문성 확보	25		B ⁰
	감사의 윤리성 및 독립성 확보	25		B ⁺
	소 계	50		
직무수행성과	내부통제 기능강화	20		B ⁺
	내부감사 운영성과 및 사후관리의 적정성 (감사원 자체감사활동 심사결과 반영)		25	16.95
	기관의 청렴도 (국민권익위원회의 청렴도 측정결과 반영)		5	3등급
	소 계	20	30	
전체 합계		70	30	

1. 감사의 전문성 확보

① 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 노력 및 성과와 관련하여 상임감사의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 상임감사는 “기본과 원칙 중심의 공명정대한 감사”를 감사비전으로 설정하고, 4대 전략방향으로 “역량 및 독립성 강화, 내부통제활동 확대, 감사품질 제고, 청렴문화 정립”을 설정하여 감사활동을 적극 추진하였다. 둘째, 상임감사 전용 Hot-Line을 운영하여 열린 감사를 지향하였고, 비위 제보를 접수하는 것뿐만 아니라 직원들의 고충사항도 해결해주는 등 직원들에게 다가가는 상임감사로서의 역할을 충실히 수행하였다. 셋째, 인사상 우대 등을 통하여 우수인력 유치 대책을 마련하고 있는바, 감사인 선발 시 공모를 통하여 우수한 인력풀을 구성하여 선발하고, 감사인에게 인사 우선권을 부여하여 장기근무를 유도하고 있는 점은 긍정적으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 상임감사는 직무 전문성과 감사 전문성을 강화하기 위하여 노력한 점은 인정되나, 상임감사의 역량진단을 통해 취약역량을 파악하고 교육 훈련에 연계하는 체계적 맞춤형 교육계획 수립 활동은 다소 미흡한 것으로 보인다. 향후 감사 철학과 방향을 반영한 역량진단모형을 구축하고 상임감사의 보유 역량과 취약 역량을 파악하여 이를 바탕으로 체계적인 교육계획을 수립하고 이수함으로써 ‘감사 자체 전문성’을 더욱 높일 수 있도록 개선함이 바람직해 보인다. 둘째, 청렴옴부즈만을 통하여 행정·법률 등 외부 전문가로부터 감사업무 검토 및 감사 착안사항을 발굴하는 등 감사전문성 제고를 위하여 노력하고 있으나, 해당 위원회의 실질적인 성과를 보다 구체적으로 도출할 필요가 있고, 위원회에서 논의된 외부 전문가들의 제언이 기관 운영에 반영될 수 있도록 보다 적극적인 환류 노력도 필요해 보인다. 한편, 다른 기관에서 많이 운영되어 실질적인 성과를 거두고 있는 감사자문위원회 제도를 도입하는 방안을 검토해 볼 필요도 있다.

② 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사실의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사실의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 학습동아리를 구성하여 운영하였는바, 2018년 3월부터 12월까지 연 10회 개최하여 국제내부감사직무수행기준을 학습하고, 사내 감사품질 개선을 위한 토론회를 실시하는 등 활발하게 운영한 것으로 평가된다. 둘째, 공기업 지정에 따른 중장기 감사전략 및 연간감사 계획 수립 등 감사기획 기능을 강화하기 위하여 감사실 조직을 개편하여 조사감찰팀, 청렴감찰팀, 감사총괄팀으로 업무연관성을 고려하여 분장업무를 조정함으로써 감사업무 추진기반을 공고화하였다. 셋째, 감사환경 변화에 따라 감사부서를 전통적 감사분야(사업 기술 관리, 인사 제도 관리)와 신 감사분야(IT감사, 리스크기반감사, 컨설팅감사, 부패방지경영)로 나누어 전문성을 확보하였다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 교차감사를 2건 실시한 것으로 확인되나, 향후 교차감사를 더욱 활성화함이 바람직하다. 교차감사는 타 기관 감사실과 감사업무 교류를 함으로써 타 기관의 감사실적을 반면교사로 삼을 수 있고, 타 기관 감사실의 새로운 감사기술을 습득할 수 있는 좋은 기회이므로 점차 늘려나감에 좋을 것으로 보인다. 둘째, 감사실 정원이 36명(현원 35명)으로써 기관 전체 정원 6,244명의 0.58%에 불과하므로 감사실 정원의 확대를 적극 추진함이 바람직하다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “감사의 전문성 확보” 지표에 대하여 “B⁰”로 평가한다.

2. 감사의 윤리성 및 독립성 확보

① 감사의 윤리기준 준수 노력은 적절한가?

- 상임감사의 윤리기준 선도적 준수 및 윤리성 제고를 위한 체계적 프로세스 구축

과 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 긍정적으로 평가한다. 첫째, 감사인 복무관리 강화를 위해 제척·회피전산시스템(Computer-based Exclusion System)을 개발 운영하고 있는 것은 감사업무의 공정성 및 신뢰성 확보를 위한 노력으로 인정된다. 둘째, 윤리기준 준수를 위한 상임감사의 출선수범 노력이 업무추진비 절감, 경비절감, 권위주의 탈피 등 다양한 노력을 경주하는 타 우수 기관에 비하여 다소 부족하므로 이에 대한 추가적인 노력이 요구된다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 상임감사 주도의 사회공헌활동이 보다 체계적으로 수행될 필요가 있다. 기관의 사회공헌활동은 지역경제 활성화, 일자리 창출, 지역 소외계층에 대한 지원 등 사회적 가치 실현을 위한 노력과 기관의 전문성과 연계된 전략적 사회공헌 성격의 활동을 균형적으로 배분하여 수행하는 것이 바람직하다. 따라서 앞으로는 상임감사 주도로 이와 같은 사회공헌활동이 계획되고 수행되도록 추가적인 노력이 요구된다.

② 윤리경영 지원을 위한 감사의 활동과 노력 및 성과는 적절한가?

- 윤리경영시스템개선과 반부패 윤리인프라 구축과 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 임직원의 윤리의식 및 청렴의식 내재화를 위하여 상임감사 주관으로 본사 전 부서 및 전 사업소를 순회하여 청렴교육을 28회 실시하고, 각 사업소에서 '청렴공감토크'를 54회 시행하여 청렴교육뿐만 아니라 직원들의 고충을 청취하고 개선한 것은 임직원의 윤리성 및 청렴도 제고를 위한 상임감사의 적극적 소통 노력으로 긍정적으로 평가된다. 둘째, 내부고발 활성화를 위해 익명신고시스템인 '레드휘슬'을 운영하고 있을 뿐만 아니라 부조리신고센터, 신문고, 거래업체 불편신고, 사이버윤리센터 등 다양한 신고채널을 운영하고 있다. 특히, 익명신고시스템의 안정성에 대한 다양하고 적극적인 홍보를 통해 신고건수가 20건에서 44건으로 120% 증가한 것은 공익신고 활성화를 위한 상임감사의 긍정적인 노력으로 인정된다.

③ 감사의 독립성 확보노력은 적절한가?

- 독립적 감사업무 수행 및 인사, 성과평가 독립성 확보와 관련하여 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 2018년 전체부서 대비 감사부서의 인원비중 및 승진비중은 전년 대비 유사한 수준을 유지하고 있으나, 예산비중은 다소 상승하여 감사부서의 독립성 확보를 위한 노력은 인정된다. 둘째, 안전을 최우선으로 해야 하는 기관에서, 음주상태로 원자력발전소 등 중요설비 및 기기를 정비하는 경우 발생할 수 있는 인적실수에 따른 설비사고 및 안전사고를 예방하기 위하여 상임감사의 적극적인 노력이 있었다. 음주운전 적발 시 혈중 알코올 농도를 포함하여 자진 신고하도록 제도화 하는 등 음주근무를 근절하기 위한 감사활동에 대하여 노조의 심한 반발이 있었으나, 상임감사가 노조의 반발에 엄정 대처하여 노조의 사과문 발표 및 노사 합동 음주근무 근절 자율결의대회를 개최하는 등 감사부서의 독립성 및 위상을 제고한 것은 다른 기관에 모범적인 우수 사례로 인정된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 독립성 제고를 위해 조직, 인사 등 6개 분야에 대하여 제도를 운영하고 있으나, 국제내부감사기준(IPPF)을 준용하여 각 분야에 독립성 지수 평가를 위한 관련 항목을 선정하고, 각 항목에 대한 성과지표를 운영하여 과거와의 비교를 통한 독립성 개선 정도를 파악할 수 있는 체계를 정비할 필요가 있다.

④ 기관의 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 노력 및 성과는 적절한가?

- 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 중대 위법행위 발생 방지를 위한 예방체계를 강화하였다. 중대 위법행위를 채용비리, 최저임금, 조세포탈, 안전환경법규 위반, 양성평등, 고용차별, 회계부정, 불공정거래 등 8대 항목으로 지정하고, 중대 위법행위 척결을 위한 전사적 인식개선활동을 전개하며, 중대 부패범죄 위험성 분석을 통한 취약분야 개선방안을 수립하였다. 둘째, 위법행위 발생 의혹에 적극 대처하도록 감사의무를 충실하게 이행하였다. 채용비리와 사회적 형평 채용에 위반되는 사례에 대하여

자체조사를 실시하는 등 적극적으로 대처하였다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 직원 친인척 관련 채용비리 의혹으로 감사원 감사가 진행 중이기 때문에, 문제된 해당 시점뿐만 아니라 발생 전후로 감사실의 대처가 적절하였는지 엄정하게 평가해보고, 향후 유사한 사례가 발생하지 않도록 제도적인 보완장치를 마련함이 바람직하다.
- 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. 우선 공정채용 프로세스 확립 및 신사업 추진 내실화 등 사회적 요청에 부합하는 현안과제 선정의 적정성이 인정된다. 또한 리스크 관리항목을 34개에서 95개로 확대하고 감사실 분장업무 및 인력 조정, 사업소 자체감사기구 운영 개선 등 내부통제 시스템의 정비를 위한 노력이 인정된다. 이러한 노력은 감사 자원이 매우 한정된 기관의 상황에서 한편으로는 감사 인프라를 확충함과 동시에 사회적 책무와 요구에 부응하고자 노력하였다는 점에서 돋보이는 것으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 외부전문가 참여 확대 노력이 발견되나 감사인력의 부족을 고려할 때 준감사인제도, 외부자문위원회, 임금피크제 적용 직원의 자문위원으로의 활용 등 타 기관의 감사 자원 간접 확대 방법들을 벤치마킹하여 활용하는 방안을 고려하는 것이 바람직할 것으로 판단된다.

② 내부통제시스템이 효과적으로 운영되고 있으며, 성과와 개선노력은 적절한가?

- 내부통제시스템의 효과적인 운영과 성과 및 개선노력과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 우선 해외사업 등 감사사각지대에 대해 현업자율점검체계를 강화하고 특정감사를 2회에서 5회 증가시키는 등 노력이 발견된다. 또한 비위 직원에 대한 인사위원회 회부가 15건에서 33건으로 증가한 동시에 모범사례 발굴이 4건에서 10건으로 증가하는 등 신상필벌의 원칙에 부합하는 감사활동을 균형 있게 전개한 점이 인정된다. 나아가 이사회 참여의 의견개진, 일상감사를 통한 행/재정상 조치 등 상임감사의 다양하고 실질적인 경영전제 및 지원활동 실적이 인정된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점과 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 해외출장여비 부당지급, 대학학자금 부적정 대부 등 고위험 분야로 분류된 사안들은 그간 사회적으로 이미 많은 지적을 받아온 부분으로서 보다 시급하게 해소되었어야 하는 부분이라는 점에서 향후 이러한 부분에서의 비위 근절을 위한 보다 적극적인 관리감독이 이루어질 필요가 있는 것으로 판단된다.

③ 내부감사결과물에 대한 공유 및 피드백 활동은 적절한가?

- 내부감사결과물에 대한 공유 및 피드백 활동과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 우선 3건의 적극행정면책신청에 대한 검토를 통해 이를 인용하여 제도의 실효성을 확보하고 구성원들에게 긍정적 피드백을 제공한 부분이 인정된다. 또한 내부직원 신고가 2017년 3건에서 2018년 15건으로 증가하고, 그에 따른 실질적인 조치들이 이루어진 부분이 인정된다. 나아가 감사결과의 공정성 및 수용성 제고를 위해 외부전문가 참여를 확대하고 감사결과심의위원회 활동을 활성화하는 등 피드백 시스템을 개선하고자 노력한 점이 발견된다. 이러한 피드백 활동의 결과는 향후 한정된 감사 자원으로도 내부통제 시스템의 성과 향상을 가져올 수 있을 것으로 기대된다는 점에서 바람직하다고 판단된다.
- 다만, 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다.

감사결과에 대한 수용성과 감사만족도의 취약 부분을 보다 세밀하게 진단하여 맞춤형 피드백 전략을 수립하고 관리해나가는 노력이 바람직할 것으로 판단된다. 또한 적극행정면책제도의 운영에 있어서 신청면책과 더불어 직권면책을 강화함으로써 제도의 내실화도 기함과 아울러 직원들에 대한 간접적 교육 기능도 수행되도록 운영하는 것이 바람직할 것으로 판단된다.

④ 방만경영 예방, 적발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 방만경영의 예방, 적발을 위한 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 기관의 특성을 반영한 방만경영 정의를 정립하였으며 위험유형을 파악하고 효과적인 예방 및 적발을 위한 전략체계를 운영하였다. 익명신고센터의 처리기준 제정, 접근성 제고 및 홍보 강화 등으로 인해 내부신고실적이 3건에서 15건으로 크게 증가하는 등 내부신고제도의 활성화를 위해 노력하였다. 일상감사 체크리스트를 개정하고 감사대상을 확대하여 일상감사의 건수 및 의견제시가 증가하였다. 또한 방만경영 외부지적사항이 전무한 점, 방만경영 예방과 적발의 성과가 전년대비 크게 증가하여 총 62.6억원의 예산 절감 효과를 거둔 것은 긍정적이다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 임직원 관련 사고발생 건수가 감소하였으나, 여전히 7건 발생하였다는 점은 방만경영 예방 및 적발활동의 성과가 미흡한 것을 반영한다고 판단된다. 철저한 원인분석과 제도적 개선방안의 모색을 통해 유사사례 재발방지 노력이 필요하다. 자율점검의 실효성을 제고하기 위해서 현업부서에서 사용하는 방만경영 예방 체크리스트 전체를 e-감사시스템에 탑재하여 현업부서의 자율점검과 감사실의 사후관리가 시스템 상에서 실시될 수 있도록 자율점검시스템을 고도화할 필요가 있다. 또한 방만경영 관련 예방교육의 성과 측정 및 평가, 그리고 교육계획 수립에 있어 교육성과 평가 결과의 반영 측면이 미흡한 것으로 판단된다. 방만경영 예방교육의 실효성을 제고하기 위해 교육의 성과를 평가하고 이를 교육계획 수립 및 개선에 환류하는 노력이 필요하다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “내부통제 기능강화” 지표에 대하여 “B+”로 평가한다.

3

기금관리형

- 28. 공무원연금공단
- 29. 국민연금공단
- 30. 국민체육진흥공단
- 31. 근로복지공단
- 32. 기술보증기금
- 33. 사립학교교직원연금공단
- 34. 신용보증기금
- 35. 예금보험공사
- 36. 중소벤처기업진흥공단
- 37. 한국무역보험공사
- 38. 한국자산관리공사
- 39. 한국주택금융공사

28. 공무원연금공단

❖ 평가결과요약

평가범주	평가지표	가중치		등급
		비계량	계량	
감사역량	감사의 전문성 확보	25		C
	감사의 윤리성 및 독립성 확보	25		C
	소 계	50		
직무수행성과	내부통제 기능강화	20		C
	내부감사 운영성과 및 사후관리의 적정성 (감사원 자체감사활동 심사결과 반영)		25	20.80
	기관의 청렴도 (국민권익위원회의 청렴도 측정결과 반영)		5	3등급
	소 계	20	30	
전체 합계		70	30	

1. 감사의 전문성 확보

① 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 노력 및 성과와 관련하여 상임감사의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 상임감사는 감사자문회의를 정기화하고 주요사안에 대한 수시자문을 확대하는 동시에 청렴시민감사관을 감사 계획 수립과 실행 시 참여하도록 함으로써 감사처분에 대한 전문성을 확보하기 위하여 노력하였으며 내부통제 개선방안 도출 및 중장기감사전략 개선 등 6건의 감사자문의견을 반영한 점이 긍정적으로 평가된다. 둘째, 감사인력의 근속기간을 3년에서 5년으로 상향 개정하고 감사인의 다면평가 배제조항을 신설하였으며 감사인 감사활동비를 인상하는 등 감사인에 대한 보수·인사 정책을 강화함으로써 감사인력을 확보하기 위한 제도를 보완한 점이 인정된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 상임감사는 외부 전문교육을 이수하고 자격증을 취득함으로써 감사 분야에 대한 전문성을 향상하기 위하여 노력한 점은 인정되나, 감사철학을 바탕으로 역량을 진단하고 교육프로그램에 연계하는 맞춤형 교육계획을 수립하지는 못하였다. 감사철학과 방향을 반영한 역량진단모형을 구축하고 상임감사의 보유 역량과 취약역량을 파악하여, 이를 바탕으로 체계적인 교육계획을 수립하고 이수함으로써 감사의 전문성을 강화하기 위해 노력해야 할 것이다. 둘째, 전문 감사인력을 충원하려는 노력이 다소 미흡하였다. IT 분야에 대한 감사 전문인력이 충원되지 못하고 있으며 감사 전문직위제를 활용하여 감사인력 풀을 확대하였으나 확대 규모가 여전히 미흡하다. 기관의 업무 범위와 감사계획을 고려하여 필요한 전문분야 및 인력 수요를 체계적으로 파악하고 이를 확보하기 위한 제도적 장치를 보완하여 감사인력의 전문분야를 확대할 필요가 있다.

② 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사실의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사실의 다음과 같은 노력과 성과를

인정한다. 첫째, 감사인의 전문역량 자가진단 결과를 바탕으로 교육계획을 수립 하였으며 교육계획 이수 이후 전문역량을 재진단하여 차년도 교육계획에 반영 하는 자기주도 역량강화 교육프로그램을 운영한 점은 긍정적으로 평가된다. 체계적인 교육프로그램 운영을 통하여 감사 관련 전문자격증 취득 개수가 대폭 증가하였다. 둘째, 감사마감회의 결과를 기록하도록 감사규칙을 개정하고 적극행정면책 지원을 위한 내부변호인제도를 도입하는 등 감사의 수용성을 제고하기 위하여 관련 제도를 보완하였다. 감사결과 증거서류를 문서화하고 감사 지적사항 재발 방지를 위한 규정을 마련한 점 역시 감사업무의 전반적인 개선에 기여 하였다고 판단된다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 기관은 감사의 품질을 제고하기 위하여 다각적이고 체계적인 노력을 기울일 필요가 있다. 감사만족도 측정 방식이 객관식 설문조사 결과를 바탕으로 하고 있어 파악할 수 있는 정보의 양이 충분하지 않으므로, 감사 종료 후 심층 인터뷰 등을 도입하여 수집한 의견과 내부품질평가를 통해 도출한 개선 권고사항들을 더욱 적극적으로 환류 하여 감사계획을 수립해야 할 것이다. 또한, 감사품질경진대회 등 감사의 품질을 제고하기 위한 효과적인 유인제도를 활성화하며, 감사제도의 지속적인 개선을 통하여 감사 프로세스의 고객 지향성을 강화해야 할 것이다. 둘째, 타 기관 인력을 기관 감사에 활용하고 기관 감사 인력이 3개 기관 감사에 참여하는 등 감사 인력을 상호 지원하였으나, 유사업무를 수행하는 기관과 쌍방향 협력을 통한 감사업무 발굴 및 감사 수행과 같은 적극적인 교차감사 및 협업감사는 다소 미흡하였으므로, 쌍방향 교차감사 및 협업감사를 강화함으로써 감사기법을 공유하고 감사의 전문성을 보완하는 노력을 기울일 필요가 있다.
- 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 상임감사 및 감사부서의 다음과 같은 성과를 긍정적으로 평가한다. 첫째, 전사적 윤리경영 문화 확산을 위하여 상임감사가 솔선하여 현장 순회교육을 시행하였고, 공직자 이해충돌방지 및 민간부문 부정청탁 금지조항을 신설하였으며, 청렴의무 위반조사 및 보고절차를 마련하는 등 윤리규범 개정 노력이 있었다. 둘째, 감사인 윤리성 확보를 위하여 이해관계 감사인 제척 및 회피신청, 감사인의 감사거부권 보장 및 독립성 침해 시 보고절차의 명시 등 복무관리 시스템을 개정하여 운영한 노력이 인정된다.
- 다만, 평가결과 다음의 영역에 대해서는 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 윤리기준 교육과 관련하여 전 직원을 대상으로 하는 윤리성·독립성 교육이 이벤트성, 일회성으로 추진되고 있어서, 윤리기준의 조직 내 확산 목적을 달성하기에 추가적인 노력이 필요하다. 그리고 대내외적으로 윤리기준을 확산하기 위한 노력의 일환으로 사회적 가치와 연계한 사회공헌활동이 중요한 기능을 함에도 이와 관련된 활동이 다소 미흡하다. 기관의 특성에 맞는 사회공헌활동을 계획하고 이행하기 위한 노력이 필요하다. 그리고 상임감사의 윤리기준 준수노력에 대하여 내·외부로부터의 객관적인 평가와 환류 프로세스를 운영하는 등 윤리기준 준수 활동의 지속적인 개선과 확대를 위한 노력을 강화할 필요가 있다.

② 윤리경영 지원을 위한 감사의 활동과 노력 및 성과는 적절한가?

- 윤리경영을 위한 경영진과 감사부서의 협업 추진체계의 구축, 윤리규정의 정비와 청렴·반부패 교육 강화 등 윤리경영 지원을 위한 노력에 대하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 윤리경영 추진전략과 연계한 전사 참여형 부패방지시스템 구축과 관련하여 반부패 과제발굴 및 이행시스템

을 구축하여 운영하였고, 갑질근절 추진계획을 수립하여 운영한 성과가 인정된다. 둘째, 재해보상과 관련하여 재해 인정기준을 개선하고 자산운용과 관련하여 의결권 행사 및 책임투자 프로세스를 보완하여 주요사업의 투명성 제고 및 대내외 이해관계자 윤리경영 협력 확대를 위한 노력이 인정된다.

- 다만, 평가결과 다음의 영역에 대해서는 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 윤리경영을 위한 전략의 수립과 세부 추진 활동 과제의 설정과 관련하여, 추진과제의 내용이 유사하거나 선언적인 내용이 포함되어 있어, 개선의 여지가 존재한다. 윤리경영을 근본적으로 지원할 수 있고, 결과에 대한 올바른 평가와 환류가 이루어질 수 있는 개선이 필요하다. 윤리경영 추진조직에 외부 전문가 조직의 활용을 확대할 필요가 있으며, 윤리경영 지원에 대한 환류와 관련하여 자체 설문으로 시행되는 평가 이외에 외부의 전문가 조직에 의한 객관적인 평가를 도입하는 등 대외적으로 윤리경영의 신뢰성을 제고하기 위한 노력이 요구된다.

③ 감사의 독립성 확보노력은 적절한가?

- 상임감사의 실질적인 권한을 보장하고 부여된 권한을 독립적으로 행사함으로써 경영진의 활동을 견제하고 제언하기 위한 노력에 대하여 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 감사기구의 독립적인 업무수행을 위하여 업무·회계감사권, 인력·예산 요청권, 감사처분 요구권 등의 제도를 보완한 점이 인정된다. 둘째, 감사인에 대한 인사정책과 관련하여 5년 이상 근속확대 보장으로 순환보직에 의한 독립성 저해 요인을 제거하고, 감사인의 업무와 관련한 타 부서의 다면평가 제외, 인사가점의 부여 등은 긍정적인 성과로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음의 영역에 대해서는 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 상임감사와 감사부서의 독립성 확보와 관련하여 규정의 개정을 통한 독립성 확보 노력이 미흡하다. 특히 예산 및 인사와 관련하여 경영진에 대한 요구 권한만 존재하므로, 실질적인 독립성 확보를 위해 원칙적이고 선언적인 수준이 아닌, 세부 업무단위까지 포괄할 수 있는 규정의 개정이 필요할 것으로 판

단된다. 또한 국제내부감사기준(IPPF)에서 정하고 있는 조직, 인사, 성과평가, 예산, 노사, 교육, 권한 등 7가지 항목에 대한 독립성 평가지표를 수립하고, 이를 달성하기 위한 전반적인 제도개선의 노력이 필요하다. 상임감사가 경영진의 업무에 대한 독립적인 견제활동을 보여주는 실적이 있으나, 성과분석 측면에서 다소 미흡한 것으로 평가된다. 상임감사의 견제활동이 포괄적으로 이행될 수 있고, 이에 대한 환류가 올바르게 반영될 수 있는 내부 프로세스의 보완이 필요하다.

④ 기관의 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 노력 및 성과는 적절한가?

- 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 노력과 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 상임감사는 연기금 최초로 탈석탄 투자 선언을 하고 사회적책임투자(SRI) 확대를 제언하는 등 공적 기금의 사회적 역할을 강화하기 위하여 노력한 점은 긍정적으로 평가된다. 사회적책임투자 확대의 진행 상황을 주기적으로 검토하여 기금운용 기관으로서의 사회적 책무를 강화하고 도입 예정인 스튜어드십코드의 정착을 위해 노력해야 할 것이다. 둘째, 여성 직원 근무평정 차별을 방지하기 위한 노력과 성과가 인정된다. 출산과 육아휴직으로 인해 인사고과에 불이익이 발생하고 승진이 제한되는 경향을 파악한 결과, 이러한 인사고과의 불이익을 배제하고 남녀직원의 동등한 평가를 보장함으로써 여성 관리자 비율이 지속적으로 증가하였다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 사회적 책무 위험요인에 대한 체계적 접근과 관리가 미흡하다. 공공기관이 준수해야 하는 다양한 사회적 책무 가운데 기관의 특성과 설립목적 등을 고려할 때 우선순위가 높고 발생 가능성이 큰 사회적 책무 위험요인과 상대적으로 우선순위가 낮고 발생 가능성이 적은 사회적 책무 위험요인을 구분하여 체계화하고, 중요도가 높은 사회적 책무 분야에 우선적으로 감사자원을 배분하는 등, 사회적 책무에 대한 관리를 고도화하고 이를 감사계획에 연계하여 운영할 필요가 있다. 둘째, 회계부정, 불공정거래 행위 등에 대한 점검과 제도 개선이 미흡하므로, 해당 분야에 대한 위반 사항이나 문제 발생 가능성은 없는지 점검하고 필요한 경우 제도적 보완을 시행하는 등의 노력을 기울일 필요가 있다.

- 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. 감사환경을 반영해서 감사 전문역량 관리체계 구축(Guaranty of Audit), 부패 방지체계 강화(Elimination of Fraud), 사전 예방체계 고도화(Prevention of Risk), 사회적 가치 지원 활성화(Support of Social Responsibility)의 4대 감사 전략목표(GEPS)를 설정하고 각각의 전략과제를 추진하였다. 시급성, 효과성 등을 감안하여 핵심 현안과제를 연금지급의 정확성 제고 등 2개로 압축하여 집중관리한 점은 바람직하다고 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 감사목표를 공단의 약칭 영문 명칭(GEPS)에 맞춰 다소 작위적으로 설정하다 보니, 4가지 감사목표에 대한 구체적인 실행계획이나 성과가 분명하게 드러나지 않고 있는 것으로 보인다. 감사목표에 따른 전략과제의 연차별 계량목표를 설정하고 목표달성 여부를 주기적으로 점검하여 다음 연도에 반영하여 보완 발전시키는 등 실제로 조직의 내부통제 강화로 연계되기 위한 세밀한 실행체계를 수립할 필요가 있다. 감사계획 등 기본 프로세스별로 외부 전문가를 적극 활용하고는 있으나, 감사의 위험요인이 상존해 있음을 감안하여 중장기 현안과제 선정이나 위험요소 분류 등 내부통제 시스템의 설계·운용·개선 전반에 있어 관련 외부 전문가나 교차감사 등 타 기관과의 정보교류를 통한 의견 반영 등 외부의 시각이 더욱 충분히 반영될 필요가 있다고 판단된다.

② 내부통제시스템이 효과적으로 운영되고 있으며, 성과와 개선노력은 적절한가?

- 내부통제시스템의 효과적인 운영과 성과 및 개선노력과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 일상감사를 강화하여 심사횟수가 대폭 증가('17년 355건 → '18년 501건)한 것은 예방감사 측면에서 긍정적으로 보인다. 민원 처리순서 준수 등 투명성 저해요인 15종을 발굴하여 컴플라이언스시스템에 반영('18.4)한 것도 평가할 만하다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 상임감사의 내부신고제도 교육, 모의신고훈련 실시 등 내부자신고 활성화 노력에도 불구하고 포상기준에 일치하는 신고나 부조리 공익제보가 저조한 바, 그 원인을 철저히 분석하여 이를 활성화하기 위한 조직문화의 혁신 및 관련규정 개정 등 제도개선이 요구된다. 현재 경영지원실과 감사실로 이원화되어 있는 신고채널을 통합 운영한다든지 감사 핫라인, 청렴우체통 등 신고자의 익명성이 보장되는 다양한 신고채널을 운영하는 것도 하나의 대안이 될 수 있을 것이다. 일상감사 강화 등 예방적 내부통제를 중시하고 있으나, 직원들의 신청에 의한 자발적인 컨설팅 감사 측면은 다소 부족한 것으로 보인다. 적극행정의 면책범위를 확대하고 책임감경제도의 도입, 외부전문가로 구성된 면책심사위원회 구성 등 적극적인 대책을 강구하는 것이 바람직할 것으로 판단된다. 내부통제 강화를 위하여 관련 규정에 대한 제·개정이 활발히 이루어지고 있으나, 그 운용 효과에 대한 체계적인 관리는 미흡한 것으로 보인다. 법률, 회계 전문가, 청렴시민감사관 등을 활용하여 규정에 대한 부패영향평가를 정기적으로 실시하는 것이 바람직할 것으로 판단된다.

③ 내부감사 결과물에 대한 공유 및 피드백 활동은 적절한가?

- 내부감사결과물에 대한 공유 및 피드백 활동과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 이행관리책임제의 체계적인 관리로 감사결과 처분요구를 100% 이행하였다. 최근 5년 자체감사 지적 반복사례 90건을 전 직원이 공유함으로써 반복지적 유사사례가 감소('17년 17건 → '18년 5건)한 점도 긍정적이다.

- 다만, 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 채용비리 등 사회적 문제가 된 주요 이슈나 최근 수년간의 주요 감사 중 반복적으로 지적되는 사례에 대해서는 외부 자문이나 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 경영전제 역할을 더욱 적극적으로 수행하는 것이 바람직할 것이다.

④ 방만경영 예방, 적발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 방만경영의 예방, 적발을 위한 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 경영환경의 변화를 반영하여 방만경영을 재정의하고 위험요소 현행화를 실시하였으며, 방만경영 예방 일상감사 체크리스트를 확대 개편하였다(75 → 157개). 아울러 위험수준에 따라 위험요소를 체계적으로 분류하고 이에 따라 맞춤형 통제 장치를 운영하는 등 감사자원의 효율적 배분을 위한 노력을 기울였다. 방만경영 예방을 위한 일상감사를 강화하여 일상감사를 통한 재무성과(341 → 731백만 원)가 전년 대비 향상된 실적을 거두었다. 한편 ‘유사·반복 지적사항 재발 건’을 성과지표로 설정·관리하고 감사지적 사항 재발에 대한 부서평가점제를 실시하는 등 동일 또는 유사 지적사항 재발 방지 노력을 강화하였다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 4개의 방만경영 ‘중점 관리항목’이 존재하나, 방만경영 예방 실적은 2개 관리항목에만 한정되었다. 향후 나머지 항목들에 대한 예방 노력을 강화함으로써 방만경영 예방 활동의 실효성을 제고할 필요가 있다. 한편 방만경영 예방 체크리스트와 체크리스트 운영의 고도화가 요구된다. 현업부서 자가점검 체크리스트, 방만경영예방 감사 체크리스트 모두 위험수준, 발생가능성 등 해당 위험요인에 대한 기본적 정보를 제공하고 있지 않아 체크리스트 활용을 통한 예방의 효과가 다소 제한될 여지가 존재한다. 아울러 현업부서 자가점검 체크리스트가 e-감사시스템에 탑재되어 운영되고 있지 않아 현업부서에 의한 자가점검과 이에 대한 감사부서의 확인·점검 활동이 효율적으로 이루어지지 못할 우려

가 크다. 상임감사를 중심으로 방만경영 관련 교육을 비교적 적극적으로 실시하고 있으나 교육성과에 대한 체계적인 평가·분석·환류 노력은 이루어지고 있지 못한 상황이며, 향후 이에 대한 적절한 조치가 요구된다.

- 이상의 결과를 종합하여 볼 때 “내부통제 기능강화” 지표에 대하여 “C”로 평가한다.

29. 국민연금공단

❖ 평가결과요약

평가범주	평가지표	가중치		등급
		비계량	계량	
감사역량	감사의 전문성 확보	25		B ⁺
	감사의 윤리성 및 독립성 확보	25		B ⁰
	소 계	50		
직무수행성과	내부통제 기능강화	20		B ⁰
	내부감사 운영성과 및 사후관리의 적정성 (감사원 자체감사활동 심사결과 반영)		25	21.50
	기관의 청렴도 (국민권익위원회의 청렴도 측정결과 반영)		5	2등급
	소 계	20	30	
전체 합계		70	30	

1. 감사의 전문성 확보

① 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 노력 및 성과와 관련하여 상임감사의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 상임감사는 경영견제와 지원자 역할이라는 감사철학을 바탕으로 구축한 역량진단모형을 통해 역량 자가진단을 실시하였다. 분석 결과 약점으로 파악된 감사 기반 지식과 직무 지식을 보완하기 위하여 실무자 학습활동에 직접 참여하고 감사 전문교육에 참여하여 감사자격증을 취득하는 등 전문성을 강화하기 위하여 적극적으로 노력하였다. 둘째, 감사영역별 특성과 환경을 고려하여 기금운용 분야 전담 변호사를 채용하고 제도·기관운영의 변화에 따라 감사실에 필요한 전문인력을 충원하는 등 감사전문가를 확보하기 위한 전략적인 대응이 긍정적으로 평가된다. 셋째, 기금운용 분야 감사에 디지털포렌식 전문가와 시민감사관을 투입하여 감사의 전문성과 수용성을 제고하였고 실지감사에 투입된 시민감사관의 개선 권고사항을 수용하여 관련 규정을 개정함으로써 기금운용을 포함한 기관운영 전반에 대한 제도를 개선하였다. 넷째, 감사자문위원회의 규모를 대폭 확대하여 반부패 전문가, 지역청년대표, 여성위원 등을 추가함으로써 다원성을 강화한 점이 인정된다. 자산별 기금감사체계를 개편하고 미래위험대비 현안 과제의 실적점검을 강화하는 등 자문 의견을 실제 감사계획에 반영하려는 노력이 수반되었다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 감사실 근무 인원의 평균 근속기간이 3년에 미치지 못하고 있다. 감사인에 대한 보수·인사 우대정책을 강화하여 감사인 근속기간을 확대하고 감사인의 역량을 축적할 수 있도록 해야 할 것이다. 둘째, 상임감사는 현행 투입지표 위주로 구성된 성과지표를 개선하여 성과평가 체계를 고도화해야 할 것이다. 교육시간, 자격증 취득, 장기 재직 감사인 수 등의 성과지표는 감사와 감사실의 전문성을 파악하는 데에는 한계가 있으며, 감사전문성 제고 노력 지수는 복합지표로 관리하고는 있으나 감사만족도 설문 조사 결과와 외부전문가 감사참여횟수 등에 기초하고 있어 여전히 정확한 성과정보를 파악하기 어렵다. 감사

전문성을 객관적으로 파악할 수 있는 성과지표를 발굴하고 성과를 분석하여 인적자원관리 전략과 감사제도 개선에 적극적으로 환류하려는 노력이 필요하다.

② 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사실의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사실의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 6대 핵심역량을 정의한 국민연금 감사인 역량진단 모형을 설계하고 감사인의 자가진단과 부원 간 상호 역량진단을 통해 종합진단 결과를 도출한 다음 이를 개인별 교육 프로그램에 반영한 점이 긍정적으로 평가된다. 둘째, 감사실의 전문성 제고를 위하여 개인별 맞춤형 교육 도입, 감사 전문성 공유 및 전파 활성화, 신입 감사인에 대한 체계적 지원이라는 3대 개선방안을 마련하고, 특히 신입 감사인을 위한 e-감사업무 매뉴얼을 기관 최초로 제작하여 감사업무에 대한 체계적인 역량을 지원한 점이 인정된다. 내부 학습조직의 운영방식을 토론방식으로 확대하고 전문교육과 연계하는 등의 노력에 더하여 학습조직 운영의 결과를 실제 감사계획 수립과 제도 개선에 반영할 수 있도록 연계성 강화 노력을 지속적으로 추진할 필요가 있다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 기관은 감사의 품질을 제고하기 위하여 다각적이고 체계적인 노력을 기울일 필요가 있다. 심층 인터뷰를 통해 수집한 의견과 내부품질평가를 통해 도출한 개선 권고사항을 더욱 적극적으로 환류 하여 감사계획을 수립해야 할 것이다. 또한, 감사의 전문성을 강화하기 위한 효과적인 유인제도를 발굴하고 감사제도의 지속적인 개선을 통하여 감사 프로세스의 고객 지향성을 강화해야 할 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 상임감사 및 감사부서의 다음과 같은 성과를 긍정적으로 평가한다. 첫째, 상임감사는 윤리·청렴·사회적 가치의 인식 제고를 위하여 기관 직원뿐만 아니라 용역업체 직원들에 대해서도 소통중심의 현장지도를 수행하였고, 감사인에 대한 엄격한 복무관리 규정의 제정 등 감사인의 윤리기준을 제도화하여 윤리의식 점검체계를 운영함으로써 윤리기준 확립을 위한 실질적인 토대를 마련하였다. 특히 기금정보의 부정한 활용과 관련하여 기금내부정보 활용 사적거래점검, 기금정보시스템 권한부여 적정성 점검 등의 예방활동을 수행한 점이 긍정적으로 평가된다. 둘째, 윤리기준의 준수를 위한 대외적인 활동으로 지역 소외계층에 대한 나눔 실천 노력이 있었다. 특히 지역사회를 기반으로 일회성이 아닌 지속가능한 수준의 실천활동을 추진함으로써, 궁극적으로 사회적 가치 실현과 연계하는 노력이 긍정적으로 평가된다. 그리고 사회적 가치 실현 사례를 적극 발굴하여 공유하며, 감사의 전 과정에서 사회적 가치 실현을 점검하는 프로세스를 구축한 점은 모범적인 사례로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음의 영역에 대해서는 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 윤리기준의 준수 및 조직 내 확대와 관련하여, 기관에 부여된 국민적인 수탁의무의 중요성을 고려하면서, 국민연금이 거래하는 투자회사를 포함한 다수의 이해관계자들에 대한 윤리성과 독립성을 점검하는 절차를 확대할 필요가 있다. 이해관계자들의 윤리성과 독립성을 엄격하게 점검하고 모니터링하여 실무에 반영하는 시스템과 프로세스를 개선하여 예상하지 못한 윤리성 및 독립성과 관련된 외부 위협요인을 사전에 방어할 수 있는 노력이 필요하다.

② 윤리경영 지원을 위한 감사의 활동과 노력 및 성과는 적절한가?

- 경영진과 감사부서의 협업 추진체계의 구축과 현장경영과 내부소통을 통한 청

렴문화 확산 주도, 윤리규정의 정비와 청렴·반부패 교육 강화 등 윤리경영 지원을 위한 노력에 대하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 사회적가치실현단을 신설하고 윤리경영 컨트롤 타워의 기능을 부여함으로써 윤리경영이 시스템적으로 운영되고 관리될 수 있는 기반을 구축한 성과와 상임감사 직속의 독립적인 조직을 구성하고 운영함으로써 윤리경영을 촉진하는 성과가 있었다. 특히 윤리경영의 수준을 운영 차원에서, 행동강령이행 차원에서 그리고 인권경영 차원에서 진단하여 환류 하는 노력이 인정된다. 둘째, 상임감사 주도로 취약분야 중심의 25개 과제를 발굴하여 이행하는 등 윤리경영과제 전 과정을 상임감사가 직접 관리하는 솔선수범의 노력이 있었으며, 청렴생태계 조성을 위하여 지역사회를 중심으로 하는 다양한 청렴문화 홍보활동을 기획하여 운영한 점이 인정된다. 그리고 윤리의식 내재화를 위한 노력으로 상담인프라를 구축하여 행동강령 실천을 지원한 성과가 인정된다.

- 다만, 평가결과 다음의 영역에 대해서는 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 윤리경영지원을 위한 자문조직에 외부전문가의 참여와 실효성 있는 활동을 확대하여 기관이 수행하는 윤리경영의 객관성과 신뢰성을 높이기 위한 추가적인 노력이 필요하다. 아울러 윤리경영지원을 위한 상임감사의 노력에 대한 객관적인 평가와 환류를 실시함으로써 상임감사와 감사실의 실질적인 성과를 측정하고 윤리경영 지원을 위한 노력을 개선할 수 있는 환경을 조성할 필요가 있다. 추가적으로 고위직에 대하여 실시하고 있는 청렴도 평가와 환류 프로세스를 보다 확대하여 운영함으로써 상위에서 솔선수범하는 윤리경영의 모습을 구현하기 위한 지속적인 노력이 필요하다.

③ 감사의 독립성 확보노력은 적절한가?

- 감사의 실질적인 권한을 보장하고 부여된 권한을 독립적으로 행사함으로써 경영진의 활동을 견제하고 제언하기 위한 노력에 대하여 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째 국제내부감사기준(IPPF)에서 정하고 있는 조직, 인사, 성과평가, 예산, 노사, 교육, 권한 등 7가지 항목에 대하여 상임감사와 감사실의 독립성 평가지표를 수립하여 운영하고 있으며, 독립성 확보를 위하여 요구되는 사항들을

규정에 반영하는 등 제도적 개선이 있었다. 특히 감사인의 정보 접근 권한을 강화하는 반면 감사처분에 대한 재심기간을 확대하여 수감인의 권리보호를 강화하는 균형적인 제도의 개선으로 독립성 확립과 동시에 업무 효율을 개선하는 성과가 있었다. 둘째, 감사인의 선발, 근속, 근무평정을 포함하여 인사 관련 전 분야에서 독립성을 유지하려는 노력이 있었다. 특히 평가와 관련하여 감사인을 내부경영평가에서 제외하는 것에 추가하여 기관 전체 경영평가결과와의 연계도 폐지하여 독립성 확립의 기반을 마련한 성과가 인정된다.

- 다만, 평가결과 다음의 영역에 대해서는 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 상임감사가 이사회, 임원회의에 참석하고 의견을 제시하는 활동, 감사인의 일상감사를 활용하여 의견을 제시하는 활동 등 경영진의 업무에 대한 경영견제 능력을 보여주는 사례가 있으나, 이를 보다 확대하고 체계적으로 관리하고 환류할 수 있는 프로세스 및 실적평가시스템 구축을 고려할 필요가 있다. 그리고 독립성 확보 차원에서 감사부서를 전문가 조직으로 육성하기 위한 보다 차별화된 교육훈련 제도를 계획하고 운영할 필요가 있다.

④ 기관의 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 노력 및 성과는 적절한가?

- 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 노력과 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 상임감사는 공공기관의 사회적 책무 가운데 기관의 취약성과 위험성이 높은 분야에 대한 우선순위를 선정하고 세부 점검대상과 방법을 확정된 후 이를 연간 감사계획에 보완하여 반영하는 등 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 계획을 체계적으로 수립하여 접근한 점이 긍정적으로 평가된다. 둘째, 중점점검 대상으로 선정한 채용 공정성, 양성평등, 안전환경, 공정거래 분야에서 특별점검과 감사를 실시하고 인사규정 및 채용기준 규정 개선, 성희롱·성폭력 관련 지침 개정, 기금운용 BCP 포털 및 재난대응 통합표준 행동 매뉴얼 구축, 계약 관련 불공정 여부 사전검토제 도입 등 다각적으로 제도 개선과 시스템 구축을 위해 노력한 점이 인정된다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필

요가 있다. 첫째, 기관의 업무 대상과 특성을 고려할 때 정보 보안과 관련된 사회적 책무 준수를 위한 제도적 개선이 다소 미흡하다. 개인정보유출 예방을 위한 시스템을 개선한 점은 인정되나, 향후 개인정보 보안 분야에 대한 위반 사항이나 문제 발생 가능성은 없는지 지속적으로 점검하고 필요한 제도적 보완을 시행하는 등의 노력을 강화할 필요가 있다. 둘째, 여성관리자 비율이 과거에 비해 확대되고 일·가정 양립을 위한 제도를 도입하여 운영하는 점은 인정되나, 여성 인력에 대한 적극적인 육성정책의 수립을 통해 여성 관리자 비율을 지속적으로 확대하는 동시에 일·가정 양립을 위한 제도를 발굴하여 운영함으로써 공공기관의 사회적 책무 역할을 강화하기 위해 노력해야 할 것이다.

- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “감사의 윤리성 및 독립성 확보” 지표에 대하여 “B⁰”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. 혁신지향의 감사전략으로 경영혁신을 위한 전략적 감사, 내부통제 고도화, 사회적 가치 실현 지원, 감사역량 강화의 4대 전략방향을 설정하고 13개 세부 추진과제를 추진하였다. 중장기 위험분석과 전략적 판단을 통해 핵심 현안과제를 연금지급 정확성 제고 등 3개로 압축하여 집중관리한 점은 바람직하다고 평가된다. 정보유출 등 고위험요소에 대한 내부통제 집중관리도 적절한 것으로 보인다. 특히, 퇴직자 표준 통제절차를 정비하여 정보유출 점검, 보안교육, 이해상충 점검 등 퇴직처리 전 과정을 관리한 점이 긍정적이다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 4가지 감사방향에 대한 구체적인 실행계획이나 성과가 분명하게 드

러나지 않고 있는 것으로 보인다. 감사방향에 따른 전략과제의 연차별 계량목표를 설정하고 목표달성여부를 주기적으로 점검하여 다음 연도에 반영하여 보완 발전시키는 등 실제로 조직의 내부통제 강화로 연계되기 위한 세밀한 실행체계를 수립할 필요가 있다. 감사계획 등 기본 프로세스별로 외부 전문가를 적극 활용하고는 있으나, 공단 조직 및 인력규모가 방대하고 기금 규모가 급증하는 속 성장 감사의 위험요인이 상존해 있음을 감안하여 중장기 현안과제 선정이나 위험요소 분류 등 내부통제 시스템의 설계·운용·개선 전반에 있어 관련 외부 전문가나 교차감사 등 타 기관과의 정보교류를 통한 의견 반영 등을 통해 외부의 시각이 더욱 충분히 반영될 필요가 있다고 판단된다.

② 내부통제시스템이 효과적으로 운영되고 있으며, 성과와 개선노력은 적절한가?

- 내부통제시스템의 효과적인 운영과 성과 및 개선노력과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 기금 입찰 제안평가 입회 체크리스트 등 감사 체크 리스트의 점검항목을 세분화하여 민자법인 4개사를 전수 감사한 결과, 부당 집행된 1,080백만 원을 환수 요구하는 등의 성과를 거양한 점이 긍정적이다. 갑질 예방을 위한 불공정 계약여부 사전검토제도를 도입하여 기관의 공정성을 높이기 위한 노력을 기울인 점 또한 긍정적이다. 특히, 1, 2급 승진인사 시 청렴성 검증을 신설하도록 경영건제 역할을 적극적으로 수행한 감사의 역할은 평가할 만하다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 외부 익명신고 채널(‘헬프라인’) 운영으로 부조리신고가 활발히 이루어지고는 있으나(136건), 포상기준에 일치하는 신고가 없어 포상이 이루어지지 않는 등 실질적인 재정개선 성과가 미미한 바, 그 원인을 철저히 분석하여 이를 활성화해 나가기 위한 조직문화 혁신 및 더욱 적극적인 제도개선 방안 마련이 요구된다. 포상기준을 개선하고 포상 조치를 널리 홍보하거나 익명 모의신고 훈련, 익명신고에 대한 신뢰도 조사를 실시하는 것도 좋은 방안이 될 수 있을 것이다. 일상감사 강화 등 예방적 내부통제를 중시하고 있으나, 직원들의 신청에 의한 자발적인 컨설팅감사를 보다 활성화하기 위해 컨설팅감사의 절차, 방법 등

을 명확하게 기준화할 필요가 있다. 내부통제 강화를 위하여 관련 규정에 대한 제·개정이 활발히 이루어지고 있으나, 그 운용 효과에 대한 체계적인 관리가 다소 미흡한 것으로 보인다. 내부감사인뿐 아니라, 법률, 회계 전문가, 청렴 시민 감사관 등을 활용하여 규정에 대한 부패영향평가를 정기적으로 실시하는 것이 바람직할 것으로 판단된다.

③ 내부감사 결과물에 대한 공유 및 피드백 활동은 적절한가?

- 내부감사결과물에 대한 공유 및 피드백 활동과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 감사사례 e-book을 제작 배포하고 신규 보직자를 대상으로 유사·반복 사례 처리 안내 등의 자가점검 메일링 서비스를 실시하는 등 감사결과 공유 및 사후조치를 강화하였다. 수감부서에 대한 심층 인터뷰를 통해 감사결과에 대한 만족도 조사를 실시한 점이 긍정적이다.
- 다만, 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 사회적 문제가 된 주요 이슈나 최근 수년간의 주요 감사 중 반복적으로 지적되는 사례에 대해서는 이를 객관적으로 분석하여 내부통제시스템에 적절히 반영함으로써 재발을 방지하는 환류체계를 보다 강화해 나갈 필요가 있다. 이사회나 경영전략회의에서 감사가 대안을 제시함에 있어 핵심적인 사례로서 재발이 우려되는 사안에 대해서는 경영건제 역할을 더욱 적극적으로 수행하는 것이 바람직할 것이다.

④ 방만경영 예방, 적발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 방만경영의 예방, 적발을 위한 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 경영환경의 변화를 반영하여 방만경영을 재정의하고 위험요소 현행화를 실시하였으며, 보다 정교한 분석방법을 적용하여 요소별 위험수준을 평가하고 방만경영 감사 체크리스트를 전년 대비 대폭 확대하는 등 방만경영 리스크관리체계를 강화하였다. 방만경영 예방과 관련하여 매월 5일을 방만경영 예방의 날로 지정하여 부서별로 차별화된 방만경영예방 자가점검 체크리스트를 활용하

여 자가점검을 실시하였고, 일상감사를 강화하여 전년 대비 향상된 예산절감 실적(851 → 1,108백만 원)을 거두었다. 또한 IT를 활용한 상시 모니터링을 강화하여 e-감사 자율시정(541 → 667건)과 e-감사 재정성과(540 → 569백만 원) 모두 전년 대비 향상되는 성과를 거두었다. 한편 유사·반복 지적사례 사례들을 e-감사 자가점검 시스템에 신규 탑재하고, 직무·집합교육에 반영하는 등 유사 사례 재발방지를 위한 체계적인 노력을 전개하였다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 방만경영 예방, 적발, 재발방지 노력의 궁극적 성과(outcome)를 반영하는 결과 중심의 성과지표가 부재하고, 내부통제 전략체계 내에 방만경영 관련 성과지표가 명확하고 체계적으로 설정되어 있지 않다. 방만경영 예방, 적발, 재발방지 노력을 보다 효과적으로 견인하기 위해서는 결과 중심의 성과지표를 추가 개발하고, 해당 성과지표를 내부통제 전략체계에 명시적으로 포함하여 대내외적으로 그 중요성을 명확히 소통하는 등 보다 적극적이고 유기적인 성과관리 노력이 요구된다. 방만경영 유형별로 차별화된 교육을 실시하는 등 방만경영 재발방지를 위한 교육을 비교적 체계적으로 실시하고 있으나, 교육효과의 극대화를 위해서는 교육성과에 대한 평가·분석·환류 노력을 보다 고도화할 필요가 있다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때 “내부통제 기능강화” 지표에 대하여 “B⁰”로 평가한다.

30. 국민체육진흥공단

❖ 평가결과요약

평가범주	평가지표	가중치		등급
		비계량	계량	
감사역량	감사의 전문성 확보	25		A ⁰
	감사의 윤리성 및 독립성 확보	25		B ⁺
	소 계	50		
직무수행성과	내부통제 기능강화	20		B ⁰
	내부감사 운영성과 및 사후관리의 적정성 (감사원 자체감사활동 심사결과 반영)		25	20.29
	기관의 청렴도 (국민권익위원회의 청렴도 측정결과 반영)		5	2등급
	소 계	20	30	
전체 합계		70	30	

1. 감사의 전문성 확보

① 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 노력 및 성과와 관련하여 상임감사의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 상임감사는 찾아가는 감사행정 WHY, 현장방문, 감사실 간담회를 통해 기관의 현안 사항을 파악하고 기관이해도를 제고하였으며 이를 바탕으로 사전예방 컨설팅 활동을 강화한 노력은 긍정적으로 평가된다. 기관 업무의 공간적 범위가 다양하다는 점을 고려할 때 앞으로도 현장과의 소통을 통한 감사업무의 발굴과 제도개선을 강화하는 것이 바람직하다. 둘째, 상임감사는 감사자문회의를 활성화하고 외부전문가를 활용한 감사역량을 강화하기 위해 노력한 점이 인정된다. 외부전문가를 실지감사와 처분심의회에 참석하도록 하고, 감사자문위원회를 수시 자문회의와 정기 자문회의로 구분하여 자문의 적시성과 실효성을 제고하였다. 셋째, 전 부서 상임감사 업무보고와 일상감사 시 현업부서의 상임감사 대면보고를 정례화하여 상임감사의 역할을 강화한 노력이 인정된다. 넷째, 상임감사는 감사실 정원과 현원을 증원하여 적정규모의 감사 인력을 확보하였으며, 직급 상향구성으로 감사인의 전문역량을 향상하고 주요부서 유경험자를 감사실에 배치함으로써 내부 감사전문가를 확보한 실적이 인정된다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 기관의 업무가 다양한 방면에서 수행되고 있으나 감사자문위원회 자문위원의 전문영역 범위에 다원성이 부족하여 자문 의견의 실효성이 제한적일 수 있다. 기금사업, 복권사업, 시설운영사업 등 기관의 다양한 업무영역 범위에 부합할 수 있는 자문위원회가 구성될 수 있도록 전문가 활용 범위를 확대할 필요가 있다.

② 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사실의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사실의 다음과 같은 노력과 성과를

인정한다. 첫째, 감사만족도 조사방식을 개선하여 기존 연간 설문 조사의 설문 항목을 체계화하는 동시에 주요감사 종료 직후 피감인을 대상으로 심층 인터뷰를 추가로 시행함으로써 감사만족도 조사결과의 환류를 강화한 실적이 인정된다. 추후 응답률 제고를 통해 감사만족도 조사의 신뢰도를 높일 수 있도록 노력해야 할 것이다. 둘째, 감사인의 학습 조직화 역량을 강화할 수 있는 내부 학습조직 운영 활성화 실적은 긍정적으로 평가된다. 내부 학습동아리에서 다른 학습주제를 바탕으로 감사 착안 사항을 발굴하고 실제 감사업무에 적용하여 학습결과를 감사업무 성과로 연계하였다. 감사 인력의 학습역량을 강화할 수 있도록 내부 학습조직 운영에 대한 충분한 유인을 제공해야 할 것이다. 셋째, 외부기관과의 감사업무 교류를 통해 감사기법을 공유하고 우수사례를 학습한 노력이 인정된다. 유사업무를 수행하는 공공기관, 자회사 운영에 대한 감사 우수기관 등과의 교차감사 6회와 업무 교류 2회를 실시하였다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 투입지표 위주로 구성된 성과지표를 개선하여 성과평가 체계를 고도화하는 동시에 내부감사 품질평가와 감사만족도 조사결과를 적극적으로 감사계획과 제도개선에 연계함으로써, 성과분석과 환류 체계를 강화해야 할 것이다. 교육시간, 이사회 의견제시 반영률, 2년 이상 근무자 비율 등의 성과지표는 감사와 감사실의 전문성을 파악하는 데에는 한계가 있으며, 감사전문성 지표는 객관식 위주의 감사만족도 설문 조사 문항에 기초하고 있어 정확한 성과정보를 파악하기 어렵다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “감사의 전문성 확보” 지표에 대하여 “A⁰”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 상임감사 및 감사부서의 다음과 같은 성과를 긍정적으로 평가한다. 첫째, 상임감사는 업무현장에서 감사인 및 피감사인과 지속적으로 소통하면서 청렴이념을 전파하는 등 솔선수범하여 윤리기준을 전사적으로 내재화하고자 하는 노력이 인정되며, 감사부서원의 윤리성을 확보하기 위하여 감사부서와 인사부서의 상호 복무점검 시스템을 구축하여 감사부서의 상시 윤리성 검증 프로세스를 도입한 점이 인정된다. 둘째, 감사인의 윤리기준을 제도화하여 윤리의식 점검체계를 운영함으로써 윤리기준 확립을 위한 실질적인 토대를 마련하였고, 감사인의 윤리성 평가와 관련하여 내부적인 만족도와 품질평가에 추가하여 외부전문가에 의한 평가시스템을 도입하여 감사인의 윤리성을 이중 점검함으로써, 윤리성 확립을 위한 감사인의 자발적인 참여를 유도하고 평가의 객관성을 담보하며, 평가결과에 대한 환류체계를 강화한 점이 긍정적으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음의 영역에 대해서는 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 상임감사의 사회공헌 활동이 지역 청소년 스포츠행정이 진로강의, 스포츠 용품지원 그리고 지역 환경개선 등으로서, 실질적인 사회적 가치실현을 위한 활동으로 확대되지는 못하는 것으로 평가된다. 사회적 가치실현 활동이 상임감사의 성실한 지역봉사 수준을 넘어서 스포츠 일자리 창출과 연계된 활동, 스포츠업계의 취약계층 보호를 위한 나눔·지원 활동, 지역자치단체의 사회적 가치실현 활동과 연계를 통한 협업 등으로 확대되어 실질적인 사회적 공헌의 효과가 나타날 수 있도록 추가적인 노력이 필요하다.

② 윤리경영 지원을 위한 감사의 활동과 노력 및 성과는 적절한가?

- 경영진과 감사부서의 협업 추진체계의 구축과 현장경영과 내부소통을 통한 청렴문화 확산 주도, 윤리규정의 정비와 청렴·반부패 교육 강화 등 윤리경영 지원

을 위한 노력에 대하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 이사장 중심의 윤리경영과 상임감사 중심의 윤리경영 지원·점검을 위한 전략의 수립과 추진 활동 과제의 설정이 이행 가능한 수준에서 체계적으로 구성되어 구체적인 효과를 달성하고 있으며, 추진조직을 내부 위원회와 외부 자문단으로 구성하여 협력과 견제 활동을 균형 있게 수행하고 환류하고 있는 점이 인정된다. 또한 윤리경영 리더십을 발휘하여 국민 신뢰회복을 위한 공공기관 반부패·청렴 선언을 주도한 성과는 긍정적으로 평가된다. 둘째, 부패취약 분야에 대한 사전예방 활동으로서 감사인참관제도를 확대하였으며, 특히 외부참관인제도의 실행으로 공정성과 객관성을 정립하고자 하는 노력과 피감사인의 권익보호를 위한 제도적 개선 노력이 인정된다.

- 다만, 평가결과 다음의 영역에 대해서는 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 기관의 업무와 관련된 보조금 사업자, 체육인재 육성사업 피교육자 등 이해관계자들에 대하여 청렴·윤리 교육을 시행하고 있으나, 실효성을 높이기 위하여 빈도나 내용을 확대할 필요가 있으며, 이와는 별개로 사업적 이해관계를 갖는 조직이나 단체에 대한 선제적인 윤리성, 청렴도 평가를 의무적으로 실시하거나 조회·검토하는 내부 프로세스를 구비하는 등, 예상하지 못하는 윤리성 및 독립성과 관련된 외부 위협요인을 사전에 방어하는 노력이 필요하다.

③ 감사의 독립성 확보노력은 적절한가?

- 감사의 실질적인 권한을 보장하고 부여된 권한을 독립적으로 행사함으로써 경영진의 활동을 견제하고 제언하기 위한 노력에 대하여 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 감사실의 조직과 인사의 독립적인 지위를 규정으로 제정하고, 감사업무의 최종 결재권을 명문화함으로써 감사의 실질적인 권한 행사를 가능하게 한 점과 감사업무 예산편성협의체를 신설하여 운영함으로써 독립된 예산권을 확보한 노력이 인정된다. 특히 외부전문가를 적극 활용하여 전문분야 회의 참석 및 의견 개진의 기회를 제공한 점은 감사의 독립적 권한 행사 측면에서 긍정적으로 평가된다. 둘째, 집행부서와 별도의 감사법률자문 협약을 체결하고 운영하여 감사업무 전용 법률지원을 가능하게 함으로써 차별화된 독립성 확보를 이루

었으며, 집행기관과 독립된 직무수행을 규정에 명시하여 직무독립의 원칙을 보장하였고, 성과평가를 별도로 운영하는 등 인사·평가의 독립성을 확보한 점이 성과로 인정된다.

- 다만, 평가결과 다음의 영역에 대해서는 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 상임감사가 이사회, 임원회의에 참석하고 의견을 제시하는 활동, 감사인의 일상감사를 활용하여 의견을 제시하는 활동 등 경영진의 업무에 대한 경영전제 능력을 보여주는 사례가 있으나, 그 횟수와 감사인의 일상 업무에 대한 의견제시율이 다소 낮은 것으로 평가되므로, 이를 체계적으로 관리하고 환류할 수 있는 프로세스 및 실적평가시스템의 구축을 고려할 필요가 있다. 그리고 감사만족도 조사 등 독립적인 감사활동에 대한 평가 시 내부적인 설문조사 이외에 외부 자문기관을 통한 객관적인 평가와 환류가 필요하다.

④ 기관의 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 노력 및 성과는 적절한가?

- 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 노력과 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 중대 위법행위를 정의하고 채용·직무 공정성, 국민과 직원의 안전, 회계부정·불공정거래 영역에서 위험요인을 인식하여 집중적인 예방체계를 확립한 점을 긍정적으로 평가한다. 특히 올림픽공원 및 경륜·경정장에 대한 시설물 안전관리 필요성을 인식하고 불시점검 위주의 감사 활동으로 안전사고를 예방하는 노력을 기울였으며 안전담당 감사인을 지정하여 감사 시 현장점검을 의무화한 점이 돋보인다. 둘째, 사회적 책무 준수를 위한 규정을 강화하고 사회적 책무이행 주제의 테마감사를 실시한 점이 인정된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 사회적 책무 위험요인에 대한 체계적 접근과 관리가 미흡하다. 공공기관이 준수해야 하는 다양한 사회적 책무 가운데 기관의 특성과 설립목적 을 고려할 때 우선순위가 높고 발생 가능성이 큰 사회적 책무 위험요인과 상대적으로 우선순위가 낮고 발생 가능성이 적은 사회적 책무 위험요인을 구분하여 체계화하고, 중요도가 높은 사회적 책무 분야에 우선적으로 감사자원을 배분하

는 등, 사회적 책무에 대한 관리를 고도화하고 이를 감사계획에 연계하여 운영할 필요가 있다. 둘째, 양성평등의 확대를 위한 제도적 노력이 필요하다. 여성 인력의 적극적인 육성을 통한 여성 관리자 비율의 지속적 확대, 일·가정 양립을 위한 제도적 장치의 강화를 통해 효과적인 양성평등 확대 방안을 발굴하고 제도화할 필요가 있다.

- 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. 환경 분석 및 감사철학을 반영하여 전문가 조직 지향, 현장중심 공유기반 확산, 선도적 위험예방, 투명하고 공정한 공단 유도의 4대 감사방향을 설정하고 이에 따른 각각의 중장기 전략과제를 수립하여 추진하였다. 경륜·경정사업 건전화 등 미래위험 분석에 기초한 현안과제 13개를 선정하여 예방과 통제활동을 강화한 점이 긍정적이다. 예방적 감사처분 요구가 22건에서 44건으로 2배 증가하였고 이에 따라 전년 대비 신분·행정·재무처분 분야에서 감사성과가 향상된 점도 평가할 만하다. 특히, 찾아가는 컨설팅 등 현장중심의 사전 예방활동을 강화하였고, 부조리신고센터 모의체험 확대, 클린콜 확대 등 부패신고 활성화를 추진해 나간 점이 바람직하다고 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 4가지 감사방향에 대한 구체적인 실행계획이나 성과가 분명하게 드러나지 않고 있는 것으로 보인다. 감사방향에 따른 전략과제의 연차별 계량목표를 설정하고 목표달성 여부를 주기적으로 점검하여 다음 연도에 반영하여 보완 발전시키는 등 실제로 조직의 내부통제 강화로 연계되기 위한 세밀한 실행체계를

수립할 필요가 있다. 또한, 퇴직자에 대한 전관예우를 방지하기 위한 제도적 장치가 충분하지 않은 것으로 보인다. 유관 업체에 나가 있는 퇴직자에 대한 좀 더 정확한 현황파악과 함께 주요사업 입찰 등 부정 위험요소가 있는 데 대하여 퇴직자가 자문위원 등으로 참여하는 경우 낙찰 등 의사결정에 영향을 미쳤는지를 심사하는 등의 계약관련 지침 정비, 내부통제 모니터링 시스템에의 반영, 임직원 행동강령규정의 정비 등 적극적인 대책을 강구하는 것이 바람직할 것으로 판단된다.

② 내부통제시스템이 효과적으로 운영되고 있으며, 성과와 개선노력은 적절한가?

- 내부통제시스템의 효과적인 운영과 성과 및 개선노력과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 실지감사, 일상감사, 상시 모니터링이 유기적으로 수행되고 있으며, 특히 e-감사시스템이 전문체육 등 5개 분야 별로 점검 리스트에 따라 체계적으로 수행되고 있는 점이 긍정적이다. 갑질피해 신고지원센터가 신설되면서 실제 상응조치(2건)가 이루어졌으며, 익명부조리신고센터(레드휘슬)의 접수가 증가('17년 23건 → '18년 36건)하면서 그에 대한 실제 상응조치도 징계, 개선 등 구체적으로 이루어진 점이 부조리 신고의 활성화 측면에서 바람직한 것으로 평가된다. 또한, 채용비리 예방을 위한 인사규정 개정, 청렴성 강화를 위한 임직원 행동강령 개정 등 관련 규정이 시의 적절하게 개정된 것으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 예방적 내부통제를 중시하고 있으나, 현장 중심의 감사를 강화하다 보니 직원들의 신청에 의한 자발적인 컨설팅 감사가 다소 부족한 것으로 보인다. 적극행정의 면책범위를 확대하고 책임감경제도의 도입, 외부전문가로 구성된 면책심사위원회 구성, 별도의 독립된 지침 명문화 등 적극적인 대책을 강구하는 것이 바람직할 것으로 판단된다.

③ 내부감사 결과물에 대한 공유 및 피드백 활동은 적절한가?

- 내부감사결과물에 대한 공유 및 피드백 활동과 관련하여 감사와 감사부서의 다

음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 조치이행 관리시스템 운영으로 내·외부 감사지적사항의 100% 이행 조치 및 제도개선을 추진하였다. 재발방지를 위한 감사사례 중심으로 직무대학 강좌를 개설하고, 감사결과 공개 처리기준을 마련하는 등 유사사례 재발 방지노력을 기울인 점이 긍정적이다. 감사 만족도 및 감사품질 평가를 통한 내부통제시스템 환류 노력도 적절히 이루어진 것으로 평가된다.

- 다만, 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 체육 병역특례요원 관리 등 사회적 문제가 된 주요 이슈나 최근 수년간의 주요 감사 중 반복적으로 지적되는 사례에 대해서는 외부 자문이나 용역 등을 통해 이를 객관적으로 분석하여 내부통제시스템에 적절히 반영함으로써 재발을 방지하는 환류체계를 보다 강화해 나갈 필요가 있다. 고질적이고 핵심적인 사례에 대해서는 경영전략회의나 이사회에서 감사가 합리적인 대안을 제시함으로써 경영전제 역할을 더욱 적극적으로 수행하는 것이 바람직할 것이다.

④ 방만경영 예방, 적발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 방만경영의 예방, 적발을 위한 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 기관 특성을 반영하여 방만경영을 재정의하고 위험요소들에 대한 위험수준을 평가하였으며, 전년 대비 확대된 체크리스트를 활용하여 현업부서 자체점검을 실시하였다. 한편 일상감사를 강화하고, 찾아가는 감사행정, 불시현장 점검, 감사인참관제도, 클린콜 등 보다 다양화된 현장기반 감사활동을 통해 채용비리, 계약 관련 범죄 등 방만경영 관련 비위를 선제적으로 차단함과 동시에 방만경영 지적사항이 재발하는 사례가 발생하지 않는 효과를 거두었다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 방만경영 근절과 재발방지를 위한 교육을 실시함에 있어 보다 체계적인 접근이 요구된다. 상임감사 주도로 관련 교육을 비교적 적극적으로 실시하였으나 그 내용이 청렴교육에 다소 경도되었다. 교육의 효과성을 극대화하기 위해서는 방만경영 위험요소에 대한 분석 및 위험요소별 위험수준 평가의 결과를 방만경영 예방과 재발방지 교육에 반영하는 등의 보다 체계적이고 전략적인

노력이 필요한 것으로 판단된다.

- 이상의 결과를 종합하여 볼 때 “내부통제 기능강화” 지표에 대하여 “B⁰”로 평가한다.

31. 근로복지공단

❖ 평가결과요약

평가범주	평가지표	가중치		등급
		비계량	계량	
감사역량	감사의 전문성 확보	25		A ⁰
	감사의 윤리성 및 독립성 확보	25		C
	소 계	50		
직무수행성과	내부통제 기능강화	20		C
	내부감사 운영성과 및 사후관리의 적정성 (감사원 자체감사활동 심사결과 반영)		25	21.25
	기관의 청렴도 (국민권익위원회의 청렴도 측정결과 반영)		5	3등급
	소 계	20	30	
전체 합계		70	30	

1. 감사의 전문성 확보

① 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 노력 및 성과와 관련하여 상임감사의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 상임감사는 기관의 주요업무 및 현안 사항을 적극적으로 파악하고 업무 프로세스 개선 중심의 예방감사를 확대함으로써 예방감사를 통한 제도개선 건수가 전년 대비 큰 폭으로 증가한 점은 긍정적으로 평가된다. 기관 주요 정책과 현안의 상임감사 대면보고를 상설화하고 31개 기관과의 현장소통을 수행한 결과를 바탕으로 감사시스템을 개선하였다. 둘째, 상임감사 역량진단모형을 통해 취약분야와 추진과제를 도출하고 이를 바탕으로 교육프로그램을 설계하여 맞춤형 교육 훈련으로 연계한 점이 인정되며 협상전문가 자격증을 취득하고 감사 전문교육을 감사원 권고 기준 대비 높은 수준으로 이수하였다. 셋째, 외부전문가의 전문분야를 다원화하고 청렴시민감사관 회의와 함께 운영함으로써 제도개선 및 감사 착안 사항 발굴 성과로 연계한 점이 인정된다. 외부전문가 활용 이외에도 예산 및 재할 분야, 의료분야, IT 전문가를 감사 인력으로 충원하여 IT 기반 감사 인프라를 구축하는 등 감사 인력의 전문성 확보를 위해 노력하였다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 상임감사는 현행 투입지표 위주로 구성된 성과지표를 개선하여 성과평가체계를 고도화해야 할 것이다. 교육 이수시간, 주요회의 참석률, 자격증 취득, 내·외부전문가 활용 실적 등의 성과지표는 감사와 감사실의 전문성을 파악하는 데에는 한계가 있다. 또한, 감사전문성 품질평가 지수는 객관식 위주의 감사만족도 설문조사 문항에 기초하고 있어 정확한 성과정보를 파악하기 어렵다. 감사전문성을 객관적으로 파악할 수 있는 성과지표를 발굴하고 성과를 분석하여 인적자원관리 전략과 감사제도 개선에 적극적으로 환류하려는 노력이 필요하다.

