

W
E
R
C

KIPF 재정성과평가 동향과 이슈

| 2018년 겨울(Vol. 5 No.3) |

목 차

» I . 재정성과관리 동향

1. 한국

- 포용적 성장을 위한 「국가재정포럼」 개최 03
- 2019년 국민참여예산 총 39개 사업, 835억원 반영 05
- 2018년 재정사업심층평가 착수: 혁신성장을 뒷받침 08
- 지출혁신 2.0 추진방향과 과제(안) 확정 10

2. 미국

- 보조금 관리: 혁신을 위한 과제와 기회에 관한 논의 12
- MANAGING FOR RESULTS: 정부기관의 의사결정시 성과정보 사용을
증가시키기 위한 정부의 조치 17
- 美 대통령 국정관리 의제(PMA) 동향 26

3. 캐나다

- 2017-2018 행정관리책임제도(Management Accountability Framework)
평가결과 보고서 발간 29

4. 영국

- 영국 재무부의 예산 제안서(Budget Representations)작성에 관한 지침서 43
- 영국 정부의 공공지출 관련 데이터 공개 시스템 45

5. 아일랜드

- 공공 데이터(open data) 참여 기금 조성 47
- 아일랜드의 2018년도 중간 지출 보고서 및 지출 검토 발간 49

6. 호주

- 『Newsletter51』 공공관리, 성과 및 책임성(Public Governance,
Performance and Accountability) 53

» II. 국제회의 주요 동향

- 1. 2018년 제7차 KIPF 재정성과관리 국제포럼61
- 2. 2018 OECD-SBO Meeting94

» III. 재정성과관리 연구 동향

1. 국내 동향

- 예비타당성조사제도의 타당성에 대한 연구: 예비타당성조사의 지침을 둘러싼 쟁점 ... 103
- 시민집중형 정책평가(Citizen-focused Policy Evaluation): 시민의 다각적 역할에 대한 소고 106

2. 해외 동향

- 성과주의 예산에서 성과관리로: 이론 및 실천 108
- 낮은 조직성과를 증진시키기 위한 관리적 성과정보의 사용 110
- 성과기반예산 발전의 융합 및 분화 압력: 핀란드와 스웨덴의 경험을 중심으로 ... 112

» IV. 국가계약 동향 및 연구

- 기술혁신을 위한 공공조달: 「2015년 OECD 기술혁신을 위한 전략적 공공조달 설문조사」를 바탕으로 119
- 공급자 측면에서 분석한 공공혁신조달의 방해요소 128



I. 재정성과관리 동향



CONTENTS

1. 국내 동향
2. 국외 동향

I. 재정성과관리 동향

1. 한국

포용적 성장을 위한 「국가재정포럼」 개최

- 2018.8, 기획재정부 -

- 기획재정부는 한국개발연구원·한국조세재정연구원과 공동으로 「포용적 성장, 해야 할 일 그리고 재정」을 주제로 「국가재정포럼」을 개최하였음
 - 과거에는 지출분야별로 나누어 국가재정운용계획 작업반별 공개토론회를 개최하였지만, 올해는 포용적 성장과 핵심과제* 대응 등 당면한 주요 정책 이슈를 각계각층의 참석자들이 폭넓게 논의할 수 있도록 처음으로 포럼 형태로 개최함
 - * 일자리, 소득분배, 혁신성장, 저출산·고령화, 남북경협 등

- 포럼은 ‘기조연설’(김동연 부총리), ‘포용적 성장과 재정’(세션I), ‘정책과제와 재정전략’(세션II), ‘종합토론’(세션III)으로 구성되었음
 - 세션I에서는 포용적 성장을 위한 재정정책, 재정의 소득재분배 기능 강화 방안을 중점 논의하고, 세션II에서는 혁신성장, 저출산·고령화, 일자리, 남북경협 등 핵심 정책과제 대응을 위한 재정전략을 논의하며, 세션III에서는 세션I·II의 논의사항을 종합적으로 토론하고 포럼을 마무리하였음

- ‘포용적 성장과 재정’(세션I)에서는 포용적 성장을 위한 재정정책을 추진하고, 소득재분배를 위해 재정의 적극적 역할을 강조하였음
 - 소득 격차, 노인빈곤, 가계부채, 청년고용, 저출산·고령화, 성장둔화 등 우리 사회의 당면과제를 지적하면서 구조개혁과 삶의 질 향상을 위해 적극적인 재정대응이 필요하다고 언급함
 - 우리나라는 단기·중기적으로 재정여력(fiscal space)이 있으며 재정여력을 활용할 필요가 있다고 강조하면서 재정정책과 구조개혁을 결합한 전략적 재정정책을 추진할 필요가 있다는 의견을 제시

- 복지 확충 노력 등으로 우리나라의 지니계수 개선율이 높아지고 있지만 아직 OECD 주요 국보다 낮은 점을 언급하면서 앞으로도 재정의 적극적인 역할이 필요하다고 강조

■ ‘정책과제와 재정전략’(세션Ⅱ)에서는 혁신성장과 재정의 역할, 저출산·고령화 대응과 재정지원방향, 일자리 구조적 대응과 재정지원, 남북경협과 재정지원 등 주요 이슈에 대해 논의함

- 우리 경제의 새로운 성장 동력 발굴과 국민 삶의 질 향상이 절실하다는 점을 언급하면서 혁신성장을 위한 4대 정책방향*과 3대 메가프로젝트**를 제안함

*4대 정책방향: ① 벤처하기 좋은 나라, ② 제조업 혁신 3.0 전략, ③ 한국형 혁신생태계, ④ Scale-Up 기업육성

** 3대 메가프로젝트: ① 4차 산업혁명 인재육성 프로젝트, ② 금융허브 한국형 크립토밸리, ③ 글로벌 혁신 기업 클러스터

- 3차례 저출산·고령사회 기본계획이 수립·추진되었지만, 정책체감도가 낮은 분야가 있음을 언급하면서, 청년일자리, 신혼부부 등 주거지원, 보육 질적 개선, 일·가정 양립 사각지대 해소 등에서 보다 적극적인 노력이 필요하다고 강조함

- 생산가능인구 감소(노동공급)와 제조업 고용 감소(노동수요), 고용보험 사각지대(비정규직), 고용취약계층(청년·여성·중장년) 등 현재 고용여건의 어려움을 지적하고, 이에 대응하여, 혁신인재 양성을 위한 재직자 교육훈련 강화, 한국형 실업부조 도입을 통한 중층적 고용안정망 구축, 고용취약계층별 맞춤형 대응이 필요하다고 언급함

- 남북경협에 대한 여러 시각이 있지만 우리 사회가 어떤 입장을 취하는가에 따라 북한·국제사회·국내 등에 미치는 매우 중요한 시그널링 효과가 있음을 강조하고, 새로운 남북경협은 기존과는 다른 성격과 형태가 될 것이라고 언급하면서, 북한을 국제경제의 일원이 되도록 유도하는 등 우리의 역할이 중요함을 지적

참고자료

기획재정부, 보도자료 「포용적 성장을 위한 「국가재정포럼」 개최: 사회구조 개혁과 경제활력 제고를 위해 확장적 재정운용」, 2018.8.16.

기획재정부, 보도자료 「국가재정포럼 주요 논의내용」, 2018.8.16.

(작성자: 박선영 전문연구원)

2019년 국민참여예산 총 39개 사업, 835억원 반영

– 2018.8. 기획재정부 –

- 정부는 국민참여예산사업으로 총 39개 사업, 835억원을 '19년도 예산안에 반영함
 - 2018년 예산에 반영된 국민참여예산 시범사업(6개 사업, 총 422억원)에 비해 그 규모가 약 2배로 확대됨

- 국민참여예산은 국민이 예산사업의 제안, 논의, 우선순위 결정에 참여하는 제도로서, 국민의 의견개진과 참여를 확대하고 재정운영의 투명성을 제고하기 위한 재정혁신 과제이자 국민이 주인인 정부를 실현하는 '정부혁신 종합 추진계획'의 주요 과제임

- 국민참여예산 사업은 국민 눈높이에 맞고, 국민이 필요하다고 느끼는 생활밀착형 사업과 취약계층 지원사업 중심으로 반영함
 - 미세먼지 저감, 생활 안전, 일자리 등 사회적으로 관심이 높은 사항에 대해 다양한 생활밀착형 예산(25개, 697억원)이 반영되고, 장애인 지원 사각지대 해소 등 취약계층을 지원함으로써 사회적 가치를 실현할 수 있는 다양한 사업들(14개, 138억원)도 반영됨

- 국민참여예산 사업을 포함한 '2019년 예산안'은 8.28(화) 국무회의를 거쳐 9.3(월)에 국회 제출할 계획임
 - 아울러, 올해 운영 성과를 바탕으로 국민참여예산제도가 국민의 의사와 목소리를 충실히 반영하고, 국민 눈높이에 맞고, 국민이 필요하다고 느끼는 생활밀착형 사업 및 사회적 가치를 정부예산에 담는 하나의 통로로 기능하도록 지속적으로 제도를 발전시켜 나갈 계획임
 - 이와 관련, 9월 중 제안자·국민참여단·민간전문가 등이 참석하는 국민참여예산 간담회를 개최하여 의견을 수렴할 계획임

〈 생활밀착형 사업(25개, 697억원) 〉

(1) 미세먼지로 인한 피해 저감(4개, 385억원)

- 미세먼지 배출이 많은 산업단지 주변 도시숲(60ha 규모) 조성
- 미세먼지를 피할 수 있는 부스형 쉼터(20개소) 및 이끼 벤치(20개소) 설치
- 지하철 역사 내 공기질 개선을 위한 환기설비(46대) 설치
- 노인·야외근로자 등 취약계층(1만명)에게 미세먼지 마스크 지급

(2) 국민편의 증진(6개, 88억원)

- 전국 세무서(125개)에 영세납세자·중소기업의 세금신고 지원 인력(250명) 운영
- 인권위 진정사건 대(對)국민 알림서비스 제공
- 행정서비스에 사용자경험(UX) 개념을 도입하기 위한 연구용역 실시

(3) 생활안전(7개, 86억원)

- 아동급식 모니터링 매뉴얼 개발, 아동급식가맹 음식점(170개소) 위생안전시설 개선 지원
- 식품 알레르기 관련 영상 콘텐츠 활용 일반음식점(5만개소) 대상 교육 실시
- 취약계층 대상 찾아가는 소방교육 커리큘럼 개발 및 VR기기(15대) 구입
- 방사선직업 종사자(2만명)를 대상으로 방사선 건강영향평가 실시, 민간건물 내진성능평가 비용(500건) 및 내진인증비용(100건) 지원

(4) 일자리(2개, 69억원)

- 인공지능(AI) 일자리 매칭시스템을 개발하여 개인별 맞춤형 고용서비스 제공
- 청년센터(20개소)를 통해 구직 청년들에게 진로탐색 프로그램 제공

(5) 생활환경(4개, 37억원)

- 전국 명산(19개) 폐기물 실태조사 및 명산(11개)에 방치된 폐기물 처리
- 지역주민 바다환경지킴이(400명) 활동 지원, 해양오염 감시 드론(8대) 보급

(6) 기타(2개, 32억원)

〈 사회적 가치 실현 사업(14개, 138억원) 〉

(1) 장애인 지원(6개, 52억원)

- 휠체어 탑승가능 고속·시외버스(18대) 도입 및 터미널(9개소)·휴게소(4개소) 시설 개선
- 발달장애인 성교육 교재 개발 및 전문가(200명)를 양성하여 발달장애인에 특화된 성교육 실시
- 9개 국립자연휴양림에 장애인 전용객실 신규 설치
- 장애인체육 활성화를 위해 장애인 수중스포츠 프로그램(30개소) 운영, 스포츠 휠체어 지원, 패럴림픽 국가대표 강연 등 실시
- 청각장애인(약 25만명)을 위한 VOD·인터넷 등 신규미디어 자막·수어방송 시스템 개발

(2) 여성(성폭력 관련 지원)(2개, 39억원)

- 성폭력상담소 현장상담인력(136명)을 배치하여 찾아가는 성폭력 상담지원 실시
- 민간건물(452개소)에 대해 남녀공용화장실 분리비용 지원

(3) 군인 등(2개, 22억원)

- 경비함정에 근무하는 의무경찰 주거공간에 공기청정기(301대) 설치
- 장병들에게 일반 병영생활용 패딩 동계점퍼(3.6만명) 지급

(4) 아동·청소년(2개, 17억원)

- 아동복지시설 보호종료아동 대상 주거지원(240호) 통합서비스 제공, 청소년 회복지원시설(20개소) 운영지원

(5) 기타(2개, 8억원)

참고자료

기획재정부, 보도자료 「2019년 국민참여예산 총 39개 사업, 835억원 반영」, 2018.8.27.

(작성자: 박선영 전문연구원)

2018년 재정사업심층평가 착수: 혁신성장을 뒷받침

- 2018.8. 기획재정부 -

- 기획재정부는 「2018년 재정사업심층평가 착수회의」를 개최하여 올해 재정사업 심층평가 대상으로 모태펀드 효율화 등 6개 사업을 선정하고 평가방향을 확정하였음
 - 평가대상 사업은 ‘모태펀드 효율화’, ‘과학기술 R&D 출연연 운영 효율화’, ‘BK21 Plus사업’, ‘미세먼지 저감대책 사업군’, ‘재직자교육훈련지원 사업군’, ‘창업지원 사업군’임

- 금년 심층평가 과제는 우리 경제의 지속가능한 성장을 위해, 혁신성장 확산을 뒷받침하는 데 주안점을 두고 선정함
 - 특히 양질의 일자리 창출 및 미래 성장 동력 확보를 위해 창업(모태펀드, 창업지원), 교육(BK21 plus, 재직자훈련)분야에서 정책 대안 마련에 중점을 둘 것을 강조하였음

- 이번 착수 회의에서 논의된 과제별 평가 방향은 다음과 같음
 - ‘모태펀드 효율화’는 정부 정책차원의 일원화된 관리·평가시스템 도입 및 성장사다리, 혁신모험펀드 등 유사 정책펀드와의 적절한 역할 분담방안 검토하기로 함
 - ‘과학기술 R&D 출연(연) 운영 효율화’는 혁신성장 동력으로서 과기계 출연(연) 역할점검 및 방향제시
 - (예시) 조직 거버넌스 및 평가체계 개선, Post-PBS 방향성 제시 등
 - ‘BK21 Plus 사업’은 사업 목적·방향을 단순화하여 他사업과의 중복 최소화 및 사업효과성 제고를 위한 운영방식 개선방안을 검토함
 - ‘미세먼지 저감대책 사업군’은 사업 적절성·타당성 평가 및 효과성 높은 사업지원을 위한 재원조달방안을 검토함
 - ‘재직자교육훈련지원 사업군’은 현 사업들의 성과·한계 검토 및 평생고용 촉진을 위한 개인수요기반 재직자 능력개발 지원체계를 검토함
 - ‘창업지원 사업군’은 국정과제 부합도, 수급 적절성, 유사 중복 등을 진단하고, 중앙 차원의 통합관리 필요사업 모색·발굴함

- 선정된 과제들은 내년 2월까지 평가를 마무리하고 평가결과는 '20년 예산안 등에 반영할 계획임

참고자료

기획재정부, 보도자료 「2018년 재정사업심층평가 착수회의 개최: 혁신성장을 뒷받침」, 2018.8.6.

(작성자: 박선영 전문연구원)

지출혁신 2.0 추진방향과 과제(안) 확정

- 2018.8. 기획재정부 -

- 기획재정부는 경제관계장관회의를 통해 「지출혁신 2.0 추진방향과 과제(안)」을 확정·발표
 - 대통령 주재 국가재정전략회의(‘18.5.31.)에서 지속적 재정혁신의 필요성에 따라 범정부적으로 양적 지출구조조정과 함께 재정지출의 질적 제고 방안을 마련하기로 확정하였음
 - 이에 따라 지출혁신 2.0은 일자리·소득분배 개선 등 재정의 적극적 역할로 포용적 성장을 뒷받침하고, 재정지출의 질적 제고 등을 통한 지속가능한 재정 확보를 목적으로 함

- 추진과제는 3개 분야 16개 과제가 선정되었고, 주요 추진방향은 다음과 같음
 - **【사회안전망 확충】** 사회적 가치 등 포용성에 재정운용의 중점을 두고 사각지대 해소 및 사회안전망 강화 추진
 - ① (사회적 가치 중심 재정운용) 핵심사업 선정·중점관리, 편성 등 재정운용 전 과정에 사회적 가치를 체계적으로 반영
 - ② (소득재분배효과 분석 및 연계 강화) 주요 지출 및 세제의 재분배효과를 분석하고, 그 결과에 따라 제도개선에 활용하는 체계 구축
 - ③ (한국형 실업부조 도입방안 검토) 현 구직지원(취업성공패키지I·청년구직활동지원금)의 확대·개편 필요성 등을 감안하여 한국형 실업부조 도입 방안 검토
 - ④ (공공-민간 협업 사회서비스 지원) 제3섹터 등을 활용, 독거노인, 한부모가구 등의 건강·돌봄서비스 공백 보완
 - ⑤ (장애근로자 직접지원 강화) 근로지원인 등 장애근로자 맞춤형 직접지원을 강화
 - ⑥ (아동학대 예방 및 사후관리 효과성 제고) 미취학 영유아 등 학대 취약 대상을 위한 예방·처리·사후관리 체계 강화
 - **【재정지출 재구조화】** 지속가능한 재정 및 재정여력 확보를 위한 재정지출의 질적 전환 제도화
 - ⑦ (전략적 지출검토 추진) 우선순위에 따른 지출구조조정을 위한 전략적 지출검토(Spending Review) 시범실시 및 도입방안 마련
 - ⑧ (국가-지방간 세출기능 재조정) 재정분권 추진과 연계하여 국가의 지역 밀착형 기능을 재원과 함께 지방으로 이양
 - ⑨ (기금·특별회계 여유재원 효율적 활용) 탄력적 재원배분을 저해하는 유사목적·동일부처·연관분야 내 기금-특별회계간 통폐합·융합 및 조정방안 마련

- ⑩ (교통세 재원운용 방안 검토) 교통안전 및 향후 SOC 투자소요, 미세먼지 환경 개선 등 사회적 요구를 고려하여 교통세 재원운용 방안 검토
- ⑪ (창업예산 지원체계 통합·정비) 부처별로 산재된 창업예산 지원체계를 재구조화하고 창업 플랫폼 중심으로 연계
- 【재정시스템 혁신】 재정이 여건변화에 신속하고 효과적으로 대응할 수 있도록 지원 시스템 개선
 - ⑫ (절차의 신속화 등 예타 종합발전방안 마련) 혁신성장 등의 적기 추진을 위해 예비타당성 조사 절차의 신속화, 분석방법 고도화 등 예타 종합발전방안 수립
 - ⑬ (규제·예산 패키지 검토체계 도입) 예산 편성 단계에 재정사업과 관련 규제를 연계하여 재정지원방식 및 규제완화 방안을 병행 검토하는 체계 구축
 - ⑭ (과학기술 출연연 혁신성장 기능 강화) 출연연구기관의 혁신성장 지원 기능을 강화하고 중장기 인력계획 등 마련
 - ⑮ (중기 R&D 지원방식 다양화) 중소기업의 성장단계, 지원 필요성에 따라 투자방식 도입 등 지원형태 다양화
 - ⑯ (농림예산 중앙-지방간 협력체계 구축) 농촌계획협약제도 등 각종 농업지원 사업을 패키지로 지자체에 일괄 지원
- 선정된 과제는 지출구조 개혁단을 통해 관계부처 합동으로 연말까지 세부 추진방안을 마련하고, 법령 개정 등 제도개선을 추진한 후 '20년 예산안부터 단계적으로 반영해 나갈 계획임
 - 또한 추진과정에서 재정개혁특위 등과 연계하여 민간 전문가 의견 수렴 및 추가과제 발굴 등도 병행될 예정임

참고자료

기획재정부, 보도자료 「지출혁신 2.0 추진방향과 과제(안)확정」, 2018.9.12.

(작성자: 박선영 전문연구원)

2. 미국

보조금 관리: 혁신을 위한 과제와 기회에 관한 논의

(Observations on Challenges and Opportunities for Reform)

– 2018.7, GAO –

1. 검토배경

- 2017년 회계연도 기준으로 미국의 주 및 지방정부에 대한 연방보조금은 총 6,740억달러로, 그 해 국내총생산(GDP)의 약 3.5% 수준임
 - 보조사업의 수와 자금조달 규모의 성장은 보조사업의 다양성을 촉진시켰으며, 이에 대한 관리방식은 더욱 복잡해졌음
 - GAO의 이전 연구에 따르면, 정부의 주요 과제는 보조사업의 관리 비용 증가 없이 보조금이 적절하게 사용되도록 정책을 설계하고 시행하는 것임
 - 이에 따라 최근 나타나는 범정부 차원의 정책안은 보조금의 투명성, 효율성, 효과성 등이 개선될 수 있는 기대감을 갖게 하고 있음

- 본 연구를 통해 연방 보조금 관리의 문제 및 과제를 공유하고, 보조금 관리 혁신을 위한 정책방향을 마련하고자 함
 - 이를 위해 이전에 연구되었던 연방 보조금 관리방식 및 보고내용, 그리고 2005~2018년까지 정부 재정 전반에 걸친 성과 및 투명성에 관한 연구 등을 검토하였음

2. 검토결과

- 연방 보조금 관리에 관한 주요 과제
 - 과거 수십년간의 보조금 관리 방식에 대해 검토한 결과, 관리방식의 (1) 간소화, (2) 투명성, (3) 협의 및 협력, (4) 중복성, (5) 내부통제 및 감독 등의 측면이 주요 과제로서 반복적으로 나타나고 있음

(1) 보조금 관리방식의 간소화

- 보조금 관리 요건의 잦은 변화, 보조금 관련 복잡한 사전 요구사항, 특정 규정의 강화 등의 요인으로 불필요한 부담을 지운다면, 과도한 자원이 투입되어야 하고 이는 사업에 불필요한 비용을 야기할 수 있음
- 이를 개선하기 위해 보조금 관리 공고문의 개선 및 통합, 보조금 수령 사전단계의 단순화, 정부공유 솔루션 촉진, 예산불용액의 감소방안 마련 등¹⁾의 노력이 필요할 것이며, 일부 시행 중인 것으로 확인되었음
- 뿐만 아니라, 디지털책임및투명성법(the Digital Accountability and Transparency Act, 이하 DATA법) 제정을 통해 보조금 수령자 등에 대한 보고 부담을 덜어주기 위한 노력도 진행하고 있음
 - Section 5 Pilot: OMB에서 보조금 수령자 및 하위 계약자에 대한 보고 부담을 덜어주기 위해 마련한 시범사업

(2) 보조금 지출의 투명성 제고

- 재정지출의 투명성 제고를 위해 각 연방기관은 DATA법에 따라 연방정부 전체에 걸친 데이터의 표준화, 공시 데이터의 유형 세분화 등을 시행하고 있고, 이를 통해 OMB와 재무부가 연방 재정지출의 여러 시점별로 검토·추적하고 많은 정책 및 과제들을 해결할 수 있도록 함
- 다만, 과거 보고서²⁾에 따르면 공시 자료 품질의 불완전성이 발견되기도 하였으므로 데이터의 정확성 개선을 통해 데이터 기반 의사결정 및 사업 관리의 효율성 등을 제고해나가야 함

(3) 보조사업 관리의 협의 및 협업

- 보조금을 통한 지원은 조직 및 규모, 임무가 서로 다른 다양한 이해당사자가 얽혀 있으며 이들의 협의 및 협업은 효과적인 보조금 관리·시행에 있어서 중요한 요소임
- 이전의 GAO의 Recovery법에 대한 연구³⁾에 따르면 정보를 공유하고 공통된 목표를 지향함에 있어서 정부 간 긴밀한 협력이 필요함을 확인하였음

1) GAO, *Grants Management: Improved Planning, Coordination, and Communication Needed to Strengthen Reform Efforts: Grants Management: Additional Actions Needed to Streamline and Simplify Processes*

2) AO, *DATA Act: OMB, Treasury, and Agencies Need to Improve Completeness and Accuracy of Spending Data and Disclose Limitations*

3) GAO, *Recovery Act: Grant Implementation Experiences Offer Lessons for Accountability and Transparency*

(4) 보조사업 간 중복성 식별

- 보조금 관리기관 간 사업의 목적이나 지원범위에 대한 조정 없이 만들어진 수많은 보조사업은 관리 문제를 야기할 수 있으며, 이에 대한 중복성을 식별하는 것이 비용을 절감하고 사업의 효율성을 높이는 데 중요한 역할을 하는 것이 확인되었음
 - 2017년 검토 결과에 따르면, 국립공원청(NPS), 어류야생동물국(FWS), 식품영양국(FNS), 질병관리센터(CDC)는 보조금 지원의 중복을 방지하기 위한 지침 및 절차가 부재하므로 이에 대한 개선책을 마련하도록 권고함

(5) 보조금 지출에 대한 내부통제 및 감독

- 보조금 지원 및 관리에 관한 효과적인 내부통제 및 감독 기능은 연방정부 관리자와 납세자에게 관련 법규에 부합하여 보조금이 지원되었다는 확신을 줄 수 있음
- 다양한 연구에 의해 내부통제 문제에 관한 취약점이 확인되었고 이와 같은 취약점은 사업의 목표를 달성하는 데 문제를 야기한다는 점을 확인함
 - 보조금 폐쇄 규정 준수: 보조금 지원 기간 종료와 동시에 보조금 계정도 폐쇄하고, 불용액은 전액 반환 또는 규정에 맞춰 전환해야 함
 - 감사에 대한 신속한 대응: 보조금 수급자에 대한 법률, 규정, 계약조건, 재정관리 등에 발생하는 문제점을 확인하고, 문제를 적극적으로 해결하는 것이 필요함
 - 부정수급의 방지: 연방정부 전체에 걸친 공통된 문제점이며, 사업의 규모 및 다양성, 복잡성이 클수록 부정수급에 더 취약하므로 철저한 관리가 필요함

■ 보조금 관리 혁신을 위한 정책 추진방향

- 최근 제안되는 보조금 관리에 관한 정책은 연방보조금의 효과성, 효율성 및 투명성을 개선할 수 있는 기회를 제공하고 있음
- GAO의 성과중심 보조금 선정의 설계 및 시행, 연방정부 전반에 걸친 성과관리 정책에 관한 연구는 이와 같은 정책을 효과적으로 실현할 수 있는 주요 핵심요소를 강조하고 있으며, 다음과 같음
 - 목표수립 및 진행상황 추적: 목표실현을 위한 구체적 일정을 수립하고 지속적인 진행상황 추적을 통해 성과가 떨어지는 부분을 파악, 중간 조정을 하는 것이 중요함
 - 리더십의 주체와 역할의 명확화: 부처 간 협의체에서 누가 어떠한 역할을 수행하고, 의사결정은 어떠한 단계를 거쳐 할 것인지 명확히 결정해야 함
 - 효과적인 협의 및 협업 전략 개발: 관련된 이해당사자 간의 양방향 의사소통, 즉각적인 피

- 드백이 효과적인 정책목표 실현의 기회를 제공할 수 있음
- 또한, 보조금 관리자 및 보조사업 개발자의 수나 다양성을 고려한다면 보조금 혁신 정책이 관련한 다른 정부 차원의 재정혁신 정책과 통합되는 것이 중요함
 - 그와 같은 혁신안에는 PMA가 있으며, 이는 연방정부의 현대화와 성과달성을 위한 기관의 능력을 향상시키기 위한 장기적인 비전을 제시하고 있음
 - PMA가 포함하는 목표 중 하나인 '성과지향적인 보조금 관리 목표'는 법적 규정을 준수하며 우수한 성과를 입증할 수 있는 체계를 확립하여 보조금 예산의 가치를 극대화하는 것임
 - 이는 보조금의 효율성 및 효과성을 제고하고 행정적인 부담을 줄이기 위해, 재정정보와 관련한 공시 데이터를 표준화하고자 함
 - 성과지향적인 보조금 관리를 효과적으로 증진시키기 위해 DATA법의 지속적인 이행 및 근거 기반 정책(Evidence-based Policy) 실행과 관련한 노력이 함께 병행되어야 할 것임
 - DATA법 이행: DATA법의 완전한 이행은 표준화된 정부 데이터 확립에 따른 기관 간 데이터가 비교가능해지고, 데이터의 질적 향상 및 투명성이 제고될 것임. 이와 같은 투명성 제고는 연방지출의 효율성 및 효과가 개선되며, 데이터 접근성이 증대되어 연방자금의 부정적 지출 등에 대한 방지 및 감독기능이 강화될 수 있음
 - 근거기반 정책: 근거기반 정책을 장려하고자 하는 OMB의 노력에 따라 몇몇 연방기관은 효과성을 기준으로 계층화된 보조금 프로그램을 시행하고 있으며, 이는 보조금 수령자에 제공되는 서비스의 효과성 입증 수준에 따라 보조금 지출의 계층을 구분·설정하였음
 - * 효과성을 입증할 수 있는 근거가 더 높은 계층에 더 많은 보조금을 제공
 - 결론적으로 보조금 관리의 혁신을 위한 정책을 성공적으로 이행하기 위해서는 다음의 사항을 준수할 필요가 있음
 - 연방기관 및 보조금 수혜자에 대해 보조금 관리의 복잡성과 비용을 증가시키지 않고, 연방 재정지출의 적절한 사용 책임을 가지도록 하는 것 사이의 균형을 이루는 보조금 관리정책을 설계·시행해야 함
 - 연방기관 차원에서의 정부 내 조정, 주 및 지방정부 그리고 기타 이해관계자 등 정부 간 협력이 필요함
 - DATA법 및 근거기반 정책이 시행되도록 하고, 이와 같은 추진방향이 서로 별도의 사안으로 진행되지 않도록 지속적인 통합노력을 해야 할 것임

참고자료

GAO, *Grants Management: Improved Planning, Coordination, and Communication Needed to Strengthen Reform Efforts*, <https://www.gao.gov/products/GAO-13-383>, May 23, 2013.

GAO, *Grants Management: Additional Actions Needed to Streamline and Simplify Processes*, <https://www.gao.gov/products/GAO-05-335>, Apr. 18, 2005.

GAO, *DATA Act: OMB, Treasury, and Agencies Need to Improve Completeness and Accuracy of Spending Data and Disclose Limitations*, <https://www.gao.gov/products/GAO-18-138>, Nov 8, 2017.

GAO, *Recovery Act: Grant Implementation Experiences Offer Lessons for Accountability and Transparency*, <https://www.gao.gov/products/GAO-14-219>, Jan 24, 2014.

(작성자: 장문석 연구원)

MANAGING FOR RESULTS: 정부기관의 의사결정 시 성과정보 사용을 증가시키기 위한 정부의 조치

- 2018.9, 미국 정부책임처(GAO) -

1. 검토 배경

■ 연방정부를 개혁하고 보다 효율적이고 효과적으로 만들기 위해 정부기관들은 프로그램 성과에 대한 데이터를 사용해야 함. 미국 정부책임처(Government Accountability Office, 이하 GAO)는 의회의 요청에 따라 정부기관들의 성과정보 사용 현황 파악을 위해 본 연구를 수행하였음. 이 보고서는 아래 두 가지에 대한 분석을 실시함

- 첫째, 24개 정부기관들이 보고한 성과정보 사용 및 관련 주요 관행이 2013년 이후로 어떻게 변경되었는지를 분석하였음
 - 성과정보 사용 및 관련 주요 관행의 변화를 살펴보기 위해 GAO는 2017년 연방정부기관의 관리자급에게 실시한 설문조사 결과를 분석하여 2013년 결과와 비교함. 이 조사는 최고재무관법(Chief Financial Officers Act, 이하 CFO법)¹⁾을 적용받는 24개 정부기관의 4,395명의 관리자(managers)를 대상으로 실시되었음²⁾
- 둘째, 행정부는 성과정보의 사용을 향상시키기 위한 조치를 취해오고 있는가에 대한 진단을 실시함
 - 행정부의 성과정보의 사용을 향상시키기 위한 조치현황을 평가하기 위해 GAO는 기관 문서를 검토하고 관리예산처(Office of Management and Budget, 이하 OMB) 및 성과개선위원회(Performance Improvement Council, 이하 PIC)의 직원을 인터뷰하였음

1) 최고재무관법(The Chief Financial Officers Act, CFO법, 1990년)은 연방 재무정보의 적시성과 신뢰성을 확보하여 프로그램 관련 의사결정을 신속 정확하게 할 수 있도록 해줌으로써 미연방 재무관리구조의 토대가 된 중요한 법임. 24개의 정부 주요 기관에 최고재무관(CFO)과 부CFO를 임명하도록 하고 있으며, CFO에게 기관의 프로그램 및 운영과 관련된 모든 재무관리활동을 감독하도록 하고 재무보고 및 내부 통제를 포함한 통합된 기관회계 및 재무 관리시스템을 개발하고 유지, 성과의 체계적인 측정 등의 임무를 부여하고 있으며, 기관의 재정관리 상태에 대한 분석보고서, 재무제표, 감사보고서, 내부회계 및 행정통제 시스템에 대한 요약보고서를 제출하도록 하고 있음. 위의 내용은 최고재무관법 관련 31 U.S. Code § 901 - Establishment of agency Chief Financial Officers(<https://www.law.cornell.edu/uscode/text/31/901>, 검색일자 :2018.11.6), 31 U.S. Code § 902 - Authority and functions of agency Chief Financial Officers(<https://www.law.cornell.edu/uscode/text/31/902>, 검색일자: 2018.11.6)의 내용을 바탕으로 정리하였음.