② 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사실의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사실의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 전략적 인적자원 로드맵과 추진체계를 수립하였고 기존에는 경력체계에 따라 진단이 이루어졌던 역량진단모델을 개선하여 진단 결과를 바탕으로 취약분야에 대한 교육프로그램을 연계하였다. 특히 빅데이터 분석 및 활용 교육을 강화하여 IT 활용 감사역량 강화를 중점과제로 선정한 점이 인정된다. 둘째, 템플레이 중심의 학습동아리 운영을 통하여 다양한 성과를 도출한 점이 인정된다. 준감사인 실효적 활용방안 마련, 연구용역 관련 착안 사항 발굴, 정보 유출 적발 등 실지감사 활용 등 자율적 학습문화 조성을 통하여 감사 프로세스를 개선하였다. 셋째, 감사 우수사례 콘테스트를 신설하여 감사품질을 제고하기 위한 노력을 강화한 점이 긍정적으로 평가된다. 감사결과 보고가 완료된 감사보고서 중 팀별 우수사례와 팀별 사례 발표 우수사례를 선정하여 포상하고 감사전략회의를 통하여 우수사례를 공유함으로써 감사품질 제고를 위한 유인제도를 제공함과 동시에 감사지식을 공유하고 전파할 기회를 마련하였다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 감사업무 교류 실적이 다른 기관에 비해 상대적으로 미흡하다. 유사업무 수행 기관과의 쌍방향 교차감사, 협업감사 등 다양한 감사 교류활동을 강화하고 우수사례를 벤치마킹하여 감사기법을 공유하고 학습하려는 노력을 지속적으로 기울여야 할 것이다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “감사의 전문성 확보” 지표에 대하여 “A⁰”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 상임감사 및 감사부서의 다음과 같은 성과를 긍정적으로 평가한다. 첫째, 윤리기준의 준수와 확대를 위한 노력과 관련하여, 지역사회 취약계층(발달장애인)의 일자리 창출을 위한 사회적 공헌활동을 수행하여 지역사회의 나눔 가치 공유를 선도하고, 기관의 사회적 기여활동 문화를 정착시킨 점이 긍정적으로 평가된다. 둘째, 감사인 윤리성 확보를 위한 복무규정 개선과 관련하여, 자체적인 8개 윤리성 복합지수를 감사업무의 시작과 환류단계까지 적용하고, 지속적인 평가를 통하여 개선항목을 도출하고 대응방안을 마련하는 노력이 인정된다.
- 다만, 평가결과 다음의 영역에 대해서는 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 윤리기준을 조직 전체에 확산하고 내재화시키기 위하여 전략적인 관점에서 전사 수준의 윤리·청렴 교육제도를 추진할 필요가 있다. 그리고 임원 및 간부 직원에 대하여 현재 이행되고 있는 청렴도 평가와 환류절차를 더욱 적극적으로 운영할 필요가 있으며, 상임감사의 윤리기준 준수노력에 대하여 내·외 부로부터의 객관적인 평가와 환류 프로세스를 운영함으로써 윤리기준 준수 활동의 지속적인 개선과 확대를 추구할 필요가 있다.

② 윤리경영 지원을 위한 감사의 활동과 노력 및 성과는 적절한가?

- 윤리경영을 위한 경영진과 감사부서의 협업 추진체계의 구축, 윤리규정의 정비와 청렴·반부패 교육 강화 등 윤리경영 지원을 위한 노력에 대하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 윤리경영 지원활동 강화를 위하여 윤리경영 업무를 경영진이 운영하는 윤리경영부로 이관하여 상임감사와 감사부서는 반부패·청렴 업무에 집중함으로써, 효과적인 윤리경영의 지원, 그리고 경영진의 활동에 대한 적절한 견제와 모니터링을 수행한 점이 인정된다. 둘째, 반부패 청렴정책을 안정적으로 조직 내에 정착시키기 위하여 행동강령, 윤리현장,

윤리규정, 인사규정, 인사지침을 제·개정함으로써 윤리경영의 제도적 기반을 마련한 노력이 인정된다. 특히 윤리경영 실행력 강화를 위하여 부조리신고익명시스템(Help Line)을 개선하여 전년 대비 90%이상의 성과개선이 나타난 점이 긍정적으로 평가된다.

- 다만, 평가결과 다음의 영역에 대해서는 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 윤리경영을 위한 전략의 수립과 세부 추진 활동 과제의 설정과 관련하여, 추진과제의 내용이 유사하거나 선언적인 내용이 포함되어 있어, 개선의 여지가 있는 것으로 평가된다. 윤리경영을 근본적으로 지원할 수 있고, 결과에 대한 올바른 평가와 환류가 이루어질 수 있는 개선이 필요하다. 윤리경영 추진 조직에 외부 전문가 조직의 활동 빈도가 다소 미흡한 것으로 평가되므로, 적극적인 활용을 위한 노력이 필요하다. 윤리경영 지원에 대한 환류와 관련하여 자체 설문으로 시행되는 평가 이외에 외부의 전문가 조직에 의한 객관적인 평가를 도입함으로써 대외적으로 윤리경영의 신뢰성을 제고하기 위한 노력이 필요하다.

③ 감사의 독립성 확보노력은 적절한가?

- 상임감사의 실질적인 권한을 보장하고 부여된 권한을 독립적으로 행사함으로써 경영진의 활동을 견제하고 제언하기 위한 노력에 대하여 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 감사기구의 독립적인 업무수행을 위한, 그리고 조직상의 독립성, 직무상의 독립성, 예산·인사상의 독립성 확보를 위한 규정 보완 노력이 인정된다. 특히 기관이 규정과 감사규정을 종합적으로 검토하여, 감사의 감사인력 선발전, 신분상 불이익 처분 금지 등을 명시하고 감사담당자 독립성 제고를 위한 제척·회피 체크리스트를 신설하여 운영한 성과가 인정된다. 둘째, 국제내부감사기준(IPPF)에서 정하고 있는 조직, 인사, 성과평가, 예산, 노사, 교육, 권한 등 7가지 항목에 대한 독립성 평가지표를 수립하고 운영하는 점이 긍정적으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음의 영역에 대해서는 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 상임감사가 이사회, 임원회의에 참석하고 의견을 제시하는 활동,

감사인의 일상감사를 활용하여 의견을 제시하는 활동 등 경영진의 업무에 대한 경영견제 능력을 보여주는 사례가 있으나, 그 횟수와 감사인의 일상 업무에 대한 의견제시율이 다소 낮은 것으로 평가되므로, 이를 체계적으로 관리하고 환류할 수 있는 프로세스 및 실적평가시스템의 구축을 고려할 필요가 있다. 그리고 감사만족도 조사 등 독립적인 감사활동에 대한 평가 시 내부적인 설문조사 이외에 외부 자문기관을 통한 객관적인 평가와 환류가 필요하다. 그리고 감사조직을 전문가 조직으로 육성하여 실질적인 독립성을 확보하기 위한 전문 교육프로그램을 더욱 적극적으로 운영할 필요가 있다.

④ 기관의 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 노력 및 성과는 적절한가?

- 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 노력과 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 사회적 가치 실현 및 사회적 책무 위반 방지를 위한 감사 추진체계를 확립한 점은 긍정적으로 평가된다. 사회적 책무 관리체계 기반 마련, 사회적 책무 대응체계 강화, 자율적 예방 문화 구축이라는 로드맵을 설정하고 추진과제를 도출하였다. 향후 수립한 감사 추진체계의 이행 과정을 지속적으로 파악하고, 특히 상임감사 3대 핵심지표 관리제 및 근거 마련이라는 추진과제를 충실히 달성할 수 있도록 노력해야 할 것이다. 둘째, 사회적 가치 창출 지원과 보호를 위하여 감사규정에 내부통제 근거를 마련하였고, 채용제도 개선을 위하여 평가위원 선정 무작위 추출 시스템을 구축하고 블라인드 기술평가를 도입하는 등 제도적 보완을 시행한 점이 인정된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 의료분야의 비중이 높은 기관의 특성에 연계된 사회적 책무 위험요소의 발굴 노력이 다소 미흡하다. 기관의 고유 업무영역에서 발생할 수 있는 사회적 책무 위반 요소를 파악하고 발생 가능성과 중요성을 고려하여 대응체계를 마련해야 할 것이다. 둘째, 회계부정, 불공정거래 행위 등에 대한 점검과 제도 개선이 미흡하다. 또한, 기관의 업무 대상과 특성을 고려할 때 정보 보안과 관련된 사회적 책무 준수를 위한 제도적 개선이 명확하지 않으므로 개인정보 보안 분야에 대한 위반 사항이나 문제 발생 가능성은 없는지 점검하고 필요한

경우 제도적 보완을 시행하는 등의 노력을 기울일 필요가 있다.

- 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. 감사자문회의 등 외부전문가 의견을 반영하여 공감하는 감사, 투명한 청렴성, 내부통제 강화의 3대 감사전략을 설정하고 그에 따른 7대 과제를 추진하였다. 위험요소 풀을 도출하고 시급성, 중요성에 따른 우선순위 평가를 통해 산재보험, 산재의료, 데이터 보안의 3개 현안과제를 발굴하여 특정감사 실시 등 제도개선 노력을 기울인 점이 긍정적이다. 특히, 퇴직 임직원의 부당개입을 방지하기 위하여 설문조사 등 실태파악과 계약업무 프로세스 개선, 판정위원 위촉기준 강화, 임직원 행동강령 개정 등 제도개선 노력을 기울인 점은 평가할 만하다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 3가지 감사전략에 대한 구체적인 실행계획이나 성과가 분명하게 드러나지 않고 있는 것으로 보인다. 감사전략에 따른 실행과제의 연차별 계량목표를 설정하고 목표달성여부를 주기적으로 점검하여 다음 연도에 반영하여 보완 발전시키는 등 실제로 조직의 내부통제 강화로 연계되기 위한 세밀한 실행체계를 수립할 필요가 있다. 현재 청렴시민감사관의 감사 요구, 규정 부패영향평가 등 외부전문가를 적극 활용하고는 있으나, 공단 조직 및 인력규모가 방대하고 지사가 각 지역에 분산되어 있으며, 업무영역이 다양한 속성상 감사의 위험요인이 상존해 있음을 감안하여 감사계획, 리스크 평가, 감사품질 평가 등 감사의 기본 프로세스별로 외부 전문가를 더욱 적극 활용하여 감사여건 변화에 능동적

으로 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.

② 내부통제시스템이 효과적으로 운영되고 있으며, 성과와 개선노력은 적절한가?

- 내부통제시스템의 효과적인 운영과 성과 및 개선노력과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 지적위주의 감사를 지양하고 관행적 업무처리나 불합리한 프로세스에 대한 컨설팅을 통한 경영지원(25건)을 강화하였다. 인력풀의 재구성, 준감사인 워크숍, 교차감사 참여 등을 통해 국제내부감사기준(IPPF)에 의한 내부 통제시스템을 진단하고 개선노력을 기울인 점이 긍정적이다. 특히, 시스템 열람 및 통화기록 등 빅데이터 분석을 통해 중대비리를 적발하여 기획재정부 주관 감사업무 혁신 우수사례로 선정(18.11월)된 점은 평가할 만하다.
- 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 활성화하기 위한 조직문화의 혁신 및 관련규정 개정 등 제도개선이 요구된다. 현재 시행중인 제도 외에 신고채널의 다양화나 인력, 예산 지원책 등을 모색하고 부패행위 신고자에 대한 보호 강화, 포상 조치에 대한 광범위한 홍보, 익명 모의신고 훈련, 익명신고에 대한 신뢰도 조사 실시 등도 좋은 방안이 될 수 있을 것이다. 일상감사 강화 등 예방적 내부통제를 중시하고 있으나, 직원들의 신청에 의한 자발적인 컨설팅 감사가 다소 부족한 것으로 보인다. 적극행정의 면책범위를 확대하고 책임감경제도의 도입, 외부전문가로 구성된 면책심사위원회 구성, 별도의 독립된 지침 명문화 등 적극적인 대책을 강구하는 것이 바람직할 것으로 판단된다.

③ 내부감사 결과물에 대한 공유 및 피드백 활동은 적절한가?

- 내부감사결과물에 대한 공유 및 피드백 활동과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 주요 감사 지적사례, 모범사례 등을 담은 감사스토리 발간과 체크리스트 개선 등 유사사례 재발 방지를 위한 다양한 대책을 시행하였다. 임신간호사 야간 근무 실태 문제에 대한 청렴시민감사관의 감사요구 등 외부전문가 모니터링을 통한 내부통제를 강화한 점이 긍정적이다. 특히, 청렴시민감사관의 부패영향평가 참여, 컨설팅감사 참여 등 감사에 대한 다차원 평가체계를 운영한 점은 평가할 만하다.
- 다만, 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 다른 기관에서 시행하고 있는 ‘내부변호인제도’를 활성화하여 피감사인 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. 개인정보 보호 위반 등 사회적 문제가 된 주요 이슈나 최근 수년간의 주요 감사 중 반복적으로 지적되는 사례에 대해서는 적극적으로 제도를 개선하고, 개선 후에도 외부 자문이나 용역 등을 통해 효과 분석, 만족도 조사 등을 실시하고 계속 보완점을 발굴하여 내부통제 시스템에 반영함으로써 재발을 방지하는 환류체계를 지속적으로 강화해 나갈 필요가 있다고 판단된다. 핵심적인 사례로서 재발이 우려되는 사안에 대해서는 이사회나 경영전략회의에서 감사가 합리적인 대안을 제시함으로써 경영건제 역할을 더욱 적극적으로 수행하는 것이 바람직할 것이다.

④ 방만경영 예방, 적발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 방만경영의 예방, 적발을 위한 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 방만경영 예방을 위한 중장기 계획을 수립하고, 방만경영 예방 관리체계 내실화를 내부감사 전략 7대 전략과제로 선정·추진하는 등 방만경영 예방강화를 위한 노력을 비교적 체계적이고 중장기적인 관점에서 전개하였다. 방만

경영 예방 관리체계 내실화 노력의 일환으로 일상감사를 강화하였고, 이를 통해 일상감사를 통한 재무적 성과가 전년 대비 향상되는 실적을 거두었다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 방만경영 예방 관리체계 내실화를 위해서는 보다 정교하면서 적극적인 노력이 요구된다. 먼저 방만경영 예방 체크리스트 개선이 필요하다. 현업부서가 활용하는 개별 체크리스트에 위험요인, 위험수준, 발생가능성 등 자가점검에 필요한 기본적 정보가 부재하다. 아울러 방만경영 예방 및 적발의 성과를 보다 객관적으로 측정할 수 있으면서 보다 도전적인 성과지표를 설정하여 관리할 필요가 있다. 자체적으로 ‘반복 지적 감소’를 중요 개선과제로 제시하고 있는 현실을 고려할 때, 현재 사용하고 있는 ‘방만경영 외부 지적사례’ 지표보다는 ‘유사사례 재발생률’과 같은 보다 결과 지향적이며 도전적인 성과지표를 활용하는 것이 바람직할 것으로 판단된다. 한편 경영환경 변화를 고려하여 ‘소극행정’을 방만경영의 새로운 유형으로 포함하였으나 그 타당성에 대한 면밀한 검토가 요구된다. 가령 ‘인건비 과다’, ‘정원/조직 비효율’ 등을 소극행정 위험요소로 분류하는 등 분류의 타당성에 의문을 제기할 수 있는 요소가 일부 존재하는 것이 현실이다. 아울러 방만경영 재발 방지를 위한 맞춤형 교육이 다소 부족한 현실을 고려할 때, 이에 대한 적절한 조치가 필요한 것으로 판단된다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때 “내부통제 기능강화” 지표에 대하여 “C”로 평가한다.

32. 기술보증기금

❖ 평가결과요약

평가범주	평가지표	가중치		등급
		비계량	계량	
감사역량	감사의 전문성 확보	25		C
	감사의 윤리성 및 독립성 확보	25		B ⁰
	소 계	50		
직무수행성과	내부통제 기능강화	20		C
	내부감사 운영성과 및 사후관리의 적정성 (감사원 자체감사활동 심사결과 반영)		25	19.00
	기관의 청렴도 (국민권익위원회의 청렴도 측정결과 반영)		5	2등급
	소 계	20	30	
전체 합계		70	30	

1. 감사의 전문성 확보

① 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 노력 및 성과와 관련하여 상임감사의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 상임감사는 현장 중심의 소통을 확대하여 경영정보와 정책정보를 확보하기 위한 다양한 노력을 기울였으며 기금의 대내외 리스크를 해소하기 위하여 통합 위기대응계획을 수립하고 일자리협약기금 출연금을 확보함으로써 기관의 기금건전성과 재정안전성에 기여한 점이 인정된다. 둘째, 상임감사는 감사만족도 조사에서 도출한 개선 사항을 실제 감사업무에 반영하여 감사의 전문성을 제고하기 위해 노력하였다. 영업점 감사에 대한 전문성 부족 의견을 수용하여 감사인 인력풀을 통해 타 영업점 직원을 영업점 감사에 활용하는 방식으로 감사만족도 조사 결과를 환류한 점은 긍정적으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 상임감사는 감사교육원의 전문교육을 이수하고 자체 학습활동에 참여함으로써 전문성을 향상하기 위해 노력한 점은 인정되나, 감사철학을 바탕으로 역량을 진단하고 교육프로그램에 연계하는 맞춤형 교육계획을 수립하지는 못하였다. 감사철학과 방향을 반영한 역량진단모형을 구축하고 상임감사의 보유역량과 취약역량을 파악하여 이를 바탕으로 체계적인 교육계획을 수립하고 이수함으로써 감사의 전문성을 강화하기 위해 노력해야 할 것이다. 둘째, 감사자문위원회의 개최 실적이 다소 미흡하다. 외부자문위원의 전문분야를 기관의 감사현안에 맞추어 확대하고, 감사자문위원회를 정기자문과 수시자문으로 구분하여 실시함으로써 자문의 적시성과 실효성을 강화할 필요가 있다. 또한 감사심의위원회에 외부위원이 참여하도록 함으로써 감사의 공정성과 전문성을 제고할 수 있도록 외부전문가의 활용을 확대하는 것이 바람직하다.

② 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사실의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사실의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 감사인력의 교류를 확대하여 감사기법의 학습과 전파를 위해 노력한 점이 인정된다. 보증채무이행 청구 사유 특례 관련 이행실태점검, 공직 기강 및 복무 점검, 채용업무 감사 등에 교차감사를 실시함으로써 교차감사 범위를 확대하였으며 유사업무 수행 기관과의 합동 워크숍을 실시하여 타 기관의 모범사례를 학습하였다. 둘째, 감사인별 업무역량과 보완역량을 파악하고 개인별 역량 수준에 따른 교육계획을 수립하여 수행함으로써 감사인의 역량을 강화하기 위해 노력한 점이 인정된다. 현행 초급, 중급, 고급으로 나누어진 역량 수준 구분방식을 개선하여 개인별 보유역량과 취약역량의 차이에 따른 개인별 맞춤형 교육프로그램으로 고도화할 필요가 있다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 감사의 품질을 제고하기 위하여 다각적이고 체계적인 노력을 기울일 필요가 있다. 감사만족도 측정 방식이 객관식 설문조사 결과를 바탕으로 하고 있어 파악할 수 있는 정보의 양이 충분하지 않으므로, 감사 종료 후 심층 인터뷰 등을 도입하여 수집한 의견과 내부품질평가를 통해 도출한 개선 권고사항을 더욱 적극적으로 환류 하여 감사계획을 수립해야 할 것이다. 또한, 감사품질경진대회 등 감사의 전문성을 강화하기 위한 효과적인 유인제도를 활성화하며, 감사재심의절차 및 1일 검사역제도 이외에도 감사제도의 지속적인 개선을 통하여 감사 프로세스의 고객 지향성을 강화해야 할 것이다. 둘째, 내부 학습조직 운영을 활성화하여 자체 학습역량을 강화하고 학습결과를 감사업무와 제도 개선으로 연계하려는 노력을 기울일 필요가 있다. 자율적인 학습조직 운영을 통해 학습한 감사지식을 전파하고 습득하는 동시에 실제 감사업무에서 발굴한 감사 착안 사항을 논의하고 감사에 반영함으로써 감사 품질 제고를 위한 기반을 마련할 수 있을 것이다.
- 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 상임감사 및 감사부서의 다음과 같은 성과를 긍정적으로 평가한다. 첫째, 상임감사는 영업현장을 직접 방문하여 청렴교육을 시행하는 등 현장 중심의 윤리기준 강화를 위한 노력을 전개하였으며, 시민감사관제도를 활용하여 외부전문가의 감사 참여 추진 채널을 확보하고 열린감사를 시행하는 등 윤리기준의 준수와 확대를 위한 성과가 인정된다. 특히 부패영향 자율평가를 통하여 윤리관련 제도를 사전적으로 개선하고, 부패행위 무관용 원칙을 적용하여 비위면직자 취업제한제도를 운영한 점이 긍정적으로 평가된다. 둘째, 감사인에 대한 엄격한 복무관리 규정을 제정하고 감사인에 대한 상시점검체계를 운영함으로써 감사인의 윤리성을 확보하려 한 노력이 인정된다. 특히 실천노력과 관련하여 객관성과 공정성 훼손 우려 시 감사기피신청제도를 운영하고, 감사인 행동규범 자가진단서의 작성과 제출, 청렴업무 실천서약서의 제출을 매월 의무화함으로써 감사인의 청렴 실천 노력을 제도적으로 강화하였다. 또한 복무관리와 관련하여 비위감사인 신고 감사 핫라인을 상시 운영하는 성과가 있었다.
- 다만, 평가결과 다음의 영역에 대해서는 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 윤리기준의 준수와 관련하여, 기관이 거래하는 다수의 이해관계자들에 대한 윤리성과 독립성을 점검하고 모니터링하여 실무에 반영하는 시스템과 프로세스를 구축하여 예상하지 못한 윤리성 및 독립성 관련 외부 위협요인을 사전에 방어할 수 있는 노력이 필요하다. 그리고 윤리기준의 준수와 확산을 위한 대외적인 활동으로 사회공헌활동이 다소 미흡한 것으로 평가되었다. 지역사회를 기반으로 일회성이 아닌 지속 가능한 수준의 실천 활동을 추진하여 궁극적으로 사회적 가치 실현과 연계하는 노력이 필요하다.

② 윤리경영 지원을 위한 감사의 활동과 노력 및 성과는 적절한가?

- 경영진과 감사부서의 협업 추진체계의 구축과 현장경영과 내부소통을 통한 청렴문화 확산 주도, 윤리규정의 정비와 청렴·반부패 교육 강화 등 윤리경영 지원을 위한 노력에 대하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 윤리경영시스템 구축의 전략과제로서 민관협력 윤리경영 추진체계를 구축하여 윤리경영의 신뢰성을 제고한 노력이 인정되며, 예방중심의 부패차단 활동을 강화하기 위한 모니터링 시스템을 고도화한 성과가 인정된다. 특히 예방중심의 부패차단활동과 관련하여 분식회계 검증시스템을 통한 사후관리, 공정성에 기반한 계약업무 규정의 개정, 기관의 보증업무 전반에 대한 e-감사시스템의 도입은 모범적인 사례로 평가된다. 둘째, 고위직에 대한 부패위험성 진단을 시행하고 환류 함으로써 경영진이 솔선수범하는 윤리경영의 노력이 있었으며, 청렴의식 내재화를 위한 체계적인 교육프로그램을 바탕으로 청렴교육과정을 다변화하여 교육의 실효성을 높였으며, 실천적 청렴문화 확산을 위해 지역주민과 함께하는 청렴활동을 실시한 점은 긍정적으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음의 영역에 대해서는 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 윤리경영 추진과제에 대한 개별 성과지표를 설정하고, 외부전문가 등에 의한 객관적인 평가와 환류를 강화하여 기관이 수행하는 윤리경영의 객관성과 신뢰성을 높이기 위한 노력이 필요하다. 또한, 윤리경영지원을 위한 상임감사의 노력에 대한 평가와 환류를 통하여 상임감사와 감사실의 실질적인 성과를 측정하는 프로세스의 보완이 필요하다,

③ 감사의 독립성 확보노력은 적절한가?

- 감사의 실질적인 권한을 보장하고 부여된 권한을 독립적으로 행사함으로써 경영진의 활동을 견제하고 제언하기 위한 노력에 대하여 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 감사실의 조직·편제의 독립성, 업무·회계감사권, 인사·예산요청권 및 제반 의무이행에 관한 규정의 개정을 통하여 상임감사의 독립성을 확보하려는 노력이 있었다. 특히 인사위원회 참석 및 의견진술권 보장, 감사인에 대한

인사평가와 성과평가의 독립을 통한 감사인의 심리적 부담경감 노력은 독립성 확보의 중요한 성과로 평가된다. 둘째, 상임감사는 일상적으로 개최되는 이사회 또는 임원회의에 참석하여 의견을 개진하는 것에 추가하여, 기관의 주요 사안에 대해서도 관련 업무를 사전에 검토하고 검토 결과를 경영활동에 반영하기 위하여 경영진과의 지속적인 소통을 추진함으로써, 실질적인 의미의 독립적인 견제 활동을 수행한 점이 인정된다. 그리고 일상업무와 관련해서는 감사실 주도의 독립적인 일상감사를 확대하여 환류 하는 노력이 인정된다.

- 다만, 평가결과 다음의 영역에 대해서는 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 상임감사와 감사실의 독립성 확보에 대한 성과지표 및 성과분석과 관련하여, 기존의 성과지표를 포괄하여, 국제내부감사기준(IPPF)에서 정하고 있는 조직, 인사, 성과평가, 예산, 노사, 교육, 권한 등 7가지 항목에 대하여 기관에 특화된 상임감사와 감사실의 계량적 독립성 평가지표를 수립하여 운영할 필요가 있으며, 추가로 외부 자문기관을 통한 객관적인 평가와 환류를 고려할 필요가 있다. 그리고 독립성 확보 차원에서 감사부서를 전문가 조직으로 육성하기 위한 차별화된 교육훈련 제도를 계획하고 운영할 필요가 있다.

④ 기관의 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 노력 및 성과는 적절한가?

- 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 노력과 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 상임감사는 채용비리자에 대한 해임 규정과 면접위원 제척 근거를 규정화하고 서류전형을 외부업체에 위탁함으로써 채용비리 예방을 위한 제도적 조치를 시행한 점이 인정된다. 감사인이 채용과정에 입회하여 참관하는 동시에 일상감사와 교차감사를 통하여 채용과정을 단계별로 점검하는 노력을 기울였다. 둘째, 외부위탁 인력을 정규직으로 전환하고, 기존에 용역업체에 지급되던 수수료 절감 재원을 무기계약직 직원에 대한 복리후생 제공과 임금인상에 활용하는 방식으로 고용차별을 해소하기 위해 노력한 점은 긍정적으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필

요가 있다. 첫째, 사회적 책무 위험요인에 대한 체계적 접근과 관리가 미흡하다. 공공기관이 준수해야 하는 다양한 사회적 책무 가운데 기관의 특성과 설립목적
을 고려할 때 우선순위가 높고 발생 가능성이 큰 사회적 책무 위험요인과 상대적으로 우선순위가 낮고 발생 가능성이 적은 사회적 책무 위험요인을 구분하여 체계화하고, 중요도가 높은 사회적 책무 분야에 우선적으로 감사자원을 배분하는 등, 사회적 책무에 대한 관리를 고도화하고 이를 감사계획에 연계하여 운영할 필요가 있다. 둘째, 적극적인 양성평등 확대 노력의 강화가 필요하다. 여성인력의 육성을 통한 여성관리자 비율의 지속적인 확대, 일·가정 양립을 위한 제도적 기반 강화 등 공공기관이 기여할 수 있는 양성평등 확대 방안을 적극적으로 발굴하고 제도화할 필요가 있다.

- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “감사의 윤리성 및 독립성 확보” 지표에 대하여 “B⁰”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. 중기 감사전략과 연계하여 전략적 감사, 감사업무 선진화, 사전 예방감사, 청렴 조직문화 구현의 '18년도 4대 감사방향을 설정하고 그에 따라 연간 감사계획을 수립하였다. 청렴옴부즈만, 시민·고객자문단, 부산 민관협의회, 시민감사관 등 내부통제 관련 외부 소통창구의 다변화를 추진한 점이 긍정적이다. 특히, 채용업무(주택금융공사), 방만경영 예방(신보) 등 유사업무 수행 2개 금융기관에 대한 교차감사 실시로 외부시각을 반영하려고 노력한 점은 평가할 만하다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 4가지 감사방향에 대한 구체적인 실행계획이나 성과가 분명하게 드러

러나지 않고 있는 것으로 보인다. 감사방향에 따른 전략과제의 연차별 계량목표를 설정하고 목표달성여부를 주기적으로 점검하여 다음 연도에 반영하여 보완 발전시키는 등 실제로 조직의 내부통제 강화로 연계되기 위한 세밀한 실행체계를 수립할 필요가 있다.

② 내부통제시스템이 효과적으로 운영되고 있으며, 성과와 개선노력은 적절한가?

- 내부통제시스템의 효과적인 운영과 성과 및 개선노력과 관련하여 감사와 감사 부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 내부통제 현안과제 진단을 통해 개선과제를 도출하고 이해충돌 방지규정 신설 등 임직원 행동강령을 개정하는 등의 성과를 거두었다. 금융부조리, 채용비리, 청탁금지법, 예산낭비신고센터 및 갑질피해신고·지원센터를 운영하는 등 신고채널을 다변화한 점이 긍정적이다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 공익신고는 조직의 자정능력을 높이고 자율적인 내부통제체계 구축에 긴요함에도 불구하고 내부 신고가 선물 반환접수(2건)에 치중되어 있고 포상기준에 일치하는 신고나 부조리 공익제보가 극히 저조한 바, 그 원인을 철저히 분석하여 조직문화 혁신 등 계속적으로 이를 활성화해 나가기 위한 방안 마련이 요구된다. 부패행위 신고자에 대한 보호 강화, 포상 조치를 널리 홍보하거나 익명 모의신고 훈련, 익명신고에 대한 신뢰도 조사를 실시하는 것도 좋은 방안이 될 수 있을 것이다. 감사대상이 각 지역에 분산되어 있고 업무영역이 다양한데 대하여 감사인력이 부족한 열악한 감사여건을 극복하기 위하여 감사인 풀의 확대, e-감사시스템 고도화 등 효율적인 방안을 더욱 적극적으로 모색할 필요가 있다. 예방적 내부통제를 중시하고 여러 제도를 개선하였으나, 직원들의 신청에 의한 자발적인 컨설팅 감사는 아직 부족한 것으로 보인다. 책임감경제도의 도입, 외부전문가로 구성된 면책심사위원회 구성, 별도의 독립된 지침 명문화 등 더욱 적극적인 대책을 강구하는 것이 바람직할 것으로 판단된다.

③ 내부감사 결과물에 대한 공유 및 피드백 활동은 적절한가?

- 내부감사결과물에 대한 공유 및 피드백 활동과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 변호사, 노무사 등으로 구성된 감사자문위원회로 내부통제활동 피드백을 실시하였다. 모든 범죄행위 고소고발원칙, One Strike Out제 운영, 보안위반행위에 대한 처분양정지침 강화 등 징계처분기준 강화로 재발방지를 추진한 점이 긍정적이다. 매월 부당업무, 알선, 향응 등 청렴 관련 SELF 진단 결과를 제공하는 등 윤리준범에 대한 자가 점검을 실시한 점을 평가할 만하다.
- 다만, 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 다른 기관에서 시행하고 있는 '내부변호인제도'를 활성화하여 피감사인 입장을 대변하는 집행부서 의견진술 기회를 제공함으로써 감사 수용성 증대 노력을 기울일 필요가 있다. 감사처분심의위원회에 노무사나 변호사 등 외부위원을 참여 시킴으로써 감사결과 처분요구의 공정성을 확보하는 것도 바람직할 것이다. 갑질 예방 등 사회적 문제가 된 주요 이슈나 최근 수년간의 주요 감사 중 반복적으로 지적되는 사례에 대해서도 외부 자문이나 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.

④ 방만경영 예방, 적발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 방만경영의 예방, 적발을 위한 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 방만경영 예방의 효과성 제고를 위해 다양한 방법을 활용하였다. 우선 상시모니터링 시스템을 운영하여, 회생사건 관련 986백만 원 손실 예방 등 직·간접 손실을 사전에 예방하는 성과를 거두었다. 아울러 8인의 운영감리역이 영업점 법령·내규준수 모니터링 8,011건을 수행하는 등 영업점 운영 감리역을 상시적 방만경영 예방을 위해 활용하였다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 대내외 경영환경의 중요한 변화에도 불구하고 방만경영 위험요소 관리체계를 정비하는 노력이 제한적 수준에서만 이루어졌다. 보증운용배수 상승, 연대입보 면제, 고위험 보증 증가 등의 환경변화를 고려할 때 위험요소 현행화, 요소별 위험수준 재평가, 체크리스트 확대 등 방만경영 위험요소 관리체계에 관한 보다 종합적이고 체계적인 점검이 적기에 실시될 필요가 있다. 방만경영의 효과적 예방을 위해 일상감사를 보다 강화할 필요가 있다. 전년 대비 일상감사를 강화하였으나, 여전히 제한적 수준에 머물러 있으며 재정성과도 부재한 상황이다. 방만경영 예방에 있어 일상감사가 갖는 중요성을 고려할 때, 향후 일상감사 적용 범위를 확대하는 등 일상감사를 강화하고 고도화하는 노력이 요구된다. 교육활동의 실효성 제고를 위해서는 맞춤형 교재를 개발·활용함과 동시에 그 성과를 평가하고 결과를 분석하여 교육계획에 반영하는 등 체계적으로 교육활동 관리가 필요하다는 이전 지적사항에 대한 대응이 다소 제한적이었던 것으로 판단된다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때 “내부통제 기능강화” 지표에 대하여 “C”로 평가한다.

33. 사립학교교직원연금공단

❖ 평가결과요약

평가범주	평가지표	가중치		등급
		비계량	계량	
감사역량	감사의 전문성 확보	25		C
	감사의 윤리성 및 독립성 확보	25		C
	소 계	50		
직무수행성과	내부통제 기능강화	20		C
	내부감사 운영성과 및 사후관리의 적정성 (감사원 자체감사활동 심사결과 반영)		25	17.06
	기관의 청렴도 (국민권익위원회의 청렴도 측정결과 반영)		5	4등급
	소 계	20	30	
전체 합계		70	30	

1. 감사의 전문성 확보

① 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 노력 및 성과와 관련하여 상임감사의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 상임감사는 감사역량 진단 인터뷰를 통해 감사의 역량을 분석하고 기관의 핵심사업에 대한 정보가 취약하다는 분석 결과를 바탕으로 기관 현안에 대한 이해도를 높이기 위하여 노력하였으며 감사 전문교육을 통하여 내부통제평가사와 최고내부감사사 자격증을 취득하는 등 전문성을 강화하기 위하여 적극적으로 노력한 점이 긍정적으로 평가된다. 향후 지속적인 역량 재진단을 통하여 전문역량을 보완하기 위해 노력해야 할 것이다. 둘째, 감사인공모제를 시행하여 준감사인제도와 연계하고 준감사인 인력풀을 구성하여 자체감사에 투입함으로써 내부인력의 활용도를 높이고 감사 전문성을 확대한 점이 인정된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 상임감사는 현행 투입지표 위주로 구성된 성과지표를 개선하여 성과평가체계를 고도화해야 할 것이다. 교육시간, 경영진 회의 참석률, 감사자문위원회 횟수, 외부전문가 활용 횟수 등의 성과지표는 감사와 감사실의 전문성을 파악하는 데에는 한계가 있다. 또한, 감사전문성 지수는 객관식 위주의 감사만족도 설문조사 문항에 기초하고 있어 정확한 성과정보를 파악하기 어렵다. 감사전문성을 객관적으로 파악할 수 있는 성과지표를 발굴하고 성과를 분석하여 인적자원관리 전략과 감사제도 개선에 적극적으로 환류하려는 노력이 필요하다. 둘째, 감사자문위원 3명을 신규 위촉하여 전체 감사자문위원 규모를 1명 확대하였으며 개최 횟수 역시 1회 증가하기는 하였으나 기관의 업무 범위와 특성을 고려할 때 여전히 감사자문위원회의 다원성이 다소 미흡한 점은 보완되어야 할 필요가 있다. 또한, 1회 개최된 수시 자문의 운영을 확대하여 외부전문가 자문의 적시성과 실효성을 강화하는 것이 바람직하다.

② 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사실의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사실의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 감사인별 역량진단평가 결과를 바탕으로 중장기 교육계획을 수립한 점은 긍정적으로 평가된다. 5개 분야에 대한 자가평가와 다면평가 결과를 바탕으로 감사인별 취약분야에 대한 필요 직무역량을 도출하여 교육프로그램에 반영하였다. 둘째, 학습동아리 운영을 활성화하여 자율토론 결과를 바탕으로 감사업무 개선방안을 도출하고 자체감사 실시 전 사전 토론과 교육을 시행하는 등 적극적으로 감사업무에 연계하였다. 이를 바탕으로 감사담당자 윤리성에 대한 감사규칙 개정, 감사절차 및 감사결과 보고서 작성에 대한 감사규정 개정, 일상감사 체크리스트 점검툴 마련, 적극행정면책제도 개정 등 다양한 업무성과를 도출한 점이 인정된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 기관은 감사의 품질을 제고하기 위하여 다각적이고 체계적인 노력을 기울일 필요가 있다. 감사만족도 측정 방식이 객관식 설문 조사 결과를 바탕으로 하고 있어 파악할 수 있는 정보의 양이 충분하지 않으므로, 감사 종료 후 심층 인터뷰 등을 도입하여 수집한 의견과 내부품질평가를 통해 도출한 개선 권고사항들을 더욱 적극적으로 환류 하여 감사계획을 수립해야 할 것이다. 또한, 감사품질경진대회 등 감사의 전문성을 강화하기 위한 효과적인 유인제도를 활성화하며, 감사제도의 지속적인 개선을 통하여 감사 프로세스의 고객지향성을 강화해야 할 것이다. 둘째, 연금 운용 공공기관과 쌍방향 교차감사를 시행하였으나, 교류 기관의 범위가 좁고 감사업무 교류 실적이 다소 미흡하다. 유관기관 자체감사를 지원하는 방식에서 더 나아가 협력 기관을 다양화하여 쌍방향 교차감사, 협업감사 등의 감사업무 교류를 더욱 강화하고 우수사례를 벤치마킹하여 감사기법을 적극적으로 공유하고 학습하는 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 상임감사 및 감사부서의 다음과 같은 성과를 긍정적으로 평가한다. 첫째, 윤리기준 준수 및 확산과 관련하여, 상임감사 차원의 사회공헌활동계획을 수립하고 지원한 노력이 인정된다. 특히 지역사회 취약계층을 위한 나눔활동과 기부활동 등 전반적인 사회공헌활동이 확대된 점이 긍정적으로 평가된다. 둘째, 감사인의 복무관리 규정을 강화하여, 감사인 제척·회피 자가점검의 실시, 감사인 윤리 자가점검 실시 등의 노력이 인정된다.
- 다만, 평가결과 다음의 영역에 대해서는 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 윤리기준 교육과 관련하여 전 직원을 대상으로 하는 윤리성·독립성 교육을 전략적인 관점에서 판단하여, 윤리기준이 조직 내에 내재화되기에 충분하도록 추가적인 이행 노력이 필요하다. 그리고 임원 및 간부 직원에 대한 청렴도 평가와 환류절차를 확대해 시행하는 등 솔선수범하는 청렴도 실천 노력이 필요하다. 그리고 상임감사의 윤리기준 준수 노력에 대한 내·외부로부터의 객관적인 평가와 환류 프로세스를 운영함으로써 윤리기준 준수 활동의 지속적인 개선과 확대를 도모할 필요가 있다.

② 윤리경영 지원을 위한 감사의 활동과 노력 및 성과는 적절한가?

- 윤리경영을 위한 경영진과 감사부서의 협업 추진체계의 구축, 윤리규정의 정비와 청렴·반부패 교육 강화 등 윤리경영 지원을 위한 노력에 대하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 윤리경영 지원을 위한 인프라 강화와 관련된 윤리정책 제도 점검, 수시 자문을 통한 공정성 확대, 본부와 지역부서 순회를 통한 청렴문화 확산 소통 프로그램의 운영 등의 노력이 인정된다. 둘째, 윤리경영 지원을 위한 부패예방제도와 인권보장제도의 기반을 마련하기 위하여, 채용비리를 단절하는 근거규정을 마련하고, 인권경영 이행지침을 개

정하였으며, 자금운용 규칙을 개정하여 국내 주식 의결권 행사결정기구를 명확히 한 점이 인정된다.

- 다만, 평가결과 다음의 영역에 대해서는 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 윤리경영을 위한 전략의 수립과 세부 추진 활동 과제의 설정과 관련하여, 추진과제의 내용이 유사하거나 선언적인 내용이 포함되어 있어, 개선의 여지가 존재하는 것으로 평가된다. 윤리경영을 근본적으로 지원할 수 있고, 결과에 대한 올바른 평가와 환류가 이루어질 수 있는 과제의 설정이 필요하다. 그리고 윤리경영 추진조직의 기능과 역할을 명확히 설정하여 각 조직에 대한 평가와 윤리경영 전반에 대한 적절한 모니터링이 이루어질 수 있는 프로세스의 보완이 필요하다. 또한, 윤리경영 지원에 대한 환류와 관련하여 일상적으로 시행되는 국민권익위원회 조사 이외에 외부의 전문가 조직에 의한 객관적인 평가를 도입함으로써 대외적으로 윤리경영의 신뢰성을 제고하기 위한 노력이 필요하다.

③ 감사의 독립성 확보노력은 적절한가?

- 상임감사의 실질적인 권한을 보장하고 부여된 권한을 독립적으로 행사함으로써 경영진의 활동을 견제하고 제언하기 위한 노력에 대하여 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 상임감사의 권한 및 의무, 조직 등의 독립성 확보와 관련하여 감사직무, 경영진 견제, 조직예산, 인사평가 및 감사활동에 대한 규정을 보완하는 등 독립성 유지를 위한 제도적 기반을 마련하였다. 둘째, 국제내부감사기준(IPPF)에서 정하고 있는 조직, 인사, 성과평가, 예산, 노사, 교육, 권한 등 7가지 항목에 대한 독립성 평가지표를 수립하고 운영하고 있는 점은 긍정적으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음의 영역에 대해서는 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 감사인의 인사와 관련하여 장기근무를 보장함으로써 감사인의 독립성 강화에 효과적인 감사인 전문직위제를 도입하여 운영할 필요가 있다. 상임감사가 경영진의 업무에 대한 독립적인 견제활동을 보여주는 실적이 있으나, 성과분석 측면에서 다소 미흡한 것으로 평가된다. 상임감사의 견제활동이 포괄적으로 이행될 수 있고, 이에 대한 환류가 올바르게 반영될 수 있는 내부 프로세

스의 보완이 필요하다. 그리고 감사조직을 전문가 조직으로 육성하여 실질적인 독립성을 확보하기 위한 전문 교육프로그램의 운영도 고려할 필요가 있다. 그리고 상임감사와 감사실의 독립성 유지 수준을 외부전문가 또는 관련 공공기관을 통해 객관적으로 모니터링을 실시하는 등 상임감사와 감사실의 독립성 확립을 지속적으로 유지하기 위한 노력이 필요하다.

④ 기관의 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 노력 및 성과는 적절한가?

- 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 노력과 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 상임감사는 석탄발전 투자를 배제하는 탈석탄 투자 선언에서 주도적인 임무를 수행하여 공적 기금의 사회적 역할을 강화하기 위하여 노력한 점은 긍정적으로 평가된다. 향후 탈석탄 투자 선언의 이행 상황을 주기적으로 검토하여 기금운용 기관으로서의 사회적 책무를 강화해야 할 것이다. 둘째, 투자회사 임직원 추천과 인사교류에 심사 기준을 마련하고 외부위원을 참여하도록 함으로써 채용 공정성을 강화하기 위한 제도적 장치를 마련한 점이 인정된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 사회적 책무 위험요인에 대한 체계적 접근과 관리가 미흡하다. 공공기관이 준수해야 하는 다양한 사회적 책무 가운데 기관의 특성과 설립 목적을 고려할 때 우선순위가 높고 발생 가능성이 큰 사회적 책무 위험요인과 상대적으로 우선순위가 낮고 발생 가능성이 적은 사회적 책무 위험요인을 구분하여 체계화하고, 중요도가 높은 사회적 책무 분야에 우선적으로 감사자원을 배분하는 등, 사회적 책무에 대한 관리를 고도화하고 이를 감사계획에 연계하여 운영할 필요가 있다. 둘째, 사회적 책무 위반 방지를 위한 활동이 예방 교육에만 치중되어 있고 사회적 책무 준수를 위한 제도적 장치의 마련이 미흡하여 실질적인 성과를 기대하기 어렵다. 회계부정, 불공정거래, 양성평등, 정보보안 등 다양한 분야에 걸쳐 제도적인 접근이 이루어져야 할 것이다.
- 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. 감사철학을 반영해서 신뢰받는 감사 인프라 구축, 내부통제체계 구축, 반부패 윤리경영 추진의 3대 감사 전략목표를 설정하고 각각의 전략과제를 추진하였다. 중장기 재무적·비재무적 위험요소 분석을 통하여 연금 급여심사 징수 업무의 개선 등 3가지 현안과제를 선정하여 과제별 추진노력을 기울인 점이 긍정적이다. 감사자문위원회, 감사심의위원회, 청렴옴부즈만, 윤리운영위원회 등 외부전문가를 활용한 다수의 통제체계를 유지한 점은 평가할 만하다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 3가지 감사목표에 대한 구체적인 실행계획이나 성과가 분명하게 드러나지 않고 있는 것으로 보인다. 감사방향에 따른 전략과제의 연차별 계량목표를 설정하고 목표달성여부를 주기적으로 점검하여 다음 연도에 반영하여 보완 발전시키는 등 실제로 조직의 내부통제 강화로 연계되기 위한 세밀한 실행체계를 수립할 필요가 있다. 또한, 퇴직자에 대한 전관예우를 방지하기 위하여 퇴직자와의 사적접촉 금지 및 신고 의무에 관한 임직원 행동강령을 개정하고, 투자회사와의 인사교류 심사기준을 수립하였으나, 아직 제반 제도적 장치가 충분하지 않은 것으로 보인다. 유관 업체에 나가 있는 퇴직자에 대한 좀 더 정확한 현황파악과 함께 주요사업 입찰 등 부정 위험요소가 있는 데 대하여 퇴직자가 자문위원 등으로 참여하는 경우 낙찰 등 의사결정에 영향을 미쳤는지를 심사하는 등의 계약관련 지침 정비, 내부통제 모니터링 시스템에의 반영 등 더욱 적극적인 대책을 강구하는 것이 바람직할 것으로 판단된다.

② 내부통제시스템이 효과적으로 운영되고 있으며, 성과와 개선노력은 적절한가?

- 내부통제시스템의 효과적인 운영과 성과 및 개선노력과 관련하여 감사와 감사

부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 전문기관을 활용하고 내부직원 인터뷰를 통해 내부통제시스템의 효과적 작동여부를 진단하였다. 그 결과 위험관리 책임자 및 준법감시인 운영기준을 제정하고 준법 감시 인력을 증원('17년 1명 → '18년 4명) 하는 등의 성과를 거둔 점이 평가할 만하다. 계약/구매 체크리스트(44문항) 활용 및 갑질 방지 자가점검으로 계약업무의 공정성 제고노력을 기울인 점도 긍정적이다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 공익신고 포스터 및 동영상 게시 등 공익신고 활성화 노력에도 불구하고 포상기준에 일치하는 신고나 부조리 공익제보가 저조한 실정인 바, 그 원인을 철저히 분석하여 이를 활성화하기 위한 조직문화의 혁신 및 관련규정 개정 등 제도개선이 요구된다. 현재 시행중인 제도 외에 신고채널의 다양화나 인력, 예산 지원책 등을 모색하고 익명 모의신고 훈련, 익명신고에 대한 신뢰도 조사를 실시하는 것도 좋은 방안이 될 수 있을 것이다. 일상감사 강화 등 예방적 내부통제를 중시하고는 있으나, 직원들의 신청에 의한 자발적인 컨설팅 감사가 다소 부족한 것으로 보인다. 적극행정의 면책범위를 확대하고 책임감경제도의 도입, 외부전문가로 구성된 면책심사위원회 구성, 별도의 독립된 지침 명문화 등 적극적인 대책을 강구하는 것이 바람직할 것으로 판단된다. 내부통제 강화를 위하여 관련 규정에 대한 제·개정이 활발히 이루어지고 있으나, 그 운용 효과에 대한 체계적인 관리가 미흡한 것으로 보인다. 법률, 회계 전문가, 청렴 시민감사관 등을 활용하여 규정에 대한 부패영향평가를 정기적으로 실시하는 것이 바람직할 것으로 판단된다.

③ 내부감사결과물에 대한 공유 및 피드백 활동은 적절한가?

- 내부감사결과물에 대한 공유 및 피드백 활동과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 체계적 이행관리시스템 운영으로 감사 지적사항 100%를 이행하였다. 특히, 외부 전문기관에 의한 정밀진단을 통해 감사결과에 대한 품질평가를 실시한 결과, 전년 대비 상승된 점수를 획득한 것도 긍정적이다.

- 다만, 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 다른 기관에서 시행하고 있는 ‘내부변호인제도’를 활성화하여 피감사인 입장을 대변하는 집행부서 의견진술기회를 제공하는 등 감사 수용성 증대 노력을 기울일 필요가 있다. 임직원 의류비용 부당 지원 등 사회적 문제가 된 주요 이슈나 최근 수년간의 주요 감사 중 반복적으로 지적되는 사례에 대해서는 적극적으로 제도를 개선하고, 제도 개선 후에도 외부 자문이나 용역 등을 통해 효과 분석, 만족도 조사 등을 실시하고 계속 보완점을 발굴하여 내부통제 시스템에 반영함으로써 재발을 방지하는 환류체계를 지속적으로 강화해 나갈 필요가 있다고 판단된다. 핵심적인 사례로서 재발이 우려되는 사안에 대해서는 이사회나 경영전략회의에서 감사가 합리적인 대안을 제시함으로써 경영견제 역할을 더욱 적극적으로 수행하는 것이 바람직할 것이다.

④ 방만경영 예방, 적발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 방만경영의 예방, 적발을 위한 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 방만경영 예방 고도화 노력의 일환으로 일상감사 체크리스트를 신설하여 현업부서가 이를 활용한 자가점검을 실시하도록 함으로써 사전 내부통제를 강화하고자 하였다. 방만경영 예방과 적발 강화를 위한 내부신고제도 활성화 및 신고자 보호 강화 노력을 비교적 다양하게 전개하였다. 감사결과 전사공유, 수감부서 감사 마감회의 실시, 지적사항 이행관리 책임제 시행 등 방만경영 근절과 재발방지를 위한 노력을 비교적 적극적으로 전개하였고, 이를 통해 유사지적 발생률 성과지표의 경우 목표치(5%)를 상회하는 성과(3.8%)를 거두었다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 경영환경의 변화가 발생하고 이에 따라 방만경영을 재정의하였음에도 불구하고 위험요소 현행화 노력은 병행하지 않았다. 방만경영 리스크관리체계의 실효성 담보를 위해서는 체계적인 분석을 통한 위험요소 현행화를 우선적으로 실시할 필요가 있는 것으로 판단된다. 일상감사 강화 방침에도 불구하고 일상감사 의견제시율이 여전히 낮은 수준(4.65%)에 머물러 있는 것이 현실이다. 아울러 일상감사 체크리스트 점검항목이 지나치게 단순하여 그 실효성에 대

한 우려가 제기될 수 있는 상황이다. 일상감사를 통한 방만경영 예방 효과 제고를 위해서는 의견제시율을 높이는 등 일상감사 활동을 실질적으로 강화하고, 일상감사 체크리스트 점검항목을 보다 정교화하는 등의 노력이 요구된다.

- 이상의 결과를 종합하여 볼 때 “내부통제 기능강화” 지표에 대하여 “C”로 평가한다.

34. 신용보증기금

❖ 평가결과요약

평가범주	평가지표	가중치		등급
		비계량	계량	
감사역량	감사의 전문성 확보	25		B ⁺
	감사의 윤리성 및 독립성 확보	25		B ⁰
	소 계	50		
직무수행성과	내부통제 기능강화	20		C
	내부감사 운영성과 및 사후관리의 적정성 (감사원 자체감사활동 심사결과 반영)		25	22.50
	기관의 청렴도 (국민권익위원회의 청렴도 측정결과 반영)		5	4등급
	소 계	20	30	
전체 합계		70	30	

1. 감사의 전문성 확보

① 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 노력 및 성과와 관련하여 상임감사의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 상임감사는 중장기감사전략을 바탕으로 감사 추진방향을 설정하고 주요 추진과제를 도출하는 등 감사전략체계를 정립하였으며 컨설팅감사의 기반을 마련하고 일상감사를 내실화함으로써 감사전략을 충실히 수행한 점이 긍정적으로 평가된다. 둘째, 감사인력 풀 구성 시 감사업무 전문분야를 세분화하여 감사 필요역량별 예비인력을 확보하였으며 감사인력 선발권을 활용하여 감사 수행에 필요한 전문역량을 보유한 감사인 9명을 신규로 확보한 점이 인정된다. 셋째, 감사인 근속기간이 38.27개월로 금융연기금 공공기관 평균보다 높은 수준에서 유지되고 있는 점은 긍정적으로 평가된다. 표창 및 해외연수 기회제공 등 감사 전문인력을 유인하기 위한 인센티브를 통하여 장기근속을 유도하였다. 넷째, 감사자문실무협의회 개최 횟수를 확대하고 외부위원을 확대함과 동시에 수시자문제도를 도입하여 외부전문가의 활용성을 강화한 점이 인정된다. 추후 감사자문실무협의회의 운영을 더욱 내실화하고 자문 의견이 감사업무와 제도 개선으로 연계될 수 있도록 적극적으로 노력해야 할 것이다. 또한, 감사심의위원회에 외부자문위원을 활용하는 방안을 고려할 수 있다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 상임감사는 현행 투입지표 위주로 구성된 성과지표를 개선하여 성과평가체계를 고도화해야 할 것이다. 전문자격증 개수, 감사인 교육시간, 외부전문가 활용도, 교차감사 횟수 등의 성과지표는 감사와 감사실의 전문성을 파악하는 데에는 한계가 있으며 감사업무만족도 전문성 지수는 객관식 위주의 감사만족도 설문 조사 문항에 기초하고 있어 정확한 성과정보를 파악하기 어렵다. 감사전문성을 객관적으로 파악할 수 있는 성과지표를 발굴하고 성과를 분석하여 인적자원관리 전략과 감사제도 개선에 적극적으로 환류하려는 노력이 필요하다. 둘째, 상임감사는 외부 전문교육에 참여하여 감사 분야에 대한 전문성

을 향상하기 위하여 노력한 점은 인정되나, 감사철학을 바탕으로 역량을 진단하고 교육프로그램에 연계하는 맞춤형 교육계획을 수립하지는 못하였다. 감사철학과 방향을 반영한 역량진단모형을 구축하여 상임감사의 보유역량과 취약역량을 파악하고, 그 결과를 바탕으로 체계적인 교육계획을 수립·이수하는 등 전문성 강화 노력을 보다 체계적으로 전개해야 할 것이다.

② 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사실의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사실의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 감사만족도 조사결과를 환류하여 적극행정면책 홍보 방안을 마련하였고 연간감사계획을 보완하여 제도 감사를 강화함으로써 감사 수용성을 제고하기 위해 노력하였다. 향후 객관식 위주로 구성된 감사만족도 설문 조사에 심층 인터뷰 방식의 설문 조사를 추가하고 감사의 성과정보를 객관적으로 파악하고 개선 사항을 적극적으로 환류해야 할 것이다. 둘째, 실지감사 우수 수감일지 선정, 감사업무 지식동아리 운영, 온·오프라인 토론회 개최 등 감사직무 수행 경험을 전수할 수 있는 제도를 마련함으로써 감사지식을 축적 및 활용할 수 있는 자체감사지식 활용계획을 수립한 점이 인정된다. e-감사시스템 감사지적 사례 검색시스템 활용도 제고, 우수감사보고서 벤치마킹 등의 성과를 달성하였다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 감사업무 교류가 합동 워크숍과 합동 감사에 머물러 있고 유관기관 교차감사는 2회에 불과하여 다른 공공기관에 비해 미흡하다. 유사업무를 수행하는 공공기관과의 쌍방향 교차감사를 확대하여 감사기법과 지식을 학습하고 공유함으로써 감사전문성을 제고하고 감사 품질을 향상하기 위해 노력해야 할 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 상임감사 및 감사부서의 다음과 같은 성과를 긍정적으로 평가한다. 첫째, 상임감사는 현장의견 수렴을 위한 대면소통을 강화하여 현장 모범사례를 발굴하고 방만경영 예방을 위한 개선의견을 청취하는 등 윤리기준의 준수와 확산을 위한 솔선수범의 노력을 전개하였으며, 감사인에 대한 엄격한 복무관리 규정의 제정을 통해 감사인의 윤리성 인프라를 구축하고 윤리의식 점검체제를 운영함으로써 윤리기준 확립을 위한 실질적인 토대를 마련하였다. 특히 감사 전 이해상충 자가점검을 위한 감사인 자율점검 체크리스트의 활용, 감사인 서약서 위반 시 가중처벌 등은 윤리 인프라 구축의 성과로 인정된다. 둘째, 감사인의 윤리의식 제고를 위한 맞춤형 교육훈련 제도를 운영한 성과가 인정된다. 특히 감사인의 자세 및 감사인터뷰 스킬 개선을 위한 역할극 체험 등의 실무적인 교육을 수행하여, 감사인의 윤리성을 검증하고 동시에 감사 전 과정에서 높은 수준의 윤리성을 유지하도록 하는 기반을 제공하였다.

- 다만, 평가결과 다음의 영역에 대해서는 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 윤리기준의 준수와 관련하여, 기관이 거래하는 다수의 이해관계자들에 대한 윤리성과 독립성을 점검하고 모니터링하여 실무에 반영하는 시스템과 프로세스를 구축하여 예상하지 못한 윤리성 및 독립성과 관련된 외부 위협요인을 사전에 방어할 수 있는 노력이 필요하다. 그리고 윤리기준의 준수를 위한 대외적인 활동으로 사회공헌활동이 다소 미흡한 것으로 평가되었다. 지역사회를 기반으로 일회성이 아닌 지속 가능한 수준의 실천 활동을 추진하여 궁극적으로 사회적 가치 실현과 연계하는 노력이 필요하다.

② 윤리경영 지원을 위한 감사의 활동과 노력 및 성과는 적절한가?

- 경영진과 감사부서의 협업 추진체계의 구축과 현장경영과 내부소통을 통한 청

렴문화 확산 주도, 윤리규정의 정비와 청렴·반부패 교육 강화 등 윤리경영 지원을 위한 노력에 대하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 전사적으로 윤리경영을 지원하고 대외협력을 강화하기 위하여 추진 조직을 지원조직, 실행조직, 자문조직으로 구분하고 역할을 정의함으로써 윤리경영 지원의 실효성을 개선하는 노력이 있었다. 특히 자문조직으로서 고객 자문단은 연 35회 이상의 활동을 수행하고 환류한 노력이 긍정적으로 평가된다. 둘째, 임직원 행동강령, 청렴행동 실천기준 등 윤리경영에 영향을 미치는 제규정 및 제도의 개선을 통하여 반부패·청렴문화를 확산하기 위한 노력이 있었으며, 소통을 통한 상시적 위험관리를 내재화하는 등 예방적 부패방지활동을 강화한 성과가 인정된다.

- 다만, 평가결과 다음의 영역에 대해서는 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 윤리경영 추진과제에 대한 개별 성과지표를 설정하고, 외부전문가 등에 의한 객관적인 평가와 환류를 강화하여 기관이 수행하는 윤리경영의 객관성과 신뢰성을 높이는 노력이 필요하다. 또한 윤리경영지원을 위한 상임감사의 노력에 대한 평가와 환류 프로세스를 확대하여, 상임감사와 감사실이 솔선수범하는 윤리경영의 모습을 구현하기 위한 노력도 필요하다.

③ 감사의 독립성 확보노력은 적절한가?

- 감사의 실질적인 권한을 보장하고 부여된 권한을 독립적으로 행사함으로써 경영진의 활동을 견제하고 제언하기 위한 노력에 대하여 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 감사실의 조직, 예산, 평가, 인사에 관한 독립성을 확보하기 위하여 규정의 정비 등 제도적 개선이 있었다. 특히 조직과 관련해서는 감사실을 상임감사 직속의 독립기구로 편제하고, 자점감사 상시체제를 구축한 성과가 인정되며, 인사와 관련하여 상임감사가 전결권을 행사함으로써 전문자격을 보유한 우수인력을 확보하고, 감사분야별 전문인력 풀을 구성하여 사내 준감사인들이 성과감사에 참여하는 등 독립성 확보 강화를 위한 성과가 인정된다. 둘째, 평가와 관련하여 타 부서에 의한 감사실 다면평가 제외로 감사업무의 독립성을 확보하였으며, 감사업무처리기준을 개정하여 감사자문실무협의회를 개최하는 경우 이

해관계가 있는 자문위원을 배제함으로써 감사업무의 독립성을 개선한 노력이 인정된다.

- 다만, 평가결과 다음의 영역에 대해서는 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 상임감사가 이사회, 임원회의에 참석하고 의견을 제시하는 활동 등 경영진의 업무에 대한 경영견제 능력을 보여주는 사례가 있으나, 그 횟수와 의견제시율이 상대적으로 낮은 것으로 평가되므로, 이를 체계적으로 관리하고 환류할 수 있는 프로세스 및 실적평가시스템의 구축을 고려할 필요가 있다. 그리고 독립성 확보 차원에서 감사부서를 전문가 조직으로 육성하기 위한 차별화된 교육훈련 제도를 계획하고 운영할 필요가 있다.

④ 기관의 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 노력 및 성과는 적절한가?

- 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 노력과 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 상임감사는 전형별 체크리스트를 활용하여 채용과정에 대한 일상감사와 실지점검을 병행하는 방식으로 채용비리를 예방하기 위해 노력하였고 인사규정을 개정하여 채용비리 연루자에 대한 제재를 강화할 수 있는 제도적 기반을 마련하였다. 둘째, 적극행정면책 운영 사례를 확대하기 위해 사례집을 제작 및 공유하고 면책제도 활성화를 유도한 점은 긍정적으로 평가된다. 공정한 업무수행을 지원하는 예방감사 활동을 추진함으로써 기관의 사회적 책임 이행을 지원하였다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 사회적 책무 위험요인에 대한 체계적 접근과 관리가 미흡하다. 공공기관이 준수해야 하는 다양한 사회적 책무 가운데 기관의 특성과 설립목적 등을 고려할 때 우선순위가 높고 발생 가능성이 큰 사회적 책무 위험요인과 상대적으로 우선순위가 낮고 발생 가능성이 적은 사회적 책무 위험요인을 구분하여 체계화하고, 중요도가 높은 사회적 책무 분야에 우선적으로 감사자원을 배분하는 등, 사회적 책무에 대한 관리를 고도화하고 이를 감사계획에 연계하여 운영할 필요가 있다. 둘째, 양성평등, 고용평등, 불공정거래 행위 등에 대한 점검과

제도 개선이 미흡하다. 해당 분야에 대한 위반 사항이나 문제 발생 가능성은 없는지 점검하고 필요한 경우 제도적 보완을 시행하는 등의 노력을 기울일 필요가 있다. 또한, 여성 인력의 육성을 통한 여성 관리자 비율 확대, 일·가정 양립을 위한 제도적 기반 마련 등 공공기관이 기여할 수 있는 양성평등 확대 방안을 발굴하고 제도화할 필요가 있다.

- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “감사의 윤리성 및 독립성 확보” 지표에 대하여 “B⁰”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. 대내외 감사환경의 변화를 반영하여 최고의 컨설팅 역량, 최적의 위험관리, 지속가능한 내부통제, 엄정한 부패 척결의 4대 감사전략방향을 설정하고 그에 상응한 12대 실행과제를 추진하였다. 시급성, 영향도, 통제 취약성에 대한 위험평가를 통해 내부자 신고채널 개선 등 4가지 현안과제를 선정, 집중관리한 점이 긍정적이다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 4가지 감사방향에 따른 전략과제의 연차별 계량목표를 설정하고 목표달성여부를 주기적으로 점검하여 다음 연도에 반영하여 보완 발전시키는 등 실제로 조직의 내부통제 강화로 연계되기 위한 세밀한 실행체계를 수립할 필요가 있다. 감사계획 등 기본 프로세스별로 외부 전문가를 적극 활용하고는 있으나, 감사의 위험요인이 상존해 있음을 감안하여 중장기 현안과제 선정이나 위험요소 분류 등 내부통제 시스템의 설계·운용·개선 전반에 있어 관련 외부 전문가나 교차감사 등 타 기관과의 정보교류를 통한 의견 반영 등 외부의 시각이 더욱 충분히 반영될 필요가 있다고 판단된다.

② 내부통제시스템이 효과적으로 운영되고 있으며, 성과와 개선노력은 적절한가?

- 내부 통제시스템의 효과적인 운영과 성과 및 개선노력과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 업무효율성 증대를 위한 운영리스크 관리기준을 개정(18.12월)하였으며, 전 직원 보안 USB 배포를 통한 자료보안을 강화(18.12월)하였다. 갑질피해신고지원센터 신설, 홈페이지 익명제보시스템 구축 등 신고체계를 강화한 점이 긍정적이다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 신고체계 강화에도 불구하고 포상기준에 일치하는 신고나 부조리 공익제보가 저조한 바, 그 원인을 철저히 분석하여 이를 활성화하기 위한 조직문화의 혁신 및 관련규정 개정 등 제도개선이 요구된다. 현재 인재경영부 등 타부서와 다원화되어 있는 신고채널을 통합 운영한다든지, 신고 채널에 대한 인력, 예산 지원책을 모색하고 부패행위 신고자에 대한 보호 강화, 포상 조치를 널리 홍보하거나 익명 모의신고 훈련, 익명신고에 대한 신뢰도 조사를 실시하는 것도 바람직할 것으로 판단된다. 예방적 내부통제를 중시하고 있으나, 직원들의 신청에 의한 자발적인 컨설팅 감사가 '18년 12월 도입 이후 실적이 1건에 불과하여 아직 활성화되지 못한 것으로 보인다. 적극행정의 면책범위를 확대하고 외부전문가로 구성된 면책심사위원회 구성 등 적극적인 대책을 강구하는 것이 바람직할 것으로 판단된다. 내부통제 강화를 위하여 관련 규정에 대한 제·개정이 활발히 이루어지고 있으나, 그 운용 효과에 대한 체계적인 관리가 다소 부족한 것으로 보인다. 법률, 회계 전문가, 청렴 시민감사관 등을 활용하여 규정에 대한 부패영향평가를 정기적으로 실시하는 것이 바람직할 것으로 판단된다.

③ 내부감사 결과물에 대한 공유 및 피드백 활동은 적절한가?

- 내부감사결과물에 대한 공유 및 피드백 활동과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 감사인이 감사대상자에게 양정결과 및 이의신청방법을 직접 안내하도록 하는 등 감사심의 과정의 투명성 제고노력을 기울였다. 1일 7시간 범위 내에서 수감부점 상황을 반영한 감사시간 탄력 조정 등 영업현장의 종합감사 수감업무 부담완화방안을 시행한 점이 긍정적이다.

- 다만, 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 채용비리 등 사회적 문제가 된 주요 이슈나 최근 수년간의 주요 감사 중 반복적으로 지적되는 사례에 대해서도 외부 자문이나 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.

④ 방만경영 예방, 적발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 방만경영의 예방, 적발을 위한 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 방만경영 예방 및 적발을 위한 3단계 감사시스템을 구축하고 단계별로 감사활동을 전개하였다. 방만경영 예방과 관련하여 점검항목이 구체적이고 상세하게 기술되어 있는 자가점검용 체크리스트를 개발·활용함으로써 자가점검의 실효성을 높이려 하였다. 방만경영 적발활동을 통해 도출한 지적사례에 대한 위험유형별 원인분석을 실시하였고, 분석결과를 제도 개선(총 47건)에 반영하는 등 재발방지 효과 제고 노력을 체계적으로 전개하였다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 경영환경 변화에 따른 방만경영 리스크 관리체계 정비 노력이 다소 제한적이다. 신용과 관련하여 상당한 변화가 있었음에도 불구하고 기존 방만경영 위험요소에 대한 위험수준 평가를 실시하는 수준에서만 정비가 이루어졌다. 관리체계의 실효성을 높이기 위해서는 향후 방만경영을 재정의하고 위험요소를 현행화하며 체크리스트를 전반적으로 정비하는 등의 보다 적극적인 정비 노력이 요구된다. 한편 체크리스트를 활용한 현업부서 자율점검의 범위와 빈도가 다소 제한적이다. 자가점검을 통한 방만경영 예방의 효과를 높이기 위해서는 그 범위와 빈도에 대한 조정이 필요할 것으로 판단된다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때 “내부통제 기능강화” 지표에 대하여 “C”로 평가한다.

35. 예금보험공사

❖ 평가결과요약

평가범주	평가지표	가중치		등급
		비계량	계량	
감사역량	감사의 전문성 확보	25		A ⁰
	감사의 윤리성 및 독립성 확보	25		A ⁰
	소 계	50		
직무수행성과	내부통제 기능강화	20		C
	내부감사 운영성과 및 사후관리의 적정성 (감사원 자체감사활동 심사결과 반영)		25	22.00
	기관의 청렴도 (국민권익위원회의 청렴도 측정결과 반영)		5	2등급
	소 계	20	30	
전체 합계		70	30	

1. 감사의 전문성 확보

① 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 노력 및 성과와 관련하여 상임감사의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 상임감사는 감사실 직원의 역량을 분석하여 부족한 감사자원을 파악하고, 감사인력 우선선발권을 적극적으로 활용하여 리스크 관리, IT 분야의 전문역량을 보유한 감사인력을 충원함으로써 내부 통제제도 개선, 체크리스트 전산시스템화, 적극행정 모범사례 발굴 등 다양한 성과를 창출한 점이 인정된다. 둘째, 감사자문위원회에 감사행정과 금융경제 분야의 자문위원을 신규로 위촉하여 자문위원회의 다원성을 강화하였다. 일상감사 계획 보완, 고위험 부문에 대한 감사계획 보완 및 감사업무 교류 강화, 사회적 가치 실현 강화 계획 등 자문내용을 감사계획에 반영하였다. 또한, 법률, 회계, 자산관리 등에 관한 대내외 전문가를 활용하여 감사의 전문성을 보완하였다. 향후 감사 전문성과 업무 프로세스를 향상할 수 있는 제도개선에도 적극적으로 연계해야 할 것이다. 셋째, 감사부서 경영성과급 지급률을 가산하여 지급하는 방식으로 감사인에 대한 보수 우대를 강화함으로써 감사부서의 평균 근속기간이 대폭 확대되는 성과를 달성한 점은 긍정적으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 상임감사는 부서별 주요 업무사항 대면보고 실시 등 감사의 모니터링 체계를 강화하고 기관 이해도를 높이기 위해 노력한 점은 인정되나, 상임감사의 역량진단을 통해 취약역량을 파악하고 교육 훈련에 연계하는 체계적 맞춤형 교육계획 수립은 미흡하였다. 감사철학과 방향을 반영한 역량진단모형을 구축하여 상임감사의 보유역량과 취약역량을 파악하고, 그 결과를 바탕으로 체계적인 교육계획을 수립·이수하는 등 전문성 강화 노력을 보다 체계적으로 전개해야 할 것이다.