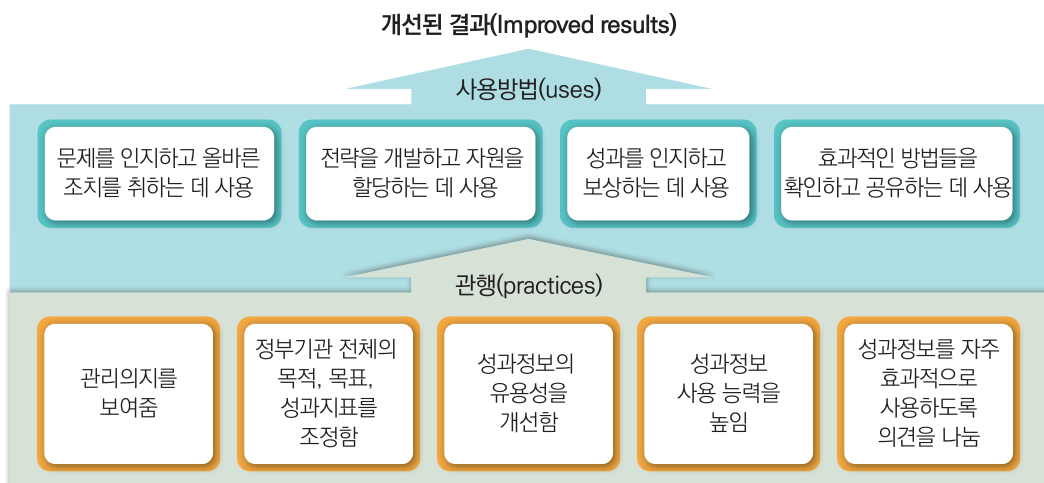
2) 설문조사는 67%의 응답률을 보였으며, 층화무작위 표본(stratified random sample)을 사용하였고, 결과는 정부기관 및 각 기관의 관리자 인구조로 일반화할 수 있음

2. 검토 내용

■ 연방정부의 성과정보의 사용

- 의회는 연방정부가 성취하게 될 결과보다 사업활동과 과정에 더 초점을 맞추고 있다는 우려에 따라 1993년 「정부성과 및 결과법」(Government Performance Result Act, 이하 GPRA)을 통과시켰음. 이에 따라 정부기관들은 장기 및 연간목표를 수립하고 매년 이러한 목표를 향한 진척 상황을 측정하고 보고하도록 하였으며, 이로 인해 결과중심의 관리 기반이 마련되었다고 평가하고 있음
- 2004년 GAO의 조사결과에 따르면, 1997년보다 2003년에 성과지표 수(performance measures)가 많아지고 성과정보의 이용가능성은 더 많아졌지만, 정부 관리자들의 다양한 관리활동에서 성과정보의 이용은 변화하지 않았음. 성과정보 수집의 이점은 관리자들이 결과를 개선시키기 위한 목적을 가지고 의사결정에 실제 사용할 때 실현됨. GAO는 정부기관들이 성과정보를 의사결정에 더 잘 통합할 수 있도록 지원하기 위해 2005년 9월 프레임 워크를 개발하였음
- 아래 [그림 1]과 같이, 정책 및 사업에 대한 의사결정을 위한 성과정보의 사용을 촉진할 수 있는 5가지 주요 관행과 정부기관 관리자가 결과를 개선하기 위해 성과정보를 사용하여 프로그램에 대한 의사결정을 내릴 수 있는 4가지 방법이 제시되어 있음

[그림 1] 관리의사결정(Management Decision Making)에서 성과정보의 사용을 증진시킬 수 있는 관행들

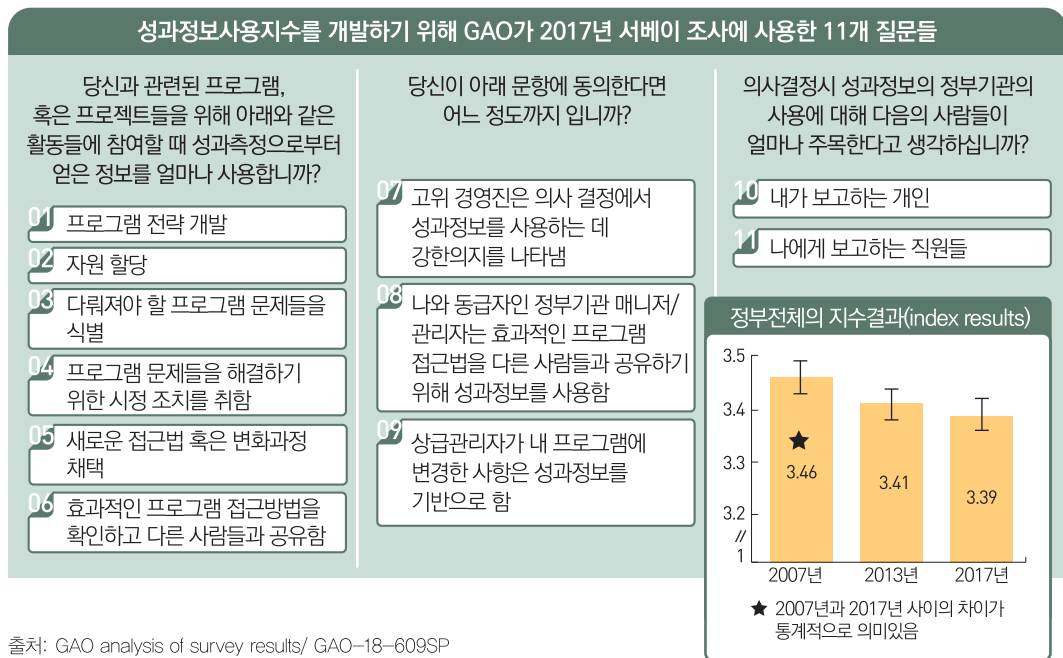


출처: GAO analysis of survey results/ GAO-18-609SP

■ 2017년 9월 업데이트한 연방정부의 성과정보의 사용에 대한 조사결과

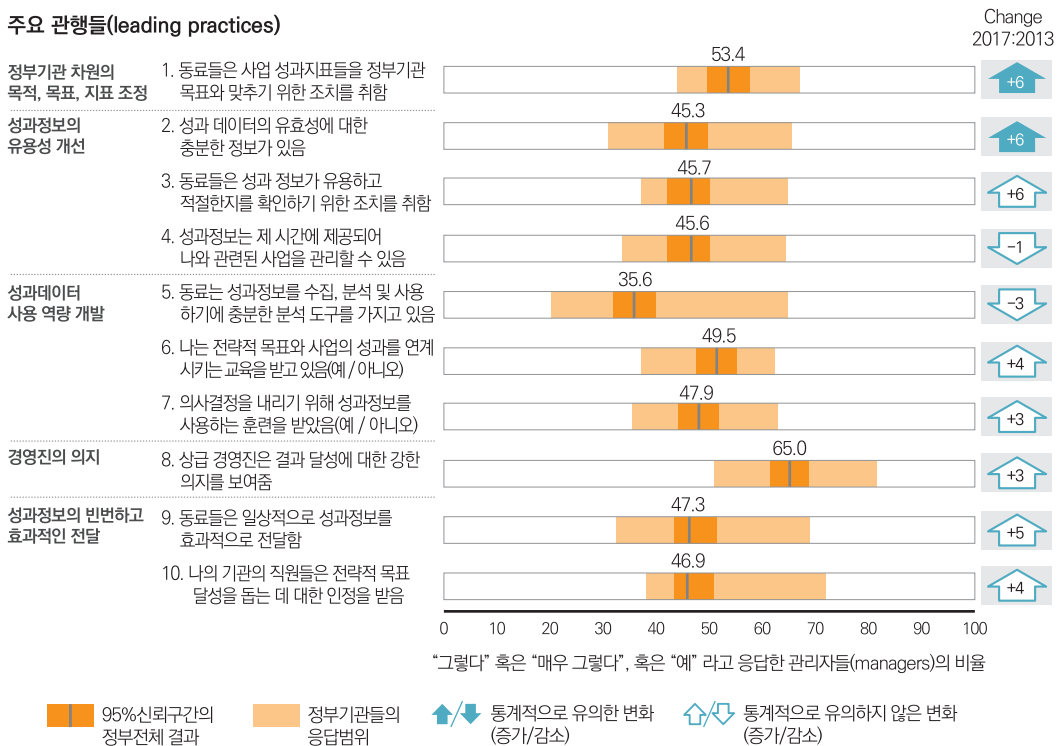
- 아래 [그림 2]는 연방정부 관리자들을 대상으로 실시한 GAO의 2017년 지수 조사의 11개 질문으로, 성과정보지수(performance information index)에 이용된 질문임. 지수 조사 결과, 2017년 정부의 성과정보에 대한 사용은 2013년에 비해 개선되지 않았으며, 2007년 조사와 비교 시 통계적으로 유의미하게 감소하였음
- 지수 조사 결과는 11개의 설문 문항에 대해 1에서 5까지 응답한 점수의 평균점수임. 1은 관리자가 자신과 다른 의사결정자가 다양한 의사결정을 위해 성과정보를 “사용하지 않는다”는 것을 반영하며, 5는 “매우 광범위하게 사용한다”는 것을 의미함. 정부 전체의 지수 점수는 CFO법 적용을 받는 24개 기관의 관리자 응답 평균을 의미하며, 결과는 95% 신뢰 구간으로 제시됨

[그림 2] 성과정보지수에 사용된 11개 질문과 지수(index)조사 결과



- 앞에서 설명한 것처럼 5가지 주요 관행을 반영하고 더 높은 성과정보 사용지수 점수와 통계적으로 유의미한 연관성을 갖는 10개의 질문이 있음
- 아래 [그림 4]에서 볼 수 있듯이, 10개 질문 중 2개에 대한 정부 전체의 결과는 통계적으로 유의미한 차이를 보였으며, 2013년에서 2017년까지 두 가지 모두 증가했음. 그러나, 이 두 항목이 증가했음에도 불구하고 전반적인 결과는 이러한 관행이 정부 전체에서 널리 알려지지 않았음을 나타냄

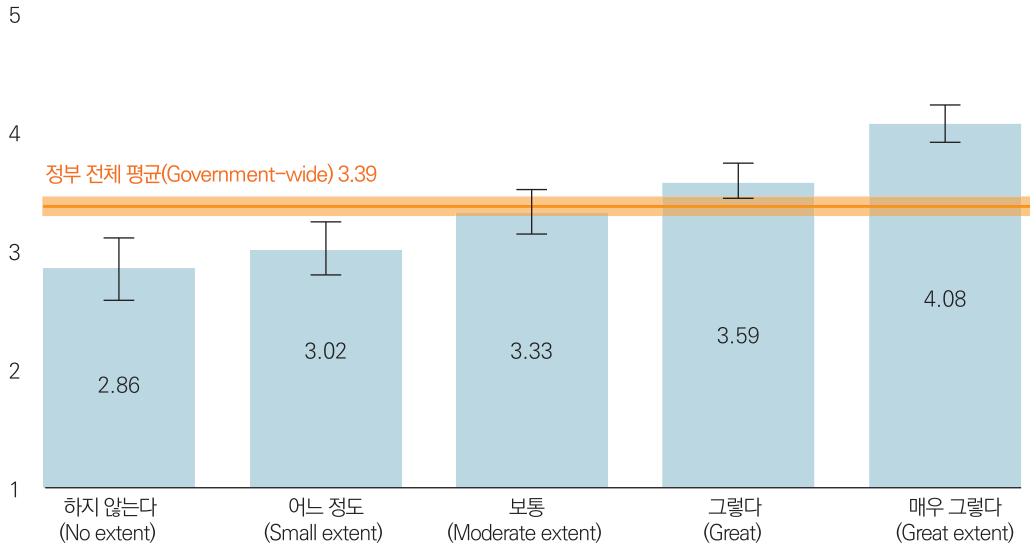
[그림 4] 성과정보의 사용을 증진시킬 수 있는 관행들과 관련된 10개의 핵심질문들에 대한 정부기관 전체에 대한 결과는 통계적으로 의미있는 변화는 거의 없었음



출처: GAO analysis of survey results/ GAO-18-609SP

- 데이터 중심의 검토를 하는 사업의 관리자들은 성과정보를 더 많이 사용한다고 보고되었음
 - 2017년 조사 결과에 따르면, 데이터 중심의 검토를 하는 프로그램의 관리자들도 의사결정 과정에서 성과정보를 사용하는 경향이 더 컸음([그림 5] 참조)

[그림 5] 데이터 중심의 검토를 해오고 있다고 응답한 사업의 관리자들이 성과정보의 사용도 높다고 보고됨



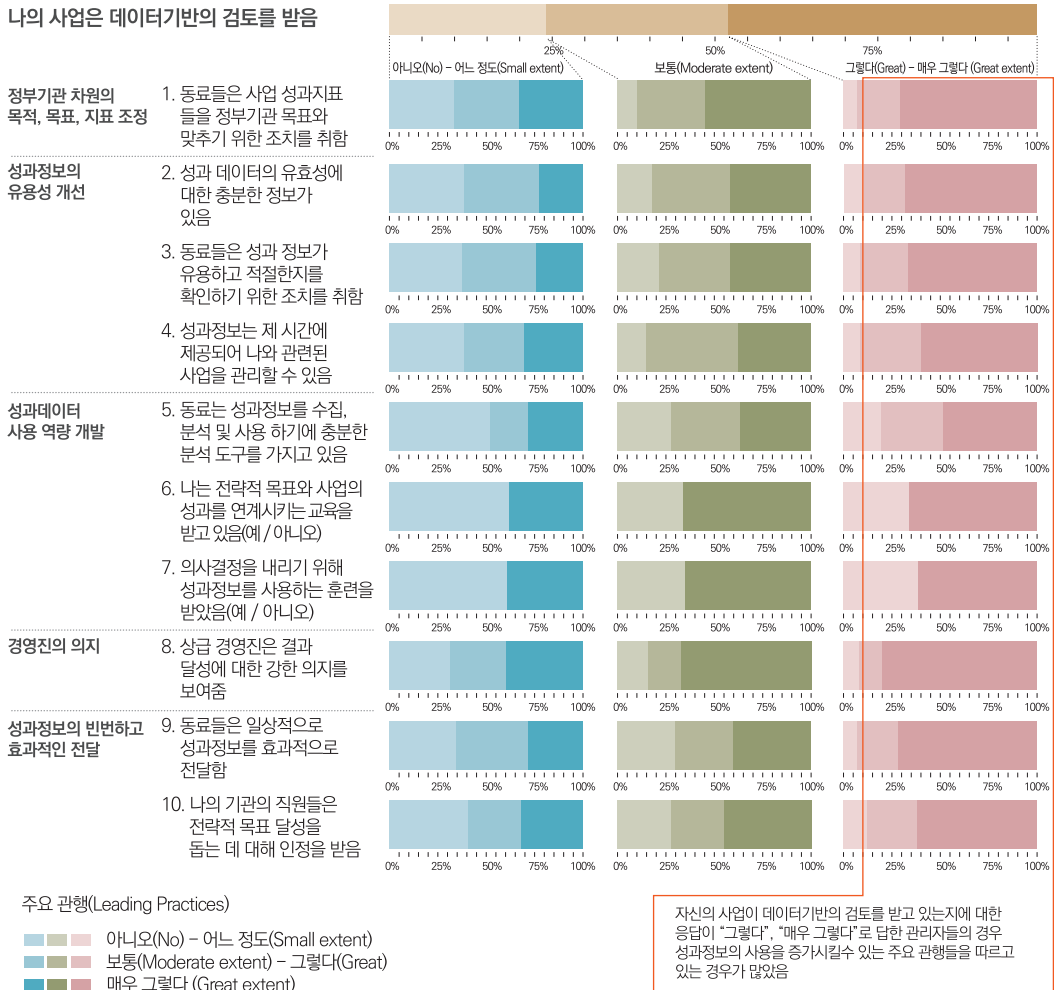
관리자들이 그들의 사업이 정부기관 검토(agency reviews)를 해오고 있다고 보고한 정도

참고: 이 지수는 11개의 설문 문항에 대한 응답의 평균이며 1에서 5까지 응답 가능함. 1은 관리자 자신과 다른 사람들이 그들의 기관에서 다양한 의사결정시 성과정보의 사용정도에 대해 “하지 않는다” 라고 보고한 것을 반영함. 5는 “매우 그렇다” 라는 것을 반영함. 정부 전체의 지수 점수는 CFO Act 24개 기관의 관리자 응답 평균임. 결과는 95% 신뢰구간으로 표시됨.

출처: GAO analysis of survey results/ GAO-18-609SP

- 데이터 기반의 검토 정도에 대해 “그렇다” 또는 “매우 그렇다”라고 답한 사업관리자의 35%는 데이터 기반의 검토에 익숙하지 않다고 답한 사업관리자들보다 지수(index)점수가 통계적으로 유의하게 높았음
- 마찬가지로 데이터 중심의 검토를 더 많이 받는다고 응답한 경우가 성과정보의 사용을 촉진할 수 있는 관행을 더 따른다는 것을 발견하였음
 - 아래의 [그림 6]에서 볼 수 있듯이 데이터 기반의 검토(data-driven reviews)를 “그렇다” 또는 “매우 그렇다” 정도로 받는다고 응답한 사업의 관리자들이 자신의 기관이 성과정보 사용을 촉진하는 5가지 선도적인 관행을 따랐다고 응답하는 경우가 더 많았음

[그림 6] 데이터 기반 검토를 한다고 보고된 사업의 관리자들이 주요 관행을 더 많이 따른다고 보고됨



출처: GAO analysis of survey results/ GAO-18-609SP

3. 검토결과 및 GAO의 권고사항

■ GAO의 조사결과 요약

- GAO의 2013년과 2017년의 조사결과를 비교해보면 정부기관이 성과정보를 사용하여 의사결정을 촉진할 수 있는 선도적인 관행이 일반적으로 증가되지 않았음을 보여주고 있음
- 다만, GAO의 조사 결과 정부기관의 성과정보 사용을 도울 수 있는 사례를 발견할 수 있었음

- 데이터 기반 검토(일부 기관의 목표에 대한 진행 상황을 평가하는 데 사용되는 정기적인 검토)를 하는 사업의 관리자들이 의사결정 시 성과정보를 더 많이 사용한다는 통계적으로 유의미한 결과가 보고되었음

■ 행정부는 정부기관 및 정부 전반에서 성과정보 사용을 증가시키기 위한 조치를 취하기 시작했음

- 행정부는 2018년 3월과 6월에 각각 발표된 국정관리의제(President Management Agenda)과 정부개혁 계획에서 연방 의사결정 과정에서 데이터 사용을 증가시키기 위해 더 많은 일을 해야 한다는 점을 인정하고 목표를 발표했음. 그러나 OMB와 이 목표를 책임지고 있는 다른 정부기관들은 이러한 목표를 달성하기 위한 조치 계획을 완전하게 개발하지는 못하였음

- OMB가 의장직을 수행하는 성과개선위원회(PIC)는 정부기관(agency) 성과검토에 대한 실무 그룹을 만드는 등 성과정보의 사용을 개선하기 위해 노력했음

- 그러나 관리자들의 성과정보 사용 증가로 이어지는 입증된 관행을 공유하고 어려움이 될 수 있는 과제를 파악하기 위한 체계적인 접근법을 아직 취하지 않았음. GAO의 설문조사 결과는 그러한 관행과 도전에 대해 통찰력을 가질 수 있는 기관들을 확인했음

- 행정부(Executive Branch)는 새로운 목표를 위한 실행계획을 보다 완전하게 개발하여, 성과정보의 사용을 증가시키는 입증된 관행과 이를 방해하는 문제점들을 확인하고 공유함으로써 정부 산하기관 및 연방정부 전반에서 관리자들의 성과정보 사용이 증가하도록 조치를 취할 것임

■ GAO는 OMB에 다음 두 가지 권고사항을 제시하고, 진행상황을 지속적으로 모니터링할 계획임

- (권고사항 1) OMB의 책임자는 범부처 우선순위 목표(Cross Agency Priority Goal)인 “전략적 자산으로서 데이터 활용(Leveraging Data as a Strategic Asset)”의 진행상황 및 연방정부의 데이터 전략에 대한 결과를 확인하기 위해 관련된 정부기관들을 총괄해야 함. 또한, 연방정부기관 내에서 성과정보 및 데이터 사용 개선을 위한 추가적인 세부정보를 제공해야 함. 실행계획(action plan)에서는 성과목표, 관련 정부기관, 조직, 사업 및 기타 활동, 관련 기관 내 담당자들, 계획된 조치사항들, 기간, 진행 상황을 평가하는 수단 등을 확인해야 함

- (권고사항 2) OMB의 책임자는 PIC와 협력하여 기관 내에서 보다 광범위하게 의사결정을 내릴 때 성과정보를 사용하는 것을 방해하는 도전과제를 확인하고 성과정보의 사용을 증가시키는 입증된 관행들을 정부기관들과 공유하려는 노력을 우선시해야 함. 이러한 노력에는 최소한 본 설문 조사에서 제안한 기관이 참여해야 함

참고자료

미국 정부책임처(GAO), MANAGING FOR RESULTS: Government-wide Actions Needed to Improve Agencies' Use of Performance Information in Decision Making, <https://www.gao.gov/assets/700/694269.pdf>, 검색일자: 2018. 10. 8.

Cornell Law School Legal Information Institute, "31 U.S. Code § 901 – Establishment of agency Chief Financial Officers," <https://www.law.cornell.edu/uscode/text/31/901>, 검색일자 :2018.11.6.

_____, "31 U.S. Code § 902 – Authority and functions of agency Chief Financial Officers," <https://www.law.cornell.edu/uscode/text/31/902>, 검색일자 :2018.11.6.

(작성자: 봉재연 전문연구원)

美대통령 국정관리 동향

(Issue of President's Management Agenda)

1. GEAR센터에서 정부 당면과제 해결을 위해 머리를 맞담(2018.7.23.)

(GEAR Center Seeks to Bring Bright Minds Together to Solve Government's Biggest Challenge)

- 정부효과성 개선연구(Government Effectiveness Advanced Research, 이하 GEAR)센터는 경제학, 컴퓨터 공학, 설계사고(design thinking) 등 다양한 분야의 전문가들이 모여, 창의적이고 데이터 기반적인 시민과 정부의 상호작용을 도모할 목적에서 설립됨
 - 미 연방정부는 민간에 비하여 새로운 것을 현실화하는 속도가 늦고, '시민들의 만족도와 신뢰가 감소하였다'는 비판에 직면하고 있음
 - 이에 정부가 대중의 기대에 도달하지 못하는 서비스 최적과소 지원 상황에 있다고 판단, 낙후된 기술을 현대화하고, 인력들이 충분한 지원을 받아 현대적인 방식으로 사업을 운영할 수 있도록 GEAR센터를 설립하여 개혁을 추진함
 - GEAR센터는 대중과 학계, 전문가와 산업계가 머리를 맞대 정부 전달체계를 증진, 대시민서비스, 공공자원의 관리를 강화하기 위하여 공공-민간이 파트너십을 맺음

- 미 연방정부에서 추진하고 있는 정부 전반에 대한 개혁인 21st Century를 현실화하는 개혁속도가 늦어지고 있는 상황에서 GEAR센터는 시범사업, IT투자를 통한 데이터 기반의 해결책 제공, 인력의 재교육 등을 통하여 정부 시계를 최근으로 앞당겨오고 있음
 - GEAR센터에서 정부사업의 효율·효과성 증진을 위하여 활동할 각계 전문가와 일반인들의 비정부 구성원으로서의 참여는 현재에도 지속적으로 독려되고 있음

2. 설비투자 부문에 대한 허가 과정을 현대화(2018.9.26.)

(Modernizing the Infrastructure Permitting Process)

- 미국은 경제 및 사회, 환경 발전을 위하여 설비, 기반시설 개선에 의존하고 있으나, 현재 환경검토(environmental review)와 허가과정은 분절되어 있고, 비효율적이며 예측가능하지 않기 때문에 비용을 증가시키고 있음

- 이에 대통령 국정관리의제(President's Management Agenda; PMA)와 범부처 우선순위 목표 제도(Cross Agency Priority Goal; CAP-Goal)에서 설비투자 부문에 대한 허가과정을 현대화하기 위한 노력을 기울이고 있음
 - 일관(consistent)되면서도 부처 간 조정(coordinated)이 잘된, 예측가능한(predictable) 연방환경 검토(Federal environmental review) 및 허가과정(Authorization process)을 모색
 - 주요한 설비투자 계획에 대한 의사결정의 시계를 단축하기 위해 노력함
 - 잠재적인 환경 영향(impact on environment)에 대한 확실한 관리도 고려됨

- 위와 같은 목표를 달성하기 위하여 백악관에서는 연방정부 허가개선 조정위원회(The Federal Permitting Improvement Steering Council; 이하 허가조정위원회)의 새로운 위원장을 임명하였으며, 2018년 9월 26일 현재까지 허가조정위원회에서 시행한 조치로 허가과정 기한을 단축한 결과, 10억달러 넘게 예산을 절약할 수 있었음

- 설비투자부문 허가과정의 책임체계(accountability system)를 확보하기 위해서는 해당 기관이 유기적으로 환경검토를 진행하고 있는지 여부를 포함한 다양한 성과지표에 대한 데이터를 허가조정위원회에 보고하여야 함

- 더불어 주요한 기점이 되는 목표 일자(특히 검토를 마치고 의사결정을 하는 기일)가 맞추어졌는지가 그 성과지표에 포함되어야 함
 - 위와 같은 목표에서 향후에는 OMB가 새로운 시스템에서 적어도 분기별로 한 번씩 기관의 성과를 검토하고 이를 기관성과의 분기별 점수카드(scorecard)로 발표하기로 함
 - 뿐만 아니라 범부처 우선순위 목표달성에 대한 전반적인 진행사항도 분기별로 발표함

- 추가적으로 허가위원회(Permitting Council)는 최근 연방등록기구(Federal Register)에 사업후원자(Project sponsor) 배상과 관련하여 새로운 제도를 공표함
 - 이 제도는 사업후원자에게 초기자금 20만달러를 받고, 미국육로교통개선법(Fixing America's Surface Transportation Act; FAST) 제41조에 따라 특정 요구사항이나 권한이 요구되는 데에 따른 합리적인 비용을 배상하는 것임
 - FAST 제41조는 자율적인 프로그램으로서 대규모 복잡한 기반시설 사업의 각 부처 간 조정 기능을 강화함으로써 경계를 허물고, 허가과정의 효율성을 증진, 감독기능을 제공하는 것을 포함함

- 특히 이 조항에 따르면 연방정부법을 개정하거나 규정을 축소해석할 필요없이, 또한 어떠한 의무적 검토 상황이 발생하여도 허가위원회는 해당 사항의 분쟁을 해결할 책임을 가진

참고문헌

- Performance.gov, “President’s Management Agenda: GEAR Center Seeks to Bring Bright Minds Together to Solve Government’s Biggest Challenge,” <https://www.performance.gov/about/news.html>, 검색일자: 2018. 10. 10.
- _____, “President’s Management Agenda: Modernizing the Infrastructure Permitting Process,” <https://www.performance.gov/about/news.html>, 검색일자: 2018. 10. 10.

(작성자: 전예원 연구원)

3. 캐나다

2017~2018 행정관리책임제도 (Management Accountability Framework) 평가결과 보고서 발간

– 2018.9, Canada, TBS –

1. 검토배경

- 캐나다 재정위원회 사무국(the Treasury Board of Canada Secretariat, TBS)¹⁾은 2003년 6월 정부기관 행정시스템의 적절한 수립과 운영에 관해 평가하는 ‘행정관리책임제도(MAF: Management Accountability Framework)’를 도입함
 - 행정관리책임제도(MAF)는 2014년에 과거 평가결과에 근거하여 기존보다 데이터 기반 및 성과 측면에서 의사결정을 강화하고 평가 프로세스의 예측가능성과 안정성을 개선한 ‘행정관리책임제도(MAF) 2.0’으로 갱신되었음
- 행정관리책임제도(MAF)는 바람직한 정부 관리의 모습에 대한 비전을 제시하고 매년 실제 각 정부기관이 이를 어떻게 구현하는지를 자체 평가함으로써, 각 기관 스스로 평가결과에 대한 책임성을 강화하고 관리역량을 개선해나가는 것을 목표로 하고 있음
 - 행정관리책임제도(MAF)의 평가결과는 각 기관 차관(deputy head)의 성과평정에 영향을 미치기 때문에, 고위 의사결정자들로 하여금 적절한 프로그램 예산구조의 설정, 성과정보 개발, 사업평가 수행 등 행정과 관련된 활동에 대해 관심을 가지게 되는 유인을 제공함
 - 또한 재정위원회 사무국(TBS)의 내부 감사 및 평가국(the Internal Audit and Evaluation Bureau)은 행정관리책임제도(MAF)에 의한 기관 자체평가의 타당성과 효과성, 신뢰성 등을 높이기 위해, 5년에 한번씩 행정관리책임제도(MAF)에 대한 평가(메타평가)를 시행하고 있음

1) 재정위원회 사무국(the Treasury Board of Canada Secretariat, TBS)은 재정위원회(Treasury Board)의 행정조직으로서, 재정운영기능에 대한 지원, 관리·감독 업무와 함께 재정위원회에 정책, 규제, 지시사항, 사업지출 제한 등에 관한 권고, 조언 역할을 수행함. 특히 정부조직 성과관리 및 평가와 관련된 각종 정책을 수립 및 시행하고 있음(한국조세재정연구원(2011), 『주요국의 성과관리제도』 참고)

- 본고에서는 행정관리책임제도(MAF) 평가방법론의 전반적인 내용과 함께, 재정위원회 사무국(TBS)이 행정관리책임제도(MAF)의 2017~2018년도 평가결과를 중대형 기관과 소형 기관 간 비교 대조를 통해 제시한 주요 내용을 정리하였음

2. 행정관리책임제도(MAF) 평가방법론 개요²⁾

- 재정위원회 사무국(TBS)은 매년 행정관리책임제도(MAF) 평가 시행에 앞서, 각 7개 관리분야(AoMs)별로 업데이트된 평가방법론을 공표함으로써 각 기관이 이를 준수하여 평가하도록 함
 - 7개 관리분야(Area of Managements, AoMs) 중 핵심(core) 관리분야 4개는 평가대상이 되는 모든 정부기관에, 기관 특화별(department-specific) 관리분야 3개는 개별 기관 내 하위부문에 적용됨 (<표 1> 참고)

<표 1> 행정관리책임제도(MAF)의 관리분야(AoMs)

구분	관리분야(AoM)
핵심 관리분야 (Core AoMs)	① 재정 관리(Financial Management) ② 직원 관리(People Management) ③ 정보 및 정보 기술 관리(Information Management / Information Technology Management) ④ 결과 관리(Result Management)
기관 특화별 관리분야 (Department-specific AoMs)	⑤ 획득된 서비스 및 자산 관리(Management of Acquired Services and Assets) ⑥ 보안 관리(Security Management) ⑦ 서비스 관리(Service Management)

출처: 재정위원회 사무국(TBS) 홈페이지(<https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/management-accountability-framework/assessment-process.html>) 최종접속일: 2018.11.5.

(1) 핵심 관리분야(AoMs)

가. 재정 관리(Financial Management)

- 재정 관리 분야에서는 통제와 유연성 간 균형에 의해 혁신을 달성하는 ‘현대 통제기구(modern comptrollership)’ 개념에 기반하여, 재정관리 정책들에 대한 순응 정도와 그 추진경과를 모니터링하고 특히 아래 주요 영역에서의 재정관리 실무의 성과를 평가하고 있음

2) 재정위원회 사무국(TBS)은 매년 행정관리책임제도(MAF)의 각 7개 관리분야별로 평가방법론을 홈페이지를 통해 게시하고 있으며, 본 내용은 재정위원회 사무국(TBS)이 '18년 9월경에 공표한 2017~2018회계년도 평가방법론에 기반하여 작성하였음.

- 자원 관리(resource management): 의사결정을 위해 신뢰할 수 있는 데이터세트(dataset)와 상당한 재정 정보에의 접근가능성 수준을 측정
- 내부통제 관리(Internal Control management): 조직 내 재정관리 활동의 효율성, 효과성 및 합리성 수준을 측정
- 이전지출(Transfer Payments): 이전지출 프로그램이 위험에 민감하게 반응하고 사용자 중심으로 관리되면서 달성되는 통합성, 투명성, 책임성 수준을 측정
- 재정 커뮤니티 역량(Financial Community Capacity): 강력하고 지속가능한 재정 관리기능을 위해, 관리계획의 지속성 및 재정관리 주체의 전문성 수준을 측정

나. 직원 관리(People Management)

- 직원 관리 분야에서는 아래 주요 영역을 중심으로 공공서비스 부문에서의 직원 관리 실무와 성과를 평가하고, 각 기관의 차관(deputy head)과 인적자원 부서장(heads of human resources)에게 최근 경향과 이슈에 대한 정보를 제공함으로써 근거에 기반한 인사관리전략을 수립하고 추진하도록 함
 - 노동력(workforce): 공공서비스 부문에서 고성능 문화를 지속하며, 조직 내에서 재능, 성과 관리, 학습 및 발전, 공식 언어 구사능력 등과 관련하여 고도로 숙련되고 다양화된 노동력을 갖추고 있는지 여부를 측정
 - 직장문화(workplace culture): 공공서비스 직원조사(Public Service Employee Survey, 이하 PSES) 등의 설문조사를 통해 직원 간에 상호 존중하고, 다양성을 인정하며, 각종 위협과 차별이 없는 직장 문화가 유지되고 있는지를 측정
 - 구조 및 절차(structures and processes): 공공서비스 부문에서의 분명한 의사결정과 책임성 확보를 위해, 프로세스, 실무, 조직구조 등의 효율성 및 효과성 수준을 측정

다. 정보 및 정보기술 관리(Information & Information Technology Management)

- 정보 및 정보기술 통합 관리 분야는 조직 내에 정보, 데이터, 기술과 관련하여 칸막이가 없고, 해당 조직이 프로그램·서비스를 디지털로 구현하여 안전하게 제공하고 있는지를 진단하기 위해 아래 5개 주요 영역에 걸쳐 평가함
 - 정보관리 책임의식(IM stewardship): 전자문서 기록 관리 시스템(Electronic Documents Records Management System, 이하 EDRMS)과 같은 공동 정보저장소를 활용하면서, 정보와 데이터를 효율적으로 사용하여 근거 기반 의사결정을 지원하고 정보관리 실무와 관련된 양질의 서비스를 제공하는 수준을 측정

- 정보관리 프로그램 및 서비스 참여(IM program & service enablement): 조직의 투명성, 책임성, 시민참여 및 사회경제적 편익을 제고하기 위해, 사업 가치 관련 정보 및 데이터를 대외적으로 공표하는 수준을 측정
- 정보기술 응용 프로그램(IT applications): 디지털 정부를 구현함으로써 사업 수요를 충족시키고 최종 사용자의 경험 수준을 향상시킬 수 있는 IT 서비스의 대응 및 혁신 정도를 측정
- 정보기술 사업 우선순위 정렬(IT enterprise priorities alignment): 조직 내 분절(duplication) 감소, 대안적 서비스 제공모델의 적용, 정보처리 상호 운용성(interoperability) 증진, 디지털 서비스 최적화 등 범정부적 IT 관리 실무의 집행 수준을 측정
- 정보기술 하부구조 및 운용(IT infrastructure & operations): IT 프로세스가 조직 내 기대수준에 맞춰 효율적으로 작동하는지 여부를 정기적인 모니터링을 통해 측정

라. 결과 관리(Results Management)

- 결과 관리 분야는 조직이 프로그램 관리와 의사결정을 지원하는 성과정보를 제공하고 사용함으로써 정부 전반에 걸쳐 효율적·효과적인 관리를 달성하고 있는지를 아래 2개 주요 영역을 대상으로 평가함
 - 의사결정을 위한 성과정보의 활용 가능성: 프로그램이 어떠한 결과를 달성하고 어느 곳에 재원을 배분하는 것이 필요한지를 의사 결정하는 데 양질의 성과정보를 활용할 수 있는지 여부를 측정
 - 의사결정에서의 성과정보의 활용 수준: 조직 내에서 자원 배분 의사결정과 그에 따른 결과를 평가하는 데 성과정보를 사용하는 정도를 측정

(2) 기관 특화별 관리분야(AoMs)

가. 획득된 서비스 및 자산 관리(Management of Acquired Services and Assets)

- 획득된 서비스 및 자산 관리 분야는 프로젝트, 조달, 부동산 및 군수품 자산의 투자계획 및 관리를 위해, 통제 및 실무 활동을 모니터링하여 아래 3개의 주요 영역에 대해 평가함 (2017~2018년 평가 기준 중대형 기관 중 10개 기관 대상)
 - 프로젝트의 투자계획 및 관리: 범정부적인 관점에서 조직 수준의 전략 목표를 지원하고 각 프로젝트를 복잡성과 위험 수준에 따라 적절히 관리하기 위해 투자계획이 적절히 수립되고 유지되고 있는지를 측정

- 조달(Procurement): 투자 계획의 필수적인 부분으로서 공정하고, 공개적이며 투명한 조달이 가능한지 여부를 측정
- 부동산 및 군수품(Real property and materiel): 자산 포트폴리오를 효율적으로 관리하고 적시에 의사결정을 통합하여 공식화하는 등 의사결정 및 정책 실무를 위해 부동산 및 군수품 관리체계가 수립된 수준을 측정

나. 보안 관리(Security Management)

- 보안 관리 분야는 프로그램 및 서비스를 안전하게 제공하고 조직이 직면하는 위험요소를 완화하기 위해 정보기술, 물리적 보안, 사이버 보안 등의 분야에 대한 위험 진단 및 완화 활동을 아래 2개 주요 영역을 중심으로 평가함 (2017~2018년 평가 기준 중대형 기관 중 20개 기관 대상)
 - 효과적이고 통합된 보안 관리: 범정부적으로 보안 위협에 대한 완화전략을 수립하고, 보안실무 및 통제를 강화하는 활동의 우선순위를 확정하여 각각의 달성 여부를 모니터링하는 등 기관별 보안 계획(Departmental Security Plan, 이하 DSP)의 적절성 수준을 측정
 - 보안 통제 및 실무: i) 안전, 보안, 경제적 복지, 정부기능의 효율화 달성을 위한 사업 지속성 계획(Business Continuity Plans, 이하 BCPs)의 수립, ii) 승인되지 않은 접근을 차단하고 직장폭력 관련 위험으로부터 보호하는 물리적 보안 통제, iii) 주요 서비스, IT 시스템 및 응용 프로그램의 취약성을 관리하고 위험노출을 완화하는 IT 보안 강화 등 조직 내 보안통제 실무 수준을 측정

다. 서비스 관리(Service Management)

- 서비스 관리 분야는 조직이 공공서비스의 기획 및 제공과 관련하여 명백한 서비스 기준 수립, 온라인 서비스의 확장, 환류기제(feedback mechanism) 정비 등을 통해 더욱 전략적이고 일관성 있게 추진하고 있는지를 아래 주요 영역을 기준으로 평가함(2017~2018년 평가 기준 중대형 기관 중 11개 기관 대상)
 - 서비스 성과 - 고객중심적(client-centric) 서비스 인식: 최종 사용자 대상 온라인 서비스를 대상으로, 서비스 기준을 수립하고 고객 대상으로 서비스 관련 만족도를 모니터링함으로써 조직이 서비스를 고객중심적으로 제공하는 수준을 측정

3. 2017~2018년 행정관리책임제도(MAF) 평가결과³⁾

- 2017~2018 회계연도에는 행정관리책임제도(MAF)의 7개 관리분야(AoMs)에 대해 재무부(Department of Finance Canada), 고용 및 사회개발부(Employment and Social Development Canada), 법무부(Department of Justice Canada) 등 중대형 기관 36곳과, 국가에너지위원회(National Energy Board), 인권위원회(Canadian Human Rights Commission), 교통안전위원회(Transportation Safety Board of Canada) 등 소형 기관 25곳, 총 61개 정부기관을 대상으로 평가함
 - 모든 평가대상기관들은 재정관리, 직원관리, 정보 및 정보기술 관리, 결과 관리의 4개 핵심 관리분야 중 3개 이상에 대해 평가받았고, 중대형 기관 중 일부만이 획득된 서비스 및 자산 관리, 보안 관리, 서비스 관리의 3개 기관 특화별 관리분야 중 1개 이상에 대해 평가받았음

(1) 핵심 관리분야(AoMs)의 성과

가. 재정 관리(Financial Management)

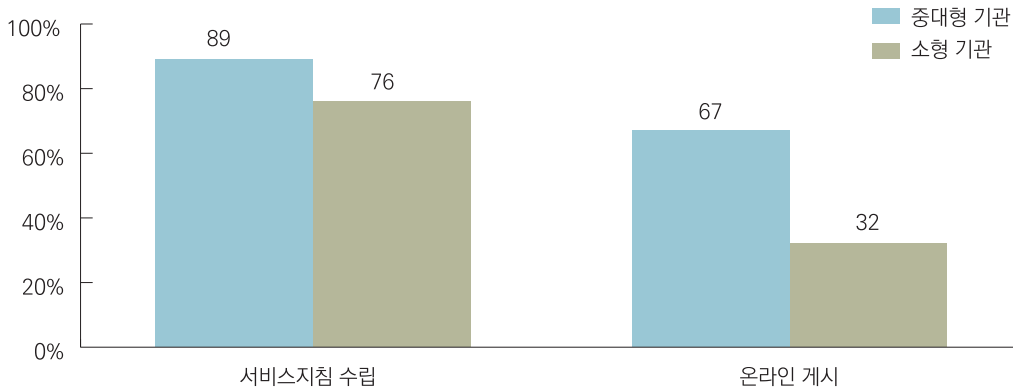
- 대부분의 기관들이 다년간의 재정 위기를 인식하고 평가하고 있는 것으로 나타남
- 평가대상기관의 이전지출 프로그램은 대부분 서비스 기준을 수립하고 있음

- 중대형 기관의 79%, 소형 기관의 92%에서 다년간의 재정 위기를 적극적으로 확인하고 진단하고 있으며, 그 진단결과에 적절한 조치를 취하기 위해 자체적인 거버넌스 구조를 갖고 있는 것으로 나타남
- 캐나다 정부는 각 기관들이 이전지출 프로그램에 대해 합리적이고 실무적인 서비스 지침을 수립하도록 요구하고 있고, 이로 인해 대부분의 이전지출 프로그램(중대형 기관의 89%, 소형 기관의 76%)은 해당 서비스 지침을 수립하고 있음
 - 서비스 지침을 수립하고 있는 이전지출 프로그램 중 일부(중대형 기관의 67%, 소형 기관의 32%)는 서비스 지침 주요 내용, 실시간 성과정보 등 서비스 지침 관련 추진경과를 캐나다 정부 홈페이지(<https://canada.ca/>)에 게시하고 있음

3) 재정위원회 사무국(TBS), "2017 to 2018 Management Accountability Framework government-wide report," <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/management-accountability-framework/assessment-process.html>, (최종 검색일자 : 2018.11.5)을 주로 참고하여 정리함

[그림 1] 2016~2017회계연도 이전지출 프로그램 중 서비스 지침 수립 및 관련정보 온라인 게시 비율

(단위: 개)



출처: 재정위원회 사무국(TBS) 홈페이지(<https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/management-accountability-framework/2017-18-management-accountability-framework-government-wide-report.html>) 참고하여 저자가 재구성, 최종접속일: 2018.11.5.

나. 직원 관리(People Management)

- 대부분의 기관들은 단지 3개의 간부계층을 갖고 있고, 이들 중 대다수가 유효한 제2외국어 평가결과를 갖고 있음
- 대부분의 기관들은 조직 내 인적자원 전략 및 채용 계획에서 다양성과 포괄성을 갖고 있음
- 평가대상기관 직원 중 단 56%만이 직장 내에서 정신적 건강함을 유지하고 있음

■ 중대형 기관의 88%, 소형 기관의 95%가 캐나다 정부 인적자원 지침상 장관에게 직접 보고할 수 있는 간부계층의 적절한 개수인 3개의 직급 계층을 갖고 있음

- 또한 거의 모든 기관에서 유효한 제2외국어 평가결과를 가진 간부의 비율이 상향되고 있는 것은, 국민들이 간부들로 하여금 공식 언어와 함께 제2외국어를 공용으로 사용하는 환경을 조성해주기를 기대하고 있기 때문임

■ 중대형 기관의 97%와 소형 기관의 80%에서 조직 인적자원 전략 및 채용 계획에 다양성과 포괄성을 포함하고 있는 것으로 분석됨

- 이는 2017년 공공서비스직원조사(PSES)에서 응답자의 76%가 본인의 소속기관이 직장 내 다양성을 지원하는 활동과 실무를 수행하고 있다고 진단하였다는 조사결과와도 일치함

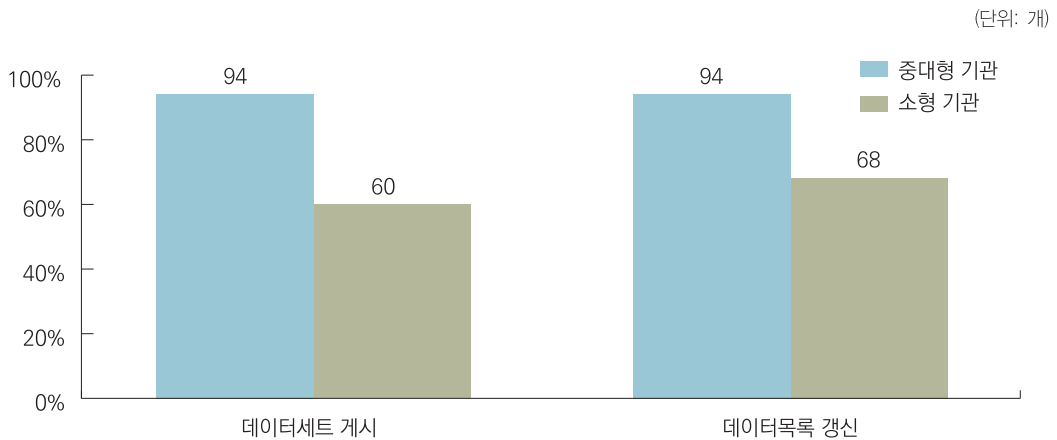
- 2017년 공공서비스직원조사(PSES)에서 조사대상의 절반 정도인 56%만이 그들이 직장 내에서 정신적인 건강함을 얻고 있다고 응답하였으며, 직원들의 3분의 1이 일과시간 후 심리적 고갈증상을 겪고 있다고 응답함

다. 정보 및 정보기술 관리(Information & Information Technology Management)

- 기관들은 「열린 정부 지침(the Directive on Open Government)」에 관한 추진경과를 공개하고 있는데, 절반 정도의 기관들에서 공표하는 데이터세트(dataset) 개수가 증가함
- 대부분의 기관들이 업무상 수요를 충족하기 위해, 유틸리티 공급자로부터 클라우드 컴퓨터 서비스를 구매하는 것과 관련하여 실행가능성을 조사하는 프로젝트에 착수하고 있음
- 중대형기관들은 전자문서 기록 관리 시스템(EDRMS)을 통해 MS워드문서, PPT 파일 등 구조화되지 않은 전자정보 자산을 관리 및 보존하는 데 노력하고 있음

- [그림 2]와 같이 중대형 기관의 94%와 소형 기관의 60%가 캐나다의 ‘열린 정부 홈페이지(<https://open.canada.ca>)’를 통해 데이터세트(dataset) 목록을 게시하고 있으며, 중대형 기관의 94%와 소형 기관의 68%가 해당 데이터 목록을 주기적으로 갱신하고 있음(2017년 11월 기준)

[그림 2] 2016~2017회계연도 정부 홈페이지 내 데이터세트 게시 및 데이터 목록 갱신 비율



출처: 재정위원회 사무국(TBS) 홈페이지(<https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/management-accountability-framework/2017-18-management-accountability-framework-government-wide-report.html>) 참고하여 저자가 재구성, 최종접속일: 2018.11.5.

- 중대형 기관의 76%가 캐나다 정부의 클라우드 적용 전략에 따라 구매된 클라우드에 관한 기술 검증 절차를 수행하고 있음

- 중대형 기관의 53%는 전자문서 기록 관리 시스템(EDRMS)을 통해 비구조화된 전자문서들을 관리하고 있으나, 이 중 단 4개 기관만이 50% 이상을 보존하고 있을 뿐 나머지 기관들은 10% 미만을 관리하는 수준에 불과함
 - 전자문서 기록 관리 시스템(EDRMS)의 사용은 열린 정부를 달성하고 정부 투명성과 신뢰성을 지원하는 데 주요한 요소로서, 캐나다 정부의 디지털 정책 목표를 달성하고 더 나은 정부 서비스를 제공하기 위해 필수적임

라. 결과 관리(Result Management)

- 평가대상기관들은 고위 관리직의 자원배분 관련 의사결정에서 성과관리 및 평가 활용 수준을 점차 개선하고 있음
- 대부분의 중대형 기관은 재정위원회(Treasury Board, TB)에 제출한 결과 부록(Results Appendices) 초안의 질이 낮은 것으로 분석됨
- 중대형 기관의 극소수만이 성과 측정 및 평가 정보를 자원 배분 의사결정에 항상 사용하고 있음

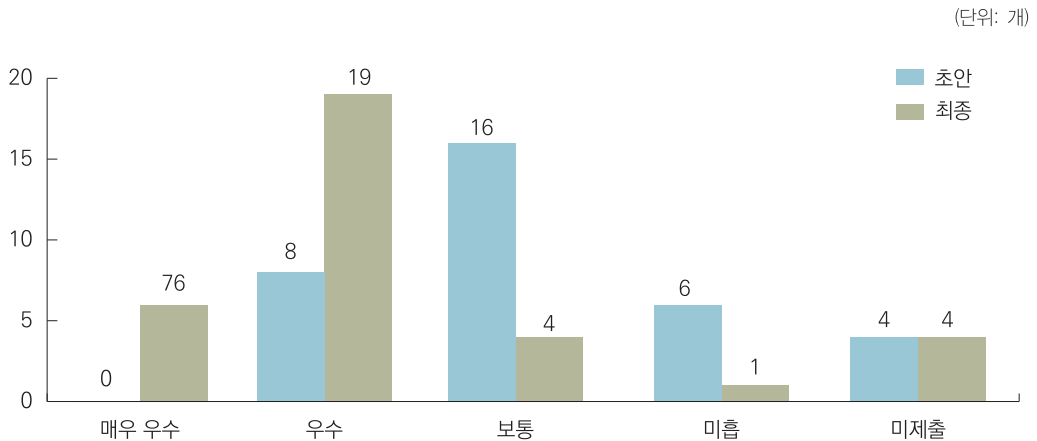
- 중대형 기관의 91%가 고위 관리직의 의사결정에서 ‘종종’ 또는 ‘항상’ 성과관리 및 평가 정보를 사용하고 있으며, 중대형 기관의 97%가 고위 관리직의 자원 배분 결정에서 ‘종종’ 또는 ‘항상’ 평가결과를 고려함
 - 중대형 기관의 단 38%만이 ‘항상’ 성과 측정 및 평가 정보 전체를 자원 배분 관련 의사결정에 사용하고 있는 것으로 분석됨
- 중대형 기관의 45%는 연간 수행해야 하는 평가 관리 실행계획 요소들의 70% 미만을 수행하고 있으며, 50% 미만을 수행하고 있는 기관은 전체 중대형 기관의 21%에 달함
 - 이에 재정위원회 사무국(TBS)은 중대형 기관들로 하여금 사업의 성과 개선을 위해 평가 관리 실행계획 요소들을 정해진 기한 내에 더 많이 수행하도록 권고하고 있음
- 중대형 기관의 73%에서 재정위원회(TB)에 제출한 결과 부록(Results Appendices) 초안의 작성 수준이 ‘미흡(poor)’ 또는 ‘보통(fair)’으로 진단됨⁵⁾([그림 3] 참고)
 - 재정위원회 사무국(TBS)은 사업의 성과를 효과적으로 평가하기 위해 각 기관들로 하여금 의

4) 결과 부록(Results Appendices)은 정부기관이 그들의 핵심 목표가 무엇이며 달성 성과를 얼마나 잘 측정하고 있는지를 단기·중기·장기로 작성하여 재정위원회(TB)에 제출하는 것으로, 여기에는 각 기관들이 어떻게 핵심 추진단계를 거쳐 의도된 결과를 달성하고 있는지를 보여주는 성과 정보가 담겨있음

5) 재정위원회 사무국(TBS)은 각 정부기관이 제출한 결과 부록(Results Appendix)의 품질과 관련하여, 초안 및 최종안에 대해 매우 우수(Excellent), 우수(Good), 보통(Fair), 미흡(Poor), 미제출(Non Submitted) 5개 등급으로 평가하고 있음

미 있는 결과를 도출하고 지표를 개선하도록 요구하고 있고, 특히 각 기관들이 이와 관련된 역량을 갖고 있는지를 확인하기 위해 결과 부록(Results Appendices) 초안의 질을 개선하도록 권고하고 있음

[그림 3] 2016~2017회계연도 중대형 기관 중 결과 부록(Results Appendices)의 초안 및 최종안 작성수준 진단결과



출처: 재정위원회 사무국(TBS) 홈페이지(<https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/management-accountability-framework/2017-18-management-accountability-framework-government-wide-report.html>) 참고하여 저자가 재구성, 최종접수일: 2018.11.5.

(2) 기관 특화별 관리분야(AoMs)의 성과

가. 획득된 서비스 및 자산 관리(Management of Acquired Services and Assets)

- 평가대상기관 중 8개 기관은 토지, 건물 등 부동산 정보가 완전하고 정확함
- 재화, 서비스 및 건설공사와 관련하여 2만 5천달러 이상 규모에 해당되는 계약의 대부분이 경쟁절차를 통해 체결됨
- 모든 기관들은 완료된 프로젝트에서 습득한 시사점을 신규 프로젝트의 계획 및 확인 단계에서 검토하고 고려하도록 노력하고 있음

- 평가대상기관 중 8개 기관에서 「부동산 보고 기준(Reporting Standard on Real Property)」에 부합하는 완전하고 정확한 형태의 부동산 정보를 갖고 있는 것으로 분석됨
 - 2만 5천달러 이상의 재화, 서비스 및 건설공사 조달을 위한 정부계약의 89%가 경쟁 절차를 통해서 체결됨

- 각 기관들은 프로젝트 관리의 우수사례에서 시사점을 파악하고 있으며, 특히 과거 프로젝트로부터 얻은 시사점이 신규 프로그램의 계획 및 확인 단계에서 지속적으로 검토·고려되도록 노력하고 있음
 - 모든 기관들에서 프로젝트 관리를 통해 시사점을 얻고 이를 활용하는 측면에 대한 직원 훈련을 강화하고 있으나, 범조직적으로 적용될만한 수준에는 이르지 못하고 있음

나. 보안 관리(Security Management)

- 모든 평가대상기관들은 기관별 보안 계획(DSP)을 승인하는 차관급(deputy head) 직책을 갖고 있음
- 대부분의 핵심 서비스들은 사업 지속성 계획(BCPs)을 수립하였으며, 해당 계획은 적절한 주기로 갱신되고 있음
- 대부분의 기관들은 캐나다 국가정보기관인 통신보안국(Communications Security Establishment, 이하 CSE)이 권장하는 기준 시간 내에 IT시스템을 유지보수하도록 요구받고 있음

- 모든 기관들은 기관별 보안 계획(DSP)을 승인하는 차관급(deputy head) 직책을 두고 있고, 기관별 보안 계획(DSP)은 1년 단위로 보안 관리의 우선순위를 정렬하고 있음
 - 2016~2017회계연도 동안, 평가대상기관 중 17개 기관에서 기관별 보안 계획(DSP) 내 보안 관리 우선순위를 정렬하고 착수하였으며, 이들 중 47%가 기관별 보안 계획(DSP) 내 실행계획과 관련하여 전년 대비 저조한 성과를 보임
 - 각 기관들은 해당 실행계획별로 성과 감소 원인을 진단하고, 목표한 성과를 달성하기 위해 보안 우선순위를 재정립할 것을 권고받음
- 핵심 서비스의 86%가 2017~2018년 대상 사업 지속성 계획(BCPs)을 수립하였으며, 해당 사업 지속성 계획(BCPs)의 93%가 적절한 주기로 판단되는 2년 단위로 갱신되고 있음
- 정부기관에 적용되는 모든 IT 응용 프로그램은 운용 시 정부 승인과 함께 보안 평가를 받아야 하는데, 국민의 건강과 안전, 효율적 정부 기능에 위해를 초래할 가능성이 있는 프로그램과 서비스를 대상으로 하는 ‘필수 응용 프로그램(MCAs, Mission-Critical Applications)’의 88%가 정부 승인하에 운용 중임
 - 다만 극소수의 기관들이 해당 응용 프로그램들의 위험요소를 완화시키기 위한 진단절차를 성공적으로 수행하고 있으며, 평가대상기관들의 단 19%만이 사전에 계획된 위험요소 완화 활동들을 60% 이상 완수하고 있는 것으로 나타남

- 평가대상기관들의 90%가 취약요소에 대응하여 시스템 및 정보자산을 보호하기 위해 해당 시스템을 성공적으로 유지보수하고 있음
 - 평가대상기관들은 시스템 유지보수 관리를 모니터링하고 측정하기 위한 절차와 도구가 필요하다고 인식하고 있는 반면에, 통신보안국(CSE)이 권장하는 기준시간 내에 시스템을 유지보수하도록 전 기관을 아울러 표준화된 형태의 관리체계는 완성되지 못한 상태임
 - 통신보안국(CSE)이 권장하는 기준 시간을 충족하는 것은 취약요소への 노출시간을 감소시키기 위함이며, 시스템 유지보수와 관련하여 전 기관을 아우르는 표준화를 달성하는 것은 범정부 수준에서의 성과 모니터링과 측정을 지원할 수 있음

(3) 서비스 관리(Service Management)

- 대부분의 기관들은 우선적인 서비스를 위해 만족도 평가를 시행하고 있으며, 재정위원회 사무국(TBS)은 만족도 평가 결과를 서비스 기획 및 제공과 관련한 업무를 개선하는 데 적극 반영하도록 권장하고 있음
- 평가대상기관의 대부분은 그들이 수립한 서비스 기준을 달성하기 위해 노력하고 있음

- 평가대상기관 중 82%는 우선적인 서비스 중 일부에 대해서만 만족도 평가를 수행하고 있으며, 이들 중 단지 4개 기관만이 우선적인 서비스 전체에 대해 만족도 평가를 실시하고 있음
- 중대형 기관 중 91%가 우선적인 서비스 대부분에 대한 서비스 지침을 개선하고 있으며, 이들 중 82%가 해당 서비스 지침 내용의 80% 이상을 주기적으로 검토하고 있음
 - 서비스 지침 내 설정된 목표는 조직 내에서 서비스의 전체적인 성과에 대한 측정지표가 되어 내부 자원 배분을 포함한 서비스 관리 의사결정 전반에 대한 방향성을 제시함
- 평가대상기관 대부분에서 최종 사용자 대상 온라인 서비스의 제공 가능성과 관련된 성과가 전년 대비 다소 증가한 것으로 측정되었음
 - 온라인 서비스의 제공 가능성이 증가하는 것은 각 기관에 대한 국민들의 접근 가능성을 개선하고 서비스 제공의 효율성을 증진시킬 수 있음
- 평가대상기관의 단지 45%만이 우선적인 서비스 전체를 대상으로 모니터링 및 피드백을 실시하여 향후 서비스 개선에 활용하는 것으로 분석됨

참고자료

〈국내〉

한국조세재정연구원 성과관리센터, 『주요국의 성과관리제도』, 한국조세재정연구원, 2011.

〈해외〉

캐나다 재정위원회 사무국(TBS), “2017 to 2018 Management Accountability Framework government-wide report,” <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/management-accountability-framework/assessment-process.html>, 검색일자: 2018.11.5.

캐나다 재정위원회 사무국(TBS), “Management Accountability Framework,” <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/management-accountability-framework.html>, 검색일자: 2018.11.5.

캐나다 재정위원회 사무국(TBS), “MAF 2017 to 2018 financial management methodology,” <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/management-accountability-framework/maf-methodologies/maf-2017-2018-financial-management-methodology.html>, 검색일자: 2018.11.5.

캐나다 재정위원회 사무국(TBS), “MAF 2017 to 2018 information management and information technology management methodology,” <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/management-accountability-framework/maf-methodologies/maf-2017-2018-information-management-information-technology-management-methodology.html>, 검색일자: 2018.11.5.

캐나다 재정위원회 사무국(TBS), “MAF 2017 to 2018 management of acquired services and assets methodology,” <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/management-accountability-framework/maf-methodologies/maf-2017-2018-management-acquired-services-assets-methodology.html>, 검색일자: 2018.11.5.

캐나다 재정위원회 사무국(TBS), “MAF 2017 to 2018 results management methodology,” <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/management-accountability-framework/maf-methodologies/maf-2017-2018-results-management-methodology.html>, 검색일자: 2018.11.5.

캐나다 재정위원회 사무국(TBS), “MAF 2017 to 2018 people management methodology,”
<https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/management-accountability-framework/maf-methodologies/maf-2017-2018-people-management-methodology.html>, 검색일자: 2018.11.5.

캐나다 재정위원회 사무국(TBS), “MAF 2017 to 2018 security management methodology,”
<https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/management-accountability-framework/maf-methodologies/maf-2017-2018-security-management-methodology.html>, 검색일자: 2018.11.5.

캐나다 재정위원회 사무국(TBS), “MAF 2017 to 2018 service management methodology,”
<https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/management-accountability-framework/maf-methodologies/maf-2017-2018-service-management-methodology.html>, 검색일자: 2018.11.5.

(작성자: 박은정 연구원)

4. 영국

영국 재무부의 예산 제안서(Budget Representations) 작성에
관한 지침서

- 2018. 9, 영국 재무부 -

- 예산 제안서(Budget Representations)란 예산 편성 과정에서 국민들이 정부 정책에 대한 의견을 제시하거나 향후 예산 편성에 포함시키고자 하는 새로운 정책을 제안하는 것으로 이해집단, 개개인, 기관 등 모두가 참여 가능함
- 예산 제안서는 서면으로 작성하여 재무부에 제출하거나 온라인으로 접수할 수 있으며 이를 위한 지침서가 발간됨
 - 영국 정부의 ‘2018 예산서’ 발간 이전에 예산 제안서를 제출해야만 정책 결정 과정에 반영될 수 있음
- 예산 제안서에는 반드시 어떠한 정책이 제시되어야 하며 정책 제안의 근거, 비용, 혜택, 시행 가능성에 대한 설명이 있어야 함. 또한 이러한 제안은 증거에 기반을 두어야하며 이 제안이 책정될 시 예산 전략에 어떠한 기여를 할 수 있는지 설명해야 함
- 재무부는 예산 제안서 작성을 위해 다음의 8가지 사항을 고려하도록 제언함
 - 효과성 및 적격성(likely effectiveness and value for money)
 - 재무부에 가져올 수익성(revenue implications for the Exchequer)
 - 경제 안전성과 성장을 위한 거시 경제적 함의(wider macroeconomic implications for economic stability and growth)
 - 분야별 영향(sectoral impacts)
 - 분배에 끼치는 영향(distributional impacts)
 - 행정 및 규정준수에 관한 비용 및 이슈(administrative and compliance costs and issues)
 - 입법 및 운영상의 요구 사항(legislative and operational requirements)
 - 환경에 미치는 영향(environmental impact)

- 재무부는 예산 진술서와 관련하여 모든 개인 정보를 보호하고 모든 정보는 정보 공개법 (Freedom of Information Act)에 의거하여 처리될 수 있음

참고자료

HM Treasury, GOV. UK, “Guidance for submitting your Budget representation,” 2018. 9. 7, <https://www.gov.uk/government/publications/budget-representations-guidance/guidance-for-submitting-your-budget-or-autumn-statement-representation>, 검색일자 2018. 10. 10.