② 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사실의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사실의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 유관기관과 공동교육 및 워크숍을 통해 우수사례를 공유하였고, 3개 기관과의 감사업무협약을 체결하여 협력 강화를 위한 기반을 마련한 점은 긍정적으로 평가된다. 타 기관의 요청에 따라 기관의 내부감사 우수사례를 전파함으로써 감사기법과 지식을 공유하고 확산하려는 노력을 기울였다. 감사업무협약을 통해 채용 관련 감사업무를 교환 및 점검하였다. 향후 채용 관련 감사 이외에도 기관 간의 유사업무에 대한 쌍방향 교차감사를 확대함으로써 감사업무 교류를 더욱 강화할 필요가 있는 것으로 판단된다. 둘째, 신입 감사인을 대상으로 멘토링 제도를 신설하였다. 멘토링 연수를 정례화하여 신입 감사인의 역량 강화 및 전문성 향상을 도모한 점이 인정된다. 셋째, 감사의 제도개선 처분 실적을 감사전문성 강화 성과지표에 추가함으로써 감사전문성을 객관적으로 평가하기 위해 노력하였다. 감사의 이사회 참석률, 감사인 1인당 감사교육시간과 같은 투입지표들도 감사전문성을 객관적으로 파악할 수 있는 성과지표로 대체하여 인적자원관리 전략과 감사제도 개선에 적극적으로 환류하려는 노력이 필요하다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 감사실 학습조직 운영이 미흡하여 감사인력이 감사업무를 통해 학습한 감사지식과 기법을 공유할 수 있는 여건이 확보되어 있지 못하다. 자율적인 학습동아리 운영이 활성화될 수 있는 제도적인 방안을 마련하여 감사지식을 축적·공유하는 동시에 토론과 학습 결과를 감사업무 프로세스 개선 및 제도개선 에 연계할 수 있도록 유도해야 할 것이다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “감사의 전문성 확보” 지표에 대하여 “A⁰”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 상임감사 및 감사부서의 다음과 같은 성과를 긍정적으로 평가한다. 첫째, 청렴리더십 강화를 목적으로 임원에만 해당되었던 청렴실천서약을 부서장으로 확대하여 조직 전체의 청렴문화 확산을 주도하였으며, 부당업무지시에 대한 매뉴얼 배포와 상호이해증진을 위한 리플렛 작성·배포 등 직급간의 소통을 기반으로 하는 윤리기준의 준수 및 전파를 위한 노력이 인정된다. 그리고 장애인 복지재단 등 지역의 사회적 약자에 대한 사회적 공헌활동을 지속적으로 추진함으로써 윤리기준의 준수를 사회적 가치 실현과 연계하는 노력이 긍정적으로 평가된다. 둘째, 감사인에게 요구되는 윤리의식을 강화하기 위하여 임직원 행동강령 이외에 감사인에게만 적용되는 감사인 윤리현장과 감사인 행동강령을 별도로 제정하여 운영함으로써 감사인의 윤리기준 준수 의무를 강화된 제도를 통하여 확립하였고, 복무규정과 관련하여 감사실시전 감사반원의 윤리교육을 의무화하는 규정을 신설하는 등 감사부서의 윤리성과 신뢰성 제고를 위한 노력이 인정된다.

- 다만, 평가결과 다음의 영역에 대해서는 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 상임감사는 윤리기준을 조직 전체에 확산하고 내재화시키기 위하여, 현재 추진하고 있는 교육제도에 추가하여, 기관의 윤리경영과 연계한 전략적인 관점에서 직급별, 부서별 차별화된 교육훈련 제도를 제언할 필요가 있으며, 윤리기준 준수 노력에 대하여는 내부·외부로부터 별도의 객관적인 평가 및 환류 프로세스를 운영함으로써 윤리기준 준수 활동의 지속적인 개선과 확대를 고려할 필요가 있다.

② 윤리경영 지원을 위한 감사의 활동과 노력 및 성과는 적절한가?

- 윤리경영을 위한 경영진과 감사부서의 협업 추진체계의 구축, 윤리규정의 정비

와 청렴·반부패 교육 강화 등 윤리경영 지원을 위한 노력에 대하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 전년도 평가결과를 바탕으로, 전사적으로 참여할 수 있는 윤리경영체계를 마련하였다. 윤리경영을 위한 전략의 수립과 추진 활동 과제의 설정이 이행 가능한 수준에서 체계적으로 구성되었으며, 상임감사의 역할과 경영진의 역할을 명확히 하고, 추진조직을 내부 위원회와 외부 자문단으로 구성하여 협력과 견제 활동을 균형 있게 수행하고 환류하고 있는 점이 인정된다. 특히 윤리경영지원을 위한 인권경영위원회와 청렴국민감시단을 신설하여 운영하고 있는 점이 긍정적으로 평가된다. 둘째, 상임감사 주도하에 임직원 행동강령 준수에 대한 점검계획과 공직복무 관리계획을 수립하여 운영함으로써, 경영진의 윤리경영에 대한 실질적인 모니터링을 수행하였다. 사적이해관계신고제도 도입 및 신고대상 구체화 등 부패행위의 선제적 차단을 위한 임직원 행동강령의 개정 등 제도적인 개선, 그리고 비용지출과 관련하여 IT 상시 모니터링 시스템을 구축하여 운영하고 있는 점은 모범적인 사례로 평가된다.

- 다만, 평가결과 다음의 영역에 대해서는 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 윤리경영 지원을 위한 상임감사와 감사부서의 노력을 객관적으로 평가하고 환류하기 위한 프로세스의 보완이 필요하다. 이를 바탕으로 상임감사와 감사실은 윤리경영 지원의 방향성과 향후 추진과제를 지속해서 점검하고 개선함으로써 기관이 수행하는 윤리경영의 객관성과 신뢰성을 높일 수 있을 것이다. 동시에 윤리경영 추진조직을 보다 효율적으로 운영하기 위하여, 윤리경영 지원조직의 개별적인 성과지표를 설정하고 평가하는 과정이 필요할 것으로 판단된다.

③ 감사의 독립성 확보노력은 적절한가?

- 상임감사의 실질적인 권한을 보장하고 부여된 권한을 독립적으로 행사함으로써 경영진의 활동을 견제하고 제언하기 위한 노력에 대하여 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 국제내부감사기준(IPPF)에서 정하고 있는 조직, 인사, 성과평가, 예산, 노사, 교육, 권한 등 7가지 항목에 대하여 상임감사와 감사실의 독립성

평가지표를 수립하여 운영하고 있으며, 독립성 확보를 위하여 요구되는 사항들을 규정에 반영하는 등 제도적 개선이 있었다. 특히 기존에 실무부서 차원에서 운영되었던 감사예산편성협의회를 상임감사가 주재하는 회의체로 격상시킴으로써 경영진의 간섭을 배제하는 성과가 있었으며, 상임감사가 감사인에 대한 차등평가를 시행하는 등 감사부서원에 대한 독립적인 성과평가제도를 운영하는 점은 긍정적으로 평가된다. 둘째, 경영진의 활동에 대한 견제와 관련하여 기존에 일반채용에 대해서만 수행하던 일상감사를 인턴을 포함한 모든 직원의 채용으로 확대하여 채용비리를 원천적으로 차단하는 프로세스의 개선이 있었으며, 재무관리, e-HR시스템 등 모니터링을 위한 모든 시스템 접근 권한을 확보하여, 권한과 의무를 독립적으로 수행할 수 있는 기반을 마련한 점이 인정된다. 특히 상임감사가 모든 결재문서를 열람할 수 있는 권한은 경영진을 지원하면서 동시에 독립적인 관점에서 견제할 수 있는 능력을 제고한다는 점에서 중요한 성과로 판단된다.

- 다만, 평가결과 다음과 영역에 대해서는 개선을 위한 추가적 노력을 기울일 필요가 있다. 상임감사와 감사실의 독립성 평가지표와 관련하여 감사실 별도의 독립적인 교육계획이 수립되어 운영되고 있으나, 일상적 수준의 교육이 아닌 전문적 교육내용을 포함하는 차별성 있는 교육계획을 수립하여 운영하는 등 실질적인 전문 감사조직으로의 발전에 필요한 추가적 노력이 요구된다.

④ 기관의 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 노력 및 성과는 적절한가?

- 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 노력과 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 상임감사는 기관의 사회적 가치 추진 전략과 연계하여 감사자원을 배분하고, 파산재단 사고 예방점검 감사와 CS경영 등 업무 실태 감사를 통해 적극적 채무조정 유도 및 조치요구, 사회연대은행과의 협업과 같은 성과를 창출한 점이 인정된다. 기관의 업무 영역을 고려하여 사회적 약자를 보호하고 지역사회 일자리 창출에 기여하였다. 둘째, 적극행정면책제도를 활성화하기 위해 노력한 점이 인정된다. 채무조정 업무에 대한 면책근거를 명문화하고 적극행정면책자문단을 설치하여 자체감사 시 면책 사례를 발굴함으

로써 기관의 적극적인 사회적 책무 수행을 지원하였다. 셋째, 서민금융진흥원 등과 채무조정 채무자의 경제적 재기지원 프로그램을 개시하였으며 매각 전 PF 사업장을 공익적으로 활용하여 지역경제를 활성화하는 등 기관의 특성과 가용 자원을 활용하여 적극적으로 사회적 책무를 실현하기 위해 노력하였다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 사회적 책무 위험요인에 대한 체계적 접근과 관리가 미흡하다. 공공 기관이 준수해야 하는 다양한 사회적 책무 가운데 기관의 특성과 설립목적에 고려할 때 우선순위가 높고 발생 가능성이 큰 사회적 책무 위험요인과 상대적으로 우선순위가 낮고 발생 가능성이 적은 사회적 책무 위험요인을 구분하여 체계화하고, 중요도가 높은 사회적 책무 분야에 우선적으로 감사자원을 배분하는 등, 사회적 책무에 대한 관리를 고도화하고 이를 감사계획에 연계하여 운영할 필요가 있다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “감사의 윤리성 및 독립성 확보” 지표에 대하여 “A⁰”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. 최근 감사환경을 고려하여 전략과제를 일부 수정하고 '18년 연간 감사계획에 반영하기로 결정해서, 감사활동의 사회적 가치 기여, 청탁금지법 관련체계 보완의 핵심적인 2가지를 보완하였다. 업무별 재무·비재무 위험요소 분석을 통해 차등 보험료율 제도의 안정화 지원 등 2개의 핵심현안 과제를 선정하여 성과감사 및 일상감사를 추진한 점이 긍정적이다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필

요가 있다. 보완된 전략과제에 대한 구체적인 실행계획이나 성과가 분명하게 드러나지 않고 있는 것으로 보인다. 전략과제의 연차별 계량목표를 설정하고 목표 달성여부를 주기적으로 점검하여 다음 연도에 반영하여 보완 발전시키는 등 실제로 조직의 내부통제 강화로 연계되기 위한 세밀한 실행체계를 수립할 필요가 있다. 보다 효율적인 내부통제를 위해 외부전문가를 활용하고는 있으나 충분하지 않은 것으로 보인다. 다양한 분야의 위험요인이 상존하고 있음을 감안한다면, 위험요소 식별이나 중장기 위험대비 현안과제 선정 등 내부통제시스템의 설계·운용·개선 전반에 있어서 청렴시민감사관 등 관련 외부전문가의 활용이나 교차감사 등 타 기관과의 정보교류를 통해 외부의 시각을 보다 충분히 반영하는 노력이 요구된다.

② 내부통제시스템이 효과적으로 운영되고 있으며, 성과와 개선노력은 적절한가?

- 내부통제시스템의 효과적인 운영과 성과 및 개선노력과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 청탁금지법 효과성 분석 설문조사 실시('18.10월) 등 청탁금지법 이행여부 모니터링 및 홍보 활동을 강화하였다. 적극행정면책자문단 설치('18.9월)를 통해 공직사회의 적극행정 풍토 조성 및 확대를 도모한 점이 긍정적이다. 특히, 신청에 의한 일상감사를 운영(1건)하고, 적극행정면책을 실제 적용(2건)한 점은 예방감사 활성화 측면에서 평가할 만하다.
- 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 공익제보가 저조한 바, 그 원인을 철저히 분석하여 이를 활성화하기 위한 조직문화의 혁신 및 관련규정 개정 등 제도개선이 요구된다. 채널별 성과에 대한 분석, 제도에 대한 인지도와 신뢰도 조사 등을 실시하여 그 원인을 체계적으로 파악하고 개선방안을 도출할 필요가 있다. 내부통제 강화를 위하여 관련 규정에 대한 제·개정이 활발히 이루어지고 있으나, 그 운용 효과에 대한 체계적인 관리가 다소 부족한 것으로 보인다. 법률, 회계 전문가, 청렴시민감사관 등을 활용하여 규정에 대한 부패영향평가를 정기적으로 실시하는 것이 바람직할 것으로 판단된다.

③ 내부감사 결과물에 대한 공유 및 피드백 활동은 적절한가?

- 내부감사결과물에 대한 공유 및 피드백 활동과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 부서 BSC 평가 반영을 통한 감사 조치 요구사항에 대한 이행체계를 강화하였다. ‘감동(監動) 뉴스’를 배포(4회)하여 분기별로 감사결과 주요사례를 공유하고, 사후간담회 확대 등을 통한 감사결과 설명 및 의견수렴 노력을 기울인 점이 긍정적이다.
- 다만, 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 다른 기관에서 시행하고 있는 ‘내부변호인제도’를 활성화하여 피감사인 입장을 대변하는 집행부서 의견진술 기회를 제공함으로써 감사 수용성 증대 노력을 기울일 필요가 있다. 채용비리 등 사회적 문제가 된 주요 이슈나 최근 수년간의 주요 감사 중 반복적으로 지적되는 사례에 대해서도 외부 자문이나 용역 등을 통해 이를 객관적으로 분석하여 내부통제시스템에 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.

④ 방만경영 예방, 적발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 방만경영의 예방, 적발을 위한 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 방만경영 예방 활동의 효율성 제고를 위한 노력을 체계적으로 전개하였다. 먼저 위험요소별 위험수준 측정과 관련하여 위험요소별로 발생빈도, 부정적 영향력, 정책적 중요도, 그리고 통제가능성을 점검하여 위험수준을 평가하였고, 그 결과 도출된 고위험군 위험항목들(119개, 27.3%)에 대해 방만경영 예방 자체점검을 실시하는 등 방만경영 예방활동의 효율성을 기하고자 하였다. 아울러 자체감사 결과와 정부지침 등을 고려하여 고위험군 3개 항목을 추가하고 부채감축 관련 19개 항목을 삭제하는 등 방만경영 예방 체크리스트를 체계적으로 정비함으로써 방만경영 자율점검의 효율성과 실효성을 높이하고자 하였다. 한편, 자율시정제도(3건) 등 방만경영 근절을 위한 부서 자율적 통제제도 운영이 전년

대비 활성화되었다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 먼저 위험요소 현행화 노력을 보다 적극적이고 능동적으로 수행할 필요가 있다. 기관을 둘러싼 경영환경의 변화 양상을 고려할 때, 현업부서의 의견제시가 있을 경우에 한해 현행화가 부분적으로 이루어지는 현 수준을 넘어 보다 선제적이고 종합적인 위험요소 점검 및 정비 노력이 요구된다. 아울러 자율점검 대상의 범위를 합리적으로 조정할 필요성이 제기된다. 통상 저위험군과 중위험군도 자율점검의 주요 대상으로 포함되어 관리되고 있는 점을 고려할 때, 고위험군 위험요소에 한정하여 자율점검을 실시하는 현 방식의 적절성에 대한 검토가 필요한 것으로 판단된다. 유사사례 재발률을 성과지표로 설정, 목표치(33.9%)를 상회하는 실적(29.1%)을 거두었으나 여전히 높은 수준인 것이 현실이다. 파산재단 사고예방 점검 사례집 발간 등 유사사례 재발방지를 위한 노력이 인정되나, 이에 더해 맞춤형 교육 제공 등 보다 체계적이고 집중적인 노력과 자원 투입이 필요한 것으로 판단된다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때 “내부통제 기능강화” 지표에 대하여 “C”로 평가한다.

36. 중소벤처기업진흥공단

❖ 평가결과요약

평가범주	평가지표	가중치		등급
		비계량	계량	
감사역량	감사의 전문성 확보	25		B ⁰
	감사의 윤리성 및 독립성 확보	25		B ⁰
	소 계	50		
직무수행성과	내부통제 기능강화	20		C
	내부감사 운영성과 및 사후관리의 적정성 (감사원 자체감사활동 심사결과 반영)		25	20.35
	기관의 청렴도 (국민권익위원회의 청렴도 측정결과 반영)		5	4등급
	소 계	20	30	
전체 합계		70	30	

1. 감사의 전문성 확보

① 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 노력 및 성과와 관련하여 상임감사의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 상임감사는 “사전예방과 소통으로 SBC 임무달성에 기여하는 감사활동”이라는 비전에 따라 감사전략의 방향을 수립하고 실행과제를 도출하는 등 감사전략체계를 수립한 점이 인정된다. 감사전략체계를 바탕으로 특정감사 중심의 감사체제로 개편함으로써 특정감사 횟수가 5회에서 9회로 증가하였으며, 일상감사제도 정비를 통해 상시 일상감사를 확대하여 사전예방과 사전컨설팅 기능을 강화하였다. 둘째, 자체감사 실시업무를 보강하기 위해 정원 1명을 증원하였으며, 감사인 풀을 통한 내부인력 활용의 한계점을 파악하고 감사의 전문성을 보완하기 위하여 공모감사인제도를 시행하였다. 그 결과 총 33개 부서의 85명이 지원하여 19명의 전문인력을 모집하는 성과를 거두었다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 상임감사는 현행 투입지표 위주로 구성된 성과지표를 개선하여 성과평가 체계를 고도화해야 할 것이다. 상임감사와 감사인의 교육시간, 감사자문위원회 제도개선 반영 등의 성과지표는 감사와 감사실의 전문성을 파악하는 데에는 한계가 있으며, 내부감사 만족도 지수는 객관식 위주의 감사만족도 설문 조사 문항에 기초하고 있어 정확한 성과정보를 파악하기 어렵다. 감사전문성을 객관적으로 파악할 수 있는 성과지표를 발굴하고 성과를 분석하여 인적자원관리 전략과 감사제도 개선에 적극적으로 환류하려는 노력이 필요하다.

② 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사실의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사실의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 내부감사 품질을 개선하기 위한 노력을 수행한 점이 인정된다. 감사 주요 지적사항을 사례·유형별로 DB화하여 내·외부 주요 지적사례를 공유

하고 이를 제도 개선으로 연계할 수 있도록 하였으며, 자체감사 매뉴얼, 체크리스트 개선 및 공유를 통하여 감사기법을 학습하였다. 둘째, 중소기업 금융지원 주요 기관들과 합동 워크숍을 개최하여 감사 우수사례를 공유하였고, 4개 기관과 순차적으로 교차감사를 실시하였으며, 지역 내 24개 유관기관 간 청렴업무 수범사례를 공유하고 교류협력을 확대함으로써 다양한 측면의 감사업무 교류를 강화한 점이 인정된다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 내부 학습조직 운영을 활성화하여 자체 학습역량을 강화하고 학습결과를 감사업무와 제도 개선으로 연계하려는 노력을 기울일 필요가 있다. 자율적인 학습조직 운영을 바탕으로 감사업무 교류 및 감사품질 경진대회 등을 통하여 학습한 감사지식을 전파하고 습득하는 동시에 실제 감사업무에서 발굴한 감사 착안 사항을 논의하고 감사에 반영함으로써 감사품질 제고를 위한 기반을 마련할 수 있을 것이다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “감사의 전문성 확보” 지표에 대하여 “B⁰”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 상임감사 및 감사부서의 다음과 같은 성과를 긍정적으로 평가한다. 첫째, 내부 종합감사 기간 중 수감부서를 방문하여 소속직원과의 소통을 통한 윤리기준 전파, 부서별 윤리경영실천과제 추진현황의 점검 등 현장 중심의 리더십을 기반으로 하는 윤리기준 준수 노력이 있었다. 특히 부패 위험요인이 발생 하는 경우 이를 적절히 인지하여 신고하도록 유도하는 체험훈련의 실시, e-감사 시스템의 내재화 등이 성과로 인정된다. 둘째, 감사부서원의 윤리성 확보를 위

한 관리체계 강화 차원의 복무시스템 체계화 노력이 있었다. 특히 감사인 윤리성·독립성 강화를 위한 제척·기피제도와 관련하여 감사인과의 이해관계 기준을 확대하고 위반 시 제재 근거를 마련하였으며, 개별 감사인의 역량 진단을 위한 맞춤형 교육을 시행하였고, 피감기관 대상 감사인 윤리성 평가시행을 통하여 내부적인 환류절차를 도입하는 등 그 성과가 긍정적으로 평가된다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 영역에 대해서는 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 윤리기준을 조직 전체에 확산하고 내재화시키기 위하여 전략적인 관점에서, 전사수준의 교육훈련 제도를 제언할 필요가 있다. 특히 기관과 이해관계가 있는 사업자들에게도 소통을 통한 적절한 교육훈련을 수행하고, 각각에 대한 윤리성을 평가하고 환류하는 프로세스를 운영하는 것이 필요하다. 그리고 윤리기준 준수와 확대를 위한 사회공헌 활동이 미흡한 것으로 평가되었다. 실질적인 사회적 가치 실현을 위한 활동으로 연계될 수 있는 활동을 기획하고 시행하기 위한 노력이 필요하다.

② 윤리경영 지원을 위한 감사의 활동과 노력 및 성과는 적절한가?

- 경영진과 감사부서의 협업 추진체계의 구축과 현장경영과 내부소통을 통한 청렴문화 확산 주도, 윤리규정의 정비와 청렴·반부패 교육 강화 등 윤리경영 지원을 위한 노력에 대하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 윤리경영을 위한 전략의 수립과 추진 활동 과제의 설정이 이행 가능한 수준에서 체계적으로 구성되었으며, 상임감사의 역할과 경영진의 역할을 명확히 하여 협력과 견제 활동을 균형 있게 수행하고 환류하고 있는 점이 인정된다. 특히 사업 및 조직규모의 확대에 따른 부패리스크 증가에 대한 자가진단을 바탕으로 전사 참여형 시스템 구축, 이해관계자 소통강화, 체계적인 인권경영 등의 목표를 설정하여 추진한 점이 긍정적으로 평가된다. 또한 윤리경영 추진 조직과 관련하여 과장급 이하 100인의 실무진으로 구성된 청신호단을 구성하여 다양한 윤리경영 의견을 수렴하는 프로세스는 긍정적인 사례로 평가된다. 둘째, 내부감사 다각화를 통하여 기관의 투명성 향상을 지원하고 이해관계자별 의견수렴 및 소통채널 강화를 시행한 노력이 인정된다. 특히 기관의 투명성 향상과 관련하여

첫걸음기업지원제도, 자율상환제도, 일괄지원 도입, 탈락기업 멘토링 등 공감행 정서비스를 시행한 점도 긍정적으로 평가된다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 영역에 대해서는 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 윤리경영과 관련된 각종 규정을 점검하여 적시에 개정하는 노력이 필요하다. 윤리경영 추진과제에 대한 개별 성과지표를 설정하고, 외부전문가 등에 의한 객관적인 평가와 환류를 강화하여 기관이 수행하는 윤리경영의 객관성과 신뢰성을 높이는 노력이 필요하다. 또한 윤리경영지원을 위한 상임감사의 노력에 대한 평가와 환류를 통하여 상임감사와 감사실의 실질적인 성과를 측정하는 프로세스의 보완이 필요하다.

③ 감사의 독립성 확보노력은 적절한가?

- 감사의 실질적인 권한을 보장하고 부여된 권한을 독립적으로 행사함으로써 경영진의 활동을 견제하고 제언하기 위한 노력에 대하여 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 감사부서의 독립적인 감사활동 수행을 위한 제도적 기반을 마련하기 위하여 조직운영, 예산운영, 인사·교육, 업무평가와 관련된 규정 개정의 성과가 있었다. 특히 인사와 관련하여 감사실 직원 우선 선발권의 보유, 업무평가와 관련하여 감사인에 대한 부서경영평가 및 개인성과평가 제외, 인사가점의 부여, 자체감사기구 평가결과에 연동한 감사부서 성과급의 책정 등은 독립성 확보와 관련된 주요한 성과로 인정된다. 둘째, 상임감사의 독립적인 감사활동을 보장하기 위한 노력과 관련하여, 상임감사가 감사 관련 지침의 제·개정에 대한 최종 결재권한 보유, 합동 교차감사를 위한 타 공공기관과의 업무협약 체결 주도, 특정감사의 시행, 적극행정면책 유도 및 모범사례 발굴 등이 긍정적으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 영역에 대해서는 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 상임감사와 감사부서의 독립성 확보를 위한 규정 개정 노력이 있었으나, 실질적인 독립성을 담보하기 위해서는 추가적인 보완이 필요한 것으로 판단된다. 그리고 국제내부감사기준(IPPF)에서 정하고 있는 조직, 인사, 성과평가, 예산, 노사, 교육, 권한 등 7가지 항목에 대하여 기관에 특화된 상임

감사와 감사실의 계량적 독립성 평가지표를 수립하여 운영할 필요가 있으며, 독립성 확보 차원에서 감사부서를 전문가 조직으로 육성하기 위한 차별화된 교육 훈련 제도를 계획하고 운영할 필요가 있다.

④ 기관의 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 노력 및 성과는 적절한가?

- 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 노력과 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 상임감사는 투명·공정성 강화 및 사회적 가치 실현을 위한 상시감사체계 운영이라는 전략목표를 수립하고 균등한 기회와 사회통합 유도, 사회적 안전 및 윤리경영 견인, 공정한 시장경제 질서 확립, 고객지향적 감사시스템 운영의 전략과제와 세부 실행과제를 도출한 점이 인정된다. 상시감사체계로 전 부서의 사회적 가치 구현을 유도하고 감사실이 내부전제 시스템을 담당할 수 있는 추진체계를 수립하였다. 둘째, 정책자금 부당개입 신고센터를 운영하고 시설자금 목적 외 사용 실태조사를 통해 정책자금의 공공성을 확보하였고, 재도전종합지원센터를 전국적으로 구축하여 사회적 기업에 대한 금융지원을 확대함으로써 사회적 약자를 지원할 수 있는 발판을 마련하였다. 기관의 고유 업무 영역으로부터 창출할 수 있는 사회적 가치 실현 방안을 발굴하고 적극적으로 수행한 점이 긍정적으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 상임감사 주도로 사회적 가치 추진전략을 수립한 점은 긍정적이나, 사회적 책무 위험요인에 대한 체계적 접근과 관리가 여전히 미흡하다. 공공기관이 준수해야 하는 다양한 사회적 책무 가운데 기관의 특성과 설립목적을 고려할 때 우선순위가 높고 발생 가능성이 큰 사회적 책무 위험요인과 상대적으로 우선순위가 낮고 발생 가능성이 적은 사회적 책무 위험요인을 구분하여 체계화하고, 중요도가 높은 사회적 책무 분야에 우선적으로 감사자원을 배분하는 감사계획을 수립하는 동시에 필요한 제도 개선사항을 적극적으로 발굴하여 조치하는 등, 사회적 책무에 대한 관리를 고도화하고 이를 감사계획에 연계하여 노력을 더욱 강화할 필요가 있다.

- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “감사의 윤리성 및 독립성 확보” 지표에 대하여 “B⁰”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. 기관비전 및 위험요인을 반영해서 반부패 청렴문화 확산, 감사 사전예방 및 사후관리 강화, 감사프로세스 개선, 감사전문성 역량 강화의 4대 감사 전략방향을 설정하고 그에 상응한 9개 전략과제를 추진하였다. 청렴도 우수기관(보훈공단)과의 업무협약 체결('18.3.29) 이후 교차감사(부산보훈병원) 지원 등 실질 활동과 연계한 점이 긍정적이다. 특히, 외부전문가의 내부감사 투입, 감사인공모제 시행을 통해 위험분야 및 현안사항에 대한 감사자원을 집중하는 등 내·외부 인력을 효율적으로 활용하기 위해 노력한 점이 평가할 만하다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 4가지 감사방향에 대한 구체적인 실행계획이나 성과가 분명하게 드러나지 않고 있는 것으로 보인다. 감사방향에 따른 전략과제의 연차별 계량목표를 설정하고 목표달성여부를 주기적으로 점검하여 다음 연도에 반영하여 보완 발전시키는 등 실제로 조직의 내부통제 강화로 연계되기 위한 세밀한 실행체계를 수립할 필요가 있다. '17년 감사 평가 시 지적한 바 있으나, 감사계획, 리스크 평가, 감사품질 평가 등 감사의 기본 프로세스별로 청렴시민감사관 등 외부전문가의 활용이 아직 충분하지 않은 것으로 보인다. 중장기 현안과제 선정이나 내부통제 시스템의 진단도 내부 감사인의 의견뿐 아니라 관련 외부전문가의 폭넓은 의견 반영 등 외부의 시각이 충분히 반영될 필요가 있다.

② 내부통제시스템이 효과적으로 운영되고 있으며, 성과와 개선노력은 적절한가?

- 내부통제시스템의 효과적인 운영과 성과 및 개선노력과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 재무회계 등 6개 핵심영역 업무 프로세스에 대한 진단평가를 실시하고 그에 따라 관리지침 제정 등 개선내용을 추진하였다. 특히, 청렴도 취약분야인 정책자금 융자 참여기업(5,781개사)에 대한 전수 모니터링을 실시한 점이 긍정적이다. 갑질피해신고·상담센터, 불법브로커신고센터를 설치하는 등 신고체계를 강화하여 청렴도 제고노력을 기울인 점은 평가할 만하다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. '17년 감사 평가 시 지적한 바 있으나, 포상기준에 일치하는 신고나 부조리 공익신고가 여전히 저조한 실정인 바, 그 원인을 철저히 분석하여 이를 활성화하기 위한 조직문화의 혁신 및 관련규정 개정 등 제도개선이 요구된다. 공익신고의 익명성에 대한 조직 구성원들의 신뢰를 향상시키는 조치가 특히 요구되므로 외부위탁 확대나 부패행위 신고자에 대한 보호 강화, 포상 조치를 널리 홍보하는 것도 좋은 방안이 될 수 있을 것이다. 예방적 내부통제를 중시하고 있으나, 직원들의 신청에 의한 자발적인 컨설팅 감사가 아직 부족한 것으로 보인다. 적극행정의 면책범위를 확대하고 책임 감경제도의 도입 등 적극적인 대책을 강구하는 것이 바람직할 것으로 판단된다. 내부통제 강화를 위하여 관련 규정에 대한 제·개정이 활발히 이루어지고 있으나, 그 운용 효과에 대한 체계적인 관리가 부족한 것으로 보인다. 법률, 회계 전문가, 청렴 시민감사관 등을 활용하여 규정에 대한 부패영향평가를 정기적으로 실시하는 것이 바람직할 것으로 판단된다.

③ 내부감사 결과물에 대한 공유 및 피드백 활동은 적절한가?

- 내부감사결과물에 대한 공유 및 피드백 활동과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 조사의 객관성을 위하여 외부기관을 통해 매년 부서별 피수감 직원을 대상으로 심층인터뷰를 실시하는 방식으로 만족도

조사를 실시하였다. 빈발하는 내외부 감사 지적사례를 유형별로 분류하여 전사 포탈 게시판에 공유한 점이 긍정적이다. 모범사례를 포함한 감사사례 공유를 위한 집합교육 과정을 신규개설(연 4회)한 점은 평가할 만하다.

- 다만, 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 다른 기관에서 시행하고 있는 '내부변호인제도'를 활성화하여 피감사인 입장을 대변하는 집행부서 의견진술기회를 제공함으로써 감사 수용성 증대 노력을 기울일 필요가 있다. 정책자금 부당집행 등 사회적 문제가 된 주요 이슈나 최근 수년간의 주요 감사 중 반복적으로 지적되는 사례에 대해서는 외부 자문이나 용역 등을 통해 이를 객관적으로 분석하여 내부통제 시스템에 적절히 반영함으로써 재발을 방지하는 환류체계를 보다 강화해 나갈 필요가 있다. 특히, 감사 평가 시 지적된 사항에 대해서는 제도개선이나 규정 개정, 예산 반영 등 보다 근본적이고 지속가능한 조치를 이행하는 것이 바람직할 것이다.

④ 방만경영 예방, 적발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 방만경영의 예방, 적발을 위한 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 기관 특유의 방만경영 위험요소를 고려하여 방만경영을 재정의하고, 방만경영 체계적 관리를 위한 추진전략을 수립하였다. 방만경영 예방을 위한 별도의 특정감사를 실시하고 방만경영 예방활동 우수부서를 예산성과평가에서 우대하는 한편, 전년 대비 일상감사를 강화하는 등 방만경영 예방을 위한 다양한 노력을 전개하였다. 내부신고제도 활성화와 관련하여 내·외부망의 신고센터를 통해 익명·기명 신고가 가능하도록 하였으며, 가상 부패신고 훈련 실시, 내부신고 방법에 관한 홍보 등의 활동을 전개하였다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 방만경영 위험요소에 대한 현행화 노력이 다소 제한적이다. 조직·사업범위 확대, 용자규모 확대 등 사업별 리스크 확대, 공공기관의 사회적 책무 준수 요구 강화 등 경영환경 변화의 양상을 고려할 때 보다 종합적이고 적극적인 위험요소 현행화 노력이 요구된다. 아울러 이러한 위험요소 현행화와 연계하

여 방만경영 예방 체크리스트를 정비하는 노력도 함께 필요한 것으로 판단된다. 경영공시 별점에 관한 성과지표를 설정하는 등 경영공시 적정성 확보를 위한 노력을 전개하였으나, 목표치 달성에 성공하지는 못하였다. 이러한 노력을 통한 경영공시 별점 감소 추세는 확인 가능하나 여전히 별점이 발생하는 상황을 고려할 때 향후 보다 면밀한 경영공시 관리 노력이 요구된다. 한편, 방만경영 예방 및 적발의 성과를 보다 체계적으로 측정할 수 있는 성과지표가 필요한 것으로 판단된다. ‘체크리스트 개선비율’, ‘경영공시 별점’ 지표 등은 방만경영 예방·적발·근절의 성과(outcome)를 충분히 반영하기 어려우며, 적극성과 도전성 측면에서도 개선의 여지가 존재한다.

- 이상의 결과를 종합하여 볼 때 “내부통제 기능강화” 지표에 대하여 “C”로 평가한다.

37. 한국무역보험공사

❖ 평가결과요약

평가범주	평가지표	가중치		등급
		비계량	계량	
감사역량	감사의 전문성 확보	25		C
	감사의 윤리성 및 독립성 확보	25		D ⁺
	소 계	50		
직무수행성과	내부통제 기능강화	20		C
	내부감사 운영성과 및 사후관리의 적정성 (감사원 자체감사활동 심사결과 반영)		25	17.63
	기관의 청렴도 (국민권익위원회의 청렴도 측정결과 반영)		5	2등급
	소 계	20	30	
전체 합계		70	30	

1. 감사의 전문성 확보

① 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 노력 및 성과와 관련하여 상임감사의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 상임감사는 감사인공모제를 활용하여 감사역을 공모하고 지원자 6명의 전문성을 검증하여 3명을 감사인력으로 영입하였으며, 특히 보험 인수·보상 분야의 전문인력과 중장기인수(기술환경) 전문인력을 신규 충원하여 감사의 전문성을 강화한 점이 인정된다. 둘째, 객관식 위주의 설문조사로 이루어진 감사만족도에 심층 인터뷰를 보완하여 실시함으로써 감사업무와 결과에 대한 의견을 구체적으로 파악하는 방안을 마련한 점은 긍정적으로 평가된다. 향후 심층 인터뷰를 통하여 제시된 의견과 개선사항들을 적극적으로 환류하여 감사의 전문성과 품질을 제고하기 위해 노력해야 할 것이다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 상임감사는 외부 전문교육에 참여하여 감사 분야에 대한 전문성을 향상하기 위하여 노력한 점은 인정되나, 감사철학을 바탕으로 역량을 진단하고 교육프로그램에 연계하는 맞춤형 교육계획을 수립하지는 못하였다. 감사철학과 방향을 반영한 역량진단모형을 구축하여 상임감사의 보유역량과 취약역량을 파악하고, 그 결과를 바탕으로 체계적인 교육계획을 수립·이수하는 등 전문성 강화 노력을 보다 체계적으로 전개해야 할 것이다. 둘째, 감사자문위원을 1명 확대하였으나 여전히 감사자문위원회의 다원성이 다소 미흡하며, 감사자문회의 개최 실적 역시 제한적이다. 기관의 업무 범위와 특성을 고려하여 자문위원의 전문 분야를 확대하고 정기 자문과 수시 자문으로 구분하여 운영함으로써 자문회의의 적시성과 실효성을 강화하는 것이 바람직하다.

② 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사실의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사실의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 감사인 RM 제도를 마련하고 CAREER TAG 제도를 도입하여

업무 단위별 전담 RM을 지정하여 담당업무에 대한 전문성과 책임성을 강화하도록 한 점은 긍정적으로 평가된다. 감사인별로 근무경력과 역량평가를 바탕으로 3단계의 CAREER LEVEL을 부여하고 이에 따른 개인별 맞춤형 교육계획을 수립하였다. 향후 맞춤형 교육계획 이수 과정과 결과를 검토하여 제도를 보완해 나가야 할 것이다. 둘째, 학습조직 구성과 운영원칙 등 기본 운영방안을 수립하여 학습조직 운영을 위한 기반을 마련한 점은 인정된다. 활동계획과 학습결과, 결과보고 등에 대한 운영방안을 체계화하였으므로 향후 이를 바탕으로 내부 학습조직이 활성화되어 자체 학습역량을 강화하고 감사 활동과 감사제도에 연계될 수 있도록 내실화를 도모해야 할 것이다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 감사실 근무 인원의 평균 근속기간이 꾸준히 증가하고 있기는 하지만 여전히 3년에 크게 미치지 못하고 있다. 감사인에 대한 보수·인사 우대정책을 강화하여 감사인 근속기간을 확대하고 감사인의 역량을 축적할 수 있도록 해야 할 것이다. 둘째, 상임감사는 현행 투입지표 위주로 구성된 성과지표를 개선하여 성과평가체계를 고도화해야 할 것이다. 상임감사 감사참여횟수, 소통 부서 수, 감사인 교육시간 등의 성과지표는 감사와 감사실의 전문성을 파악하는데에는 한계가 있으며 감사전문성 향상 노력도는 객관식 위주의 감사만족도 설문 조사 문항에 기초하고 있어 정확한 성과정보를 파악하기 어렵다. 감사전문성을 객관적으로 파악할 수 있는 성과지표를 발굴하고 성과를 분석하여 인적자원 관리 전략과 감사제도 개선에 적극적으로 환류하려는 노력이 필요하다.
- 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 상임감사 및 감사부서의 다음과 같은 성과를 긍정적으로 평가한다. 첫째, 윤리기준 준수와 관련하여 상임감사 직무 청렴계약을 체결하고 청렴서약서를 작성하는 등 서약을 통한 윤리기준 준수 노력이 있었다. 둘째, 윤리적 감사를 위한 감사인 제척 세부기준을 도입·운영하고 투명하고 객관적인 감사환경 조성, 그리고 청렴, 객관성, 보안의식, 감사역량 등 4개 항목과 관련된 감사인 행동 가이드라인을 제정하고 자가점검을 시행하는 노력이 있었다.
- 다만, 평가결과 다음의 영역에 대해서는 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 윤리기준을 준수하고 대내외적으로 윤리기준을 확산하기 위한 노력의 일환으로 사회적 가치와 연계한 사회공헌활동이 중요한 기능을 함에도 활동내용이 미흡하다. 상임감사의 성실한 지역봉사 수준을 넘어서 사회적 일자리 및 지역사회 소외계층에 대한 나눔 실천 활동을 수행할 필요가 있다. 또한, 전사적인 수준의 윤리성, 독립성 제고를 위하여 사례 중심의 일회성 교육, 이벤트성 교육 이외에 전략적인 과제 수준의 교육훈련 프로그램을 시행하는 것이 필요하다. 특히 기관과 거래를 맺는 이해관계자에 대한 윤리성·독립성을 점검하여 향후 업무에 환류하는 절차가 미흡하여 개선할 필요가 있다고 판단된다.

② 윤리경영 지원을 위한 감사의 활동과 노력 및 성과는 적절한가?

- 윤리경영을 위한 경영진과 감사부서의 협업 추진체계의 구축, 윤리규정의 정비와 청렴·반부패 교육강화 등 윤리경영 지원을 위한 노력에 대하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 윤리경영추진과 관련하여, 국내 지사와 본사 부서를 방문하여 청렴 교육을 수행함으로써, 상임감사와의 대화를 통한 현장 영업조직 중심의 윤리의식 제고 노력이 있었다. 둘째, 윤리경영제도 선진화 활동으로 일상감사와 관련된 윤리규정을 개정하고 부패방지 관련

내규를 개정하는 등 부패행위 신고의 접수와 처리에 대한 프로세스를 마련하였다.

- 다만, 평가결과 다음의 영역에 대해서는 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 윤리경영을 위한 전략의 수립과 세부 추진 활동 과제가 구체적으로 제시되지 않고 있으므로, 이와 관련된 전반적인 제도와 프로세스의 개선 노력이 필요하다. 또한, 외부전문가 참여에 의한 윤리경영 추진과제 이행 점검이 있으나, 다양하고 전문적인 의견을 청취하기에 외부전문가 참여자의 수가 1명으로 충분하지 않은 것으로 판단되므로, 외부전문가 자문조직의 활용에 대한 근본적인 개선이 필요하다. 그리고 윤리경영 추진에 대한 경영진의 성과에 대한 평가와 환류를 보다 확대하여 시행할 필요가 있다.

③ 감사의 독립성 확보노력은 적절한가?

- 상임감사의 실질적인 권한을 보장하고 부여된 권한을 독립적으로 행사함으로써 경영진의 활동을 견제하고 제언하기 위한 노력에 대하여 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 감사 지원부서의 독립을 규정화하고 감사인 선발 보유권을 통한 인사 독립권을 확보한 노력이 있다. 둘째, 감사인의 신분보장 및 경영진으로부터의 평가 배제를 통한 감사부서 직원의 독립성 보장의 노력이 있었다.
- 다만, 평가결과 다음의 영역에 대해서는 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 상임감사와 감사부서의 독립성 확보를 위한 규정 개정 등의 노력이 있었으나, 실질적인 독립성 확보를 위하여 요구되는 수준에 비추어 제도적 보완이 미흡한 것으로 판단된다. 국제내부감사기준(IPPF)에서 정하고 있는 조직, 인사, 성과평가, 예산, 노사, 교육, 권한 등 7가지 항목에 대한 독립성 평가지표를 수립하고, 이를 달성하기 위한 전반적인 제도개선의 노력이 필요하다. 상임감사가 이사회, 경영위원회에 출석하고 의견을 진술할 수 있는 권한을 보유하고 있으나, 실제 경영견제 능력을 보여주는 주요 실적이 미흡하다. 감사인의 독립성 강화를 위한 감사인 공모제 시행과 감사인 전문직위제 운영에 추가하여, 감사조직을 전문가 조직으로 육성하여 실질적인 독립성을 확보하기 위한 전문 교육프로그램의 운영도 고려할 필요가 있다.

④ 기관의 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 노력 및 성과는 적절한가?

- 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 노력과 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 상임감사는 채용절차별 감사인 참여방안을 수립하고 채용 용역업체 선정 일상감사, 서류전형 사후 적정성 검증, 채용현장 검증 및 면접절차 감사인 참관 등 채용 전 과정에 걸친 감사인 참여를 확대함으로써 채용비리를 예방하기 위해 노력하였다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 사회적 책무 위험요인에 대한 체계적 접근과 관리가 미흡하다. 공공기관이 준수해야 하는 다양한 사회적 책무 가운데 기관의 특성과 설립목적 등을 고려할 때 우선순위가 높고 발생 가능성이 큰 사회적 책무 위험요인과 상대적으로 우선순위가 낮고 발생 가능성이 적은 사회적 책무 위험요인을 구분하여 체계화하고, 중요도가 높은 사회적 책무 분야에 우선적으로 감사자원을 배분하는 등, 사회적 책무에 대한 관리를 고도화하고 이를 감사계획에 연계하여 운영할 필요가 있다. 둘째, 자금집행 실태점검 등 자금관리부문 내부통제 활동을 실시한 점은 인정되나 회계부정, 불공정거래 행위 등에 대한 점검과 제도 개선이 여전히 다소 미흡하다. 기관의 업무 대상과 특성을 고려할 때 회계부정 및 불공정거래 행위와 관련된 사회적 책무 준수를 위한 제도적 개선이 명확하지 않으므로 이에 대한 위반 사항이나 문제 발생 가능성은 없는지 점검하고 필요한 경우 제도적 보완을 시행하는 등의 노력을 기울일 필요가 있다.
- 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. 미래를 대비하는 책임 있는 감사, 투명한 조직을 선도하는 감사, 성장을 추구하는 실력 있는 감사의 3대 감사 전략목표를 설정하고 이에 따라 각각의 전략과제를 추진하였다. 내부통제 관련 책임자로 구성된 협의체 기구로 내부통제위원회를 신설하여 상시적 내부통제 체제를 구축한 점이 긍정적이다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 감사목표가 다소 추상적이다 보니 감사목표에 대한 구체적인 실행계획이나 성과가 분명하게 드러나지 않고 있는 것으로 보인다. 3가지 목표 간의 상충관계도 있는 만큼 현재 기관이 처해 있는 정확한 환경 분석을 통해 목표의 우선순위를 체계적으로 설정하고 감사역량을 집중할 필요가 있겠다. 감사목표에 따른 전략과제의 연차별 계량목표를 설정하고 목표달성여부를 주기적으로 점검하여 다음 연도에 반영하여 보완 발전시키는 등 실제로 조직의 내부통제 강화로 연계되기 위한 세밀한 실행체계를 수립할 필요가 있다.

② 내부통제시스템이 효과적으로 운영되고 있으며, 성과와 개선노력은 적절한가?

- 내부 통제시스템의 효과적인 운영과 성과 및 개선노력과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 내부통제 진단을 위한 전 직원 설문조사를 통해 문제점을 파악하고 개선방안을 도출하고자 노력하였다. 특히, 종합감사 지적사항을 반영하여 경영지원 관련 신규지표(3개)를 추가하는 등 IT기반 상시 모니터링 시스템을 고도화한 점이 긍정적이다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점과 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 공익신고는 조직의 자정능력을 높이고 자율적인 내부통제체계 구축

에 긴요함에도 불구하고 포상기준에 일치하는 신고나 부조리 공익제보가 극히 저조한 바, 그 원인을 철저히 분석하여 이를 활성화하기 위한 조직문화의 혁신 및 관련규정 개정 등 제도개선이 요구된다. 신고 채널에 대한 인력, 예산 지원책을 모색하고 부패행위 신고자에 대한 보호 강화, 포상 조치를 널리 홍보하거나 익명 모의신고 훈련, 익명신고에 대한 신뢰도 조사를 실시하는 것도 바람직할 것으로 판단된다. 예방적 내부통제를 중시하고 있으나, 직원들의 신청에 의한 자발적인 컨설팅 감사가 다소 부족한 것으로 보인다. 적극행정의 면책범위를 확대하고 책임감경제도의 도입, 별도의 독립된 지침 명문화 등 적극적인 대책을 강구하는 것이 바람직할 것으로 판단된다. 내부통제 강화를 위하여 관련 규정에 대한 제·개정이 활발히 이루어지고 있으나, 그 운용 효과에 대한 체계적인 관리가 부족한 것으로 보인다. 법률, 회계 전문가, 청렴 시민감사관 등을 활용하여 규정에 대한 부패영향평가를 정기적으로 실시하는 것이 바람직할 것이다.

③ 내부감사 결과물에 대한 공유 및 피드백 활동은 적절한가?

- 내부감사결과물에 대한 공유 및 피드백 활동과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. e-감사시스템을 통한 감사처분 이행 기간 관리를 자동화하는 등 처분 이행비율 100% 달성을 위하여 적극 노력하였다. 내부 및 외부 감사로 구분하여 감사지적 이행관리 책임제를 통한 처분요구의 실행력을 강화하였고, 조사방법(오프라인 → 온라인), 조사 횟수(연 1회 → 연 2회) 등 감사 만족도조사 체계를 개선한 점이 긍정적이다.
- 다만, 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 다른 기관에서 시행하고 있는 ‘내부변호인제도’를 활성화하여 피감사인 입장을 대변하는 집행부서 의견진술기회를 제공함으로써 감사 수용성 증대 노력을 기울일 필요가 있다. 채용비리 등 사회적 문제가 된 주요 이슈나 최근 수년간의 주요 감사 중 반복적으로 지적되는 사례에 대해서는 적극적으로 제도를 개선하고, 개선 후에도 외부 자문이나 용역 등을 통해 효과 분석, 만족도 조사 등을 실시하고 계속 보완점을 발굴하여 내부통제시스템에 반영함으로써 재발을 방지하는 환류체계를 지속적으로 강화해 나갈 필요가 있다. 핵심적인 사례로서 재발이 우려

되는 사안에 대해서는 이사회나 경영전략회의에서 감사가 합리적인 대안을 제시함으로써 경영전제 역할을 더욱 적극적으로 수행하는 것이 바람직할 것이다.

④ 방만경영 예방, 적발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 방만경영의 예방, 적발을 위한 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 전 부서에 걸쳐 연 4회 방만경영 예방 자가점검을 실시하는 등 방만경영 예방에 있어 현업부서의 자발적 통제를 강조하였다. 아울러 자가점검 체크리스트의 점검내용을 비교적 구체적이고 상세하게 기술하고, 자가점검 결과에 대해 실태점검을 실시하는 등 자가점검의 실효성 제고를 위한 노력을 체계적으로 전개하였다. 방만경영 취약범주를 식별하여 적발 노력을 집중하는 등 감사자원의 효율적 활용 노력이 인정된다. 소규모 영업조직을 취약조직으로 파악하여 이들에 대해 종합·재무·복무 감사를 실시하였고, 총 27건에 대해 처분을 요구하였다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 방만경영 예방 및 적발을 위한 관리시스템 정비 노력을 강화할 필요가 있다. 경영환경의 변화에도 불구하고 방만경영에 대한 재정의, 위험요소 현행화, 위험수준 측정, 그리고 체크리스트 정비 노력은 충분히 이루어졌다고 보기 어려운 것이 현실이다. 아울러 자가점검 실효성 제고와 관련하여 방만경영 체크리스트 개선이 요구된다. 간결하면서도 의미를 명확히 전달할 수 있는 위험요소 명칭, 위험수준, 발생가능성 등 자가점검을 수행하는 현업부서의 입장에서 필요한 기본정보를 체크리스트에 포함할 필요가 있다. 또한 연말인 12월에 신설부서인 운영지원부에 한정하여 이루어졌던 자가점검 실태점검의 범위를 확대할 필요가 있는 것으로 판단된다. 한편 ‘일상감사 시행건수’를 성과지표로 설정하는 등 일상감사 강화를 통한 방만경영 예방을 강조하였으나, 일상감사 의견서 발부건수와 의견서 발부율은 오히려 전년 대비 감소(각각 65 → 56건, 21 → 17%)한 점을 고려할 때, 일상감사 전략과 계획에 대한 전반적 점검이 요구된다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때 “내부통제 기능강화” 지표에 대하여 “C”로 평가한다.

38. 한국자산관리공사

❖ 평가결과요약

평가범주	평가지표	가중치		등급
		비계량	계량	
감사역량	감사의 전문성 확보	25		A ⁰
	감사의 윤리성 및 독립성 확보	25		B ⁺
	소 계	50		
직무수행성과	내부통제 기능강화	20		B ⁺
	내부감사 운영성과 및 사후관리의 적정성 (감사원 자체감사활동 심사결과 반영)		25	21.25
	기관의 청렴도 (국민권익위원회의 청렴도 측정결과 반영)		5	3등급
	소 계	20	30	
전체 합계		70	30	

1. 감사의 전문성 확보

① 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 노력 및 성과와 관련하여 상임감사의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 상임감사는 ‘공정하고 투명한 선진 감사 구현’의 감사 비전에 따라 4대 감사전략(예방감사 확대, 전문성 강화, 경영지원, 윤리경영 확산)과 관련 전략과제를 수립하고 이를 바탕으로 연간 감사계획과 중점 추진과제를 도출하는 방식으로 감사전략체계를 정립한 점이 긍정적으로 평가된다. 공사의 장단기 리스크를 분석하고 이를 바탕으로 불합리한 관행 개선, 관리 누락 자산 발굴 등 다양한 감사성과를 달성하였으며 전 지역본부와 주요현장을 방문하여 경영 리스크를 파악하기 위해 적극적으로 노력하였다. 둘째, 상임감사는 감사 마감회의에서 수감직원의 만족도, 수용성, 건의사항 등의 조사결과를 보고하도록 하고 감사 종료 이후 시행한 만족도 조사결과와 결합하여 6개의 개선과제를 도출하였다. 이를 통해 이의신청제도를 도입하고 감사 품의서 작성 방식을 개선하는 등 구체적인 감사제도 개선에 환류한 점이 인정된다. 셋째, 상임감사는 내외부 전문가를 실지감사에 투입하고 매트릭스 구조의 인력 운용을 통해 감사의 전문성을 강화하였으며, 감사자문위원회의 개최를 확대하고 자문 의견을 감사 착안사항에 적극적으로 연계함으로써 내외부 전문인력의 활용도를 강화하고 전문성을 제고한 점이 인정된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 상임감사는 감사 관련 정책정보 등의 습득을 위한 전문교육에 참여하고 감사 네트워크를 구축하는 노력을 기울인 점은 인정되나, 상임감사의 역량을 진단하고 결과를 전문성 강화 계획에 연계하는 체계적 맞춤형 교육을 제도화하는 기반 마련은 이루어지지 못하였다. 감사철학과 방향을 반영한 역량진단모형을 구축하여 상임감사의 보유역량과 취약역량을 파악하고, 그 결과를 바탕으로 체계적인 교육계획을 수립·이수하는 등 전문성 강화 노력을 보다 체계적으로 전개해야 할 것이다.

② 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사실의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사실의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 감사원 기준과 기획재정부 상임감사 기준을 내부품질평가 기준에 보완하여 총 72개의 항목으로 내부품질평가 방식을 개선하였으며, 이를 바탕으로 감사 품질 제고 과제를 발굴하여 관리하는 등 적극적인 환류 노력을 기울인 점이 인정된다. 둘째, IT 기술 활용과 협력을 통해 감사의 정보화 수준을 높이는 성과를 달성한 점이 긍정적으로 평가된다. 업무 유관기관과 정보를 매칭하여 자산관리의 효율성과 정합성을 제고하였으며, e-감사시스템 등 IT 기술을 활용하여 자료를 추출·분석하고 주요사업 장기미결업무에 대한 점검을 강화하는 방식으로 감사에 적용하였다. 셋째, 유관기관의 감사 인프라와 감사기법 벤치마킹을 위한 업무교류를 활성화한 점이 인정된다. 유관기관의 실지감사에 참여하여 국유재산 농업법인 대부사례를 벤치마킹하고 국유재산 환지청산금 수령 여부 등을 확인하여 국유업무처리 기준을 개선하는 실적을 거두었으며, 8개 기관과의 벤치마킹 업무교류를 통하여 상호 감사기법을 공유하였다. 넷째, 감사인 평균 근속기간 47.4개월로 최상위 수준을 유지하고 있으며, 감사인에 대한 교육예산을 대폭 확대하고 감사 인력이 이수한 교육프로그램을 교육시간 이수 실적으로 인정되도록 규정을 개정함으로써 감사인력을 육성하고 유지할 수 있는 제도적 기반을 강화하였다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 상임감사 교육시간, 감사인 교육시간, 주요회의 참석률, 감사자문위원회 개최 횟수, 외부전문가 활용 횟수 등의 투입지표 위주로 구성된 성과지표는 감사와 감사실의 전문성을 파악하는 데에는 한계가 있다. 감사전문성을 객관적으로 파악할 수 있는 성과지표를 발굴하고 성과를 분석하여 인적자원관리 전략과 감사제도 개선에 적극적으로 환류하려는 노력이 필요하다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “감사의 전문성 확보” 지표에 대하여 “A⁰”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 상임감사 및 감사부서의 다음과 같은 성과를 긍정적으로 평가한다. 첫째, 본부부서와 지역본부를 직접 방문하여 청렴·윤리의 중요성에 대한 맞춤형 교육을 실시하고, 타 기관에 대한 청렴 강의 등을 통해 대내·외 청렴의식 제고를 위하여 솔선수범하는 노력이 인정된다. 특히 고위직 부패위험성 진단 및 청렴도 측정, 취약부서 및 취약업무에 대한 맞춤형 청렴컨설팅 실시 등 제도적인 차원에서 윤리기준을 엄격하게 규정하고, 이를 적극적으로 전파하고자 하는 노력이 긍정적으로 평가된다. 둘째, 사회적 공헌 활동을 통한 윤리기준의 확산 노력과 관련해서는 장기소액연체자 재기 지원 업무현장을 방문하여 격려하는 활동, 부산광역시 및 대한적십자사와 연계하여 수행한 나눔 봉사활동, 소외계층 문화활동 지원 등 지역사회를 중심으로 하는 다양한 사회적 책임 활동을 전개하였다. 특히 일정 금액의 기금을 구성하여 지역 내 취약계층의 취업을 지원하는 활동은 사회적 가치 실현과 연계된 모범적인 사례로 평가된다.

- 다만, 평가결과 다음의 영역에 대해서는 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 상임감사는 전문적이고 객관적인 관점에서 윤리정책을 마련하고 시행하기 위하여, 청렴옴부즈만협의회를 구성하고, 옴부즈만의 의견을 수렴하고 환류하는 프로세스를 구축하여 운영하고 있으나, 더욱 적극적인 환류를 위하여 활동의 범위와 내용, 환류 횟수 등을 확대할 필요가 있다. 그리고 윤리기준을 조직 전체에 확산하고 내재화시키기 위한 교육훈련의 중요성을 강조하고, 직급별, 부서별 차별화 있는 교육훈련 제도를 제언할 필요가 있다.

② 윤리경영 지원을 위한 감사의 활동과 노력 및 성과는 적절한가?

- 윤리경영을 위한 경영진과 감사부서의 협업 추진체계의 구축, 윤리규정의 정비와 청렴·반부패 교육 강화 등 윤리경영 지원을 위한 노력에 대하여 상임감사와

감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 윤리경영을 위한 전략의 수립과 추진 활동 과제의 설정이 이행 가능한 수준에서 체계적으로 작성되었으며, 감사실과 경영진으로 구성된 전문화 조직을 편성하여 운영하고, 자문조직과 신고 채널을 구축하여 각각의 역할과 내용을 명확히 함으로써, 성공적인 윤리경영을 위하여 요구되는 조직의 독립성 확보와 체계적인 업무수행을 위한 제도적 기반을 마련한 점이 인정된다. 특히 윤리경영을 위한 추진과제의 설정과 관련하여, 기관에 고유한 반부패 혁신과제를 자체적으로 발굴하고, 이를 근거로 41개의 세부 자율개선 과제를 선정하여 이행하는 등 기관의 윤리경영 전략과 연계한 반부패·청렴추진 실적이 긍정적으로 평가된다. 둘째, 인권경영 이행세칙의 개정, 감사규정 시행 요강의 개정, 인사규정의 개정 등 상임감사의 윤리·청렴 추진 의지를 반영한 주요 윤리규범의 적기 제·개정 노력이 인정된다. 특히 채용과정의 공정성·투명성을 높이기 위하여 상임감사 주도로 이행된 인사규정의 개정은 경영진에 대한 견제와 균형을 보여주는 중요한 사례로 평가된다.

- 다만, 평가결과 다음의 영역에 대해서는 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 윤리경영 지원의 과정에서 발생 가능한 문제점을 진단하고, 이에 대한 개선과제를 포함하여 향후 추진과제를 지속해서 점검하기 위한 평가 및 환류 프로세스의 보완이 필요하다. 평가 및 환류를 위한 평가지표의 객관적인 설정은 기관이 수행하는 윤리경영의 신뢰성을 높일 수 있을 것이다. 아울러 윤리경영 추진조직에 대한 평가 및 환류 프로세스를 운영하여, 외부 환경변화에 적절히 대응하면서 동시에 효과적으로 목표를 달성할 수 있는 추진조직을 만들기 위한 노력이 필요하다.

③ 감사의 독립성 확보노력은 적절한가?

- 상임감사의 실질적인 권한을 보장하고 부여된 권한을 독립적으로 행사함으로써 경영진의 활동을 견제하고 제언하기 위한 노력에 대하여 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 권한의 독립성을 확보하기 위하여 인사와 예산 규정에 감사 인력 운영과 예산편성의 독립성 강화 조항을 신설하였고, 경영진에 대한 올바른 지원과 견제를 위한 감사활동의 독립성 확보와 관련해서는 이사회, 임원회의 등 상

임감사가 일상적으로 참여하는 회의에 추가하여 주요 업무회의에 참석하여 의견을 진술하는 프로세스를 구축하여 운영한 점이 인정된다. 특히 권한의 독립성과 관련하여 전체 감사인이 전 부서 시스템(문서함)에 접근 권한을 보유하도록 시스템을 개선한 점, 전문직위제를 운영하여 감사실 직원의 순환보직 최소화, 전보 후 1년간 다면평가 제외 규정의 신설 등은 긍정적인 사례로 평가된다. 둘째, 독립성 확보 노력에 대한 평가 및 환류 프로세스를 도입하여, 상임감사와 감사실의 독립적 활동에 대한 신뢰성을 확보하려는 노력이 인정된다. 특히 독립성 관련 평가지표를 조직·예산, 인사·평가, 시스템·내규 등으로 세분화하여 영역별 관리를 강화하는 노력은 긍정적으로 평가된다.

- 다만, 평가결과 다음의 영역에 대해서는 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 상임감사와 감사실의 독립성 확보를 더욱 강화하기 위하여, 일반 부서와는 차별화되는 전문가 조직으로서 감사인을 육성하기 위한 노력이 필요하다. 특히, 감사인의 전문성은 독립적인 권한 행사의 논리적인 근거가 되어, 업무의 객관성과 신뢰성을 담보하므로, 일상적인 수준의 교육이 아닌 전문적인 교육내용을 포함하는 차별성 있는 교육계획의 수립과 운영이 필요할 것으로 판단된다.

④ 기관의 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 노력 및 성과는 적절한가?

- 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 노력과 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 개인종합평가세칙을 개정하여 승진심사대상의 범위를 선정할 때 여성할당제를 적용하는 근거를 마련함으로써 여직원에 대한 부당한 차별을 방지한 점은 긍정적으로 평가된다. 여성 관리자의 비율을 확대하여 여성 인력을 육성하고 양성평등의 적극적인 확대를 위한 공공기관의 역할을 지속적으로 수행해야 할 것이다. 둘째, 기관 고유 업무 영역과 특성을 고려하여 사회적 책무 이행 강화를 위한 감사 및 모범사례 발굴을 강화하는 노력을 기울인 점이 인정된다. 공공개발건물에 대한 안전성 관리를 강화하고, 국유재산 피해접수시스템을 구축하였으며, 공공개발사업과 관련한 하도급 계약 통보 및 적정성 심사를 강화하여 중소기업과의 협력을 강화하였다. 셋째, 동일지역

내 공공기관들과 함께 사회적경제지원기금을 조성하여 지역업체 지원, 지역 내 청년 지원 및 일자리 창출 등에 활용할 수 있도록 함으로써 협력 활동을 통해 사회적 책무 준수 활동의 범위를 확대한 점이 긍정적으로 평가된다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 사회적 책무 위험요인에 대한 체계적 접근과 관리가 미흡하다. 기관의 8대 중대한 위법행위를 설정하고 과제를 선정한 점은 인정된다. 그러나 공공기관이 준수해야 하는 다양한 사회적 책무 가운데 기관의 특성과 설립목적에 고려할 때 우선순위가 높고 발생 가능성이 큰 사회적 책무 위험요인과 상대적으로 우선순위가 낮고 발생 가능성이 적은 사회적 책무 위험요인을 구분하여 체계화하고, 중요도가 높은 사회적 책무 분야에 우선적으로 감사자원을 배분하는 등, 사회적 책무에 대한 관리를 고도화하고 이를 감사계획에 연계하여 운영할 필요가 있다.
- 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. 기관비전 및 경영목표와 연계하여 예방적 내부통제 강화, 감사인의 감사역량 강화, 성과감사 확대를 경영지원, 반부패 청렴 문화 확산의 4대 감사 전략목표를 설정하고 그에 상응한 8대 전략과제를 추진하였다. 일상감사 심의회(5회)를 통해 중요사안을 심층 검토하는 등 예방감사 활성화 노력을 기울인 결과, 일상감사 실시건수가 전년 대비 20.2% 증가(775건)하고 의견제시율도 23.6%로 늘어난 점이 긍정적이다. 퇴직자에 대한 사적접촉 신고 의무를 신설하는 임직원 행동강령 규정 개정, 수의계약에 대한 계약지침

정비, 퇴직자 영입확인서 징구 등 퇴직자 통제절차를 강화한 점은 평가할 만하다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 감사자문위원회를 활용하고 있으나, 감사 프로세스별로 외부전문가 등 외부의 다양한 의견을 폭넓게 수렴하는 등 실질적이고 개방적인 감사체계를 구축하기 위해 더욱 노력할 필요가 있다. 리스크 분석이나 중장기 위험대비 현안과제 선정, 3중 방어선 모델 구축 등 내부통제 시스템의 설계·운용·개선 전반에 있어서도 내부 직원뿐 아니라 관련 외부전문가와 타 기관과의 정보교류를 통한 의견 반영 등 외부의 시각을 충분히 반영할 필요가 있다

② 내부통제시스템이 효과적으로 운영되고 있으며, 성과와 개선노력은 적절한가?

- 내부 통제시스템의 효과적인 운영과 성과 및 개선노력과 관련하여 감사와 감사 부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 수입금·지출금 등 재정관리 실태에 대한 특정감사 등 내부통제시스템 운영을 통한 재정상 기여(189억 원) 및 제도개선사항을 발굴하였다. 클린신고센터(임직원 행동강령 위반 및 갑질 피해) 및 부정청탁·금품 등 수수 신고센터(청탁금지법 위반), 감사 e-카운셀링(감사 전용 상담창구) 등 다양한 부패행위 통제 신고 채널을 확보한 점이 긍정적이다. 청탁금지법 대응협의회를 구성하여 제도 및 내규를 점검하는 등 청탁금지법에 대한 주도적인 모니터링을 통해 권익위원회 부패방지 시책 평가 3년 연속 1등급을 획득하는 등 우수성과를 거양한 점은 평가할 만하다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점과 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 내부신고제도는 조직의 자정능력을 높이고 자율적인 내부통제체계 구축에 긴요함에도 불구하고 내부 신고가 선물 반환접수('18년 4건)에 치중되어 있고 포상기준에 일치하는 신고나 부조리 공익제보가 저조한 것으로 보인다. 그 원인을 철저히 분석하고 부패행위 신고자에 대한 보호, 포상 등의 내용을 널리 홍보하는 등 제도 활성화 방안 마련이 요구된다. 내부통제 강화를 위하여 관련 규정에 대한 제·개정이 활발히 이루어지고 있으나, 그 운용 효과에 대한 체계적인 관리가 부족한 것으로 보인다. 법률, 회계 전문가, 청렴 시민감사관 등을 활

용하여 규정에 대한 부패영향평가를 정기적으로 실시하는 것이 바람직할 것으로 판단된다.

③ 내부감사 결과물에 대한 공유 및 피드백 활동은 적절한가?

- 내부감사결과물에 대한 공유 및 피드백 활동과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 감사 마감회의를 활성화하고 감사만족도의 문항을 확대하는 등 설문문을 개편하였으며 수감부서의 최근 5년간의 외부지적사항을 관리하는 등 감사 품질관리를 신규로 개선하였다. 자체감사 연보 및 매뉴얼, 업무 모범사례집을 제작·전파하고 주요 반복지적사항에 대해서는 부서 성과 지표에 반영하는 등 유사사례 재발 방지를 위한 노력을 기울인 점이 긍정적이다. ‘감사결과 검색시스템’을 신규 개발하여 타 기관 지적사례 등 검색 편의성을 향상시킨 점은 특히 평가할 만하다. 벤치마킹을 통해 개발한 이 검색시스템은 대내외 감사결과와 타 기관 지적사례 등 다양한 감사결과에 대한 전사적 공유를 용이하게 하고 사용자 검색 편의성을 제고한다는 점에서 긍정적이다.
- 다만, 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 다른 기관에서 시행하고 있는 ‘내부변호인제도’를 활성화하여 피감사인 입장을 대변하는 집행부서 의견진술기회를 제공함으로써 감사 수용성 증대 노력을 기울일 필요가 있다. 개인정보 보호 소홀 등 사회적 문제가 된 주요 이슈나 최근 수년간의 주요 감사 중 반복적으로 지적되는 사례에 대해서도 외부 자문이나 용역 등을 통해 이를 객관적으로 분석하여 내부통제 시스템에 적절히 반영함으로써 재발을 방지하는 환류체계를 보다 강화해나갈 필요가 있다. 이사회나 경영전략 회의에서 감사가 대안을 제시함에 있어 핵심적인 사례로서 재발이 우려되는 사안에 대해서는 경영전제 역할을 더욱 적극적으로 수행하는 것이 바람직할 것이다.

④ 방만경영 예방, 적발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 방만경영의 예방, 적발을 위한 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 방만경영 예방과 적발을 위한 관리시스템 고도화 활동을 체계적으로

전개하였다. 먼저 방만경영 위험요소 현행화를 실시함에 있어 비단 경영환경 변화뿐만 아니라 외부 지적사례에 대한 분석 결과, 그리고 상시 의견수렴 등 임직원 소통 활동의 결과도 위험요인 분석에 종합적으로 반영하는 등 그 과정의 체계성이 우수하다. 아울러 방만경영 자가점검의 실효성 제고를 위한 체크리스트 개선 노력이 인정된다. 먼저 체크리스트 현행화와 관련하여 정부 경영지침 및 감사 지적사항을 반영함과 동시에 타 기관 대내외감사 지적사항 중 방만경영 공통 위험요소를 분석·반영하였다. 또한 수감부서 자율점검 성과에 따라 종합감사 수검을 생략하는 등 현업부서의 자가점검 내실화를 위한 인센티브를 확대하였다. 방만경영 재발방지와 관련하여, 전년도 지적사항 대응 차원에서 신설한 ‘유사사례재발률’ 성과지표의 경우 당초 목표치(10%)를 초과 달성(8.4%)하는 성과를 거두었다. 방만경영 예방과 관련하여 일상감사를 강화하였고, 이를 통해 전년 대비 상향된 재정적 조치(111 → 164억 원)를 취하였다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 자체감사 결과 시정·주의 조치 요구한 263건 중 동일 부서에서 전년도 지적사항과 동일·유사한 사항이 지적된 건이 22건(8.4%) 발생하였다. 전년 대비 발생률 감소에도 불구하고 이들 동일·유사 사항들에 대해서는 특정감사, 맞춤형 교육, 내부부서 평가와의 연계 등을 통해 강력히 관리할 필요가 있는 것으로 판단된다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때 “내부통제 기능강화” 지표에 대하여 “B+”로 평가한다.