(작성자: 허영미 연구원)

영국 정부의 공공지출 관련 데이터 공개 시스템

- 2018. 9. 영국 재무부 -

- 중앙 회계보고 온라인 시스템(The Online System for Central Accounting and Reporting, OSCAR)은 여론에 공개를 목적으로 한 정부 간 공공지출 및 회계에 관한 데이터베이스로 영국 정부의 주요 관리 정보 및 데이터를 제공하는 사용자 친화적(user-friendly)인 시스템임
 - 기존에 영국 재무부에서 사용하던 공공지출에 관한 데이터베이스인 결합 온라인 정보 시스템(Combined Online Information System, COINS)을 대체하기 위해 2013년에 새롭게 도입함
 - 영국 정부는 이러한 정보 공개를 통해 정부 정책의 효율성을 제고하고 투명성 및 책임을 강화하고자 함

- 올해 9월 영국 재무부는 OSCAR를 통해 2018~2019회계연도에 대한 첫 번째 분기별 데이터를 공개하고 OSCAR의 연중 데이터(in-year data)에 관한 지침서를 발간
 - 이번 데이터는 1/4분기에 해당하는 2018년 4월부터 6월까지의 정부 공공지출에 관련된 것이며 12월 말에 2/4분기의 두 번째 데이터가 공개될 예정
 - 이번 데이터 세트와 지침서는 이전에 발간되었던 OSCAR 및 COINS 데이터보다 대중들이 접근하고 이해하기 쉬우며 사용이 편리함
 - OSCAR의 분기별 데이터는 월 단위로 표시되며 국가 통계청(the Office for National Statistics, ONS)의 공공부문 재정 통계보고서와 동일한 날에 발행됨

- OSCAR 데이터는 각 부처에서 제출한 데이터를 바탕으로 생산되며 대중은 이를 통해 각 부처의 월별 지출 패턴을 파악할 수 있음
 - OSCAR 데이터는 개별 부처로부터 제공받기 때문에 각각의 데이터에 관한 소유권은 각 정부 부처에 있음

- 여론에 공개되는 정부 데이터이므로 민감한 사안에 관한 데이터는 제외됨
 - 보안 및 정보기관(Intelligence Agencies), 군사 작전과 관련한 데이터는 완전히 제외됨
 - 각 부처는 사전에 정의된 수준에 맞게 해당 데이터를 집계하는 수준을 결정할 수 있으며 따라서 아주 세세한 지출, 예를 들어 택시비 같은 세부적인 항목들은 제외됨

- 공개된 데이터는 재무부가 예산을 편성하고 재정관리 기능을 수행하는 데 있어 영국 의회의 승인을 받기 위한 도구로 사용되기도 하며 공공지출 관리 및 공공재정의 안정성을 도모하기 위한 자료로 사용됨
- 재무부의 활용 외에도 통계청이 발간하는 국가 계정 및 공공부문 재무 통계보고서(National Accounts and Public Sector Finances National Statistics)의 주요 자료로 OSCAR 데이터가 사용됨
- 한편, 재무부는 OSCAR에서 제공하는 데이터의 품질에 대해 보증하며 부처별로 수집한 데이터를 총괄하여 편집하거나 수정하는 과정을 거치지만 부처별로 데이터를 생성하는 방법에 일관성이 없기 때문에 수년에 걸쳐 쌓인 데이터를 비교분석하거나 부처 간 비교하는 것은 의미가 없을 수 있다는 문제가 제기됨

참고자료

HM Treasury, GOV. UK, “OSCAR – publishing data from the database: September 2018,” 2018. 9. 21, <https://www.gov.uk/government/statistics/oscar-publishing-data-from-the-database-september-2018>, 검색일자: 2018. 10. 10.

(작성자: 허영미 연구원)

5. 아일랜드

공공 데이터(Open Data) 참여 기금 조성

- 2018. 9. 아일랜드 공공지출 · 개혁부 -

- 아일랜드 정부는 공공 데이터(Open Data) 포털 상의 데이터 가용성 및 활용도를 확대하기 위한 기금을 조성함
 - 공공 데이터의 개념은 공공기관이 보유한 데이터를 온라인에 배포함으로써 누구든지 자유롭게 데이터를 재사용하고 재배포할 수 있도록 하는 것임
 - 기금의 규모는 최대 3만유로로 공공 데이터 포털인 'data.gov.ie'의 활성화를 위해 고안된 경쟁 기금(competitive fund)임
 - 공공 데이터 포털은 현재 8,700여개가 넘는 공공 서비스 관련 데이터셋으로 구성되어 있으며 공공서비스의 효율성을 높이고 정부의 의사결정을 지원함
 - 공공 데이터와 관련 세미나, 대회(competitions), 봉사활동 등의 다양한 활동을 지원할 계획으로 각종 단체 및 개인은 온라인에 배포된 신청서를 작성하여 이메일로 접수해야 하며 올해는 10월 26일로 신청을 마감함

- 공공 데이터 참여 기금은 공공 데이터 관리 이사회(Open Data Government Board)에 의해 개발되었으며 이를 통해 공공서비스 분야의 투명성과 책임성을 도모함
 - 공공 데이터 관리 이사회는 아일랜드의 '공공 데이터 이니셔티브(Open Data Initiative)'를 구현하기 위한 글로벌 수준의 리더십을 확보하기 위해 2015년에 설립되었음
 - 공공 데이터 관리 이사회는 주된 역할은 데이터의 활용과 관련하여 사용자 및 공공기관의 요구를 충족시키는 것과 동시에 아일랜드 정부의 '공공 데이터 이니셔티브'를 보장하는 것임

- 참여 기금 조성은 국민들의 참여를 도모함과 동시에 공공 데이터를 구현하기 위한 공공기관의 역량을 향상시키는 데 목적이 있음. 장기적으로는 데이터 및 정보의 가치를 극대화할 수 있는 방안으로 발전해나갈 것임

참고자료

Department of Public Expenditure and Reform, “Government of Ireland, Open Data Engagement Fund 2018/2019,” 2018. 9. 20, <https://www.per.gov.ie/en/launch-of-open-data-engagement-fund-2018-2019/>, 검색일자: 2018. 10. 6.

(작성자: 허영미 연구원)

아일랜드의 2018년도 중간 지출 보고서 및 지출 검토 발간

- 2018. 9. 아일랜드 공공지출·개혁부 & 아일랜드 경제평가부 -

1. 중간 지출 보고서(Mid-year Expenditure Report, MYER) 발간 및 주요 내용

- 2018년 7월, 아일랜드의 공공지출·개혁부(the Department of Public Expenditure and Reform, DPER)는 6월 말까지의 정부 지출 현황을 검토하고 한 해의 정부 재정에 끼치는 잠재적 영향을 평가하는 중간 지출 보고서를 발표함
 - 중간 지출 보고서는 대국민 경제 대화(the National Economic Dialogue)와 하계 경제 보고서(Summer Economic Statement, SES)와 함께 아일랜드의 새로운 예산 절차의 중요한 보고서 중 하나이며 아일랜드 예산제도의 진행 상황을 보고함
 - 공공서비스 및 인프라의 지속적인 개선을 도모하는 예산 접근 방식(budgetary approach)에 대하여 설명하며, 2018년의 지출 개요, 재정 지출 상한선, 사회적 보호·보건·교육의 세 개 주요 공공분야의 지출 성향을 분석함
 - 중간 지출 보고서는 2019년 예산 편성을 위한 사전 예산 전략의 첫 단계로 앞서 발간한 하계 경제 보고서의 예산 관련 수치와 통일성이 있어야 함
- 본 보고서는 ① 2018년 지출에 관한 업데이트 및 사전 예산 전략(2018 Expenditure Update and Pre-Budget Expenditure Position), ② 공공 지출 트렌드(Public Expenditure Trend), ③ 2018년 지출 검토(Spending Review 2018)의 세 개의 챕터로 구성됨
- 아일랜드 정부의 예산 전략은 안정적이고 예측 가능한 세수를 통해 공공지출을 꾸준히 증가시키는 것을 목표로 하며 이러한 맥락에서 중간 지출 보고서를 발간함
 - 지출 정책 프레임워크를 통해 꾸준히 재정 지출을 증가시키고 기존 지출의 효과를 평가하도록 함
 - 2019년의 주요 지출 전략은 15억유로에 해당하는 자본을 투자하는 것으로 이를 통해 지속가능한 경제성장을 달성하고 리스크를 완화하고자 함
- 위와 같은 예산 전략하에, 2016년 아일랜드 정부는 재정 지출을 3년 단위로 검토할 것을 발표하였으며 금년도에 두 번째 주기에 해당하는 지출 검토를 발간함

2. 지출 검토(Spending Review) 발간 및 주요 내용

- 아일랜드 지출 검토는 2017년부터 2019년까지 3년간의 정부 지출 총액을 포괄적으로 고려하는 동시에 공공지출의 상당 부분을 검토하는 선별적 검토(selective reviews)로 지출의 효율성, 효과성, 지속가능성 및 영향력 측면에서 평가함
- 지출 검토는 기존 재정 지출에 대한 평가를 통해 정부의 주요 목표를 효율적으로 달성하고 있는지를 확인하고 이러한 재정 지출이 경제를 발전시키고 재정 여력을 확보하도록 하는 데 그 목적이 있음
 - 2018년 아일랜드 재정의 지출 수준은 62억유로에 달하며 이러한 지출이 공공 재정의 지속가능성을 보장하고 경제를 회복시키는 방향으로 이루어져야 함
- 이번 지출 검토는 2017년 12월에 착수하여 아일랜드 경제·평가부(Irish Government Economic and Evaluation Service, IGEES)의 전문가, DPER 및 부처별 실무 담당자들이 26개의 보고서를 발간함
 - 26개 이슈는 출현하는 정책 과제의 중요성, 전체 지출 대비 차지하는 비율 등에 따라 사전에 선정되었으며 정책별 부처와 DPER 간의 합의를 통해 진행됨
 - 특정 이슈를 선택하여 검토함으로써 해당 프로그램에 대해 더욱 집중적이고 상세한 조사를 할 수 있으며 지출 검토 결과에 따라 해당 프로그램의 2019년 예산이 조정될 수 있음
- 지출 검토의 초기 단계에는 지출의 통제 및 감소에 중점을 두었으나 경제 여건이 개선되면서 공공지출의 이익을 극대화 하는 데 검토의 목적이 있음
 - 이번 지출 검토에서는 각 부처의 역할을 강화하고 IGEES 전문가의 참여를 증대하도록 함
 - 분석이 필요한 검토 영역을 확대하고 결과물인 지출 검토서가 실질적인 예산 분배에 적극 활용되도록 함
 - 검토 결과에 따라 부처가 담당하는 영역 내에서 지출 목표를 변경하고 가치 창출 능력을 향상시킬 수 있도록 함
- 지출 검토의 26개 보고서를 통합하여 분석한 결과 여섯 가지 주요 이슈가 발견되었음
 - ① 인력 충원 및 근로자 관련 계획(Staffing and Workforce Planning): 아일랜드 경제 회복과 동시에 공공서비스에 대한 수요의 증가로 부처별 인력 충원 및 전략적 인력 계획이 중요해짐

- ② 노동시장지원(Labor Market Supports): 올해의 지출 검토서에 공통적으로 발견된 이슈로 기업에 대한 노동 지원, 아일랜드의 실업률, 그리고 실업수당 등에 관한 분석을 통해 고용 시장의 효율성을 모니터링하고 개선하기 위한 방법이 논의되었음
- ③ 주요 분야의 지출 동력(Key Sectoral Expenditure Drivers): 주요 분야의 지출 동력을 파악하고 이를 평가하여 최근의 지출 트렌드를 알아보고 미래 비용에 대한 예측 및 지출의 지속 가능성 등을 검토함
- ④ 인프라에 대한 현재의 지출(Current Spending on Infrastructure): 아일랜드 경제 성장과 동시에 인프라에 대한 자본 지출 및 보조금이 증가하면서 정부가 현재 계획하고 있는 투자 수준이 장기적으로 지속가능한지 검토하고 이를 유지하기 위한 방안에 대하여 논의함
- ⑤ 효율성 검토(Efficiency Reviews): 이번 지출 검토의 핵심인 효율성 검토는 거의 모든 지출 검토서의 주요 이슈로 등장함. 특히 공공지출 개혁부에서는 주요 분야의 공공 지출 효율성을 주변국과 비교함으로써 아일랜드의 현 위치를 평가함
- ⑥ 데이터 부족(Data Shortfalls): 연관성이 높고 품질이 보장된 데이터의 부족, 분야별로 가용할 수 있는 데이터의 격차 등으로 지출 검토에 어려움이 있었음. 향후에는 이러한 데이터 부족 현상을 극복하고 데이터에 대한 중요성을 더욱 강조하여 더 나은 평가가 이루어지도록 노력해야 함

■ 결론적으로 아일랜드 지출 검토는 분야별로 정부의 사업의 효율성을 평가하여 사업 수행 방식을 개선하고 예산을 운영하는 데 중요한 역할을 수행함

■ 또한 아일랜드 정부는 2018년 지출 검토 결과를 현재 진행되고 있는 공공서비스 개혁 프로그램인 'Our Public Service 2020'에 적극 활용하고자 함

- 지출 검토에서 제시된 주요 이슈와 분석 내용을 토대로 공공서비스의 6개 분야-인력 계획, 효율성 개선, 데이터, 협업, 근거 마련 및 평가, 문화와 가치-에서의 개혁을 시도하고자 함

참고자료

The Department of Public Expenditure & Reform, “Government of Ireland, Mid-Year Expenditure Report 2018,” 2018. 7, <https://www.per.gov.ie/en/minister-donohoe-publishes-mid-year-expenditure-report-spending-review-as-part-of-budgetary-process>, 검색일자: 2018. 10. 5.

Irish Government Economic and Evaluation Service, Expenditure Reviews, <https://igees.gov.ie/publications/expenditure-reviewandevaluation/expenditure-reviews1>, 검색일자: 2018. 10. 6.

(작성자: 허영미 연구원)

6. 호주

공공관리, 성과 및 책임성 (Public Governance, Performance and Accountability)

– Newsletter 51 –

– 2018.7, 호주 Department of Finance –

■ 본 자료는 호주 재정부의 2013년 공공관리, 성과 및 책임성법(Public Governance, Performance and Accountability Act)를 기반으로 하는 공공관리개혁의제(Public Management Reform Agenda, 이하 PMRA) 관련 주요 소식과 이슈들을 소개하는 뉴스레터의 내용을 요약한 것임

1. 감사위원회 모범규정(model audit committee charter) 발표

■ 재정부는 감사위원회 모범규정을 발표했다. 이 모범규정은 입법 요구사항을 제시하고 책임기관(accountable authority)이 자체 규정을 개발할 때 고려할 수 있는 추가 사항들에 대해 중점을 두었음. 모범규정은 연방정부기관들이 사용할 수 있으며, 최근 발표된 감사위원회의 역할에 대한 비영리 연방정부기관 지침(RMG 202)을 보완해주는 문서임

2. 보조금 – 자원관리지침(Resource Management Guides)에 대한 업데이트

■ 재정부는 정부 차원의 지침을 통해 정부기관들이 「연방 보조금 규정 및 지침 2017(Commonwealth Grants Rules and Guidelines 2017, 이하 CGRG)」¹⁾을 이행하도록 계속 지원하고 있음. 6월 말, 재정부는 아래 3개의 자원관리지침(Resource Management Guide, 이하 RMG)을 업데이트했음

- RMG 411 – 보조금, 조달 및 기타 재정 약정(Grants, Procurements and Other Financial Arrangements)은 보조금과 기타 일반적인 유형의 재정 약정을 구분하는 지침을 제공함
- RMG 412 – 호주 정부보조금(Australian Government Grants) – 기관 대표 및 장관에 대

1) 연방보조금 규정 및 지침 2017(CGRGs)은 연방정부기관이 자체적인 특정 보조금 관리 방식을 개발하는 데 필요한 포괄적인 연방정부 기관보조금(Commonwealth Grants) 정책 프레임 워크를 수립한 지침임

한 요건, 각료보고 의무, 보조금 및 선거공약(Election Commitments)²⁾에 대한 요구 사항에 대한 비영리 연방 법인에 대한 지침을 제공

- RMG 421 - 보조금 및 GrantConnect³⁾의 발표 및 보고에 대한 지침은 GrantConnect를 사용하여 의무적인 보조금 공고 및 보고 요구 사항에 대한 지침을 제공함

- 업데이트된 지침은 연방 보조금 규정 및 지침(CGRG)에 따른 모범 운영 허가 관리를 반영함. 재원관리지침(RMG)은 재정부 웹사이트(<https://www.finance.gov.au/resource-management/grants/additional-guidance/>)에서 구할 수 있음

3. 기관계획서(Corporate Plans) 제출 기한 공지

- 재정담당자는 문서 또는 활성 링크로 기관계획서를 MRA@finance.gov.au에 제출하면 재정부 장관에게 기관계획서를 제출한 것으로 간주됨. 기관계획서는 관련 장관과 재정부 장관에게 제출해야 하며 2018년 8월 31일까지 웹 사이트에 게시해야 함. 기관계획서에 관한 문의사항은 pmra@finance.gov.au로 문의바람

4. 연방 정부기관(Commonwealth entities)의 플립차트⁴⁾ 변동사항 공지

- 연방 정부기관 및 산하기관의 플립차트에 대한 최근(2018.7) 추가 사항 :
 - 환경 및 에너지 포트폴리오로 신재생에너지창출기업인 스노이하이드로(Snowy Hydro Limited)가 추가됨
 - 사회서비스 포트폴리오로 국가 장애보험 품질 및 안전위원회(National Disability Insurance Scheme Quality and Safeguards Commission)가 추가됨

2) 선거운동 기간에 정부 및 비정부 후보자는 관련 당사자가 선출되거나 재선출될 경우 특정 기금, 서비스 또는 시설을 제공하기로 약속할 수 있음. 선거공약은 종종 보조금을 통해 시행되는데, 선거공약을 추진할 때에는 PGPA 법과 규칙, 특히 공공 자원의 적절한 사용과 관리 및 연방 보조금 규정 및 지침(CGRG)을 따라야 함(호주 재정부 Australian Government Grants - Briefing, Reporting, Evaluating and Election Commitments Resource Management Guide No. 412, https://www.finance.gov.au/sites/default/files/rmg-412_1.pdf, 최종접속일: 2018.10.23, 참고).

3) GrantConnect는 호주 정부의 정부 보조금 정보시스템으로, 연방보조금 규정 및 지침(CGRG)에 따라 연방정부기관의 보조금의 교부 및 보고와 관련된 사항을 중앙집중화하고 있음

4) 플립차트에는 모든 연방 정부기관과 산하기관들이 어느 포트폴리오에 속해 있는지가 요약되어 있으며, 플립차트에 대한 전체적인 내용은 다음 링크(https://www.finance.gov.au/sites/default/files/Flipchart_28%20August.pdf, 최종접속일: 2018.10.26.)의 문서를 참고바람. 또한, 2013년 PGPA법을 적용받는 연방 정부기관과 산하기관별로 각각이 속한 포트폴리오, 기관유형, 책임당국 혹은 관리위원회, 관련법률 등을 포함한 내용이 수록되어 있는 자료는 다음 링크(https://www.finance.gov.au/sites/default/files/Bodies_List_28%20August.pdf, 최종접속일: 2018.10.26.)의 문서를 참고바람

- 재무 포트폴리오(Treasury portfolio)로 국민주택금융투자공사(NHFIC)가 추가됨
- 국방 포트폴리오로 호주신호국(Australian Signals Directorate)이 추가됨

5. 2018년 컴커버(Comcover)⁵⁾ 교육 프로그램 소개

■ 컴커버(Comcover)는 호주 정부의 일반보험기금(Australian Government's general insurance fund)으로 기금회원들에게 포괄적이고 신속한 위험 관리 및 보험 서비스를 제공함으로써 정부 기능 및 운영에 위험관리를 통합하는 것을 도와주는 역할을 수행하고 있음. 또한, 기금회원들을 위해 아래와 같은 교육 프로그램들을 운영하고 있음

- 경영자 과정(Executive Pathway): 위험을 관리하기 위한 전략적 관점
- 전문가 과정(Specialist Pathway): 조직의 DNA에 위험관리 포함
- 일반인 과정(Generalist Pathway): 실용적인 위험 관리

■ 경영자 과정(Executive Pathway)은 전략적 관점에서 위험 관리 능력을 구축하는 데 필요한 리더십 기술에 중점을 두고 있음. 이 프로그램에는 만나질 워크숍 참여 및 토론, 포럼 및 네트워킹 기회를 통한 지속적인 학습 및 적용이 포함됨

■ 전문가 과정(Specialist Pathway)은 위험 관리 지식, 이해 능력을 확장할 수 있는 학습 및 자원을 제공하여 동료 및 고위 임원에게 리더십과 지원능력을 높일 수 있도록 구성되어 있음. 이 프로그램은 시나리오, 토론, 개인 및 연합활동, 업무현장 기반의 활동 및 프레젠테이션을 통해 역량을 구축할 수 있는 기회를 제공함

■ 일반인 과정(Generalist Pathway): 첫 단계는 이러닝(ELearning)과정으로 위험관리 과정의 개념과 단계를 익히는 것이며, 그다음 단계는 2일간의 워크숍으로 실제 시나리오에 위험 관리과정을 적용한 이러닝 과정을 토대로 진행됨(워크숍 날짜 : 2018년 7월 24~25일/ 8월 21~22일)

5) 컴커버(Comcover)는 호주 정부의 일반 보험기금으로, 1998년 7월 1일에 설립되었으며 호주 및 해외에서 가장 잘 관리된 보험기금을 모델로 작성되었음. 컴커버(Comcover)는 호주 정부 내에서 보험위험을 관리하며, 기금 회원의 보험료를 징수하고, 준비금을 모으고, 그 준비금의 향후 손실을 충족시킴으로써 운영되는 자기 보험의 한 형태로 운영됨. 컴커버(Comcover)를 통해 160개 이상의 호주 정부기관 및 정부 산하기관들이 보험에 가입되어 있음. 위의 컴커버(Comcover)에 대한 설명은 아래 링크(<https://www.finance.gov.au/comcover/about-comcover.html>, 최종접속일: 18.11.2.)의 내용을 바탕으로 정리하였음

- 등록은 Comcover Learning Center를 통해 가능하며, 모든 문의는 Comcover(1800 651 540) 또는 Comcover@comcover.com.au로 연락바람

6. 2018년 위험관리 벤치마킹 프로그램 참여기관에 운영보고서 제공

- 재정부의 컴커버(Comcover)는 2018년 위험관리 벤치마킹 프로그램에 참여한 기관에 운영보고서(executive reports)를 제공했음. 기관들은 이 보고서들을 사용하여 연방정부 위험관리정책(Commonwealth Risk Management Policy)의 9가지 요소에 대한 위험관리 능력과 전반적인 성과를 측정할 수 있음
- 운영보고서(executive reports)는 Comcover Launchpad를 통해 제공됨. 2018 벤치마킹 프로그램에서 추가 정보를 찾으려면 Comcover(1800 651 540)나 comcover@comcover.com.au로 문의바람

7. Govdex의 PARA커뮤니티 소개 및 가입방법 안내

- Govdex는 프로젝트 관리를 위한 위키, 과제 및 이슈 추적자 및 토론 포럼으로 구성되어 있는 웹 응용 프로그램으로 호주 정부기관들을 위한 온라인 협업공간임. Govdex공간에서 지원되는 지식공유커뮤니티인 공공관리개혁의제 커뮤니티(PMRA Community)는 155개 이상의 연방정부 기관의 관계자가 참여하고 있으며, 아래 제시된 사항들을 수행할 수 있는 온라인 커뮤니티임
 - 연방 공공부문의 개선된 계획, 성과, 모니터링, 평가 및 책임성을 지원함
 - PGPA법 및 내부 통제와 관련된 쟁점과 개혁을 논의함
 - 정부 전체에서 운영되는 방식을 개선하기 위한 아이디어를 공유함
- PMRA 또는 PGPA법에 대한 추가 정보가 필요하면 Govdex의 PMRA 커뮤니티를 방문하기 바라며, Govdex의 PMRA 커뮤니티에 대한 액세스 권한은 연방정부기관(Commonwealth)의 모든 관계자에게 공개됨. 회원이 아닌 경우, pmra@finance.gov.au로 전자메일을 보내면 가입 초대장을 보내주고 있음

참고자료

- 호주 재정부, Public Governance, Performance and Accountability: Newsletter 51, <https://www.finance.gov.au/sites/default/files/PGPA%20Newsletter%2051.pdf>, (발간일 : 2018.7.9.) 검색일자: 2018. 10. 5
- 호주 재정부 Australian Government Grants - Briefing, Reporting, Evaluating and Election Commitments Resource Management Guide No. 412, (발간일 : 2018.6.) https://www.finance.gov.au/sites/default/files/rmg-412_1.pdf, 검색일자: 2018.10.23.
- 호주 재정부 홈페이지, https://www.finance.gov.au/sites/default/files/Flipchart_28%20August.pdf, 검색일자 :2018.10.26.
- 호주 재정부 홈페이지, <https://www.finance.gov.au/comcover/about-comcover.html>, 검색일자 : 18.11.2

(작성자: 봉재연 전문연구원)



Ⅱ. 국제회의의 주요 동향



CONTENTS

1. 2018년 제7차 KIPF 재정성과관리 국제포럼
2. 2018 OECD-SBO Meeting

Ⅱ . 국제회의의 주요 동향

2018년 제7차 KIPF 재정성과관리 국제포럼

- 주제: 포용과 파괴적 혁신기술 시대의 정부 성과관리와 평가
- 일시: 2018년 9월 17일~18일
- 장소: 신라호텔, 영빈관 토파즈홀
- 주최: 한국조세재정연구원
- 후원: 기획재정부

■ 올해 9월 개최된 7번째 재정성과관리 국제포럼은 “포용과 파괴적 혁신기술 시대의 정부 성과관리와 평가(Government Monitoring & Evaluation Systems in the Era of Inclusiveness and Disruptive Technology)”라는 주제로 World Bank, OECD의 전문가 및 각국의 정책 담당자들을 초청하여 양일간 열띤 논의를 나누었음. 이번 재정성과관리 국제포럼에서는 사회 정치 경제적 포용성의 강화라는 시대정신과 파괴적인 기술혁신의 급격한 발전이 정부의 핵심 경영기능의 하나인 재정성과관리 및 평가제도에 던진 새로운 가능성과 도전에 관하여 토론함

◆ Session 1. Current Trends and Issues

Presentation 1

Government M&E Systems In The Era Of Inclusiveness & Disruptive Technology

- Nowook PARK (KIPF & World Bank)



■ 정부 관리 및 평가(Government M&E)에 영향을 미치는 두 가지 트렌드

- 정책입안 과정의 국민 참여 욕구 증대
 - 경제 호조에도 불구하고 사회·경제적 불평등이 심화됨에 따라 정책 입안 과정에 국민의 분배 및 참여 욕구가 증대됨
- 창조적 파괴 기술의 출현
 - 새로운 형태의 데이터 등장(예: 시각 등 오감을 활용한 자료, SNS를 활용한 자료), 데이터 분석의 혁신(예: AI와 기계 학습), 분권화된 거래와 서비스 전달(예: 블록체인)

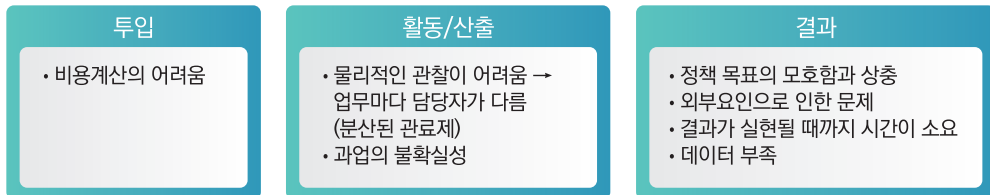
■ 정책입안 과정에의 참여(inclusiveness)를 위한 방법론

- 정책과정의 참여에 대한 평가 확대
 - 정책 성과에 대한 새로운 측정방법의 개발(예: 사회 영향 평가, 분할분석, 사회적 가치에 대한 측정)
- 정책 과정에의 시민 참여 확대
 - 정책 입안 과정에의 시민패널 및 시민감시위원회 제도화, 다양한 채널을 통한 시민 피드백 활성화

■ 정부 관리 및 평가(Government M&E)의 도전과제

- 기술적 어려움(성과측정의 시차, 양질의 데이터 부족 등), 이해관계자들 간 정책목표가 다름, 시민의 관심 부족과 정치인들의 정책 성과에 대한 관심 부족, 이해관계자들 간 인센티브와 자질 부족

성과측정의 도전과제



출처: 제7차 KIPF 재정성과관리 국제포럼 내부자료

■ 모니터링과 평가(M&E)에서 포용성(inclusiveness)을 통합한 분석방법

- 사회적 가치에 대한 정책영향 분석
 - 한국에서는 정책입안에 있어 사회적 가치(social values) 등 포용성이 강조되고 있으며, 사회적 가치에 대한 정책영향 분석은 환경영향, 성불평등영향, 지역발전영향, 소득분배영향, 고용영향, 가족영향 등에 대한 분석의 형태로 이미 이루어지고 있음
- 사회적 가치에 대한 정책영향 분석의 도전과제들
 - 일부 진전이 있음에도 불구하고, 사회적 가치에 대한 정의나 측정방법이 주관적이고 어려울 수 있으나 이에 대한 논의가 미흡
 - 또한, 사회적 가치가 경제적 가치와 상충될 때 정책입안 시 효과적으로 활용되기가 쉽지 않음

■ 세분화된 분석

- 세분화된 분류를 통한 분석
 - 정책의 대상이 되는 고객 맞춤형 서비스 전달 메커니즘에 대한 개선과 정책 우선순위 설정에 도움을 줌
 - 정책에 대한 새로운 통찰력을 가질 수 있게 함
- 세분화된 분석의 도전과제들
 - 세분화된 분석으로 정치적으로 민감한 문제까지 대두될 수 있기 때문에 정부는 세분화된 분석을 피하려는 경향이 있음
 - 세분화된 분석을 위해 필요한 상당한 투자 및 전문가 확보의 어려움

■ 모니터링과 평가(M&E)과정에서 시민참여

- 시민참여제도
 - 모니터링과 평가과정에서 시민참여제가 도입되어, 온·오프라인채널을 통해 시민의 피드백을 받고 있음
 - 고객만족도조사를 정례화하고, 보상을 통해 시민참여를 독려하고 있음
- 모니터링과 평가(M&E)과정에서 시민참여의 도전과제들
 - 대표성 있는 시민 확보의 어려움과 투명한 시민참여 운영과정의 문제, 시민참여의 이유로 정치인이나 관료의 책임회피 가능성이 생길 수 있음

■ 혁신기술 도입의 잠재성(Potential of Using Disruptive Technology in Government)

- 사업설계, 관리, 행정서비스 전달, 성과측정과 평가 그리고 의사결정 모두에 긍정적인 영향을

가져올 수 있음

- 시민들의 요구사항들을 규명할 수 있고, 이는 정확한 타게팅을 통한 사업설계를 가능하게 함
- 사업의 실패를 모니터링하고 실시간으로 이슈와 결점 등을 확인할 수 있으며, 이는 정부정책의 적시 개입을 통한 위험관리 수단으로 활용됨
- 결과적으로 혁신기술의 도입은 정부사업의 효율성을 높임
- 성과정보에 대한 수요를 충족할 수 있으며, 정부 자료의 개방은 민간에 새로운 사업기회를 제공함
- 적시데이터 생산은 성과정보에 대한 수요를 만들어 낼 수 있음
- 적시에 생산된 데이터 자체는 일반 대중의 행정정보에 대한 체감도를 높이고, 관심을 모을 수 있음

■ 데이터 기반 조직의 한계(Challenges of a Building Data Driven Organization)

- 어느 기관의 자료를 사용할 것인지 결정해야 함
 - 전략을 개발하고, 취사에 맞게 데이터를 분류, 외부자료들을 탐색할 필요가 있음
- 정치인들과 일반 대중들의 무관심, 즉 데이터 기반 행정정보 등에 대한 수요부족이 한계로 작용
- 행정정보를 관리하고 정보기술을 활용하기 위한 관련분야의 발전이 필수적이며, 이러한 점에서는 한국정부에 강점이 존재함
- 데이터를 활용할 수 있는 시야가 확보되어야 함
 - 데이터를 사용할 규칙과 과정들을 고안하며, 가시적인 가치로 데이터를 전환할 수 있어야 함

■ 정부 내 이해관계(Conflict of Interests within Government)

- 정부핵심 기관(Center of government)을 중심으로 각 부처와 지방정부, 공공기관들이 기술 발전을 통한 이익을 공유하고 이익을 조정하는 것이 매우 중요함
 - 한국정부의 부처 칸막이는 데이터를 분석하고 활용하는 데에 장애로 작용하고 있음
- 또한 정부조직 내에서도 리더와 중간관리자, 하위관료 간의 조정이 필요함

■ 기술기반 행정개혁 정립(Building Blocks of Technology Driven Public Management Reform)

- 기술기반 행정은 1) 기술(정보, 행정개혁) 2) 인센티브 3) 수용력 4) 공식운영기관 5) 리더십을 포함

- 효과적인 신기술 활용에 대한 정책 의제(Policy Agenda For Effective Use of Disruptive Technologies)
 - 부처 칸막이 극복
 - 행정 자료는 여러 기관에 산재해 있고, 개별 수요에 맞는 추출과정은 특수한 노력과 협조가 요구됨
 - 사생활 보호 및 보안 문제
 - 사생활 보호와 자료보호를 위한 절대적인 방법은 없으며, 보호과정은 활발한 참여와 행정의 신기술 도입을 저해할 수 있음
 - 진행 과정의 투명성 확보
 - 자료분석 자체가 분석모델 자체에서 가져오는 편의를 포함할 수 있음
 - 관련자 이해관계 조정
 - 모니터링 및 평가 시스템의 제도화
 - 수행능력 강화, 자료제작과정, 모니터링과 평가 과정, 환류 과정 등 의사결정을 위한 전반의 과정에서 제도화가 반드시 요구됨

◆ Session 1. Current Trends and Issues

Presentation 2

Emerging Technologies & Citizen Participation

- Asmeen KHAN (World Bank)

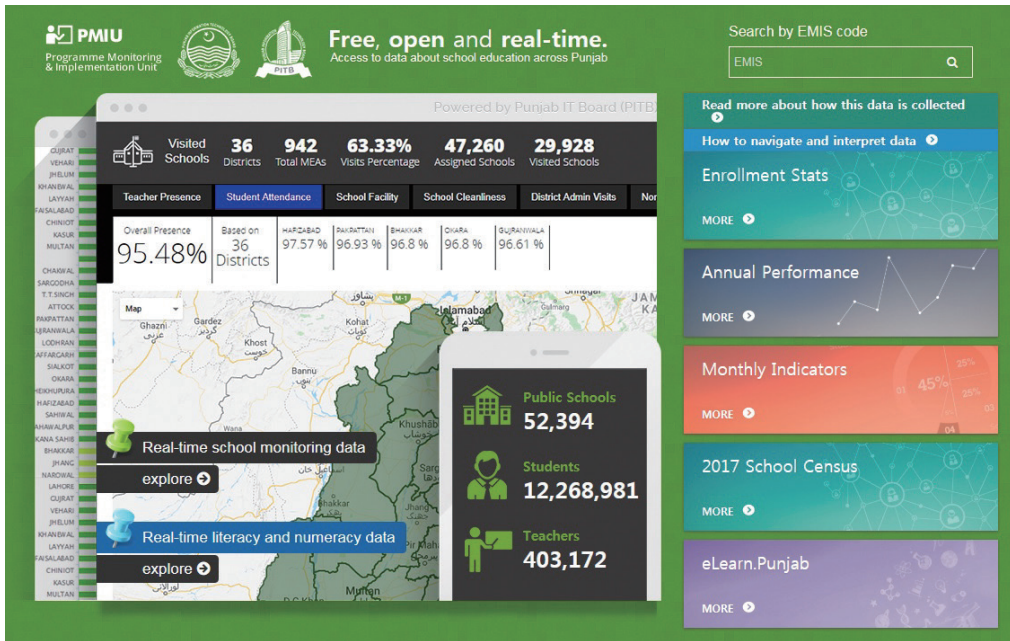


- 시민 참여에 대한 세계은행의 견해
 - 시민참여는 공개되고 포용적인 참여 환경을 제공하여 빈곤퇴치 및 시민과 국가 사이에 신뢰 구축을 목적으로 함
 - 또한, 시민과 정부가 중요한 역할을 통해 공공기관이 보다 책임성 있고, 혁신적인 기술을 통해 도전과제를 해결하는 데 기여함
 - 시민참여는 공공서비스의 품질을 개선하고 재정 관리를 보다 투명하고 효과적으로 수행하는데 도움을 주어 사회적 포용 및 권한 신장에 기여함

- 시민참여는 지난 20년간 지속적인 관심거리였으며, 세계은행 총재가 “우리는 보다 더 귀를 기울여야 하며, 우리의 프로젝트에 대해 수혜자들의 의견을 100% 피드백 받아야 한다”고 총회에서 언급하였음
 - 2014년 관련부서 발족 및 2018년까지 수혜자의 피드백을 모두 받고자함
- 시민참여는 포용성이어야 하며 다양한 사회경제적, 지리적 배경을 가진 참여자를 참여시켜야 하며, 혁신적 기술을 통해 형평성 있는 환경 제공 및 개선을 누릴 수 있도록 적극적 협력이 이뤄지고 있음

■ 파키스탄의 펀자브(Punjab) 주 사례

- 1400만 시민참여를 통해 피드백을 받고 있는데, 다수가 부패를 보고하였으며, 대시보드에 정책만족도를 표시하도록 하고 있음
- 시민의 피드백을 통해 펀자브 주정부의 정책이 변화하고 있으며 행정조치가 이뤄지고 있음
 - 교육, 예방접종 측면에서 큰 결과를 가져옴



출처: 제7차 KIPF 재정성과관리 국제포럼 내부자료

■ 최근 대두된 기술이 다가올 미래에 있어 시민참여에 어떠한 영향을 미칠 것인지에 대한 전망

- 1) 참여 운동에 있어서 신뢰를 증진시키기 위해 블록체인을 이용한 다양한 시도를 볼 수 있을 것임
 - 정확한 정보가 기록되지 않으면 신뢰성을 보장할 수 없는데, 블록체인 기술이 데이터 신뢰 문제를 개선할 수 있으며, 기록이 변경되는 것을 막을 수 있음
 - 예를 들어, 브라질에서는 서명(signature)의 적법성을 보장하기 어려운 경우가 있는데 검증할 수 있는 서명기술을 블록체인 모바일 앱으로 개발하여 국민들이 사용자의 신원을 확인하고 문서상의 서명이 허위인지 여부를 확인할 수 있음

- 2) 전용 디지털 플랫폼을 통해 여러 정당들이 정책을 개발하고, 후보자들을 선발하는 데 활용되는 것을 볼 수 있을 것임
 - 민간에서는 DemocracyOS, LiquidFeedback과 같은 소프트웨어들이 있어, 정치적으로 같은 생각을 가진 사람들이 정책 결정을 내릴 수 있게 함
 - 2009년에 이미 LiquidFeedback이 개발되었으며 이러한 기술들이 점점 주류화되고 있으며, 정당 참여자들에게만 공개된 이러한 툴을 사용하여 참여를 끌어낼 수 있음
 - 스페인, 이탈리아에서도 이 플랫폼을 통해 정부연합을 만드는 데 활용 중이고, 기관에 대한 신뢰도 하락을 막기 위해 툴을 사용하기도 함
 - 새로운 툴을 통해 가까운 미래에 더 많은 이해와 관심을 끌어올릴 수 있음

- 3) 증강현실(AR) 기술이 널리 보급되면 지역 문제에 대한 시민의식이 높아지는 동인이 될 수 있음
 - AR 기술에 많은 투자가 이뤄지고 있는데, 데이터들이 실제 세계에 중첩되어 보도록 하는 것임
 - 일부 프로토타입(prototype)과 저렴한 헤드셋, 스마트폰과 AR 안경을 통해 데이터를 다양한 방법으로 볼 수 있음
 - 이러한 기술을 통해 시민들이 여러 활동에 참여할 수 있고, 여러 정치적 행정적 선택안이 주어진게 되어, 가시적인 방법으로 시민참여를 높일 수 있음

- 4) 자동화(Automation)는 시민의 정부에 대한 어떤 유형의 피드백을 감소시키는 동인이 될 수 있음
 - 가장 비정치적인 방법으로 시민의 참여를 독려하는 방법이 자동화임
 - 반복적인 불만을 줄일 수 있으며, 시민들에게 2차적 경험을 제공해 더 나은 서비스를 제공해달라는 의견의 지렛대적인 역할을 할 수 있음
 - 그런데 정부가 제대로 대응하지 못하는 경우 시민참여의 다이내믹을 제대로 이해하지 못하는

결과를 초래할 수 있다는 부정적인 목소리가 있는 것도 사실임

- 이것이 시민참여의 민주화를 높이는 데 긍정적인 영향만 가져올 것인지에 대한 의혹이 있기는 함

5) 대화형 인공지능(AI) ‘봇(bots)’은 운동가들을 확보하고, 동원하며, 조직화하는 데 사용될 것임

● 컴퓨터 프로그램을 통해 메시지나 대화가 이뤄지는데, 관련된 응답을 해줌

- AI챗 봇은 긍정적 목적을 위해 사용될 수 있으며, 집단행동을 매끄럽게 조율하는 데 사용될 수 있음. 또한 정보수집 및 기계학습과 애널리틱을 통해 좀 더 적합한 시민연결 및 관련 활동의 참여에 기여함

- 예를 들어, 페이스북 챗봇 ‘Beta’은 NGO가 개발한 것으로, 시민들이 여성을 위협하는 법률이 제안되는 경우 여성들이 참여하게 하는 페미니스트 봇임

■ 향후 활동을 시작하기 위한 권고사항

1) 정부는 사용자 중심의 디지털 정부 운동을 수용하여 향후 상황에 대비해야 함

● 최근 몇 년간 전 세계 정부는 새로운 방법으로 공공서비스를 제공하고 있음

- 이러한 접근법은 제대로 운영되는 것을 기반으로 하고 있으며, 효율성을 제고하고 있음

- 많은 정보와 기술을 기반으로, 사용자 니즈를 우선으로 한다는 원칙을 가지고 제대로 된 관행과 효율성, 투명성을 제고할 수 있는 방법으로 활용될 것임

2) 시민 의회를 통해 정보에 입각한 강력하고 합법적인 디지털 정책을 만들 필요

● 서비스 제공 능력뿐만 아니라 어떻게 하면 외부적인 기술혁신에 포용시킬 수 있는가에 대한 방법을 고민해야 함

- 정보에 입각한 합법적인 디지털 정책을 만드는 데 있어, 정부와 기술관계자만 참여시킬 것이 아니라 참여적 방법을 제안함. 복잡한 사항에 대해 같이 논의하고 시민들이 법제화 및 기술이슈를 해결하는데 있어 의견을 줄 수 있어야 함

- 대면방식으로 사안을 이해하고 의미 있는 방식으로 논의되어야 함

3) 기술 우선이 아닌 사람 우선의 포용적 설계 고안

● 기술 우선이 아닌 사람 우선의 포용성을 강조할 필요

- 여러 사람들을 기준으로 하여 포용해야 하는 가치를 항상 염두에 두고, 기술 사용에 있어 이미 가용되고 많은 사람들이 활용되고 있는 기술기계를 기반으로 해야 함

◆ Session 1. Current Trends and Issues

Presentation 3

Government Monitoring and Evaluation Systems in the Era of Inclusiveness and Disruptive Technology

- Renaud SELIGMANN (World Bank)



■ GovTech(Government+Technology)의 정의

- 전 세계적으로 정부가 직면하고 있는 고령화, 저성장, 자원부족 등의 도전과제들이 정부 신뢰를 점차 저하시키고 있으며, ‘기술’이 그 주요원인 중 하나로 작용하고 있음
 - 기술 발전에 의해 개개인이 겪는 경험의 격차가 벌어지고 있으며, 정부서비스에 대한 국민의 기대치가 점점 높아지는 반면에 이에 대한 정부의 조치는 아날로그적인 차원에 그치고 있는 경우가 많음
- GovTech란, 정부를 데이터 플랫폼화하여 민간부문과의 데이터 공유를 장려하고 스마트한 데이터 기반 정책 수립에 활용하는 등 정부의 효율성, 투명성, 책임성을 강화하는 변화 전환을 의미함
 - GovTech는 정부 신뢰를 강화할 수도 또는 약화시킬 수도 있으며, 개개인의 요구에 대해 정부가 얼마나 적기에 신속하게 대응하는지에 따라 GovTech의 수준이 달라짐
 - 또한, 기술발전 격차에 따라 불평등이 야기되거나, 사이버 범죄로부터 개인정보 및 사생활 보호에 취약할 수 있는 등의 문제점이 존재하므로 GovTech의 위험 관리가 중요한 이슈로 부각되고 있음

■ GovTech 관점에서의 정부 신뢰 제고를 위해서는 아래의 사항들을 시행해야 함

- ① 공공정책 프로세스를 강화하고, ② 자원을 효율적으로 관리하고, ③ 공공서비스 제공을 보장하고, ④ 공공-민간 간 접점을 강화하고, ⑤ 정책 효율성의 근본적인 추진동력에 대해 이해하는 등의 노력이 필요함

■ 특히, 공공정책 프로세스를 강화하기 위해 GovTech 관점에서 블록체인, 빅데이터, 모바일기술, IoT 등을 적용함으로써 정부 신뢰를 제고하려는 다양한 사례가 존재함

- 빅데이터 분석, AI 활용 등을 통해 연금수급 등의 공공정책 분야에서 정책수혜자의 패턴이나 주요 자산을 파악하기 용이해지며, 일자리 창출 등 다양한 영역에서 민간 부문의 공공데이터

사용이 자유로워지고 있음

- 전 세계적으로 전자정부를 이용해 공공서비스를 모바일화하여 서비스 수요에의 대응력을 제고하고 있으며, 국가 공공데이터를 항목별로 자유롭게 공유함으로써 민간부문에서의 공공데이터 활용을 장려함
 - 사우디아라비아에서는 국제성과포털(International Performance Hub, IPH)¹⁾을 통해 200여개 국가의 공공데이터를 항목별로 시각화하여 제공함으로써, 전 세계적으로 성과관리 관련 벤치마킹이 가능해짐
 - 예멘에서는 분쟁지역에 있는 병원 내 발전기에 IoT 센서를 설치함으로써 실시간으로 연료소비 현황을 파악하고 전시에도 원격으로 연료를 공급하여 상시 병원 운영이 가능하도록 함
 - 뉴욕시의 응급관리국(OEM, Office of Emergency Management)은 날씨, 테러 등 광범위한 도전요인들에 대해 통합적이고 조정된 접근을 제공하기 위해 대시보드 형태로 데이터를 제공하고 있음

■ GovTech 기회를 잘 활용하기 위해서는 GovTech에 대한 투자 및 재정지원에 있어, GovTech가 디지털 경제에 얼마만큼의 파급효과가 있는지, 민간부문 이상의 영역에서 공공데이터가 어떻게 활용될 수 있는지 등의 관점에서 공통된 원칙이 수립되어야 함

- 특히 공공부문에서 기술이 어떤 의미를 가지며 지속가능한 발전을 위해서는 어떠한 변화가 필요한지에 대한 공감대를 형성해야 함

■ GovTech과 관련하여 존재하는 수많은 이슈들에 대해 공공·민간부문의 이해관계자들이 충분히 참여하고 의논할 수 있는 장(場)이 필요하며, 이를 통해 기회는 최대한 활용하고 동시에 책임감 있게 리스크를 관리하는 노력이 필요함

1) 국제성과허브(International Performance Hub(IPH)는 사우디아라비아의 국가성과측정센터(National Center for Performance Measurements (ADAA))에서 교육, 에너지, 사회, 산업 등 12개 주요 분야에서의 핵심성과지표(KPI) 달성을 추적하기 위해 고안한 상호작용적 정보 플랫폼으로서, World Bank, OECD 등 신뢰성 있는 출처에서 생산된 데이터를 취합, 시각화하여 제공하고 있음(접속주소: <https://iph.sa/>, 최종접속일: 2018. 10. 19.)

◆ Session 2. Experiences of USA, UK and Korea

Presentation 1

U.S. Experience In Performance And Management Reforms & Monitoring

- Dustin BROWN (Office of Management & Budget, United States)



■ 성과인적자원부(Performance and Personnel Office)의 미션과 책임

- 주요 범분야적 우선순위에 리더십을 발휘하여 연방정부 정책의 성과 개선, 연방 성과관리 시스템 관리, 연방 인력 기관을 감독, 효과적이며 증거 기반적인 성과와 인사 정책을 채택하고 확산
- ① 주요 범부처 우선순위에 대한 이행을 주도, ② 범부처 우선 목표 및 검토(reviews) 관리, ③ 부처 성과 개선을 위한 정책 및 방법 수립, ④ 인사 정책 수립 및 인적 자본 관리 개선, ⑤ OPM 및 기타 인사 관련 부처의 성과, 예산, 운영을 감독

■ 정책 모형(framework): GPRA Modernization Act

Goals	Timing	Performance Reviews	Current Number
1. Federal Cross- Agency Priority (CAP) Goals	Every 4 years	Quarterly reviews by OMB Director/ PIC	14
2. Agency Priority Goals(APGs)	Every 2 years	Quarterly reviews by agency COO/ PIO	85
3. Strategic Goals and Objectives	Every 4 years	Annual strategic reviews by agencies and OMB	330

■ 범정부 성과관리 프로세스(Government-Wide Performance & Management Process)

- 범부처 우선 목표(Cross-Agency Priority Goals, CAP Goals)
 - 부처 전반에 발생하고 있는 문제를 해결하기 위한 도구
 - 정책적인 부분보다는 관련 부처들의 '이행'을 가능하도록 하는 것에 초점을 두고 있음
 - 범부처 우선 목표가 있어야 부처 간 상충하는 갈등을 조율 가능
- 대통령 관리 의제(President's Management Agenda)
 - PMA는 미션, 서비스 및 책무(stewardship) 강화에 초점을 맞추고 있으며, 이를 위해서는 IT, 데이터, 인력(workforce for the future) 세 가지가 중요한 요소임

- 변화를 위한 도구로서의 정부 개편(reorganization)
 - 정부 개편은 미션, 서비스, 책무(stewardship)를 위하여 자원을 조정하고, 의사소통의 강화 및 관리책임을 키워주는 주요 도구
 - 의회를 통해서 대부분 이루어지며, 개편의 핵심은 사업과 조직 구조 정렬을 통해 정부의 서비스를 보다 잘 전달하기 위함
 - 개편의 장점
 - 미션과 정책 대상자 주변 체계에 재집중
 - 관리 책임 강화
 - 제한된 자원에 우선순위 부여 및 비우선적(non-priority) 활동 제거
 - 의사소통 및 조정(coordination) 향상

■ 부처 차원의 도구 1: 부처 우선순위 목표(priority goals) 설정

- 부처의 고위급 리더들은 일반적으로 결과의 전달이 아닌 정책, 의사소통, 예산, 입법에 집중함 ⇒ 정부의 목표를 달성하기 위해서는 집행 개선을 통해 리더가 결과를 이끄는 데 집중하도록 할 필요
 - 리더의 참여를 유도하기 위해 몇 개의 부처 우선순위 목표들을 설정하도록 함
 - * 부처 우선순위 목표 사례: 1) 미국 보훈부의 경우 2019년 9월 30일까지 부처에 대한 수혜자의 신뢰도를 90%로 높이는 것을 목표로 함(2017년 4분기 기준 67% 수준), 2) 미국 항공우주국의 경우 2017년 10월 1일부터 2019년 9월 30일까지 적어도 8개의 우주탐험 핵심 기술의 우주 공간 시연을 착수할 것을 목표로 함
 - 또한 매 분기별 각 부처의 우선순위 목표를 보여주는 ‘performance. gov’라는 웹사이트 상에 Goal leader의 사진을 등록하여, 누가 책임을 지고 있는지를 보여줌으로써 리더십의 관여를 계속 유지할 수 있도록 함
 - 그리고 분기별로 부처 우선순위 목표에 대한 차관 검토를 수행함

■ 부처 차원의 도구 2: 전략적 검토(strategic reviews)

- 부처가 모든 결과에 대한 총체적 평가를 수행하고 있는지 확인하기 위해, OMB는 부처와 함께 ‘전략적 검토’를 수행함
- 전략적 검토란
 - 예산 의사 결정, 개혁안, 집행 활동, 커뮤니케이션 등에 대한 기회를 확인함
 - 방대한 증거와 정보 베이스를 종합하고, 의사 결정을 위해 결과의 우선순위를 정함
 - 성과에 있어서 의미 있는 구분을 만들어내는데, 예를 들어 주목할 만한 성과가 있는

10~20%의 영역과 개선이 필요한 영역 등을 구별함

- 조직이 학습과 성과 제고에 초점을 맞추는 문화를 개발하도록 유도함

● 전략적 검토 프로세스

- (겨울: 부처 평가방법 개발) 각 부처가 평가 방법을 개발하고 OMB는 그 방법을 검토함

- (봄: 부처 검토 수행) 각 부처는 각자의 목표를 평가하고, 부처의 리더는 운영 또는 예산 및 입법안에 대한 변경안을 결정함

- (5월: OMB 관여) 부처는 OMB에 '결과 요약'을 제출, OMB는 정책 및 예산 개발에 대한 피드백과 우선순위를 제공함

- (9월: 부처 제출) 부처는 결과와 OMB 피드백을 포함한 예산 및 성과를 제출함

- (2월: 발행) 연간 성과 보고서에는 성과 및 성과계획이 포함되어 있으며 개선 활동을 제안하고, 대통령 예산에는 핵심안이 반영됨

■ 사례 연구 1: 직원 참여도(Employee Engagement)

● 직원의 조직 미션에 대한 투자는 조직의 전반적 성과와 밀접하게 연관되어 있음

- 높은 수준의 직원 참여로 수입은 2.5배 높아지고 이직률은 40% 감소하며 생산성은 35% 높아짐

- 참여도가 높은 직원은 더 큰 헌신과 일에 대한 노력, 고객에 대한 좋은 서비스를 보여줌

● OMB의 직원 참여도 개선 사례

- OMB에서는 매년 연방직원을 대상으로 설문을 진행하고 있음

- 몇 년 전까지는 300~400개 조직 수준의 구분을 했는데, 지금은 20만개까지 다양하게 세분화하여 정보를 취합함

- 예를 들어, 범정부 차원에서는 56% 수준의 만족 응답이 나왔는데 특정 부서에서는 19%의 조직원만이 이 조직에 대해 만족을 하고 있다는 결과가 나타나는 등 기존에 볼 수 없었던 결정적인 관리 정보가 드러남

- 관리자 및 리더십 수준에 초점을 맞추면서 직원 참여도가 2년간 4점 향상되는 등 성과가 개선됨

■ 사례 연구 2: 고객서비스(대국민서비스) 개선

● 고객서비스가 직접적으로 제공되고 있는 다양한 사업이 있으며 이에 대하여 만족 여부 설문 조사를 실시하였으나, 실시간 피드백이 이루어지지 않아 데이터 수집이 저조하였음

- 이를 개선하기 위한 한 예로 TSA를 방문한 시민들에게 만족 여부에 따라 만족/불만족 버

튼을 바로 누르도록 하였더니 유의미한 정보를 얻을 수 있었음

- 이와 같은 정보 수집을 통해 고객서비스 제공 측면에서 더 많은 우선순위를 설정할 수 있도록 하고 있음
- 또한 이 밖에 디지털서비스팀과 실리콘밸리, 여러 관계부처에서 전문가들이 모여 서비스 제공에 관한 기술적 해결책을 제공하는 등 고객서비스 개선 목표를 위해 기술적인 측면에서도 발전이 이루어지도록 하고 있음
- 고객서비스 개선 사례 개요
 - ① 목표(Goal Statement)
 - 민간부문과 비교하여 효율적이며 신속하고 가장 최신의 고객서비스를 제공
 - ② 도전(Challenge)
 - 시민과 기업은 일반적으로 민간부문과 비교하여 품질 측면에서 잘 설계되고 효율적인 정부 서비스를 기대함
 - 정부 서비스를 개선하기 위한 노력에도 불구하고, 많은 연방정부 서비스는 시민의 기대를 충족시키지 못하여 시민과 기업은 물론, 정부 자체에 비효율을 야기함
 - ③ 기회(Opportunity)
 - 고객서비스가 제공되는 모든 부분에서 시민과 기업의 경험을 개선함으로써 연방정부에 대한 신뢰를 제고
 - 정부의 주요 디지털 서비스의 유용성과 신뢰성을 개선하여 시민과 기업의 경험을 개선함
 - 민간부문이 앞서 입증한 원칙과 관행을 따라 고객만족도를 향상시킴
 - ④ 접근법: 다음의 3가지 구성 요소에 중점을 둠
 - 데이터(data): 시민들의 의견을 수집하고 분석
 - 도구(tools): 범정부적으로 고객경험 향상을 위한 수단과 제품을 제작하고 제공
 - 기술(technology): 직접 방문, 전화 또는 온라인으로 쉽고 효과적인 경험을 제공
 - ⑤ 전략
 - strategy 1: 디지털 서비스 개선(USDS)
 - 가장 주요한 정부의 디지털서비스의 신뢰성과 유용성을 제고
 - strategy 2: 고객 경험의 현대화(PPM)
 - 영향력이 큰 프로그램에 대하여 셀프 서비스를 가능하게 하고, 고객 데이터/피드백 활용을 통해 고객 경험을 21세기 표준으로 끌어들이م
 - strategy 3: 성공에 대한 보상(PPM)
 - 뛰어난 고객 경험을 보여준 개인 또는 기관에 대한 보상

- supporting strategy: 고객의 관심 유지(PPM)
 - 현대적인 수단 및 모든 수준의 직원 참여를 통해 정부 전반에서 지속적인 경험 향상을 보장하는 지원 및 책임 네트워크 구축

⑥ 주요 지표

- Forrester CX 지수
- 미국 고객만족지수(American Customer Satisfaction Index)

◆ Session 2. Experiences of USA, UK and Korea

Presentation 2

Experience The UK Evaluation Eco-system
: Challenges for the Future

- RAY SHOSTAK(Cabinet Office, United Kingdom)



■ 모니터링과 평가(M&E)의 목적

- 더 좋은 기술을 이용하여 시민의 참여도를 높이고 시민 참여를 통해 시민들에게 더 나은 결과를 더 신속하게 전달하기 위해
- 적은 액수라도 보다 더 잘 지출하기 위해
- 납세자의 세금을 보다 효율적이고 가치 있게 사용하기 위해
- 효과적인 정책 입안을 위해
- 정부 결정을 뒷받침할 수 있는 정보 제공을 위해
- 궁극적으로 정부 책임을 묻기 위해 M&E를 실시함

■ M&E의 주요 용어 정의

- 감정평가(Appraisal): 정책입안을 위한 최선의 방법을 찾는 것으로서, 명시된 목표를 충족시킬 수 있는 대안들을 식별하고 각 대안들의 비용과 편익 평가
- 모니터링(Monitoring): 계획된 목표에 대한 전체적인 진행상황을 점검하는 것으로서, 지출과 산출물이 성공적으로 전달되고 그 성과가 충족되었는지 입증하는 공식적인 보고
- 평가(Evaluation): 정책 실행 이후 정책의 효과성 및 효율성을 평가하는 객관적인 프로세스로서, 기대효과가 실현되었는지 평가하기 위해 정책의 결과와 영향력 측정

- 이때 모니터링과 평가가 다르다는 것을 분명히 해야 함. 하지만 모니터링이나 평가에 대한 시민들의 관심이 낮은 상황이고 시민들 또한 모니터링이나 평가 결과를 직접 확인할 수 없는 상황임

■ M&E의 3가지 요소

- M&E 수요 창출
 - M&E에 대한 수요가 부족하다는 점이 지적된바 있고, 정책분석가나 장관들 또한 수요에 대해 큰 관심을 가지고 있지 않음. 하지만 시민들은 최근에 조금 더 관심을 보이기 시작하였음. 새로운 기술 도입을 통해 시민들을 참여시킬 수 있는 잠재력은 상당히 높아졌음
- M&E의 적시성
 - 사전정책, 사전인프라, 사후 모니터링 등
- 목적 부합형 방법
 - 새로운 기술과 새로운 시민들의 참여로 인해 지평이 완전히 바뀌게 됨
 - 다양한 목적에 부합하는 데이터를 이용하여 정책을 뒷받침하고 주요사업에 대한 성과 분석을 실시해야 함

■ 영국의 평가 생태계의 특징

- 영국에서는 일선부처들이 평가 과정을 담당하고 있음. 중앙정부는 평가 지침을 제공하는 것 외에는 평가의 품질이나 평가 사용에 있어 특별한 역할을 하고 있지 않음. 이것이 큰 결점이라 생각함
- 영국의 M&E 담당 주체 및 현재 상황
 - 영국에서는 재무부에서 M&E를 총괄하고 있으며, Green Book이라는 지침서와 Magenta Book을 사용하고 있음. 그리고 일선부처들이 실질적으로 평가과정을 담당하고 있음. 이때 중앙정부는 평가 지침을 제공하는 것 외에는 평가의 품질이나 평가 사용에 있어 특별한 역할을 하고 있지 않다는 문제점이 있음
 - 재무부, 일선부처 이외에 감사원, 내각사무처, 국민이라는 주체들이 각각 M&E를 담당하고 있음
 - 여기서 핵심은 동일한 데이터가 여러 이해관계자들에게 동일하게 중요시되지 않는다는 점임. 즉 각각 주체 및 각각의 의사결정마다 서로 다른 데이터가 필요함. 따라서 각 주체에게 필요한 데이터가 제공되기 위해 새로운 유형의 데이터 세트가 등장하고 있음
 - 현재 상황을 살펴보면, 데이터의 양도 풍부해지고 데이터를 사용하는 기법도 많이 발전되

었지만, 데이터를 정보로 변화시켜 이를 의사결정의 뒷받침 수단으로 사용하는 부분이 취약한 상황임

- 또한 영국정부는 문화적으로 모니터링과 평가에 관심 적고 조율성이 부족하다는 지적을 받고 있음
- 그리고 평가와 정책 수립에 시간차로 인한 문제가 발행하고 있으며, 평가가 종종 정책설계에 포함되지 않거나 잘못 실행되고 있고, 평가 결과를 잘 관리하지 못하여 조직학습을 저해한다는 문제가 지적되고 있음
- 「NAO 보고서」²⁾에 따른 M&E를 저해하는 장애물
 - 보고서에서 제시하고 있는 여러 가지 장애물 중 가장 높은 비율을 차지하는 것은 평가 결과를 정책결정에 너무 늦게 반영한다는 것이었음
 - 이 외에 제시되고 있는 장애물로는 평가결과가 현재 정책에 적합하지 않다는 점, 평가결과가 결론에 이르지 못하거나 부정적이라는 점, 평가에 대한 사후 비용-효과성 판단이 어렵다는 점, 평가 결과가 분석가들에 의해 고려되지 않았다는 점, 그리고 평가결과가 정책에 의해 쉽게 이해되지 않는다는 점 순으로 제시되고 있음

■ M&E의 미래 전망

- M&E에 대한 기대가 높아지는 상황 속에서 영국의 M&E 미래를 전망하기 위해서는 디지털화, 복잡한 평가결과 전달모델, 우선순위의 빠른 변화, 평가결과에 대한 신뢰, 사업적 공급자의 증가, 브렉시트, 제약된 자원 등의 변수를 고려해야 함
- 제인 와이즈먼의 「문제해결 능력 성숙도 모델」³⁾연구에서는 데이터의 4가지 단계를 제시하고 있음
 - 첫 번째, 개시(Publish) 단계
 - 오픈 데이터는 처음에는 가장 쉬운 작업을 포함하고 있음
 - 사용자는 데이터를 다운로드하여 자체 분석과 시각적 수단을 사용해 정책과 전략을 수립함
 - 두 번째, 정교화(Polish) 단계
 - 오픈 데이터가 정규적으로 업데이트되는 단계
 - 데이터의 질과 일관성이 감사와 피드백을 통해 확보되고 플랫폼은 대용량의 오픈데이터를 안정적으로 지원하게 됨

2) NAO Survey of Analysts, 2013

3) Jane Wiseman, Ash Center Harvard Kennedy School

- 세 번째, 분석(Analyze) 단계
 - 대중, 미디어, 학계, 정부가 쉽게 정보를 탐색하고 용이하게 연구 분석에 사용할 수 있도록 오픈데이터가 체계적으로 구성되어 있는 단계
 - 오픈데이터 포털은 분석과 시각화 도구를 제공함
 - 데이터 분석 담당 최고책임자가 배치되고 기관 간 분석 프로젝트를 실시하며 데이터 기술이 증진되어 교육기회가 증가되는 단계
- 네 번째, 최적화(Optimize) 단계
 - 데이터 분석가가 데이터를 바탕으로 한 의사결정이 이루어지도록 유도하는 단계
 - 데이터 분석을 통해 자원을 할당하고 중요 결정을 하며 문제 해결책을 찾음
 - 분석 기술자 및 데이터 과학자들이 중앙정부와 일선부처 모든 곳에 배치됨