39. 한국주택금융공사

❖ 평가결과요약

평가범주	평가지표	가중치		등급
		비계량	계량	
감사역량	감사의 전문성 확보	25		B ⁺
	감사의 윤리성 및 독립성 확보	25		A ⁰
	소 계	50		
직무수행성과	내부통제 기능강화	20		C
	내부감사 운영성과 및 사후관리의 적정성 (감사원 자체감사활동 심사결과 반영)		25	18.19
	기관의 청렴도 (국민권익위원회의 청렴도 측정결과 반영)		5	2등급
	소 계	20	30	
전체 합계		70	30	

1. 감사의 전문성 확보

① 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 노력 및 성과와 관련하여 상임감사의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 상임감사는 신뢰와 소통의 열린 감사라는 감사 비전에 따라 상임감사 전문성 강화, 외부전문가 활용 극대화, 감사인 직무 역량개발, 감사전문가 확보 및 전문인력 양성이라는 전략과제를 재정립하고 5년의 중장기 감사계획을 수립하는 등 감사전략체계를 정비하였다. 또한, 상임감사 역량 평가모형을 개선하여 역량을 자가진단하고 이를 바탕으로 전문성 강화 로드맵을 수립하고 이행함으로써 감사의 전문성을 향상하기 위해 적극적으로 노력한 점은 긍정적으로 평가된다. 특히 사회적 책임 경영에 대한 역량을 평가모형에 보완하여 진단함으로써 감사의 사회적 책무 실현 역할을 강화하였다. 둘째, 감사자문위원회 개최 횟수를 확대하였으며, 자문위원 전문분야를 사회적 책무, IT 등 6개 분야로 다원화하고 분야별 감사자문을 통해 수시자문이 가능하도록 한 점은 인정된다. 3개 분야별 소분과위원회를 설치하여 운영하고 있으나 소분과에 속한 자문위원 수가 2인에 불과하고 역할이 자문안전 사전 검토에 그치고 있어 실효성이 낮을 수 있으므로 향후 수시자문의 실효성을 제고하는 제도적 보완이 이루어져야 할 것이다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 감사의 품질을 제고하기 위하여 다각적이고 체계적인 노력을 기울일 필요가 있다. 감사만족도 측정 방식이 객관식 설문조사 결과를 바탕으로 하고 있어 파악할 수 있는 정보의 양이 충분하지 않으므로, 감사 종료 후 심층 인터뷰 등을 도입하여 수집한 의견과 내부품질평가를 통해 도출한 개선 권고사항을 더욱 적극적으로 환류 하여 감사계획을 수립해야 할 것이다. 또한, 감사제도의 지속적인 개선을 통하여 감사 프로세스의 고객 지향성을 강화해야 할 것이다.

② 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사실의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사실의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 감사인 요구역량을 정의하고 감사인별 보유 역량을 자가 및 상호 진단하여 감사인 직무연수계획에 반영한 점은 긍정적으로 평가된다. 특히 맞춤형 연수 프로그램을 수립하여 빅데이터 분석 과정과 통계연수 등을 이수하도록 하고 교육내용을 바탕으로 빅데이터 활용 감사를 시행하고 정책 모기지 소득 검증체계를 정비한 성과가 인정된다. 둘째, 중장기 전략목표에 따라 감사 전문 인력 육성·유지 및 감사지식 보관시스템 정비 필요성의 과제를 도출하였으며, 감사인 경력관리시스템을 도입하였다. 감사실 전입 시 제1 전담 감사분야를 선정하고, 2년 경과 시 제2 전문 감사분야를 선정하여 감사업무의 전문성을 강화하며 부서별 전담감사인제도를 운용함으로써 감사인의 경력을 체계적으로 관리할 수 있는 제도적 발판을 마련하였다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 공동워크숍 이외의 감사업무 교류가 다소 미흡하다. 다양한 영역에서의 유사업무 수행 기관과 쌍방향 교차감사, 협업감사 등을 통하여 감사업무 교류를 강화하고 우수사례를 벤치마킹하여 감사기법을 공유하고 학습하려는 노력을 지속적으로 기울여야 할 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 상임감사 및 감사부서의 다음과 같은 성과를 긍정적으로 평가한다.

첫째, 상임감사는 지사 방문을 통한 현장지도를 수행하고 적극행정면책 활성화를 위한 임직원 간담회의 개최, 주기적인 IT기반 청렴메시지 전파 등 소통과 환류를 기반으로 하는 윤리기준의 준수 및 전파 노력이 인정되며, 상임감사가 적극적으로 참여를 주도한 지역사회를 대상으로 하는 사회공헌활동은 사회적 가치와 연계된 지속가능한 활동으로서 윤리기준 확대를 위한 긍정적인 활동으로 평가된다. 둘째, 감사실의 윤리성을 강화하기 위하여 감사인 행동기준을 개정하고 감사실의 교육체계를 의무교육 중심으로 개선한 노력이 인정되며, 감사인들에 대해서 감사활동을 불시에 점검하는 등 감사업무의 모든 과정에서 엄격한 윤리성 검증절차를 도입하여 감사인 감찰체계를 정립하고, 수감자에 대해서는 수감자 권리 안내장을 제작·배포하여 이의신청절차를 안내하였으며, 상임감사의 윤리기준 준수 노력에 대한 객관적인 환류절차를 통하여 개선점을 도출하는 등 감사업무와 감사부서에 대한 윤리성과 신뢰도 제고를 위한 노력이 긍정적으로 평가된다.

- 다만, 평가결과 다음의 영역에 대해서는 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 상임감사는 윤리기준을 내재화하기 위한 노력으로 임직원에 대한 다양한 내용의 청렴·윤리교육을 수행하고 외부 워크숍 참석 등의 노력이 있었으나, 윤리기준을 조직 전체에 확산하고 내재화시키기 위하여 전략적인 관점에서, 맞춤형 교육과 일상교육을 포괄하는 전사수준의 교육훈련 제도를 보다 활성화할 필요가 있다. 특히 기관과 이해관계가 있는 사업자들에게도 소통을 통한 적절한 교육훈련을 수행하고, 각각에 대한 윤리성을 평가하고 환류하는 프로세스를 운영하는 것이 필요하다.

② 윤리경영 지원을 위한 감사의 활동과 노력 및 성과는 적절한가?

- 윤리경영을 위한 경영진과 감사부서의 협업 추진체계의 구축, 윤리규정의 정비와 청렴·반부패 교육 강화 등 윤리경영 지원을 위한 노력에 대하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 경영진 중심의 윤리경영과 상임감사 중심이 윤리경영 지원·점검을 위한 체계적인 계획이 수립되었으며, 추진조직을 이행조직과 자문조직으로 구성하여 협력과 견제가 균형을 이루고 각각

의 활동이 적절히 환류되고 있는 점이 인정된다. 특히 부패위험 제거와 개인 비리 차단을 위한 전산시스템 개발, 채용비리 근절을 위한 사이버 원격감사체계의 도입 등 윤리경영 확대를 위한 인프라의 구축과 이를 활용한 상임감사와 감사부서의 독립적인 활동은 업무처리의 혁신적인 사례로서 긍정적으로 평가된다. 둘째, 상임감사와 감사실은 경영진의 윤리경영을 지원하기 위하여 사적인 이해관계의 수준을 재정의하는 등 엄격한 수준으로 임직원 행동강령을 개정하여 이행하였으며, 기관의 부패 취약분야를 사전에 점검하여 중점관리하는 예방활동을 수행한 점이 인정된다. 특히, 중요 사안에 대해서는 일상감사, 특정감사, 교차감사를 반복하는 감시체계를 수립함으로써, 상임감사와 감사실이 독립적인 권한으로 기관 전체의 반부패 예방 프로세스를 주도하고 감사업무의 신뢰도 및 조직 전체의 투명경영에 기여한 노력이 긍정적으로 평가된다.

- 다만, 평가결과 다음의 영역에 대해서는 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 윤리경영 지원을 위한 자문조직에 외부전문가의 참여와 활동을 확대하고 환류절차를 강화함으로써, 기관이 수행하는 윤리경영의 객관성과 신뢰성을 제고하는 노력이 필요하다.

③ 감사의 독립성 확보노력은 적절한가?

- 상임감사의 실질적인 권한을 보장하고 부여된 권한을 독립적으로 행사함으로써 경영진의 활동을 견제하고 제언하기 위한 노력에 대하여 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 감사실의 조직, 예산, 평가, 인사에 관한 독립성을 확보하기 위하여 규정의 정비 등 제도적 개선이 있었다. 특히 상임감사의 전결로서 감사인의 행동기준, 감사업무기준, 일상감사기준, 면책기준을 개정하여 시행함으로써 실질적인 독립성 확보의 기반을 마련하고, 전문가 중심으로 감사실의 인원과 조직을 확대한 노력이 인정된다. 둘째, 상임감사는 일상적으로 개최되는 이사회 또는 임원회의에 참석하여 의견을 개진하는 것에 추가하여, 기관의 주요 사안에 대해서도 관련 업무를 사전에 검토하고 검토 결과를 경영활동에 반영하기 위하여 경영진과의 지속적인 소통을 추진함으로써, 실질적인 의미의 독립적인 견제 활동을 수행한 점이 인정된다. 그리고 일상업무와 관련해서는 감사실 주도의 독

립적인 일상감사를 확대하여 환류하는 노력이 인정되며, 상임감사와 감사실에 대한 종합적인 진단을 수행하고, 환류 결과로서 독립된 인사권 강화를 위한 감사전문직위제를 추진하고 관련 프로세스를 구축한 사례는 긍정적으로 평가된다.

- 다만, 평가결과 다음의 영역에 대해서는 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 상임감사와 감사실의 독립성 확보에 대한 성과지표 및 성과분석과 관련하여, 기존의 성과지표를 포괄하여, 국제내부감사기준(IPPF)에서 정하고 있는 조직, 인사, 성과평가, 예산, 노사, 교육, 권한 등 7가지 항목에 대하여 기관에 특화된 상임감사와 감사실의 계량적 독립성 평가지표를 수립하여 운영할 필요가 있다.

④ 기관의 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 노력 및 성과는 적절한가?

- 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 노력과 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 감사 비전 전략 실현을 위한 사회적 가치 핵심과제와 세부 실행과제를 도출하는 등 사회적 가치 추진전략을 마련한 점은 긍정적으로 평가된다. 특히 사회적 가치 실현 효과와 사회적 가치 제고 감사 건수를 새로운 성과지표로 도입하고 사회적 가치 의견제시율을 상임감사 전문성 성과지표에 포함함으로써 사회적 가치 실현에 대한 상임감사의 의지를 명확히 표출하였다. 향후 성과지표의 달성 정도를 지속적으로 검토하고 객관적으로 평가하여 환류하려는 노력을 유지해야 할 것이다. 둘째, 자체 사회공헌활동을 추진함으로써 지속 가능한 사회적 가치 감사모델을 구축한 점이 인정된다. 감사 활동을 통한 모범사례 발굴을 계획하고 보증상품을 활용한 봉사활동을 실시하여 반응을 평가하는 등의 노력을 기울였다. 셋째, 사회적 책무 이행실태 특정감사 등 위법행위를 예방하기 위한 감사 활동을 강화하고 고객의 정보를 활용하는 새로운 감사기법을 도입하는 등 기관의 업무영역과 특성을 반영한 사회적 책무 실현을 위해 노력한 점이 인정된다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 상임감사 주도로 사회적 가치 추진전략을 수립한 점은 긍정적이나,

사회적 책무 위험요인에 대한 체계적 접근과 관리가 여전히 미흡하다. 기관의 특성과 설립 목적을 고려하고 중요도 분석을 통해 주요 사회적 책무분야에 우선적으로 감사자원을 배분하는 등 사회적 책무에 대한 관리를 고도화하고 이를 감사계획에 연계하여 운영할 필요가 있다.

- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “감사의 윤리성 및 독립성 확보” 지표에 대하여 “A⁰”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. 환경 분석 및 감사철학을 반영해서 바른 감사, 예방 감사, 역량 강화의 3대 감사 전략목표를 설정하고 그에 상응한 12대 실행과제를 추진하였다. 기관 고유위험 재평가를 통해 사회적 가치, IT 등 통제 취약분야를 추가하는 등 운영 리스크 맞춤형전략을 이행한 점이 긍정적이다. 감사자문위원회 하부조직으로 내부 통제 개선위원회를 신설하여 외부전문가가 참여하는 내부통제 운영실태 개선활동 점검을 실시한 점은 평가할 만하다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 3가지 감사목표에 대한 구체적인 실행계획이나 성과가 분명하게 드러나지 않고 있는 것으로 보인다. 감사목표에 따른 실행과제의 연차별 계량목표를 설정하고 목표달성여부를 주기적으로 점검하여 다음 연도에 반영하여 보완 발전시키는 등 실제로 조직의 내부통제 강화로 연계되기 위한 세밀한 실행체계를 수립할 필요가 있다. 중장기 현안과제 선정이나 위험요소 분류 등 내부통제 시스템의 설계·운용·개선에 있어서 관련 외부전문가나 교차감사 등 타 기관과의 정보교류를 통해 외부의 시각이 충분히 반영될 필요가 있다.

② 내부통제시스템이 효과적으로 운영되고 있으며, 성과와 개선노력은 적절한가?

- 내부 통제시스템의 효과적인 운영과 성과 및 개선노력과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 일상감사 대상을 수의지명계약 전체로 확대하고 채용과정을 추가함으로써 일상감사가 크게 증가('18년 479건, 전년 대비 73건 ↑)하였다. 내부신고제도 신뢰도 조사를 실시하는 등 분석활동을 체계적으로 전개하였고, 뉴스레터를 통해 23만 명에게 제보센터를 홍보하는 등 홍보활동을 강화하였으며, 감사 제보센터 내 익명 제보센터를 추가하는 등 익명성 강화를 위한 조치를 적극적으로 취한 점은 긍정적이다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 상임감사의 여러 노력에도 불구하고 포상기준에 일치하는 신고나 부조리 공익제보가 저조한 바, 그 원인을 철저히 분석하여 이를 활성화하기 위한 조직문화의 혁신 및 관련규정 개정 등 제도개선이 요구된다. 현재 윤리경영실과 감사실로 이원화되어 있는 신고채널을 통합 운영한다든지 감사 핫라인, 청렴우체통 등 신고자의 익명성이 보장되는 다양한 신고채널을 운영하는 것도 하나의 대안이 될 수 있을 것이다. 예방적 내부통제를 중시하고 있으나, 직원들의 신청에 의한 자발적인 컨설팅 감사가 다소 부족한 것으로 보인다. 적극행정의 면책범위를 확대하고 책임감경제도의 도입 등 적극적인 대책을 강구하는 것이 바람직할 것으로 판단된다. 내부통제 강화를 위하여 관련 규정에 대한 제·개정이 활발히 이루어지고 있으나, 그 운용 효과에 대한 체계적인 관리가 부족한 것으로 보인다. 법률, 회계 전문가, 청렴 시민감사관 등을 활용하여 규정에 대한 부패영향평가를 정기적으로 실시하는 것이 바람직할 것이다.

③ 내부감사 결과물에 대한 공유 및 피드백 활동은 적절한가?

- 내부감사결과물에 대한 공유 및 피드백 활동과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 재발방지 점검 우수지사에 대한 포상 및 조치이행 태만에 대한 가중처벌 조항을 신설('18년 4월)하는 감사규정 개정 등 신상필벌로 감사 사후관리 체계를 강화하였다. 본부 감사내용을 추가하는 등 감사

결과 공개범위를 확대('18. 5월)하고 감사사례집을 배포한 점이 긍정적이다. 감사자문위원회에 의뢰하여 감사품질 경연대회를 개최하고 우수사례를 공유한 점은 평가할 만하다.

- 다만, 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 다른 기관에서 시행하고 있는 '내부변호인제도'를 활성화하여 피감사인 입장을 대변하는 집행부서 의견진술기회를 제공함으로써 감사 수용성 증대 노력을 기울일 필요가 있다. 전세대출 사기 등 사회적 문제가 된 주요 이슈나 최근 수년간의 주요 감사 중 반복적으로 지적되는 사례에 대해서는 외부 자문이나 용역 등을 통해 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.

④ 방만경영 예방, 적발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 방만경영의 예방, 적발을 위한 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 방만경영 예방과 관련하여 방만경영 체크리스트 점검 항목을 전년 대비 확대하고, 자체점검 시 참고해야 하는 위험수준 및 관련 규정을 명시하는 등 체크리스트의 질적 개선을 추구하였다. 한편 일상감사 대상을 확대하여 방만경영 예방감사 관련 실적을 제고하는 성과를 거두었고, 예산편성심의회 및 예산성과금제도를 운영하여 예산낭비를 사전에 예방하고 경비 절감을 이루는 실적을 거두었다. 방만경영 근절 및 재발방지를 위한 맞춤형 교재를 제작하였고, 감리역 대상 방만경영 근절 교육을 실시한 후 그 효과를 측정하는 등 방만경영 예방교육의 효과성 제고를 위한 일련의 노력이 인정된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 방만경영 예방 및 적발을 위한 관리체계 정비 노력이 다소 제한적이었다. 경영환경의 변화에도 불구하고 방만경영 위험요소 현행화 노력이 부재하

였고, 방만경영에 대한 재정의가 기관의 특성을 충분히 반영하지 못한 채 이루어졌다. 아울러 체크리스트를 일부 확대하였음에도 불구하고 그 적용범위와 대상이 여전히 제한적이다. 감사 만족도조사 결과는 감사제보센터 인지도, 감사제보센터 활용방법 인지도, 감사제보자 익명성 보장 등에 있어 개선의 여지가 존재함을 나타낸다. 향후 내부신고제도에 대한 홍보 노력을 보다 전략적으로 전개하고, 제보자 익명성 보장을 강화할 필요가 있다. 한편 방만경영 관한 감사원 지적사례가 2건(불투명한 예산집행, 과도한 복리후생) 존재한다.

- 이상의 결과를 종합하여 볼 때 “내부통제 기능강화” 지표에 대하여 “C”로 평가한다.

4

위탁집행형

- 40. 건강보험심사평가원
- 41. 국립공원공단
- 42. 국민건강보험공단
- 43. 대한무역투자진흥공사
- 44. 한국가스안전공사
- 45. 한국관광공사
- 46. 한국국토정보공사
- 47. 한국농수산물유통공사
- 48. 한국농어촌공사
- 49. 한국보훈복지의료공단
- 50. 한국산업안전보건공단
- 51. 한국승강기안전공단
- 52. 한국에너지공단
- 53. 한국연구재단
- 54. 한국전기안전공사
- 55. 한국철도시설공단

40. 건강보험심사평가원

❖ 평가결과요약

평가범주	평가지표	가중치		등급
		비계량	계량	
감사역량	감사의 전문성 확보	25		B ⁺
	감사의 윤리성 및 독립성 확보	25		C
	소 계	50		
직무수행성과	내부통제 기능강화	20		B ⁺
	내부감사 운영성과 및 사후관리의 적정성 (감사원 자체감사활동 심사결과 반영)		25	21.50
	기관의 청렴도 (국민권익위원회의 청렴도 측정결과 반영)		5	2등급
	소 계	20	30	
전체 합계		70	30	

1. 감사의 전문성 확보

① 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 노력 및 성과와 관련하여 상임감사의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 상임감사는 외부전문가를 감사자문 위원회뿐만 아니라 감사마감회의와 감사심의위원회에 활용하여 감사 처분의 적정성 등 감사결과를 검토하고 제 규정 개정 시 자문 의견을 구하는 등 감사의 전문성과 수용성을 높이기 위해 노력한 점은 긍정적으로 평가된다. 또한, 감사업무 경험과 전문지식을 보유한 전문가를 상근 감사전문위원으로 위촉하고 상시 활용하여 기관의 리스크를 파악하고 감사 착안사항을 발굴함으로써 감사 과정 전반에 걸쳐 대내외 전문가를 적극적으로 활용하였다. 둘째, 감사만족도 조사방식을 개선하여 감사 종료 이후 외부전문가를 통한 심층 인터뷰를 실시함으로써 감사에 대한 성과정보를 객관적이고 심층적으로 파악할 수 있는 기반을 마련한 점이 인정된다. 향후 심층 인터뷰를 통해 도출한 개선사항을 감사업무와 제도에 반영하고 환류하는 노력을 적극적으로 기울여야 할 것이다. 셋째, 특정 감사가 증가하고 신규 감사인 전입이 증가한 환경을 고려하여 준감사인 대상을 확대하고 내외부 전문인력 풀 역시 확대하여 감사의 전문성을 보완하기 위하여 노력하였다. 준감사인을 실지감사에 참여시키고 자율점검 활동을 강화하였으며 핵심사업 10년 이상 경력자와 유관기관 감사인 등을 전문인력 풀에 대폭 추가하여 감사에 투입하였다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 상임감사는 직무전문성과 감사전문성을 강화하기 위하여 핵심사업 직무교육과 감사 전문교육에 참여한 점은 인정되나, 상임감사의 역량진단을 통해 취약역량을 파악하고 교육훈련에 연계하는 체계적 맞춤형 교육계획 수립은 미흡하였다. 감사철학과 방향을 반영한 역량진단모형을 구축하고 상임감사의 보유역량과 취약역량을 파악하여 이를 바탕으로 체계적인 교육계획을 수립하고 이수하는 등 전문성 강화 노력을 보다 체계적으로 전개해야 할 것이다. 둘째, 상임감사는 현행 투입지표 위주로 구성된 성과지표를 개선하여 성과평가체

계를 고도화해야 할 것이다. 교육시간, 이사회참석률 등의 성과지표는 감사와 감사실의 전문성을 파악하는 데에는 한계가 있으며 감사전문성 제고 노력 지수는 객관식 위주의 감사만족도 설문조사 문항에 기초하고 있어 정확한 성과정보를 파악하기 어렵다. 감사전문성을 객관적으로 파악할 수 있는 성과지표를 발굴하고 성과를 분석하여 인적자원관리 전략과 감사제도 개선에 적극적으로 환류하려는 노력이 필요하다.

② 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사실의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사실의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 상임감사 교육철학을 중장기 감사전략과 연계하여 감사실 전문성 강화를 위한 추진전략을 수립하고, 특히 업무 프로세스 개선을 위해 IT 기반의 종합감사를 확대하고 일상감사 체계를 MATRIX 구조로 전환한 점은 긍정적으로 평가된다. 감사 시작 전 사전예비조사를 통해 감사 위험요인을 발굴하고 근무경력과 전문분야를 고려한 MATRIX 구조 감사체계를 활용함에 따라 종합감사 재정실적과 의견제시 건수가 대폭 증가하는 성과를 달성하였다. 둘째, 기존의 경력별 교육과정 프로그램을 체계적으로 개편한 점이 인정된다. 감사인의 필수역량 모델링 및 역량진단 도구를 개발하고 감사인의 필수역량을 정의한 후 현재 수준과 요구 수준의 격차를 파악하는 역량진단을 통해 진단결과를 교육훈련에 연계하고 사례 중심 교육을 활성화하여 전문성 강화 교육프로그램을 체계화하였다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 감사실 학습조직 운영이 미흡하여 감사인력이 감사업무를 통해 학습한 감사지식과 기법을 공유할 수 있는 여건이 확보되고 있지 못하다. 자율적인 학습동아리 운영이 활성화될 수 있는 제도적인 방안을 마련하여 감사지식을 축적·공유하는 동시에, 토론과 학습 결과를 감사업무 프로세스개선 및 제도개선에 연계할 수 있도록 유도해야 할 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 상임감사 및 감사부서의 다음과 같은 성과를 긍정적으로 평가한다. 첫째, 윤리기준 준수 및 확산과 관련하여, 내부적으로 전체 지원을 방문하여 현장소통을 중심으로 하는 윤리기준의 전파 노력이 있었으며, 또한 권역별 국립대학병원 감사실을 방문하여 현안을 청취하고 직무관련자의 의견을 수렴하여 환류하는 등 청렴문화 확산을 위해 노력한 점이 인정된다. 둘째, 감사부서원의 윤리성 확보와 관련하여, 감사실시 과정에서 상임감사에 의한 불시 복무점검, 감사 종료 후 감사인 윤리평가 및 청렴시민감사관을 활용한 심층면접 등은 긍정적인 노력으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음의 영역에 대해서는 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 윤리기준을 조직 전체에 확산하고 내재화시키기 위해서는 전략적인 관점에서 전사수준의 교육훈련 제도를 제언할 필요가 있다. 한편 대내외적으로 윤리기준을 확산하기 위한 노력의 일환으로 사회적 가치와 연계한 사회공헌 활동이 중요한 기능을 함에도 이와 관련된 활동이 미흡하다. 기관의 특성에 맞는 사회공헌활동을 계획하고 이행하기 위한 노력이 필요하다. 그리고 상임감사의 윤리기준 준수노력에 대하여는 내·외부로부터의 객관적인 평가와 환류 프로세스를 운영하고, 이를 통해 윤리기준 준수 활동의 지속적인 개선과 확대를 추구할 필요가 있다.

② 윤리경영 지원을 위한 감사의 활동과 노력 및 성과는 적절한가?

- 윤리경영을 위한 경영진과 감사부서의 협업 추진체계의 구축, 윤리규정의 정비와 청렴·반부패 교육 강화 등 윤리경영 지원을 위한 노력에 대하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 윤리경영 지원을 위한 상임감사의 활동과 관련하여, 전 직원 서약서의 작성을 통한 반부패·청렴문화의 확산

노력, 퇴직자 이해충돌 방지를 위한 퇴직자 및 퇴직예정자 소통프로그램의 운영, e-감사시스템에 의한 상시모니터링 등은 긍정적인 노력으로 평가된다. 둘째, 청렴·윤리 관련 규정을 주기적으로 점검하여, 채용비리 예방과 알선·청탁의 방지 등 공정한 직무수행을 위한 제도적 기반을 구축한 노력이 인정된다.

- 다만, 평가결과 다음의 영역에 대해서는 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 윤리경영을 위한 전략의 수립과 세부 추진 활동 과제의 설정과 관련하여, 추진과제의 내용이 유사하거나 선언적인 내용이 포함되어 있어 개선의 여지가 상당하다. 윤리경영을 근본적으로 지원할 수 있고, 결과에 대한 올바른 평가와 환류가 이루어질 수 있는 개선이 필요하다. 특히 외부이해관계자와 연관된 활동 등 부패취약분야에 대한 중점과제를 설정하는 등 예방적 윤리경영을 지원하기 위한 노력이 필요하다. 그리고 윤리경영 지원에 대한 환류와 관련하여 자체 설문으로 시행되는 평가 이외에 외부의 전문가 조직에 의한 객관적인 평가를 도입함으로써 대외적으로 윤리경영의 신뢰성을 제고하기 위한 노력이 필요하다.

③ 감사의 독립성 확보노력은 적절한가?

- 상임감사의 실질적인 권한을 보장하고 부여된 권한을 독립적으로 행사함으로써 경영진의 활동을 견제하고 제언하기 위한 노력에 대하여 다음과 같은 성과를 인정한다. 상임감사와 감사부서의 독립성 확보와 관련하여 조직, 예산, 평가, 인사에 관한 규정의 정비 등 제도적 개선이 있었다. 그리고 상임감사의 독립적인 활동과 관련하여 사전예방 컨설팅 감사의 환류 결과로서 경영진이 계약업무 전담 부서(상생협력팀)를 신설한 점이 긍정적으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음의 영역에 대해서는 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 상임감사와 감사부서의 독립성 확보와 관련하여 규정의 개정을 통한 독립성 확보 노력이 미흡하다. 특히 예산 및 인사와 관련하여 경영진에 대한 요구 권한만 존재하므로, 실질적인 독립성 확보를 위해 원칙적이고 선언적인 수준이 아닌, 세부 업무단위까지 포괄할 수 있는 규정의 개정이 필요할 것으로 판

단된다. 또한 국제내부감사기준(IPPF)에서 정하고 있는 조직, 인사, 성과평가, 예산, 노사, 교육, 권한 등 7가지 항목에 대한 독립성 평가지표를 수립하고, 이를 달성하기 위한 전반적인 제도개선 노력이 필요하다. 감사인의 인사와 관련하여 장기근무를 보장함으로써 감사인의 독립성 강화에 효과적인 감사인 전문직 위제를 도입하여 운영할 필요가 있다. 상임감사가 경영진의 업무에 대한 독립적인 견제활동을 보여주는 실적이 있으나, 성과분석 측면에서 개선의 여지가 상당한 것으로 평가된다. 상임감사의 견제활동이 포괄적으로 이행될 수 있고, 이에 대한 환류가 올바르게 반영될 수 있는 내부 프로세스의 보완이 필요하다.

④ 기관의 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 노력 및 성과는 적절한가?

- 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 노력과 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 퇴직자 관련 부패행위 방지를 위한 임직원 행동강령 규정을 개정하였다. 퇴직임직원 윤리기준 제정, 직무관련자 접촉에 대한 보고의무 마련, 퇴직예정자 및 퇴직자 대상 윤리기준 교육 시행 등의 예방 활동을 수행한 점은 긍정적이나, 퇴직자의 지속적 유착을 근절하기 위한 제도적 보완이 이루어져야 할 것이다. 둘째, 갑질피해신고·지원센터를 설치하고 전담 상담인력을 지정하여 운영함으로써 갑질 문화를 신고·상담할 수 있는 기반을 마련하였고 부당한 업무지시 근절을 위한 가이드라인을 마련한 점 역시 기관의 사회적 책무 준수를 위해 필요한 예방 활동으로 인정된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 상임감사 주도로 사회적 가치 추진전략을 수립한 점은 긍정적이나, 사회적 책무 위험요인에 대한 체계적 접근과 관리가 여전히 미흡하다. 공공기관이 준수해야 하는 다양한 사회적 책무 가운데 기관의 특성과 설립목적을 고려할 때 우선순위가 높고 발생 가능성이 큰 사회적 책무 위험요인과 상대적으로 우선순위가 낮고 발생 가능성이 적은 사회적 책무 위험요인을 구분하여 체계화하고, 중요도가 높은 사회적 책무 분야에 우선적으로 감사자원을 배분하는 등, 사회적 책무에 대한 관리를 고도화하고 이를 감사계획에 연계하여 운영할 필요가 있다. 둘째, 불공정 계약 방지와 계약 공정성 강화를 사회적 책무 주요

추진과제로 설정하고 이와 관련하여 계약업무 전담부서인 상생협력팀을 신설하였으나, 불공정 계약이 발생할 수 있는 분야를 파악하고 이를 예방할 수 있는 제도 보완 사항을 발굴하여 추진하는 노력을 강화할 필요가 있다.

- 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. 기관비전 및 감사철학을 반영해서 전문역량 기반의 고품질 감사 서비스 제공, 리스크 자율 관리 기반의 예방감사 활성화, 부패 취약분야 개선 및 열심히 일하는 공직 분위기 조성의 3대 감사 전략방향을 설정하고 각각의 9대 실행과제를 추진하였다. 일하는 분위기 조성을 위한 적극행정면책제도 활성화를 전략과제에 포함시켜 면책 안내 등 적극 추진('18년 2건)한 점이 긍정적이다. 특히, 보건 의료정보 보안사고 방지를 현안과제로 선정하여 추진하는 등 적극 노력한 결과 보안사고 발생 'Zero', 행정안전부 5년 연속, 보건복지부 10년 연속 정보보안 '최고등급' 기관으로 선정된 점은 평가할 만하다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 3가지 감사방향에 대한 구체적인 실행계획이나 성과가 분명하게 드러나지 않고 있는 것으로 보인다. 감사방향에 따른 실행과제의 연차별 계량목표를 설정하고, 목표달성 여부를 주기적으로 점검해 다음 연도에 반영하여 보완 발전시키는 등 실제로 조직의 내부통제 강화로 연계되기 위한 세밀한 실행체계를 수립할 필요가 있다.

② 내부통제시스템이 효과적으로 운영되고 있으며, 성과와 개선노력은 적절한가?

- 내부 통제시스템의 효과적인 운영과 성과 및 개선노력과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 채용비리, 갑질 근절을 위한 인사 규정, 행동강령 등 5개 규정을 개정(8회)하고, 갑질피해신고·상담센터(익명) 운영 및 심리상담사 등 전담팀 구성, 특정감사를 통한 불공정 갑질 요인 정비('18.5.) 등 최근의 감사여건 변화에 상응한 내부통제체계 정비노력을 기울였다. 익명신고시스템, 부패영향평가 등 내부통제 수단을 활용한 감사업무 모니터링을 강화하고, 부서의 준감사인 확대(43명 → 51명) 등 감사자원을 폭넓게 활용하여 내부통제의 효과성 증대를 도모한 점이 긍정적이다. 특히, 채용비리 징계시효 확대(3년 → 5년), 채용비리 연루자 및 부정합격자 직권면직 규정 신설('18.6월), 고위임직원 임용 시 민간분야 업무활동 내역 제출('18.1월) 등 고위직의 청렴도 제고방안을 시행한 점은 시의적절하다. 내부직원의 신고접수가 포상과 함께 꾸준히 늘고 있으며('17년 45건 → '18년 50건), 외부익명 신고시스템(레드 휘슬)에 의한 특감도 이루어지는 등 공익신고가 활발히 이루어지고 있는 점은 특히 평가할 만하다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 예방적 내부통제를 중시하고 있으나, 직원들의 신청에 의한 자발적인 컨설팅 감사가 다소 부족한 것으로 보인다. 적극행정의 면책범위를 확대하고 책임감경제도의 도입, 외부전문가로 구성된 면책심사위원회 구성, 별도의 독립된 지침 명문화 등 적극적인 대책을 강구하는 것이 바람직할 것으로 판단된다. 내부통제 강화를 위하여 관련 규정에 대한 제·개정이 활발히 이루어지고 있으나, 그 운용 효과에 대한 체계적인 관리가 부족한 것으로 보인다. 법률, 회계 전문가, 청렴 시민감사관 등을 활용하여 규정에 대한 부패영향평가를 정기적으로 실시하는 것이 바람직할 것으로 판단된다.

③ 내부감사 결과물에 대한 공유 및 피드백 활동은 적절한가?

- 내부감사결과물에 대한 공유 및 피드백 활동과 관련하여 감사와 감사부서의 다

음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 감사결과에 대한 사후조치로서 내외부 공개 방법에 대한 지침을 마련('18년 6월)하였다. 감사 종료 후 청렴시민감사관이 수감부서 대상으로 익명성이 보장되는 심층면접을 실시하는 등 감사품질 제고 노력을 기울인 점이 긍정적이다.

- 다만, 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 다른 기관에서 시행하고 있는 '내부변호인제도'를 활성화하여 피 감사인 입장을 대변하는 집행부서 의견진술기회를 제공함으로써 감사 수용성 증대 노력을 기울일 필요가 있다. 감사처분심의위원회에 노무사나 변호사 등 외부 위원을 참여 시킴으로써 감사결과 처분요구의 공정성을 확보하는 것도 바람직할 것이다. 특정 병원 특혜제공 등 사회적 문제가 된 주요 이슈나 최근 수년간의 주요 감사 중 반복적으로 지적되는 사례에 대해서도 외부 자문이나 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.

④ 방만경영 예방, 적발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 방만경영의 예방, 적발을 위한 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 기관 특성과 외부환경 변화를 반영하여 방만경영을 재정의하고 위험요소별 위험수준을 재평가하였으며, 새롭게 도출된 위험요인을 반영하여 방만경영 예방 체크리스트를 확대하는 등 방만경영 예방과 적발을 위한 관리시스템을 체계적으로 정비하였다. 방만경영 예방을 위한 노력과 성과가 상대적으로 우수한 편이다. 전 부서가 방만경영 예방 체크리스트를 활용하여 자가점검을 실시하고, 위험수준 등을 고려하여 감사실이 자가점검 결과에 대한 확인점검을 실시하는 등 자가점검을 통한 방만경영 예방 효과 제고 노력을 비교적 강도 높고 체계적으로 실행하였다. 준감사인을 활용한 방만경영 예방 노력도 주목할 만하다. 공모를 통해 준감사인을 추가 모집하여 전년 대비 준감사인 운영 규모를 확대하고, 이들에 대해 방만경영 사전진단 고도화 관련 교육을 제공하였다. 준감사인

주도로 예산낭비 사례에 대한 자체점검을 실시하였고, 그 결과를 바탕으로 46개 부서에 걸쳐 총 153건(재정조치: 221백만원)의 조치를 취하는 성과를 거두었다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 우선 방만경영 관련 성과지표의 적절성에 대한 점검이 요구된다. ‘방만경영 예방 노력 직원 평가’ 지표와 ‘일상감사 의견제시 건수’ 지표는 방만경영 예방과 적발의 성과(outcome)를 직접적으로 측정하기에는 다소 부족하며, 내부감사 전략체계 내 방만경영 관련 전략과제와의 연계성도 제한적이다. 성과지표 활용의 효과를 극대화하기 위해서는 보다 결과 지향적이며 내부감사 전략체계와의 연계성도 높은 지표(예: ‘유사·반복 지적사례 재발률’)를 개발하여 활용할 필요가 있다. 한편 청렴교육 위주로 운영되었던 기존의 방만경영 관련 교육을 유사·반복 지적사례 재발방지를 위한 맞춤형 교육 중심의 교육으로 전환하고, 교육의 성과를 체계적으로 분석·환류 하는 등 방만경영 관련 교육 활동의 고도화 노력이 요구된다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때 “내부통제 기능강화” 지표에 대하여 “B+”로 평가한다.

41. 국립공원공단

❖ 평가결과요약

평가범주	평가지표	가중치		등급
		비계량	계량	
감사역량	감사의 전문성 확보	25		C
	감사의 윤리성 및 독립성 확보	25		C
	소 계	50		
직무수행성과	내부통제 기능강화	20		D ⁺
	내부감사 운영성과 및 사후관리의 적정성 (감사원 자체감사활동 심사결과 반영)		25	16.88
	기관의 청렴도 (국민권익위원회의 청렴도 측정결과 반영)		5	3등급
	소 계	20	30	
전체 합계		70	30	

1. 감사의 전문성 확보

① 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 노력 및 성과와 관련하여 상임감사의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 상임감사는 “소통과 공정감사로 KNPS 4-ZERO 실현”이라는 감사 비전에 따라 내부감사 역량 강화, 내부통제 품질 제고, 경영지원 기능 강화, 청렴한 국립공원 구현의 전략 방향을 도출하고 중장기감사전략을 재정비한 점이 긍정적으로 평가된다. 소속기관 16개소를 방문하여 현장직원의 의견을 청취하고 구성원이 제안한 반부패 정책 271건을 접수하여 18건을 순차적으로 도입하는 성과를 달성하였다. 둘째, 감사자문위원회의 다원성을 강화하고 사안별 감사자문회의를 6회 개최함으로써 운영 실적을 확대한 점은 긍정적으로 평가된다. 감사자문위원회 인력 풀이 33명인데 비해 자문회의 참석률의 변동이 크고 자문회의가 사안별로 개최되어 정규화되지 않은 점은 개선의 여지가 있다. 감사자문위원회를 정기자문회의와 사안별 수시자문으로 구분하여 시행하고 전문분야별 감사자문위원의 참석률과 활용도를 높이는 방안을 마련하여 운영의 내실화를 도모해야 할 것이다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 상임감사는 감사협회 및 강원권 공공기관 감사협의회에서 주도적 역할을 맡아 감사 네트워크를 확장하는 등 전문성을 향상하기 위해 노력한 점은 인정되나, 감사철학을 바탕으로 역량을 진단하고 교육프로그램에 연계하는 맞춤형 교육계획을 수립하지는 못하였다. 감사철학과 방향을 반영한 역량진단모형을 구축하여 상임감사의 보유역량과 취약역량을 파악하고, 그 결과를 바탕으로 체계적인 교육계획을 수립·이수하는 등 전문성 강화 노력을 보다 체계적으로 전개해야 할 것이다. 둘째, 상임감사는 현행 투입지표 위주로 구성된 성과지표를 개선하여 성과평가체계를 고도화해야 할 것이다. 교육시간, 자격증 취득, 경영제언 횟수, 타 기관 교류 횟수 등의 성과지표는 감사와 감사실의 전문성을 파악하는 데에는 한계가 있으며 감사 전문성 지수는 객관식 위주의 감사만족도 설문 조사 문항에 기초하고 있어 정확한 성과정보를 파악하기 어렵다. 감사 전

문성을 객관적으로 파악할 수 있는 성과지표를 발굴하고 성과를 분석하여 인적 자원관리 전략과 감사제도 개선에 적극적으로 환류하려는 노력이 필요하다.

② 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사실의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사실의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 감사인 경력·직급별로 3대 역량을 30개 항목으로 평가하는 역량진단모델을 구축하여 자가진단과 상사진단을 통해 감사인의 역량을 객관적으로 파악하고 이를 바탕으로 개인별 맞춤형 교육을 설계하여 지원함으로써 감사인의 역량을 강화할 수 있는 교육체계를 수립한 점이 인정된다. 그 결과 감사전문자격 보유량이 전년 대비 증가하였다. 둘째, 감사 학습동아리를 활성화하여 감사부서의 자율적 학습문화를 조성하고 자체 학습역량을 강화하였다. 자체감사기법 등 우수사례 공유, 부패 취약 분야 발굴 및 제도개선 방향 도출, 독서릴레이 실시 등을 통하여 감사 관련 도서 5종을 제작하고 채용·회계 등 리스크를 분석하였으며 관련하여 17건의 제도를 개선하는 성과를 도출한 점이 인정된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 감사만족도 조사를 주관식에서 객관식으로 변경하였고 전문성 측정 문항을 확대하였으나 여전히 객관식 위주의 단순한 설문 조사로 구성되어 있어 감사의 전문성과 만족도를 심층적으로 파악하기 어렵다. 감사만족도 조사를 연간 1회 객관식 조사와 감사종료 이후 수감부서에 대한 심층 인터뷰로 구분하여 실시하고 이를 통해 도출한 개선사항을 적극적으로 환류 하는 노력을 기울여야 할 것이다. 둘째, 감사의 품질 제고를 위한 체계적인 접근이 필요하다. 내부품질평가를 매년 시행하고 있으나 감사의 품질(신뢰성, 수용성 등)에 대한 체계적인 분석을 감사 업무와 감사계획 등에 적용하려는 노력이 미흡하므로, 내부품질평가 결과를 적극적으로 환류하고, 감사품질경진대회, 감사변호인제도 등 다양한 제도적 장치를 통해 고객지향적 감사 프로세스로 개선해 나가야 할 것이다.
- 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 상임감사 및 감사부서의 다음과 같은 성과를 긍정적으로 평가한다. 첫째, 윤리기준을 준수하고 청렴문화를 확산하기 위한 노력으로, 지속적인 현장방문을 통한 교육훈련의 실시하고, 상시 소통채널의 운영함으로써 공익신고의 기초를 마련한 점이 인정된다. 둘째, 감사인의 윤리성 확보를 위하여, 감사인의 선발단계, 복무단계 그리고 환류단계로 구분하여 엄격한 복무관리 시스템을 적용한 성과가 인정된다. 특히 복무단계에서 감사인 제척기준을 강화하고, 환류단계에서 피감부서의 감사인 윤리성평가를 도입한 점은 긍정적으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음의 영역에 대해서는 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 윤리기준을 조직 전체에 확산하고 내재화시키기 위하여 전략적인 관점에서, 전사수준의 교육훈련 제도를 제언할 필요가 있다. 특히 모든 업무가 현장에서 이루어지는 기관업무의 속성상 다수의 외부 이해관계자들과 연계하여 업무가 추진되므로, 이해관계자들에 대한 윤리성과 독립성을 점검하고 반영하는 프로세스의 구축이 필요하다. 대내외적으로 윤리기준을 확산하기 위한 노력의 일환으로 사회적 가치와 연계한 사회공헌활동이 중요한 기능을 함에도 불구하고 이와 관련된 활동이 다소 미흡한 것으로 평가된다. 기관의 특성에 맞는 사회공헌활동을 계획하고 이행하기 위한 노력이 필요하다.

② 윤리경영 지원을 위한 감사의 활동과 노력 및 성과는 적절한가?

- 윤리경영을 위한 경영진과 감사부서의 협업 추진체계의 구축, 윤리규정의 정비와 청렴·반부패 교육 강화 등 윤리경영 지원을 위한 노력에 대하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 윤리경영 지원활동과 관련하여, 반부패 업무 실무자협의회 구성, 윤리경영 실천프로그램의 운영, 그리고 대외 소통강화를 통한 기관의 신뢰도 향상 노력은 긍정적으로 평가된다. 둘째, 윤

리경영의 취지에 맞도록 임직원행동강령과 인사규정을 개정하고 윤리경영실천 규칙을 제정하는 등의 노력이 있었다. 특히 이권개입 차단 및 소상공인과의 상생 실현을 목적으로 특정업체와 중복수의계약을 방지하는 프로세스를 마련한 점이 긍정적으로 평가된다.

- 다만, 평가결과 다음의 영역에 대해서는 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 윤리경영을 위한 전략의 수립과 세부 추진 활동 과제의 설정과 관련하여, 추진과제의 유형과 내용이 다소 미흡한 것으로 평가된다. 윤리경영을 근본적으로 지원할 수 있고, 결과에 대한 올바른 평가와 환류가 이루어질 수 있는 개선이 필요하다. 윤리경영 추진조직에 외부 전문가 조직의 활용 빈도가 다소 제한적인 것으로 평가되므로, 보다 적극적인 활용을 위한 노력이 요구된다. 그리고 윤리경영 지원에 대한 성과평가 및 환류와 관련하여 외부의 전문가 조직에 의한 객관적인 평가를 도입함으로써 대외적으로 윤리경영의 신뢰성을 제고하기 위한 노력이 필요하다.

③ 감사의 독립성 확보노력은 적절한가?

- 상임감사의 실질적인 권한을 보장하고 부여된 권한을 독립적으로 행사함으로써 경영진의 활동을 견제하고 제언하기 위한 노력에 대하여 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 상임감사의 독립적인 권한을 확보하고 경영진에 대한 내부견제를 강화하기 위하여 감사자문회를 활성화한 점이 인정된다. 특히 감사자문회의를 통하여 성희롱 등 성범죄 피해자 보호 등 제도개선 실적이 있었으며, 각종 사고와 관련된 감사 요구사항의 반영은 긍정적으로 평가된다. 둘째, 감사부서의 조직, 인사, 예산과 관련된 권한 강화를 위한 규정 개정의 노력이 인정된다.
- 다만, 평가결과 다음의 영역에 대해서는 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 상임감사와 감사부서의 독립성 확보를 위한 규정 개정 등의 노력이 있었으나, 실질적인 독립성 확보를 위하여 요구되는 수준에 비추어 제도적 보완이 미흡한 것으로 판단된다. 감사기구의 독립성 확보를 위한 규정의 보완을 원칙적이거나 선언적인 수준이 아닌 세부 업무단위까지 포괄함으로써 향후 감

사기구의 독립성이 제도적으로 유지될 수 있도록 하는 근본적인 보완이 필요하다. 또한 국제내부감사기준(IPPF)에서 정하고 있는 조직, 인사, 성과평가, 예산, 노사, 교육, 권한 등 7가지 항목에 대한 독립성 평가지표를 수립하고, 이를 달성하기 위한 전반적인 제도개선 노력이 필요하다. 상임감사가 경영진의 업무에 대한 독립적인 견제활동을 보여주는 실적이 있으나, 성과분석 측면에서 개선의 여지가 있는 것으로 평가된다. 상임감사의 견제활동이 포괄적으로 이행될 수 있고, 이에 대한 환류가 올바르게 반영될 수 있는 내부 프로세스의 보완이 필요하다. 그리고 감사인 인사와 관련하여 장기근무 보장으로 감사인의 독립성 강화에 효과적인 감사인 전문직위제를 도입하여 운영할 필요가 있다.

④ 기관의 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 노력 및 성과는 적절한가?

- 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 노력과 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 채용 전형 단계별 감사인 검증시스템을 도입하고 채용비리자에 대한 처벌을 강화하는 등 채용비리를 예방하기 위해 노력한 점이 인정된다. 둘째, 회계직원에게 의한 부패 예방을 방지하기 위하여 전산시스템을 도입하였으며 기획재정부 예산집행지침 준수 여부 등에 대한 외부 회계감사를 시행하였다. 회계부정이 발생할 수 있는 기관의 업무 영역을 파악하고 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 시스템의 도입과 제도적 개선이 추가적으로 이루어져야 할 것이다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 사회적 책무 위험요인에 대한 체계적 접근과 관리가 미흡하다. 공공기관이 준수해야 하는 다양한 사회적 책무 가운데 기관의 특성과 설립목적 등을 고려할 때 우선순위가 높고 발생 가능성이 큰 사회적 책무 위험요인과 상대적으로 우선순위가 낮고 발생 가능성이 적은 사회적 책무 위험요인을 구분하여 체계화하고, 중요도가 높은 사회적 책무 분야에 우선적으로 감사자원을 배분하는 등, 사회적 책무에 대한 관리를 고도화하고 이를 감사계획에 연계하여 운영할 필요가 있다. 둘째, 국립공원을 관리하는 것이 기관의 고유 업무 영역임을 고려할 때 국립공원의 안전 및 환경 점검과 진단에 대한 사회적 책무 위반 방지

노력을 더욱 강화할 필요가 있다. 공원시설물에 대한 안전진단을 통해 우선순위에 따라 개보수를 시행한 점과 국립공원 임직원의 환경법규 위반 시 처벌을 강화하도록 제도를 개선한 점은 인정되나, 이용자의 안전과 국립공원 환경의 지속가능성을 제고하기 위한 제도적 보완 노력과 더불어 안전 및 환경 분야에 대한 지속적인 관리 및 개선 노력을 강화할 필요가 있다.

- 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. 감사환경 변화를 반영하여 내부감사역량 강화, 내부통제 품질 제고, 경영지원 기능 강화, 청렴한 국립공원 구현의 4대 감사 전략방향을 설정하고 각각의 실행과제를 추진하였다. 특히, 감사자문회의와 워크숍 등 내 외부 의견수렴을 거쳐 소통과 예방감사, 감사불만, 감사 사각지대, 방만경영, 부정부패의 4-ZERO 실현을 감사비전 목표로 제시한 점이 긍정적이다. 중장기 미래위험 대비 현안과제를 추진하면서 제 규정의 부패가능성을 점검하여 부패 및 갑질 관련 제도개선 17건 및 제 규정 현행화 21건을 추진한 것은 평가할 만하다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 4가지 감사방향에 대한 구체적인 실행계획이나 성과가 분명하게 드러나지 않고 있는 것으로 보인다. 감사방향에 따른 전략과제의 연차별 계량목표를 설정하고 목표달성여부를 주기적으로 점검하여 다음 연도에 반영하여 보완 발전시키는 등 실제로 조직의 내부통제 강화로 연계 가능한 세밀한 실행체계를 수립할 필요가 있다. 감사자문위원회를 인재풀 형태로 다수의 외부 전문가 인력

을 운영하고 있는 바, 감사계획, 리스크 평가, 감사품질 평가 등 감사의 기본 프로세스별로 이러한 외부 전문가를 적극 활용하여 감사여건 변화에 더욱 능동적으로 대처하는 것이 바람직하다고 판단된다. 내부통제시스템의 설계·운용·개선 전반에 있어서도 내부직원은 물론 청렴시민감사관 등 관련 외부전문가나 교차감사 등 타 기관과의 정보교류를 통한 의견 반영 등 외부의 시각이 충분히 반영될 필요가 있다. 또한, 퇴직자에 대한 전관예우를 방지하기 위한 제도적 장치가 다른 기관에 비해 충분하지 않은 것으로 보인다. 유관 업체에 나가 있는 퇴직자에 대한 좀 더 정확한 현황파악과 더불어 주요사업 입찰 등 부정 위험요소가 있는 데 대하여 퇴직자가 자문위원 등으로 참여하는 경우 낙찰 등 의사결정에 영향을 미쳤는지를 심사하는 등의 계약관련 지침 정비, 내부통제 모니터링 시스템에의 반영, 임직원 행동강령규정의 정비 등 적극적인 대책을 강구하는 것이 바람직할 것으로 판단된다.

② 내부통제시스템이 효과적으로 운영되고 있으며, 성과와 개선노력은 적절한가?

- 내부통제시스템의 효과적인 운영과 성과 및 개선노력과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 고위험 영역에 대한 내부통제 시스템 진단을 통해 채용비리 근절을 위한 인사시스템 개선, 공원내 사유지 비율과다에 따른 부패위험요소 해소 장치 마련 등 제도개선을 추진하였다. 사전 컨설팅 감사제도를 '17년 도입하여 '18년에 인허가를 포함한 전 업무 영역에 확대 실시한 결과 제도 활용 건수가 크게 증가(3 → 18건)하였고, 적극행정 면책을 실제 적용(1건 : 야영장 방염텐트 제작구매 시급성 고려)하여 제도의 활성화 여건을 조성한 점이 긍정적이다. 내부평가 지표를 활용한 부패영향평가를 실시(3건)하였고, 내부평가 지표로 청렴문화지수를 관리하는 등의 노력으로 국민권익위원회의 부패방지시책평가 1등급을 달성한 점은 평가할 만하다.
- 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 공익제보가 저조한 바, 그 원인을 철저히 분석하여 이를 활성화하기 위한 조직문화의 혁신 및

관련규정 개정 등 제도개선이 요구된다. 현재 시행중인 제도 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. 내부통제 강화를 위하여 일부 규정에 대한 부패영향평가를 실시하였으나, 그 운용 효과에 대한 보다 체계적인 관리를 위하여 법률, 회계 전문가, 청렴시민감사관 등을 활용하여 규정 전체에 대한 부패영향평가를 정기적으로 실시하는 것이 바람직할 것으로 판단된다.

③ 내부감사 결과물에 대한 공유 및 피드백 활동은 적절한가?

- 내부감사결과물에 대한 공유 및 피드백 활동과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 기한도래 지적사항에 대한 100% 이행 완료로 감사결과의 실행력을 제고하였다. 채용비리 근절이나 제 규정의 부패영향평가를 통해 감사원 등 외부감사결과 착안사항을 내부통제활동과 연계한 점은 긍정적이다.
- 다만, 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 다른 기관에서 시행하고 있는 ‘내부변호인제도’를 활성화하여 피 감사인 입장을 대변하는 집행부서 의견진술기회를 제공함으로써 감사 수용성 증대 노력을 기울일 필요가 있다. 채용비리 등 사회적 문제가 된 주요 이슈나 최근 수년간의 주요 감사 중 반복적으로 지적되는 사례에 대해서도 외부 자문이나 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.

④ 방만경영 예방, 적발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 방만경영의 예방, 적발을 위한 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를

인정한다. 방만경영 예방 체크리스트를 활용한 자율점검 분야를 전년 대비 확대 (3 → 8개)하였고, 방만경영 위험요소에 관한 전년도 위험도 평가를 바탕으로 고위험요소 30개를 선정하여 이들에 대한 ‘감사인용 중점점검 체크리스트’를 개발·활용하였다. 한편 일상감사, 상시모니터링 등 사전예방감사활동을 통해 649백만 원의 예산 절감 실적을 거두었다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 대내외 경영환경의 변화가 상당함에도 불구하고 방만경영 재정의, 위험요소 현행화, 요소별 위험수준 평가 및 재평가, 체크리스트 개발 등 방만경영 예방 및 적발을 위한 관리체계 정비 노력이 다소 소극적으로 이루어졌다. 방만경영 예방 체크리스트를 활용한 자율점검 분야를 전년 대비 확대하였음에도 불구하고 여전히 제한적 수준이며, 체크리스트를 활용한 현업부서 자율점검과 자율점검 결과에 대한 감사부서의 확인점검이 e-감사시스템에서 실행되고 있지 못하고 있는 형편이다. 또한 ‘방만경영 현업부서 자율점검 체크리스트’와 ‘방만경영 감사인용 중간점검 체크리스트’를 구분하여 운영하고 있으나 양자 간 차이가 존재하지 않아 구분의 실익이 분명하지 않다. 아울러 위험수준별로 차별화된 감사전략이 부재하다. 이상의 상황들은 방만경영 예방과 적발 성과에 관한 낮은 내부평가 결과와 무관하지 않은 것으로 추정되며, 개별 상황에 대한 적절한 조치가 조속히 이루어질 필요가 있다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때 “내부통제 기능강화” 지표에 대하여 “D+”로 평가한다.

42. 국민건강보험공단

❖ 평가결과요약

평가범주	평가지표	가중치		등급
		비계량	계량	
감사역량	감사의 전문성 확보	25		A ⁰
	감사의 윤리성 및 독립성 확보	25		B ⁺
	소 계	50		
직무수행성과	내부통제 기능강화	20		B ⁺
	내부감사 운영성과 및 사후관리의 적정성 (감사원 자체감사활동 심사결과 반영)		25	22.50
	기관의 청렴도 (국민권익위원회의 청렴도 측정결과 반영)		5	1등급
	소 계	20	30	
전체 합계		70	30	

1. 감사의 전문성 확보

① 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 노력 및 성과와 관련하여 상임감사의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 보건복지 정책 전문성을 바탕으로 “조직의 가치증진과 개선으로 변화를 이끄는 감사기구”라는 비전과 감사운영 방안을 수립하고, 상임감사 학습토론회와 상임감사 감사인 교육을 시행함으로써 상임감사의 전문역량을 공유하는 동시에 감사 실행력을 강화한 점이 인정된다. 둘째, 일상감사 대상 건수가 지속적으로 증가하고 일상감사 대상이 확대되어 전문적 지식이 필요한 감사환경으로 변화함에 따라 일상감사 전담 2개 팀을 신설하고 18년 정원 2명 증원과 19년 정원 7명을 추가적으로 확보한 노력은 긍정적으로 평가된다. 충원된 인력을 활용하여 사업부서 신청에 의한 일상감사를 최초로 4건 실시하였으며, 회계 및 전산 분야 전문인력을 재무회계 분야 감사와 정보화 사업 리스크 예방 등에 활용하는 등 감사자원 배분의 효율성과 전문성을 제고하였다. 셋째, 실지감사에 재무 전문가를 활용하고 IT 보안감사에 내부 해킹보안 전문가를 참여시키는 등 실지감사의 전문가 활용도를 강화하여 감사의 전문성과 품질을 높이기 위해 노력한 점이 인정된다. 향후 감사자문위원회의 운영 역시 내실화하여 자문 의견을 감사업무와 제도개선에 적극적으로 반영하도록 노력해야 할 것이다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 지사 등 감사현장 29회 방문을 통해 현장의 현안을 파악하고 해결하기 위해 노력한 점과 역량강화 교육을 시행한 점이 인정되나, 상임감사의 역량을 진단하고 결과를 전문성 강화 계획에 연계하는 체계적 맞춤형 교육은 이루어지지 못하였다. 감사철학과 방향을 반영한 역량진단모형을 구축하여 상임감사의 보유역량과 취약역량을 파악하고, 그 결과를 바탕으로 체계적인 교육계획을 수립·이수하는 등 전문성 강화 노력을 보다 체계적으로 전개해야 할 것이다.

② 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사실의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사실의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 감사착안경진대회를 실시하여 전 부서 대상으로 72건의 감사 착안사항을 공모하여 37건을 실지감사에 활용하는 등 감사의 품질을 제고하기 위한 노력이 인정된다. 둘째, 분야별 학습동아리와 집합교육을 효과적으로 운영하여 감사인의 전문역량을 강화하고 감사 품질을 제고한 점은 긍정적으로 평가된다. 특히 학습동아리의 학습주제를 실지감사에 활용하고, 재무감사 실무사례 등의 주제를 집중적으로 학습함으로써 감사부서의 집단 전문성을 강화하였다. 셋째, 감사인 평균 근속기간이 지속적으로 증가하여 43.1개월로 다른 기관에 비해 매우 높은 수준을 유지하고 있는 점이 인정된다. 향후 전문적 감사인력의 육성과 유지를 위한 인센티브 제도를 강화하는 노력을 지속적으로 기울일 필요가 있다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 교육 이수 시간, 주요회의 참석률, 전문인력 채용·배치 인원 등의 투입지표 위주로 구성된 성과지표는 감사와 감사실의 전문성을 파악하는 데에는 한계가 있으며 감사전문성 만족도는 객관식 위주의 감사만족도 설문 조사 문항에 기초하고 있어 정확한 성과정보를 파악하기 어렵다. 감사전문성을 객관적으로 파악할 수 있는 성과지표를 발굴하고 성과를 분석하여 인적자원관리 전략과 감사제도 개선에 적극적으로 환류하려는 노력이 필요하다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “감사의 전문성 확보” 지표에 대하여 “A⁰”로 평가한다.

2. 감사의 윤리성 및 독립성 확보

① 감사의 윤리기준 준수 노력은 적절한가?

- 상임감사의 윤리기준 선도적 준수 및 윤리성 제고를 위한 체계적 프로세스 구축

과 관련하여 상임감사 및 감사부서의 다음과 같은 성과를 긍정적으로 평가한다. 첫째, 상임감사는 감사현장을 방문하여 청렴 현안사항 안내 및 현장 의견을 경청하는 등 소통을 기반으로 하는 내부 청렴문화 공유를 선도하고, 특히 대국민 접점 현장에서의 엄정한 윤리기준 준수를 강조하는 등 윤리기준을 전사적으로 내재화하고자 하는 노력이 인정된다. 또한, 감사인의 윤리현장을 개정하여 사회적 가치 실현을 위한 노력을 규정으로 제도화함으로써, 감사실의 사회적 책무 준수 선도 기반을 마련한 성과가 인정된다. 둘째, 감사인에 대한 엄격한 복무관리 규정의 제정을 통해 감사인의 규정 준수 및 이행 강화를 위한 제도를 마련하였다. 특히 감사수행 운영점검과 관련하여, 감사인 윤리현장 자가점검의 실시, 감사반 편성시 제척·회피여부 점검, 감사종료 후 수감부서의 감사인 윤리성 만족도를 평가하는 사후관리제도의 도입 및 운영 등은 감사인의 윤리기준 이행 강화에 대한 긍정적인 성과로 평가된다.

- 다만, 평가결과 다음의 영역에 대해서는 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 윤리기준 준수와 확대를 위한 상임감사의 사회공헌 활동이 명절이나 연말의 배달활동 등 일회성으로 이루어지는 것이 대부분으로 실질적인 사회적 가치 실현을 위한 활동으로 연계되지 못하는 것으로 평가된다. 사회적 가치 실현 활동이 상임감사의 성실한 지역봉사 수준을 넘어서 취약계층 보호를 위한 나눔·지원 활동, 지역사회의 사회적 가치실현 활동과 협업하여 확대될 수 있도록 추가적인 노력이 필요하다. 그리고 기관의 윤리기준을 내재화하기 위하여 전략적인 관점에서 직급별, 부서별 차별화 있는 교육훈련 제도를 제언할 필요가 있다.

② 윤리경영 지원을 위한 감사의 활동과 노력 및 성과는 적절한가?

- 경영진과 감사부서의 협업 추진체계의 구축과 현장경영과 내부소통을 통한 청렴문화 확산 주도, 윤리규정의 정비와 청렴·반부패 교육 강화 등 윤리경영 지원을 위한 노력에 대하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 예방적 윤리활동 강화, 윤리경영 실천 촉진 및 윤리경영 실천 모니터링으로 연결되는 윤리경영 지원계획을 수립하여 추진하고, 감사실내 지원 전담 조직

을 구성하여 기관의 윤리경영 지원을 체계적으로 이행함으로써 효과적으로 윤리경영을 지원하고 견제한 성과가 인정된다. 특히 예방적 윤리활동과 관련하여 전사적인 부패영향 평가를 시행하여 정관, 규정, 규칙을 개정하였으며, 정기적으로 행동강령 준수 실태를 점검하고 환류 함으로써 청렴문화를 정착시키려는 노력이 인정된다. 둘째, 윤리관련 규정을 총괄규정, 예방규정 그리고 처벌규정으로 구분하고, 각 규정을 주기적으로 점검하여 개정한 노력이 인정되며, 특히 임직원 직무관련 영리행위금지 및 직무관련 퇴직자와 사적 접촉 시 신고의무의 신설 등 윤리기준 이행조항을 강화한 노력이 긍정적으로 평가된다.

- 다만, 평가결과 다음의 영역에 대해서는 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 윤리경영지원을 위한 자문조직에 외부전문가의 참여를 확대하는 등 환류절차를 강화함으로써 기관이 수행하는 윤리경영의 객관성과 신뢰성을 제고함과 동시에, 윤리경영지원을 위한 상임감사의 노력에 대한 평가와 환류를 강화하여 상임감사와 감사실의 윤리경영 지원을 체계적으로 개선할 수 있는 환경을 보다 적극적으로 조성할 필요가 있다. 추가적으로 고위직에 대한 청렴도 평가와 환류를 확대하여 시행함으로써 상위에서 솔선수범하는 윤리경영의 모습을 구현하기 위한 노력이 필요하다.

③ 감사의 독립성 확보노력은 적절한가?

- 감사의 실질적인 권한을 보장하고 부여된 권한을 독립적으로 행사함으로써 경영진의 활동을 견제하고 제언하기 위한 노력에 대하여 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 국제내부감사기준(IPPF)에서 정하고 있는 조직, 인사, 성과평가, 예산, 노사, 교육, 권한 등 7가지 항목에 대하여 상임감사와 감사실의 독립성 평가지표를 수립하여 운영하고 있으며, 독립성 확보를 위하여 요구되는 사항들을 규정에 반영하는 등 제도적 개선이 있었다. 특히 감사예산협의체를 신설하여 운영함으로써 독립된 예산권을 확보한 노력이 인정되며, 업무시스템 접근 및 전체 생산문서를 열람할 수 있는 권한의 확보는 감사의 독립적인 권한 행사의 측면에서 긍정적으로 평가된다. 둘째, 기관의 주요사업 초기단계부터 감사인이 참여하여 위험을 사전에 예방하고 내부통제를 적절히 운영하는 감시체제를 제언하여,

사업참여형 일상감사를 제도화한 점은 상임감사의 전문역량을 활용한 독립적인 감사활동의 성과로 인정된다. 그리고 다수의 IT사업을 집중적으로 검토하여 중복사업 수행에 의한 예산낭비 등을 점검한 노력이 있었다.

- 다만, 평가결과 다음의 영역에 대해서는 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 상임감사와 감사실의 독립성 평가지표와 관련하여 감사실 별도의 독립적인 교육계획이 수립되어 운영되고 있으나, 일상적인 수준의 교육이 아닌 전문적인 교육내용을 포함하는 차별성 있는 교육계획을 수립하여 운영하는 등 실질적인 전문 감사조직을 양성하기 위한 추가적인 노력이 필요할 것으로 판단된다. 그리고 감사만족도 조사 등 독립적인 감사활동에 대한 평가 시 내부적인 설문조사 이외에 외부 자문기관을 통한 객관적인 평가와 환류가 필요하다.

④ 기관의 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 노력 및 성과는 적절한가?

- 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 노력과 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 상임감사는 사회적 가치 창출과 관련한 감사 규정을 개정하여 사회적 책무 이행 감사활동을 위한 기준을 마련한 점이 인정된다. 연간감사계획 수립 시 사회적 가치 창출·보호를 반영하도록 하고 감사의 사회적 가치 창출을 위한 노력을 규정화하는 등 사회적 가치 실현 관련 개념을 감사운영과 활동에 반영하였다. 둘째, 소속기구 간호사 근무환경 실태점검을 실시하여 태움 문화 근절 대책을 수립하고 상담 채널을 신설하는 등의 조치를 취하였으며, 장기요양기관 종사자의 전문인 배상책임보험 미가입 사례 등을 확인하고 특정감사를 시행하여 장기요양기관 급여비용 환수 등 7건의 제도개선 실적을 도출한 점이 인정된다. 특히 이러한 제도적 개선 조치는 기관의 특성과 업무 영역을 고려한 것으로 중요성이 크다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 상임감사 주도로 사회적 가치 추진전략을 수립한 점은 긍정적이나, 사회적 책무 위험요인에 대한 체계적 접근과 관리가 여전히 미흡하다. 공공기관이 준수해야 하는 다양한 사회적 책무 가운데 기관의 특성과 설립목적을

고려할 때 우선순위가 높고 발생 가능성이 큰 사회적 책무 위험요인과 상대적으로 우선순위가 낮고 발생 가능성이 적은 사회적 책무 위험요인을 구분하여 체계화하고, 중요도가 높은 사회적 책무 분야에 우선적으로 감사자원을 배분하는 등, 사회적 책무에 대한 관리를 고도화하고 이를 감사계획에 연계하여 운영할 필요가 있다.

- 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. 감사환경 변화를 반영해서 감사인 역량 전문화, 청렴윤리문화의 토착화, 감사독립성 확보 인프라 구축, 효과적 내부통제를 통한 경영목표 달성지원의 4대 감사 전략목표를 설정하고 각각의 실행과제를 추진하였다. 규정 제·개정시 4개 항목 11개 위험요소에 대한 부패영향평가를 통해 고유위험에 대한 사전예방노력을 기울인 점이 긍정적이다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 4가지 감사목표에 대한 구체적인 실행계획이나 성과가 분명하게 드러나지 않고 있는 것으로 보인다. 감사목표에 따른 전략과제의 연차별 계량목표를 설정하고 목표달성여부를 주기적으로 점검하여 다음 연도에 반영하여 보완 발전시키는 등 실제로 조직의 내부통제 강화로 연계되기 위한 세밀한 실행체계를 수립할 필요가 있다. '18년 11월에 감사 자문위원회 설치근거가 마련되기는 하였으나, 14,000여명의 방대한 조직에 위험요인이 상존하고 있음을 감안하여 중장기 현안과제 선정이나 위험요소 분류 등 내부통제시스템의 설계·운용·개선 전반에 있어서도 청렴시민감사관 등 다양한 분야의 외부전문가나 교차감사 등

타 기관과의 정보교류를 통한 의견 반영 등 외부의 시각이 충분히 반영될 필요가 있다.

② 내부통제시스템이 효과적으로 운영되고 있으며, 성과와 개선노력은 적절한가?

- 내부통제시스템의 효과적인 운영과 성과 및 개선노력과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 외부 IT 전문 업체 인터뷰 및 내부 토론 등을 거쳐 e-감사시스템을 체계적으로 진단하고 현장중심의 감사행정 프로그램 개발을 추진하였다. 사업초기부터 통제가 가능한 ‘사업 참여형 일상감사’를 제도화하여 의견제시가 대폭 늘었고(617건, 전년 대비 45%↑), 예산절감 효과(258백만 원)를 거둔 점이 긍정적이다. 내부직원의 신고가 전부 익명신고 시스템(헬프라인)에 의해 꾸준히 늘고 있고(’17년 94건 → ’18년 156건), 중징계, 경고 등 상응한 조치도 적절하게 이루어지고 있으며, 갑질피해신고센터도 신설되어 조사 및 조치가 이루어지고 있는 점은 특히 평가할 만하다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 예방적 내부통제를 중시하고 있으나, 직원들의 신청에 의한 자발적인 컨설팅 감사가 다소 부족한 것으로 보인다. 적극행정의 면책범위를 확대하고 책임감경제도의 도입, 외부전문가로 구성된 면책심사위원회 구성 등 적극적인 대책을 강구하는 것이 바람직할 것으로 판단된다. 내부통제 강화를 위하여 관련 규정에 대한 제·개정이 활발히 이루어지고 있으나, 그 운용 효과에 대한 체계적인 관리가 부족한 것으로 보인다. 법률, 회계 전문가, 청렴 시민감사관 등을 활용하여 규정에 대한 부패영향평가를 정기적으로 실시하는 것이 바람직할 것으로 판단된다.

③ 내부감사 결과물에 대한 공유 및 피드백 활동은 적절한가?

- 내부감사결과물에 대한 공유 및 피드백 활동과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 외부 전문기관에 의한 종합감사 수행실태 조사로 감사활동에 대한 객관적 품질 평가를 실시하였다. ‘감사심의조정소위원회’를

신설('18년 1월)하여 감사결과 심의를 이원화하여 운영하였으며, 감사결과의 공정성을 제고하기 위한 법률자문을 강화(9회)한 점이 긍정적이다. 공공감사 정보 시스템, 경영공시 알리오, 기관홈페이지의 3개 채널을 활용하여 감사결과의 적기 대외공개를 추진하고 감사결과 공개 세부기준을 수립('18.11월)한 점이 평가할 만하다.

- 다만, 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 개인 정보보호 위반 등 사회적 문제가 된 주요 이슈나 최근 수년간의 주요 감사 중 반복적으로 지적되는 사례에 대해서는 외부 자문이나 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.