■ 정부 디지털 서비스(GDS) - 정부의 변환전략

- 변환전략이란, 정부 내에서 소수의 사람들이 총괄적으로 탄탄한 플랫폼을 가지고 데이터를 잘 확보하여 여러 가지 작업을 수행하는 것을 말함. 변환전략의 구체적 내용은 아래와 같음
 - 정부의 효율적인 데이터 사용을 위해 장애물 제거
 - 의사결정을 향상시키기 위해 데이터 활용도 높이기
 - 데이터를 안전하고 적절하게 관리하고 사용하기
 - 데이터 명부 생성
 - 정부 데이터 공개
 - 정부 내부 및 외부 데이터 사용자들을 위한 데이터 검색도구 개선
 - 정부 데이터 저장소의 유지 및 관리 방법 변경
- 공무원조직이 내부적으로 새로운 디지털 변환을 이해하고 있는지 여부가 정부 변환전략의 핵심이라 할 수 있음. 정부의 인적구성원인 공무원들이 데이터 기술을 효율적으로 이용하여 보다 높은 성과를 도출하고 확보할 수 있어야 함
 - 데이터 서비스 설계를 통한 정책과 정책 전달체계의 연계와 공급업체 표준을 통해 개선된 데이터 결과물을 만들어야 함
 - 정부 디지털 서비스에 대한 숙련된 인적자원이 필요함
 - 비디지털전문가를 지원하고 다른 전문분야의 디지털 도구 및 기술이 도입되어야 함
- 변혁의 핵심적인 2가지 동력은 기술적 변화와 문화적 인적 변화임. 이러한 변화의 좋은 사례로 감사원을 꼽을 수 있음
 - 감사원은 소수로 구성된 팀이 데이터 기술을 제공하고, 이를 통해 새로운 인사이트를 제공

- 하여 생산성을 향상시키고 있음
 - 그리고 web scrapping 등의 새로운 기법 도입을 통해 데이터 분석력이 향상되었을 뿐만 아니라 빅데이터의 사용과 적용을 시각화하였음
 - 데이터의 시각화를 통해 국민 누구나 감사원 홈페이지를 통한 논스톱 정보 접근을 가능하게 하였음. 데이터 조회를 통해 정부회계를 총체적으로 볼 수 있으며, 클릭 한번으로 손쉽게 데이터를 검색할 수 있게 하였음
 - 감사원 사례를 통해 데이터를 만들어 내는 것뿐만 아니라 데이터를 가공하고 어떻게 제공하는가도 중요하다는 것을 알게 됨
- 데이터 제공의 각국의 사례를 살펴보면,
 - 뉴욕시의 경우, 오픈데이터를 통해 분석의 민주화를 달성하고 있음. 빅데이터를 통해 방대한 양의 데이터를 여러 가지 방식으로 분석하여 이를 실질적인 정보로 전환시켜, 정부의 투명성을 달성하고 국민을 정부 운영에 적절하게 참여시키고 있음
 - 부에노스아이레스의 경우, 정보의 연도별 정리를 통해 홈페이지에서 정보를 쉽게 찾을 수 있게 하였으며, 시민들의 피드백을 받을 수 있게 하였음
 - 정부의 데이터 제공 사례에서 중요하게 여겨야 할 점은 정보를 제공하는 것뿐만 아니라 정보이용의 목적을 명료화하여 데이터 이용 장치를 만들고 데이터 이용 기술을 향상시켜야 한다는 점임

◆ Session 2. Experiences of USA, UK and Korea

Presentation 3

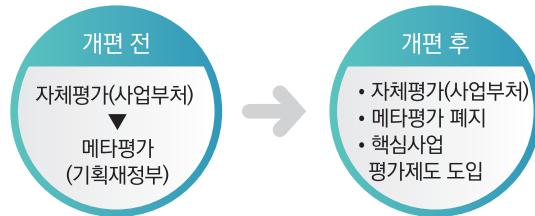
Reforming Budgetary Program Assessment of Korea
 - KOEUN LEE (Ministry of Economy and Finance, Korea)



■ 한국의 재정사업 자율평가제도 개편

- 기획재정부는 사업부처의 자율성과 책임성을 제고하기 위해 재정사업 자율평가제도의 개편을 추진
- 재정당국과 사업부처 간 협업을 통한 일자리·혁신성장 관련 등 주요사업의 성과관리에 대한 필요성이 제기됨에 따라 핵심사업 평가제도를 도입함

- 자율평가제도를 사업부처 자체평가 중심으로 운영하고, 부처의 자체평가 결과를 확인·점검하는 메타평가를 폐지하는 대신, 재정당국은 핵심사업의 성과관리에 역량을 집중할 계획임



출처: 제7차 KIPF 재정성과관리 국제포럼 내부자료

■ 자체평가(self Assessment)

- 각 부처가 기관 특성 및 업무 특성을 반영하여 평가지표, 배점, 측정방법 등을 완전히 자유롭게 선정함
- 정량평가와 정성평가가 병용되며 평가결과는 상대등급화를 통해 성과급 등에 활용함
- 각 부처별로 자체평가위원회 구성 및 운영 → 사업별 평가(상대평가) → 자체평가 결과 산출 → 미흡사업 지출구조조정안 마련(성과관리 개선대책 마련)
- 의도적으로 사업 수를 축소하여 평가결과를 왜곡하는 것을 방지하기 위하여 예산규모도 고려하여 평가함
- (t-1)년도 12월에 기획재정부는 평가지침을 각 부처(49개)에 제공 → t년도 1~4월 동안 각 부처에서 자체평가보고서를 준비하여 4월에 기획재정부에 자체평가보고서 제출 → 기획재정부는 기술적인 오류에 대해서만 수정하며, 예산실에 자체평가보고서를 제공하여 (t+1)년도 예산에 반영
- 기획재정부는 각 부처에 자체평가 가이드라인을 제공함
- 자체평가보고서는 자체평가위원회의 구성, 평가지표, 사업목록, 평가결과 및 후속계획을 포함하며, 평가결과에는 평가점수·평가등급 및 근거를, 후속계획에는 지출구조조정, 사업별 성과관리 개선조치(성과가 저조한 이유에 대한 상세한 이유, 성과개선을 위한 실질적인 조치 및 기간 등)을 포함함
- 자체평가 결과보고서는 온라인을 통해 대국민 공개

■ 핵심사업 평가(Core Program Evaluation)

- 올해(2018년도) 재정혁신 3대 기조(포용성, 생산성, 민주성)에 맞추어 핵심사업 평가를 도입함. 80개 핵심사업을 선별하여 집행과정과 결과를 중점적으로 관리함
- 핵심사업 평가는 예산삭감을 위한 재정당국의 감시·감독수단이 아니며, 사업성과를 함께 제고하자는 취지로 도입됨
- 새 정부 정책방향(성장·분배 선순환 등)이 평가되도록 3년(중기) 결과목표(outcome) 평가를 병행함
- 3년간 매 분기 지표관리, 현장조사 등을 통해 대상사업의 집행률·성과목표 및 당초 취지 달성을 뒷받침함
- 집행과정의 모니터링을 상대적으로 중시하며 평가결과를 합리적인 지출조정 및 제도개선을 위한 근거로 활용함
- 현장중심 평가를 위해 합동현장조사단(정책관계자, 민간전문가, 평가전문기관, 지자체, 사업부처, 기재부 등으로 구성)을 구성하여 분기별 현장방문을 실시함
- 현장방문 이전에 1차 심사 진행 → 현장에서 정책 회의, 이해자 면담을 통해 의견 취합
- 핵심사업 평가단은 분기별 집행과정을 재정관리점검회의에 보고함
- 각 부처는 평가결과에 따른 후속조치를 계획하고 이행상황을 보고함
- 향후 예산안 편성 과정에서 평가결과 반영

■ 제도 개선과 기대사항 (Institutional Improvement and Expectation)

- 평가의 결과 왜곡 등을 시정하기 위해 메타평가 대신 해당 부처 재량권을 강화
 - 평가의 왜곡을 줄여 신뢰도 확보를 목표로 함
- 해당 부처가 독립적으로 피드백을 준비하고 이행하며 정기적 점검을 통해 성과관리 효과성을 증진시킴
- 집중평가 대상 80개의 핵심사업을 선정하였으며 현장점검이 반영된 심층점검을 통해 심도 있는 모니터링을 거침
- 기간별로 3개의 성과지표(분기별, 연도별, 3년 주기별)를 개발하여 단기적, 중장기적 결과를 모두 반영할 수 있도록 하고 있음

◆ Session 3. Experiences of Canada, Netherlands and France

Presentation 1

Performance Budgeting in the Government of Canada

- Derek Armstrong (Executive Director, Canada)



(1) 성과정보에 근거한 성과주의 예산제도

- 캐나다 연방정부는 2016년 7월 1일에 새롭게 ‘결과에 대한 정책(Policy on Results)’을 추진
 - 새로운 정책은 정책과 프로그램 설계 및 전달체계에 있어 근거중심의 의사결정문화를 서서히 정착시키기 위해 노력 중이며, 현재는 동일한 정책에서 성과측정, 평가와 혁신을 연계하고 있음
 - 이 정책은 정부가 성과정보에 근거한 성과주의 예산제도(performance (-informed) budgeting)로 가기 위한 핵심요소임
 - 궁극적으로, 지출검토를 포함하여 성과정보를 기반으로 한 자원배분 결정이 가능해져 성과와 관련된 의미 있는 결과를 캐나다 국민에게 제공

- 결과에 대한 정책(Policy on Results)의 주요 구성요소는 명확하고 보완적이며 성과주의 예산제도를 위한 여러 단계를 설정하여 지속적으로 순환될 수 있도록 노력하고 있음
 - 성과측정(Performance Measurement)
 - 부처별 결과 프레임워크(Departmental Results Frameworks): DRFs는 부처가 무엇을 하는지(주요 책무), 달성하고자 하는 결과가 무엇인지(부처별 결과), 진행과정에 대해 어떻게 평가하는지(부처별 결과 지표)를 구분함
 - 프로그램 목록(Program Inventories): PIs는 부처별로 어떻게 주요 책무를 이행하는지를 보여줌
 - 성과정보 개요(Performance Information Profiles): PIPs는 성과정보의 관리에 중점을 두고 프로그램에 대해 측정가능하고 추적 가능한 주요 정보를 요구함
 - 평가(Evaluation)
 - 새로워진 평가(Renewed Evaluation): 수정된 평가요건과 실행은 책임에 대한 충분한 관리감독을 유지하는 동시에 평가계획에서 보다 폭넓은 유연성과 투명성을 제공하고 공공서비스 전달과 결과 측면에서 평가의 효과를 향상시킴

- 성과주의 예산제도를 위한 단계
 - 프로그램이 의도하는 결과가 무엇인지 확인
 - 프로그램 결과에 대한 성과달성 측정
 - 측정된 정보를 이용하여 자원 배분
 - 자원배분에 기초하여 성과 재측정
 - 자원 제약 내에서 공공서비스를 전달할 수 있는 옵션을 제공하기 위해 결과 달성 비용을 분석

(2) 성과와 향후 과제

- 캐나다는 전통적으로 성과측정과 평가기능이 분리되어 있었으나, 2018년 1월부터 성과측정, 평가, 지출검토를 재무위원회 사무국(Treasury Board Secretariat: TBS) 내의 결과 부서 (Results Division)로 통합됨
 - 이 부서는 행정과 프로그램 데이터를 결합하여 새로운 실험적인 총괄 평가기능을 수행
- 성과주의 예산제도를 위한 적극적인 노력을 통해 아래의 성과를 달성
 - 부처별 결과 프레임워크(DRFs), 프로그램 목록(PIs), 성과정보 개요(PIPs)를 통해 성과정보와 정부 우선순위를 정부 프로그램 체계에 연계시킴
 - 평가책임자를 지원하고 협업할 수 있도록 성과측정 책임자를 지정하는 등 성과 전문 정부 네트워크 구축
 - 중앙 성과평가팀 신설 등 중앙 주도의 평가 및 개별 부처와 다부처 수행사업에 대한 분석을 통해 자원분배 검토
 - DRFs, PIs, PIPs 양식을 만들어 정부보고서를 표준화하고 재정정보(financial information)를 성과에 연계
- 성과주의 예산제도의 기능이 올바르게 작동하기 위해서는 제반 환경 조성과 함께 아래의 요소들이 필요함
 - 재정 및 인적자원에 대한 정보를 성과와 연계
 - 정책 및 자원 계획에 있어서 성과 전문가들의 조기 참여 확대
 - 정보 수집과 전달 시스템의 발전
 - 중앙 성과평가팀의 구축 및 발전
 - 개별 부처 간 협업 확대

◆ Session 3. Experiences of Canada, Netherlands and France

Presentation 2

Government monitoring & evaluation systems in the era of inclusiveness and disruptive technology

- Véronique_Fouque (Secretary general – France Strategie)



(1) 프랑스 성과평가와 국가개혁 및 예산법과의 연계

- 타 국가와 마찬가지로 프랑스도 정권에 따라 평가제도 변화
 - 1959년 이후 「재정법률에 관한 법률명령」의 기초하에서 개혁을 모색
 - 1989년 로카르(Rocard) 총리의 지시에 따라 효율적 평가업무 추진을 위한 ‘범부처평가협 의체’와 ‘과학위원회’ 등이 설치되어 운영
 - 1996년 공공정책평가 의회 사무국이 설립되어 2001년까지 운영
- 2001년 재정조직법(LOLF: Loi organique relative aux lois de finances du 1er aout 2001) 제정
 - 국가재정의 효율적 운영과 이를 위한 성과주의 예산운용이라는 목적하에 재정조직법 제정
 - 2001년 법 제정 이후 5년의 준비기간을 거쳐 2006년 첫 예산이 편성되면서 본격 시행
- 재정조직법 제정 이후에도 지속적인 개혁 추진 노력
 - 재정조직법이 본격적으로 실시된 이후에도 국가 개혁과 연계하여 성과관리 및 재정분야의 지속적인 개혁 추진
 - 사르코지 대통령 취임 이후 캐나다를 벤치마킹한 GRPP를 실시하여 공공정책 분야의 개혁을 추진하였으나 기대한 효과를 거두지 못함
 - 마크롱 대통령 취임 이후 새로운 개혁을 모색하고 있으며 계획에 따르면 2019년 국회 소속의 평가 전문기관 발족이 예상됨

(2) 프랑스의 정책평가: 정치적, 재정적으로 정책평가를 중요시하는 환경 조성

■ 정치적 환경

- 대통령과 의회 모두 평가를 통한 개혁 추진
 - 마크롱 대통령은 경제산업부 장관 시절 'France Strategie'를 통해 고용창출세액공제(CICE) 등 주요 개혁 안건에 대한 평가 실시
 - 대통령 선거 기간 동안 의회를 통한 개혁의 평가 실시, 총리에 의한 각 부처 장관들의 연례적 평가 등을 공약으로 제시
 - 민간 출신 확대, 낮아진 연령을 특징으로 하는 새로운 의회는 성과와 결과를 중시하며 국회의장 등 다수의 의회 인사들은 공공지출에 대한 평가가 개혁을 가능케 한다고 주장
 - 정책평가 기능 강화를 위해 의회 내에 평가 관련 기관과 조직을 확대

■ 재정적 환경

- 평가를 통한 지출 효율화가 필요한 상황
 - GDP 대비 정부지출은 56.4%로 유럽에서 가장 높은 수준인 반면, 정부부채는 GDP의 3% 이하로 유지하고자 노력 중

(3) 주요 정책에 대한 성과관리 및 평가

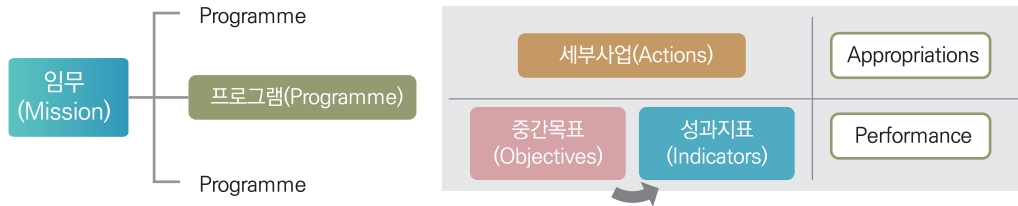
■ 교육과 고용, 주거 등 주요 정책에 있어 낮은 성과 발생

- 국민의 기대와 신뢰를 회복하기 위해 자원의 적절한 분배와 효과성 있는 정책 필요
 - 교육 640억유로, 주거보조 170억유로, 고용장려 70억유로 등 막대한 예산이 활용되고 있으나 국민의 기대에 미치지 못하는 성과를 나타내고 있음

■ 성과지표와 예산편성 간 괴리

- 예산 구조상의 기술적 부분과 정책의 근본적 문제로 인한 낮은 성과
 - 기술적으로 재정조직법에 의한 예산 구조가 성과부문과 예산부문 간 연계가 이루어지지 않도록 구성

재정조직법(LOLF)상 예산 구조



출처: 제7차 KIPF 재정성과관리 국제포럼 내부자료

- 구조적·기술적 문제 외에도 정책을 실시함에 있어 자원의 부족 및 부적절한 분배, 관리소홀 등 근본적 원인에 대한 분석 필요

■ 사회경제적 분야의 주요 정책에 대한 평가 실시

- 교육 투자와 경제발전의 영향 관계, 근로 유인의 경제적 효과 등 다양한 사회정책에 관한 평가를 시행 중
- 주요 정책에 대한 평가를 위해서는 먼저 바람직한 ‘평가문화’를 조성하는 것이 필요함
 - 행정부, 내각, 다양한 분야의 전문가들로 구성된 정책결정자들이 여러 정보들을 바탕으로 올바른 정책평가를 할 수 있는 연결고리가 필요

(4) 결론

- 정책결정에서 가장 중요한 것은 신뢰할 수 있는 정부를 만들기 위한 정치적 문화를 조성하는 것이며 정책평가는 그 개혁의 출발점
 - 성과정보와 정책평가가 예산결정에 바람직한 영향을 주기 위해서는 여러 분야의 정책결정자들의 협력과 충분한 학습 및 토론을 통한 민주적인 의사결정 과정이 필요함

◆ Session 3. Experiences of Canada, Netherlands and France

Presentation 3

Evaluating Performance of social policies in the Netherlands

- Maarten de JONG (Netherlands Court of Audit)



- 네덜란드는 금융위기 이후 지난 10년 이래 최초로 유럽경제통화연맹(EMU)의 균형예산(budget balance) 및 국가채무(government debt) 기준을 충족
 - 이러한 재정적 환경의 변화에 따라 약 5% 수준의 구조적 추가재정지출 시행
 - 대부분 교육과 국방 관련 지출비중이 높았으며 사회정책프로그램 또한 크게 확대됨

- 사회정책 프로그램 중 사회포용대책으로서 30억유로 추가 투입
 - 육아지원(Childcare support) 지출은 기존과 동일한 정책에 2억 5천만유로 추가지출됨
 - 여성의 노동참여 증가를 목표로 하고 있으며, 지출검토(Spending review) 결과 제한적 효과만 있는 것으로 나타남
 - 미취업자에 대한 대면지원(Face-to-face help unemployed) 정책은 7천만유로 추가지출됨
 - 과거부터 관련정책에 대해 상당규모의 정부지원이 있었으나 지출 대비 효과성이 낮다는 분석
 - 노동시장에 성공적으로 진입한 사람이 매우 적고 실업수당 제공의 효과성이 상대적으로 높아 예산 대폭 삭감됨
 - 정신지체자를 위한 일자리 제공(Jobs for mentally low skilled) 정책은 4억 8천만유로 추가지출됨
 - 2015년 보조금 지원이 폐지되었고 민간섹터와 정부가 이들을 위한 일자리를 창출하도록 참여법(participation law)이 제정됨
 - 그러나 재정 이후 취업확률 및 취업 유지기간 모두 감소한 것으로 나타나 관련 정책에 대한 수정 필요
 - 추가지출을 위한 새로운 절차의 결론으로서 다시 성과논쟁을 접화시킨 측면이 있으며 성과모니터링 및 평가의 공개에 대한 이견이 존재함

- 시민사회가 예산 관련 시각화 오픈데이터 웹사이트를 다양한 방면으로 활용하는 것으로 나타남
 - NHS(National Health Service)와 유사한 건강보험의 인센티브 효율성 분석을 위한 데이터 활용

- 예산삭감으로 인해 청소년, 노년층, 장애인 지원 주체가 중앙정부에서 지자체로 전환됨에 따라 업무 분권화 중복을 모니터링하기 위한 데이터 활용
- 사회적 고독 문제 해결을 위한 포괄정책의 문제점 분석을 위한 데이터 활용

■ 결론적으로 비용효과 분석과 같은 경제적인 관점에만 치우치지 않아야 하며, 중앙정부기관의 데이터 활용도를 증대시켜야 함

◆ Session 4. Challenges and Directions

Presentation 1

Evaluation Frontiers And Challenges

- Ivor BEAZLEY (OECD)



■ 성과관리제도의 요소

- 평가는 성과관리제도 안에서 중요한 역할을 하고 있으며, 성과관리제도는 몇 가지 요소로 이루어져 있음
 - 지출검토: 새로운 우선순위를 위한 여력을 만들어내고 과거 지출내역에 대해 심사 및 검토
 - 성과주의 예산: 정부의 전략과 투명성 등을 정립
 - 인적자원: 성과예산 문화를 만들고 평가에 대한 새로운 역량을 이끌어내는 데 있어 중요한 요소
 - 감독과 시민의 참여: 의회의 심사, 시민과 시민사회와의 소통, 성과감사 등

■ 평가에 대한 과제

- OECD 관점에서 바라본 평가에 대한 과제
 - 메커니즘의 부재: 평가의 결과를 예산프로세스에 반영하는 공식적인 메커니즘이 부재함
 - 정치적, 관료적 관심이 부족함
 - 시기의 불일치: 결과에 대한 정보를 도출했을 때 시간이 흘러 사업에 대한 유효성이 떨어지는 경우가 발생함
 - 사용 가능한 데이터의 성능 및 질 저하
 - 양질의 평가를 진행하기 위한 인적자원이 부족함

- 사전·사후평가가 일선부처에 어떻게 적용되고 있는지를 살펴보면, 최고 감사기구는 큰 역할을 하고 있지만 기재부는 역할을 하지 못함
 - 이로 인해 예산결정에 피드백이 잘 되고 있지 않으며 정부평가서비스에서도 충분히 활용되지 않고 있음

■ OECD 관점에서 좋은 관행을 가지고 있는 국가 사례

1) 뉴질랜드 - 사회적 투자

- 최근 뉴질랜드의 데이터 사용, 근거기반 정책결정의 효과적인 접근법에 대한 연구를 진행함
 - 뉴질랜드에서 사회적투자에 대한 접근법은 재정적인 압박(금융위기 이후), 인구변화, 특정 커뮤니티에 있는 사회적인 이슈로 인해 시작함
- 사회적투자 접근법은 데이터를 적극적으로 활용하여 스마트하게 재정압박을 관리하면서 동시에 더 나은 결과를 제공함
 - 미시적인 데이터를 사용하여 사람의 관점에서 필요한 것이 무엇인지 파악하고 장기적인 관점에서 재정을 절약함
 - 성과데이터를 사용하여 사업을 추가·조정·정리하는 결과로 사용함
 - 이러한 정보를 온라인으로 시민들과 연구진들에게 공개하는 특징이 있음
 - 이것의 핵심은 큰 데이터베이스인데 Social Investment Agency*가 데이터를 관리하고 평가와 연구에 많은 부분을 담당함

* 여러 다양한 소스로부터 정보를 풀링하여 관리하며 data-exchange를 개발하여 소셜데이터가 교환되는 방법을 새롭게 바꾸고 있음

〈 Data-Exchange 〉

- 서비스 제공자와 기관 사이에 실시간으로 피드백을 생성함
- 이 인프라는 시스템 전체적인 성과, 정책설정, 서비스 제공에 대한 이해를 제공함
- 안전하고 보안이 제공되는 클라우드기반으로 정보를 교환하고, 사회부문 기관들이 쉽게 서로 연결할 수 있도록 하고 있으며 서비스 제공의 품질을 높이는 데 도움이 되고 있음
- 프라이버시, 데이터관리, 데이터표준에 대한 표준화된 접근법을 촉진하고 있음

- 이것이 성공할 수 있었던 이유는 사회문제를 더 풍부하게 설명할 수 있는 데이터를 활용하였고, 여러 이해관계자들을 참여시켜 실험을 하고자 하는 의지를 반영하였음

2) 칠레 - 사전·사후 평가

- 칠레에 대한 케이스는 현재 재무부와 함께 검토하고 있는 단계이며, 칠레에서 평가는 전체적인 성과관리에 핵심이 되고 있음
- 칠레에서는 의회가 중요한 input을 제공하고 있음
 - 평가프로세스에서 공동으로 어떤 것을 평가해야 하는지 기재부와 같이 협업하고 법적인 근거를 제공하며 평가의 결과를 예산결정에 반영하고 있음
 - 즉, 법으로 이것이 보장되고 있고 독립성이 제공되고 있음
- 칠레에서는 사전평가를 크게 강조하고 있음
 - 새로운 지출제한, 특히 자본과 사회적인 투자부분에 있어 새로운 지출사업이 있을 경우, 논리모델에 따른 분석을 실시해야 함
 - 성과지표가 무엇인지, 관계부처가 이러한 제안들을 검토하고, 질을 개선하기 위해 노력하고 있음
 - 이러한 사업들이 정책적인 관점에서 볼 때 일관성이 있고 비용평가가 이루어지고 실제적으로 평가가 가능하도록 만들고 있으며 평가에도 많은 투자를 하고 있음
 - 사후평가도 진행되고 있으나, 결과에 만족하고 있지 않으며 상대적으로 적은 정부예산이 투입되고 있음

■ 앞으로의 과제와 방향

- 평가의 연속성(사전·사후평가, 사업의 영향평가, 연내 평가 등)이 중요함
- 증거에 기반한 정책결정을 위한 데이터통합과 분석역량에 대한 투자가 중요함
- 시민중심 접근법을 통해 성과지표를 만들고 시민들을 위한 결과를 중심으로 무엇을 달성하고자 하는지 지표를 설정하면 관련성도 높아지므로, 이러한 과정에서 시민의 피드백 메커니즘도 포함되어야 함(소셜미디어 활용 가능)
- 분석의 단위에 대한 다른 접근(사업 또는 프로그램이 아니라 더 광범위한 정책분야 등)이 필요함
- 법적인 근거를 강화하고 입법부를 선별단계에서 관여시키고 독립성과 효과적인 품질관리·보증을 바탕으로 한 평가를 위해 개선된 거버넌스가 필요함

Session 4. Challenges and Directions

Presentation 2

M&E and the 2030 Agenda for Sustainable Development: Challenges and Directions

- Chris MIHM (Managing Director, U.S. Government)



■ 지속가능한 발전을 위한 2030 의제

- UN에서는 MDGs에 이어 2015년 각 회원국들과 지속가능한 발전을 위한 17대 목표 (SDGs)⁴⁾, 169개의 이행과제를 2030 의제로 합의
- 2030 의제의 특징
 - 각각의 목표가 통합적이고 불가분의 성격을 지님
 - 전 세계적으로 동일하게 적용될 수 있는 보편적인 내용을 포함
 - 효율적인 정부와 이행방안에 중점을 두고 있음
 - 소외되는 계층이 없도록 고려함
 - 각 나라별로 각각의 목표 달성 등 관련 사항에 대하여 보고하고, 지속적으로 이행과정 및 후속조치에 대해 검토(M&E)하도록 규정함

* 각국은 체계적인 후속조치와 검토에 자발적으로 참여하고, 이를 향후 15년간 이행하기로 합의하였으며 (운영지침 72번), 이는 국가, 지역, 전 세계를 아우르는 방식으로 운영하며 시민에 대한 책임성 증진 및 SDGs 달성을 위한 국제협력 지원, 상호학습 등의 교류 촉진 등을 포함하도록 규정함(운영지침 73번)

■ SDGs의 이행과정 점검 시스템

- 이행점검 보고서를 UN의 고위급 정책포럼(High Level Political Forum)을 통해 자발적으로 제출(자발적 검토(VNR))
 - 2016~2018년에 걸쳐 약 100여개의 회원국에서 자발적 검토에 참여하였음
 - 한국의 경우 2016년에 자발적 검토를 진행함

4) 17대 목표는 다음과 같음

1. 빈곤 종식 2. 기아 종식 3. 모든 연령층의 모든 사람을 위한 건강한 삶 보장 및 복지증진 4. 포용적이고 공평한 양질의 교육 보장 및 평생학습 기회 증진 5. 양성평등 달성 및 여성과 소녀의 권익 신장 6. 물과 위생에 대한 지속가능한 권리 보장 7. 저렴하고 신뢰성 있으며 지속가능하고 현대적인 에너지에 대한 접근권 보장 8. 양질의 일자리와 고용의 증진 9. 산업화 증진 및 혁신의 촉진, 사회기반시설의 구축 10. 국가 간 및 국가 내 불평등 완화 11. 지속가능한 도시와 커뮤니티 12. 지속가능한 소비의 보장 13. 환경보전 14. 지속가능개발을 위한 해양자원 보존 및 지속가능한 사용 15. 육지 생태계의 보호 16. 평화와 정의 17. 목표의 이행을 위한 글로벌 파트너십 강화

- 각 국가별 또는 국제적인 통계시스템뿐 아니라, 민관 협력적 파트너십 등을 통해 목표 달성 여부 검토를 위한 광범위한 데이터를 수집·활용함
 - 예: Data Hubs
- 시민사회의 검토 참여
 - 예: 한국에서는 ‘the Korea Civil Society Network on SDGs (2017.4)’을 통해 시민참여의 관점에서 각 목표별 달성률을 평가함
- 관련 내용을 각국 감사원 등에서 감사하여 검토의 신뢰성을 보장하고 있음
 - 캐나다 감사원의 경우 감사원 내에 의회에서 별도로 임명한 SDGs 이행점검 관련 조직을 두고 있음

■ 성공적인 SDGs 이행을 위한 핵심역량

- 하나의 단일 이행과제에 초점을 맞추기보다는 좀 더 광범위한 결과 위주의 목표에 초점을 맞추어 의사결정, 자원배분, 정책의 일관성 등을 유지
- 수직적/수평적 통합 및 시민사회의 참여 등을 통한 협업 메커니즘 및 네트워크 관리의 실현
- ICT 등 첨단기술을 활용을 통한 이행과정 간소화
- 진행과정의 모니터링 및 의사결정 과정에서 적절한 정보의 활용
- 조직적이고 체계적인 리스크 관리
- 전략적 리더십, M&E 역량, 데이터 분석 및 활용 능력 향상 등 새롭고 다양한 방식으로의 정부 역량 구축
- 시민참여, 열린 정부 및 정부의 투명성 제고를 위한 전략 수립

■ 세계최고감사기구(INTOSAI)와 2030 의제

- 2030 의제는 2017-22 INTOSAI 전략계획의 핵심적인 항목임
- 또한 2016년 12월에 개최된 아부다비 세계감사원장회의의 2가지 의제 중 하나로 A2030이 논의됨
- 최고감사기구(SAI)와 세계최고감사기구에서는 A2030의 국가적 준비사항 및 이행에 대한 평가를 수행함

■ 최고감사기구(SAI)의 역할

- UN총회에서는 결의안 A/66/209 및 A/69/228을 통해 A2030의 효과적인 이행 및 후속조치, 검토를 보장하기 위해 최고감사기구(SAI)의 핵심적인 역할에 대해 규정함

- INTOSAI의 전략계획에서는 다음의 4가지 역할을 강조함
 - SDG 16, 목표에서 요구하는 효과적이고 책임 있으며 포괄적인 기관을 만들기 위한 국가적 노력을 지원함
 - 각국의 지속 가능한 발전 목표를 달성하기 위한 이행상황을 평가하는 국가 시스템을 감사
 - SDG 이행과 관련된 주요 정부 프로그램에 대한 성과감사 수행(경제성, 효율성 및 효과성 기준)
 - 감사 및 보고 등 내부운영과 관련한 투명성과 책임성 제고 모델 구축

- A2030 이행을 위한 국가적 대비 감사를 위한 IDI⁵⁾/KSC⁶⁾ 프로그램
 - 감사목표1: 정부는 SDGs를 국가 전략에 어느 정도 적용하였는가?
 - 감사목표2: 정부는 SDGs 이행을 위한 자원과 능력(실행수단)을 확인하고 확보하도록 노력하였는가?
 - 감사목표3: 정부는 SDGs 이행 과정을 모니터링하고 평가할 수 있는 방안을 마련하였는가?

5) INTOSAI DEVELOPMENT INSTITUTE

6) INTOSAI Knowledge Sharing and Knowledge Services Committee

2018 OECD-SBO Meeting

14th Annual Meeting of the OECD Senior Budget Office Performance and Results Network

- 장소: OECD 본부(2 Rue André Pascal, 75016 Paris, France)
- 일자 및 시간: 18. 11. 26.(월) ~ 18. 11. 27.(화)

■ 회의 주요 사항

- 이번 OECD SBO Meeting에서는 지출검토제도(Spending Review)와 관련하여 각 국가의 성과주의 예산제도의 특징적인 개혁 사례를 공유하고, 재정관리에 성과정보를 활용하는 방안을 논의함

■ 주요국 현황

- OECD 주요국의 지출검토제도 현황 및 개혁진행상황은 다음과 같음



1 영국

■ 2015년, 2017년 영국 총선, 브렉시트와 관련하여 정치적으로 혼란스러운 과정을 거쳤으며 이에 2015년부터 추진된 단일부처계획의 실행에 있어서도 어려움이 존재하였음

- 전략적 지출검토 제도(Strategic Review)
 - 추적 가능한 성과정보를 gov.uk 웹상에 공개함으로써 투명성을 증진하고 있으며, 정보공개 기준(Open Data Standard)을 바탕으로 대부분의 최신정보들이 다운로드 가능할 수 있도록 구축
- 단일부처계획(Single Departmental Plans)
 - 2015년 처음으로 시행된 영국의 단일부처계획은 1부처 1계획을 기본으로 전략목표를 추진하는 방식
 - 단일부처계획 출범 당시 영국 수상실 추진단(Prime Minister's Implementation Unit)에서 밝힌 단일부처계획의 4가지 주요 사항은 다음과 같음
 - 개별 부처는 정부의 우선순위를 반영하여 반드시 수행되어야 할 주요 사업을 지정하고, 이에 대하여 효율성과 생산성을 향상시킬 수 있는 기초를 명시
 - 위에서 명시된 주요 사업 및 우선순위에는 소요될 예산을 명확히 하여 이를 Spending Review 최종보고서에 포함
 - 정확한 지표를 설정하여, 이를 통해 예산결정과정에서 정확한 정보를 제공하고 잠재적 리스크 요인을 확인
 - 중앙 관리조직은 재정관리정보를 체계화 및 합리화함으로써 부처들의 업무 부담을 덜어 주려는 노력을 병행
 - 단일부처계획의 구체적인 추진을 위하여 신규 직원이 조직의 전략목표를 제대로 이해할 수 있도록 워크숍을 열고 부서관리자에게 개인목표와 조직목표상 상보적으로 운영될 수 있는 지침을 제공

2 캐나다

■ 캐나다는 2017년 기업혁신사업에 대한 수평검토(Horizontal Review of Business Innovation Programs)를 성공적으로 수행하였음

■ 더불어 2018년 중앙정부 차원에서 성과정보에 대한 관리와 영향평가(Impact Assessment)를 진행하며, 이를 추진할 기관을 설립하였음

● 수평검토(Horizontal Review)

- 도입 목적

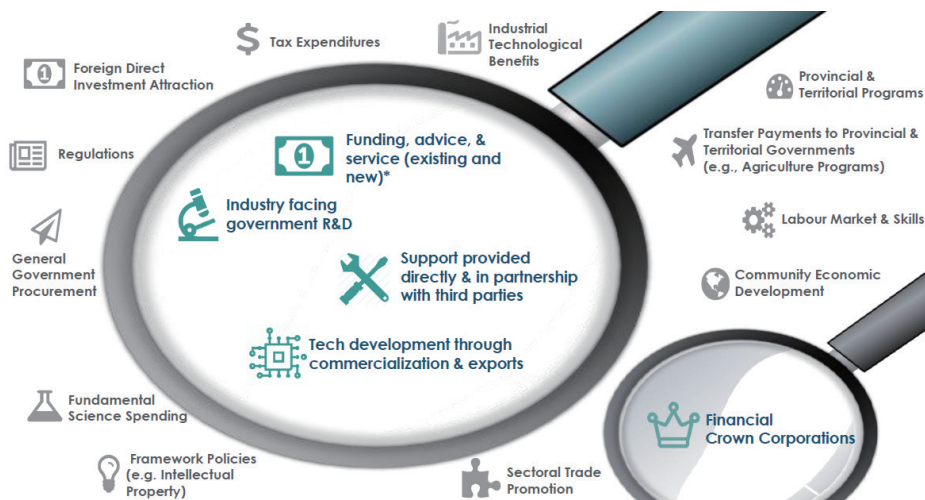
- 캐나다 정부는 연방 차원에서 진행되고 있는 혁신사업들이 산재되어 있어 효율적인 혁신 추진에 어려움을 겪고 있었음
- 이에 범부처 차원에서 혁신 및 청정기술(innovation and clean technology) 사업에 대한 조사를 통해 개혁의 효과성을 증진할 수 있도록 수평검토를 통하여 사업을 단순화, 자원에 대한 조정을 기대함

- 기업혁신사업 검토는 총 네 단계로 이루어짐

- Align: 포괄적인 혁신 어젠다와 녹색성장, 기후변화에 대한 프레임워크를 고려하여 각 사업별 조정작업을 진행
- Simplify: 정부 사업의 목표와 기업들의 요구사항이 병행적으로 충족될 수 있도록 지속적인 상호작용을 통한 정리, 중복사업에 대한 검토 작업을 진행
- Enhance: 강력한 정책 운영을 통하여 사업이 더 나은 성과를 거둘 수 있도록 함
- Clean Tech: 해당 사업이 기업의 니즈를 충족함으로써 국가 경제적인 측면과 청정기술 혁신을 통한 환경개선 역할을 동시에 달성할 수 있도록 함

- 2017-2018년 추진된 기업혁신평가에서는 [그림 1]과 같이 기업혁신을 지원하는 정부의 세 부사업까지 파악한 기업혁신 평가 맵핑을 진행하였음

[그림 1] 캐나다 기업혁신 평가의 범위



– 검토 결과

- 검토는 기업중심검토(Business-centric lens), 성장잠재기업 중심(Focus on growing high-potential firms), 결과에 대한 책임성(Accountability for results)의 세 가지 원칙으로 진행되었음
- 검토 결과 약 92개 사업을 2/3 수준까지 감축하였고, 다음 네 개의 주축이 되는 사업을 통해 전체 사업을 관리하도록 함

소관부처	사업명	내용
국가연구위원회 (National Research Council)	산업연구보조사업 (Industrial Research Assistance Program)	중소기업의 연구개발 활동을 지원하기 위한 자금 조달 및 자문 역할을 담당
혁신, 과학 경제개발 (Innovation, Science, and Economic Development)	전략혁신기금 (Strategic Innovation Fund)	전략적 혁신 도입을 위한 대규모 자금 조달
캐나다 외교통상부 (Global Affairs Canada)	무역위원회 (Trade Commissioner Service)	혁신기업의 수출능력을 지원하기 위한 자금 조달 및 자문 역할을 담당
지역개발기관 (Regional Development Agencies)		지역경제 활성화와 기술정책 지원

– 수평검토의 당면과제

- 성과평가에 대한 표준화된 평가기준을 마련할 필요가 있음
⇒ 사업 간 비교를 통한 벤치마킹이 가능해짐
- 정책연구를 위한 수평적 접근방식, 조정방법을 개발할 필요가 있음
- 사업별 자원배분에 대한 정보가 더 나은 방식으로 제공되어야 함
⇒ 사업정보에 대한 통계분석은 사업성과에 대한 측정을 보다 강화할 수 있음

● 중앙 성과 및 영향 평가단(Central Performance and Impact Assessment Unit; CPIAU)

– 도입 목적

- 캐나다 통계청에서 제공하는 데이터를 기반으로 혁신성과평가에 대한 관리 차원에서 2018년 Treasury Board 내부에 CPIAU를 설립하였으며, 지속적인 추진을 위해 매년 200만캐나다달러의 예산을 지원함

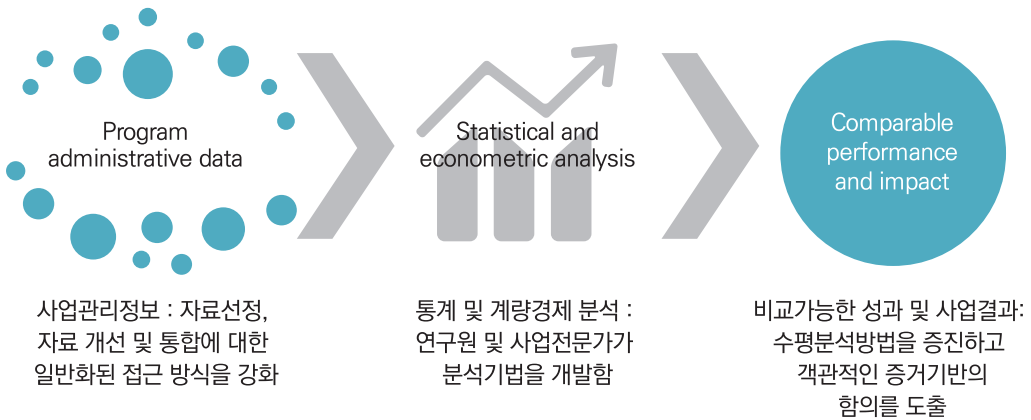
– 특징

- 통계청과 파트너십을 맺고 통계 관련 자료를 공유하며, 이를 기반으로 하여 사업성과에 대한 일관되고, 비교가능한 분석을 담당
- 통계청에서는 기업혁신사업과 관련하여 특허, 법인세, 산업설문조사, 수출 및 수입 등록,

인건비 등의 각종 재무자료를 바탕으로 사업에 대한 기업 수준의 분석이 가능하도록 하고 있음

- 특히 계량경제학적 정보를 통해 영향평가를 수행하고 있으며, 이때 데이터를 기반으로 한 자연실험조건을 활용하여 정책 효과성을 평가

[그림 2] CPIAU의 기능과 역할



출처: 2018 OECD-SBO 캐나다 발표자료 참고

- 달성 효과

- 증거기반 정책, 사업평가가 가능해짐
 - 수혜자의 요구사항을 보다 정확히 파악할 수 있게 되고, 미션 중심의 정보가 사업개선 아이디어를 제공함으로써 사업이 보다 효과적으로 수행될 수 있도록 함
 - 좋은 성과를 내는 사업에 자원을 할당하고, 새로운 사업을 추진하는 데에 자원을 보다 효과적으로 배분함
- ⇒ 결과적으로 캐나다 정부는 CPIAU 도입을 통해 자료중심 정책이 가능해짐
 ⇒ 부수적인 효과로서 범부처 성과관리가 증진되고, 정부 개방성·투명성도 증가하였으며 시민의 정책수요에 대한 대응성이 높아짐

3 네덜란드

■ 네덜란드는 37년간 수행해 온 Spending Review로부터 얻은 교훈들을 주제로 다루었음

- Spending Reviews 성공 사례
 - 정치적 특징
 - 네덜란드는 2017년 3월 총선거를 통해 다수당이 없는 13개 정당이 구성되었음
 - 176일간 연정합의가 이루어졌으며, 합의과정에서는 지출계획에 대한 세부 사항과 재정적자 수준에 대한 각 정당의 동의가 수반되었음
 - Spending Review의 특징 및 과정
 - Spending Review는 네덜란드의 사전평가 사후평가, 감축 및 개혁옵션이라는 3단계 평가시스템 중 마지막 단계에 해당함
 - 네덜란드 재무부가 전반적인 검토과정을 조정하며, 주제선정은 중앙부처와 사업부처의 협의를 통해 이루어짐
 - 이와 같은 협의 자체는 예산협상 과정의 한 부분으로 다루어지며, 구성된 내각이 예산안에 대한 최종 결정권을 가짐
 - 성공요인
 - 정치적 의사결정 기일과 무관하게, 현안이 되고 있는 긴급한 사회문제를 다룸
 - 기준을 제정하는 것을 기본으로 하지만 항상 개별 사안에 대한 기준, 재정공간의 여유를 마련해둠
 - 별도의 독립된 의장을 중심으로 구성된 범부처 작업반(Interdepartmental Working Groups)에서 범부처 이슈들에 대한 해결책을 찾기 위한 Joint fact finding을 추진
 - 이와 같은 범부처 작업반은 고위급 관료에서부터 외부 전문가로 구성됨
 - 분석은 다양한 관점에서 이루어지는 것이 권장되며, 해당 이슈에 대한 분석의 근거는 정책사례를 통한 다양한 근거자료와 경험을 바탕으로 이루어짐
 - 정책옵션에 대한 선택은 해당 옵션이 선택되었을 경우 수혜자에게, 그리고 경제적으로 어떠한 영향이 미치는지에 대하여 명확하게 제시됨

시기	내용
1월(T년)	주제선정
4월(T년)	예산협의
9월(T년)	예산안 마련, Spending Review시작
3월(T+1년)	Spending Review 마감, Spending Review 보고서가 T+1년도 예산과정에서 고려됨

- Value for Money(VfM)를 위한 네덜란드의 노력
 - VfM을 위하여 네덜란드는 다음의 두 가지 방향의 노력을 기울이고 있음
 - 첫째, 재정지출의 효과, 영향력을 증진하기 위하여 사업의 본래목표에 집중하는 노력을 하고 있으며, 이를 위하여 재무부와 사업부처는 특정 주제에 대한 사업개선 영감과 학습 효과 증진을 위하여 협업체계를 강화함. 또한 정보와 자료에 기반한 평가, SWOT분석, 사례학습을 통한 평가개선을 강구하고 있음
 - 둘째, 전반적인 평가체계를 수정하고 재조직하려는 움직임이 있으며, 크게 사전평가 중도 평가, 사후평가로 조정할 계획임

(작성자: 전예원 연구원)



Ⅲ. 재정성과관리 연구 동향


CONTENTS

1. 국내 동향
2. 해외 동향

Ⅲ. 재정성과관리 연구 동향

국내 동향

예비타당성조사제도의 타당성에 대한 연구: 예비타당성조사의 지침을 둘러싼 쟁점

- 김태윤 · 조예진, 행정논총, 제56권, 제2호, 2018 -

1. 연구목적

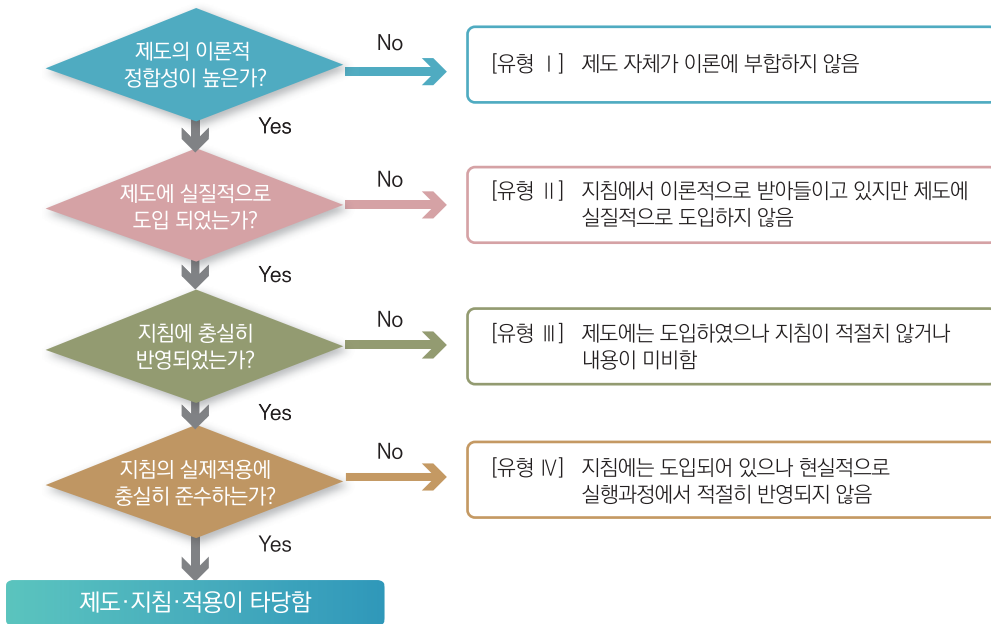
- 제도의 구체적인 분석방법을 규정한 「예비타당성조사 수행을 위한 일반지침 연구」(이하 「일반지침」)을 대상으로 제도의 변경사항들을 중심으로 이론적, 제도적, 운용상의 이슈들을 분석하여 제도의 타당성을 검토하고 개선방향을 모색
 - 기존 연구 가운데는 세부 사업별 표준지침이 아닌 「일반지침」을 분석 대상으로 하는 문헌이 많지 않음

2. 연구설계

- 연구는 예비타당성조사제도의 타당성을 검토하기 위해 1999년에 처음 도입된 이후 5차례에 걸쳐 제·개정된 예비타당성조사 「일반지침」의 변천을 분석하고자 하였음
 - 이를 위해 이론적 정합성, 제도의 실질적 도입 여부, 지침 내용의 적절성, 지침 적용의 적절성을 분석틀에 적용
 - 「일반지침」의 변경사항을 파악하고 지침상 복수의 변화가 있었던 항목에서 주요 이슈를 추출하였음
 - 다음으로 분석틀에 따라 이슈를 분류하였고, 각 이슈별로 이론적 쟁점을 추출하여 토론한 후, 제도의 구체적 변경 사항을 세밀하게 파악한 다음 그에 대한 해석을 통해 해당 제도에

- 서 초래되는 문제점 및 함의를 전반적으로 분석함
- 이렇게 파악한 주요한 문제점 및 함의를 분석틀에 의거하여 결론을 도출함으로써, 예비타당성조사제도의 개선과 관련된 정책적 함의를 제시하였음

[그림 1] 연구의 분석틀



3. 연구결과 및 개선방안

- 연구분석틀에 따른 분류기준, 일반적 개선방향, 지침 사례 적용, 개선방안의 순으로 연구를 전개한 결과 아래의 표와 같은 연구결과를 얻음

〈표 1〉 연구의 주요결과: 유형별 지침 및 적용 사례와 개선방안

유형	이슈(문제가 드러난 지침이나 적용 사례)	개선방안
I. 제도 자체가 이론에 부합하지 않는 경우	용지보상비 산정기준	재무성 분석의 항목으로 전환
	사회적 할인율의 사업부문별 차등적용	개별 사업의 특성에 따라 필요한 경우 차등적 할인율 적용
II. 지침에서 이론적으로 받아들이고 있지만 제도에 실질적으로 도입하지 않은 경우	비용편익분석의 소득분배 고려	지역낙후도평가와 별개로 소득분배를 추가 반영
	공적자본의 한계비용(MCF) 반영	공적자본의 한계비용 수치를 산정하고 경제성 분석에 반영
	부문별 지역균형발전 분석 가중치 변화	비투자 재정, R&D, 정보화 부문 사업의 지역균형발전 가중치를 반영
III. 제도에는 도입하였으나 지침이 적절치 않거나 내용이 미비한 경우	비용편익분석의 잠재가격	잠재가격을 적용할 필요가 있는 사례 제시
	지역낙후도지수	지수의 대표성과 지표 간 가중치의 정확성을 고려한 지수 개선
	사업추진상의 위험 요인	환경문제로 인한 지역민원 발생가능성의 중분류 항목 변경
	사업특수 평가항목	항목 분류가 중복되거나 내용상 적절하지 않은 항목을 수정·보완
	환경성 평가	향후 환경문제 발생 가능성이 있는 사업의 판단기준 제시
	민감도 분석	민감도 분석의 적용에 대한 구체적인 가이드라인 제시
IV. 지침에는 도입되어 있으나 현실적으로 실행 과정에서 적절히 반영되지 않는 경우	철도차량의 잔존가치 계상	경제성 분석과정에서 실질적인 적용 및 감독
	정책의 일관성 및 추진의지	측정방법의 구체적 제시 또는 평가항목 변경

(작성자: 박선영 전문연구원)

시민 집중형 정책평가(Citizen-focused Policy Evaluation): 시민의 다각적 역할에 대한 소고

- 이석환(국민대), 정책분석평가학회보, 제28권, 제2호, 2018 -

1. 연구목적

- '시민집중형 정책평가'의 개념을 소개하고, 이러한 평가방법론이 어떻게 현실에서 실행될 수 있으며 궁극적으로 지속가능한 사회를 만드는 데 어떠한 영향을 미칠 수 있는지에 대하여 심층적으로 고찰하는 것을 목적으로 하고 있음
 - 개별 정책단위 중심의 평가에서 시민들이 체감하는 평가가 되기 위해서는 해당 정책을 포함해 일련의 정책들이 지향하는 상위의 정책목표 영역에 대한 평가가 이루어져야 함

2. 연구내용

- 시민집중형 정책평가(Citizen-focused Policy Evaluation)는 시민이 중심이 되는 '사람중심의 정책평가'이며 이를 통하여 정책을 집행하는 기관들 간의 협업이 이루어지고 정책목표를 중심으로 한 조직 정렬이 이루어지는 평가를 의미함
 - 개별 정책을 놓고 그 정책목표나 기대효과를 중심으로 평가하는 것이 아니라 상위목표인 정책목표 영역(policy goal area)을 도출하고 이를 중심으로 성과지표를 도출하며 이 지표를 달성하기 위한 복수의 정책과 프로그램이 도출되어 한 번에 평가를 하는 소위 'multiple one-shot evaluation' 으로 불릴 수 있는 새로운 개념의 정책평가방식임
- 시민집중형 정책평가는 정책목표 수립(성과지표의 설정)단계에서 시민참여가 중요함
 - 정책목표 수립단계에서부터 시민이 생각하는 것과 공무원이 생각하는 것 간의 차이가 있음을 인정하고 이를 반영하는 평가를 지향하며 미국 뉴저지주나 아이오와주, 한국의 경기도 부천시, 충남 논산시 등의 사례에서 살펴볼 수 있음

- 정책목표 평가(성과지표 달성도)단계에서의 시민참여도 중요한데, 이에 관해서는 국내외 다수의 사례가 있음
 - 여기서 중요한 점은 일반적으로 인식하는 객관적인 성과지표와 시민들이 체감하고 인식하는 주관적인 느낌에 해당하는 지표 간에 사실상 구분의 실익이 없음에 주목할 필요
 - 객관적인 계량지표를 선택한다 할지라도 그 지표를 선택한 순간 가치가 반영되므로, 정부 정책들이 정치적 신뢰를 얻으려면 시민과의 소통에 중점을 두어야 함

- 성과에 대한 공개 및 보고 단계에서도 성과지표는 시민이 이해할 수 있는 언어로 쉽게 구성되어야 하며 주요 성과지표에 대한 목표치 도달 여부를 보고하는 것이 시민에 대한 책임성과 직결되고 정부운영의 투명성이 강화될 수 있음
 - 또한, 환류 부분에서도 성과보고 후 시민들이 자발적 집단지성의 힘을 이용하여 지역의 이슈가 되는 부분들에 대한 정보를 생성하고 이를 정부에 전달함으로써 정부는 새로운 성과지표를 도출하게 되고 이에 따라 성과지표를 평가하는 단계에서도 시민들이 생성한 정보를 사용하게 될 것임

- 기존의 정책평가가 사후평가 중심으로 이루어져 평가가 이루어진 후 개선사항이 파악되고 환류되는 과정을 거치고 있지만 이미 문제가 발생하면 늦을 수 있기 때문에 시민집중형 정책평가에서는 이러한 문제를 예측하게 하여 사전에 대비하게 할 수 있음
 - 이처럼 시민집중형 정책평가를 하게 되면 그동안 칸막이 행정에 의해 방해받던 기관 간 협업을 통한 정렬을 유도할 수 있고 이러한 방식을 통하여 결국 전체 시민들에게 최소한의 피해를 주며 최대한의 공익을 창출할 수 있을 것임

(작성자: 박선영 전문연구원)

해외 동향

성과주의 예산에서 성과 관리로: 이론 및 실천

-Alfred Tat-Kei Ho ,PAR, Vol.78, Iss.5, pp.748-758, 2018-

1. 연구목적

- 예산 과정에서 성과 정보의 효과적인 사용에 대한 많은 제도적·조직적 장벽을 파악하고, 이에 대응하여, 기관, 조직, 부처 및 사업 수준에서 취할 수 있는 다양한 대응 전략을 권고함

2. 연구내용

(1) 성과주의 예산의 장애물로서의 다층적인 제도에 대한 관점

- 성과주의 예산을 둘러싼 규범 및 문화적 제도, 정치제도적 맥락, 조직 맥락, 부서 및 사업 운영 측면의 요소들이 성과주의 예산관행에 영향을 미치게 됨
 - 가장 거시적인 환경으로서 정치 사회적 행위에 대한 규범 및 인지적 배경이 존재함
 - 그 하부에 집행부와 입법부의 관계 및 균형과 견제의 관계, 정부 간 관계, 다양한 이해관계자들의 힘과 영향력, 언론매체의 역할과 영향력, 시민사회 등 정치제도적 맥락이 존재함
 - 더 밑단에는 인적 역량, 분석 능력, 정보기술 역량, 권한, 위임, 규범과 가치, 구조설계, 인센티브, 리더십 스타일과 권위, 내부의사소통능력, 참여역량 및 절차 등 조직의 맥락이 있음
 - 조직적 맥락 안에서는 부서 및 사업의 운영이 과제의 속성, 목표 모호성, 정보수집, 자원가용성, 역량, 사용자의 요구 및 기대 등이 예산의 투입 및 과정, 활동, 결과에 영향을 끼치게 됨

(2) 실무자를 위한 함의

- 이러한 조직적·제도적 장벽을 감안할 때, 예산 공무원 및 성과 배분 옹호자들은 성과 논리를 예산 과정에 효과적으로 적용하기 위해 일련의 대응책을 마련할 필요
 - 규범적이고 인지적인 제도적 제약을 인식하는 것은 중요하며, 성과주의 예산 개혁은 힘든 작업인바, 완성되기까지 수십 년이 걸릴 수 있음

- 개혁 이니셔티브의 시험 및 점진적인 단계를 밟아가며 정치적·사회적으로 필요한 자원을 구축하고 시간이 지남에 따라 개혁 모멘텀을 유지할 필요

1. 규범적·인지적 제도에의 도전에 대한 대처(To cope with the challenges of normative and cognitive institutions)

- 기관의 제약을 인식하고 기존 기관 환경 내에서 현실적인 목표를 설정
- 작은 승리를 먼저 달성하기 위한 일련의 단계 개혁
- 기존의 기관 명령 중 일부에 도전하고자 하는 선견지명이 있는 리더십의 지원을 확보

2. 정치경제적 제도에의 도전에 대한 대처(To cope with the challenges of political and economic institutions)

- 성과 예산 관리에서의 관리적 수요와 정책 계획 요구의 구분
- 정책 입안자와 주요 이해당사자의 참여로 정책 요구의 우선 순위 지정 및 성과 목표 설정
- 재정 현실을 수용하고 성과 예산 관리 관행을 다년간의 예산 계획 및 리스크 분석에 통합
- 사회와 경제의 장기적인 요구를 구체화하고 주요 정책 및 서비스의 단기 및 장기적 위험을 보고
- 선거 주기에 걸쳐 지지자 및 개혁 지지자 네트워크를 구축
- 성과 예산 관리 관행을 제도화하는 법률

3. 조직 수준에서의 도전에 대한 대처(To cope with challenges at the organizational level)

- 공공 책임, 전문성, 투명성 및 혁신의 문화 구축
- 부서 간에 성과에 대한 대화를 일상화
- 적절한 인센티브를 사용하고 징벌적 경제적 인센티브에 과도하게 의존하는 것을 방지
- 조직 전반의 체계적인 성과 관리 시스템 개발

4. 부서 수준에서의 도전에 대한 대처(To cope with challenges at the departmental level)

- 용량 구축, 특히 교육 및 정보 기술 개발에 집중
- 부서장 승인(buy-in)의 확보
- 부서 목표 설정 및 성과에 있어 경영진과 입법 기관, 주요 이해 관계자 및 미디어의 적극적인 참여 유도

5. 사업 및 운영 수준에서의 도전에 대한 대처(To cope with challenges at the program and operational levels)

- 용량 구축, 특히 데이터 분석, 프로젝트 관리 및 재무 관리에 집중
- 입력, 출력, 결과 및 시민 우선순위 사이의 논리적 관계를 명확히 할 수 있도록 사업관리자를 교육
- 상향식 혁신 및 시범적인 개혁 장려
- 벤치마킹 및 수평 학습 장려
- 사업목표와 성과 조치를 개발하기 위한 고객 또는 사업 대상자의 요구에 집중
- 1년, 3년 및 5년 성과 목표 개발
- 적절한 경우 활동 기반 비용 장려

(작성자: 박선영 전문연구원)

낮은 조직성과를 증진시키기 위한 관리적 성과정보의 사용

– Jakob Majlund Holm, JPART, Vol.28, No.3, pp.303–320, 2018 –

1. 연구목적

- 이 논문은 덴마크 공립학교를 대상으로 다양한 조직 목표의 성과가 관리자의 목표 우선 순위 선정에 미치는 영향과 특정 목표의 우선 순위 결정이 이후의 성과를 향상시키는지 여부에 대해 검토하였음

2. 연구내용

(1) 연구설계

- 덴마크 공립학교에서 2년 주기로 여러 성과목표에 대해 학교 성과를 측정하고 품질보고서를 통해 학교 이해관계자들(학부모 대표, 지차체 및 교사)이 모여 학습포럼 형태의 협의체를 통해 의견을 교류하여 우선순위 목표를 지정함

$$Pr_{ist} = \beta_0 + \beta_1 P_{ist} + \beta_2 X_{ist} + \gamma_s + \varphi_t + \varepsilon_{ist}$$

(Pr_{ist} : s학교에서 t_1 시점에서 i목표가 우선순위로 지정되는지 여부

P_{ist} : s학교에서 t_0 시점에서 i목표의 상대 성과 ε_{ist} : 오차항

X_{ist} : 통제변수벡터 γ_s : 학교고정효과 φ_t : 시간고정효과 β_0 : 상수)

- 우선순위를 매긴 목표가 다음해의 실적에 영향을 미치는지 평가하는 모델은 다음의 두 가지 문제를 해결하기 위해 이중차분(DID)모형을 활용해야 함
 - 서로 다른 요소가 목표의 우선순위 및 성과수준에 영향을 미칠 수 있다는 점과 우선순위가 지정된 목표와 그렇지 않은 목표 간에 초기 성과의 차이를 비교하여야 한다는 점임

$$P_{ist} = \beta_0 + \beta_1 T_t + \delta(Pr_{istx} T_t) + \beta_2 X_{ist} + \gamma_{is} + \varepsilon_{ist}$$

(P_{ist} : s학교에서 t_1 시점에서 i목표의 상대성과 수준

Pr_{ist} : s학교에서 t_1 시점에서 i목표가 우선순위로 지정되는지 여부

T_t : 시간 X_{ist} : 통제변수벡터 γ_{is} : 목표 고정효과 β_0 : 상수

ε_{ist} : 오차항 δ : 두 기간 동안의 이중차분(DID) 추정계수

(2) 연구가설

- H₁: 공공 관리자는 성과 수준이 가장 낮은 목표에 우선순위를 지정하여 여러 목표에 대한 성과 정보에 대응함
- H₂: 공공 관리자가 저성과의 목표를 우선시하는 것은 상징적이며 성과 향상으로 이어지지 않음
- H₃: 공공 관리자의 목표 우선순위 설정은 성과를 향상시키는데, 주로 초기 저성과 목표의 실적을 향상시킴
- H₄: 목표의 반복적 우선순위 지정과 같은 장기 전략은 성과 향상 가능성을 높임
- H₅: 저성과 목표에 대한 우선순위를 통해 전반적인 성과 변화는 흑자로 끝날 것임

(3) 분석

- 분석결과, β_1 은 유의하게 부정적이며, 이는 성과가 낮은 목표에 우선 순위를 매길 가능성이 높음(H₁ 수용)
- H₂, H₃, H₄는 DID분석방법을 통해 검증하였는데, H₃, H₄는 검증되었음
 - 우선순위를 단기적으로 부여했을 때는 성과 향상을 가져 오지 않았으며, 두 번째 주기에서 우선순위를 정한 목표의 성과가 향상됨
- 다른 목표에 대한 성과가 상충되지 않고, 저성과목표에 대한 성과를 증진시켜 결과적으로 전체 성과는 확대됨(H₅ 수용)