④ 방만경영 예방, 적발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 방만경영의 예방, 적발을 위한 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 방만경영 예방활동 개선 노력의 일환으로 일상감사를 강화하고 방만경영 예방 체크리스트를 활용한 자가점검 체계를 확대·보완하였다. 우선 사업참여형 일상감사 근거를 마련하고 일상감사 점검요소를 확대하였으며, 일상감사 전담 팀을 신설·운영하는 등 방만경영 예방 관련 일상감사의 실효성을 제고하기 위한 기반을 강화하였다. 아울러 방만경영 예방 체크리스트를 활용한 자가점검 시행 부서를 1개 추가하고(13 → 14개), 점검요소를 20개 확대하는 등 방만경영 자가점검의 범위를 전년 대비 확대하였다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 공단을 둘러싼 경영환경 변화가 상당함에도 불구하고 방만경영 예방 및 적발을 위한 관리시스템 정비 노력이 다소 제한적 수준에서만 이루어졌다. 관리시스템의 실효성 담보를 위해서는 경영환경 변화에 맞춰 위험요소를 현행화하고 요소별 위험수준을 재평가하며, 자가점검 체크리스트를 개선·정비하는

등 보다 종합적이고 적극적인 관리시스템 정비 노력이 요구된다. 또한 방만경영 예방 체크리스트를 활용한 자가점검에 있어 개선의 여지가 존재한다. 자가점검의 실효성 제고를 위해서는 자가점검 대상 부서 수를 더욱 확대할 필요가 있으며, 방만경영 예방 체크리스트를 활용한 자가점검과 그 결과에 대한 확인점검이 e-감사시스템에서 보다 원활하게 이루어질 수 있도록 적절한 조치가 요구된다. 한편 총 6개의 신고채널 중 4개는 '17년과 '18년 2년에 걸쳐 신고, 접수 건이 전무한 것으로 나타났다. 이들 신고채널들에 대해서는 운영방식에 대한 면밀한 점검과 점검결과에 따른 정비가 필요한 것으로 판단된다.

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

43. 대한무역투자진흥공사

❖ 평가결과요약

평가범주	평가지표	가중치		등급
		비계량	계량	
감사역량	감사의 전문성 확보	25		B ⁺
	감사의 윤리성 및 독립성 확보	25		B ⁰
	소 계	50		
직무수행성과	내부통제 기능강화	20		B ⁺
	내부감사 운영성과 및 사후관리의 적정성 (감사원 자체감사활동 심사결과 반영)		25	19.00
	기관의 청렴도 (국민권익위원회의 청렴도 측정결과 반영)		5	3등급
	소 계	20	30	
전체 합계		70	30	

1. 감사의 전문성 확보

① 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 노력 및 성과와 관련하여 상임감사의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 상임감사는 “사전예방 중심의 감사, 공감소통하는 감사, 소신껏 일하게 하는 감사”라는 감사전략에 따라 해외 관련 사전 컨설팅 감사를 강화하는 감사전략체계를 수립하고, 사업 리스크와 직원 처우 등 해외무역관 업무 전반에 대한 감사를 책임 있게 수행한 점이 긍정적으로 평가된다. 특히 평가결과 상위 그룹에 속하는 해외무역관에 대해서는 서면 감사의 비중을 늘리고 실지감사를 축소하는 대신 감사자원을 평가결과 중하위 그룹 해외무역관에 집중하는 등 감사 인력을 효율적으로 배분하였다. 둘째, 상임감사는 감사자문단에 신입위원을 위촉하고, 회계부정에 대응한 내부통제 강화 방안, 해외무역관에 대한 감사방식 변경 등 감사자문회의의 내용을 제도개선에 적극적으로 환류 하였으며, 외부전문가를 감사자문, 전문교육, 감사심의위원회에 참여하도록 하여 감사의 전문성과 공정성을 제고하기 위해 노력한 점이 인정된다. 셋째, 감사의 전문성과 역량 강화 지표를 개발하여 감사역량을 자가진단하고 부족 역량을 파악함으로써 전문성 강화 로드맵을 수립하여 교육 훈련에 활용한 점이 긍정적으로 평가된다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 감사전략과 방향을 고려하여 감사실에 부족한 전문분야를 파악하여 인력을 충원하기 위한 노력이 다소 미흡하였다. 감사의 인력선발권을 적극 활용하여 감사 전문인력을 필요 분야에서 충원하고, 감사인력 풀을 확대하거나 감사인공모제 등을 활용하여 내외부 전문가를 감사에 활용할 수 있도록 하는 제도적 기반을 마련해야 할 것이다. 둘째, 상임감사는 현행 투입지표 위주로 구성된 성과지표를 개선하여 성과평가 체계를 고도화할 필요가 있다. 교육시간, 자문단 회의 및 위원회 개최 횟수, 자격증 보유 개수 등의 성과지표는 감사와 감사실의 전문성을 파악하는 데에는 한계가 있으며 감사품질 및 전문성 지수는 객관식 위주의 감사만족도 설문 조사 문항에 기초하고 있어 정확한 성과정보를

파악하기 어렵다. 감사전문성을 객관적으로 파악할 수 있는 성과지표를 발굴하고 성과를 분석하여 인적자원관리 전략과 감사제도 개선에 적극적으로 환류하려는 노력이 필요하다.

② 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사실의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사실의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 기관은 감사인 역량진단 모델을 설계하고 역량별 강화 프로그램을 도입하여 감사인의 역량을 향상하기 위해 노력한 점이 인정된다. 직무별 필요 역량 이외에 개인별 취약역량을 파악하고 이를 교육에 연계할 수 있도록 교육체계를 보완할 필요가 있다. 둘째, 내부감사 진단 결과를 바탕으로 피감사인과의 사전협의를 강화하고 자료요구를 간소화하는 방식으로 수감 부담을 낮춤으로써 감사의 만족도를 제고하였다. 셋째, 감사인 최소 근무연한을 2년에서 3년으로 확대 개정하여 감사인 평균 근속기간이 4개월 증가한 점이 인정된다. 그러나 평균 근속기간이 여전히 3년에 미치지 못하고 있으므로 감사인에 대한 보수 및 인사 우대 정책을 현행보다 강화하고 감사업무에 대한 다양한 인센티브 제도를 활용하여 전문인력을 충원 및 유지할 수 있는 기반을 제공해야 할 것이다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 내부워크숍, 외부전문가 초청 교육 등을 실시한 점은 인정되나 대부분 공동 워크숍의 형태로 이루어지고 있어 자율적 학습조직의 운영을 통한 자체 학습역량 강화는 다소 미흡하였으므로, 다양한 자율 학습동아리를 활성화하고 학습과 토론결과를 감사업무와 제도개선으로 연계하려는 노력을 기울일 필요가 있다. 자율적인 학습조직 운영을 바탕으로 감사업무 교류 및 감사품질 경진대회 등을 통하여 학습한 감사지식을 전파하고 습득하는 동시에 실제 감사업무에서 발굴한 감사 착안 사항을 논의하고 감사에 반영함으로써 감사품질 제고를 위한 기반을 마련할 수 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 상임감사 및 감사부서의 다음과 같은 성과를 긍정적으로 평가한다. 첫째, 상임감사 본인과 간부직원을 대상으로 청렴도 평가를 시행하고, 내부직원, 중소기업 고객을 대상으로 찾아가는 감사를 시행하였으며, 기관의 다양한 구성원과 직급별, 계층별 간담회를 실시하는 등 윤리기준 정착과 청렴문화 확산을 위한 솔선수범의 노력이 인정된다. 특히 비위행위 무관용 원칙의 적용, 행동강령 위반 여부에 대한 자가점검 시행 등 제도개선을 통한 청렴윤리 제고의 노력이 인정된다. 둘째, 감사인에 대한 엄격한 복무관리 규정의 제정을 통해 감사인 윤리성 향상 시스템을 운영하였다. 특히 복무윤리서약의 의무화, 감사인 서약서 의무화, 감사인 자격요건 강화, 감사인 비위행위 가중처벌 등은 주요한 성과로 인정된다. 그리고 감사 Hot-Line을 운영하여 감사인에 대한 상시모니터링을 시행한 점도 긍정적으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음의 영역에 대해서는 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 윤리기준 준수와 확대를 위한 상임감사의 사회공헌 활동이 특정 시기에 행사 위주로 시행되고 있어서 실질적인 사회적 가치 실현을 위한 활동으로 연계되지 못하는 것으로 평가된다. 사회적 가치실현 활동이 상임감사의 성실한 지역봉사 수준을 넘어서 취약계층 보호를 위한 나눔·지원 활동, 지역사회단체의 사회적 가치실현 활동과 연계를 통한 협업 등으로 확대될 수 있도록 추가적인 노력이 필요하다. 그리고 기관의 윤리기준을 내재화하기 위하여 전략적인 관점에서 직급별, 부서별 차별화 있는 교육훈련 제도를 제언할 필요가 있다. 특히 상대적으로 윤리성과 독립성 위협요인에 많이 노출되어 있는 해외 근무 조직에 대한 별도 교육시스템과 감시시스템을 확대할 필요가 있다.

② 윤리경영 지원을 위한 감사의 활동과 노력 및 성과는 적절한가?

- 경영진과 감사부서의 협업 추진체계의 구축과 현장경영과 내부소통을 통한 청렴문화 확산 주도, 윤리규정의 정비와 청렴·반부패 교육 강화 등 윤리경영 지원을 위한 노력에 대하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 윤리경영을 위한 전략의 수립과 추진 활동 과제의 설정이 이행 가능한 수준에서 체계적으로 구성되었으며, 상임감사의 역할과 경영진의 역할을 명확히 하여 협력과 견제가 균형을 이룰 수 있는 제도적 기반을 마련한 점이 인정된다. 특히 상임감사가 주도적으로 전사적 윤리경영 중점과제를 발굴하여 시행한 노력과 인권중심의 조직문화 구축과 확산을 위한 노력은 모범적인 사례로 평가된다. 둘째, 윤리경영의 실효성 제고를 위한 관련 규정을 주기적으로 검토하여 개선하였으며, 임직원의 윤리의식 내재화를 위한 전 직원 온라인 청렴서약 실시 등은 윤리경영의 효과성을 높이기 위한 중요한 성과로 인정된다. 특히 규정과 관련하여 인권·윤리경영 실천규정을 신설하고, 인권·윤리경영위원회에 외부인사를 포함한 것은 긍정적으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음의 영역에 대해서는 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 윤리경영지원을 위한 자문조직에 외부전문가의 참여를 확대하여 환류절차를 강화함으로써 기관이 수행하는 윤리경영의 객관성과 신뢰성을 제고하는 노력이 필요하며, 동시에 윤리경영 지원을 위한 상임감사와 감사부서의 노력을 객관적으로 평가하고 환류하기 위한 프로세스의 보완이 필요하다. 아울러 윤리경영 추진조직을 보다 효율적으로 운영하기 위하여, 윤리경영 지원조직의 개별적인 성과지표를 설정하고 평가하는 과정이 필요할 것으로 판단된다.

③ 감사의 독립성 확보노력은 적절한가?

- 감사의 실질적인 권한을 보장하고 부여된 권한을 독립적으로 행사함으로써 경영진의 활동을 견제하고 제언하기 위한 노력에 대하여 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 국제내부감사기준(IPPF)에서 정하고 있는 조직, 인사, 성과평가, 예산, 노사, 교육, 권한 등 7가지 항목에 대하여 상임감사와 감사실의 독립성 평

가지표를 수립하여 운영하고 있으며, 독립성 확보를 위하여 요구되는 사항들을 규정에 반영하는 등 제도 개선의 성과가 있었다. 특히 독립적인 감사활동의 강화를 위하여 감사실 정원의 확대, 내부전산망 접근 및 자료 요구 권한의 확보, 상임감사의 감사활동에 필요한 예산 편성 및 조정 관련과 관련된 사항을 명확히 규정화한 것은 감사의 독립적인 권한 행사의 측면에서 긍정적으로 평가된다. 둘째, 상임감사의 감사인에 대한 인사 및 업무평가를 경영진으로부터 배제함으로써 실질적인 독립성 확보의 기반을 마련하였다. 특히 감사인에 대한 다면평가제도 폐지, 근무평정기준 별도 운영, 감사인 선발 및 인사요청 권한 확보, 인사위원회에 참석하여 의견을 진술할 수 있는 권한의 확보 등이 성과로 인정된다.

- 다만, 평가결과 다음의 영역에 대해서는 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 상임감사가 이사회, 임원회의에 참석하고 의견을 제시하는 활동, 감사인의 일상감사를 활용하여 의견을 제시하는 활동 등 경영진의 업무에 대한 경영견제 능력을 보여주는 사례가 있으나, 그 횟수와 감사인의 일상 업무에 대한 의견제시율이 다소 낮은 것으로 평가되므로, 이를 체계적으로 관리하고 환류할 수 있는 프로세스 및 실적평가시스템의 구축을 고려할 필요가 있다. 그리고 일상적인 수준의 교육이 아닌 전문적인 교육내용을 포함하는 차별성 있는 교육계획을 수립하여 운영함으로써 실질적인 전문 감사조직을 양성하기 위한 추가적인 노력이 필요할 것으로 판단된다.

④ 기관의 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 노력 및 성과는 적절한가?

- 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 노력과 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 기관의 사회적 책무 위반 방지를 위한 찾아가는 감사를 시행한 점이 긍정적으로 평가된다. 직원 맞춤형 감사 교육의 실시, 중소기업 대상 감사실 변호사의 전문교육 신규 실시, 채용과정 상의 취업보호 대상자 및 지역균형 인재 우대 여부 입회 및 모니터링 신규 실시를 통하여 대상별 사회적 책무 위반 방지를 위해 노력하였다. 둘째, 부서 자체계약으로부터 발생할 수 있는 회계부정 및 불공정거래 관련 사회적 책무 위험요소를 파악하고, 부서 자체계약을 폐지하고 수의계약 체결 시 보고를 의무화하도록 규정을 개정

하였으며, 기준금액 이상의 계약은 계약 전담부서에서 담당하게 함으로써 공정 거래를 강화하기 위한 취약점을 개선한 점이 인정된다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 사회적 책무 위험요인에 대한 체계적 접근과 관리가 미흡하다. 공공기관이 준수해야 하는 다양한 사회적 책무 가운데 기관의 특성과 설립목적 을 고려할 때 우선순위가 높고 발생 가능성이 큰 사회적 책무 위험요인과 상대적으로 우선순위가 낮고 발생 가능성이 적은 사회적 책무 위험요인을 구분하여 체계화하고, 중요도가 높은 사회적 책무 분야에 우선적으로 감사자원을 배분하는 등, 사회적 책무에 대한 관리를 고도화하고 이를 감사계획에 연계하여 운영할 필요가 있다. 둘째, 양성평등 개선을 위한 제도적 개선이 미흡하다. 여성 인력의 육성을 통한 여성 관리자 비율 확대, 일·가정 양립을 위한 제도적 기반 마련 등 공공기관이 기여할 수 있는 양성평등 확대 방안을 발굴하고 제도화할 필요가 있다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “감사의 윤리성 및 독립성 확보” 지표에 대하여 “B⁰”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. 내·외부 환경 변화 및 감사철학을 반영해서 전문성 강화, 혁신적 예방관리, 자율중심 내부통제, 사회적 가치 제고의 4대 감사 전략방향을 설정하고 그에 따른 12개 이행과제를 추진하였다. 해외조직망 운영위기 등 고유위험을 반영하여 중점관리대상 지표를 선정(19.2월)하고 이에 따른 집중 모니터링을 실시한 점이 긍정적이다. 특히, 감사자문단, Clean KOTRA위원회, 청렴옴부즈만, 내부감사 진단 설문 등 외부전문가를 활용한 모

니터링 환류 및 개선을 감사계획에 반영하여 추진한 점은 평가할 만하다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 4가지 감사방향에 대한 구체적인 실행계획이나 성과가 분명하게 드러나 있지 않은 것으로 보인다. 감사방향에 따른 전략과제의 연차별 계량목표를 설정하고 목표달성여부를 주기적으로 점검하여 다음 연도에 반영하여 보완 발전시키는 등 실제로 조직의 내부통제 강화로 연계되기 위한 세밀한 실행체계를 수립할 필요가 있다. 방대한 조직망(해외 126개, 국내 12개)과 해외 중심의 사업구조로 인한 통제의 어려움을 극복하기 위한 효율적인 방안을 더욱 적극적으로 모색할 필요가 있다. 감사인 풀의 확대, e-감사시스템의 고도화는 물론 감사 계획, 리스크 평가, 감사품질 평가 등 감사의 기본 프로세스별로 다양한 분야의 외부 전문가를 더욱 적극 활용하여 감사여건 변화에 능동적으로 대처하는 것이 바람직하다고 판단된다.

② 내부통제시스템이 효과적으로 운영되고 있으며, 성과와 개선노력은 적절한가?

- 내부통제시스템의 효과적인 운영과 성과 및 개선노력과 관련하여 감사와 감사 부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 내부통제 및 리스크 관리지침('19.2월) 제정, 내부통제위원회 설치 등을 통해 내부통제 진단체계 수립 및 관련 규정 정비노력을 기울였다. 채용비리신고센터(4월), 갑질신고센터(9월) 등의 설치를 통한 민원신고를 활성화하면서 설문조사, 뉴스레터, 승강기 LCD 등 다양한 방법을 활용한 익명제보(레드휘슬) 홍보를 강화한 점이 긍정적이다. 특히, 일상감사 사전검토제도 도입 등 결재시스템 개선을 통한 일상감사 누락의 원천적 방지를 도모하였고, 수의계약에 대한 부서 자체계약 조항 폐지 및 계약담당 부서 일원화, 기관장 보고의무 명시 등 수의계약 내부통제제도를 강화한 점은 평가할 만하다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 예방적 내부통제를 중시하고 있으나, 직원들의 신청에 의한 자발적인 컨설팅 감사가 다소 부족한 것으로 보인다. 적극행정의 면책범위를 확대하고

책임감경제도의 도입, 외부전문가로 구성된 면책심사위원회 구성, 별도의 독립된 지침 명문화 등 적극적인 대책을 강구하는 것이 바람직할 것으로 판단된다. 내부통제 강화를 위하여 관련 규정에 대한 제·개정이 활발히 이루어지고 있으나, 그 운용 효과에 대한 체계적인 관리가 부족한 것으로 보인다. 법률, 회계 전문가, 청렴시민감사관 등을 활용하여 규정에 대한 부패영향평가를 정기적으로 실시하는 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. 감사원 등 외부감사결과를 반영하여 현직 직원 운영지침을 개정하는 등 환류체계를 강화하였다. 직위별 행동강령 자가진단 체크리스트(11월), 반부패 청렴서약서(12월) 징구 등을 통한 위반사항의 재발방지 노력을 기울인 점이 긍정적이다.
- 다만, 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 다른 기관에서 시행하고 있는 ‘내부변호인제도’를 활성화하여 피감사인 입장을 대변하는 집행부서 의견진술기회를 제공함으로써 감사 수용성 증대 노력을 기울일 필요가 있다. 갑질(힘희롱) 등 사회적 문제가 된 주요 이슈나 최근 수년간의 주요 감사 중 반복적으로 지적되는 사례에 대해서도 외부 자문이나 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.

④ 방만경영 예방, 적발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 방만경영의 예방, 적발을 위한 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 경영환경의 변화를 반영하여 방만경영 위험요소를 현행화하고 위험요

소별 위험수준을 재평가하였으며, 측정된 위험수준에 따라 차별화된 방만경영 방지 활동을 전개하는 등 한정된 감사자원을 비교적 효율적으로 활용하였다. 방만경영 및 정부경영지침 관련 체크리스트를 전년 대비 대폭 확대하였고, 자가점검 절차를 비교적 상세히 기술한 체크리스트를 구비함으로써 체크리스트를 이용한 현업부서 자가점검의 내실화를 도모하였다. 자체감사 모범사례 발굴(51건), 예산성과급 지급(3건) 등을 통해 방만경영 예방의 효과를 제고하고자 하였으며, 이에 따라 일선부서의 만족도 역시 동시에 향상되는 효과를 거두었다. 한편 T자형 감사를 도입하여 유사·반복적으로 지적되는 사례에 대한 심층 분석을 실시하는 등 방만경영 재발방지를 위한 노력을 체계적으로 전개하였다. 한편 내부신고제도 활성화 노력이 인정된다. 내부 신고자에 대한 제도적 보호, 임직원 대상 교육 및 홍보, 내부 신고자 보상 등을 통해 제도의 실효성을 제고하고자 하였으며, 이러한 노력의 결과 내부신고제도에 대한 인지도와 신뢰도 모두 전년 대비 향상되었고, 신고건수 또한 증가하는 실적을 거두었다. 본부 파견 직원뿐만 아니라 현직직원까지 확대하는 청렴교육을 실시하는 등 교육활동의 적극성이 인정된다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 방만경영 예방 및 적발에 대한 성과관리가 보다 체계적으로 이루어질 필요가 있는 것으로 판단된다. ‘준법 리스크 모니터링’, ‘방만경영 적발 실적’ 등 현재 사용 중인 성과지표는 활동(activity) 중심의 지표로서 방만경영 예방 및 적발의 효과를 체계적으로 측정하기에는 미흡하다. 아울러 지표별로 목표치가 사전에 설정되어 있지 않아 지표별 성과의 적절성을 판단하기 어려운 것이 현실이다. 따라서 방만경영에 관한 보다 효과적인 성과관리를 위해서는 결과(outcome) 지향적 성과지표를 개발하고, 목표치를 사전에 명확히 설정하는 등 추가적 노력이 필요한 것으로 판단된다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때 “내부통제 기능강화” 지표에 대하여 “B+”로 평가한다.

44. 한국가스안전공사

❖ 평가결과요약

평가범주	평가지표	가중치		등급
		비계량	계량	
감사역량	감사의 전문성 확보	25		B ⁺
	감사의 윤리성 및 독립성 확보	25		C
	소 계	50		
직무수행성과	내부통제 기능강화	20		C
	내부감사 운영성과 및 사후관리의 적정성 (감사원 자체감사활동 심사결과 반영)		25	17.25
	기관의 청렴도 (국민권익위원회의 청렴도 측정결과 반영)		5	3등급
	소 계	20	30	
전체 합계		70	30	

1. 감사의 전문성 확보

① 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 노력 및 성과와 관련하여 상임감사의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 상임감사는 감사실의 정원을 지속적으로 확대하고 직위공모제를 통하여 인사·행정 분야와 검사·기술 분야의 전문인력을 확보하는 등 내부 전문인력을 충원하여 감사의 전문성을 강화하기 위해 노력한 점은 긍정적으로 평가된다. 감사 방향과 감사계획을 고려하여 부족한 전문분야를 파악하고 이를 보완할 수 있는 내외부 전문인력 풀을 확대하기 위하여 노력하였다. 둘째, 감사만족도에 교차분석을 도입하고 변수 간의 관계를 분석하는 등 감사만족도 조사결과의 분석을 고도화하고 FGI 심층 인터뷰를 도입함으로써 개선사항을 적극적으로 발굴하여 감사역량진단과 교육에 반영한 점은 긍정적으로 평가된다. 감사의 전문성을 객관적으로 파악하고 환류 체계를 강화할 수 있는 토대를 마련하였다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 상임감사는 현행 투입지표 위주로 구성된 성과지표를 개선하여 성과평가 체계를 고도화해야 할 것이다. 상임감사와 감사인의 교육시간, 자격증 취득 건수 등의 성과지표는 감사와 감사실의 전문성을 파악하는 데에는 한계가 있으며 감사전문성 만족도 지수는 객관식 위주의 감사만족도 설문조사 문항에 기초하고 있어 정확한 성과정보를 파악하기 어렵다. 감사전문성을 객관적으로 파악할 수 있는 성과지표를 발굴하고 성과를 분석하여 인적자원관리 전략과 감사제도 개선에 적극적으로 환류하려는 노력이 필요하다.

② 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사실의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사실의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 감사품질 경진대회를 신설하여 우수자를 포상함으로써 감사품질 제고를 위한 유인제도를 마련함과 동시에 이를 통해 공유하고 학습한 지식을

바탕으로 감사확인서 작성요령 매뉴얼을 구축하는 등 실제 감사업무 프로세스 개선에 연계한 점은 긍정적으로 평가된다. 둘째, 감사인에 대한 역량진단을 5개 분야 다면평가로 확대하여 감사인별 역량 수준의 차이를 분석하고 이를 취약 역량별 교육프로그램에 매칭하여 교육 이수와 자격증 취득에 연계함으로써 인적 관리체계를 고도화한 점은 인정된다. 특히 교육 매칭을 취약 역량별로 세분화하고 맞춤형 교육과 감사 필수교육을 복합적으로 구성함으로써 교육프로그램의 효과성을 높이기 위하여 노력하였다. 셋째, 유사 업무 수행 기관과의 교차감사를 통하여 IT 계약 및 운영을 개선하고 KGS 코드를 개정하는 등 성과를 도출하였으며 반부패 우수기관 벤치마킹을 강화하여 우수사례를 도입하는 등 감사업무 교류를 강화한 점이 인정된다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 내부 학습조직 운영을 활성화하여 자체 학습역량을 강화하고 학습결과를 감사업무와 제도개선으로 연계하려는 노력을 기울일 필요가 있다. 자율적인 학습조직 운영을 바탕으로 감사교류 활동 및 감사품질 경진대회 등을 통하여 학습한 감사지식을 전파하고 습득하는 동시에 실제 감사업무에서 발굴한 감사 착안 사항을 논의하고 감사에 반영함으로써 감사품질 제고를 위한 기반을 마련할 수 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 상임감사 및 감사부서의 다음과 같은 성과를 긍정적으로 평가한다. 첫째, 상임감사 주도의 반부패·청렴추진단의 신설 등 전사적 청렴조직을 구성·

운영하였고, 부패취약분야 자율 제도개선과제를 발굴하여 조치한 점이 성과로 인정된다. 둘째, 감사활동의 공정성 확보를 위한 제도적 기반과 관련하여 윤리 서약 이행, 감사결과심의위원회 운영, 내부변호인제도의 운영, 사회적 가치 분야로의 범위 확대를 통한 신고제도 활성화 노력 등이 긍정적으로 평가된다.

- 다만, 평가결과 다음의 영역에 대해서는 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 윤리기준을 조직 전체에 확산하고 내재화시키기 위하여 전략적인 관점에서, 전사수준의 교육훈련 제도를 제언할 필요가 있다. 그리고 대내외적으로 윤리기준을 확산하기 위한 노력의 일환으로 사회적 가치와 연계한 사회공헌 활동이 중요한 기능을 하므로, 기관의 특성에 맞는 사회공헌활동을 계획하고 이행하기 위한 추가적인 노력을 확대할 필요가 있다. 그리고 상임감사의 윤리기준 준수노력에 대하여 내·외부로부터 객관적인 평가와 환류 프로세스를 운영함으로써 윤리기준 준수 활동의 지속적인 개선과 확대를 추구할 필요가 있다.

② 윤리경영 지원을 위한 감사의 활동과 노력 및 성과는 적절한가?

- 윤리경영을 위한 경영진과 감사부서의 협업 추진체계의 구축, 윤리규정의 정비와 청렴·반부패 교육 강화 등 윤리경영 지원을 위한 노력에 대하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 윤리경영 활성화를 위한 감사부서와 경영진의 협력체계를 운영하여 청렴추진 과제를 효과적으로 이행한 성과가 인정된다. 특히 사전예방 중심의 내부통제시스템 강화는 윤리경영 지원의 중요한 성과로 인정된다. 둘째, 상임감사의 투명감사 및 청렴의지를 반영한 윤리규정의 적기 제·개정 노력이 있었다. 특히 윤리경영실천규정을 개정하여 윤리경영위원장을 부사장에서 사장으로 격상시키고, 성희롱·성폭력 예방지침에 기관장의 책무를 명시하고 피해자 보호 항목을 추가한 점, 여성·인권 전담부서를 신설한 점이 긍정적으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음의 영역에 대해서는 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 윤리경영을 위한 전략의 수립과 세부 추진 활동 과제의 설정과 관련하여, 추진과제의 내용이 유사하거나 선언적인 내용이 포함되어 있어, 개선의

여지가 존재하는 것으로 평가된다. 윤리경영을 근본적으로 지원할 수 있고, 결과에 대한 올바른 평가와 환류가 이루어질 수 있는 개선이 필요하다. 특히 외부 이해관계자와 연관된 활동 등 부패취약분야에 대한 중점과제를 설정하여 예방적 윤리경영을 지원하는 노력이 필요하다. 추가로 청렴교육의 횟수와 내용이 다소 미흡한 것으로 평가되므로, 추가적인 개선 노력이 필요하다. 그리고 윤리경영 지원에 대한 환류와 관련하여 자체 설문으로 시행되는 평가 이외에 외부의 전문가 조직에 의한 객관적인 평가를 도입함으로써 대외적으로 윤리경영의 신뢰성을 제고하는 노력이 필요하다.

③ 감사의 독립성 확보노력은 적절한가?

- 상임감사의 실질적인 권한을 보장하고 부여된 권한을 독립적으로 행사함으로써 경영진의 활동을 견제하고 제언하기 위한 노력에 대하여 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 상임감사의 권한과 의무에 대한 독립성 확보 노력의 결과로서 성희롱·성폭력 전담부서의 설치, IT, 안전 분야에 대한 교차감사의 실시, 전문가 자문을 통한 계약비리사건 고발조치 등의 성과가 긍정적으로 평가된다. 둘째, 감사부서의 제도적 독립성 확보 노력과 관련하여, 감사인 변호사의 조력과 소송비용의 지원, 감사인 인사가점제도 시행, 외부평가 결과를 활용한 감사부서에 대한 독립적인 평가제도의 도입 등이 성과로 인정된다.
- 다만, 평가결과 다음의 영역에 대해서는 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 상임감사와 감사부서의 독립성 확보와 관련하여 규정의 개정을 통한 독립성 확보 노력이 미흡하다. 특히 예산 및 인사와 관련하여 경영진에 대한 요구 권한만 존재하므로, 실질적인 독립성 확보를 위해 원칙적이고 선언적인 수준이 아닌, 세부 업무단위까지 포괄할 수 있는 규정의 개정이 필요할 것으로 판단된다. 또한 국제내부감사기준(IPPF)에서 정하고 있는 조직, 인사, 성과평가, 예산, 노사, 교육, 권한 등 7가지 항목에 대한 독립성 평가지표를 수립하고, 이를 달성하기 위한 전반적인 제도개선의 노력이 필요하다. 감사인의 인사와 관련하여 장기근무를 보장함으로써 감사인의 독립성 강화에 효과적인 감사인 전문직위제를 도입하여 운영할 필요가 있다. 상임감사가 경영진의 업무에 대한 독립

적인 견제활동을 보여주는 실적이 있으나, 성과분석 측면에서 다소 미흡한 것으로 평가된다. 상임감사의 견제활동이 포괄적으로 이행될 수 있고, 이에 대한 환류가 올바르게 반영될 수 있는 내부 프로세스의 보완이 필요하다.

④ 기관의 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 노력 및 성과는 적절한가?

- 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 노력과 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 사회적 책무 위반 방지를 위하여 기관의 현황분석 결과로부터 4대 현안 과제를 도출하고 관련 비리 행위의 재발 방지를 위해 노력한 점은 인정된다. 향후 기관의 특성과 설립목적을 고려할 때 우선순위가 높고 발생 가능성이 큰 사회적 책무 위험요인과 상대적으로 우선순위가 낮고 발생 가능성이 적은 사회적 책무 위험요인을 구분하여 체계화하고, 중요도가 높은 사회적 책무 분야에 우선적으로 감사자원을 배분하는 등, 사회적 책무에 대한 관리를 고도화하고 이를 감사계획에 연계하여 운영할 필요가 있다. 둘째, 안전 및 환경 분야의 사회적 책무 강화를 위하여 LPG 방화벽 설치 기준을 수립하고 부탄가스 연소기 회수 시점을 개정하는 등 관련 규정을 정비한 점은 긍정적으로 평가된다. 앞으로도 기관의 주요 업무 분야인 안전 분야에서의 제도 개선을 통하여 국민안전을 확립하는 노력을 기울일 필요가 있다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 불공정거래 비위행위자 징계, 사회공헌펀드 공금 유용자 신분 조치 등 적발된 비위 행위자에 대한 징계를 강화하고, IT 계약 비리 방지를 위한 시스템 및 계약제도 개선 등의 제도적 조치를 시행한 점은 인정되나, 유사한 사례가 해당 분야를 포함한 업무 영역 전반에서 재발하지 않도록 내부통제를 강화하기 위한 제도적 방안을 마련하여야 할 것이다.
- 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. 원칙과 현장중심의 선진감사 구현이라는 비전 아래 경영 파트너십 강화, 감사전문역량 강화, 반부패 청렴문화 정착, 예방감사 강화의 4대 감사전략방향을 설정하고 각각의 전략과제를 추진하였다. 정보통신 진흥원 등 유관기관과의 교차감사를 통해 IT계약 및 운영을 개선하는 등 외부의 시각을 반영한 점이 긍정적이다. 특히, 퇴직자에 대한 전관예우를 방지하기 위하여 퇴직자 리스크를 도출하고 퇴직자 사전접촉 신고, 특혜제공 금지, 부적절한 수의계약 금지, 이해관계 직무회피 등 임직원행동강령을 개정('18.10월)한 점은 평가할 만하다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 4가지 감사방향에 대한 구체적인 실행계획이나 성과가 분명하게 드러나지 않고 있는 것으로 보인다. 감사방향에 따른 전략과제의 연차별 계량목표를 설정하고 목표달성여부를 주기적으로 점검하여 다음 연도에 반영하여 보완 발전시키는 등 실제로 조직의 내부통제 강화로 연계되기 위한 세밀한 실행체계를 수립할 필요가 있다. 지사가 각 지역에 분산되어 있고 업무영역이 다양한데 대하여 감사인력이 부족한 열악한 감사여건을 극복하기 위하여 감사인 풀의 확대, e-감사시스템의 고도화, 외부 전문가의 감사 투입 등 효율적인 방안을 더욱 적극적으로 모색할 필요가 있다.

② 내부통제시스템이 효과적으로 운영되고 있으며, 성과와 개선노력은 적절한가?

- 내부 통제시스템의 효과적인 운영과 성과 및 개선노력과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 내부통제제도 진단을 통해 4대 취약분야(보안, 재난, 성희롱, 채용)를 선정하여 1-2급 승진 시 도덕성 검증 도입 등 여러 가지 개선사항을 도출하였다. 정보통신 계약비리 적발에 대한 내부통제

확대 등 현안과제 해결을 위한 노력을 기울인 점은 긍정적이다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. '17년 감사 평가 시 지적한 바 있으나, 포상기준에 일치하는 신고나 부조리 공익신고가 여전히 저조하고 청탁금지법에 근거한 선물 반환 클린 신고('17년 6건 → '18년 1건)만 주로 이루어지고 있는 실정인 바, 그 원인을 분석하여 이를 활성화하기 위한 제도개선이 요구된다. 공익신고의 익명성에 대한 조직 구성원들의 신뢰를 향상시키는 조치가 특히 요구되므로 외부위탁 확대나 부패행위 신고자에 대한 보호 강화, 포상 조치를 널리 홍보하거나 익명 모의신고 훈련, 익명신고에 대한 신뢰도 조사를 실시하는 것도 좋은 방안이 될 수 있을 것이다. 예방적 내부통제를 중시하고 있으나, 직원들의 신청에 의한 자발적인 컨설팅 감사가 다소 부족한 것으로 보인다. 적극행정의 면책범위를 확대하고 책임감경제도의 도입, 외부전문가로 구성된 면책심사위원회 구성 등 적극적인 대책을 강구하는 것이 바람직할 것으로 판단된다. 내부통제 강화를 위하여 관련 규정에 대한 제·개정이 활발히 이루어지고 있으나, 그 운용 효과에 대한 체계적인 관리가 부족한 것으로 보인다. 법률, 회계 전문가, 청렴 시민감사관 등을 활용하여 규정에 대한 부패영향평가를 정기적으로 실시하는 것이 바람직할 것이다.

③ 내부감사 결과물에 대한 공유 및 피드백 활동은 적절한가?

- 내부감사결과물에 대한 공유 및 피드백 활동과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 감사대상의 변론권 강화를 위한 내부변호인 범위를 확대하였다. 감사업무심의위원회의 외부위원 참여로 처분요구의 공정성을 확보하였으며, 확인서 본인 의견란 신설을 통한 의견진술 기회를 제고한 점이 긍정적이다. 채용비리, 고용차별, 양성평등 등 사회적 가치분야의 감사 만족도 조사영역을 확대한 점은 평가할 만하다.
- 다만, 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 정보통신 비리에 적극적으로 사후 대처한 것은 바람직하나, 이러한 사태가 재발되지 않도록 획기적이고 근본적인 대책 마련이 시급한 것으로 보인다. 한 자리

에 지나치게 오래 근무하는 장기 근속자에 대한 ‘일정 근속기간 경과 후 강제 순환보직 제도’ 도입도 하나의 대안이 될 것이다. 내부 감사인의 자체 분석 뿐 아니라 외부 용역 등을 통해 발생원인 및 문제점을 철저히 분석하여 내부통제시스템에 반영함으로써 재발을 방지하는 환류체계를 보다 강화해 나갈 필요가 있다. 개선 후에도 일정기간 경과 후 효과 분석, 설문조사, 외부진단 등을 통해 계속 보완점을 발굴하여 완벽한 예방체계를 갖추는 것이 요구된다. 이와 같이 고질적이고 재발이 우려되는 사안에 대해서는 이사회나 경영전략회의에서 감사가 합리적인 대안을 제시함으로써 경영건제 역할을 더욱 적극적으로 수행하는 것이 바람직할 것이다.

④ 방만경영 예방, 적발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 방만경영의 예방, 적발을 위한 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 기관 특성과 경영환경의 변화를 반영하여 방만경영을 재정의하고 위험요소를 현행화하였으며, 위험수준별로 차별화된 관리방안을 마련하는 등 방만경영 예방 및 적발을 위한 관리체계를 체계적으로 정비하였다. 방만경영 예방의 효과성 제고를 위해 자가점검 항목 내용이 비교적 구체적으로 기술된 체크리스트를 활용하였으며, 특히 위험수준이 높은 위험요소들에 대해서는 현업부서용 자가점검 체크리스트뿐만 아니라 감사부서용 체크리스트를 별도로 개발하여 활용하였다. 또한 일상감사를 강화하여 일상감사 의견제시율이 전년 대비 대폭 상승(25.7 → 35.1%)하는 실적을 거두었다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 위험수준 측정에 따른 위험요소 분류의 타당성과 신뢰성에 대한 전반적인 점검이 필요한 것으로 판단된다. 중위험 분류 범위가 지나치게 넓게 책정되어 고위험으로 분류된 위험요소의 수가 과소하며, 방만경영 예방·통제 점검 체크리스트 색인목록 상에 표시된 위험수준과 실적보고서 내용 간 불일치가 일부 발견된다. 한편 보다 효과적인 방만경영 예방 및 적발 활동을 위해서는 성과지표에 대한 정비가 필요한 것으로 판단된다. 방만경영 예방 및 적발을 위한 전략상의 성과지표(일상감사 의견제시율, 고위험분야 감사실적, 지적사항 이행률)

와 내부통제 기능강화 지표관리 추진전략상에 제시된 관련 성과지표(유사사례 재발률)가 상호 일치하지 않아 혼란의 우려가 제기된다. 지표들 간 우선순위와 위계관계를 명확하게 설정하는 등 보다 체계적인 성과지표 설정 및 관리 노력이 요구된다. 한편 방만경영 근절 및 재발방지를 위한 교육을 보다 체계적으로 운영할 필요가 있는 것으로 판단된다. 교육의 내용이 청탁금지법과 공익신고제도에 집중된 반면, 유사·반복 지적사례 재발 방지를 위한 맞춤형 교육은 제한적 수준에서만 이루어졌다. 향후 교육 계획을 수립할 때에는 이에 대한 적절한 조치와 함께 교육의 효과를 체계적으로 측정하여 환류하는 방안에 관한 고민이 함께 이루어질 필요가 있다.

- 이상의 결과를 종합하여 볼 때 “내부통제 기능강화” 지표에 대하여 “C”로 평가한다.

45. 한국관광공사

❖ 평가결과요약

평가범주	평가지표	가중치		등급
		비계량	계량	
감사역량	감사의 전문성 확보	25		B ⁺
	감사의 윤리성 및 독립성 확보	25		C
	소 계	50		
직무수행성과	내부통제 기능강화	20		B ⁺
	내부감사 운영성과 및 사후관리의 적정성 (감사원 자체감사활동 심사결과 반영)		25	18.00
	기관의 청렴도 (국민권익위원회의 청렴도 측정결과 반영)		5	2등급
	소 계	20	30	
전체 합계		70	30	

1. 감사의 전문성 확보

① 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 노력 및 성과와 관련하여 상임감사의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 상임감사는 “신뢰받는 국민기업을 위한 적극 감사”라는 감사 비전에 따라 기관의 대내외 환경변화를 반영한 중장기 감사전략을 수립하고 5대 전략 방향과 13개 전략과제를 수립하는 등 전략 실행 중장기 로드맵을 구축한 점은 긍정적으로 평가된다. 상임감사 주재 감사인 워크숍을 실시하고 자체 내부감사 품질평가 및 감사만족도 조사 결과를 연계하여 중장기 감사전략 이행실적을 분석하고 차년도 감사전략을 체계적으로 수립하였다. 둘째, 외부자문위원회의 다원성을 강화하기 위하여 자문위원 전문영역을 행정, 법률, 노무, IT 등으로 규정화하고 특정 주제별로 감사자문회의를 개최하는 등 외부자문위원회 운영을 내실화한 점이 인정된다. IT 주제 자문회의에서 도출한 IT 포털의 민간시장 침해 가능성에 대한 자문 의견을 바탕으로 IT 감사계획을 수립하는 등의 성과를 달성하였다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 상임감사는 감사의 품질을 제고하기 위하여 다각적이고 체계적인 노력을 기울일 필요가 있다. 감사만족도 측정 방식이 객관식 설문조사 결과를 바탕으로 하고 있어 파악할 수 있는 정보의 양이 충분하지 않으므로, 감사 종료 후 심층 인터뷰 등을 도입하여 수집한 의견과 내부품질평가를 통해 도출한 개선 권고사항들을 더욱 적극적으로 환류하여 감사계획을 수립해야 할 것이다. 또한, 감사품질경진대회 등 감사의 전문성을 강화하기 위한 효과적인 유인제도를 활성화하며, 감사제도의 지속적인 개선을 통하여 감사 프로세스의 고객 지향성을 강화해야 할 것이다.

② 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사실의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사실의 다음과 같은 노력과 성과를

인정한다. 첫째, 감사인 역량평가를 도입하여 시범적으로 시행함으로써 역량 기반 인적자원 관리체계 수립의 토대를 마련한 점은 긍정적으로 평가된다. 역량체계 구성, 역량 및 행동지표 정의, 절차 마련 등 역량진단 톨을 마련한 이후 감사인 역량평가 시범 시행 결과를 바탕으로 개인별 역량개발계획을 수립하여 실행하였다. 향후 역량평가 결과를 분석하고 환류하여 운영을 내실화하고 교육의 효과성을 높이기 위해 노력해야 할 것이다. 둘째, 기관은 감사업무에 대한 성과평가체계를 확립하고 성과관리를 고도화한 점이 긍정적으로 평가된다. 상임감사 전문성 성과지표에 감사 처분 수위 적정성 사내평가를 포함하고 감사실 전문성 성과지표에 평균 감사처리 기간을 포함함으로써 감사의 품질과 수용성에 대한 성과정보를 파악하고 이를 환류할 수 있는 체계를 마련하였다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 내부 학습조직 운영을 활성화하여 자체 학습역량을 강화하고 학습결과를 감사업무와 제도개선으로 연계하려는 노력을 기울일 필요가 있다. 자율적인 학습조직 운영을 바탕으로 감사업무 교류 및 감사품질 경진대회 등을 통하여 학습한 감사지식을 전파하고 습득하는 동시에 실제 감사업무에서 발굴한 감사 착안 사항을 논의하고 감사에 반영함으로써 감사품질 제고를 위한 기반을 마련할 수 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 상임감사 및 감사부서의 다음과 같은 성과를 긍정적으로 평가한다. 첫째, 윤리기준 준수와 관련하여 감사인의 복무규정을 강화하였다. 감사실시 전

혈연·지연·학연·지연 등 의사결정에 영향을 미칠 수 있는 이해관계의 사전 차단, 상임감사와 피감부서의 감사인 윤리기준 준수 상시점검 시스템의 운영, 비위행위자에 대한 가중처벌 규정의 제정 및 운영 등의 성과가 인정되며, 특히 상임감사가 매일 2회 감사인의 복무상황을 점검하고 환류한 노력은 긍정적으로 평가된다.

- 다만, 평가결과 다음의 영역에 대해서는 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 윤리기준을 조직 전체에 확산하고 내재화시키기 위하여 전략적인 관점에서, 전사수준의 교육훈련 제도를 제언할 필요가 있다. 그리고 대내외적으로 윤리기준을 확산하기 위한 노력의 일환으로 사회적 가치와 연계한 사회공헌 활동이 중요한 기능을 함에도 불구하고 이와 관련된 활동이 다소 미흡하여, 향후 기관의 특성에 맞는 사회공헌활동을 계획하고 이행하기 위한 노력을 강화할 필요가 있는 것으로 판단된다. 그리고 상임감사의 윤리기준 준수노력에 관한 내·외부로부터의 객관적인 평가와 환류 프로세스를 운영함으로써 윤리기준 준수 활동의 지속적인 개선과 확대를 추구할 필요가 있다.

② 윤리경영 지원을 위한 감사의 활동과 노력 및 성과는 적절한가?

- 윤리경영을 위한 경영진과 감사부서의 협업 추진체계의 구축, 윤리규정의 정비와 청렴·반부패 교육 강화 등 윤리경영 지원을 위한 노력에 대하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 윤리경영 지원을 위한 감사자문조직 운영 및 외부기관과의 협력을 통하여 감사·반부패 업무의 객관성을 확보한 노력이 인정된다. 특히 윤리경영 리더십 강화를 위한 제도개선 및 사업 확대와 관련하여 CEO 및 본부장, 외부위원이 참석하는 윤리·인권경영위원회를 구성하여 운영한 점은 긍정적으로 평가된다. 둘째, 윤리경영 규정의 주기적 보완을 통해 윤리경영의 제도적 기반을 개선한 점이 인정된다. 특히 부패유발 및 방만경영 요인 제거와 관련하여 해외교육비 지급기준을 공정하게 정비한 점과 공익신고 처리 및 보호 규정, 부패행위 신고 처리 및 보호 지침을 개정하여 신고자 보호를 강화한 점, 그리고 반부패경영시스템(ISO37001) 인증을 획득한 점이 긍정적으로 평가된다.

- 다만, 평가결과 다음의 영역에 대해서는 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 윤리경영을 위한 전략의 수립과 세부 추진 활동 과제의 설정과 관련하여, 추진과제의 내용이 유사하거나 선언적인 내용이 포함되어 있는 등 개선의 여지가 상당하다. 윤리경영을 근본적으로 지원할 수 있고, 결과에 대한 올바른 평가와 환류가 이루어질 수 있는 과제의 설정이 필요하다. 그리고 윤리경영 추진조직의 기능과 역할을 명확히 설정하여 각 조직에 대한 평가와 윤리경영 전반에 대한 적절한 모니터링이 이루어질 수 있는 프로세스의 보완이 필요하다. 또한, 윤리경영 지원에 대한 환류와 관련하여 일상적으로 시행되는 내부 만족도 조사 이외에 외부의 전문가 조직에 의한 객관적인 평가를 도입함으로써 대외적으로 윤리경영의 신뢰성을 제고하기 위한 노력이 필요하다.

③ 감사의 독립성 확보노력은 적절한가?

- 상임감사의 실질적인 권한을 보장하고 부여된 권한을 독립적으로 행사함으로써 경영진의 활동을 견제하고 제언하기 위한 노력에 대하여 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 상임감사의 권한 및 의무, 조직 등의 독립성 확보와 관련하여 조직운영, 인사, 예산, 직무수행, 업무평가와 연관된 제규정을 보완하는 노력이 있었다. 둘째, 감사인 독립성 평가지표를 신설하고 감사인 역량평가를 시행하는 등 감사인 독립성 강화를 위한 평가제도의 개선 노력이 있었다.
- 다만, 평가결과 다음의 영역에 대해서는 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 감사인의 인사와 관련하여 독립성 강화에 효과적인 장기근무 보장을 보다 확대하여 운영할 필요가 있으며, 국제내부감사기준(IPPF)에서 정하고 있는 조직, 인사, 성과평가, 예산, 노사, 교육, 권한 등 7가지 항목에 대한 독립성 평가지표를 수립하고, 이를 달성하기 위한 전반적인 제도개선의 노력이 필요하다. 상임감사가 경영진의 업무에 대한 독립적인 견제활동을 보여주는 실적이 있으나, 성과분석 측면에서 다소 미흡한 것으로 평가된다. 상임감사의 견제활동이 포괄적으로 이행될 수 있고, 이에 대한 환류가 올바르게 반영될 수 있는 내부 프로세스의 보완이 필요하다. 그리고 감사조직을 전문가 조직으로 육성하여 실질적인 독립성을 확보하기 위한 전문 교육프로그램의 운영도 고려할 필요가 있다.

④ 기관의 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 노력 및 성과는 적절한가?

- 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 노력과 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 기관 업무 영역을 고려하여 관광 분야의 사회적 책무 위반을 방지하는 노력을 다각적으로 기울인 점은 긍정적으로 평가된다. 불공정 관행 근절을 위해 한국관광협회중앙회와 실천협약을 체결하였고, 관광정책사업 평가 요원 모니터링과 옴부즈만제도를 시행하는 동시에 평가 요원 해촉 규정을 신설하였다. 기관의 업무 특성상 관광 산업의 이해관계자들과의 관계 속에서 사회적 책무 위반 요소가 발생할 수 있으므로 이를 예방하기 위한 실효성 있는 제도적 방안을 마련해야 할 것이다. 둘째, 채용계획 일상감사를 시행하고 채용 세부과정에 감사실 직원이 참여함으로써 채용 관련 사회적 책무 위반을 방지하였고, 비정규직 채용 사전심사제를 도입하고 면접 시 외부면접위원의 비중을 의무화하며 채용비리 피해자 구제 근거를 마련하는 등 제도적 개선을 도출한 성과가 인정된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 사회적 책무 위험요인에 대한 체계적 접근과 관리가 미흡하다. 공공기관이 준수해야 하는 다양한 사회적 책무 가운데 기관의 특성과 설립목적을 고려할 때 우선순위가 높고 발생 가능성이 큰 사회적 책무 위험요인과 상대적으로 우선순위가 낮고 발생 가능성이 적은 사회적 책무 위험요인을 구분하여 체계화하고, 중요도가 높은 사회적 책무 분야에 우선적으로 감사자원을 배분하는 등, 사회적 책무에 대한 관리를 고도화하고 이를 감사계획에 연계하여 운영할 필요가 있다. 둘째, 사회적 책무 분야에서 양성평등 개선을 위한 제도적 개선이 성희롱 방지 등 수동적인 측면에 머물러 있는 점은 미흡하다. 여성 관리자 비율이 공공기관 가운데 상대적으로 높은 점은 인정되나, 여성 관리자 비율의 지속적인 확대와 일·가정 양립을 위한 제도적 기반 강화 이외에도 공공기관으로서 양성평등 확대에 기여할 수 있는 방안을 새롭게 발굴하고 제도화할 필요가 있다.
- 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. 환경 분석 및 감사철학을 반영해서 리스크 관리 및 내부통제 강화, 윤리경영 정착 및 적극행정 지원, 감사 환류체계 고도화의 3대 감사 전략방향을 설정하고 그에 따른 핵심과제를 추진하였다. 청렴옴부즈만의 감사 참여, 입찰심사 참관 및 전문기관의 감사전략 컨설팅, 회계법인의 재무감사 실시 등 외부전문가 활용을 확대하고, 공무원연금공단 등 유사업무 수행 2개 기관과 교차감사(2회)를 실시하는 등 외부의 시각을 반영하려고 노력한 점이 긍정적이다. 특히, 적극행정면책제도에 대한 홍보를 강화하여 실제 면책을 적용(1건)한 점과 퇴직자 영입확인서 징구기준 명확화, 퇴직자 접촉신고 의무화 등 임직원행동강령규정을 개정하는 등 퇴직자에 대한 내부통제 강화노력을 기울인 점은 평가할 만하다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 3가지 감사방향에 대한 구체적인 실행계획이나 성과가 분명하게 드러나지 않고 있는 것으로 보인다. 감사방향에 따른 핵심과제의 연차별 계량목표를 설정하고 목표달성여부를 주기적으로 점검하여 다음 연도에 반영하여 보완 발전시키는 등 실제로 조직의 내부통제 강화로 연계되기 위한 세밀한 실행체계를 수립할 필요가 있다. 지사가 해외 각 지역에 분산되어 있고 업무영역이 다양한데 비하여 감사인력이 부족한 열악한 감사여건을 극복하기 위하여 감사인 풀의 확대, e-감사시스템의 고도화는 물론 감사계획, 리스크 평가, 감사품질 평가 등 감사의 기본 프로세스별로 다양한 분야의 외부 전문가를 더욱 적극 활용하여 감사여건 변화에 능동적으로 대처하는 것이 바람직하다고 판단된다.

② 내부통제시스템이 효과적으로 운영되고 있으며, 성과와 개선노력은 적절한가?

- 내부 통제시스템의 효과적인 운영과 성과 및 개선노력과 관련하여 감사와 감사

부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 결재 진행 중 문서를 포함한 내부 시스템 전체정보에 대한 접근 권한을 확보하여 전자문서 상시 모니터링을 강화하고 그에 따른 일상감사를 실시(의견제시율 '17년 22% → '18년 30%)하였으며, 리스크 예방을 위한 상시 컨설팅을 확대('17년 209건 → '18년 255건)하였다. 감사실 내 갑질피해신고·지원센터를 설치(9월)하는 등 갑질피해 원스톱 보호·지원체계를 운영하였고, 감사시스템 내 행동강령위반 신고기능을 신설(5월)하여 직무 및 행동강령 상담채널을 운영하였으며, KTO-Net 성희롱 사이버신고센터 메뉴를 신설(5월)하여 신고방법 및 예방자료를 제공하는 등 상시운영체제를 강화한 점이 긍정적이다. 공익신고자 신분비밀 보장 위반 및 불이익조치 위반에 대한 벌칙 강화 등 공익신고 처리규정을 개정(8월)하였고, 전문 업체에 위탁하여 익명 제보시스템신고(IP 추적 불가)를 도입하는 등 전반적으로 부패, 불공정 관행 신고채널을 확대 운영한 점이 특히 평가할 만하다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. '17년 감사 평가 시 지적한 바 있으나, 포상기준에 일치하는 신고나 부조리 공익신고가 여전히 저조한 실정인 바, 그 원인을 철저히 분석하여 이를 활성화하기 위한 조직문화의 혁신 및 관련규정 개정 등 제도개선이 요구된다. 공익신고의 익명성에 대한 조직 구성원들의 신뢰를 향상시키는 조치가 특히 요구되므로 부패행위 신고자에 대한 보호 강화, 포상 조치를 널리 홍보하거나 익명 모의신고 훈련, 익명신고에 대한 신뢰도 조사를 실시하는 것도 좋은 방안이 될 수 있을 것이다. 내부통제 강화를 위하여 관련 규정에 대한 제·개정이 활발히 이루어지고 있으나, 그 운용 효과에 대한 체계적인 관리가 부족한 것으로 보인다. 법률, 회계 전문가, 청렴 시민감사관 등을 활용하여 규정에 대한 부패영향평가를 정기적으로 실시하는 것이 바람직할 것으로 판단된다.

③ 내부감사 결과물에 대한 공유 및 피드백 활동은 적절한가?

- 내부감사결과물에 대한 공유 및 피드백 활동과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 감사처분 이행 협의회를 통한 감사조치내용의 적정성 평가를 통해 처분요구사항의 100% 이행 완료를 추진하였다. 감사시

시스템을 통해 자체 감사결과뿐만 아니라 타 기관 지적사례 및 모범사례를 등록, 공유하는 등 개선과제를 발굴, 추진한 점이 긍정적이다.

- 다만, 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. '17년 감사평가에서 지적한 바와 같이 다른 기관에서 시행하고 있는 '내부변호인제도'를 활성화하여 피감사인 입장을 대변하는 집행부서 의견진술기회를 제공함으로써 감사 수용성 증대 노력을 기울일 필요가 있다. 감사처분심의위원회에 노무사나 변호사 등 외부 위원을 참여시킴으로써 감사결과 처분요구의 공정성을 확보하는 것도 바람직할 것이다. 채용비리 등 사회적 문제가 된 주요 이슈나 최근 수년간의 주요 감사 중 반복적으로 지적되는 사례에 대해서는 외부 자문이나 용역 등을 통해 이를 객관적으로 분석하여 내부통제 시스템에 적절히 반영함으로써 재발을 방지하는 환류체계를 보다 강화해 나갈 필요가 있다. 특히, 감사평가 시 지적된 사항에 대해서는 제도개선이나 규정 개정 등 보다 근본적이고 지속가능한 조치를 이행하는 것이 바람직할 것이다.

④ 방만경영 예방, 적발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 방만경영의 예방, 적발을 위한 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 기 수립된 방만경영 관리 로드맵에 따라 경영 건전성 제고 중심의 사전 예방 감사활동을 전개하였다. 회계결산 관련 방만경영 예방 체크리스트를 대폭 강화하였고, 일상감사를 통해 투자사업 시행, 자금 차입·상환 등 방만경영 고위험 요소들을 중점 점검하였다. 체계적인 예산편성 심의를 실시하였으며, 이를 통해 현업부서 요구액 대비 2,484백만 원 절감된 자체예산 편성에 기여하였다. 신입사원 채용 전 과정에 감사부서 직원을 참여시킴으로써 채용 공정성 관리를 강화하였고, 신입사원, 승진자, 해외지사 부임 예정자를 대상으로 방만경영 예방 맞춤형 교육을 적극적으로 실시하고, 그 결과를 차년도 계획 수립 등에 환류하여 반영하는 등 방만경영 근절 및 재발방지 노력을 비교적 체계적으로 실시하였다. 과도한 복지혜택 가능성 차단을 위해 복리후생예산 3단계 점검을 실시하였고, 이를 통해 정규직 1인당 복리후생비 4년 연속 절감의 실적을 거두었다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 방만경영 관련 감사원 지적사례가 2건 발생하였다. 방만경영 예방 체크리스트를 활용한 자율점검의 범위와 빈도가 다소 제한적이며, 체크리스트의 사용자 친화성이 다소 부족한 편이다. 현업부서 자율점검을 통한 방만경영 예방 효과를 제고하기 위해서는 자율점검 적용의 범위를 확대하고 그 빈도를 높일 필요가 있으며, 방만경영 예방 체크리스트에 위험요소 관련 기본정보, 즉 위험수준, 발생가능성 등에 관한 정보를 포함할 필요가 있다. 한편 익명 신고시스템 시범 도입·운영의 시기의 적절성 측면에서 아쉬움이 존재한다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때 “내부통제 기능강화” 지표에 대하여 “B+”로 평가한다.

46. 한국국토정보공사

❖ 평가결과요약

평가범주	평가지표	가중치		등급
		비계량	계량	
감사역량	감사의 전문성 확보	25		B ⁰
	감사의 윤리성 및 독립성 확보	25		B ⁰
	소 계	50		
직무수행성과	내부통제 기능강화	20		B ⁰
	내부감사 운영성과 및 사후관리의 적정성 (감사원 자체감사활동 심사결과 반영)		25	19.64
	기관의 청렴도 (국민권익위원회의 청렴도 측정결과 반영)		5	2등급
	소 계	20	30	
전체 합계		70	30	

1. 감사의 전문성 확보

① 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 노력 및 성과와 관련하여 상임감사의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 상임감사는 직원 간 감사 전문성 확보를 위해 ‘Auditor 릴레이 회의’를 운용하였고 38개 기관 방문과 부서별 업무보고를 통하여 기관 현안에 대한 이해도를 향상하기 위하여 노력하였다. 향후 부서별 업무보고를 정례화하는 등 감사의 기관 업무 지식을 강화하고 기관 현안을 적시에 파악할 수 있도록 제도적인 토대를 마련해야 할 것이다. 둘째, 상임감사는 감사자문위원회의 구성을 다원화하여 감사계획의 수립과 결과를 보고하는 동시에 ‘LX플리바겐’ 제도를 도입하는 등 4건의 감사자문의견을 정책에 반영함으로써 감사자문위원회 운영을 내실화한 점이 인정된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 상임감사는 외부 전문교육에 참여하고 최고내부감사사와 내부통제평가사 자격증을 취득하는 등 감사 분야에 대한 전문성을 향상하기 위하여 적극적으로 노력한 점은 인정되나, 감사철학을 바탕으로 역량을 진단하고 교육 프로그램에 연계하는 맞춤형 교육계획을 수립하지는 못하였다. 감사인에 대한 교육 역시 주로 감사인의 경력과 계층에만 기초하고 있어 감사인별 취약역량에 대한 파악이 어렵고 교육의 효과성이 낮을 수 있다. 감사철학과 방향을 반영한 역량진단모형을 구축하여 상임감사의 보유역량과 취약역량을 파악하고, 그 결과를 바탕으로 체계적인 교육계획을 수립·이수하는 등 전문성 강화 노력을 보다 체계적으로 전개해야 할 것이다.

② 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사실의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사실의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 감사실 자체학습동아리 운영을 활성화하여 감사 관련 교육 등 다양한 안건을 토론 및 학습함으로써 감사지식과 기법을 공유한 점은 긍정적인

로 평가된다. 특히 감사인 간 처분요구서 상호검토제도를 학습동아리와 연계하여 운영하여 총 56건의 종합감사 감사처분요구서를 상호검토를 통해 고도화한 성과가 인정된다. 향후 학습동아리를 통해 발굴한 감사 착안 사항을 감사계획에 반영하고 실제 감사업무에 필요한 제도개선으로 연계할 수 있도록 운영 활성화를 위한 다양한 인센티브를 제공해야 할 것이다. 둘째, 유관기관과 교차감사를 활성화하여 자산 매각예정가격 결정 부적정 등의 처분 실적을 도출하였으며 LX 옴부즈퍼슨 외부전문가를 컨설팅 감사 및 준공검사 등에 입회하도록 함으로써 감사의 전문성을 강화하기 위해 노력하였다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 기관은 현행 투입지표 위주로 구성된 성과지표를 개선하여 성과평가 체계를 고도화해야 할 것이다. 상임감사 전문교육 이수, 공사 관련 전문교육, 감사 자격증 취득 등의 성과지표는 감사와 감사실의 전문성을 파악하는 데에는 한계가 있으며 감사전문성 지수는 객관식 위주의 감사만족도 설문조사 문항에 기초하고 있어 정확한 성과정보를 파악하기 어렵다. 감사전문성을 객관적으로 파악할 수 있는 성과지표를 발굴하고 성과를 분석하여 인적자원관리 전략과 감사제도 개선에 적극적으로 환류하려는 노력이 필요하다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “감사의 전문성 확보” 지표에 대하여 “B⁰”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 상임감사 및 감사부서의 다음과 같은 성과를 긍정적으로 평가한다. 첫째, 상임감사는 윤리성 확보를 위한 과정을 규정과 실천, 환류의 순서로 체계적으로 구성함으로써, 윤리기준의 준수를 프로세스에 내재화시킨 노력이 인정된

다. 특히 윤리기준과 관련해서는 행동강령, 감사세칙 그리고 체크리스트를 포함함으로써 원칙부터 세부 업무단위까지 연결되는 체계를 마련하였으며, 복무관리 및 모니터링과 관련해서는 현장점검, 만족도조사, 자체평가 및 신고센터의 운영까지 폭넓은 프로세스를 구축하였고, 환류와 관련해서는 상벌을 균형 있게 제도화한 성과가 인정된다. 둘째, 상임감사는 감사인과 워크숍, 정기적인 회의 등을 통하여 윤리기준과 관련된 공통의 과제를 선별하고, 청렴문화 정착과 사회적 책무 이행 등 윤리기준과 연관된 기관의 현안을 공유하고 실천방안을 마련하는 노력이 인정된다. 특히 Auditor 릴레이 회의 등 권위적인 요소를 타파한 반부패 소통 전개, 관리자워크숍을 통한 관리자의 청렴리더십 내재화 노력은 윤리기준 준수와 확대를 위하여 상임감사가 솔선수범하는 노력으로서 긍정적으로 평가된다.

- 다만, 평가결과 다음의 영역에 대해서는 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 윤리기준의 준수를 위한 대외적인 활동으로 사회공헌활동이 있었으나 추가적인 확대가 필요하다. 즉 지역사회를 기반으로 일회성이 아닌 지속 가능한 수준의 실천활동을 추진하여 궁극적으로 사회적 가치 실현과 연계하는 노력을 확대할 필요가 있다. 그리고 윤리기준을 조직 전체에 확산하고 내재화시키기 위하여 전략적인 관점에서, 전사수준의 교육훈련 제도를 제언할 필요가 있다. 특히 기관과 이해관계가 있는 사업자들에게도 소통과 교육훈련을 확대하여 수행하고, 각각에 대한 윤리성을 평가하고 환류하는 프로세스를 운영하는 것이 필요하다.

② 윤리경영 지원을 위한 감사의 활동과 노력 및 성과는 적절한가?

- 경영진과 감사부서의 협업 추진체계의 구축과 현장경영과 내부소통을 통한 청렴문화 확산 주도, 윤리규정의 정비와 청렴·반부패 교육 강화 등 윤리경영 지원을 위한 노력에 대하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 윤리경영 전략 추진을 위한 조직을 상임감사, 경영진, 외부협력 조직으로 구분하여 역할을 명확히 함으로써 윤리경영 전략의 추진동력을 확보한 노력이 인정되며, 기관 규정에 대한 실태점검 등 반부패 인프라 개선으로 윤리경영과 관련된 규정의 적합성을 개선한 점이 인정된다. 특히 공익지침, 청탁등록지침, 부패행위

신고 및 고발지침의 보완은 윤리경영의 실효성을 높여주었다. 둘째, 공감하고 참여하는 맞춤형 청렴윤리 활동의 확산 노력이 있었으며, 반부패 인프라 개선 활동을 통해 부패유발요인을 사전에 제거하려는 노력이 있었다. 특히 취약분야로 선정된 업무지시 공정성과 소극적인 부패관련 내부신고에 대하여 부당한 업무지시의 기준을 제시하고 부패신고 모의훈련을 실시한 점이 성과로 인정된다.

- 다만, 평가결과 다음의 영역에 대해서는 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 윤리경영 추진과제에 대한 개별 성과지표를 설정하고, 외부전문가 등에 의한 객관적인 평가와 환류를 강화하여 기관이 수행하는 윤리경영의 객관성과 신뢰성을 높이기 위한 노력이 필요하다. 또한 현재 시행하고 있는 윤리경영지원을 위한 상임감사의 노력에 대한 평가와 환류 절차에 추가하여, 고위직에 대한 청렴도 평가를 확대하고 환류 함으로써 상위에서 솔선수범하는 윤리경영의 모습을 구현하기 위한 노력도 필요하다.

③ 감사의 독립성 확보노력은 적절한가?

- 감사의 실질적인 권한을 보장하고 부여된 권한을 독립적으로 행사함으로써 경영진의 활동을 견제하고 제언하기 위한 노력에 대하여 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 감사실의 조직편제, 직무수행, 인사제도, 예산편성과 관련하여 상임감사의 독립성을 확보하고 실질적인 권한 행사를 위한 규정의 정비 등 제도적인 개선의 노력이 있었다. 특히 직무수행과 관련하여 감사관련 업무의 상임감사 전결권 확보, 기관 전산시스템 접근 권한 확보, 감사인의 근무기간 지정권 보유, 그리고 인사와 관련하여 분야별 전문가 및 감사인력 풀을 구성할 수 있는 권한의 확보는 상임감사의 독립성 확보를 위한 중요한 성과로 인정된다. 둘째, 인사 및 업무평가와 관련하여, 감사인의 독립적인 내부업적 평가 기준을 명확히 하였으며, 기관의 내부평가에서 제외하고 별도의 성과평가기준을 적용한 노력이 인정된다.
- 다만, 평가결과 다음의 영역에 대해서는 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 상임감사가 이사회, 임원회의에 참석하고 의견을 제시하는 활동, 감사인의 일상감사를 활용하여 의견을 제시하는 활동 등 경영진의 업무에 대한

경영건제 능력을 보여주는 사례가 있으나, 그 횟수와 감사인의 일상 업무에 대한 의견제시율이 다소 낮은 것으로 평가되므로, 이를 체계적으로 관리하고 환류할 수 있는 프로세스 및 실적평가시스템의 구축을 고려할 필요가 있다. 그리고 독립성 확보 차원에서 감사부서를 전문가 조직으로 육성하기 위한 차별화된 교육훈련 제도를 계획하고 운영할 필요가 있으며, 장기근무 보장으로 감사인의 독립성 강화에 효과적인 감사인 전문직위제를 도입하여 운영할 필요가 있다.

④ 기관의 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 노력 및 성과는 적절한가?

- 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 노력과 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 상임감사는 사회적 가치 실현을 위한 전담부서 신설을 제안하고 사회가치실현처와 인권경영추진부가 설립되는 데 기여함으로써 기관의 사회적 책무 준수를 위한 조직적 토대를 마련하였다. 향후 신설 부서와 감사실 간의 적극적인 협력을 통하여 기관의 사회적 가치 실현을 위한 효과적인 계획을 수립하는 동시에 사회적 책무 위험요소를 발굴하고 이를 예방하기 위한 제도적 기반을 구축하기 위해 노력해야 할 것이다. 둘째, 장애인과 지역인재의 채용인원을 대폭 확대하여 채용에 대한 기회균등을 확대하고 지역경제를 활성화하기 위해 노력한 점이 인정된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 사회적 책무 위험요인에 대한 체계적 접근과 관리가 미흡하다. 공공기관이 준수해야 하는 다양한 사회적 책무 가운데 기관의 특성과 설립목적 등을 고려할 때 우선순위가 높고 발생 가능성이 큰 사회적 책무 위험요인과 상대적으로 우선순위가 낮고 발생 가능성이 적은 사회적 책무 위험요인을 구분하여 체계화하고, 중요도가 높은 사회적 책무 분야에 우선적으로 감사자원을 배분하는 등, 사회적 책무에 대한 관리를 고도화하고 이를 감사계획에 연계하여 운영할 필요가 있다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “감사의 윤리성 및 독립성 확보” 지표에 대하여 “B⁰”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. 감사처분 이행률 100% 달성, 종합청렴도 1등급의 계량적 감사목표 아래 합리적이고 실효성 있는 감사, 투명하고 신뢰받는 감사, 깨끗하고 유능한 조직의 3대 감사방향을 설정하고 각각의 추진과제를 실행하였다. 비재무적 현안과제를 선정하면서 기관특성을 반영하여 사회적 책무와 안전재해의 내용을 추가하고 각각의 해결노력을 기울인 점이 긍정적이다. 자문위원회, LX 옴부즈퍼슨 등 외부전문가를 성과감사에 활용하는 등 내부 통제시스템 운영에 전문적이고 다양한 의견을 수렴하려고 노력한 점은 평가할 만하다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 3가지 감사방향에 대한 구체적인 실행계획이나 성과가 분명하게 드러나지 않고 있는 것으로 보인다. 감사방향에 따른 전략과제의 연차별 계량목표를 설정하고 목표달성여부를 주기적으로 점검하여 다음 연도에 반영하여 보완 발전시키는 등 실제로 조직의 내부통제 강화로 연계되기 위한 세밀한 실행체계를 수립할 필요가 있다. 직접적인 감사활동 외에 감사계획, 리스크 평가, 감사품질 평가 등 감사의 기본 프로세스별로 외부 전문가를 실질적으로 적극 활용하여 감사여건 변화에 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.

② 내부통제시스템이 효과적으로 운영되고 있으며, 성과와 개선노력은 적절한가?

- 내부통제시스템의 효과적인 운영과 성과 및 개선노력과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 갑질행위 근절을 통한 내외부 이해관계자 보호를 위하여 갑질피해신고지원센터를 신설(18.9)하였다. 'LX 플리

바젠' 제도를 도입('18.7월)하여 비위 등 자진신고 시 징계 수위를 조정할 수 있도록 하고, 적극행정면책제도를 실효적으로 운용('17년 0건 → '18년 1건)함으로써 적극적으로 일하는 분위기를 조성한 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 극히 저조한 바, 그 원인을 철저히 분석하여 이를 활성화하기 위한 조직문화의 혁신 및 관련규정 개정 등 제도개선이 요구된다. 현재 시행중인 제도 외에 외부위탁 확대나 인력, 예산 지원책 등을 모색하고 부패행위 신고자에 대한 보호 강화, 포상 조치를 널리 홍보하거나 익명신고에 대한 신뢰도 조사를 실시하는 것도 좋은 방안이 될 수 있을 것이다. 'LX 플리바젠' 제도는 적극행정을 촉진하려는 도입취지는 좋으나 실제로는 적용실적이 없는 등 활성화되지 못하고 있는 실정인 바, 감경요건을 완화하고 외부전문가로 구성된 감경심사위원회 구성, 별도의 독립된 지침 명문화 등 적극적인 대책을 강구하는 것이 바람직할 것으로 판단된다. 내부통제 강화를 위하여 관련 규정에 대한 제·개정이 활발히 이루어지고 있으나, 그 운용 효과에 대한 체계적인 관리가 부족한 것으로 보인다. 법률, 회계 전문가, 청렴 시민감사관 등을 활용하여 규정에 대한 부패영향평가를 정기적으로 실시하는 것이 바람직할 것으로 판단된다.

③ 내부감사 결과물에 대한 공유 및 피드백 활동은 적절한가?

- 내부감사결과물에 대한 공유 및 피드백 활동과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 운영처분 요구서 초안에 대한 감사인 간 상호검토(Peer Review)제도를 도입하여 적극 실시('18년 56건)함으로써 감사의 신뢰성을 높여 나가기 위해 노력한 점이 긍정적이다. 학습동아리 감사 나누미 활동을 강화('17년 3회 → '18년 9회)하였으며, 내부 직원 감사 체감지수 파악과 감사활동 개선사항 도출에 대한 설문조사를 실시한 점은 평가할 만하다.
- 다만, 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다.

채용비리, 성희롱 등 사회적 문제가 된 주요 이슈나 최근 수년간의 주요 감사 중 반복적으로 지적되는 사례에 대해서는 외부 자문이나 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.

④ 방만경영 예방, 적발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 방만경영의 예방, 적발을 위한 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 공공기관의 사회적 책무 이행과 공공성 강화를 요구하는 대내외 환경 변화를 반영하여 방만경영을 재정의하고, 이를 바탕으로 위험요소를 현행화하는 등 방만경영 예방과 적발을 위한 관리체계를 정비하였다. 아울러 방만경영 예방 활동의 효과성 제고를 위한 노력을 체계적으로 전개하였다. 먼저, 방만경영 예방을 위한 핵심 위험요소 모니터링 대상을 전년 대비 확대(14 → 33개)하였고, 이들에 대해서는 기존의 체크리스트 활용 사전점검에 더해 실지감사를 병행 실시하는 등 방만경영 예방을 위한 핵심 위험요소 모니터링을 전년 대비 강화하였다. 또한 ‘예방 중심 스마트 감사’ 구현을 위해 예방감사 상시모니터링 체크리스트를 확대 운영(45 → 78개)하였고, 이를 통해 예방실적이 향상되는 성과(14 → 61건)를 거두었다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 방만경영 재정의 및 위험요소 재분류 결과를 방만경영 예방 및 감사 활동 체크리스트에 보다 체계적으로 반영하는 노력이 요구된다. 가령 ‘사회적 책무’를 새로운 위험요소로 식별하였으나 이와 관련한 체크리스트를 개발하여 상시모니터링 시스템에 반영한 실적은 부재한 것이 현실이다. 아울러 방만경영 예방 체크리스트의 구성과 운영에 있어서도 개선의 여지가 상당한 것으로 판단된다. 방만경영 예방 체크리스트 확대에도 불구하고 여전히 그 적용범위가 제한적이며, 그 내용과 형식도 개선의 여지가 상당하다. 또한 자가점검 체크리스트가 e-감사시스템에 탑재되어 운영되고 있지 아니한 현실을 고려할 때 이에 대

한 적절한 조치도 요구된다. 한편 방만경영 예방과 적발에 관한 성과지표를 보다 명확히 수립·관리할 필요성이 제기된다. 내부감사 전략체계상의 방만경영 관련 성과지표와 내부통제 기능강화 전략체계상의 방만경영 관련 성과지표가 일치하지 않아 혼란을 일으킬 우려가 존재하며, 이와 관련하여 지표 간 우선순위와 위계관계를 명확히 할 필요가 있다.

- 이상의 결과를 종합하여 볼 때 “내부통제 기능강화” 지표에 대하여 “B⁰”로 평가한다.

47. 한국농수산물유통공사

❖ 평가결과요약

평가범주	평가지표	가중치		등급
		비계량	계량	
감사역량	감사의 전문성 확보	25		A ⁰
	감사의 윤리성 및 독립성 확보	25		B ⁺
	소 계	50		
직무수행성과	내부통제 기능강화	20		B ⁰
	내부감사 운영성과 및 사후관리의 적정성 (감사원 자체감사활동 심사결과 반영)		25	20.93
	기관의 청렴도 (국민권익위원회의 청렴도 측정결과 반영)		5	3등급
	소 계	20	30	
전체 합계		70	30	

1. 감사의 전문성 확보

① 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 노력 및 성과와 관련하여 상임감사의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 상임감사는 사업 현안을 파악하기 위한 주기적인 모니터링을 실시함으로써 기관의 현안을 정례적으로 점검하여 채용승진과 예산평가제도에 대한 감사를 시행하고 부서 내 자율제도 개선과제를 발굴하도록 하는 등 위험요인을 사전에 차단하기 위하여 노력한 점이 인정된다. 둘째, 상임감사는 감사자문위원회의 구성을 대폭 개편하고 자문위원의 전문분야를 감사, 계약, 행정, 법률 분야로 다원화하여 감사업무에 대한 실질적 활용도를 확대한 점은 긍정적으로 평가된다. 그 결과 사이버거래소 운영 특정감사 처분에 대해 징계위를 구성하여 심의하고, 감사원의 적극행정 면책사례 인정을 위한 면책기준을 보완하였으며, 19년 감사계획에 안전관리 감사를 반영하는 등 감사제언 비율을 확대하는 성과를 도출하였다. 셋째, 상임감사는 내부품질평가를 시행하여 기관의 취약 분야, 위험관리 방식, 감사 현장 부재 등의 개선점을 도출하여 제도개선으로 연계하였다. 특히 감사의 전문성을 보완하기 위하여 IT 전문가를 감사 인력으로 충원하였다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 상임감사는 감사 전문교육을 이수하고 최고 내부감사사 자격증을 취득하여 감사의 전문성을 향상하기 위하여 노력한 점은 인정되나, 상임감사의 역량을 진단하고 결과를 전문성 강화 계획에 연계하는 체계적 맞춤형 교육은 이루어지지 못하였다. 감사철학과 방향을 반영한 역량진단모형을 구축하여 상임감사의 보유역량과 취약역량을 파악하고, 그 결과를 바탕으로 체계적인 교육계획을 수립·이수하는 등 전문성 강화 노력을 보다 체계적으로 전개해야 할 것이다.

② 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사실의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사실의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 기관은 감사인에 대한 개인성과평가(MBO)를 실시하고 개인 성과평가는 성과급과 연봉평가에 반영하여 감사의 효과성을 높이기 위해 노력하였다. 조직 성과평가는 상임감사 평가, 청렴도평가, 감사원심사평가, 부패방지시책평가 결과를 적용하고, 개인 MBO 평가는 직상급자와 협의하여 개인 지표를 5개 이내 범위에서 설정하도록 구성하였다. 둘째, 기관은 수감직원을 대상으로 심층 인터뷰를 시행하고 정책 이슈 변화에 따라 조사항목을 조정하는 방식으로 감사만족도 조사방법을 개선하여 감사 결과에 대한 의견을 객관적이고 효과적으로 파악하기 위하여 노력한 점이 인정된다. 조사 결과를 적극행정 면책사례 확대, 모범사례 차별적 포상 등 감사업무에 적극적으로 환류하였다. 셋째, 기관은 기존에 연차별로 이루어지던 감사인 교육을 개편하여 감사인별 역량 수준에 따른 맞춤형 역량개발 프로그램으로 고도화한 점이 인정된다. 외부전문가 컨설팅을 통해 역량진단 툴을 개발하고, 자가평가와 타인평가 결과를 활용하여 절대 취약 및 우선 관리 항목에 대해서는 맞춤형 교육을 보강하는 방식으로 감사인의 역량을 강화하기 위하여 노력하였다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 교육 이수율, 현장점검률, 외부전문가 활용 횟수 등의 투입지표 위주로 구성된 성과지표는 감사와 감사실의 전문성을 파악하는 데에는 한계가 있으며 감사 전문성 만족도는 객관식 위주의 감사만족도 설문조사 문항에 기초하고 있어 정확한 성과정보를 파악하기 어렵다. 감사 전문성을 객관적으로 파악할 수 있는 성과지표를 발굴하고 성과를 분석하여 인적자원관리 전략과 감사제도 개선에 적극적으로 환류하려는 노력이 필요하다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “감사의 전문성 확보” 지표에 대하여 “A⁰”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 상임감사 및 감사부서의 다음과 같은 성과를 긍정적으로 평가한다. 첫째, 상임감사는 내부적으로 청렴계약을 이행하고, 대외적으로 청렴협약을 체결함으로써 윤리기준 준수를 위한 환경을 마련하였다. 그리고 지사직원에 대한 청렴특강 실시, 농식품업체와의 현장미팅 등을 통한 이해관계자와의 청렴공감대 형성 노력 등 기관의 청렴정책 전파를 위한 적극적인 대외활동 실적이 인정된다. 특히 빚가람청렴문화제 개최를 통하여 기관의 윤리기준과 청렴문화를 지역사회로 확산하려는 노력이 긍정적으로 평가된다. 둘째, 감사인에 대한 엄격한 복무관리 규정의 제정을 통해 감사인 윤리성 향상 시스템을 운영하였다. 특히 상임감사가 감사현장을 직접 방문하여 감사인의 윤리성을 점검하고, 매월 상임감사가 주관하는 청렴미팅을 통하여 윤리관련 문제점을 공유하고 해결책을 제시하며, 비위행위에 대해서는 인사규정보다 높은 엄중 제재기준을 도입한 노력이 긍정적으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음의 영역에 대해서는 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 윤리기준 준수와 확대를 위한 상임감사의 사회공헌 활동이 특정 기간에 일회성으로 이루어지는 것이 대부분으로 실질적인 사회적 가치 실현을 위한 활동으로 연계되지는 못한 것으로 평가된다. 사회적 가치실현 활동이 상임감사의 성실한 지역봉사 수준을 넘어서 취약계층 보호를 위한 나눔·지원 활동, 지역자치단체의 사회적 가치실현 활동과 연계를 통한 협업 등으로 확대될 수 있도록 추가적인 노력이 필요하다. 그리고 기관의 윤리기준을 내재화하기 위하여 전략적인 관점에서 직급별, 부서별 차별화 있는 교육훈련 제도를 제언할 필요가 있다. 특히 상대적으로 윤리성과 독립성 위협요인에 많이 노출되어 있는 해외 근무 조직에 대해서는 별도 교육시스템과 감시시스템을 확대할 필요가 있다.

② 윤리경영 지원을 위한 감사의 활동과 노력 및 성과는 적절한가?

- 경영진과 감사부서의 협업 추진체계의 구축과 현장경영과 내부소통을 통한 청렴문화 확산 주도, 윤리규정의 정비와 청렴·반부패 교육강화 등 윤리경영 지원을 위한 노력에 대하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 윤리경영을 위한 전략의 수립과 추진 활동 과제의 설정이 이행 가능한 수준에서 체계적으로 구성되었으며, 상임감사의 역할과 경영진의 역할을 명확히 하여, 협력과 견제가 균형을 이룰 수 있는 제도적 기반을 마련한 점이 인정된다. 특히 임직원 윤리의식 강화 및 청렴실천 참여 동기부여를 위한 인센티브를 확대하여 윤리경영 활동에 전직원의 자발적 참여를 유도한 성과가 인정된다. 둘째, 윤리경영의 실효성 제고를 위한 관련 규정의 주기적 검토 및 개선의 노력이 있었으며, 국제기준에 부합하는 윤리경영 추진체계 정비로 ISO 37001 인증을 획득하는 성과가 있었다. 특히 내외부 전문가를 활용하여 PDCA(Plan-Do-Check-Act)관점에서 부패방지 경영체계 점검을 시행한 노력이 긍정적으로 평가된다. 그리고 부패발생 차단·윤리경영 내재화와 관련하여, 신고자 보호 및 익명신고 인지도 확대를 위한 노력과 익명신고제도 개선 실적이 인정된다.
- 다만, 평가결과 다음의 영역에 대해서는 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 윤리경영지원을 위한 자문조직에 외부전문가의 참여를 확대하여 환류절차를 강화함으로써, 기관이 수행하는 윤리경영의 객관성과 신뢰성을 높이기 위한 노력이 필요하다. 그리고 사업적 이해관계를 갖는 조직이나 단체에 대한 선제적인 윤리성, 청렴도 평가를 의무적으로 실시하거나 조회·검토하는 내부 프로세스를 구비하는 등, 예상하지 못하는 윤리성 및 독립성 관련 외부 위협요인을 사전에 방어하기 위한 노력이 필요하다.

③ 감사의 독립성 확보노력은 적절한가?

- 감사의 실질적인 권한을 보장하고 부여된 권한을 독립적으로 행사함으로써 경영진의 활동을 견제하고 제언하기 위한 노력에 대하여 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 국제내부감사기준(IPPF)에서 정하고 있는 조직, 인사, 성과평가, 예

산, 노사, 교육, 권한 등 7가지 항목에 대하여 상임감사와 감사실의 독립성 평가지표를 수립하여 운영하고 있으며, 독립성 확보를 위하여 요구되는 사항들을 규정에 반영하는 등 제도 개선의 성과가 있었다. 특히 감사현장의 수립, 독립성 수준에 대한 진단, 감사저항 대응방안의 구비, 상임감사 이해상충 등 감사기능 저하에 대한 대응절차를 구비한 점이 중요한 성과로 인정된다. 둘째, 상임감사의 감사인에 대한 인사 및 업무평가를 경영진으로부터 분리함으로써 실질적인 독립성 확보의 기반을 마련하였다. 특히 감사인에 대한 인사고과에서 가산점을 적용함으로써 감사인의 업무수행 의욕을 높이고, 실질적인 독립성 확보를 가능하게 한 점이 인정된다.

- 다만, 평가결과 다음의 영역에 대해서는 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 상임감사가 이사회, 임원회의에 참석하고 의견을 제시하는 활동, 감사인의 일상감사를 활용하여 의견을 제시하는 활동 등 경영진의 업무에 대한 경영견제 능력을 보여주는 사례가 있으나, 이를 보다 확대하고 체계적으로 관리하고 환류할 수 있는 프로세스 및 실적평가시스템의 구축을 고려할 필요가 있다. 그리고 상임감사의 독립성 유지와 독립적인 감사활동에 대한 지속적인 내·외부 모니터링과 환류를 보다 확대하여 객관성과 신뢰성을 제고하는 추가적인 노력을 고려할 필요가 있다.

④ 기관의 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 노력 및 성과는 적절한가?

- 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 노력과 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 위험의 영향력, 발생가능성을 바탕으로 사회적 책무 우선순위를 수립하고 분야별 중점관리 과제를 도출함으로써 사회적 책무 위반을 예방하기 위한 체계적인 감사전략을 수립한 점이 긍정적으로 평가된다. 이를 통해 채용비리, 고용차별, 불공정거래, 안전법규, 회계부정, 양성평등 분야의 순서대로 우선순위를 설정하고, 해당 분야의 내부통제 시스템을 강화하는 동시에 관련 제도를 개선하였다. 특히 기관의 업무영역을 고려하여 시설안전 및 식품안전 분야 리스크 사전관리를 통해 안전관리감독 체계를 개선하고 지능형입찰관제시스템을 도입하였다. 둘째, 채용과정에 외부위원의 참여를 의무화하

고, 비정규직의 정규직 전환 관련 채용비리 방지를 위한 전환평가 체계를 고도화하여 채용비리와 관련된 사회적 책무 위반 요소를 예방하기 위한 다각적인 노력을 기울인 점이 인정된다. 셋째, 농식품 수출업체 대상 보조금에 대한 중복수혜 가능성이 있다는 리스크를 파악하고, 수출바우처사업에 대한 제도개선과제를 도출하여 내부 지원사업 간 중복요소를 제거함과 동시에 공동운영위원회를 통한 기관 간 중복 점검을 수행함으로써 보조금 중복수혜를 방지할 수 있도록 제도를 개선하였다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 불공정거래 분야에서 파악된 협력업체의 불공정행위 가능성을 예방하는 조치로 불공정행위 금지조항을 신설하고 공사감독관에 대한 청렴 교육을 시행하는 등 예방적 조치가 실효성 있는 제도 개선으로 연계되지 못하고 있는 점은 개선의 여지가 있다. 금지조항 신설과 교육 이외에도 불공정거래의 가능성을 내포한 제도적 문제점을 파악하여 해결할 필요가 있다.
- 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. 환경변화 및 감사철학을 반영해서 전문 감사, 예방 감사, 성과 감사, 공정 감사의 4대 감사 핵심가치를 설정하고 각각의 전략과제와 현안과제를 추진하였다. 채용투명성, 안전 등 사회적 가치를 반영한 중장기 현안 과제를 선정하여 일상감사 및 규정 정비 등 관련 제도개선을 추진한 점이 긍정적이다. 정책자금 지원 내역 및 사업의무 이행여부를 점검하는 등 재무건전성을 강화하는 노력을 기울인 결과, 전년 대비 20억 원 증가한 32억 원의

재무성과를 달성한 점은 평가할 만하다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 4가지 감사 핵심가치에 대한 구체적인 실행계획이나 성과가 분명하게 드러나지 않고 있는 것으로 보인다. 감사 핵심가치에 따른 전략과제의 연차별 계량목표를 설정하고 목표달성여부를 주기적으로 점검하여 다음 연도에 반영하여 보완 발전시키는 등 실제로 조직의 내부통제 강화로 연계되기 위한 세밀한 실행체계를 수립할 필요가 있다. 감사자문위원회의 수시 자문 등 외부 전문가를 일부 활용하고 있으나 다른 기관에 비해 충분하지 않은 것으로 보인다. 감사계획, 리스크 평가, 감사품질 평가 등 감사의 기본 프로세스별로 외부 전문가를 더욱 적극 활용하여 감사여건 변화에 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.

② 내부통제시스템이 효과적으로 운영되고 있으며, 성과와 개선노력은 적절한가?

- 내부 통제시스템의 효과적인 운영과 성과 및 개선노력과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 해외지사의 5천만 원을 초과하는 계약의 일상감사 의무화(53회 실시) 등 부패발생 가능분야에 대한 개선으로 비리발생 봉쇄노력을 기울였다. 적극행정면책제도를 적극 운용하여 화훼사업센터 거래 의무액 미달 매수인의 관리에 실제 적용한 점이 긍정적이다. 감사현장 제정으로 감사 목적과 권한, 책임을 명확히 한 것은 평가할 만하다.
- 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 공익제보가 저조한 실정인바, 그 원인을 철저히 분석하여 이를 활성화하기 위한 조직문화의 혁신 및 관련규정 개정 등 제도개선이 요구된다. 현재 시행중인 제도 외에 외부위탁 확대나 인력, 예산 지원책 등을 모색하고 부패행위 신고자에 대한 보호 강

화, 포상 조치를 널리 홍보하거나 익명 모의신고 훈련, 익명신고에 대한 신뢰도 조사를 실시하는 것도 좋은 방안이 될 수 있을 것이다. 예방적 내부통제를 중시하고 있으나, 현장 중심의 감사를 강화하다 보니 직원들의 신청에 의한 자발적인 컨설팅 감사가 다소 부족한 것으로 보인다. 내부통제 강화를 위하여 관련 규정에 대한 제·개정이 활발히 이루어지고 있으나, 그 운용 효과에 대한 체계적인 관리가 부족한 것으로 보인다. 법률, 회계 전문가, 청렴 시민감사관 등을 활용하여 규정에 대한 부패영향평가를 정기적으로 실시하는 것이 바람직할 것으로 판단된다.

③ 내부감사 결과물에 대한 공유 및 피드백 활동은 적절한가?

- 내부감사결과물에 대한 공유 및 피드백 활동과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 화훼사업센터 관리비 시스템 등의 반복 지적 분야에 대한 전산시스템 도입 및 개편으로 지적사항 재발방지 노력을 기울였다. ‘함뚝계’ (함께 똑바로 나아가는 계약학습 조직)를 통해 감사·계약·법무부서 담당자와의 지식공유 및 위험요인 토론을 활성화한 점이 긍정적이다.
- 다만, 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 다른 기관에서 시행하고 있는 ‘내부변호인제도’를 활성화하여 피감사인 입장을 대변하는 집행부서 의견진술기회를 제공함으로써 감사 수용성 증대 노력을 기울일 필요가 있다. 채용비리 등 사회적 문제가 된 주요 이슈나 최근 수년간의 주요 감사 중 반복적으로 지적되는 사례에 대해서도 외부 자문이나 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.

④ 방만경영 예방, 적발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 방만경영의 예방, 적발을 위한 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를

인정한다. 방만경영 예방 체크리스트를 전년 대비 확대하고 분야별 담당자를 지정하는 등 체크리스트를 활용한 자가점검의 실효성 제고 노력을 체계적으로 전개하였다. 해외지사 등 자체감사 지적사항이 빈번한 주요사업 분야에 대해 전산 시스템을 도입 또는 개편하였고, 이러한 전략적 접근을 통해 방만경영 유사사례가 재발하지 않는 성과를 거두었다. 또한, 예산집행의 적정성에 대한 일상감사를 강화하여 방만 예방 일상감사 재무성과가 향상(117 → 439백만 원)되는 실적을 거두었다. 한편, 신입사원·계약·회계·해외 등 취약분야별 교재를 개발·활용하는 등 방만경영 재발방지를 위한 맞춤형 교육을 전년 대비 강화하였다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 방만경영 예방과 적발을 위한 관리체계 고도화 노력과 관련하여 일부 개선의 여지가 존재한다. 우선 기관특성을 체계적으로 반영한 방만경영 정의가 필요하다. 아울러 방만경영 예방 및 감사활동 체크리스트 개선이 필요하다. 위험도, 발생가능성 정도, 영향도 등 위험요소별 기본정보가 누락되어 있는 사례가 상당수 존재한다. 이러한 기본정보를 모든 위험요소들에 대해 제공함으로써 체크리스트의 사용자 친화성을 제고할 필요가 있다. 한편 방만경영 관련 성과지표의 명확화가 요구된다. 방만경영 예방과 적발을 위한 전략체계에 제시된 성과지표와 내부통제 기능강화 체계상의 성과지표가 일치하지 않아 성과관리상 혼란을 일으킬 여지가 존재한다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때 “내부통제 기능강화” 지표에 대하여 “B⁰”로 평가한다.

48. 한국농어촌공사

❖ 평가결과요약

평가범주	평가지표	가중치		등급
		비계량	계량	
감사역량	감사의 전문성 확보	25		B ⁺
	감사의 윤리성 및 독립성 확보	25		B ⁰
	소 계	50		
직무수행성과	내부통제 기능강화	20		C
	내부감사 운영성과 및 사후관리의 적정성 (감사원 자체감사활동 심사결과 반영)		25	19.96
	기관의 청렴도 (국민권익위원회의 청렴도 측정결과 반영)		5	3등급
	소 계	20	30	
전체 합계		70	30	

1. 감사의 전문성 확보

① 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 노력 및 성과와 관련하여 상임감사의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 상임감사는 역량 자가진단 분석 결과를 바탕으로 감사직무와 공사업무 분야로 구분하여 전문성향상 프로그램을 수립하고, 관련 교육과 기관 업무 교육을 통해 노력한 점은 긍정적으로 평가된다. 둘째, 상임감사는 감사직무와 공사업무에 대한 학습을 기초로 “공정하고 정의로운 사회적 가치 실현을 선도하는 청렴 리더”라는 감사 비전을 수립하고 중장기 감사전략을 재정립하는 성과를 도출하였다. 셋째, 상임감사는 KRC개혁위원회를 제안하여 공사 내 불합리한 관행을 다수 개선하는 성과를 거둔 점이 인정된다. KRC개혁위원회는 외부자문위원회를 '18년에 한해 확대 운영한 것으로 다양한 분야에 걸친 자문 의견을 실제 제도 개선과 감사에 활용하였다. 넷째, 보직자에 대한 근태 리포트 및 출장비 수령 내역 등의 패턴을 IT 자료를 통해 분석하여 테마형 공직기강 감찰 활동을 추진하였고, 이를 통해 적발사례를 공유하는 동시에 병가 및 외출 관련 규정을 개정하는 등의 제도 개선 성과를 도출하였다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 상임감사는 현행 투입지표 위주로 구성된 성과지표를 개선하여 성과평가체계를 고도화해야 할 것이다. 교육시간, 자격증 보유 수, 감사 인력 확보 등의 성과지표는 감사와 감사실의 전문성을 파악하는 데에는 한계가 있다. 감사와 감사실의 전문성을 객관적으로 파악할 수 있는 성과지표를 발굴하고 성과를 분석하여 인적자원관리 전략과 감사제도 개선에 적극적으로 환류하려는 노력이 필요하다. 둘째, 감사 수행 전문성 만족도 지수는 객관식 위주의 감사만족도 설문 조사 문항에 기초하고 있어 정확한 정보를 심층적으로 파악하기 어렵다. 감사만족도 조사를 연간 1회 실시하는 객관식 위주 감사만족도와 감사 종료 이후 수감부서를 대상으로 실시하는 심층 인터뷰로 구분하여 운용함으로써 감사만족도에 대한 정보를 충분히 취득하고, 이를 통해 도출한 개선사항을 적극적

으로 환류해야 할 것이다.

② 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사실의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사실의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 기관은 경력단계별 맞춤형 교육을 시행하여 감사인의 전문역량을 강화하기 위해 노력한 점이 인정된다. 향후 감사 목표와 방향에 부합하는 역량진단을 통해 감사인에게 필요한 핵심 취약역량을 파악하고 교육프로그램에 연계하는 방식으로 인적자원관리를 고도화할 필요가 있다. 둘째, 내부 학습조직 운영을 활성화하여 감사업무의 전문성을 강화한 점이 인정된다. 학습조직은 중장기 감사전략과 연간 감사계획 수립 및 부정위험진단평가 등 계획수립 단계에 참여하고, 성과감사 주제 9개를 발굴하여 연간감사계획에 반영하였으며 사전컨설팅 등 새로운 감사 방향에 대한 학습을 통해 이해도를 제고하였다. 그 결과 감사원 주관 우수 자체감사사항 콘테스트 최우수상과 우수직원상을 수상한 점은 성과로 인정된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 기관은 감사의 품질을 제고하기 위하여 다각적이고 체계적인 노력을 기울일 필요가 있다. 감사품질경진대회 등 감사의 전문성을 강화하기 위한 효과적인 유인제도를 활성화하며, 감사변호인제도를 도입하여 감사의 수용성을 높이는 등, 감사제도의 지속적인 개선을 통하여 감사 프로세스의 고객 지향성을 강화해야 할 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 상임감사 및 감사부서의 다음과 같은 성과를 긍정적으로 평가한다. 첫째, 상임감사가 솔선수범하여 감사 착수 이전과 감사업무 수행 이후 감사인과 피감사인과의 소통을 통해 윤리기준의 중요성을 강조하고 공공부문의 윤리 수준에 맞는 윤리의식 향상을 위한 활동이 있었다. 특히 부서별 반부패청렴계획보고 및 현안 공유를 위한 부서장 회의를 통해 소통과 공유를 확대하고, 경영진 및 노동조합과 상시 교류를 통해 청렴 조직문화 확산을 위한 메시지를 지속적으로 전파한 성과가 인정된다. 둘째, 상임감사는 감사 중 위반사항 익명신고의 운영, 감사 후 감사수행 상시만족도 조사와 감사인 윤리성·공정성 진단 프로그램의 운영을 기반으로 하는 감사인의 엄격한 복무관리 강화 노력이 있었다. 특히 감사기간 중 상임감사 승인으로 비공개 감찰을 시행하고 피감사인에 대한 심층인터뷰를 진행하고, 해당 결과에 대하여 개별적인 환류를 시행한 성과가 인정된다.
- 다만, 평가결과 다음의 영역에 대해서는 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 윤리기준의 준수를 위한 대외적인 활동으로 사회공헌활동이 다소 미흡한 것으로 평가되었다. 지역사회를 기반으로 일회성이 아닌 지속 가능한 수준의 실천 활동을 추진하여 궁극적으로 사회적 가치 실현과 연계하는 노력이 필요하다. 그리고 윤리기준을 조직 전체에 확산하고 내재화시키기 위하여 전략적인 관점에서, 전사수준의 교육훈련 제도를 제언할 필요가 있다. 특히 기관과 이해관계가 있는 사업자들에게도 소통을 통한 적절한 교육훈련을 수행하고, 각각에 대한 윤리성을 평가하고 환류하는 프로세스를 운영하는 것이 필요하다.

② 윤리경영 지원을 위한 감사의 활동과 노력 및 성과는 적절한가?

- 경영진과 감사부서의 협업 추진체계의 구축과 현장경영과 내부소통을 통한 청렴문화 확산 주도, 윤리규정의 정비와 청렴·반부패 교육강화 등 윤리경영 지원

을 위한 노력에 대하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 윤리경영 지원을 위하여 업무관련 부서와 협력체계를 구축하여 기관의 윤리경영 향상방안을 모색한 노력이 인정된다. 특히 관행 개선 등을 위한 감사-CEO 협업체인 KRC개혁위원회를 구성하여 운영하였고, 일하는 조직문화 정착을 위해 감사실-윤리부서 간 유기적 협조체제를 구축하였으며, 부패분야 집중 감사와 공직감찰 활동 강화로 윤리경영 지원의 효과적인 기반을 마련한 성과가 인정된다. 부패분야 집중감사와 공직감찰 활동과 관련하여 IT를 활용한 데이터 분석을 통해 위험인자를 발굴한 성과가 긍정적으로 평가된다. 둘째, 제도적인 측면에서 부패영향평가제도의 운영, 자진신고제도의 강화, 감사사전제보제도의 운영 등을 통해 부패방지 자율시행과제를 발굴하여 지원한 성과가 인정된다. 특히 감사 사전제보와 관련하여 연간감사계획을 사전에 안내하고, 이해관계자로부터 위법 부당행위·소극적 업무처리에 대한 제보를 받아 감사에 활용한 성과는 긍정적으로 평가된다.

- 다만, 평가결과 다음의 영역에 대해서는 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 윤리경영 지원조직의 활용과 관련하여 외부 전문가 활용의 확대를 고려할 필요가 있다. 윤리경영 추진과제에 대한 개별 성과지표를 설정하고, 외부 전문가 등에 의한 객관적인 평가와 환류를 강화하여 기관이 수행하는 윤리경영의 객관성과 신뢰성을 높이기 위한 노력이 필요하다. 또한 윤리경영지원을 위한 상임감사의 노력에 대한 평가와 환류를 통하여 상임감사와 감사실의 실질적인 성과를 측정하는 프로세스의 보완이 필요하다.

③ 감사의 독립성 확보노력은 적절한가?

- 감사의 실질적인 권한을 보장하고 부여된 권한을 독립적으로 행사함으로써 경영진의 활동을 견제하고 제언하기 위한 노력에 대하여 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 상임감사의 독립성 확보와 관련하여 타 임원과 달리 기관장과의 경영계약에서 제외하는 등 기관장과 동일한 수준의 권한을 정의하여 독립적인 감사업무 수행을 위한 제도적 기반을 마련하였다. 특히 직무수행과 관련하여 감사 관련 업무의 상임감사 전결권 확보, IT를 활용한 인사·계약·회계 등 모든 정보

시스템의 접근 권한 확보 등은 중요한 성과로 인정된다. 둘째, 인사 및 업무평가와 관련하여, 감사인 근무평정기준을 별도로 적용하고, 독립된 자체 성과평가 제도를 운영하였으며, 감사활동에 필요한 예산편성과 외부 위탁교육에 대한 감사인 우대조항의 신설, 감사관련 규정을 감사실 자체적으로 제·개정이 가능하도록 한 노력이 성과로 인정된다.

- 다만, 평가결과 다음의 영역에 대해서는 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 상임감사가 이사회, 임원회의에 참석하고 의견을 제시하는 활동, 감사인의 일상감사를 활용하여 의견을 제시하는 활동 등 경영진의 업무에 대한 경영견제 능력을 보여주는 사례가 있으나, 그 횟수와 감사인의 일상 업무에 대한 의견제시율이 다소 낮은 것으로 평가되므로, 이를 체계적으로 관리하고 환류할 수 있는 프로세스 및 실적평가시스템의 구축을 고려할 필요가 있다. 그리고 독립성 확보 차원에서 감사부서를 전문가 조직으로 육성하기 위한 차별화된 교육훈련 제도를 계획하고 운영할 필요가 있으며, 장기근무 보장으로 감사인의 독립성 강화에 효과적인 감사인 전문직위제를 도입하여 운영할 필요가 있다.

④ 기관의 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 노력 및 성과는 적절한가?

- 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 노력과 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 채용비리, 최저임금 미준수, 고용차별 등 8개 분야에 대한 비정기 점검 결과를 바탕으로 사회적 책무 위반에 대한 점검 활동 강화계획을 차년도 성과감사에 반영한 점은 긍정적으로 평가된다. 감사자원을 사회적 책무 위반 점검에 배분함으로써 사회적 책무 위반을 사전적으로 예방함과 동시에 관련 행위 적발을 제도 개선으로 연계하는 노력을 지속적으로 기울여야 할 것이다. 둘째, 기관의 업무 특성을 고려하여 안전 관련 감사를 집중적으로 실시한 점은 긍정적으로 평가된다. 안전환경 법규위반 점검을 위한 종합감사와 성과감사를 실시하였으며, 안전관리 전담조직을 신설하고 전담 직원을 확대 배치하는 동시에 부서 내부평가에 포함된 안전점검 평가결과의 변별력을 강화하는 등 공사의 재해율을 낮추기 위하여 노력하였다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 사회적 책무 위험요인에 대한 체계적 접근과 관리가 미흡하다. 공공기관이 준수해야 하는 다양한 사회적 책무 가운데 기관의 특성과 설립목적 을 고려할 때 우선순위가 높고 발생 가능성이 큰 사회적 책무 위험요인과 상대적으로 우선순위가 낮고 발생 가능성이 적은 사회적 책무 위험요인을 구분하여 체계화하고, 중요도가 높은 사회적 책무 분야에 우선적으로 감사자원을 배분하는 등, 사회적 책무에 대한 관리를 고도화하고 이를 감사계획에 연계하여 운영할 필요가 있다. 둘째, 양성평등 개선을 위한 노력이 성희롱 관련 처벌 개정 등 수동적인 측면에 머물러 있어 적극적인 양성평등 확대를 위한 제도적 개선이 미흡하다. 여성 인력의 육성을 통한 여성 관리자 비율 확대, 일·가정 양립을 위한 제도적 기반 마련 등 공공기관이 기여할 수 있는 양성평등 확대 방안을 발굴하고 제도화할 필요가 있다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “감사의 윤리성 및 독립성 확보” 지표에 대하여 “B⁰”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. 국정과제 이행지원 및 부정위험 진단결과를 반영하여 생산적 견제활동 강화, 사회적 가치 실현 도모, 전사적 청렴윤리 내재화, 대내외 위상강화 노력의 4대 감사전략방향을 설정하고 그에 상응한 12개 실행과제를 추진하였다. 부정위험 진단분석을 토대로 위험요인 해소를 위한 사전 컨설팅감사 등 6단계 내부통제체계를 운영한 점이 긍정적이다. 청렴계약 실천을 위한 수의계약 운영방안 개선을 통해 수의계약 시 퇴직자 영입확인서를 필수적으로 징구하는 절차를 신설하여 퇴직자에 대한 통제를 강화한 점은 평가할 만하다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 4가지 감사방향에 대한 구체적인 실행계획이나 성과가 분명하게 드러나지 않고 있는 것으로 보인다. 감사방향에 따른 전략과제의 연차별 계량목표를 설정하고 목표달성 여부를 주기적으로 점검하여 다음 연도에 반영하여 보완 발전시키는 등 실제로 조직의 내부통제 강화로 연계되기 위한 세밀한 실행체계를 수립할 필요가 있다. 보다 꼼꼼하게 내부통제제도가 잘 운영되고 있는지 점검하고 모니터링하여 지속가능한 감사체계가 구축되도록 적극적인 노력을 기울일 필요가 있다고 판단된다. 감사 프로세스별로 외부전문가 등 외부의 다양한 의견을 폭넓게 수렴하는 등 실질적이고 개방적인 감사체계를 구축하기 위해 더욱 노력할 필요가 있다. 리스크 분석이나 중장기 위험대비 현안과제 선정, 3중 방어선 모델 구축 등 내부통제 시스템의 설계·운용·개선 전반에 있어서 내부 직원뿐 아니라 청렴옴부즈만 등 관련 외부 전문가를 활용하거나, 교차감사 등 타 기관과의 정보교류를 통해 외부의 시각을 충분히 반영할 필요가 있다.

② 내부통제시스템이 효과적으로 운영되고 있으며, 성과와 개선노력은 적절한가?

- 내부 통제시스템의 효과적인 운영과 성과 및 개선노력과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 공사 주력 업무분야인 설계·시공 분야의 최근 3개년 간의 전 사업 분석을 통한 체크리스트를 작성하였다. 취약분야인 설계변경 과정의 예산낭비 요인 일제 점검 등 중장기 재무위험 대비 현안 개선을 위한 모니터링 및 일상감사, 종합감사로 예산 절감(3,919백만 원) 효과를 거둔 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 공익제보는 저조한 실정인 바, 그 원인을 철저히 분석하여 이를 활성화하기 위한 조직문화의 혁신 및 관련규정 개정 등 제도개선이 요구된다. 현재 시행중인 제도 외에 외부위탁 확대나 인력, 예산 지원책 등을 모색하고 부패행위 신고자에 대한 보호 강화, 포상 조치를 널리 홍보하거나 익명 모의신고 훈련, 익명신고에 대한 신뢰도 조사를 실시하는 것도 좋은 방안이 될 수 있을 것이다. 예방적 내부통제를 증시

하고 있으나, 현장 중심의 감사를 강화하다 보니 직원들의 신청에 의한 자발적인 컨설팅 감사가 다소 부족한 것으로 보인다. 적극행정의 면책범위를 확대하고 책임감경제도의 도입, 외부전문가로 구성된 면책심사위원회 구성, 별도의 독립된 지침 명문화 등 적극적인 대책을 강구하는 것이 바람직할 것으로 판단된다. 내부통제 강화를 위하여 관련 규정에 대한 제·개정이 활발히 이루어지고 있으나, 그 운용 효과에 대한 체계적인 관리가 부족한 것으로 보인다. 법률, 회계 전문가, 청렴 시민감사관 등을 활용하여 규정에 대한 부패영향평가를 정기적으로 실시하는 것이 바람직할 것으로 판단된다.

③ 내부감사 결과물에 대한 공유 및 피드백 활동은 적절한가?

- 내부감사결과물에 대한 공유 및 피드백 활동과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 단계별로 빈번히 발생하는 설계변경 요인을 정리하여 업무담당자들이 알기 쉽게 ‘업무추진 시 유의사항’으로 전 부서에 배포하였다. 건설현장 재해율 저감방안 마련을 위한 간담회를 실시하여 안전관리 세부매뉴얼을 제작하고 전담조직을 신설하도록 한 점이 긍정적이다.
- 다만, 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 다른 기관에서 시행하고 있는 ‘내부변호인제도’를 활성화하여 피감사인 입장을 대변하는 집행부서 의견진술기회를 제공함으로써 감사 수용성 증대 노력을 기울일 필요가 있다. 사회적 문제가 된 주요 이슈나 설계변경의 과다항목 계상 등 최근 수년간의 주요 감사 중 반복적으로 지적되는 사례에 대해서도 외부 자문이나 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.

④ 방만경영 예방, 적발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 방만경영의 예방, 적발을 위한 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를

인정한다. 고위험 분야에 대한 집중감사를 통해 제한된 감사자원을 효율적으로 활용하고자 하였다. 계약 분야 방만경영 요인에 대한 일제 점검을 실시하여 계약업무의 공정성과 투명성 제고를 위한 제도 개선 조치를 취하였고, 사용허가 실태에 대한 집중 감사를 실시하여 전년 대비 재정상 회수 처분이 증가하는 실적을 거두었다. 감사위험정보시스템(ARIS)을 활용하여 감사 상시모니터링 사항을 추출하여 관리하는 등 상시 모니터링 활동을 체계적으로 전개하였고, 상시모니터링 결과를 바탕으로 일선 부서에 소명 및 자체시정을 요구함으로써 의심사례는 대폭 감소하는 한편, 부서 자율내부통제 활동 강화를 유도하여 자진 회수 금액은 증가하는 성과를 거두었다. 방만경영 예방 인식도 조사를 매년 실시하는 등 방만경영 예방을 위한 분석활동이 비교적 체계적으로 이루어졌다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 방만경영 예방 인식도 성과지표 목표치를 달성하지 못하였고, 인식도 수준 또한 수년째 유사한 수준에 머물러 있다. 이와 관련하여 우선 방만경영 예방 체크리스트의 개선 및 운영 내실화가 요구된다. 방만경영 예방 인식도 조사 결과에 의하면 체크리스트 확인 활동이 상대적으로 미흡한 것으로 나타나는데, 현업부서가 체크리스트를 활용한 자율점검을 보다 충실히 수행하도록 유도하기 위해서는 자율점검에 대한 확인뿐만 아니라 인센티브 활용을 보다 적극적으로 병행할 필요가 있는 것으로 판단된다. 아울러 현업부서가 자율점검을 위해 활용하는 체크리스트에 위험수준, 발생가능성 등 위험요소에 관한 기본정보를 포함하는 등 체크리스트 내실화 조치도 동시에 요구된다. 한편 일상감사 실적이 전년 대비 대폭 하락하였는데, 방만경영 예방과 관련하여 일상감사가 갖는 중요성을 고려할 때 일상감사 전략에 관한 전반적 점검이 필요한 것으로 판단된다. 방만경영 근절 및 재발방지를 위한 교육의 경우 그 구성과 운영이 청렴윤리 교육에 다소 치중되었던 것으로 판단되며, 향후 유사사례 방지 중심의 맞춤형 교육을 강화할 필요가 있다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때 “내부통제 기능강화” 지표에 대하여 “C”로 평가한다.

49. 한국보훈복지의료공단

❖ 평가결과요약

평가범주	평가지표	가중치		등급
		비계량	계량	
감사역량	감사의 전문성 확보	25		B ⁺
	감사의 윤리성 및 독립성 확보	25		B ⁰
	소 계	50		
직무수행성과	내부통제 기능강화	20		B ⁺
	내부감사 운영성과 및 사후관리의 적정성 (감사원 자체감사활동 심사결과 반영)		25	22.00
	기관의 청렴도 (국민권익위원회의 청렴도 측정결과 반영)		5	2등급
	소 계	20	30	
전체 합계		70	30	

1. 감사의 전문성 확보

① 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 노력 및 성과와 관련하여 상임감사의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 상임감사는 5대 역량 15대 항목의 역량진단을 통해 갈등관리 분야에 대한 역량이 취약함을 파악하고 부족 역량을 보완하기 위한 전문교육을 이수하는 등 전문성을 향상하기 위해 노력한 점은 긍정적으로 평가된다. 둘째, 상임감사는 감사자문위원과 청렴시민감사관 등의 외부전문가를 적극적으로 활용하여 감사의 전문성을 보완하기 위해 노력한 점이 인정된다. 자문위원회의 인력풀에 감사 및 행정 분야 위원을 추가하고 개최를 확대하는 동시에, 특정감사 제안, 중장기 현안 과제 재선정 등 7건의 자문 의견을 감사업무에 반영하였다. 또한 청렴시민감사관회의의 개최를 확대하고 공단 사업에 대한 감시와 평가 및 제도개선 권고 등의 임무를 수행하게 하였다. 셋째, 상임감사는 감사의 처분절차를 강화하고 외부 전문위원을 감사처분심의에 참여하도록 하여 감사의 공정성을 강화하기 위해 노력하였다. 단순 사항에 대해서는 내부 감사심의회위원회를 거치도록 하고 중요사안에 대해서는 전문기관 자문, 감사자문위원회, 거버넌스형 감사심의회위원회를 거치도록 하였다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 상임감사는 현행 투입지표 위주로 구성된 성과지표를 개선하여 성과평가 체계를 고도화해야 할 것이다. 상임감사 교육시간, 감사인 교육시간, 자격증 보유 수, 감사자문위원회 개최 횟수, 경영제언 건수 등의 성과지표는 감사와 감사실의 전문성을 파악하는 데에는 한계가 있으며 감사 전문성 지수는 객관식 위주의 감사만족도 설문 조사 문항에 기초하고 있어 정확한 성과정보를 파악하기 어렵다. 감사와 감사실의 전문성을 객관적으로 파악할 수 있는 성과지표를 발굴하고 성과를 분석하여 인적자원관리 전략과 감사제도 개선에 적극적으로 환류하려는 노력이 필요하다.

② 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사실의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사실의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 감사인 인적자원 관리시스템을 구축하여 감사인의 보유역량을 진단할 수 있는 기반을 마련한 점은 인정된다. 그러나 역량모델에 기초한 교육 프로그램이 여전히 근무경력에 따라 결정되는 것은 개선할 필요가 있으며, 향후 감사인의 필수역량과 보유역량 간의 차이를 파악하고 이를 보완할 수 있는 개인별 맞춤형 교육프로그램을 수립하여 이수할 수 있도록 인적자원관리체계를 고도화해야 할 것이다. 둘째, 감사업무 교류를 확대하고 학습동아리 운영을 활성화하여 감사기법의 공유·학습 기회를 강화한 점이 인정된다. 3개 기관과의 업무협약을 통해 협약기관과의 교차감사를 시행하고 의료분야 전문성을 활용하여 전문기관 감사에 참여하였으며 감사실무자 간담회를 개최하여 사전컨설팅제도 등의 우수사례를 전파하였다. 학습동아리 활동을 통해 적극행정면책운영지침을 개정하고, 10대 사회적 책무 이행계획을 수립하였으며, 감사번호인제도를 도입하는 등 기관의 감사 현안에 관한 토론과 학습을 통해 주요한 제도개선을 도출하는 성과를 거두었다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 우선 감사의 품질을 제고하기 위하여 다각적이고 체계적인 노력을 기울일 필요가 있다. 객관식 위주의 설문조사에 기반한 감사만족도에 수감 부서를 대상으로 하는 심층 인터뷰를 추가하여 실시함으로써 감사 개선사항을 도출하고 환류하려는 노력을 적극적으로 기울여야 한다. 또한, 감사품질경진대회 등 감사의 전문성을 강화하기 위한 효과적인 유인제도를 활성화하며, 감사제도의 지속적인 개선을 통하여 감사 프로세스의 고객 지향성을 강화해야 할 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 상임감사 및 감사부서의 다음과 같은 성과를 긍정적으로 평가한다. 첫째, 상임감사가 솔선수범하여 윤리기준 준수를 위한 사회공헌 운영계획을 수립하고 정기적인 활동 참여로 사회적 책임을 적극적으로 이행한 노력이 인정된다. 특히 지역사회에 대한 생태계 보존활동 참여, 업무 취약지역 일손돕기 등 지역자치단체의 사회적 가치 실현과 연계를 통한 협업을 수행한 성과가 인정된다. 그리고 기관 소속기구에 대한 현장순회를 통한 소통 중심의 청렴문화 확산 추진, 부패취약분야에 대한 사전점검을 통한 부패소지 차단 프로세스 운영, 감사자문위원회 강화를 통한 감사업무의 공정성 개선 등 윤리기준 준수를 위한 상임감사의 책임감 있는 노력이 인정된다. 둘째, 감사인에게 요구되는 윤리의식을 강화하기 위하여, 임직원 행동강령 이외에 감사인에게만 적용되는 감사인 직무기준 지침의 제정과 운영, 감사활동 서약서 작성 및 자가진단 의무 시행, 상임감사의 감사업무 불시점검 등을 시행한 성과가 인정된다. 특히 피감기관 대상 감사인 윤리성 평가실시를 통하여 내부적인 환류절차를 도입한 성과가 긍정적으로 평가된다.

- 다만, 평가결과 다음의 영역에 대해서는 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 윤리기준을 조직 전체에 확산하고 내재화시키기 위하여 전략적인 관점에서, 전사수준의 교육훈련 제도를 제언할 필요가 있다. 특히 기관과 이해관계가 있는 사업자들에게도 소통을 통한 적절한 교육훈련을 수행하고, 각각에 대한 윤리성을 평가하고 환류하는 프로세스를 운영하는 것이 필요하다. 또한 상임감사의 윤리기준 준수 노력에 대한 객관적인 외부평가를 고려할 필요가 있다.

② 윤리경영 지원을 위한 감사의 활동과 노력 및 성과는 적절한가?

- 경영진과 감사부서의 협업 추진체계의 구축과 현장경영과 내부소통을 통한 청

렴문화 확산 주도, 윤리규정의 정비와 청렴·반부패 교육 강화 등 윤리경영 지원을 위한 노력에 대하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 윤리경영을 위한 전략의 수립과 추진 활동 과제의 설정이 이행 가능한 수준에서 체계적으로 구성되었으며, 상임감사의 역할과 경영진의 역할을 명확히 하여 협력과 견제 활동을 균형 있게 수행하고 환류하고 있는 점이 인정된다. 특히 정부의 반부패 정책과제에 기반하여, 직무관련 영리행위 금지항목의 제정, 개인 청렴도 평가 실시 대상의 확대, 청탁금지법 시행 관련 모니터링 프로세스의 강화 등은 주요한 성과로 인정된다. 둘째, 갑질청탁과 채용 등 윤리경영과 관련된 모든 규정을 검토하고 적절히 개정한 노력이 인정된다. 특히 기관 내에서 갑질의 주요 수단으로 악용되고 있는 근무표의 편성과 관련하여 근무표 편성 기준을 표준화하고, 계약업체에 대한 모니터링을 통해 청렴도 저해 원인을 분석하여 규정에 반영하는 등 사회적 약자 중심의 제도 개선으로 기관의 윤리성과 공정성을 제고한 점이 긍정적으로 평가된다.

- 다만, 평가결과 다음의 영역에 대해서는 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 윤리경영 지원조직의 활용과 관련하여 외부 전문가 활용의 확대를 고려할 필요가 있다. 윤리경영 추진과제에 대한 개별 성과지표를 설정하고, 외부전문가 등에 의한 객관적인 평가와 환류를 강화하여 기관이 수행하는 윤리경영의 객관성과 신뢰성을 높이기 위한 노력이 필요하다. 또한 윤리경영지원을 위한 상임감사의 노력에 대한 평가와 환류를 통하여 상임감사와 감사실의 실질적인 성과를 측정하는 프로세스의 보완이 필요하다.

③ 감사의 독립성 확보노력은 적절한가?

- 감사의 실질적인 권한을 보장하고 부여된 권한을 독립적으로 행사함으로써 경영진의 활동을 견제하고 제언하기 위한 노력에 대하여 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 감사부서의 독립적인 감사활동 수행을 위한 제도적 기반을 마련하기 위하여 조직운영, 예산, 업무수행과 관련한 독립성 확보 노력이 있었다. 특히 감사결과에 대한 징계의결 요구권 보유, 기관 내부 전산시스템 접근 및 문서열람 권한 100% 보유 및 감사관련 자료제출 거부자에 대한 조치의 규정화, 독립

적인 예산편성을 위한 감사실 예산심의위원회의 운영 등은 독립성 확보를 위한 상임감사의 중요한 성과로 인정된다. 둘째 인사, 교육, 성과평가와 관련하여 감사인의 독립적인 감사활동 지원을 위한 노력이 있었다. 특히 감사실을 기관평가에서 제외하고 감사실 별도의 성과평가체계를 운영하였으며, 감사인 보직 후 의무 근무기간 규정 및 전문직위제 지정 등의 노력이 성과로 인정된다.

- 다만, 평가결과 다음의 영역에 대해서는 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 상임감사와 감사부서의 독립성 확보를 위한 규정의 개정 노력이 있었으나, 실질적인 독립성을 담보하기 위하여 추가적인 보완이 필요한 것으로 판단된다. 그리고 국제내부감사기준(IPPF)에서 정하고 있는 조직, 인사, 성과평가, 예산, 노사, 교육, 권한 등 7가지 항목에 대하여 기관에 특화된 상임감사와 감사실의 계량적 독립성 평가지표를 수립하여 운영할 필요가 있으며, 독립성 확보 차원에서 감사부서를 전문가 조직으로 육성하기 위한 차별화된 교육훈련 제도를 계획하고 운영할 필요가 있다.

④ 기관의 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 노력 및 성과는 적절한가?

- 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 노력과 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 기관의 특성을 반영한 ‘보훈공단 10대 사회적 책무’를 정립하고, 사회적 책무 위반 요소의 발생 현황과 중요성을 분석하여 집중관리 책무를 선정하는 등 사회적 책무 준수를 위해 체계적인 접근을 시행한 점이 긍정적으로 평가된다. 특히 감사 중장기 전략을 기반으로 사회적 책무 이행 추진 전략을 수립하였고, 사회적 책무를 일반 관리 책무, 상시 관리 책무, 집중관리 책무의 3대 유형으로 구분하여 세부전략과제를 도출한 점이 인정된다. 둘째, 근무표 편성이 갑질의 주요수단으로 이용된다는 점을 파악하고 갑질 행태를 근절하기 위해 교대근무자 근무표 편성 등에 대한 특정감사 등을 실시하여 근무표 편성기준을 표준화하는 제도개선을 도출하였다. 셋째, 인권경영 및 채용비리를 사전에 방지하기 위한 자율점검 체크리스트를 마련한 점이 긍정적으로 평가된다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 회계 분야에 대한 점검을 통해 진료예약금 미환불, 행위료 과다 수납, 퇴직금·각종 수당 오지급 등과 관련하여 대규모 재정적 조치를 실시하였으나, 조직보다는 개인의 문제로 판단함으로써 회계부정 발생을 사전에 예방하기 위한 제도적 조치가 이루어지지 않은 점은 개선될 필요가 있다. 둘째, 양성평등 개선을 위한 제도적 개선이 미흡하다. 여성 인력의 육성을 통한 여성 관리자 비율 확대, 일·가정 양립을 위한 제도적 기반 마련 등 공공기관이 기여할 수 있는 양성평등 확대 방안을 발굴하고 제도화할 필요가 있다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “감사의 윤리성 및 독립성 확보” 지표에 대하여 “B⁰”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. 환경 분석 및 감사미션을 반영해서 감사기능 강화, 경제적 가치 제고, 사회적 가치 제고, 청렴문화 확산의 4대 감사 전략방향을 설정하고 각각의 실행과제를 추진하였다. 외부지적사항, 방만경영 위험요소를 종합 분석하여 재무적·비재무적 위험에 대비한 현안과제를 2개 선정하면서 감사 자문위 개최('17년 3회 → '18년 4회) 등 외부 전문가 활용을 확대하고, 타 공공기관과의 업무 협약(3건) 및 교차감사(10회) 실시 등 외부의 시각을 반영하려고 노력한 점이 긍정적이다. 특히, '17년 감사평가 시 지적사항을 반영하여 퇴직자와의 이해관계 회피, 사적 접촉 제한 등 퇴직임직원 행동기준을 신설한 점은 평가할 만하다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 4가지 감사방향에 대한 구체적인 실행계획이나 성과가 분명하게 드러

러나지 않고 있는 것으로 보인다. 감사방향에 따른 실행과제의 연차별 계량목표를 설정하고 목표달성여부를 주기적으로 점검하여 다음 연도에 반영하여 보완 발전시키는 등 실제로 조직의 내부통제 강화로 연계되기 위한 세밀한 실행체계를 수립할 필요가 있다. 또한, 감사계획, 리스크 평가, 감사품질 평가 등 감사프로세스별로 청렴시민감사관 등 다양한 분야의 외부전문가 의견을 폭넓게 수렴하는 등 실질적이고 개방적인 감사체계를 구축하기 위해 더욱 노력할 필요가 있다.

② 내부통제시스템이 효과적으로 운영되고 있으며, 성과와 개선노력은 적절한가?

- 내부 통제시스템의 효과적인 운영과 성과 및 개선노력과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 내부통제시스템 진단을 실시하고 그 일환으로 6대 분야별 전담감사인 지정 등 상시모니터링을 고도화하는 등 개선과제를 선정하여 추진하였다. 적극행정면책운영지침을 개정하여 적극행정 면책요건 명확화 및 직권에 의한 면책(현장면책)을 신설 운영하는 등 면책대상을 확대하였고, 일상감사 등 예방적 감사를 확대(521건 → 618건)함으로써 예방적 내부통제 체계를 강화한 점이 긍정적이다. 갑질 등 가해자 징계조치 확대(7명 → 17명), 갑질피해신고센터 운영 등 신고자 보호 노력과 내부 신고시스템 비밀 보장 현장 교육 강화(34회) 등 익명성 강화로 내부신고 건수가 전년 대비 76% 증가(29건 → 51건)한 것은 평가할 만하다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 감사대상이 각 지역에 분산되어 있고 업무영역이 다양한데 대하여 감사인력이 부족한 열악한 감사여건을 극복하기 위하여 감사인 풀의 확대, e-감사시스템의 고도화 등 효율적인 방안을 더욱 적극적으로 모색할 필요가 있다. 예방적 내부통제를 중시하고 여러 제도를 개선하였으나, 직원들의 신청에 의한 자발적인 컨설팅 감사는 아직 부족한 것으로 보인다. 책임감경제도의 도입, 외부전문가로 구성된 면책심사위원회 구성 등 더욱 적극적인 대책을 강구하는 것이 바람직할 것으로 판단된다. 내부통제 강화를 위하여 관련 규정에 대한 제·개정이 활발히 이루어지고 있으나, 그 운용 효과에 대한 체계적인 관리가 부족한

것으로 보인다. 법률, 회계 전문가, 청렴 시민감사관 등을 활용하여 규정에 대한 부패영향평가를 정기적으로 실시하는 것이 바람직할 것으로 판단된다.

③ 내부감사 결과물에 대한 공유 및 피드백 활동은 적절한가?

- 내부감사결과물에 대한 공유 및 피드백 활동과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 외부전문가 정밀진단에 의한 감사품질평가 및 전 직원 설문조사를 실시하는 등 체계적인 감사결과 평가 환류시스템 구축노력을 기울였다. 특히, '17년 감사평가 지적사항을 반영하여 회계, 노무 등 전문가로 구성된 내부변호인제도를 운영함으로써 피감사인의 방어권 확보 및 감사의 수용도 증대를 도모한 점은 평가할 만하다.
- 다만, 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 반복적으로 지적되는 사례에 대해서는 편람을 발간하여 교육에 활용함은 물론 내부감사인뿐만 아니라 외부 자문이나 용역 등을 통해 사례의 내용을 보다 객관적으로 분석하여 내부통제 시스템에 적절히 반영함으로써 재발을 방지하는 환류체계를 보다 강화해나갈 필요가 있다. 감사 평가 시 지적된 사항에 대해서는 제도개선이나 규정 개정, 예산 반영 등 보다 근본적이고 지속가능한 조치를 이행하는 것이 바람직할 것이다.

④ 방만경영 예방, 적발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 방만경영의 예방, 적발을 위한 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 방만경영 예방 고도화와 관련하여 종합적이고 체계적인 노력을 전개하였다. 먼저 방만경영 사전 예방의 제도적 기반을 강화하기 위해 총 442건의 제도개선을 단행하였다. 아울러 방만경영 예방 체크리스트를 이용한 일선부서의 자가점검과 자가점검 결과에 대한 감사부서의 확인점검과 승인이 모두 e-감사 시스템 상에서 이루어지도록 사전검토 과정을 효율화함과 동시에 강화하였다. 방만경영 예방 노력의 효과를 제고하기 위하여 방만경영 예방보상제도 및 적발 불이익제도를 운영하였다. 한편 방만경영 예방, 적발, 재발방지 각각에 대해 성

과지표를 설정(제도개선건수, 신분상 조치인원, 감사결과 공개율)하는 등 성과관리를 체계적으로 실행하였고, 지표별로 설정된 목표치를 모두 달성하는 실적을 거두었다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 대내외 경영환경 변화를 반영한 방만경영 관리체계 정비 노력이 다소 부족하였다. 방만경영 예방과 적발 활동의 고도화를 위해서는 변화한 환경에 대응하여 방만경영을 재정의하고 위험요인을 현행화하며, 요인별 위험수준 평가하고 체크리스트를 정비하는 등 변화에 보다 적극적이고 능동적인 조응이 가능하도록 관리체계를 정비하는 노력이 지속적으로 요구된다. 한편 사회적 책무 맞춤형 교육 방안을 마련하는 등 관련 활동을 전개한 실적은 인정되나, 유사·반복 지적사례를 중심으로 맞춤형 교육을 기획·설계·실행하고 그 효과를 측정하여 환류하는 등의 체계적 노력은 다소 부족하였던 것으로 판단된다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때 “내부통제 기능강화” 지표에 대하여 “B+”로 평가한다.

50. 한국산업안전보건공단

❖ 평가결과요약

평가범주	평가지표	가중치		등급
		비계량	계량	
감사역량	감사의 전문성 확보	25		C
	감사의 윤리성 및 독립성 확보	25		C
	소 계	50		
직무수행성과	내부통제 기능강화	20		C
	내부감사 운영성과 및 사후관리의 적정성 (감사원 자체감사활동 심사결과 반영)		25	18.75
	기관의 청렴도 (국민권익위원회의 청렴도 측정결과 반영)		5	4등급
	소 계	20	30	
전체 합계		70	30	

1. 감사의 전문성 확보

① 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 노력 및 성과와 관련하여 상임감사의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 상임감사는 “KOSHA 사업성과 향상과 경영 건전성 제고”라는 감사 비전에 따라 감사품질 극대화, 사전예방 감사 활성화, 현장 중심 감사 선도, 적극적 청렴 문화 정착의 4대 전략목표를 수립하고 목표별 전략과제와 전략과제 로드맵을 수립하는 등 전략적 감사체계를 정립한 점이 긍정적으로 평가된다. 특히 사전적 예방감사 계획을 구체적으로 수립하여 컨설팅 감사 제도개선 실적이 전년 대비 58% 증가하는 성과를 달성하였다. 둘째, 상임감사는 감사인 공모제를 추진하여 공모 신청 직원에 대한 검증과 심사를 통해 전문인력을 확보할 수 있는 제도적 기반을 마련하였다. 또한, 내외부 감사인력 풀을 운영하여 경영·회계 분야, 안전 분야, 건설 분야 등 특정 전문분야에 대한 감사 필요 시 위촉 감사인으로 활용하여 감사 전문성을 보완하였으며, 자율감사인제도를 함께 운영하여 본부와 일선 기관에 근무하는 직원을 자율감사인으로 위촉함으로써 독자적 자율감사 업무를 수행하게끔 하였다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 상임감사는 감사교육원의 전문교육을 이수하고 감사 네트워크 구축함으로써 전문성을 향상하기 위해 노력한 점은 인정되나, 감사철학을 바탕으로 역량을 진단하고 교육프로그램에 연계하는 맞춤형 교육계획을 수립하지는 못하였다. 감사철학과 방향을 반영한 역량진단모형을 구축하여 상임감사의 보유역량과 취약역량을 파악하고, 그 결과를 바탕으로 체계적인 교육계획을 수립·이수하는 등 전문성 강화 노력을 보다 체계적으로 전개해야 할 것이다. 둘째, 감사자문위원회의 개최 실적이 미흡하고 자문위원 구성의 다원성이 다소 부족하다. 외부자문위원의 전문분야를 기관의 감사 현안에 맞추어 확대하고, 감사자문위원회를 정기자문과 수시자문으로 구분하여 실시함으로써 자문의 적시성과 실효성을 강화할 필요가 있다. 또한, 감사심의위원회를 신설하고 외부위원을 참여시킴으로써 감사의 공정성을 강화할 수 있도록 외부전문가의 활용을 확대하는 것이 바람직하다.

② 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사실의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사실의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 3개 유관기관과 업무협약을 체결하여 전문기술 분야에서 5회, 경영 분야에서 4회 교차감사를 실시함으로써 감사 교류활동의 확대를 통해 감사기법을 학습하고 공유할 수 있도록 한 점이 인정된다. 또한, 고용부 산하 공공기관과의 감사실무자 합동 워크숍을 개최하여 감사 현안과 감사기술을 공유하였다. 둘째, e-상시모니터링 시스템을 활용하고 IT 분석기술을 적용하여 종합 감사와 특정감사에서 부정적발을 강화하는 성과를 거두었다. 종합감사에서는 계약업무의 전산업무 처리시간, 로그인·아웃 정보 등을 분석하여 업무전가행위를 발견하고 관련자를 처분하였으며, 특정감사에서는 출장 기록에 대한 분석을 통해 일반적 패턴을 벗어나는 기록을 발견하여 징계처분하였다. IT 기술 적용 범위 확대를 통한 감사의 전문성과 효과성 제고 노력을 더욱 강화해야 할 것이다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 감사의 품질을 제고하기 위하여 다각적이고 체계적인 노력을 기울일 필요가 있다. 감사만족도 측정 방식이 객관식 설문조사 결과를 바탕으로 하고 있어 파악할 수 있는 정보의 양이 충분하지 않으므로, 감사 종료 후 심층 인터뷰 등을 도입하여 수집한 의견과 내부품질평가를 통해 도출한 개선 권고사항을 더욱 적극적으로 환류하여 감사계획을 수립해야 할 것이다. 또한, 감사품질경진대회 등 감사의 전문성을 강화하기 위한 효과적인 유인제도를 활성화하며, 감사제도의 지속적인 개선을 통하여 감사 프로세스의 고객 지향성을 강화해야 할 것이다. 둘째, 감사인의 근속연수가 3년 미만인 점은 감사 인력의 전문성을 확보하기 위해 보완할 필요가 있다. 전문 감사 인력을 육성하고 유지하기 위하여 감사인에 대한 보수 및 인사 우대 정책을 더욱 강화하고 효과적인 인센티브 제도를 구축해야 할 것이다.
- 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 상임감사 및 감사부서의 다음과 같은 성과를 긍정적으로 평가한다. 첫째, 윤리기준 준수 및 확산과 관련하여, 내부적으로 전국 사업소를 순회하면서 현장소통을 중심으로 하는 윤리기준의 전파노력이 있었으며, 대외적으로는 지역 공공기관 및 단체들과 협업을 통하여 윤리기준 이행 활동을 주도하면서 청렴문화 확산을 위해 노력한 점이 인정된다. 둘째, 감사부서원의 윤리성 확보를 위한 복무관리 체계화 노력과 관련하여, 내부전산망 복무시스템을 연동한 전자적 복무점검시스템 운영, 감사인의 윤리성 및 공정성 제고를 위한 제척사유 확인제도의 보완, 종합감사 종료시 피감기관 직원의 감사인 윤리성지수 평가 확대 실시 등은 긍정적으로 평가된다.

- 다만, 평가결과 다음의 영역에 대해서는 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 윤리기준을 조직 전체에 확산하고 내재화시키기 위하여 전략적인 관점에서, 전사수준의 교육훈련 제도를 제언할 필요가 있다. 그리고 대내외적으로 윤리기준을 확산하기 위한 노력의 일환으로 사회적 가치와 연계한 사회공헌 활동이 중요한 기능을 함에도 이와 관련된 활동이 다소 미흡하며, 기관의 특성에 맞는 사회공헌활동을 계획하고 이행하기 위한 노력이 필요하다. 그리고 상임감사의 윤리기준 준수노력에 대하여 내·외부로부터의 객관적인 평가와 환류 프로세스의 운영을 통하여 윤리기준 준수 활동의 지속적인 개선과 확대를 위한 노력이 필요하다.

② 윤리경영 지원을 위한 감사의 활동과 노력 및 성과는 적절한가?

- 윤리경영을 위한 경영진과 감사부서의 협업 추진체계의 구축, 윤리규정의 정비와 청렴·반부패 교육 강화 등 윤리경영 지원을 위한 노력에 대하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 윤리경영 지원을 위한 상임감

사의 활동과 관련하여 사회적 약자 보호 의무를 준수하기 위한 노력이 인정된다. 특히 내부적으로 경비원, 환경미화원과의 소통채널을 유지하여 의견을 청취하고, 28명의 정규직 전환을 주도한 성과가 긍정적으로 평가된다. 둘째, 인권경영규칙을 제정하고, 기관 내부의 규정·지침에 대한 불공정한 갑질요인 발굴 및 정비를 통한 갑질근절방안을 수립하는 등 기관의 윤리기준을 보완하여, 윤리경영의 제도적 실행력을 강화한 점이 인정된다.

- 다만, 평가결과 다음의 영역에 대해서는 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 윤리경영을 위한 전략의 수립과 세부 추진 활동 과제의 설정과 관련하여, 추진과제의 내용이 유사하거나 선언적인 내용이 포함되어 있어, 개선의 여지가 존재하는 것으로 평가된다. 윤리경영을 근본적으로 지원할 수 있고, 결과에 대한 올바른 평가와 환류가 이루어질 수 있는 개선이 필요하다. 특히 외부 이해관계자와 연관된 활동 등 부패취약분야에 대한 중점과제를 설정하여 예방적 윤리경영을 지원하기 위한 노력이 필요하다. 그리고 윤리경영 지원에 대한 환류와 관련하여 자체 설문으로 시행되는 평가 이외에 외부의 전문가 조직에 의한 객관적인 평가를 도입함으로써 대외적으로 윤리경영의 신뢰성을 제고하기 위한 노력이 필요하다.

③ 감사의 독립성 확보노력은 적절한가?

- 상임감사의 실질적인 권한을 보장하고 부여된 권한을 독립적으로 행사함으로써 경영진의 활동을 견제하고 제언하기 위한 노력에 대하여 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 상임감사와 감사부서의 독립성 제고를 위한 노력 및 활동과 관련하여, 감사인력을 증원하고, 내부경영평가에서 외부의 임의개입 요소를 차단하였으며, 자율감사인이 소속기관의 예산과 복무에 대한 감사업무를 독립적으로 실행할 수 있는 자율감사인의 권한을 확대한 점이 인정된다. 둘째, 상임감사의 중앙인사위원회 의견진술권을 활용한 적극적인 의견개진 등 인사 관련 독립적인 권한의 확보가 인정된다.
- 다만, 평가결과 다음의 영역에 대해서는 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일

필요가 있다. 상임감사와 감사부서의 독립성 확보와 관련하여 규정의 개정을 통한 독립성 확보 노력이 미흡하다. 특히 예산 및 인사와 관련하여 경영진에 대한 요구 권한만 존재하므로, 실질적인 독립성 확보를 위해서는 원칙적이고 선언적인 수준이 아닌, 세부 업무단위까지 포괄할 수 있는 규정의 개정이 필요할 것으로 판단된다. 또한 국제내부감사기준(IPPF)에서 정하고 있는 조직, 인사, 성과평가, 예산, 노사, 교육, 권한 등 7가지 항목에 대한 독립성 평가지표를 수립하고, 이를 달성하기 위한 전반적인 제도개선의 노력이 필요하다. 감사인의 인사와 관련하여 장기근무를 보장함으로써 감사인의 독립성 강화에 효과적인 감사인 전문직위제를 도입하여 운영할 필요가 있다. 상임감사가 경영진의 업무에 대한 독립적인 견제활동을 보여주는 실적이 있으나, 성과분석 측면에서 다소 미흡한 것으로 평가된다. 상임감사의 견제활동이 포괄적으로 이행될 수 있고, 이에 대한 환류가 올바르게 반영될 수 있는 내부 프로세스의 보완이 필요하다.

④ 기관의 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 노력 및 성과는 적절한가?

- 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 노력과 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 감사체계 개편, 규정 정비, 중대 위법행위 신고센터 설치를 주요 내용으로 하는 사회적 책무 위반 상시점검시스템을 구축한 점은 긍정적으로 평가된다. 특히 일상적 감사 활동의 예방적 기능의 한계를 극복하기 위해 감사체계를 개편하여 상시 감찰체계를 도입함으로써 채용비리와 같은 중대한 위법행위에 대한 상시 감찰이 가능하도록 하였다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 사회적 책무 위험요인에 대한 체계적 접근과 관리가 미흡하다. 공공기관이 준수해야 하는 다양한 사회적 책무 가운데 기관의 특성과 설립목적 등을 고려할 때 우선순위가 높고 발생 가능성이 큰 사회적 책무 위험요인과 상대적으로 우선순위가 낮고 발생 가능성이 적은 사회적 책무 위험요인을 구분하여 체계화하고, 중요도가 높은 사회적 책무 분야에 우선적으로 감사자원을 배분하는 등, 사회적 책무에 대한 관리를 고도화하고 이를 감사계획에 연계하여 운영할 필요가 있다. 둘째, 양성평등 개선을 위한 제도적 개선이 성범죄 근절에 그

치고 있어 적극적인 양성평등 확대 노력이 미흡하다. 여성 인력의 육성을 통한 여성 관리자 비율 확대, 일·가정 양립을 위한 제도적 기반 마련 등 공공기관이 기여할 수 있는 양성평등 확대 방안을 발굴하고 제도화할 필요가 있다.

- 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. 컨설팅 감사 확대, 사전 예방적 리스크 감사, 전문성에 기반한 감사 품질 극대화, 적극적 청렴문화 확산의 4대 감사전략을 설정하고 13개 핵심 착안사항을 반영하여 감사계획을 수립하였다. 기관의 특성을 반영하여 자율 안전경영, 사회적 가치 실현 등을 포함한 현안과제를 선정(3개)하여 추진노력을 기울인 점이 긍정적이다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 4대 감사전략에 대한 구체적인 실행계획이나 성과가 분명하게 드러나지 않고 있는 것으로 보인다. 감사전략에 따른 실행과제의 연차별 계량목표를 설정하고 목표달성여부를 주기적으로 점검하여 다음 연도에 반영하여 보완 발전시키는 등 실제로 조직의 내부통제 강화로 연계되기 위한 세밀한 실행체계를 수립할 필요가 있다. 감사자문위원회를 활용하고는 있으나, 감사 프로세스별로 외부전문가 등 외부의 다양한 의견을 폭넓게 수렴하는 등 실질적이고 개방적인 감사체계를 구축하기 위해 더욱 노력할 필요가 있다. 리스크 분석이나 중장기 위험대비 현안과제 선정, 3중 방어선 모델 구축 등 내부통제 시스템의 설계·운영·개선전반에 있어서도 내부 직원뿐 아니라 청렴시민감사관 등 관련 외부전문가나 교차감사 등 타 기관과의 정보교류를 통한 의견 반영 등 외부의 시각이 충

분히 반영될 필요가 있다.

② 내부통제시스템이 효과적으로 운영되고 있으며, 성과와 개선노력은 적절한가?

- 내부 통제시스템의 효과적인 운영과 성과 및 개선노력과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 신청에 의한 일상감사 제도를 도입하여 사전 컨설팅 기능을 강화하였으며, 주요 업무에 대한 일상감사가 크게 증가하는 등(962건, 전년 대비 15.3%) 사전 예방감사체제를 강화하였다. 개인정보 유출 등 정보보안 규정 위반에 대한 정보보안 업무분야 양정기준을 신설('18.5월)하고, 내부 규정 44건에 대한 부패 유발 요인을 분석하여 업무처리 규칙 개정(3건)을 반영한 점이 긍정적이다. 고용 상 비차별 등 기관운영 및 재정 지원사업의 인권침해요소(76개) 평가를 실시하여 고객 및 직원의 인권보호를 도모한 점은 평가할 만하다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 공익신고는 조직의 자정능력을 높이고 자율적인 내부통제체계 구축에 긴요함에도 불구하고 내부 신고가 대부분 선물 반환접수이고 포상기준에 일치하는 신고나 부조리 공익제보가 저조한 바, 그 원인을 철저히 분석하여 조직 문화 혁신 등 이를 활성화해 나가기 위한 방안 마련이 요구된다. 부패행위 신고자에 대한 보호 강화, 포상 조치를 널리 홍보하거나 익명 모의신고 훈련, 익명 신고에 대한 신뢰도 조사를 실시하는 것도 좋은 방안이 될 수 있을 것이다. 내부통제 강화를 위하여 일부 규정에 대한 부패영향평가를 실시하였으나, 그 운용 효과에 대한 보다 체계적인 관리를 위하여 법률, 회계 전문가, 청렴 시민감사관 등을 활용하여 규정 전체에 대한 부패영향평가를 정기적으로 실시하는 것이 바람직할 것으로 판단된다.

③ 내부감사 결과물에 대한 공유 및 피드백 활동은 적절한가?

- 내부감사결과물에 대한 공유 및 피드백 활동과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 외부 전문기관을 통해 내부감사 품질평가를

실시(18.8월)하였고, 종합감사 직후 만족도 조사(15회) 및 연말 종합만족도 조사를 실시(1회)하였다. 보조금 부정수급 징후 포착사례를 스토리텔링 책자로 발간·배포하였으며, 출장 업무수행 부적정 등 10대 유사 반복사례를 재선정하여 공표하고, 동일사례 발생 시 가중 처분하여 재발방지 조치를 강화한 점이 긍정적이다.

- 다만, 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 다른 기관에서 시행하고 있는 ‘내부변호인제도’를 활성화하여 피감사인 입장을 대변하는 집행부서 의견진술기회를 제공하는 등 감사 수용성 증대 노력을 기울일 필요가 있다. 감사처분 심의위원회에 노무사나 변호사 등 외부 위원을 참여 시킴으로써 감사결과 처분요구의 공정성을 확보하는 것도 바람직할 것이다. 사회적 문제가 된 주요 이슈나 출장업무 수행 부적정 등 최근 수년간의 주요 감사 중 반복적으로 지적되는 사례에 대해서도 외부 자문이나 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.

④ 방만경영 예방, 적발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 방만경영의 예방, 적발을 위한 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 방만경영 위험요소별 위험수준에 대한 재평가를 통해 17개 핵심위험요소를 도출하였고, 이들에 대해서는 방만경영 핵심위험요소 중점관리 체크리스트를 운영하였다. 방만경영 예방과 적발을 위한 노력과 그 성과를 종합적으로 점검, 관리할 수 있도록 균형 있게 성과지표 설계·운영하였고, 이를 통해 과도한 복리후생제도 3건 폐지, 전년 대비 재정지원 집행오류금액 대폭 감소, 그리고 유사·반복 지적사례 재발생률 감소(10.5→8.61%)의 성과를 실현하였다. 방만경영 예방 자율 활동을 조직평가와 연계하여 일선기관의 자발적·적극적 방만경영예방 활동 추진을 유도하였고, 이를 통해 총 33.3억 원의 예산절감 효과를 거두었다. 한편 방만경영 예방 관련 일상감사를 강화하여 재무적 성과가 전년

대비 대폭 증가(2,761 → 12,500백만 원)하는 실적을 거두었다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 방만경영 예방 체크리스트와 체크리스트 운영의 개선이 필요하다. 체크리스트가 위험요소에 따라 분류되어 있지 아니하고, 개별 체크리스트에 제시된 점검사항은 구체성 측면에서 개선의 여지가 상당하다. 아울러 체크리스트가 e-감사시스템에 탑재되어 관리되고 있지 못한 형편이다. 자율점검의 효과를 제고하기 위해서는 방만경영 예방 체크리스트를 보다 사용자 친화적으로 구성하고, 현업부서의 자율점검과 감사부서에 의한 자율점검 결과의 확인점검 및 승인이 e-감사시스템에서 효율적으로 이루어질 수 있도록 관련 조치를 조속히 취할 필요가 있다. 10대 유사·반복 지적사례를 선정하여 집중적으로 관리하는 노력을 통해 유사·반복 지적사례가 전년 대비 감소하였으나, 여전히 개선의 여지가 존재한다. 유사·반복 지적사례 재발방지를 위한 맞춤형 교육을 강화하고, 체크리스트를 이용한 자가점검을 강화하는 등 보다 적극적이고 체계적인 접근이 요구된다. 한편 방만경영 재발방지 및 근절을 위한 교육과 관련하여 다양한 교육활동을 전개한 실적이 인정되지만, 교육의 효과성 제고를 위해서는 교육활동의 효과를 체계적으로 분석하고 환류하는 등의 추가적 노력이 요구된다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때 “내부통제 기능강화” 지표에 대하여 “C”로 평가한다.

51. 한국승강기안전공단

❖ 평가결과요약

평가범주	평가지표	가중치		등급
		비계량	계량	
감사역량	감사의 전문성 확보	25		B ⁰
	감사의 윤리성 및 독립성 확보	25		C
	소 계	50		
직무수행성과	내부통제 기능강화	20		C
	내부감사 운영성과 및 사후관리의 적정성 (감사원 자체감사활동 심사결과 반영)		25	-
	기관의 청렴도 (국민권익위원회의 청렴도 측정결과 반영)		5	2등급
	소 계	20	30	
전체 합계		70	30	

1. 감사의 전문성 확보

① 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 노력 및 성과와 관련하여 상임감사의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 상임감사는 “공단의 지속성장 발전에 기여하는 경영 파트너”라는 감사 비전에 따라 내부감사 효율성 증대, 리스크 기반 감사체계 운영, 청렴한 공단 구현이라는 전략 목표와 전략과제를 수립하였고, 감사 방향과 연계하여 감사 연간계획을 수립하여 실행한 점이 인정된다. 둘째, 상임감사는 청렴감찰팀을 조사부로 격상시키고 사고조사·연구개발 등에 관한 전문가 3명을 충원하여 감사실의 조사·감찰 기능을 확대한 점은 긍정적으로 평가된다. 기관 업무 특성을 고려하여 인사, 회계·보수, 행정, 승강기 전문가를 확보하여 감사의 전문성을 확대하였다. 셋째, 상임감사는 공직기강 복무감사, 특별감찰에 시민단체를 참여시켜 검사현장의 안전사고 예방 활동을 강화하고 청렴옴부즈만의 감사참여를 명문화하는 등 외부전문가를 활용하여 감사의 전문성과 공정성을 제고한 점은 인정된다. 현재 청렴옴부즈만이 외부자문위원을 겸임하고 있어 청렴옴부즈만회의와 감사자문회의 간에 차별성이 없으므로 감사자문위원회를 신설하고 자문위원회를 다원화하여 감사업무에 연계하는 것이 바람직하다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 상임감사는 취약 분야인 회계, 계약 분야의 전문교육을 이수하고 감사 네트워크를 구축함으로써 전문성을 제고하기 위해 노력한 점은 인정되나, 감사철학을 바탕으로 역량을 진단하고 교육프로그램에 연계하는 맞춤형 교육계획을 수립하지는 못하였다. 감사철학과 방향을 반영한 역량진단모형을 구축하여 상임감사의 보유역량과 취약역량을 파악하고, 그 결과를 바탕으로 체계적인 교육계획을 수립·이수하는 등 전문성 강화 노력을 보다 체계적으로 전개해야 할 것이다.

② 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사실의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사실의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, e-감사시스템을 활용한 직원들을 대상으로 신규 리스크 시나리오와 사용수기를 공모하여 시상하고 심사 결과 선정된 7건의 시나리오를 e-감사시스템에 적용함으로써 감사의 품질을 제고한 점은 긍정적으로 평가된다. 둘째, 신입 감사인의 감사업무 역량을 강화하기 위하여 자체감사 매뉴얼을 전면 개정한 점이 인정된다. 감사업무의 처리절차와 감사 지적사례를 본부 및 지사별로 정리하였으며, 신입감사인 1인당 감사 일수가 증가하는 등 객관적인 성과를 도출하였다. 셋째, 기존에 팀장급 이상에 대해서만 이루어지던 감사만족도 조사를 피감부서 전 직원으로 확대하여 시행함으로써 만족도 조사의 객관성을 확대하고 감사에 대한 의견을 종합적으로 청취할 수 있는 기반을 마련한 점이 인정된다. 향후 감사 종료 이후 수감부서를 대상으로 하는 심층 인터뷰 등을 보완하여 구체적인 개선 사항을 도출하고 이를 적극적으로 환류할 수 있도록 해야 할 것이다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 전문 감사인력 교육계획을 상임감사 감사전략과 연계하여 수립한 점은 인정되나, 감사인에 대한 교육이 직급별로 구분되어 있어 실효성이 미흡하다. 기관의 업무 특성과 감사전략을 고려하여 감사인에게 요구되는 필수역량을 정의하고, 감사인별로 필수역량과 보유역량 간의 차이를 분석하여 취약역량에 대한 개인별 맞춤형 교육프로그램을 수립하여 이수할 수 있도록 함으로써 인적자원관리 시스템을 고도화해야 할 것이다. 둘째, 감사인 참여 감사전략 회의, 감사전문교육 이수 이후 지식공유 등 학습동아리를 운영하였으나, 자율적인 학습조직운영을 통해 주제별 토론과 학습을 실시하고 이를 감사업무 및 제도 개선에 구체적으로 연계하려는 노력은 미흡하였다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “감사의 전문성 확보” 지표에 대하여 “B⁰”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 상임감사 및 감사부서의 다음과 같은 성과를 긍정적으로 평가한다. 첫째, 윤리기준 준수와 확대를 위한 노력으로 노·사·감 공동 혁신워크숍의 개최, 노·감 간담회 개최, 익명신고채널의 강화를 통하여 청렴 인프라를 구축한 점이 긍정적으로 평가된다. 그리고 현장직원과의 소통을 통한 청렴·윤리 의식 공유를 위한 솔선수범의 노력이 있었다. 둘째, 감사인 윤리기준 이행 검증체계 확립을 위하여 감사기간 중 상임감사에 의한 불시점검, 감사실 자체 업무보고를 통한 상시점검 프로세스의 운영 등 복무관리 규정을 강화하였으며, e-감사시스템을 통한 감사전후 모니터링을 강화하였다.
- 다만, 평가결과 다음의 영역에 대해서는 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 윤리기준 교육과 관련하여 전 직원을 대상으로 하는 윤리성·독립성 교육이 이벤트성, 일회성으로 추진되고 있어서, 윤리기준의 조직 내 확산 목적을 달성하기 위해서는 추가적인 노력이 필요하다. 그리고 대내외적으로 윤리기준을 확산하기 위한 노력의 일환으로 사회적 가치와 연계한 사회공헌활동이 중요한 기능을 함에도 이와 관련된 활동이 다소 미흡하다. 기관의 특성에 맞는 사회공헌활동을 계획하고 이행하기 위한 노력이 필요하다. 그리고 상임감사의 윤리기준 준수노력에 대하여는 내·외부로부터의 객관적인 평가와 환류 프로세스를 운영하고, 이를 통해 윤리기준 준수 활동의 지속적인 개선과 확대를 추구할 필요가 있다.

② 윤리경영 지원을 위한 감사의 활동과 노력 및 성과는 적절한가?

- 윤리경영을 위한 경영진과 감사부서의 협업 추진체계의 구축, 윤리규정의 정비와 청렴·반부패교육 강화 등 윤리경영 지원을 위한 노력에 대하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 윤리경영 수준을 향상시키기

위한 감사부서의 지원과 관련하여, e-감사시스템을 통한 부패위험요소 사전감지, 감찰전담조직 강화, K-휘슬 및 갑질피해신고·지원센터 개설, 기관 이해관계자 및 대국민 대상 청렴·윤리교육의 실시 등의 성과가 긍정적으로 평가된다. 둘째, 인권보호, 채용비리 차단, 갑질근절 등 사회적 가치 실현을 위한 관련 규정의 개정 노력이 있었다. 특히 갑질피해신고·지원센터를 운영하여 갑질근절을 위한 내부통제를 강화한 노력과 채용비리 단절을 위하여 제척·기피·회피 근거 및 이해충돌범위를 구체화한 노력이 인정된다.

- 다만, 평가결과 다음의 영역에 대해서는 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 윤리경영을 위한 전략의 수립과 세부 추진 활동 과제의 설정과 관련하여, 추진과제의 내용이 유사하거나 선언적인 내용이 포함되어 있어, 개선의 여지가 존재하는 것으로 평가된다. 윤리경영을 근본적으로 지원할 수 있고, 결과에 대한 올바른 평가와 환류가 이루어질 수 있는 개선이 필요하다. 특히 외부 이해관계자와 연관된 활동 등 부패취약분야에 대한 중점과제를 설정하여 예방적 윤리경영을 지원하기 위한 노력이 필요하다. 아울러 청렴교육의 횟수와 내용이 다소 미흡한 것으로 평가되므로, 추가적인 개선 노력이 필요하다. 그리고 윤리경영 지원에 대한 환류와 관련하여 자체 설문으로 시행되는 평가 이외에 외부의 전문가 조직에 의한 객관적인 평가를 도입하는 등 대외적으로 윤리경영의 신뢰성을 제고하기 위한 노력이 필요하다.

③ 감사의 독립성 확보노력은 적절한가?

- 상임감사의 실질적인 권한을 보장하고 부여된 권한을 독립적으로 행사함으로써 경영진의 활동을 견제하고 제언하기 위한 노력에 대하여 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 상임감사와 감사부서원의 독립성 확보를 위하여 감사부서의 조직, 예산, 인사, 평가, 권한, 교육에 대한 규정의 보완이 있었다. 특히 감사부서 자체적인 독립 예산이 편성과 자율집행, 인사·회계·예산 시스템 접근 권한의 단독 부여 등은 독립성 확보를 위한 중요한 성과로 인정된다. 둘째, 감사인 전문직위제를 운영하고, 감사업무에 사고조사 전문가, 경영관리 전문가, 사업분야 전문가 등 외부전문가의 활용을 증가시킨 점이 긍정적으로 평가된다.

- 다만, 평가결과 다음의 영역에 대해서는 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 상임감사와 감사부서의 독립성 확보와 관련하여 규정의 개정을 통한 독립성 확보 노력이 미흡하다. 특히 예산 및 인사와 관련하여 경영진에 대한 요구 권한만 존재하므로, 실질적인 독립성 확보를 위해 원칙적이고 선언적인 수준이 아닌, 세부 업무단위까지 포괄할 수 있는 규정의 개정이 필요할 것으로 판단된다. 또한 국제내부감사기준(IPPF)에서 정하고 있는 조직, 인사, 성과평가, 예산, 노사, 교육, 권한 등 7가지 항목에 대한 독립성 평가지표를 수립하고, 이를 달성하기 위한 전반적인 제도개선의 노력이 필요하다. 상임감사가 경영진의 업무에 대한 독립적인 견제활동을 보여주는 실적이 있으나, 성과분석 측면에서 다소 미흡한 것으로 평가된다. 상임감사의 견제활동이 포괄적으로 이행될 수 있고, 이에 대한 환류가 올바르게 반영될 수 있는 내부 프로세스의 보완이 필요하다. 그리고 감사부서를 전문가 조직으로 육성함으로써, 독립성 확보를 담보할 수 있는 별도의 교육훈련 프로그램의 운영을 고려할 필요가 있다.

④ 기관의 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 노력 및 성과는 적절한가?

- 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 노력과 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 원스톱 전자시스템 승강기 민원24를 구축하여 세금계산서 자동발급 및 수수료 환불 절차를 투명하게 하고 지출금에 대한 승인 권한을 명확히 부여하여 권한의 오남용을 차단한 점은 긍정적으로 평가된다. 둘째, 갑질 관련 실태를 점검하고 제도 강화, 불공정 거래 예방 방안 마련, 고객 불만 관리체계 개선, 갑질 근절 조직문화 구축이라는 과제를 도출하여 관련 제도를 개선하고 계약업무에 대한 교육과 편람을 배포하는 동시에 갑질 피해 대응체계를 마련한 점이 인정된다. 특히 갑질 예방을 위한 164개 과제를 도출하여 125건을 수용하였다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 사회적 책무 위험요인에 대한 체계적 접근과 관리가 미흡하다. 8대 중대한 위법행위를 설정하고 과제를 선정하는 점은 인정된다. 그러나 공공기관이 준수해야 하는 다양한 사회적 책무 가운데 기관의 특성과 설립목적은 고려

할 때 우선순위가 높고 발생 가능성이 큰 사회적 책무 위험요인과 상대적으로 우선순위가 낮고 발생 가능성이 적은 사회적 책무 위험요인을 구분하여 체계화하고, 중요도가 높은 사회적 책무 분야에 우선적으로 감사자원을 배분하는 등 사회적 책무에 대한 관리를 고도화하고 이를 감사계획에 연계하여 운영할 필요가 있다. 둘째, 양성평등 개선을 위한 제도적 개선 노력이 미흡하다. 여성 인력의 육성을 통한 여성 관리자 비율 확대, 일·가정 양립을 위한 제도적 기반 마련 등 공공기관이 기여할 수 있는 양성평등 확대 방안을 발굴하고 제도화할 필요가 있다.

- 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. 청렴(Morality), 투명(Transparency), 신뢰(Reliability), 책임(Accountability)의 4대 감사 핵심 가치 하에 '18년에 대국민 안전 확보, 갑질 해소 등 거래관행 개선, 공정 투명한 기관운영의 3대 감사 이슈를 선정해서 감사활동을 추진하였다. 중장기 위험에 대한 현안과제를 재무 측면의 재정건전성 제고와 비재무 측면의 승강기 안전관리 강화로 각각 선정하고 계약실무편람 제작 배포, 검사현장 복무감사('18년 15회) 점검강화 등 관리체계를 운영한 점이 긍정적이다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 3가지 감사이슈에 대한 구체적인 실행계획이나 성과가 분명하게 드러나지 않고 있는 것으로 보인다. 감사이슈에 따른 실행과제의 연차별 계량목표를 설정하고 목표달성여부를 주기적으로 점검하여 다음 연도에 반영하여 보완

발전시키는 등 실제로 조직의 내부통제 강화로 연계되기 위한 세밀한 실행체계를 수립할 필요가 있다. 감사자문위원회를 활용하고는 있으나, 감사 프로세스별로 외부전문가 등 외부의 다양한 의견을 폭넓게 수렴하는 등 실질적이고 개방적인 감사체계를 구축하기 위해 더욱 노력할 필요가 있다. 리스크 분석이나 중장기 위험대비 현안과제 선정, 3중 방어선 모델 구축 등 내부통제 시스템의 설계·운용·개선전반에 있어서도 내부 직원뿐 아니라 청렴시민감사관 등 외부의 시각이 충분히 반영될 필요가 있다. 또한, 퇴직자에 대한 전관예우방지에 대해서도 임직원행동강령이 개정('18.10.1)되어 퇴직 후 2년 이내 퇴직자와의 사적 접촉의 신고관련 규정이 신설되기는 했으나 제반 제도적 장치가 충분하지 않은 것으로 보인다. 유관 업체에 나가 있는 퇴직자에 대한 좀 더 정확한 현황파악과 아울러 주요사업 입찰 등 부정 위험요소가 있는 데 대하여 퇴직자가 자문위원 등으로 참여하는 경우 낙찰 등 의사결정에 영향을 미쳤는지를 심사하는 등의 계약 관련 지침 정비, 내부통제 모니터링 시스템에의 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. 청렴 이끄미(46명)에게 회계시스템 법인카드 사용내역 조회 권한을 부여함으로써 내부통제 실시 등 현업·관리부서의 자율점검체계를 강화하였다. 상임감사의 갑질 실태 파악 및 예방대책 마련 제언(경영진회의, 8월)에 따라 준감사인을 통한 전수조사 실시 및 갑질피해 신고·지원센터 운영이 이루어진 점은 긍정적이다. 내규 부패영향평가(43건, 의견제시 10건 중 9건 수용)로 부패를 유발할 수 있는 요인의 제거 및 정비를 추진한 점은 평가할 만하다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 예방적 내부통제를 중시하고 일상감사를 강화하고는 있으나, 직원들의 신청에 의한 자발적인 컨설팅 감사가 아직 부족한 것으로 보인다. 적극행정의 면책범위를 확대하고 책임감경제도의 도입, 외부전문가로 구성된 면책심사위

원회 구성, 별도의 독립된 지침 명문화 등 적극적인 대책을 강구하는 것이 바람직할 것으로 판단된다. 내부통제 강화를 위하여 일부 규정에 대한 부패영향평가를 실시하였으나, 그 운용 효과에 대한 보다 체계적인 관리를 위하여 법률, 회계 전문가, 청렴시민감사관 등을 활용하여 규정 전체에 대한 부패영향평가를 정기적으로 실시하는 것이 바람직할 것으로 판단된다.

③ 내부감사 결과물에 대한 공유 및 피드백 활동은 적절한가?

- 내부감사결과물에 대한 공유 및 피드백 활동과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. '17년 감사평가 지적사항을 반영하여 감사실 직원외 변호사를 포함한 타부서 직원이 추가 참여토록 감사심의위원회 운영을 개선하였다. 3개년 감사사례를 분석하여 교육(1,089명)을 실시하였으며, 공용차량 운용 예산 낭비 방지 등 권익위원회 요구사항이나 외부감사 지적사항을 자체감사에 적극 활용하는 등 피드백 강화 노력을 기울인 점이 긍정적이다.
- 다만, 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 내부 감사인 뿐 아니라 청렴시민감사관 등 외부위원이 참여한 위원회를 통해 감사의 품질을 평가하고 개선사항을 도출·반영하는 노력을 더욱 강화할 필요가 있다. 외부감사 지적사항을 자체감사에 적극 활용하고는 있으나, 갑질 근절 등 유사 준정부기관 유형에서 반복적으로 지적되면서 사회적 이슈가 되는 사항에 대해서는 실태조사나 시정조치와 함께 도덕적 해이를 방지할 수 있는 내부 규정을 마련하거나 수범사례 벤치마킹을 실시하는 등 재발방지대책을 보다 확고히 마련할 필요가 있다. 특히, 감사 평가 시 지적된 사항에 대해서는 제도개선이나 규정 개정, 예산 반영 등 보다 근본적이고 지속가능한 조치를 이행하는 것이 바람직할 것이다.

④ 방만경영 예방, 적발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 방만경영의 예방, 적발을 위한 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 기관 방만경영 정의에 기반하여 방만경영 5대 유형 252개 위험요소를

재정립하고, 이를 바탕으로 방만경영 체크리스트를 확대하였다. 방만경영 예방과 관련하여 일상감사를 강화하였고, 이를 통해 전년 대비 향상된 재무적 성과(24 → 62백만 원)를 거두었다. e-감사시스템 활용 수기 및 시나리오 공모전을 실시하고, 청렴마일리지 우수 활동자에 대한 포상을 실시하는 등 방만경영 예방과 재발방지를 위한 우수 모범사례 발굴과 포상을 비교적 적극적으로 실시하였다. 한편 내부신고제도 활성화를 위한 노력과 성과가 인정된다. 제도에 대한 인지도 및 신뢰도에 대한 설문조사 실시, 익명신고 관련 대면홍보 강화, 익명신고 모의훈련 정례화, 관련 규정 개정, 내부(익명)신고 전담부서 신설 등의 비교적 적극적 노력을 통해 전년 대비 신고가 활성화(0 → 5건)되는 실적을 거두었다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 위험수준에 따른 차별화된 방만경영 위험요인 관리전략을 수립하였으나, 이러한 전략을 충실히 이행했는지 여부는 다소 불분명하다. 고위험 요인들에 대해서는 특정감사와 성과감사를 실시하는 원칙을 세웠으나, 관련 요인들에 대한 특정감사, 성과감사 실시 실적이 부재하다. 방만경영 예방 체크리스트를 활용한 현업부서의 자가점검 활동 강화가 필요한 것으로 판단된다. 자가점검을 통한 방만경영 예방 효과 제고를 위해서는 현재 연 1회로 한정되어 있는 자가점검 빈도를 전반적으로 상향 조정할 필요가 있고, 그 빈도를 결정함에 있어 위험유형, 위험수준 등을 종합적으로 고려하는 것이 바람직하다. 방만경영 관련 일련의 집체교육을 실시하였으나, 그 내용과 구성을 고려할 때 반복·유사사례 재발방지를 위한 맞춤형 교육은 다소 제한적이었던 것으로 판단된다. 향후 맞춤형 교육을 강화함과 동시에, 만족도조사 등을 통해 교육효과를 체계적으로 측정하고 그 결과를 환류하는 등의 적극적 관리활동을 병행할 필요가 있다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때 “내부통제 기능강화” 지표에 대하여 “C”로 평가한다.

52. 한국에너지공단

❖ 평가결과요약

평가범주	평가지표	가중치		등급
		비계량	계량	
감사역량	감사의 전문성 확보	25		B ⁰
	감사의 윤리성 및 독립성 확보	25		C
	소 계	50		
직무수행성과	내부통제 기능강화	20		C
	내부감사 운영성과 및 사후관리의 적정성 (감사원 자체감사활동 심사결과 반영)		25	20.61
	기관의 청렴도 (국민권익위원회의 청렴도 측정결과 반영)		5	3등급
	소 계	20	30	
전체 합계		70	30	

1. 감사의 전문성 확보

① 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 노력 및 성과와 관련하여 상임감사의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 상임감사는 지배구조 등 5대 항목에 대한 설문과 인터뷰를 기반으로 상임감사 역량분석을 시행하여 전문성 향상을 위한 체계적 접근을 시행한 점이 인정된다. 감사기법 습득과 감사 네트워크 강화라는 역량진단 결과를 바탕으로 전문교육, 워크숍, 대외활동에 참여하였으며 내부감사사 자격을 취득하는 성과를 거두었다. 둘째, 상임감사는 감사자문위원회의 구성을 대폭 개편하여 감사, 행정, 법률 등 전문 분야의 다원성을 강화하고 개최 횟수를 확대하여 차년도 연간감사계획의 방향을 설정하였고, 자문위원회의 현장 시찰을 통해 일자리 창출 모델을 제안하는 등 자문 의견의 실효성을 제고한 점이 인정된다. 또한, 시민감사관을 실지감사에 참여할 수 있도록 외부 전문가 운영제도를 개선하였고, 정보화팀과의 협력을 통해 IT 전문가를 감사에 포함하는 등 내외부 전문가를 적극적으로 활용하여 감사 전문성을 보완하였다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 상임감사는 현행 투입지표 위주로 구성된 성과지표를 개선하여 성과평가체계를 고도화해야 할 것이다. 상임감사와 감사인의 교육시간, 전문자격증 취득, 협력감사 건수 등의 성과지표는 감사와 감사실의 전문성을 파악하는 데에는 한계가 있으며 감사만족도 전문성 지수는 객관식 위주의 감사만족도 설문 조사 문항에 기초하고 있어 정확한 성과정보를 파악하기 어렵다. 감사 전문성을 객관적으로 파악할 수 있는 성과지표를 발굴하고 성과를 분석하여 인적자원관리 전략과 감사제도 개선에 적극적으로 환류하려는 노력이 필요하다.

② 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사실의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사실의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 기관은 감사인 대상 교육이 경력별 3단계에 따라 차등적으로

이루어지고 있는 한계를 보완하기 위하여 5대 지표에 기반한 신역량진단체계를 도입하고 개인별 취약 분야에 맞는 자기주도적 학습 계획을 수립할 수 있는 기반을 마련한 점이 인정된다. 진단 결과, 특히 지식역량과 실무역량이 다른 역량에 비해 상대적으로 미흡한 점을 파악하고 관련 외부교육을 이수할 수 있도록 노력하였다. 둘째, 기관은 감사인이 감사지식과 기법을 공유하고 학습할 수 있는 기반을 적극적으로 마련한 점이 인정된다. 학습모임을 신설하여 운영함으로써 감사부서 내부에서 감사 경험과 사례를 공유할 수 있는 기반을 마련하였고, 타 기관과의 협력감사를 적극적으로 추진하여 적극행정면책 규정안의 제정 및 지역활성화안의 적용 등 구체적인 성과를 창출하였다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 기관은 감사의 품질을 제고하기 위하여 다각적이고 체계적인 노력을 기울일 필요가 있다. 감사만족도 측정 방식이 객관식 설문조사 결과를 바탕으로 하고 있어 파악할 수 있는 정보의 양이 충분하지 않으므로, 감사 종료 후 심층 인터뷰 등을 도입하여 수집한 의견과 내부품질평가를 통해 도출한 개선 권고사항들을 더욱 적극적으로 환류하여 감사계획을 수립해야 할 것이다. 또한, 감사품질경진대회 등 감사의 전문성을 강화하기 위한 효과적인 유인제도를 활성화하며, 감사제도의 지속적인 개선을 통하여 감사 프로세스의 고객 지향성을 강화해야 할 것이다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “감사의 전문성 확보” 지표에 대하여 “B⁰”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 상임감사 및 감사부서의 다음과 같은 성과를 긍정적으로 평가한다.

첫째, 윤리기준의 준수와 확대 및 청렴문화 확산을 위하여 고위직 부패위험진단을 실시하고, 지역본부 등을 대상으로 하는 각종 간담회와 면담 등 소통중심으로 솔선하여 실천하는 노력이 인정된다. 둘째, 감사규정내 행동규범을 자체감사 매뉴얼에 구체화하고, 예비감사인력 풀을 운영하여 감사인을 선발하는 등 감사인의 복무관리 강화를 위한 노력이 인정된다.

- 다만, 평가결과 다음의 영역에 대해서는 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 윤리기준을 조직 전체에 확산하고 내재화시키기 위하여 전략적인 관점에서 교육훈련의 목표와 과제를 설정하여 이행하는 등의 추가적인 노력이 필요하다. 특히 에너지를 관리하는 기관업무의 속성상 다수의 외부 이해관계자들과 업무가 추진되므로, 현재 이행하고 있는 사회적 가치 기여도 평가 등 이해관계자들에 대한 윤리성과 독립성 점검 프로세스를 보다 확대하여 운영할 필요가 있다. 대내외적으로 윤리기준을 확산하기 위한 노력의 일환으로 사회적 가치와 연계한 사회공헌활동이 중요한 기능을 하므로, 신재생에너지 설비보급 등 관련된 활동을 보다 확대할 필요가 있다.

② 윤리경영 지원을 위한 감사의 활동과 노력 및 성과는 적절한가?

- 윤리경영을 위한 경영진과 감사부서의 협업 추진체계의 구축, 윤리규정의 정비와 청렴·반부패 교육 강화 등 윤리경영 지원을 위한 노력에 대하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 윤리경영 지원활동과 관련하여, 인권윤리팀의 신설, 감사규정의 개정, 갑질예방 선언 등 반부패 추진전략에 대한 이행 성과가 인정된다. 둘째, 윤리경영의 취지에 맞도록 부패신고자 보호지침, 법인카드 사용 및 관리지침, 연구용역관리규정, 제안서 평가지침을 개정하여 부패 취약부문에 대한 사전 예방활동을 위한 제도적 기반을 마련한 성과가 인정된다. 특히 외부이해관계자와 연관된 사업과 관련해서, 업체선정 평가원 선발의 전 과정을 감사실이 수행하여 윤리경영의 신뢰도를 향상시킨 점이 긍정적으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음의 영역에 대해서는 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일

필요가 있다. 윤리경영을 위한 전략의 수립과 세부 추진 활동 과제의 설정과 관련하여, 추진과제의 내용이 유사하거나 선언적인 내용이 포함되어 있어, 개선의 여지가 있는 것으로 평가된다. 윤리경영을 근본적으로 지원할 수 있고, 결과에 대한 올바른 평가와 환류가 이루어질 수 있는 개선이 필요하다. 또한 윤리경영 추진조직에 외부 전문가 조직의 참여와 활동을 확대하고 환류하기 위한 추가적인 노력이 필요하다. 그리고 윤리경영 지원에 대한 성과평가 및 환류와 관련하여 외부의 전문가 조직에 의한 객관적인 평가를 도입함으로써 대외적으로 윤리경영의 신뢰성을 제고하기 위한 노력이 필요하다.

③ 감사의 독립성 확보노력은 적절한가?

- 상임감사의 실질적인 권한을 보장하고 부여된 권한을 독립적으로 행사함으로써 경영진의 활동을 견제하고 제언하기 위한 노력에 대하여 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 감사원 감사활동 개선 종합대책을 상임감사가 직접 주도하여, 감사협의회를 신설하고, 감사결과 재심절차를 강화하였으며, 상임감사 및 감사인 소송지원 규정을 신설하는 등 감사활동이 전반적으로 개선된 점이 인정된다. 둘째, 국제내부감사기준(IPPF)에서 정하고 있는 조직, 인사, 성과평가, 예산, 노사, 교육, 권한 등 7가지 항목에 대한 독립성 평가지표를 수립하고 운영하는 점이 긍정적으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음의 영역에 대해서는 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 상임감사와 감사부서의 독립성 확보를 위한 규정 개정 등의 노력이 있었으나, 실질적인 독립성 확보를 위하여 요구되는 수준에 추가하여 세부 업무단위 수준에서도 견고히 유지될 수 있는 제도적인 보완이 필요할 것으로 판단된다. 상임감사가 경영진의 업무에 대한 독립적인 견제활동을 보여주는 실적이나 사례가 다소 미흡한 것으로 평가된다. 감사인의 일상감사를 포함하여 상임감사의 견제활동이 적절히 이행될 수 있고, 이에 대한 환류가 올바르게 이루어질 수 있는 내부 프로세스의 정립과 규정의 보완이 필요하다. 감사인의 인사와 관련하여 장기근무 보장으로 감사인의 독립성 강화에 효과적인 감사인 전문직 위제를 도입하여 운영할 필요가 있다. 그리고 감사조직을 전문가 조직으로 육성

하여 실질적인 독립성이 확보하기 위한 전문 교육프로그램의 운영도 고려할 필요가 있다.

④ 기관의 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 노력 및 성과는 적절한가?

- 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 노력과 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 상임감사는 인권윤리팀 신설에 기여하고 감사실 청렴팀과의 협력을 강화하는 방식으로 기관의 인권윤리 분야 사회적 책무 준수를 위한 조직적 기반을 마련한 점이 긍정적으로 평가된다. 향후 감사실과의 지속적인 협력을 통하여 인권윤리 분야 사회적 책무를 준수하고 관련 업무를 발굴하려는 노력을 기울여야 할 것이다. 둘째, 상임감사는 사회적 약자 배려와 인권 보호 등의 내용이 담긴 '사회적 가치 제고를 위한 감사 활동 연계방안'을 수립하여 사회적 가치를 제고할 수 있는 감사방안을 마련한 점이 인정된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 사회적 책무 위반 및 신재생산업 육성, 에너지바우처 사업에 대한 감사를 시행한 점은 인정되나, 사회적 책무 위험요인에 대한 체계적 접근과 관리는 이루어지지 않았다. 공공기관이 준수해야 하는 다양한 사회적 책무 가운데 기관의 특성과 설립목적에 고려할 때 우선순위가 높고 발생 가능성이 큰 사회적 책무 위험요인과 상대적으로 우선순위가 낮고 발생 가능성이 적은 사회적 책무 위험요인을 구분하여 체계화하고, 중요도가 높은 사회적 책무 분야에 우선적으로 감사자원을 배분하는 등, 사회적 책무에 대한 관리를 고도화하고 이를 감사계획에 연계하여 운영할 필요가 있다. 둘째, 계약구매 업무지침 일부 개정 및 보조금 관련 제도를 개선하였으나 기관의 업무 특성을 고려할 때 불공정 거래, 회계부정과 관련한 제도개선 노력이 다소 미흡하다. 기관의 사회적 책무 예방 계획이 체계적으로 수립되어 있지 못하기 때문에 해당 분야에 대한 예방적 조치가 이루어지지 않은 원인을 파악하기 어렵다. 기관의 업무를 고려하여 발생 가능한 불공정거래, 회계부정 위험요인이 존재하는지 파악하고 이를 예방하기 위한 제도적 대응이 수반되어야 할 것이다.

- 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. 환경 분석 및 감사철학을 반영해서 기존의 감사전략에 사회적 가치 중심 맞춤형 감사 추진, 내부통제 시스템 구축의 2가지를 추가보완하고 이와 연계한 연간 감사계획을 수립하였다. 내부통제시스템 진단 및 위험관리 용역(6~10월)을 통해 식별된 고유 리스크(107개)를 토대로 재무·비재무 위험별로 용자 채권, 태양광 설비 안전 등 내부통제시스템을 개선한 점이 긍정적이다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 감사전략에 따른 실행과제의 연차별 계량목표를 설정하고 목표달성 여부를 주기적으로 점검하여 다음 연도에 반영하여 보완 발전시키는 등 실제로 조직의 내부통제 강화로 연계되기 위한 세밀한 실행체계를 수립할 필요가 있다.

② 내부통제시스템이 효과적으로 운영되고 있으며, 성과와 개선노력은 적절한가?

- 내부 통제시스템의 효과적인 운영과 성과 및 개선노력과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 외부 컨설팅 기관을 통해 New COSO 기반 5대 구성 요소(통제환경, 위험평가, 통제활동, 정보 및 의사소통, 모니터링)별 취약분야를 도출하여 분야별 개선방향을 도출하였다. 그 일환으로 부패신고자 보호/보상제도 규정 개정(9.3) 등 내부신고제도의 활성화를 도모한 점이 긍정적이다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 규정 개정에도 불구하고 포상기준에 일치하는 신고나 부조리 공익제보가 극히 저조한 바, 그 원인을 철저히 분석하여 이를 활성화하기 위한 조직문화의 혁신 및 제도개선이 요구된다. 현재 시행중인 제도 외에 외부위탁 확대나 인력, 예산 지원책 등을 모색하고 부패행위 신고자에 대한 보호 강화, 포상 조치를 널리 홍보하거나 익명 모의신고 훈련, 익명신고에 대한 신뢰도 조사를 실시하는 것도 좋은 방안이 될 수 있을 것이다. 예방적 내부통제를 중시하고 있으나, 현장 중심의 감사를 강화하다 보니 직원들의 신청에 의한 자발적인 컨설팅 감사가 다소 부족한 것으로 보인다. 적극행정의 면책범위를 확대하고 책임감경제도의 도입 등 적극적인 대책을 강구하는 것이 바람직할 것으로 판단된다. 내부통제 강화를 위하여 관련 규정에 대한 제·개정이 활발히 이루어지고 있으나, 그 운용 효과에 대한 체계적인 관리가 부족한 것으로 보인다. 법률, 회계 전문가, 청렴 시민감사관 등을 활용하여 규정에 대한 부패영향평가를 정기적으로 실시하는 것이 바람직할 것으로 판단된다.

③ 내부감사 결과물에 대한 공유 및 피드백 활동은 적절한가?

- 내부감사결과물에 대한 공유 및 피드백 활동과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 부서별 동일지적 발생 문제 해결을 위하여 선택·집중 감사(18년, 12개 부서)를 실시하였다. 감사결과 심의위원회를 통해 8건의 양정 변경 등 심의위원 전문성 활용을 통한 공정성 확보를 기한 점이 긍정적이다. 다소 늦었지만, 외부 전문기관에 의한 내부감사 품질평가 정밀진단 용역을 발주(19.1)하여 감사 환류노력을 기울인 점은 평가할 만하다.
- 다만, 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 다른 기관에서 시행하고 있는 ‘내부변호인제도’를 활성화하여 피감사인 입장을 대변하는 집행부서 의견진술기회를 제공하는 등의 노력을 통해 감사 수용성을 제고할 필요가 있다. 채용비리 등 사회적 문제가 된 주요 이슈나 최근 수년간의 주요 감사 중 반복적으로 지적되는 사례에 대해서도 외부 자문이나 용역 등을 통해 이를 객관적으로 분석하여 내부통제시스템에 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.

④ 방만경영 예방, 적발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 방만경영의 예방, 적발을 위한 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 기관특성과 경영환경 변화를 반영하여 방만경영을 재정의하고 방만경영 6대 유형 82개 리스크를 도출하였으며, 이를 바탕으로 방만경영 예방 체크리스트를 개발하는 등 방만경영 감사시스템 고도화 노력을 전개하였다. 방만경영 예방과 관련하여 일상감사를 강화하였고, 이를 통해 12.5백만 원의 재무적 성과를 거두었다. 아울러 방만경영 예방 보상제를 실시하여 자체감사 및 방만경영 우수부서를 대상으로 총 720만원을 포상하는 등 방만경영 예방의 실효성 제고를 위한 노력을 비교적 적극적으로 전개하였다. 실지감사를 통해 방만경영, 경영지침 준수 위반사례를 적출, 37건의 제도개선을 이루는 한편, 책임 전담관 운영, e-감사시스템 활용을 통한 이행상황 모니터링 실시 등 감사 조치사항 이행관리 점점을 강화하여 조치사항이 모두 이행되는 성과를 거두었다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 편법계약을 새로운 방만경영 유형으로 지정하였음에도 불구하고 해당 유형 위험요인들에 대한 사전적 예방노력과 그 성과가 다소 부족하였다. 유사·반복 지적사례 재발방지를 위한 노력을 보다 강화할 필요가 있다. 이러한 사례들의 재발방지를 위한 일상감사 체크리스트 개발이 요구되는 한편, 사례별 맞춤형 교육을 실시하는 등 보다 종합적이고 체계적인 접근이 필요한 것으로 판단된다. 방만경영 예방과 관련하여 일상감사를 보다 강화할 필요가 있다. 일상감사 의견서 발부비율이 전년 대비 향상되었으나(4.45 → 5.16), 여전히 낮은 수준인 것이 현실이다. 방만경영 관련 성과지표를 관리, 예방, 재발방지의 단계에 맞춰 설정하는 등 그 구성의 적절성은 인정되나, 도전성 측면에서는 개선의 여지가 있는 것이 현실이다. 방만경영 예방, 적발, 재발방지 활동의 고도화를 위해서는 이에 상응하는 보다 도전적이고 유의미한 지표를 선택하여 관리할 필요가

있는 것으로 판단된다.

- 이상의 결과를 종합하여 볼 때 “내부통제 기능강화” 지표에 대하여 “C”로 평가한다.

53. 한국연구재단

❖ 평가결과요약

평가범주	평가지표	가중치		등급
		비계량	계량	
감사역량	감사의 전문성 확보	25		D ⁺
	감사의 윤리성 및 독립성 확보	25		D ⁰
	소 계	50		
직무수행성과	내부통제 기능강화	20		D ⁰
	내부감사 운영성과 및 사후관리의 적정성 (감사원 자체감사활동 심사결과 반영)		25	17.63
	기관의 청렴도 (국민권익위원회의 청렴도 측정결과 반영)		5	3등급
	소 계	20	30	
전체 합계		70	30	

1. 감사의 전문성 확보

① 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 노력 및 성과와 관련하여 상임감사의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 상임감사는 감사자문회의, 반부패 청렴위원회, 청렴시민감사관회의를 종합적으로 운영하여 외부전문가의 활용을 강화한 점이 인정된다. 특히 청렴시민감사관회의의 운영을 통해 현장 의견을 수렴하는 동시에 감사 과제를 발굴하고 사업 선정 과정을 모니터링하도록 함으로써 감사의 전문성과 공정성을 제고하였다. 다만 감사자문위원회의 개최 횟수가 연간 2회로 다른 기관에 비해 다소 미흡하며, 감사자문위원회의의 안전이 연말 감사결과와 보고 및 연초 감사계획의 검토 역할에 국한되어 있어 운영의 실효성이 낮은 점은 개선되어야 한다. 향후 감사자문위원회의의 안전을 확대하고 감사의견을 감사업무와 감사제도 개선에 적극적으로 연계하려는 노력을 기울여야 할 것이다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 상임감사의 전문성을 강화하기 위한 노력이 다소 미흡하였다. 특히 감사철학을 바탕으로 역량을 진단하고 교육프로그램에 연계하는 맞춤형 교육계획을 수립하지는 못하였다. 감사철학과 방향을 반영한 역량진단모형을 구축하여 상임감사의 보유역량과 취약역량을 파악하고, 그 결과를 바탕으로 체계적인 교육계획을 수립·이수하는 등 전문성 강화 노력을 보다 체계적으로 전개해야 할 것이다. 둘째, 상임감사는 현행 성과지표를 개선하여 성과평가 체계를 고도화해야 할 것이다. 계량지표의 개수가 2개에 불과하여 계량 성과평가가 지나치게 단순하며, 정원대비 감사인력 확보율은 단순한 투입지표로 감사의 전문성을 파악하는 데에는 한계가 있다. 감사인 전문성 지수는 객관식 위주의 감사만족도 설문조사 문항에 기초하고 있어 정확한 성과정보를 파악하기 어렵다. 감사전문성을 객관적으로 파악할 수 있는 성과지표를 발굴하고 성과를 분석하여 인적자원관리 전략과 감사제도 개선에 적극적으로 환류하려는 노력이 필요하다. 셋째, 예비감사인 풀에서 실지감사 지휘 인력을 확보한 점은 인정되나, 감사 분

야별로 필요한 전문인력을 충원하여 유지하기 위한 노력은 다소 미흡하였다. 감사전략과 방향을 고려하여 감사실에 부족한 전문분야를 파악하고 해당 분야의 전문인력을 내외부에서 충원하여 전문성을 확보할 수 있는 제도적 방안이 마련되지 못하였다. 예비감사인 풀을 실효성 있게 운영하는 동시에 직위공모제 등을 실시하여 감사 전문인력을 확보하려는 노력을 강화해야 할 것이다.

② 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사실의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사실의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 청렴도 제고와 관련하여 연구관리 청렴도 제고, 청렴도 제고 종합 대책, 연구현장 인식 확인 등 감사정책 기획연구 3건을 발굴하였고, 연구결과를 청렴도와 관련한 감사업무 및 대책 마련에 활용하였다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 4개 분야에 대해 외부전문가를 초빙하여 학습조직을 6회 운영하였으나, 감사인 간 학습과 토론을 바탕으로 하는 자율적인 학습조직 운영이 다소 미흡하였으므로, 외부전문가 교육 이외에 자율적으로 운영되는 다양한 학습동아리를 활성화함으로써 자체적인 학습역량을 개발하고 학습결과를 감사업무와 제도개선으로 연계하려는 노력을 강화할 필요가 있다. 자율적인 학습조직 운영을 바탕으로 감사 교류활동 및 감사품질 경진대회 등을 통하여 학습한 감사 지식을 전파하고 습득하는 동시에 실제 감사업무에서 발굴한 감사 착안 사항을 논의하고 감사에 반영함으로써 감사품질 제고를 위한 기반을 마련할 수 있을 것이다. 둘째, 과기부 및 농촌진흥청과의 협동감사를 수행하였으나 유사업무 기관과의 교차감사 실적이 여전히 미흡하여 감사지식의 공유와 학습이 이루어지지 않은 점은 개선이 필요하다. 유사업무를 수행하는 기관과의 교차감사 및 협업감사에 적극적으로 참여하여 감사기법을 공유하고 학습하는 동시에, 감사 우수기관의 우수사례를 적극적으로 벤치마킹하려는 노력을 기울임으로써 감사의 전문성을 보완하고 감사품질을 제고하는 노력을 기울일 필요가 있다. 셋째, 감사인력에 대한 1인1자격증제 등 교육지원제도를 도입하였으나, 감사인 역량강화 교육프로그램이 4단계로 구분된 경력별로 이루어져 있어 감사인에 대한 개별적

역량진단을 통해 보유역량과 취약역량을 객관적으로 파악하지는 못하고 있으므로, 취약역량에 기반한 개인별 맞춤형 교육프로그램을 수립하여 부족한 역량을 보완하도록 하는 체계적인 교육시스템으로 고도화할 필요가 있다. 감사의 품질을 제고하기 위하여 다각적이고 체계적인 노력을 기울일 필요가 있다. 객관식 위주의 설문조사에 기반한 감사만족도에 수감 부서를 대상으로 하는 심층 인터뷰를 추가하여 실시함으로써 감사 개선사항을 도출하고 환류하려는 노력을 적극적으로 기울여야 한다. 또한, 감사품질경진대회 등 감사의 전문성을 강화하기 위한 효과적인 유인제도를 활성화하며, 감사변호인제도를 도입하여 감사의 수용성을 높이는 등, 감사제도의 지속적인 개선을 통하여 감사 프로세스의 고객 지향성을 강화해야 할 것이다.

- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “감사의 전문성 확보” 지표에 대하여 “D+” 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 상임감사 및 감사부서의 다음과 같은 성과를 긍정적으로 평가한다. 첫째, 윤리기준 교육 및 확산과 관련하여 고위직에 대한 청렴감사교육, 유관기관과 윤리활동 공유 등의 노력이 있었다. 둘째, 재단의 임직원 행동강령과는 별도로 감사부서 직원의 세부 행동 규범을 명시한 감사직원 윤리강령을 운영하는 성과가 있었다.
- 다만, 평가결과 다음의 영역에 대해서는 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 윤리기준 준수와 관련하여 관련규정의 보완과 직급별 교육훈련이 있었으나, 교육훈련은 직급별 일반적인 교육수준으로, 윤리성·독립성에 관한 내용이 미흡하므로 일회성 교육이나 이벤트성 교육 이외에 전략적인 과제 수준의

교육훈련 프로그램을 시행하는 노력이 필요하다. 특히 현재 시행하고 있는 이해관계자들에 대한 온·오프라인 교육을 확대 시행할 필요가 있으며, 또한 비윤리적 활동을 사전에 예방하기 위한 윤리성, 도덕성 점검 프로세스의 구축을 고려할 필요가 있다. 내외적으로 윤리기준을 확산하기 위한 노력의 일환으로 사회적 가치와 연계한 사회공헌활동을 수행하고 있으나, 기관의 특성에 맞는 사회공헌 활동을 계획하고 이행하기 위한 추가적인 노력이 필요하다. 그리고 상임감사의 윤리기준 준수노력에 대한 평가와 환류절차가 미흡하므로 이에 대한 개선의 노력이 필요하다.

② 윤리경영 지원을 위한 감사의 활동과 노력 및 성과는 적절한가?

- 윤리경영을 위한 경영진과 감사부서의 협업 추진체계의 구축, 윤리규정의 정비와 청렴·반부패 교육 강화 등 윤리경영 지원을 위한 노력에 대하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 반부패·청렴정책 컨트롤 타워를 구축하여 윤리경영 지원체계를 강화한 노력이 인정된다. 둘째, 비리양심 자진신고제, 반부패·청렴 홍보채널 다각화 등 구성원 참여 활성화를 통한 부정부패 사전 예방활동의 노력이 있었다.
- 다만, 평가결과 다음의 영역에 대해서는 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 윤리경영을 위한 전략의 수립과 세부 추진 활동 과제의 설정과 관련하여, 윤리경영 지원을 위한 추진과제가 유사한 내용의 반복이 많고, 윤리경영 지원의 실효성 측면에서 선언적인 수준으로 평가된다. 특히 개별과제의 실제 이행내용이 과제의 본질과 다르고, 충분한 평가와 환류절차가 미흡하므로, 선택과 집중에 의한 실효성 있는 과제의 설정과 평가 및 환류를 위한 개선의 노력이 필요하다. 그리고 윤리경영과 관련된 경영진과 상임감사의 역할을 명확히 구분하여 경영진의 윤리경영에 대한 적절한 모니터링과 환류가 이루어질 수 있는 프로세스를 마련하는 것이 필요하고, 외부 전문가 자문조직을 이용한 기관 윤리경영에 대한 객관적 평가절차를 마련할 필요가 있다. 윤리경영과 관련하여 취약부서에 대한 사전 컨설팅 및 부패유형 분석과 그에 따른 맞춤형 교육 및 윤리문화 확산 프로그램의 실행이 미흡하므로 이에 대한 개선의 노력이 필요하다.

③ 감사의 독립성 확보노력은 적절한가?

- 상임감사의 실질적인 권한을 보장하고 부여된 권한을 독립적으로 행사함으로써 경영진의 활동을 견제하고 제언하기 위한 노력에 대하여 다음과 같은 성과를 인정한다. 감사부서의 독립성 확보를 위한 조직, 예산, 인사 및 기타 기관운영과 관련하여 규정 개정의 노력이 있었다.
- 다만, 평가결과 다음의 영역에 대해서는 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 상임감사와 감사부서의 독립성 확보를 위한 규정 개정 등의 노력이 있었으나, 실질적인 독립성 확보를 위하여 요구되는 수준에 비추어 제도적 보완이 미흡한 것으로 판단된다. 감사기구의 독립성 확보를 위한 규정의 보완이 원칙적이고 선언적인 수준이 아닌 세부 업무단위까지 포괄함으로써 향후 제도적으로 감사기구의 독립성이 유지될 수 있는 근본적인 보완이 필요하다. 또한 국제내부감사기준(IPPF)에서 정하고 있는 조직, 인사, 성과평가, 예산, 노사, 교육, 권한 등 7가지 항목에 대한 독립성 평가지표를 수립하고, 이를 달성하기 위한 전반적인 제도개선의 노력이 필요하다. 상임감사가 경영진의 업무에 대한 독립적인 견제활동을 보여주는 실적이나 사례가 미흡하다. 상임감사의 견제활동이 적절히 이행될 수 있고, 이에 대한 환류가 올바르게 이루어질 수 있는 내부 프로세스의 정립과 규정의 보완이 필요하다. 감사인의 인사와 관련하여 장기근무를 보다 적극적으로 확대하여 운영하고, 감사조직을 전문가 조직으로 육성하여 실질적인 독립성이 확보하기 위한 전문 교육프로그램의 운영도 고려할 필요가 있다. 상임감사와 감사실의 업무 및 독립성 유지 수준에 대한 객관적인 외부전문가 또는 유사 공공기관에 의한 교차 모니터링과 환류절차가 필요하며, 이를 토대로 상임감사와 감사실의 독립성 확립의 근거와 개선책을 마련해 활용할 필요가 있다.

④ 기관의 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 노력 및 성과는 적절한가?

- 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 사회적 책무 위험요인에 대한 체계적 접근과 관리가 미흡하다. 공공기

관이 준수해야 하는 다양한 사회적 책무 가운데 기관의 특성과 설립목적을 고려할 때 우선순위가 높고 발생 가능성이 큰 사회적 책무 위험요인과 상대적으로 우선순위가 낮고 발생 가능성이 적은 사회적 책무 위험요인을 구분하여 체계화하고, 중요도가 높은 사회적 책무 분야에 우선적으로 감사자원을 배분하는 등, 사회적 책무에 대한 관리를 고도화하고 이를 감사계획에 연계하여 운영할 필요가 있다. 둘째, 연구비 부정집행 등 기관의 고유 업무와 사회적 책무가 긴밀히 연결된 분야에 대하여 발생할 수 있는 사회적 책무를 파악하고 이러한 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 예방적 조치와 제도적 개선을 적극적으로 수행해야 할 것이다. 셋째, 양성평등, 채용 비리, 회계부정, 불공정거래 등 공공기관이 기본적으로 준수해야 하는 사회적 책무 요인들에 대한 제도 개선이 전반적으로 미흡하였다. 사회적 책무 위험요인에 대한 감사체계를 수립한 이후 분야별 위험요인에 대한 우선순위에 따라 감사자원을 배분하여 감사를 수행하는 동시에, 해당 사회적 책무 위험요인을 근본적으로 예방하기 위한 제도 개선 사항을 발굴하여 조치해야 할 것이다.

- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “감사의 윤리성 및 독립성 확보” 지표에 대하여 “D⁰”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. 기관미션 및 비전과 연계하여 체계적 리스크 관리, 반부패 청렴문화 확산, 예방소통 전략 감사, 감사의 전문성 및 윤리성, 독립성 강화의 4대 감사 전략목표를 설정하고 연간 감사계획에 반영해서 실행과제를 추진하였다. 고객 만족도 조사결과, 청렴옴부즈만 건의사항 등 고객의 소리를 기반으로 내부통제 위험요소를 도출하여 본부별 집중감사에 적용한 점이 긍정적이다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 4가지 감사목표에 대한 구체적인 실행계획이나 성과가 분명하게 드러나지 않고 있는 것으로 보인다. 감사목표에 따른 전략과제의 연차별 계량목표를 설정하고 목표달성여부를 주기적으로 점검하여 다음 연도에 반영하여 보완 발전시키는 등 실제로 조직의 내부통제 강화로 연계되기 위한 세밀한 실행체계를 수립할 필요가 있다. 감사대상 확대('18년 5.1조원) 및 AI 등 IT 변화로 업무 복잡성이 증대하는 데 대하여 감사인력이 부족(8명)한 열악한 감사여건을 극복하기 위하여 감사인 풀의 확대, e-감사시스템의 고도화, 외부 전문가의 감사 투입 등 효율적인 방안을 더욱 적극적으로 모색할 필요가 있다. 감사자문위원회를 활용하고는 있으나, 감사 프로세스별로 외부전문가 등 외부의 다양한 의견을 폭넓게 수렴하는 등 실질적이고 개방적인 감사체계를 구축하기 위해 더욱 노력할 필요가 있다. 리스크 분석이나 중장기 위험대비 현안과제 선정, 3중 방어선 모델 구축 등 내부통제 시스템의 설계·운용·개선 전반에 있어서도 내부 직원뿐 아니라 청렴시민감사관 등 관련 외부전문가나 교차감사 등 타 기관과의 정보교류를 통한 의견 반영 등 외부의 시각이 충분히 반영될 필요가 있다. 또한, 퇴직자에 대한 전관예우를 방지하기 위한 제도적 장치가 다른 기관에 비해 충분하지 않은 것으로 보인다. 입찰 시, 퇴직자 현황을 파악하여 심사 시 시행하고 있고 감사인 입회하에 가격협상을 실시하고는 있으나, 명문화된 지침 마련이 미흡함에 따라 계약관련 지침 정비, 내부통제 모니터링 시스템 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. 특정감사를 통해 국가 R&D 연구비 부정비리 유형을 분석하는 등 국가 재정 누수방지를 위한 연구비 부정 집행 One-Stop 다채널 감사시스템을 구축하였다. 포털 사이트, 레드휘슬, 유관기관 협업, 재단 직접 접속 등 연구비 부정 집행 신고 채널을 다양화한 점이 긍정적이다. 연구비 부정 집행 및 연구윤리 위반에 대한 점검반을 상시 운영토록 하는 등 다채널 신고내용을 상시 처리할 수 있는 조직·인력·IT시스템을 구축하고, 연

구비 집행 특정감사의 경우 제재조치 완료 시까지 점검 추진하는 등 연구비 부정 집행에 대한 내부통제를 대폭 강화한 점은 평가할 만하다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 예방적 내부통제를 중시하고는 있으나, 직원들의 신청에 의한 자발적인 컨설팅 감사가 다소 부족한 것으로 보인다. 적극행정의 면책범위를 확대하고 책임감경제도의 도입, 외부전문가로 구성된 면책심사위원회 구성 등 적극적인 대책을 강구하는 것이 바람직할 것으로 판단된다. 내부통제 강화를 위하여 관련 규정에 대한 제·개정이 활발히 이루어지고 있으나, 그 운용 효과에 대한 체계적인 관리가 부족한 것으로 보인다. 법률, 회계 전문가, 청렴시민감사관 등을 활용하여 규정에 대한 부패영향평가를 정기적으로 실시하는 것이 바람직할 것으로 판단된다.

③ 내부감사 결과물에 대한 공유 및 피드백 활동은 적절한가?

- 내부감사결과물에 대한 공유 및 피드백 활동과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 『감사규정』 제25조(처리결과와 확인)를 개정(18.4월)하여 감사 이행을 담보할 수 있는 장치를 강화하였다. ‘자명고’ 운영으로 감사활동 관련 주요사항을 실시간으로 조직구성원들에게 공유·전파하는 노력을 기울인 점이 긍정적이다.
- 다만, 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 다른 기관에서 시행하고 있는 ‘내부변호인제도’를 활성화하여 피감사인 입장을 대변하는 집행부서 의견진술기회를 제공함으로써 감사 수용성 증대 노력을 기울일 필요가 있다. 연구비 부당집행 등 사회적 문제가 된 주요 이슈나 최근 수년간의 주요 감사 중 반복적으로 지적되는 사례에 대해서도 외부 자문이나 용역 등을 통해 이를 객관적으로 분석하여 내부통제 시스템에 적절히 반영함으로써 재발을 방지하는 환류체계를 보다 강화해나갈 필요가 있다. 이사회나 경영전략 회의에서 감사가 대안을 제시함에 있어 핵심적인 사례로서 재발이 우려되는 사안에 대해서는 경영건제 역할을 더욱 적극적으로 수행하는 것이 바람직할 것이다.

④ 방만경영 예방, 적발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 방만경영의 예방, 적발을 위한 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 방만경영 예방 노력의 일환으로 부패유발요인 자가진단을 실시하고 그 진단 결과를 바탕으로 윤리경영 자가진단 체크리스트를 발굴하였다. 전 부서가 종합감사 실시 전에 방만경영 예방 체크리스트를 이용하여 자가점검을 실시하는 한편, 20개 항목으로 구성된 개인별 자가점검 항목을 이용하여 개인 수준에서의 점검도 동시에 실시하였다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 방만경영 예방 및 적발을 위한 관리체계와 관련하여 개선의 여지가 상당하다. 기관 특성을 체계적으로 반영한 방만경영 정의가 부재하며, 경영환경 변화에 따른 위험요인 현행화, 위험요소별 위험수준 평가, 체크리스트 현행화 등 기본적인 관리체계 정비활동이 제한적 수준에서만 이루어지거나 생략되었다. 또한 관리체계의 설계와 운영을 윤리경영 차원에서 접근하는 등 개념적 혼란이 적지 않다. 한편 방만경영 예방 및 감사활동 체크리스트의 실효성 제고를 위한 노력이 요구된다. 체크리스트 점검항목 내용이 다소 추상적이거나 모호하게 기술되어 점검의 실효성이 제한적일 가능성이 높으며, 위험수준, 발생가능성 등 체크리스트 이용자에게 제공되어야 할 기본정보가 생략되어 있다. 체크리스트를 활용한 자가점검이 방만경영 예방에 실질적으로 기여하기 위해서는 점검항목의 구체성을 높이고 위험요소별 기본정보를 보강하는 등 체크리스트 내실화 작업이 우선적으로 요구된다. 동시에 체크리스트를 활용한 현업부서의 자가점검과 자가점검 결과에 대한 감사부서의 확인점검 및 승인이 e-감사시스템에서 가능하도록 하여 자가점검을 통한 방만경영 예방활동의 효율성을 제고할 필요가 있다. 방만경영 예방을 강조하였음에도 불구하고 관련 노력이 다소 부족하고, 그 성과 또한 제한적인 것으로 판단된다. 가령 일상감사의 경우 의견서 발부건수(82 → 49건), 의견서 발부율(12.3 → 7.35%) 모두 전년 대비 하락하였다. 한편 방만경영 관련 교육활동 실적이 존재하나, 그 내용이 청렴 및 부패방지에 제한되어 있다. 효과적인 방만경영 예방과 재발방지를 위해서는 방만경영 관련 교육의 내용을 보다 다양화할 필요가 있는 것으로 판단된다.

- 이상의 결과를 종합하여 볼 때 “내부통제 기능강화” 지표에 대하여 “D⁰”로 평가한다.

54. 한국전기안전공사

❖ 평가결과요약

평가범주	평가지표	가중치		등급
		비계량	계량	
감사역량	감사의 전문성 확보	25		B ⁰
	감사의 윤리성 및 독립성 확보	25		C
	소 계	50		
직무수행성과	내부통제 기능강화	20		B ⁺
	내부감사 운영성과 및 사후관리의 적정성 (감사원 자체감사활동 심사결과 반영)		25	18.38
	기관의 청렴도 (국민권익위원회의 청렴도 측정결과 반영)		5	2등급
	소 계	20	30	
전체 합계		70	30	

1. 감사의 전문성 확보

① 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 노력 및 성과와 관련하여 상임감사의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 상임감사는 사업소 방문 간담회 24회, 검사 현장 및 종합감사 실사확인 9회 등 현장경영에 대한 이해도를 높이기 위해 노력하였으며, 이를 바탕으로 정책연구 용역사업에 대한 성과감사를 기관 최초로 실시함으로써 전기안전 미래기술에 관한 점검을 실시하였고 해외사업의 리스크 분석 등 타당성 검토 절차 마련에 대한 경영 제언을 통해 기관 운영에 기여한 점이 인정된다. 둘째, 상임감사는 감사실 직원을 순환보직에서 제외하는 전문직위제를 도입하여 3년 이상의 감사 인력 근속기간을 유지하였다. 또한, 형사 고발 및 고소 사건 손해배상이 청구된 감사인을 위한 법률 지원과 소송비용 지원제도를 신설하였다. 셋째, 상임감사는 사업소 준감사인의 자율감사를 통해 71건의 신분 조치와 210건의 행정조치 성과를 거두는 등 준감사인제도를 현장업무 자율통제장치로 적절히 활용하고 있는 점이 긍정적으로 평가된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 상임감사는 현행 투입지표 위주로 구성된 성과지표를 개선하여 성과평가체계를 고도화해야 할 것이다. 상임감사 교육시간, 감사인 교육시간, 경영제언 횟수, 외부전문가 활용 감사 횟수, 감사 인력 협업 횟수 등의 성과지표는 감사와 감사실의 전문성을 파악하는 데에는 한계가 있으며 외부 감사만족도 지수는 객관식 위주의 감사만족도 설문조사 문항에 기초하고 있어 정확한 성과정보를 파악하기 어렵다. 감사전문성을 객관적으로 파악할 수 있는 성과지표를 발굴하고 성과를 분석하여 인적자원관리 전략과 감사제도 개선에 적극적으로 환류하려는 노력이 필요하다. 둘째, 외부자문위원회의 규모를 확대하고 다양한 분야의 자문위원을 위촉함으로써 주로 전기분야 전문가로 이루어졌던 자문위원회의 다원성을 보완한 점은 인정되나, 자문위원회의 실효성을 강화하고 자문위원의 전문분야를 충실히 활용할 수 있도록 운영을 내실화하기 위해 노력할 필요가 있다. 또한, 감사자문위원회의 자문위원이 청렴옴부즈만을 겸임하고 있어 회의

별 기능의 차별화가 이루어지지 않고 있으므로, 청렴옴부즈만 외부전문가를 분야별로 충원하여 별도의 목적과 역할에 따라 운영하는 것이 바람직하다.

② 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사실의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사실의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 감사인 핵심역량 모델을 구축하여 감사인이 3개 역량군의 14개 핵심역량에 대한 역량을 자가진단할 수 있도록 하고, 하위역량에 대한 개선 방안을 감사계획에 연계함으로써 역량 강화 활동 방향을 수립하였다. 둘째, 내부감사 성과평가를 도입하여 감사 일수, 감사성과, 이행관리, 교육실적 등에 대한 심사기준에 따라 감사 활동 결과를 평가하고 우수감사인에 대해서는 개인별 인센티브 제공의 기초자료로 활용함으로써 감사 품질 제고와 감사인 역량 강화를 위해 노력한 점이 인정된다. 또한, 내부감사전문가인증제도는 감사인의 전입 초기부터 현재까지의 실적을 평가하여 내부감사 전문수준을 인증하는 제도로, 감사인 수준을 객관적으로 평가하여 이를 개인 인센티브에 연계함으로써 감사인의 역량 제고를 촉진하였다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 1개 학습동아리가 매월 운영되고 있으나, 다양한 내부 학습조직 운영을 통해 감사인에 따라 취약한 학습역량을 자율적으로 강화하고 학습결과를 감사업무와 제도개선으로 연계하려는 노력이 다소 미흡하였다. 자율적인 학습조직 운영을 활성화하고, 감사업무 교류 및 감사품질 경진대회 등을 통하여 학습한 감사지식을 전파하고 습득하는 동시에 실제 감사업무에서 발굴한 감사 착안사항을 논의하고 감사에 반영함으로써 감사품질 제고를 위한 기반을 마련하여야 할 것이다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “감사의 전문성 확보” 지표에 대하여 “B⁰”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 상임감사 및 감사부서의 다음과 같은 성과를 긍정적으로 평가한다. 첫째, 윤리기준 준수 및 확산과 관련하여, 전국 사업소를 순회하면서 현장소통을 중심으로 하는 윤리기준의 전파노력이 있었으며, 지역 청렴클러스터의 활동을 통하여 청렴문화 확산에 노력한 점이 인정된다. 둘째, 감사인의 복무관리 규정 강화와 관련하여, 감사인의 제척기준을 점검하고, 감사활동윤리서약서 및 특별교육을 수행하는 등 상시 관리체계를 운영한 노력이 인정된다.
- 다만, 평가결과 다음의 영역에 대해서는 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 윤리기준을 조직 전체에 확산하고 내재화시키기 위하여 전략적인 관점에서 교육훈련의 목표와 과제를 설정하여 이행하는 교육훈련 프로세스를 제언할 필요가 있다. 그리고 대내외적으로 윤리기준을 확산하기 위한 노력의 일환으로 사회적 가치와 연계한 사회공헌활동이 중요한 기능을 함에도 이와 관련된 활동이 다소 미흡하다, 기관의 특성에 맞는 사회공헌활동을 계획하고 이행하기 위한 노력이 필요하다, 그리고 상임감사의 윤리기준 준수노력에 대하여 내·외부로부터의 객관적인 평가와 환류 프로세스를 운영하는 등 윤리기준 준수 활동의 지속적인 개선과 확대를 위한 노력이 필요하다.

② 윤리경영 지원을 위한 감사의 활동과 노력 및 성과는 적절한가?

- 윤리경영을 위한 경영진과 감사부서의 협업 추진체계의 구축, 윤리규정의 정비와 청렴·반부패 교육 강화 등 윤리경영 지원을 위한 노력에 대하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 감사실내 윤리경영 지원을 위한 전담조직을 설치하고 윤리경영인식도 조사, 고객만족도조사 등의 평가와 환류 프로세스를 운영한 노력과 반부패경영시스템(ISO37001) 인증을 획득하여, 부패관리체계와 위험요소 발굴 및 사전예방활동의 강화를 위한 기반을 마련한

점이 인정된다. 둘째, 상임감사의 윤리·청렴의지를 반영한 윤리경영관련 규정을 개정하는 노력이 있었다. 특히 계약과 관련하여 부패신고제도운영지침, 구매계약사무규정, 협상계약지침, 정보화규정 등을 개정한 노력이 성과로 인정된다.

- 다만, 평가결과 다음의 영역에 대해서는 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 윤리경영을 위한 전략의 수립과 세부 추진 활동 과제의 설정과 관련하여, 추진과제의 내용이 유사하거나 선언적인 내용이 포함되어 있어, 다소 미흡한 것으로 평가된다. 윤리경영을 근본적으로 지원할 수 있고, 결과에 대한 올바른 평가와 환류가 이루어질 수 있는 개선이 필요하다. 특히 외부이해관계자와 연관된 활동 등 부패취약분야에 대한 중점과제를 보다 적극적으로 설정하여 예방적 윤리경영을 지원하기 위한 노력의 확대가 필요하다. 그리고 윤리경영 지원에 대한 환류와 관련하여 자체 설문으로 시행되는 평가 이외에 외부의 전문가 조직에 의한 객관적인 평가를 도입함으로써 대외적으로 윤리경영의 신뢰성을 제고하기 위한 노력이 필요하다.

③ 감사의 독립성 확보노력은 적절한가?

- 상임감사의 실질적인 권한을 보장하고 부여된 권한을 독립적으로 행사함으로써 경영진의 활동을 견제하고 제언하기 위한 노력에 대하여 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 감사기구의 독립적인 업무수행을 위하여 자율판단에 의한 자체감사 실시 및 처분, 전사 전산망 접근권한 고도화, 변호사의 조력을 받을 권리의 신설 등은 주요한 성과로 평가된다. 둘째, 감사인에 대한 인사정책과 관련하여 감사인력 선발 요청권을 확보하고 감사인의 업무평가와 관련하여 다면평가를 배제하고 근무평정시 별도의 평정기준을 도입하고 인사가점을 부여한 점이 인정된다.
- 다만, 평가결과 다음의 영역에 대해서는 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 상임감사와 감사부서의 독립성 확보와 관련하여 규정의 개정을 통한 독립성 확보 노력이 미흡하다. 특히 예산 및 인사와 관련하여 경영진에 대한 요구 권한만 존재하므로, 실질적인 독립성 확보를 위해 원칙적이고 선언적인 수

준이 아닌, 세부 업무단위까지 포괄할 수 있는 규정의 개정이 필요할 것으로 판단된다. 또한 국제내부감사기준(IPPF)에서 정하고 있는 조직, 인사, 성과평가, 예산, 노사, 교육, 권한 등 7가지 항목에 대한 독립성 평가지표를 수립하고, 이를 달성하기 위한 전반적인 제도개선의 노력이 필요하다. 상임감사가 경영진의 업무에 대한 독립적인 견제활동을 보여주는 실적이 있으나, 성과분석 측면에서 다소 미흡한 것으로 평가된다. 상임감사의 견제활동이 포괄적으로 이행될 수 있고, 이에 대한 환류가 올바르게 반영될 수 있는 내부 프로세스의 보완이 필요하다.

④ 기관의 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 노력 및 성과는 적절한가?

- 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 노력과 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 기관 업무의 특성을 고려하여 안전분야의 사회적 책무 준수를 위해 반복 지적 특별관리제도를 도입하여 전기안전 중심의 종합감사를 시행함으로써 반복 지적 처분 건수가 33% 감소하는 성과를 달성하였으며 부재 고객의 점검확인 방법 구체화로 부실점검을 예방하는 등 전기안전 개선 과제 70건을 발굴한 점 역시 인정된다. 둘째, 채용 분야 중점 감사 체계를 도입하여 채용 단계별 감사인입회제도와 채용시스템 체크리스트를 신설함으로써 채용 절차 전반에 대한 공정성을 제고하기 위해 노력하였다. 동시에 채용형태별 별도 감사를 4회 실시하여 무기계약직 채용, 공개 채용, 인턴 채용, 시간선택제 채용 등 채용 전형 전반에 걸쳐 내부통제를 강화하였다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 사회적 책무 위험요인에 대한 체계적 접근과 관리가 미흡하다. 기관의 8대 중대한 위법행위를 설정하고 과제를 선정한 점은 인정된다. 그러나 공공기관이 준수해야 하는 다양한 사회적 책무 가운데 기관의 특성과 설립 목적을 고려할 때 우선순위가 높고 발생 가능성이 큰 사회적 책무 위험요인과 상대적으로 우선순위가 낮고 발생 가능성이 적은 사회적 책무 위험요인을 구분하여 체계화하고, 중요도가 높은 사회적 책무 분야에 우선적으로 감사자원을 배분하는 등, 사회적 책무에 대한 관리를 고도화하고 이를 감사계획에 연계하여 운영할 필요가 있다. 둘째, 취업규칙 개정 이외에 양성평등 개선을 위한 적극적인

제도적 노력을 강화해야 할 것이다. 여성 인력의 육성을 통한 여성 관리자 비율의 지속적인 확대, 일·가정 양립을 위한 제도적 기반 강화 등 공공기관이 기여할 수 있는 양성 평등의 확대 방안을 발굴하고 제도화할 필요가 있다.

- 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. 기관비전 및 경영목표와 연계하여 미래지향 감사체계 구축, 글로벌 수준의 감사역량, 조직가치 증대, 청렴한 조직문화 선도의 4대 감사 전략목표를 설정하고 그에 따른 10대 전략과제를 추진하였다. 감사영역별 위험을 등급화하여 감사활동과 내부 통제시스템에 연계하여 운영한 점이 긍정적이다. 중장기 위험의 현안과제를 효과적으로 통제하기 위하여 성과지표를 운영하고 '18년부터 '20년까지 수치에 의한 계량 목표를 설정하여 성과 목표 달성을 평가하는 등의 환류체계를 구축한 점이 평가할 만하다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 감사 자문위원회를 활용하고 있으나, 감사 프로세스별로 외부전문가 등 외부의 다양한 의견을 폭넓게 수렴하는 등 실질적이고 개방적인 감사체계를 구축하기 위해 더욱 노력할 필요가 있다. 리스크 분석이나 중장기 위험대비 현안과제 선정, 3중 방어선 모델 구축 등 내부통제 시스템의 설계·운용·개선 전반에 있어서도 내부 직원뿐 아니라 청렴옴부즈만 등 관련 외부전문가나 교차감사 등 타 기관과의 정보교류를 통한 의견 반영 등 외부의 시각이 충분히 반영될 필요가 있다.

② 내부통제시스템이 효과적으로 운영되고 있으며, 성과와 개선노력은 적절한가?

- 내부 통제시스템의 효과적인 운영과 성과 및 개선노력과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 내부통제시스템의 효과적 작동여부를 재무회계, 현장 업무, 내부 관리의 3개 부문별로 나누어 진단하고 진단결과를 토대로 각각의 개선성과를 거양하였다. 사규 부패영향평가를 적극 실시(61건)하였고, 감사원 보직기준을 5년으로 제한(규정화)함으로써 한곳에 지나치게 오래 근무함으로써 발생할 수 있는 부패를 사전 예방하는 노력을 기울인 점이 긍정적이다. 일상감사책임실명제 실시로 감사인의 책임성을 확보('18년 감사원 BP선정)하였으며, 상임감사의 고위직 반부패·청렴위원회 위원장 활동으로 청렴의 선도적 역할을 한 점도 긍정적이다. 부패신고 유도를 위해 '신고자 보호보상제도 통지제도'를 도입하고, 제보에 의한 특정감사의 엄중 처벌(정직 2명, 견책 1명)로 신고제도의 운용 근본 취지를 달성한 점, 임직원 갑질 행위에 대한 익명 또는 실명 신고가 가능한 갑질신고센터를 신규 개설한 점이 특히 평가할 만하다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 공익신고 활성화 노력에도 불구하고 포상기준에 일치하는 신고나 부조리 공익제보가 저조한 바, 그 원인을 철저히 분석하여 조직문화 혁신 등 이를 지속적으로 활성화해 나가기 위한 방안 마련이 요구된다. 부패행위 신고자에 대한 포상 조치를 널리 홍보하거나 익명 모의신고 훈련, 익명신고에 대한 신뢰도 조사를 실시하는 것도 좋은 방안이 될 수 있을 것이다. 예방적 내부통제를 중시하고 있으나, 현장 중심의 감사를 강화하다 보니 직원들의 신청에 의한 자발적인 컨설팅 감사가 다소 부족한 것으로 보인다. 적극행정의 면책범위를 확대하고 책임감경제도의 도입, 외부전문가로 구성된 면책 심사위원회 구성, 별도의 독립된 지침 명문화 등 적극적인 대책을 강구하는 것이 바람직할 것으로 판단된다.

③ 내부감사 결과물에 대한 공유 및 피드백 활동은 적절한가?

- 내부감사결과물에 대한 공유 및 피드백 활동과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 현장의 소리, 감사만족도 조사, 설문조사 등

‘3중 의견청취제도’ 도입으로 현장의견 모니터링을 강화하였다. 감사처분에 대한 조직평가감점제(‘18년 감사원 BP선정)실시로 감사처분에 대한 재발방지 노력을 기울인 점이 긍정적이다. 온라인 적극행정면책 신청방을 설치하여 감사 전 적극행정면책제도 안내문을 전달하고 면책심의 결과를 전 직원이 공유하도록 하는 등 적극행정면책제도의 활성화 노력을 기울인 점 또한 긍정적이다. 미국 감사원(GAO)을 벤치마킹하여 고위험 취약분야의 감사중점을 사전 공표하고 이에 대한 처분을 강화하는 ‘반복지적 특별 관리제도’ 도입으로 반복지적사항에 대한 효과적 억제방안을 중점 시행한 점이 평가할 만하다.

- 다만, 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 다른 기관에서 시행하고 있는 ‘내부변호인제도’를 활성화하여 피감사인 입장을 대변하는 집행부서 의견진술기회를 제공함으로써 감사 수용성 증대 노력을 기울일 필요가 있다. 사회적 문제가 된 주요 이슈나 용역사업 부적정 등 최근 수년간의 주요 감사 중 반복적으로 지적되는 사례에 대해서는 외부 자문이나 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.

④ 방만경영 예방, 적발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 방만경영의 예방, 적발을 위한 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 방만경영 예방을 위한 노력을 체계적으로 전개하였다. 먼저 전년 대비 일상감사 활동을 강화함과 동시에 일상감사책임실명제를 실시함으로써 일상 감사를 통한 방만경영 예방 효과를 제고하고자 하였다. 아울러 방만경영 예방 체크리스트에 방만경영 예방활동(테스트 절차)을 상세히 기술함으로써 체크리스트를 활용한 현업부서 자가점검의 실효성을 제고하고자 하였다. 한편 방만경영 근절과 재발방지를 위한 노력과 그 성과의 우수성이 인정된다. 반복 지적사항 이행관리 강화를 위해 이행관리책임제, 감사처분 조직평가 감점제, 반복지적 특

별관리제도 등을 도입하는 한편, 지적사항 현장 교육 등 다양한 학습·공유 활동을 통해 반복지적 처분건수가 전년 대비 대폭 감소(33.3%)하는 실적을 거두었다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 방만경영 예방 체크리스트를 이용한 자율점검의 실효성 제고를 위해서는 체크리스트와 체크리스트 운영 방식을 일부 보완할 필요가 있는 것으로 판단된다. 담당부서, 위험수준, 발생가능성 등 위험요인에 대한 기본정보를 체크리스트에 포함시킴과 동시에, 체크리스트를 활용한 현업부서 자가점검과 자가점검 결과에 대한 감사부서의 확인점검 및 승인이 e-감사시스템에서 이루어지도록 하는 등 자가점검 과정의 효율화를 기할 필요가 있다. 아울러 연 1회에 한정된 자율점검 횟수를 상향 조정할 필요가 있으며, 이때 위험유형과 위험수준 등을 종합적으로 고려할 필요가 있다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때 “내부통제 기능강화” 지표에 대하여 “B⁺”로 평가한다.

55. 한국철도시설공단

❖ 평가결과요약

평가범주	평가지표	가중치		등급
		비계량	계량	
감사역량	감사의 전문성 확보	25		B ⁰
	감사의 윤리성 및 독립성 확보	25		C
	소 계	50		
직무수행성과	내부통제 기능강화	20		B ⁰
	내부감사 운영성과 및 사후관리의 적정성 (감사원 자체감사활동 심사결과 반영)		25	19.32
	기관의 청렴도 (국민권익위원회의 청렴도 측정결과 반영)		5	3등급
	소 계	20	30	
전체 합계		70	30	

1. 감사의 전문성 확보

① 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 노력 및 성과와 관련하여 상임감사의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 상임감사는 감사자문위원회 내에 소위원회를 운영할 수 있도록 관련 규정을 개정함으로써 수시자문을 통해 감사자문위원회의 실효성을 높일 수 있는 제도적 기반을 마련한 점은 긍정적으로 평가된다. 감사결과심의위원회에 외부자문위원을 포함하였으나 자문위원의 전문분야가 다소 협소하므로 자문위원의 다원성을 강화하는 것이 바람직하다. 또한, 소위원회를 통한 수시자문이 관련 규정만 개정된 상태로 실적이 없으므로, 향후 소위원회를 활용하여 감사자문의 적시성을 강화하는 방식으로 운영을 내실화해야 할 것이다. 둘째, 상임감사는 감사인력 풀을 확대하고 추천공모제를 도입하여 예비감사인원을 확보함과 동시에, 고도의 전문성이 요구되는 감사 분야에는 외부전문가를 적극적으로 활용함으로써 내·외부 전문인력을 통해 감사의 전문성을 보완한 점이 인정된다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 상임감사는 현행 투입지표 위주로 구성된 성과지표를 개선하여 성과평가 체계를 고도화해야 할 것이다. 상임감사 교육시간, 감사인 교육시간, 이사회 참석률, 감사자문위원회 개최 횟수, 감사 자격증 보유자 수 등의 성과지표는 감사와 감사실의 전문성을 파악하는 데에는 한계가 있으며 감사전문성 지수는 객관식 위주의 감사만족도 설문조사 문항에 기초하고 있어 정확한 성과정보를 파악하기 어렵다. 감사전문성을 객관적으로 파악할 수 있는 성과지표를 발굴하고 성과를 분석하여 인적자원관리 전략과 감사제도 개선에 적극적으로 환류하려는 노력이 필요하다.

② 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사실의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사실의 다음과 같은 노력과 성과를

인정한다. 첫째, 감사인력의 근속연수를 3년을 초과하는 높은 수준으로 유지하고 있으며, 우수인력 확보를 위한 인센티브 제도를 통해 전문인력의 육성과 유지를 위해 노력한 점이 인정된다. 둘째, 외부기관과의 적극적인 감사업무 교류를 통해 감사기법을 공유하고 학습한 점은 긍정적으로 평가된다. 유사 업무 기관과의 교차감사를 실시하고 우수 감사기관으로부터 우수사례를 벤치마킹함으로써 감사 전문역량을 제고하기 위해 노력하였다. 셋째, 공단 창립 이래 대내외 모든 감사처분사항을 DB화하고 조건별 검색과 키워드 검색을 통해 감사처분사항의 확인을 용이하게 함으로써 총 3,147건의 감사 지적사례에 대한 접근성을 강화하였다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 감사실 내 학습동아리를 운영하고 처분서 작성에 대해 부서별 자율적 스터디를 운영한 실적이 있으나, 학습조직 운영을 통한 주제별 토론과 학습 결과를 구체적인 감사업무 및 감사제도 개선으로 연계하려는 노력은 다소 미흡하였다. 다양한 자율적 학습동아리가 조직되어 운영될 수 있도록 제도적 기반과 인센티브를 마련하고, 다양한 분야에 대한 감사지식 학습과 공유를 통하여 감사업무의 프로세스를 개선하고 감사의 전문성을 강화할 수 있도록 해야 할 것이다. 둘째, 감사의 품질을 제고하기 위하여 다각적이고 체계적인 노력을 기울일 필요가 있다. 객관식 위주의 설문조사에 기반한 감사만족도에 수감 부서를 대상으로 하는 심층 인터뷰를 추가하여 실시함으로써 감사 개선사항을 도출하고 환류하려는 노력을 적극적으로 기울여야 한다. 또한, 감사품질경진대회 등 감사의 전문성을 강화하기 위한 효과적인 유인제도를 활성화하며, 감사변호인제도를 도입하여 감사의 수용성을 높이는 등, 감사제도의 지속적인 개선을 통하여 감사 프로세스의 고객 지향성을 강화해야 할 것이다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, “감사의 전문성 확보” 지표에 대하여 “B⁰”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 상임감사 및 감사부서의 다음과 같은 성과를 긍정적으로 평가한다. 첫째, 상임감사가 현장 방문을 통하여 청렴컨설팅과 예방감사 교육을 시행하고, 시공사·감리단 등 외부 이해관계자에 청렴서한을 발송하는 등 윤리기준 준수와 확산을 위한 노력이 있었으며, 익명성이 보장된 신고센터 운영을 통한 전직원 청렴활동 참여유도, 업무추진비 사용 절감을 통한 솔선수범 등의 노력이 긍정적으로 평가된다. 둘째 감사인의 복무관리 규정 강화와 관련하여, 상임감사의 감사현장 방문 및 점검, 상임감사 Hot Line의 운영을 통한 비위 감사인 관리, 수감부서 설문조사에 의한 감사인 윤리기준 준수여부 확인 등의 주요 실적이 인정된다.

- 다만, 평가결과 다음의 영역에 대해서는 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 윤리기준을 조직 전체에 확산하고 내재화시키기 위하여 전략적인 관점에서, 전사수준의 교육훈련 제도를 제언할 필요가 있다. 그리고 대내외적으로 윤리기준을 확산하기 위한 노력의 일환으로 사회적 가치와 연계한 사회공헌 활동이 중요한 기능을 함에도 이와 관련된 활동이 다소 미흡하다. 기관의 특성에 맞는 사회공헌활동을 계획하고 이행하기 위한 노력이 필요하다. 그리고 상임감사의 윤리기준 준수노력에 대하여는 내·외부로부터의 객관적인 평가와 환류 프로세스를 운영하고, 이를 통해 윤리기준 준수 활동의 지속적인 개선과 확대를 추구할 필요가 있다.

② 윤리경영 지원을 위한 감사의 활동과 노력 및 성과는 적절한가?

- 윤리경영을 위한 경영진과 감사부서의 협업 추진체계의 구축, 윤리규정의 정비와 청렴·반부패 교육 강화 등 윤리경영 지원을 위한 노력에 대하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 윤리경영 실행력 제고를 위한

규정정비의 노력이 있었다. 특히 공익신고자 보호지침, 반부패경영시스템 매뉴얼작성, 부패행위 신고 및 처리지침, 부패리스크 관리 프로세스 제정 등은 규정정비의 중요한 성과로 평가된다. 둘째, 윤리경영 관련 내부구성원들의 정보 및 인식 부족을 개선하기 위하여 스마트 윤리경영시스템을 도입하여, 쉽고 빠른 자가 청렴진단 및 실시간 온라인 신고를 가능하게 하는 프로세스를 구축한 점이 긍정적으로 평가된다. 또한, ISO 37001 반부패경영시스템의 인증을 획득한 성과가 있었다.

- 다만, 평가결과 다음의 영역에 대해서는 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 윤리경영을 위한 전략의 수립과 세부 추진 활동 과제의 설정과 관련하여, 추진과제의 내용이 유사하거나 선언적인 내용이 포함되어 있어, 개선의 여지가 존재하는 것으로 평가된다. 윤리경영을 근본적으로 지원할 수 있고, 결과에 대한 올바른 평가와 환류가 이루어질 수 있는 개선이 필요하다. 특히 외부 이해관계자와 연관된 활동 등 부패취약분야에 대한 중점과제를 설정하여 예방적 윤리경영을 지원하는 노력이 필요하다. 추가로 청렴교육의 횟수와 내용이 다소 미흡한 것으로 평가되므로, 추가적인 개선 노력이 필요하다. 그리고 윤리경영 지원에 대한 환류와 관련하여 자체 설문으로 시행되는 평가 이외에 외부의 전문가 조직에 의한 객관적인 평가를 도입하는 등의 노력을 통해 대외적으로 윤리경영의 신뢰성을 제고할 필요가 있다.

③ 감사의 독립성 확보노력은 적절한가?

- 상임감사의 실질적인 권한을 보장하고 부여된 권한을 독립적으로 행사함으로써 경영진의 활동을 견제하고 제언하기 위한 노력에 대하여 다음과 같은 성과를 인정한다. 감사부서의 독립적인 감사활동 수행을 위한 제도적 기반을 마련하기 위하여 조직운영, 예산, 업무수행 평가와 독립성 확보 노력이 있었다. 특히 예산과 관련하여 감사활동 예산에 대한 임의삭감 금지 조항을 신설하고, 감사실 편제와 관련하여 효율적 감사수행을 위한 적정규모의 조직을 구성할 수 있는 요구권을 제도적으로 명시한 점은 긍정적으로 평가된다. 또한, 자체 KPI 등 독립적인 성과평가와 보상 프로세스를 마련한 점이 인정된다.

- 다만, 평가결과 다음의 영역에 대해서는 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 상임감사와 감사부서의 독립성 확보와 관련하여 규정의 개정을 통한 독립성 확보 노력이 미흡하다. 특히 예산 및 인사와 관련하여 경영진에 대한 요구 권한만 존재하므로, 실질적인 독립성 확보를 위해 원칙적이고 선언적인 수준이 아닌, 세부 업무단위까지 포괄할 수 있는 규정의 개정이 필요할 것으로 판단된다. 또한 국제내부감사기준(IPPF)에서 정하고 있는 조직, 인사, 성과평가, 예산, 노사, 교육, 권한 등 7가지 항목에 대한 독립성 평가지표를 수립하고, 이를 달성하기 위한 전반적인 제도개선 노력이 필요하다. 감사인의 인사와 관련하여 장기근무를 보장함으로써 감사인의 독립성 강화에 효과적인 감사인 전문직 위제를 도입하여 운영할 필요가 있다. 상임감사가 경영진의 업무에 대한 독립적인 견제활동을 보여주는 실적이 있으나, 성과분석 측면에서 다소 미흡한 것으로 평가된다. 상임감사의 견제활동이 포괄적으로 이행될 수 있고, 이에 대한 환류가 올바르게 반영될 수 있는 내부 프로세스의 보완이 필요하다.

④ 기관의 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 노력 및 성과는 적절한가?

- 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 노력과 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 상임감사는 기관의 안전관리 컨트롤타워 기능을 강화하기 위하여 전담조직을 3부로 확대하여 운영하는 동시에, 안전인력을 확대하고 IT기반 재난시스템을 구축함으로써 기관의 업무 분야에 연계성이 높은 안전 부문 사회적 책무 준수를 위해 노력한 점이 인정된다. 둘째, 상임감사는 105개 건설현장에 대해 찾아가는 심층 인터뷰를 시행하여 현장의 의견을 수렴하였고, 기동감사 TF를 운영하여 건설현장의 불공정 관행을 지속적으로 점검하였다. 그 결과 공정경제 활성화 추진단 TF를 구성하고 불공정하도급 해소센터 운영을 활성화하였으며, 철도건설 관련 불공정 관행에 대한 제도개선을 도출하는 성과를 도출한 점이 인정된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 사회적 책무 위험요인에 대한 체계적 접근과 관리가 미흡하다. 8대 중대한 위법행위를 설정하고 과제를 선정한 점은 인정된다. 그러나 공공기

관이 준수해야 하는 다양한 사회적 책무 가운데 기관의 특성과 설립목적을 고려할 때 우선순위가 높고 발생 가능성이 큰 사회적 책무 위험요인과 상대적으로 우선순위가 낮고 발생 가능성이 적은 사회적 책무 위험요인을 구분하여 체계화하고, 중요도가 높은 사회적 책무 분야에 우선적으로 감사자원을 배분하는 등, 사회적 책무에 대한 관리를 고도화하고 이를 감사계획에 연계하여 운영할 필요가 있다. 둘째, 양성평등 개선을 위한 제도적 개선 노력을 강화해야 한다. 여성 인력의 육성을 통한 여성 관리자 비율의 지속적인 확대, 일·가정 양립을 위한 제도적 기반 강화 등 공공기관이 기여할 수 있는 양성 평등의 확대 방안을 적극적으로 발굴하고 제도화할 필요가 있다. 또한, 회계 분야에 대한 위험요인에 대해서는 관련 교육 위주의 대책만 이루어져 회계부정을 예방하기 위한 제도적 장치가 보완되어야 할 것이다.

- 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. 감사인 워크숍 및 외부전문가 자문을 통하여 중장기 감사전략을 재편하면서 신뢰받는 전문 감사, 책임경영 구축 감사, 반부패 청렴선도 감사, 바른 경영 지원감사의 4대 감사 전략방향을 설정하고 그에 따른 8대 전략과제를 추진하였다. 내부통제 실행체계를 사전예방, 상시감시, 사후통제, 자율준수의 4가지로 설정하고 각각 중점실행방향을 컨설팅 감사, 익명 신고, 특정 감사, 청렴 시민감사관으로 연계하여 추진한 점이 그 타당성 측면에서 긍정적이다. 특히, 회계사 실지감사 투입, 교차감사 시행 등으로 외부 전문가 활용을 활성화하고 감사인력풀(76명) 추천공모제 도입으로 감사자원의 효율적 이용을 도모한 점은 평가할 만하다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 4가지 감사방향에 대한 구체적인 실행계획이나 성과가 분명하게 드러나지 않고 있는 것으로 보인다. 감사방향에 따른 전략과제의 연차별 계량목표를 설정하고 목표달성여부를 주기적으로 점검하여 다음 연도에 반영하여 보완 발전시키는 등 실제로 조직의 내부통제 강화로 연계되기 위한 세밀한 실행체계를 수립할 필요가 있다.

② 내부통제시스템이 효과적으로 운영되고 있으며, 성과와 개선노력은 적절한가?

- 내부 통제시스템의 효과적인 운영과 성과 및 개선노력과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 컨설팅 심의위원회를 통한 대상 선정, 컨설팅 감사 착안사항 도출 등 컨설팅 감사를 통한 현안사항 해결로 예방적 내부통제체계를 강화하였다. 퇴직자와의 사적접촉 신고의무를 명문화('18.4월)하고 '스마트 윤리경영시스템'에 재취업 퇴직자 정보·접촉사실 실시간 등록, 퇴직자 명단과 접촉기록 활용 취약시기 감찰(2회) 등을 통해 재취업 퇴직자에 대한 모니터링을 강화한 점이 긍정적이다. 창립 이후 감사정보를 DB화(3,147건)하여 효율적인 감사정보시스템 구축 노력을 기울였다. 특히, 신고제도 진단을 통해 실시간 IP삭제, 외부위탁, 익명 완전보장 홍보를 강화하고, 신고제도 설문문항 신설, 신고방법 교육 안내 다양화, 신고사항에 대한 철저한 조사·처분(13건)으로 신고 건수가 전년 대비 대폭 상승(7건 → 21건)하는 등 신고문화가 활성화된 것은 평가할 만하다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 예방적 내부통제를 중시하고 있으나, 현장 중심의 감사를 강화하다 보니 직원들의 신청에 의한 자발적인 컨설팅 감사가 다소 부족한 것으로 보인다. 적극행정의 면책범위를 확대하고 책임감경제도의 도입, 외부전문가로 구성된 면책심사위원회 구성, 별도의 독립된 지침 명문화 등 적극적인 대책을 강구하는 것이 바람직할 것으로 판단된다. 내부통제 강화를 위하여 관련 규정에 대한 제·개정이 활발히 이루어지고 있으나, 그 운용 효과에 대한 체계적인 관리가 부족한 것으로 보인다. 법률, 회계 전문가, 청렴 시민감사관 등을 활용하여 규정

에 대한 부패영향평가를 정기적으로 실시하는 것이 바람직할 것으로 판단된다.

③ 내부감사 결과물에 대한 공유 및 피드백 활동은 적절한가?

- 내부감사결과물에 대한 공유 및 피드백 활동과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 이행관리 전담 감사인을 확대(1 → 4인)하고 감사사항의 단계별 조치 이행실태 파악이 가능한 감사정보시스템을 구축하는 등 철저한 사후관리를 시행하였다. 수감부서 대상 강평회를 시행하면서 시행 및 회의결과 보고를 의무화하고, 감사결과심의위원회(4회)를 개최하여 감사처분의 공정성 강화노력을 기울인 점이 긍정적이다. 수감부서 대상 감사 만족도 설문(반기 1회)을 실시하고 수감부서 직원으로 구성된 내부감사 품질평가위원회 평가(연1회) 등을 통해 감사결과 환류시스템을 강화한 점은 평가할 만하다.
- 다만, 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 다른 기관에서 시행하고 있는 ‘내부변호인제도’를 활성화하여 피감사인 입장을 대변하는 집행부서 의견진술기회를 제공함으로써 감사 수용성 증대 노력을 기울일 필요가 있다. 수감부서 직원뿐 아니라 청렴시민감사관 등 외부위원이 참여한 위원회를 통해 감사의 품질을 평가하고 개선사항을 도출·반영하는 노력을 강화하는 것이 바람직할 것으로 판단된다. 외부감사 지적사항을 자체감사에 적극 활용하고는 있으나, 설계변경 등 유사 준정부기관에서 반복적으로 지적되면서 사회적 이슈가 되는 사항에 대해서는 실태조사나 시정조치와 함께 도덕적 해이를 방지할 수 있는 내부 규정 또는 수범사례 벤치마킹 등을 통한 재발방지대책을 확고히 마련할 필요가 있다. 특히, 감사 평가 시 지적된 사항에 대해서는 제도개선이나 규정 개정, 예산 반영 등 보다 근본적이고 지속가능한 조치를 이행하는 것이 바람직할 것이다.

④ 방만경영 예방, 적발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 방만경영의 예방, 적발을 위한 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 일상감사 내실화 노력을 중심으로 방만경영 관리체계 기반을 강화하였다. 일상감사의 범위를 확대하고 현장 일상감사 및 일상감사 사전검토제를 실

시하는 등의 노력을 전개하였고, 이러한 노력을 통해 전년 대비 일상감사 재무 성과가 향상(134 → 187억 원)되는 실적을 거두었다. 아울러 감사정보시스템을 구축하여 방만경영 예방 및 재발방지를 보다 체계적으로 지원하기 위한 기반을 강화하였다. 한편 내부신고제도에 대한 홍보활동과 함께 관련 매뉴얼을 제작·배포하고, 주기적으로 신고제도에 대한 인지도 및 신뢰도 조사를 실시하여 그 결과를 환류하는 등의 적극적 노력을 전개하였고, 이러한 노력은 제도에 대한 인지도와 신뢰도 수준이 상반기 대비 상승하는 데 기여한 것으로 판단된다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 방만경영 예방과 적발을 위한 관리체계 정비 노력이 다소 제한적이다. 기관의 특성을 체계적으로 반영한 방만경영 정의가 부재하며, 방만경영 위험요인 현행화, 위험요인별 위험수준 재평가, 체크리스트 현행화 노력이 비교적 제한적 수준에서만 이루어진 것으로 판단된다. 방만경영 예방 및 감사활동 체크리스트 고도화가 요구된다. 점검내용이 비교적 충실하게 기술되어 있음에도 불구하고 해당 위험요소의 위험수준, 발생가능성 등에 대한 정보는 체크리스트에 포함되어 있지 않고, 체크리스트가 e-감사시스템에 탑재되어 운영되고 있지 않다. 향후 체크리스트에 제공되는 위험요인 관련 기본 정보를 강화하고, 체크리스트를 이용한 현업부서 자가 점검과 그 결과에 대한 감사부서의 확인점검 및 승인이 e-감사시스템에서 이루어질 수 있도록 관련 조치를 조속히 취할 필요가 있다. 한편 방만경영 취약 분야에 대한 사전 예방 교육을 지역본부 순회교육(2회)의 일부로 실시하였으나, 반복·지적 사례 중심의 맞춤형 교육은 다소 부족하였다. 향후 맞춤형 교육을 강화함과 동시에 교육의 효과성을 체계적으로 분석하고 그 결과를 환류하는 등의 체계적 관리노력도 병행할 필요가 있다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때 “내부통제 기능강화” 지표에 대하여 “B⁰”로 평가한다.

5

강소형

56. 한국문화예술위원회

57. 한국산업기술평가관리원

56. 한국문화예술회

❖ 평가결과요약

평가범주	평가지표	가중치		등급
		비계량	계량	
감사역량	감사의 전문성 확보	25		C
	감사의 윤리성 및 독립성 확보	25		D ⁺
	소 계	50		
직무수행성과	내부통제 기능강화	20		D ⁺
	내부감사 운영성과 및 사후관리의 적정성 (감사원 자체감사활동 심사결과 반영)		25	16.25
	기관의 청렴도 (국민권익위원회의 청렴도 측정결과 반영)		5	5등급
	소 계	20	30	
전체 합계		70	30	

1. 감사의 전문성 확보

① 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 노력 및 성과와 관련하여 상임감사의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 상임감사는 기관장 부재에 따른 기관 현안 사항을 파악하고 이를 해결하기 위해 노력하였다. 공공기관으로서 국민의 신뢰를 회복하고, 지원심의 운영지침 개선 등 보조금 지원심의 업무의 공정성을 개선하기 위한 제도개선을 추진하였으며, 기관 현안을 반영한 중장기 감사 전략을 수립할 수 있도록 감사기구 전반의 인프라를 구축하였다. 둘째, 상임감사는 외부자문위원회를 감사, 법률, 회계, 행정 등 전문영역별 다원성을 확보할 수 있도록 신규 구성하고 정기 자문회의를 개최하여 감사업무 현안 위주로 자문의견을 상정하는 등 자문회의의 실효성과 실행력을 제고할 수 있도록 노력한 점이 인정된다. 또한, 문예진흥기금 지원심의 업무 등과 관련한 불공정한 행위를 조사할 수 있는 상설기구인 지원심의옴부즈만을 외부 전문가로 활용하여 운영함으로써 기관 핵심업무의 공정성을 제고한 점 역시 인정된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 상임감사는 감사교육원의 전문교육을 이수하고 감사 네트워크를 구축함으로써 전문성을 향상하기 위해 노력한 점은 인정되나, 감사철학을 바탕으로 역량을 진단하고 교육프로그램에 연계하는 맞춤형 교육계획을 수립하지는 못하였다. 감사철학과 방향을 반영한 역량진단모형을 구축하여 상임감사의 보유역량과 취약역량을 파악하고, 그 결과를 바탕으로 체계적인 교육계획을 수립·이수하는 등 전문성 강화 노력을 보다 체계적으로 전개해야 할 것이다. 둘째, 상임감사는 현행 투입지표 위주로 구성된 성과지표를 개선하여 성과평가 체계를 고도화해야 할 것이다. 교육시간, 이사회 참석률, 감사자문위원회 개최 등의 성과지표는 감사와 감사실의 전문성을 파악하는 데에는 한계가 있으며 감사 전문성 지수는 객관식 위주의 감사만족도 설문 조사 문항에 기초하고 있어 정확한 성과정보를 파악하기 어렵다. 감사전문성을 객관적으로 파악할 수 있는 성과지표를 발굴하고 성과를 분석하여 인적자원관리 전략과 감사제도 개선에 적극

적으로 환류하려는 노력이 필요하다.

② 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사실의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사실의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 첫째, 보조금 사업관리 강화를 위해 관련 전문인력을 감사인력으로 충원하였으며 상임감사의 인사 및 예산 권한을 강화하여 감사실 인력을 지속적으로 확대함으로써 감사실의 전문성을 확보하기 위해 노력한 점은 긍정적으로 평가된다. 자율감사인제도와 감사인력풀 운영을 내실화하여 분야별 감사업무에 필요한 내외부 전문가를 적극적으로 활용함으로써 감사실의 부족한 전문성을 보완할 수 있도록 해야 할 것이다. 둘째, 감사인별 근속연수, 경력, 담당업무를 고려한 연간 교육계획을 설계하여 감사인의 역량 강화를 도모한 점이 인정된다. 감사인에 대한 역량평가 결과를 기관 현안 및 위험요인 분석 결과에 결합하여 감사인 역량 수준별 교육계획을 수립하고 운영함으로써 전년 대비 감사인 월평균 교육 이수시간이 증가하였다. 향후 근속연수와 경력에만 기초한 역량진단이 아닌 기관의 감사전략을 바탕으로 도출한 역량진단모델을 구축하고 감사인의 필요역량과 취약역량을 파악하고 맞춤형 교육계획을 수립할 수 있도록 전문성 강화 프로그램을 고도화해야 할 것이다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 내부 학습조직 운영을 활성화하여 자체 학습역량을 강화하고 학습결과를 감사업무와 제도개선으로 연계하려는 노력을 기울일 필요가 있다. 자율적인 학습조직 운영을 바탕으로 감사업무 교류 및 감사품질 경진대회 등을 통하여 학습한 감사지식을 전파하고 습득하는 동시에 실제 감사업무에서 발굴한 감사 착안 사항을 논의하고 감사에 반영함으로써 감사품질 제고를 위한 기반을 마련할 수 있을 것이다. 둘째, 감사업무 교류를 강화함으로써 감사지식의 공유와 학습이 감사 업무와 제도 개선에 연계되도록 지속적으로 노력해야 한다. 협력 기관의 범위를 다양화하고 쌍방향 교차감사를 활성화함으로써 감사기법을 공유하고 학습하는 동시에, 감사 우수기관의 우수사례를 적극적으로 벤치마킹하려는 노력을 기울임으로써 감사의 전문성을 보완하고 감사품질을 제고하는 노

력을 기울일 필요가 있다.

- 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 상임감사 및 감사부서의 다음과 같은 성과를 긍정적으로 평가한다. 첫째, 윤리기준 준수 및 확산과 관련하여, 사회적 이슈가 된 블랙리스트 관련 단체와의 수시간담회를 통한 청렴의지 전파노력이 인정된다. 둘째, 감사인의 윤리성 확보를 위하여 감사규정, 감사인 윤리행동규범, 적극행정면책제도 운영지침에 대한 정비 노력이 있었다.
- 다만, 평가결과 다음의 영역에 대해서는 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 윤리기준 교육과 관련하여 전 직원을 대상으로 하는 윤리성·독립성 교육이 윤리기준의 조직 내 확산 목적을 달성하기에 다소 미흡하므로, 기관 전체적으로 윤리성·독립성 관련 교육훈련을 별도의 추진과제로 설정하여 이행할 필요가 있다. 특히 블랙리스트 이슈를 계기로 예술가 단체에 대하여 규정을 신설하고, 예술가들에게 신고제도를 홍보하는 등 노력을 하였으나, 사전적 예방 활동을 목적으로, 윤리성·도덕성에 대한 교육 및 점검 프로세스를 도입할 필요가 있다. 대내외적으로 윤리기준을 확산하기 위한 노력의 일환으로 사회적 가치와 연계한 사회공헌활동이 중요한 기능을 함에도 이와 관련된 활동이 미흡하다, 기관의 특성에 맞는 사회공헌활동을 계획하고 이행하기 위한 노력이 필요하다, 그리고 상임감사의 윤리기준 준수노력에 대한 평가와 환류절차가 미흡하므로 이에 대한 개선의 노력이 필요하다.

② 윤리경영 지원을 위한 감사의 활동과 노력 및 성과는 적절한가?

- 윤리경영을 위한 경영진과 감사부서의 협업 추진체계의 구축, 윤리규정의 정비와 청렴·반부패 교육 강화 등 윤리경영 지원을 위한 노력에 대하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 경영진에 의한 윤리경영의 추진과 자체 감사기구에 의한 반부패·청렴 정책 추진을 구분하여 효과적인 윤리경영지원 운영체계를 수립하였다. 둘째, 내·외부 이해관계자에 대한 맞춤형 윤리실천과제를 발굴하여 실천하였으며, 반부패경영시스템(ISO37001) 인증을 획득한 노력이 인정된다.
- 다만, 평가결과 다음의 영역에 대해서는 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 윤리경영을 위한 전략의 수립과 세부 추진 활동 과제의 설정과 관련하여, 추진과제의 내용이 유사하거나 선언적인 내용이 포함되어 있는 등 개선의 여지가 상당한 것으로 평가된다. 윤리경영을 근본적으로 지원할 수 있고, 결과에 대한 올바른 평가와 환류가 이루어질 수 있는 개선이 필요하다. 그리고 윤리경영 지원에 대한 환류와 관련하여 외부 국민권익위원회 청렴도 조사 등 일반적으로 수행되는 평가 이외에 외부의 전문가 조직에 의한 객관적인 평가를 도입함으로써 대외적으로 윤리경영의 신뢰성을 제고하기 위한 노력이 필요하다. 또한 윤리경영 지원조직과 관련하여, 감사실의 인원이 절대적으로 부족한 것으로 평가되므로, 과제 수행의 완전한 이행을 위하여 감사조직의 확대 또는 외부 전문가 조직의 이용을 고려할 필요가 있다.

③ 감사의 독립성 확보노력은 적절한가?

- 상임감사의 실질적인 권한을 보장하고 부여된 권한을 독립적으로 행사함으로써 경영진의 활동을 견제하고 제언하기 위한 노력에 대하여 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 감사기구의 독립성 확보를 위한 조직운영, 예산운영, 인사관리 및 기타 업무평가와 관련하여 규정 개정의 노력이 있었다. 둘째, 감사업무의 독립성 확보 수준에 대한 외부진단을 실시하고 환류한 노력이 인정된다.

- 다만, 평가결과 다음의 영역에 대해서는 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 상임감사와 감사부서의 독립성 확보와 관련하여 규정의 개정을 통한 독립성 확보 노력이 미흡하다. 특히 예산 및 인사와 관련하여 경영진에 대한 요구 권한만 존재하므로, 실질적인 독립성 확보를 위해 원칙적이고 선언적인 수준이 아닌, 세부 업무단위까지 포괄할 수 있는 규정의 개정이 필요할 것으로 판단된다. 또한 국제내부감사기준(IPPF)에서 정하고 있는 조직, 인사, 성과평가, 예산, 노사, 교육, 권한 등 7가지 항목에 대한 독립성 평가지표를 수립하고, 이를 달성하기 위한 전반적인 제도개선의 노력이 필요하다. 감사인의 인사와 관련하여 장기근무를 보장함으로써 감사인의 독립성 강화에 효과적인 감사인 전문직위제를 도입하여 운영할 필요가 있다. 상임감사가 경영진의 업무에 대한 독립적인 견제활동을 보여주는 실적이 있으나, 성과분석 측면에서 다소 미흡한 것으로 평가된다. 상임감사의 견제활동이 포괄적으로 이행될 수 있고, 이에 대한 환류가 올바르게 반영될 수 있는 내부 프로세스의 보완이 필요하다. 그리고 감사조직을 전문가 조직으로 육성하여 실질적인 독립성을 확보하기 위한 전문 교육 프로그램의 운영도 고려할 필요가 있다.

④ 기관의 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 노력 및 성과는 적절한가?

- 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 노력과 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 기관업무의 특수성을 고려하여 문화소외계층 지원사업을 통하여 사회적 약자를 보호하는 사회적 가치를 실현하는 동시에 기초창작예술 심의과정의 공정성과 투명성을 강화하기 위한 제도적 개선을 시행한 점이 긍정적으로 평가된다. 앞으로도 기관의 업무 영역을 고려하여 기관이 기여할 수 있는 사회적 가치를 발굴하고 실현하기 위하여 노력해야 할 것이다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 사회적 책무 위험요인에 대한 체계적 접근과 관리가 미흡하다. 공공기관이 준수해야 하는 다양한 사회적 책무 가운데 기관의 특성과 설립 목적을 고려할 때 우선순위가 높고 발생 가능성이 큰 사회적 책무 위험요인과 상대적으로 우선순위가 낮고 발생 가능성이 적은 사회적 책무 위험요인을 구분하여

체계화하고, 중요도가 높은 사회적 책무 분야에 우선적으로 감사자원을 배분하는 등, 사회적 책무에 대한 관리를 고도화하고 이를 감사계획에 연계하여 운영할 필요가 있다. 둘째, 성평등예술지원소위원회를 신설한 점은 인정되나, 적극적인 양성평등 확대 노력을 강화하여 관련 제도를 발굴하고 도입하려는 노력이 필요하다. 여성 인력의 육성을 통한 여성 관리자 비율의 지속적인 확대, 일·가정 양립을 위한 제도적 기반 강화 등 공공기관이 기여할 수 있는 양성평등 확대 방안을 발굴하고 제도화할 필요가 있다.

- 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. 기관비전 및 위험요인을 반영해서 감사 선진화, 내부통제 고도화, 방만경영 예방 체계화, 청렴·윤리문화 확산의 4대 감사방향을 설정하고 각각의 실행과제를 추진하였다. 블랙리스트 사건, 보조금 지원 사업, 자회사 관리 등 업무별 리스크 진단 및 기관현안에 기반을 둔 감사에 집중하여 신분상 조치, 지침 마련, 재정 환수조치 등 각각 상응한 성과를 거둔 점이 긍정적이다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 4대 감사방향에 대한 구체적인 실행계획이나 성과가 분명하게 드러나지 않고 있는 것으로 보인다. 감사방향에 따른 전략과제의 연차별 계량목표를 설정하고 목표달성여부를 주기적으로 점검한 후 다음 연도에 반영하여 보완 발전시키는 등 실제로 조직의 내부통제 강화로 연계되기 위한 세밀한 실행체계를 수립할 필요가 있다. 업무영역이 다양한데 대하여 감사인력이 부족한 열악한 감

사여건을 극복하기 위하여 감사인 풀의 확대, e-감사시스템의 고도화는 물론 감사의 기본 프로세스별로 다양한 분야의 외부 전문가를 적재적소에 효율적으로 활용하여 감사여건 변화에 능동적으로 대처하는 것이 바람직하다고 판단된다. 내부통제 시스템의 설계·운용·개선 전반에 있어서도 내부직원은 물론 청렴시민 감사관 등 관련 외부전문가나 교차감사 등 타 기관과의 정보교류를 통한 의견 반영 등 외부의 시각이 충분히 반영될 필요가 있다. 또한, 퇴직자에 대한 전관 예우를 방지하기 위한 제도적 장치가 충분하지 않은 것으로 보인다. 유관 업체에 나가 있는 퇴직자에 대한 좀 더 정확한 현황파악과 아울러 주요사업 입찰 등 부정 위험요소가 있는 데 대하여 퇴직자가 자문위원 등으로 참여하는 경우 낙찰 등 의사결정에 영향을 미쳤는지를 심사하는 등의 계약관련 지침 정비, 내부통제 모니터링 시스템에의 반영, 임직원 행동강령규정의 정비 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 감사 부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 외부 전문업체 컨설팅을 통해 경영 등 6개 분야 287개 위험요소를 도출하여 중점 관리하였다. 익명부패신고시스템(레드휘슬), 부정청탁·금품수수 신고(자체운영), 클린신고센터 등 청탁금지법과 관련된 신고채널을 강화한 점이 긍정적이다. 감사의견 제시를 통해 인사위원회 결과보고 등 주요 인사 관련 결정사항에 대해 일상감사를 실시하는 등 내부 통제 취약분야에 대한 경영지원 노력을 기울인 점은 평가할 만하다.
- 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 공익제보가 저조한 바, 그 원인을 철저히 분석하여 조직문화 혁신, 익명신고에 대한 신뢰도 조사 등 계속적으로 이를 활성화해 나가기 위한 방안 마련이 요구된다. 예방적 내부통제를 중시하고 있으나, 직원들의 신청에 의한 자발적인 컨설팅 감사가 다소 부족한 것으로 보인다. 적극행정의 면책범위를 확대하고 책임감경제도의 도입,

외부전문가로 구성된 면책심사위원회 구성 등 적극적인 대책을 강구하는 것이 바람직할 것으로 판단된다. 내부통제 강화를 위하여 관련 규정에 대한 제·개정이 활발히 이루어지고 있으나, 그 운용 효과에 대한 체계적인 관리가 부족한 것으로 보인다. 법률, 회계 전문가, 청렴 시민감사관 등을 활용하여 규정에 대한 부패영향평가를 정기적으로 실시하는 것이 바람직할 것으로 판단된다.

③ 내부감사 결과물에 대한 공유 및 피드백 활동은 적절한가?

- 내부감사결과물에 대한 공유 및 피드백 활동과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 감사만족도 조사로 감사 수감직원 및 관련자 등을 대상으로 설문 실시(계량 24개, 비계량 6개 항목)하는 등 감사 환류 노력을 기울였다.
- 다만, 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 다른 기관에서 시행하고 있는 ‘내부변호인제도’를 활성화하여 피감사인 입장을 대변하는 집행부서 의견진술기회를 제공하는 등 감사 수용성 증대 노력을 기울일 필요가 있다. 예술계 블랙리스트 등 사회적 문제가 된 주요 이슈나 업무추진비 집행 부적정 등 최근 수년간의 주요 감사 중 반복적으로 지적되는 사례에 대해서도 외부 자문이나 용역 등을 통해 이를 객관적으로 분석하여 내부통제 시스템에 적절히 반영함으로써 재발을 방지하는 환류체계를 보다 강화해나갈 필요가 있다. 이사회나 경영전략회의에서 감사가 대안을 제시함에 있어 핵심적인 사례로서 재발이 우려되는 사안에 대해서는 경영견제 역할을 더욱 적극적으로 수행하는 것이 바람직할 것이다.

④ 방만경영 예방, 적발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 방만경영의 예방, 적발을 위한 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 방만경영 예방 고도화 노력의 일환으로 전년 대비 위험요인 체크리스트를 18개 확대하였고, 확대된 위험요인 체크리스트를 기반으로 부서별 자율점검을 실시하였다. 주요 결재사항에 대한 일상감사를 강화하였고, 업무추진비,

보조금 지원 업무 등 고위험 요인들에 대한 상시모니터링을 실시하였다. 또한 방만경영 예방 및 적발 성과에 따른 보상제도를 강화하였다.

- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 매년 위험영향평가 및 내부감사품질 진단을 통한 위험관리 체계 개선 노력을 전개하고 있으나, 기관특성을 반영한 방만경영 정의 노력이 생략되는 등 그 체계성에 있어 개선의 여지가 상당한 것으로 판단된다. 방만경영 예방 체크리스트를 이용한 자가점검을 연 2회 실시하고 있으나, 방만경영 체크리스트가 e-감사시스템에 탑재되어 있지 않아 현업부서에 의한 자가점검 실행과 자가점검 결과에 대한 감사부서의 확인 및 점검 활동의 효율성이 저해될 우려가 크다. 일상감사 의견제시율을 성과지표로 설정하여 관리하는 등 방만경영 예방 강화 노력의 일환으로 일상감사 강화를 전략적으로 추진하였으나, 목표치(20%) 달성에 미치지 못하는 실적(14.14%)을 거두었다. 방만경영 예방과 관련하여 일상감사가 갖는 중요성을 고려할 때, 일상감사 전략 전반에 관한 면밀한 검토가 필요한 것으로 판단된다. 한편 방만경영 예방 및 재발방지의 성과(outcome)를 보다 직접적으로 확인할 수 있는 성과지표를 설정하여 집중적으로 관리할 필요성이 제기된다. 재발률이 높은 방만경영 위험요소에 대한 체계적 관리가 필요하다는 이전 평가의 지적사항과 관련하여 ‘유사사례 재발률’과 같은 보다 결과 지향적 성과지표로의 전환을 고려할 필요가 있다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때 “내부통제 기능강화” 지표에 대하여 “D+”로 평가한다.

57. 한국산업기술평가관리원

❖ 평가결과요약

평가범주	평가지표	가중치		등급
		비계량	계량	
감사역량	감사의 전문성 확보	25		D ⁺
	감사의 윤리성 및 독립성 확보	25		D ⁺
	소 계	50		
직무수행성과	내부통제 기능강화	20		C
	내부감사 운영성과 및 사후관리의 적정성 (감사원 자체감사활동 심사결과 반영)		25	21.75
	기관의 청렴도 (국민권익위원회의 청렴도 측정결과 반영)		5	2등급
	소 계	20	30	
전체 합계		70	30	

1. 감사의 전문성 확보

① 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 노력 및 성과와 관련하여 상임감사의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 상임감사는 감사직무의 정의를 통해 감사실의 취약분야를 도출하고 이를 바탕으로 필요 인력 충원계획을 수립함으로써 전문인력 감사인 2명을 충원한 점이 인정된다. 인적자원관리 시스템을 체계화하여 감사의 전문성을 보완하기 위하여 노력하였다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 외부전문교육을 수강하고 감사전문 자격증을 취득하는 등 전문성을 강화하기 위한 상임감사의 노력은 인정되나, 감사철학을 바탕으로 역량을 진단하고 교육프로그램에 연계하는 맞춤형 교육계획을 수립하지는 못하였다. 감사철학과 방향을 반영한 역량진단모형을 구축하여 상임감사의 보유역량과 취약역량을 파악하고, 그 결과를 바탕으로 체계적인 교육계획을 수립·이수하는 등 전문성 강화 노력을 보다 체계적으로 전개해야 할 것이다. 둘째, 상임감사는 현행 성과지표를 개선하여 성과평가 체계를 고도화해야 할 것이다. 상임감사 교육시간, 감사인 교육시간, 감사부서 평균 근속연수 등은 투입지표로서 감사의 전문성을 파악하는 데에는 한계가 있으며 감사만족도 전문성 지수는 객관식 위주의 감사만족도 설문 조사 문항에 기초하고 있어 정확한 성과정보를 파악하기 어렵다. 감사전문성을 객관적으로 파악할 수 있는 성과지표를 발굴하고 성과를 분석하여 인적자원관리 전략과 감사제도 개선에 적극적으로 환류하려는 노력이 필요하다. 셋째, 자문위원회 구성을 개편하고 다양한 분야의 외부전문가를 확충하여 운영한 점은 인정되나, 감사활동과 관련된 자문은 감사실무위원회를 통해 이루어지고 있어 감사자문위원회 운영의 실효성이 미흡하며 주로 연간감사계획에 대한 자문이 이루어져 자문 의견이 다양한 감사 관련 업무와 제도 개선에 적용되는 성과가 다소 미흡하였다. 외부회계인 연석회의 등을 통한 재무 관련 자문의견을 감사계획에 반영한 것과 같은 사례를 확대하여, 외부전문가의 전문성을 활용성을 강화함으로써 감사 착안사항을 발굴하고 감사제도를 개선하는 등

적극적인 연계를 지속하기 위해 노력해야 할 것이다.

② 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사실의 노력과 성과는 적절한가?

- 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사실의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. IT 감사시스템의 효과성을 검증하여 분석결과를 감사논문으로 발표하는 등 감사업무와 연계된 연구학습 결과를 전파하고 공유하기 위해 노력한 점은 인정된다. 이러한 학습 및 연구 결과가 적시에 실질적인 제도 개선으로 확대될 수 있도록 감사실의 역량을 감사업무의 효과성 제고와 품질 개선 노력으로 연계할 수 있어야 할 것이다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 내부 학습조직 운영을 활성화하여 자체 학습역량을 강화하고 학습결과를 감사업무와 제도 개선으로 연계하려는 노력을 기울일 필요가 있다. 자율적인 학습조직 운영을 바탕으로 감사 교류활동 및 감사품질 경진대회 등을 통하여 학습한 감사지식을 전파하고 습득하는 동시에 실제 감사업무에서 발굴한 감사 착안 사항을 논의하고 감사에 반영함으로써 감사품질 제고를 위한 기반을 마련할 수 있을 것이다. 둘째, 유사업무 기관과의 교차감사 실적이 다소 미흡하여 감사지식의 공유와 학습이 이루어지지 않은 점은 개선이 필요하다. 유사업무를 수행하는 기관과의 교차감사 및 협업감사에 적극적으로 참여하여 감사기법을 공유하고 학습하는 동시에, 감사 우수기관의 우수사례를 적극적으로 벤치마킹하려는 노력을 기울임으로써 감사의 전문성을 보완하는 노력을 기울일 필요가 있다. 셋째, 감사의 품질을 제고하기 위하여 다각적이고 체계적인 노력을 기울일 필요가 있다. 객관식 위주의 설문 조사에 기반한 감사만족도에 수감부서를 대상으로 하는 심층 인터뷰를 추가하여 실시함으로써 감사 개선사항을 도출하고 환류하려는 노력을 적극적으로 기울여야 한다. 또한, 감사품질경진대회 등 감사의 전문성을 강화하기 위한 효과적인 유인제도를 활성화하며, 감사계획 및 결과보고서 표준양식 개발, 감사업무 단계별 체크리스트 개발 등 지금까지 정립한 감사활동 표준프로세스에 대한 지속적인 검토와 평가를 통해 개선 가상을 파악하고 환류 함으로써 감사 프로세스의 고객 지향성을 강화해야 할 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 상임감사 및 감사부서의 다음과 같은 성과를 긍정적으로 평가한다. 첫째, 감사부서원의 윤리성을 확보하기 위하여 직무청렴계약을 체결하고 윤리의식 자가진단 프로세스를 마련한 노력이 있었다. 둘째, 상임감사가 주관하는 보직자·부서에 대한 청렴의식 제고 간담회를 개최한 성과가 있었다.
- 다만, 평가결과 다음의 영역에 대해서는 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 윤리성 준수 및 확대를 위한 복무규정의 강화, 현장소통 등은 다소 미흡한 것으로 평가되었다. 또한, 윤리기준 준수와 관련된 교육훈련이 있었으나, 범위와 내용을 보다 확대할 필요가 있으며, 대외적인 기술평가를 관리하는 기관의 속성상 다수의 외부 이해관계자들과 업무가 추진되므로, 현재 이행하고 있는 푸름 R&D 선언식의 내용을 확대하여, 이해관계자들에 대한 윤리성과 독립성을 점검하고 반영하는 프로세스를 운영할 필요가 있다. 대내외적으로 윤리기준을 확산하기 위한 노력의 일환으로 사회적 가치와 연계한 사회공헌활동이 중요한 기능을 함에도 이와 관련된 활동이 미흡하다, 기관의 특성에 맞는 사회공헌활동을 기획하고 이행하기 위한 노력이 필요하다, 그리고 상임감사의 윤리기준 준수 노력에 대한 평가와 환류절차가 미흡하므로 이에 대한 개선의 노력도 필요하다.

② 윤리경영 지원을 위한 감사의 활동과 노력 및 성과는 적절한가?

- 윤리경영을 위한 경영진과 감사부서의 협업 추진체계의 구축, 윤리규정의 정비

와 청렴·반부패 교육 강화 등 윤리경영 지원을 위한 노력에 대하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 윤리경영 지원을 위한 주요 감사활동으로서 법인카드 사용실태 점검, 외부강의·회의 등 자체점검, 채용과정의 업무처리 점검 등의 노력이 있었다. 둘째, 감사자문위원회를 구성하여 사업계획 및 예산안 검토 등 독립적인 윤리경영 지원활동을 위한 노력이 있었다.

- 다만, 평가결과 다음의 영역에 대해서는 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 윤리경영을 위한 전략적 목표와 추진과제를 보다 세부적으로 설정하여 추진할 필요가 있다. 또한, 해당 과제별 성과에 대한 평가와 환류가 이루어질 수 있는 프로세스의 구축을 위한 노력이 필요하다. 그리고 윤리경영 추진 조직의 역할과 책임을 보다 명확히 설정하여, 각 조직에 대한 평가와 윤리경영 전반에 대한 적절한 모니터링과 환류가 이루어질 수 있는 프로세스의 구축이 필요하다. 또한 외부 자문조직의 기능과 역할을 확대하여 윤리경영의 객관성과 신뢰성을 확보하기 위한 노력도 필요하다. 윤리경영을 위한 교육훈련과 관련하여 취약부서에 대한 사전 컨설팅 및 부패유형 분석과 그에 따른 맞춤형 교육프로그램을 보다 확대하여 실행할 필요가 있다.

③ 감사의 독립성 확보노력은 적절한가?

- 상임감사의 실질적인 권한을 보장하고 부여된 권한을 독립적으로 행사함으로써 경영진의 활동을 견제하고 제언하기 위한 노력에 대하여 다음과 같은 성과를 인정한다. 첫째, 감사부서의 독립성 확보를 위하여 조직, 인사, 성과평가, 예산, 노조, 교육, 권한의 7대 분야에 대한 운영체계를 구축한 노력이 인정된다. 둘째, 내부감사 만족도 조사 등을 통한 독립성 확보에 대한 성과관리 및 개선의 노력이 있었다.
- 다만, 평가결과 다음의 영역에 대해서는 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 상임감사와 감사부서의 독립성 확보를 위한 규정 개정 등의 노력이 있었으나, 실질적인 독립성 확보를 위하여 세부 업무단위 수준의 추가적인 제도적 보완과 이행 노력이 필요하다. 그리고 상임감사가 경영진의 업무에 대한

독립적인 전제활동을 확대하기 위하여 내부 프로세스와 규정을 강화할 필요가 있다. 감사인의 인사와 관련하여 장기근무 보장으로 감사인의 독립성 강화에 효과적인 감사인 전문직위제를 도입하여 운영할 필요가 있다. 그리고 감사조직을 전문가 조직으로 육성하여 실질적인 독립성을 확보하기 위한 전문 교육프로그램을 확대하여 운영할 필요가 있다. 내부 만족도 조사와는 별개로, 상임감사와 감사실이 업무 및 독립성 유지 수준에 대한 객관적인 외부전문가 또는 관련 공공기관에 의한 교차 모니터링과 환류를 실시하여 상임감사와 감사실의 독립성 확립의 근거와 개선책으로 활용할 필요가 있다.

④ 기관의 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 노력 및 성과는 적절한가?

- 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 노력과 관련하여 상임감사와 감사부서의 다음과 같은 성과를 인정한다. 채용 전 과정에 감사인이 입회하도록 하고 채용절차 감사보고서에 기초하여 최종합격자를 결정하도록 하였으며 일상감사를 통해 인사규정과 인사규칙을 개정함으로써 채용의 공정성을 강화할 수 있는 기반을 마련한 점이 인정된다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 사회적 책무 위험요인에 대한 체계적 접근과 관리가 미흡하다. 공공기관이 준수해야 하는 다양한 사회적 책무 가운데 기관의 특성과 설립목적 등을 고려할 때 우선순위가 높고 발생 가능성이 큰 사회적 책무 위험요인과 상대적으로 우선순위가 낮고 발생 가능성이 적은 사회적 책무 위험요인을 구분하여 체계화하고, 중요도가 높은 사회적 책무 분야에 우선적으로 감사자원을 배분하는 등, 사회적 책무에 대한 관리를 고도화하고 이를 감사계획에 연계하여 운영할 필요가 있다. 둘째, 양성평등 개선을 위한 제도적 개선이 성희롱 방지대책에 그치고 있어 적극적인 양성평등 확대 노력이 미흡하다. 여성 인력의 육성을 통한 여성 관리자 비율 확대, 일·가정 양립을 위한 제도적 기반 마련 등 공공기관이 기여할 수 있는 양성평등 확대 방안을 발굴하고 제도화할 필요가 있다. 셋째, 불공정행위에 대한 사회적 책무 위반 방지 행위는 '16년과 '17년에 시행한 관리실태 점검에 불과하여 이후 해당 분야 개선 내용의 성과를 검토하고 필요한

개선 과제를 지속적으로 파악하는 노력이 미흡한 점은 개선될 필요가 있다.

- 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 특성 및 환경변화를 반영하여 전략적 경영파트너 역할 강화, 내부 감사 효율성 증대, 최고수준 감사역량 확보, 청렴 조직 구현의 4대 감사 전략목표를 설정하고 그에 따른 10대 전략과제를 추진하였다. 미 감사원(GAO) 위험추출 모델을 기반으로 고유위험별 등급(중요도 45%, 통제취약성 45%, 빈도 10%)을 판별하고 이를 연간감사계획과 연계한 점이 긍정적이다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 4가지 감사목표에 대한 구체적인 실행계획이나 성과가 분명하게 드러나지 않고 있는 것으로 보인다. 감사목표에 따른 전략과제의 연차별 계량목표를 설정하고 목표달성여부를 주기적으로 점검하여 다음 연도에 반영하여 보완 발전시키는 등 실제로 조직의 내부통제 강화로 연계되기 위한 세밀한 실행체계를 수립할 필요가 있다. R&D 자금 집행의 공공성 및 투명성에 대한 사회적 요구가 증대하고 감사대상 확대('18년 1.5조 원) 및 AI 등 IT 변화로 업무 복잡성이 증대하는 데 대하여 감사인력이 부족(9명)한 열악한 감사여건을 극복하기 위하여 감사인 풀의 확대, e-감사시스템의 고도화, 외부 전문가의 감사 투입 등 효율적인 방안을 더욱 적극적으로 모색할 필요가 있다. R&D 청렴문화단을 활용하고는 있으나, 감사 프로세스별로 외부전문가 등 외부의 다양한 의견을 폭넓게 수렴하는 등 실질적이고 개방적인 감사체계를 구축하기 위해 더욱 노력할 필

요가 있다. 리스크 분석이나 중장기 위험대비 현안과제 선정, 3중 방어선 모델 구축 등 내부통제 시스템의 설계·운용·개선전반에 있어서도 내부 직원뿐 아니라 청렴옴부즈만 등 관련 외부전문가나 교차감사 등 타 기관과의 정보교류를 통한 의견 반영 등 외부의 시각이 충분히 반영될 필요가 있다.

② 내부통제시스템이 효과적으로 운영되고 있으며, 성과와 개선노력은 적절한가?

- 내부 통제시스템의 효과적인 운영과 성과 및 개선노력과 관련하여 감사와 감사 부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 내부통제시스템의 효과적 작동여부를 행정관리, 과제관리, 사업비 관리의 3개 부문별로 나누어 진단하고 진단결과를 토대로 각각의 개선성과를 거양하였다. 신규평가 참관의무화 등 R&D 청렴문화단 참관대상 확대(203회 운영), 운영위원회 개최 등 R&D 평가의 투명성 제고 노력을 기울인 점이 긍정적이다. 사업비에 대한 컨설팅감사 실시로 사업비 상시점검 시스템 운용을 강화한 점도 긍정적이다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 공익신고는 조직의 자정능력을 높이고 자율적인 내부통제체계 구축에 긴요함에도 불구하고 포상기준에 일치하는 내부직원의 신고나 부조리 공익제보가 저조한 바, 그 원인을 철저히 분석하여 조직문화 혁신 등 계속적으로 이를 활성화해 나가기 위한 방안 마련이 요구된다. 부패행위 신고자에 대한 보호 강화, 포상 조치를 널리 홍보하거나 익명 모의신고 훈련, 익명신고에 대한 신뢰도 조사를 실시하는 것도 좋은 방안이 될 수 있을 것이다. 예방적 내부통제를 중시하고는 있으나, 직원들의 신청에 의한 자발적인 컨설팅 감사가 다소 부족한 것으로 보인다. 적극행정의 면책범위를 확대하고 책임감경제도의 도입, 외부전문가로 구성된 면책심사위원회 구성 등 적극적인 대책을 강구하는 것이 바람직할 것으로 판단된다. 내부통제 강화를 위하여 관련 규정에 대한 제·개정이 활발히 이루어지고 있으나, 그 운용 효과에 대한 체계적인 관리가 부족한 것으로 보인다. 법률, 회계 전문가, 청렴 시민감사관 등을 활용하여 규정에 대한 부패영향평가를 정기적으로 실시하는 것이 바람직할 것으로 판단된다.

③ 내부감사 결과물에 대한 공유 및 피드백 활동은 적절한가?

- 내부감사결과물에 대한 공유 및 피드백 활동과 관련하여 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 내부적으로는 사업비 부적정 감사사례집과 종합·특정감사 사례집에 대한 공유 및 교육을 실시하고, 외부적으로는 산업통상자원부 산하 3개 전담기관 관리 담당자(234명)를 대상으로 부정사용과제 관리 교육을 실시하였다. 정기적인 내부감사 품질평가 및 만족도 조사를 통한 환류시스템 구축 노력을 기울인 점이 긍정적이다.
- 다만, 다음과 같은 문제점의 개선을 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다. 다른 기관에서 시행하고 있는 '내부변호인제도'를 활성화하여 피감사인 입장을 대변하는 집행부서 의견진술기회를 제공함으로써 감사 수용성 증대 노력을 기울일 필요가 있다. 채용비리 등 사회적 문제가 된 주요 이슈나 최근 수년간의 주요 감사 중 반복적으로 지적되는 사례에 대해서도 외부 자문이나 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.

④ 방만경영 예방, 적발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

- 방만경영의 예방, 적발을 위한 감사와 감사부서의 다음과 같은 노력과 성과를 인정한다. 방만경영 예방 및 적발을 위한 관리체계 재정립 노력을 전개하였다. 경영환경 변화를 반영하여 위험요인 현행화, 위험요인별 위험수준 재평가, 그리고 체크리스트 현행화를 실시하였다. 방만경영 예방체계 고도화 전략의 일환으로 일상감사 사후관리 시스템을 사내 그룹웨어에 구축하는 등 일상감사를 강화하였고, 전년 대비 재정적 조치(2 → 20백만 원)가 향상되는 실적을 거두었다.
- 다만, 평가결과 다음과 같은 문제점의 개선을 위해 추가적인 노력을 기울일 필

요가 있다. 방만경영에 대한 보다 적절한 정의가 필요하다. 기관 특성을 반영한 방만경영 정의 노력에도 불구하고, 동어반복 오류 등의 문제로 인해 그 효과가 제한될 우려가 있다. 방만경영 예방과 적발의 중요성에 관한 전사적 이해와 공감대를 보다 효과적으로 형성하기 위해서는 방만경영을 보다 적절한 방식으로 정의하는 노력이 우선적으로 요구된다. 방만경영 예방 체크리스트를 활용한 자가점검의 실효성 제고를 위해서는 체크리스트와 체크리스트 운영의 개선이 필요한 것으로 판단된다. 현재 현업부서가 활용하고 있는 체크리스트는 위험요인을 명시하지 않은 채 위험정의를 제시하고 있으며, 위험수준에 관한 정보와 점검 착안사항이 제공되어 있지 않아 체크리스트를 활용한 자가점검 활동의 실효성이 저하될 수 있다는 우려를 제기한다. 이러한 문제점들에 대한 보완과 더불어 연 1회에 한정되어 있는 현업부서 자가점검 회수를 상향 조정할 필요가 있다. 한편 방만경영 재발방지 및 근절을 위한 교육활동이 부패 공익신고 위주로 실시되었는데, 향후 유사·반복 지적사례 중심의 맞춤형 교육을 강화할 필요가 있다. 아울러 이러한 교육활동의 효과를 극대화하기 위해서는 교육효과를 측정하고 그 결과를 교육계획 수립에 환류하는 등 체계적 관리노력이 요구된다. 타 기관과의 협력, 벤치마킹 등의 방만경영 관리역량 강화 노력이 다소 부족한 것으로 판단된다. 방만경영 외부지적사례가 2건 존재한다.

- 이상의 결과를 종합하여 볼 때 “내부통제 기능강화” 지표에 대하여 “C”로 평가한다.