3. 연구결과 및 함의

■ 몇 년 동안 어떤 목표를 우선 순위로 정한 후에는 성과 수준이 향상되고, 우선순위가 부여되지 않은 목표는 성과 저하를 겪지 않으므로 학교는 수년 동안 전반적인 성과가 향상됨

- 연구결과는 공공 관리자가 기능적 성과 관리 관행에 참여할 수 있음을 보여주며, 성과 정보를 의도적으로 사용하는 요인을 자연스럽게 제기함
- 즉 관리자가 이해 관계자와 정보를 논의하는 학습 포럼이 의미를 가짐
 - 포럼은 외부 참여와 관리 자치 간의 균형을 이루었는데, 이해 관계자 간의 심의는 성과 정보의 개별적인 처리 시 나타나는 편향을 극복하는 것을 도울 수 있으며, 동시에 관리자는 프로세스의 소유권을 느낄 수 있었음. 즉, 경제적 인센티브가 없더라도 심의용 학습 포럼이 있는 경우 기능적 관리 프로세스를 만들 수 있음을 시사함
- 성과 전략이 성과를 거두려면 중장기적 관점에서 전개되어야 할 것임

(작성자: 박선영 전문연구원)

성과기반예산 발전의 융합 및 분화 압력: 핀란드와 스웨덴의 경험을 중심으로

- Giuseppe Grossi, Sara Giovanna Mauro & Jarmo Vakkuri ,PMR, Vol.20, No.12,
pp.1836-1857, 2018 -

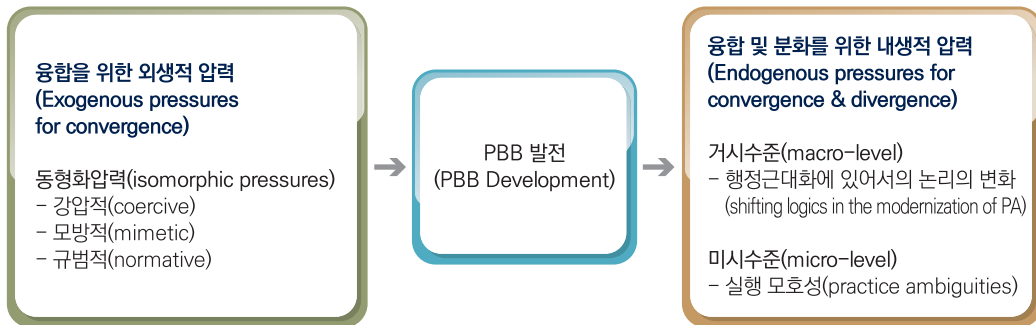
1. 연구목적

- 이 보고서는 융합(convergence) 압력과 분화(divergence) 압력 사이의 긴장이 성과기반예산(Performance-Based Budgeting, PBB) 발전에 기여한다는 것을 보이고자 핀란드와 스웨덴의 사례를 연구함
 - 핀란드와 스웨덴의 예산관계자들에 대한 면접과 문헌연구를 중심으로 진행되었음

2. 연구내용

- PBB 발전에 영향을 미친 내생적 요인과 외생적을 분석해보고 사례를 분석함

[그림 1] 융합 및 분화 간의 긴장에 의한 PBB발전



(1) PBB 융합의 외생적 압력

- 1980년대 이래로 성과 중심의 개혁을 강조하는 세계적인 경향은 국제기구들에 의해 지지되었고, 공공부문에 대한 연구자들은 성과 측정 및 관리에 기반한 개혁안을 채택하는 제도적 압력을 연구함

- NPM 원칙에 입각한 개혁 운동은 유사한 아이디어와 개혁 의제를 향한 세계적인 의견수렴을 위해 국가 간 유사한 제도적 장치를 도입하도록 정치적 의사 결정자들을 자극함
 - 그 중에서도 공공 예산은 최근의 경제 위기에도 불구하고 조정되어야 한다고 요구되었고, 그리하여 예산 혁신은 성과 운동과 연계해 광범위한 개혁운동의 요소로 대표되었음

(2) PBB 융합과 분화에의 내생적 압력

가. 핀란드와 스웨덴에 대한 거시적 분석

■ 1980년대 이후, 핀란드와 스웨덴에서 성과 관리 개혁은 중앙정부에 의해 시작됨

- 핀란드의 경우, 국영 기업에 관한 법률의 기본 목표는 의회에서 정한 사회적 목표(사회적 효율성)와 핀란드 정부가 정한 사업 목표(사업 수익성)를 달성하는 데 더 많은 독립 단위가 책임을 지는 새로운 종류의 책임성을 구현하는 것이었음
 - 정부의 관료적인 모습을 완화하고 더 효율적으로 바꾸는 사업들이 시작됨
 - 관료주의를 극복하고 효율성을 추구하려는 이러한 시도는 중앙정부 예산 개혁(1989)에 영향을 미쳤고, 세부 규제 및 사전 재무 통제에 초점을 맞추기보다는 총액예산 책정 등 제도적 책임을 개선하는 방식으로 변화함
- 마찬가지로 스웨덴에서는 1960~1970년대에 비용 인식을 개선하기 위한 여러 시도들과 성과 관리가 도입되면서, 경제 위기 이후인 1980년대에 성과 관리 개혁이 시작됨
- NPM 논리는 산출물, 과정 및 효율성에 중점을 둔 관리 방식의 도입으로 가장 두드러졌으며, 목표 설정, 자원 배정, 관리자 임명 및 결과에 대한 책임과 같은 성과 관리 기반 논리의 활동 부분이 우세
 - 스웨덴 인터뷰 대상자에 따르면, 전통적인 행정논리에서 신공공관리(NPM)논리로의 전환은 혁명적이었고, 성과를 측정하는 필연적인 경향은 오늘날에는 전통적인 통치 방식의 일부로 간주될 정도로 강력했으며, 핀란드에서와 마찬가지로 스웨덴의 경우 유연성과 성과가 키워드가 되어 업무의 분산과 결과 통제가 균형을 이루었음

■ 핀란드의 경우 PBB는 성과목표를 통해 예산제안을 보완하고 최종 결과를 보고하여 사전 및 사후 책임을 강화하기 위해 도입되었으나, 성과를 달성했거나 달성하지 못한 것에 대해 보상이나 제재는 없었음

- 정치인과 공공 관리자가 현재의 예산 배분 체계를 변경시키는 것에 극도로 주저하여, PBB에서 성과 정보의 역할은 실제로 거의 없게 됨

- 스웨덴의 경우 1997년에 예산안에 비재무적 활동구조를 도입하면서 성과예산 프로젝트(이른바 VESTA)가 소개되었고, 자원을 정치적 우선순위와 관련시켜서 배분하고, 계획과 예산과정을 연계시키고자 하는 목적이었음
 - PBB는 다른 성과 관리 방법 및 기술과 마찬가지로 점진적으로 시행되었으며 시범사업 및 평가를 통해 개선될 것으로 기대되었으나 실제로 예산에 중요한 변경 사항은 없었음

나. 핀란드와 스웨덴에 대한 미시적 수준에서의 분석

- 핀란드와 스웨덴의 PBB에 대한 문헌 및 인터뷰 분석 결과, 예산 배분에 성과 정보를 사용하는 데 있어 아래 표와 같은 중요한 문제를 보여줌


[표 1] PBB 발전에의 모호성

핀란드	스웨덴
관련성의 모호함(Ambiguity of relevance)	
<ul style="list-style-type: none"> • 정치논리 vs. 행정논리 • 과정 및 조직간의 협력 부족 • 실제 현실과 괴리된 지표 	<ul style="list-style-type: none"> • 정치논리 vs. 행정논리 • 실제 현실과 괴리된 지표
위기관리(Crisis management)	
<ul style="list-style-type: none"> • 예상치못한 사건과 사회적 문제로 인해 도전받는 성과측정과 행정논리 	<ul style="list-style-type: none"> • 공공서비스 제공 vs. 성과측정
개입의 모호성(Ambiguity of interpretation)	
A는 항상 B를 수반하는가?	
<ul style="list-style-type: none"> • 풍부한 정보 • 학습 과정의 부족 • 네트워크와 협력에의 요구 	<ul style="list-style-type: none"> • 다양한 정보출처 통합에의 요구 • 내외부적 요인에 대한 균형잡힌 분석에의 요구
'공적' 문제	
<ul style="list-style-type: none"> • 문서를 위한 문서와 실현 가능성 없음 	<ul style="list-style-type: none"> • 성과 정보와 예산 간 실현 불가능하고 부적절한 기계적인 연계

- 첫째, 관련성이 무엇인지 식별하는 것이 과제가 됨
 - 부처는 행정 분야에서 매우 강력한 지도자로 각 행정 분야에 중점을 두어 포괄적인 관점에서 관련 개입 분야를 식별하기 어렵고 다른 행정 영역들 간에 예산을 변경시키기가 훨씬 더 어려움
 - 정치체계의 변화로 인해 지속적으로 진화하는 정치적 이해관계는 지속적인 성과측정에 의존하는 PBB의 행정논리를 간섭하여 결국 의사결정에도 영향을 미치게 됨

- 또한, 행정부가 통제할 수 없는 목표로 판단되고 처벌될까봐 두려워서 완전히 통제할 수 있는 목표를 설정하게 됨
- 핀란드 이민관리소의 예시처럼 예상치 못한 이민자의 흐름은 초기 성과 계약을 존중하는 것을 매우 어렵게 만들기도 하며, 이러한 문제의 사회적 특성은 성과 측정 논리에 도전이 되기도 함
- 생산된 수많은 조치들 중에서, 풍부한 정보가 정보의 효과적인 사용을 방해할 수 있는 위험을 피하기 위해 여러 출처 및 부서의 유용한 정보를 선택해야 함

(작성자: 박선영 전문연구원)



IV. 국가계약 동향 및 연구



국립중앙도서관

CONTENTS

1. 기술혁신을 위한 공공조달: 「2015년 OECD 기술혁신을 위한 전략적 공공조달 설문조사」를 바탕으로
2. 공급자 측면에서 분석한 공공혁신조달의 방해요소

IV. 국가계약 동향 및 연구

기술혁신을 위한 공공조달: 「2015년 OECD 기술혁신을 위한 전략적 공공조달 설문조사」를 바탕으로

- 2017.5, OECD -

1. 설문조사 배경

- 최적의 가격으로 최상의 결과를 도출하기 위해 공공조달은 기술혁신을 추구하고 있음
 - 이에 최근 각국은 사회경제적 정책목표 달성과 사회문제 해결을 위한 전략적 수단으로 공공조달 분야에서의 기술혁신을 적극 권장하고 있음
- 본 OECD보고서는 「2015년 OECD 기술혁신을 위한 전략적 공공조달 설문조사(OECD Survey on Strategic Procurement for innovation 2015)」결과를 기반으로 각국의 기술혁신조달 현황을 검토하고, 기술혁신조달의 전략적 사용 촉진을 위한 OECD 프레임워크를 제시함

2. 기술혁신을 위한 공공조달 현황

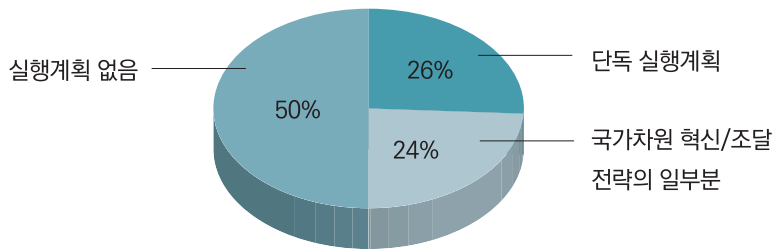
- 「2015년 OECD 기술혁신을 위한 전략적 공공조달 설문조사」 개요
 - 본 설문조사는 2015년에 시행된 전략적 기술혁신에 관한 「2015년 OECD 기술혁신을 위한 전략적 공공조달 설문조사」(이하 “OECD 조사”라 칭함)로서 35개의 OECD 회원국이 참여하였으며 그 중 80%인 28개국이 설문에 응답하였음
 - 35개국 중 34개국은 정책전략 실행에 대한 정보를 제공했음. 이 중 88%인 30개국은 기술혁신을 위한 공공조달 우수사례를 제공하였음

- 이 장에서는 OECD 회원국과 비회원국의 기술혁신을 위한 공공조달의 전략적 사용 현황을 검토하고, 기술혁신조달의 발전을 지원하기 위한 6가지의 섹션을 제시함: ① 기술혁신을 위한 조달 지원정책 및 도구 ② 기술혁신조달의 목적과 결과 ③ 기술혁신조달의 파트너 및 수혜자 ④ 기술혁신조달 실행의 도전과제 ⑤ 도전과제 극복을 통해 얻은 교훈 ⑥ 다른 정책 목표들 간의 결합

(1) 기술혁신조달 지원을 위한 정책과 도구

- 지금까지 각국은 다양한 정책, 전략 및 기타 수단을 사용하여 기술혁신을 위한 조달을 장려하고 개발해 왔음
 - [그림 1]을 보면 응답 국가의 절반이 기술혁신을 위한 조달전략을 구체화하는 실행계획(action plan)을 가지고 있음. 그 중 26%는 기술혁신조달전략의 단독 실행계획을 가지고 있으며, 나머지 24%는 국가 차원의 기술혁신조달 전략의 일부분으로 기술혁신조달전략의 실행계획을 실행하고 있음

[그림 1] 기술혁신조달 실행계획 사용비율



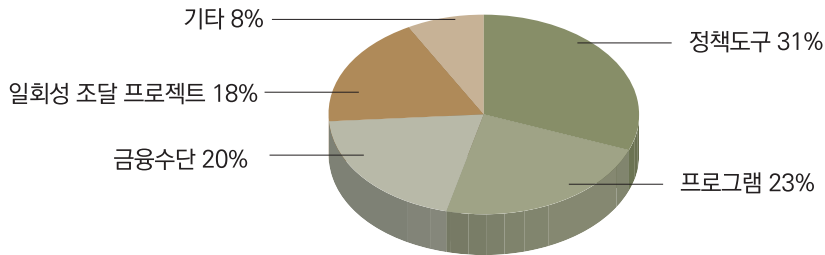
출처: Country responses to OECD (2017), "OECD Survey on Strategic Procurement for innovation 2015," in *Public Procurement for Innovation: Good Practices and Strategies, Annex C*, OECD Publishing, Paris

- [그림 2]와 같이 기술혁신을 위한 조달을 지원하기 위한 수단은 다음과 같은 유형으로 구별됨
 - 국가 차원의 전략, 법률체계와 목표·지침·정책문서 등의 정책도구(31%)
 - 정책도구는 기술혁신조달을 지원하는 가장 일반적인 수단으로 다양한 형태를 가지고 있음. 기술혁신조달 목표를 국가 차원의 전략으로 설정하기도 하고, 법률·내부지침·규정의 내용으로 명문화하기도 함
 - 특정 정책 목표 달성을 위한 프로그램(23%)
 - 두 번째로 많이 사용되고 있는 기술혁신조달 지원수단은 국가 차원의 포괄적 프로그램임
 - 국가 차원의 포괄적 프로그램은 기술혁신이라는 특정 목표만을 추구하는 것이 아니라, 폭

넓은 주제하에서 기술혁신을 하나의 목표로 포함하고 있음

- 기술혁신조달을 위해 만들어진 재정적 인센티브·펀드를 포함한 금융수단(20%)
 - 금융수단은 세 번째로 많이 사용되는 기술혁신조달 지원수단으로서 대부분의 경우 특정 펀드기금을 기술혁신조달에 사용함

[그림 2] 기술혁신조달 지원도구 유형



출처: Country responses to OECD (2017), "OECD Survey on Strategic Procurement for innovation 2015," in *Public Procurement for Innovation: Good Practices and Strategies, Annex C*, OECD Publishing, Paris.

(2) 기술혁신조달의 목적과 결과

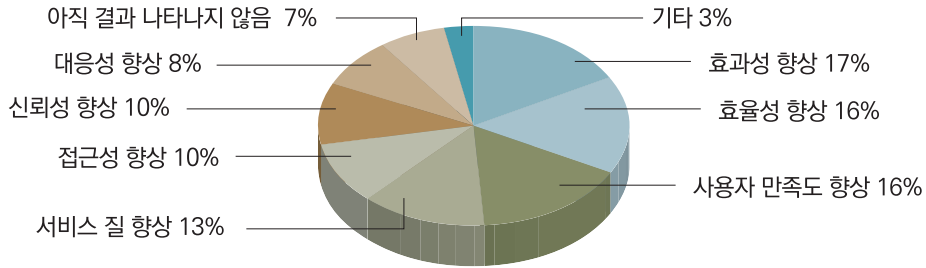
■ 기술혁신조달 실행 목적은 아래 두 가지를 들 수 있음

- 첫 번째, 아직은 수요의 필요성이 구체화되지는 않았지만 전문적인 새로운 상품·서비스의 개발이 필요한 경우 기술혁신조달 실행
- 두 번째, 기존 제품의 서비스 질 향상과 비용 절감, 효율성 향상 및 위험 감소를 위해 기술혁신조달 실행

■ 우수사례에서 제시된 기술혁신조달 실행의 결과는 아래의 [그림 3]과 같음

- 기술혁신조달은 효과성과 효율성을 높이고, 사용자 만족도 또한 향상시키는 데 도움을 주고 있음(16%~17%)
- 그리고 서비스 품질을 향상(13%)시키고 있으며, 신뢰성과 접근성은 각각 약 10% 정도 향상시키고 있음
- 또한 IT시스템의 활용을 통해 서비스를 보다 쉽게 이용(10%)할 수 있게 되었으며, 대응성이 향상(8%)되었음
- 기술혁신조달 결과가 아직 나타나지 않은 경우(7%)도 있었음

[그림 3] 우수사례의 기술혁신조달 실행 결과



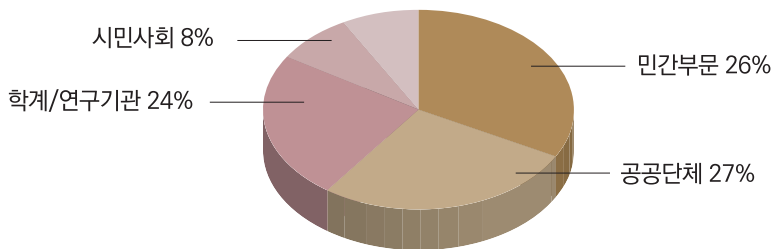
출처: Country responses to OECD (2017), "OECD Survey on Strategic Procurement for innovation 2015," in *Public Procurement for Innovation: Good Practices and Strategies, Annex C*, OECD Publishing, Paris.

(3) 기술혁신조달의 파트너와 수혜자

■ [그림 4]는 기술혁신조달 파트너 비율을 나타내고 있음

- 기술혁신조달 분야에서 가장 큰 부분을 차지하는 파트너는 민간부문인 기업(33%)임
- 두 번째로는 공공기관/단체나 기타 정부단체(27%)가 차지하고 있고, 세 번째로는 학계와 연구기관(24%)이 차지하고 있음
- 시민사회는 상대적으로 관련이 적어 8%만 차지하고 있고, 기타 파트너로는 정부기관, 국제기구 및 IT공급자들이 있음

[그림 4] 기술혁신조달 파트너 비율



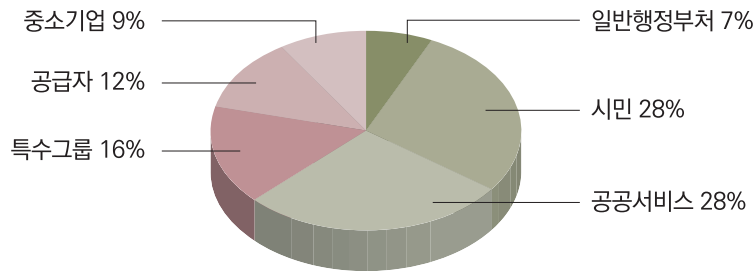
출처: Country responses to OECD (2017), "OECD Survey on Strategic Procurement for innovation 2015," in *Public Procurement for Innovation: Good Practices and Strategies, Annex C*, OECD Publishing, Paris.

■ 기술혁신조달 우수사례를 보면, 대부분의 기술혁신조달 파트너들은 제휴관계인지 투자관계인지에 상관없이 기술혁신조달 프로젝트 성공에 크게 기여하고 있음

■ 우수사례를 통해 나타난 기술혁신조달의 주요 수혜자 비율을 [그림 5]와 같음

- 가장 큰 비중을 차지하는 두 가지 주요 수혜자 그룹은 시민(28%)과 공공서비스(28%)분야임
- 다음으로는 소방관, 환자, 보험사와 같은 특수그룹이 16%를 차지하고 있고, 나머지 수혜자로는 공급자가 12%, 중소기업이 9%, 일반 행정부처가 7%임

[그림 5] 기술혁신조달 수혜자 비율



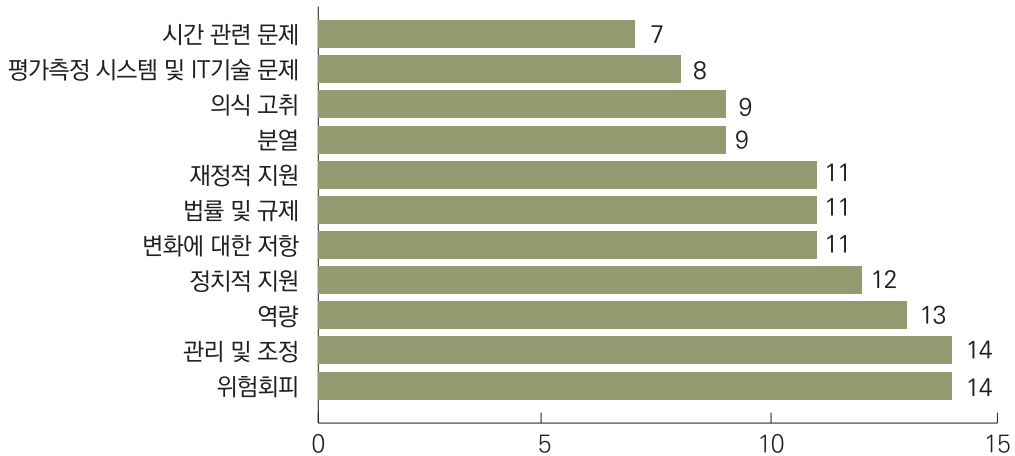
출처: Country responses to OECD (2017), "OECD Survey on Strategic Procurement for innovation 2015," in *Public Procurement for Innovation: Good Practices and Strategies, Annex C*, OECD Publishing, Paris.

(4) 기술혁신조달이 직면한 도전과제

■ 최근 각 국가들은 기술혁신을 위한 조달을 적극적으로 실행하고 있지만, 모든 분야에서 새로운 정책 실행 시 여러 장애물이 존재하듯 기술혁신조달 실행에도 많은 걸림돌이 존재하고 있음

- [그림 6]은 OECD 조사에서 각 국가들이 기술혁신조달 실행 시 직면하는 장애물, 즉 도전과제로 응답한 항목임. ① 위험회피(14개) ② 관리 및 조정(14개) ③ 역량(13개) ④ 정치적 지원(12개) ⑤ 변화에 대한 저항(11개) ⑥ 법률 및 규제(11개) ⑦ 재정적 지원(11개) ⑧ 분열(9개) ⑨ 의식 고취(9개) ⑩ 평가측정 시스템 및 IT기술 문제(8개) ⑪ 시간 관련 문제(7개)가 있음 (각 항목별 혁신조달의 장애물로 지목한 응답 수).

[그림 6] 기술혁신조달의 주요 도전과제



출처: Country responses to OECD (2017), "OECD Survey on Strategic Procurement for innovation 2015," in *Public Procurement for Innovation: Good Practices and Strategies, Annex C*, OECD Publishing, Paris.

- 기술혁신조달이 직면한 도전과제로 가장 많이 응답한 항목은 위험회피성향으로 인한 문제였고, 그다음으로는 기술혁신조달 관리 및 조정 미흡, 역량 부족 그리고 정치적 지원으로 인한 문제 순임
- 그리고 기술혁신조달 전략 실행의 결과 및 영향을 측정하는 평가측정 시스템의 구축은 기술 혁신조달의 성공적 실행을 위해 반드시 마련되어야 할 중요 도전과제임

(5) 기술혁신조달 도전과제 극복 노력

- 대부분 국가들은 기술혁신조달 실행 시 ① 위험회피 ② 기술혁신조달 관리 및 리더십 문제 ③ 전문성의 부족 ④ 정치적 지원 부족과 문화적 장애물로 인해 어려움을 겪고 있음
 - 이러한 문제 해결을 위해 각국은 조달 담당 공무원들에게 다양한 훈련과 교육을 제공하고, 법적 체계를 개선하였으며, 혁신문화를 정착시키기 위한 노력을 하고 있음
- 다음은 기술혁신조달의 도전과제를 극복하기 위해 사용되는 방법임
 - 교육과 훈련을 통한 전문성 증진
 - 법률 개정 및 규칙 제정
 - 기술혁신조달에 대한 내부적 인식 제고를 통한 혁신조직문화 형성

- 기술혁신조달 재원확보 및 예산증액
- 이해관계자들의 적극적 참여 권장
- 잠재적 공급자들을 위한 지원 및 교육
- 모니터링 강화

■ 특히 미국에서 기술혁신조달의 도전과제를 극복하기 위해 시행된 포괄적 조치 내용은 아래와 같음

- 조달 데이터 간 연결과 리스트럭처링(restructuring)
- 클라우드 서비스(cloud services) 이용
- 기술혁신조달팀의 역할 재정립
- 정부와 외부 간의 정보 교환의 원활화 추구
- 대학과 연계하여 협력 추진
- 기술혁신조달 지침과 템플릿(templates) 마련
- 기술혁신조달 관련 예산 및 지출 규정 변경

(6) 기술혁신조달과 2차 정책목표와의 결합

■ 지금까지 공공조달은 ‘best value for money’ 목표하에 공공부문 제품 및 서비스 조달을 전적으로 담당해 왔음

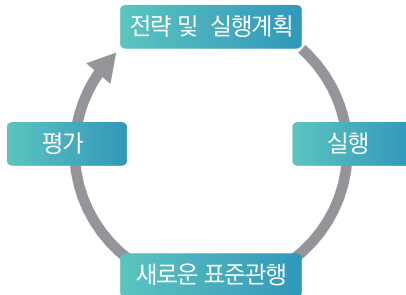
■ 최근 공공조달은 기술혁신조달을 추구함으로써 ‘best value for money’ 목표와 함께 지속가능 발전, 혁신, 환경문제, 중소기업 지원 등의 2차 정책목표 또한 달성하고자 하고 있음

- 지속가능한 녹색성장과 기술혁신조달의 결합을 위해 핀란드의 경우, 청정기술 확보를 목표로 하는 ‘클린테크(Cleantech)’ 정책 및 실행계획에 공공조달을 통한 혁신을 포함시키고 있음
- 또한 중소기업 지원과 기술혁신조달을 결합하기 위한 노력도 많이 이뤄지고 있음. OECD 설문조사를 통해서도 중소기업 지원과 기술혁신조달 사이의 연결고리를 확인할 수 있으며 거의 모든 국가에서 중소기업 지원은 이미 기술혁신의제 안에 포함되어 있음
 - 이를 위해 각국은 중소기업이 기술혁신조달에 적극 참여할 수 있도록 재정적 인센티브를 제공하거나 행정적 지원 및 교육 등을 제공하고 있음

3. 「기술혁신 공공조달」의 전략적 사용 촉진을 위한 OECD 프레임워크

- 이 장에서는 기술혁신 공공조달의 전략적 사용을 촉진하기 위해 OECD가 제안한 9개 영역에서의 프레임워크를 소개하고자 함
 - OECD 프레임워크는 「2015년 OECD 기술혁신을 위한 전략적 공공조달 설문조사」와 「2015 OECD 공공조달 협의회 권고안(2015 OECD Recommendation of the Council on Public Procurement)」(이하 “OECD 권고안”) 내용을 기반으로 하고 있으며, 기술혁신조달의 정책주기와 연계되어 있음

[그림 7] 기술혁신조달 정책주기



출처: OECD, “Public Procurement for Innovation: Good practices and strategies,” *OECD Public Governance Reviews*, OECD Publishing, Paris, 2017

- 기술혁신조달은 먼저 기술혁신조달을 실행하기 위한 공공조달 지침을 설정하고 전략과 실행계획을 준비하는 단계부터 시작함
 - 그다음으로는 기술혁신조달 실행이 이루어지고, 실행 후 평가를 실시함. 이 과정에서 기술혁신조달의 성공사례 분석을 통해 새로운 표준관행을 정립함
 - 그리고 기술혁신조달 실행을 평가하고 그 결과가 피드백되어 전략과 실행계획에 설정에 다시 영향을 미치고, 기술혁신전략 또는 계획내용의 전반적인 변화를 촉발시킴
- 전략적 기술혁신조달을 실행하기 위해 OECD가 제안한 9가지 영역 (① 정책, 전략 및 목표 ② 법적 체계 ③ 행정부의 관리와 리더십 ④ 재정적 지원 ⑤ 전문성 증진 ⑥ 혁신조달에 대한 인식제고와 이해 관계자의 참여 ⑦ 모니터링과 영향 평가 ⑧ 혁신조달 표준 설정 ⑨ 전자조달)의 프레임워크 내용은 다음과 같음
- 기술혁신조달 실행을 정치적으로 확보하기 위해 기술혁신조달 정책을 국가나 지방자치단체

차원의 혁신정책 목표로 설정

- 원활한 기술혁신조달 실행을 위해 이해하기 쉬운 정의 및 실행 가이드라인이 포함되어 있는 법적 프레임 설정
- 기술혁신조달과 관련된 전문지식을 갖춘 혁신적 리더를 지정하고 숙련된 팀을 구성하여 기술혁신조달 관리를 철저히 하고, 구매자와 공급업체 간 원활한 연결을 위한 중개기관 마련 필요
- 기술혁신조달 부분의 충분한 예산배정과 기금 및 기타 재정적인 인센티브 제공
- 기술혁신조달 수행 담당자의 역량발전을 위한 구체적 교육 제공과 공공조달을 전문적으로 담당하는 팀 구성을 통해 기술혁신조달의 전문성 증진
- 기술혁신조달 성공사례 발표 및 기술혁신조달 정보 공유 플랫폼의 개발 그리고 워크숍 및 세미나 개최 등을 통해 기술혁신조달에 대한 인식 제고와 이해관계자들의 참여를 적극 권장
- 기술혁신조달 실행 시 발생할 수 있는 손실과 피해를 줄이고 신뢰를 높이기 위해 기술혁신조달의 위험 관리 및 영향평가를 실시
- 기술혁신조달의 표준 설정
- 마지막으로 전자조달과 IT기술을 사용한 기술혁신조달 영향 측정과 위험평가를 실시

참고자료

- OECD, “Public Procurement for Innovation: Good practices and strategies,” *OECD Public Governance Reviews*, OECD Publishing, Paris, 2017, <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264265820-en.pdf?expires=1544063787&id=id&accname=ocid72023593&checksum=1C011841432456C69AF191640CA9ABE4>, 검색일자: 2018.11.5.
- OECD, “OECD Survey on Strategic Procurement for innovation 2015,” in *Public Procurement for Innovation: Good Practices and Strategies, Annex C*, OECD Publishing, Paris, 2017.
- OECD, “Recommendation of the Council on Public Procurement,” 2015, www.oecd.org/gov/ethics/OECD-Recommendation-on-Public-Procurement.pdf, 검색일자: 2018.11.5

(작성자: 장민혜 연구원)

공급자 측면에서 분석한 공공혁신조달의 방해요소

– Elvira Uyarra, Jakob Edler, Javier Garcia-Estevez, Luke Georghiou, Jillian Yeow,
Technovation, Vol.34, Issue.10, pp.631–645, 2014 –

- 공공부문은 기술혁신을 촉진하여 미래의 성장 동력을 발굴하고 새로운 시장을 창출하기 위해 ‘공공혁신조달(Public Procurement for Innovation)’을 시행하고 있음
- 대부분 공공혁신조달의 내용은 ‘수요 측면(정부 입장)’에서 이루어지고 있기 때문에 공급자 측면에서 분석한 연구가 의미가 있음. 따라서 2014년에 공급자 측면에서 분석한 공공혁신조달의 방해요소에 관해 *Technovation*에 게재된 논문을 소개함¹⁾

1. 분석방법 소개

- 분석의 목적은 공공조달을 납품하는 공급자 입장에서 공공혁신조달의 방해 요소를 이해하는 것임
 - 선행연구를 통해 이론적으로 혁신조달에 방해가 될 만한 주요 요소인 ‘혁신 조달물품에 대한 위험 관리’, ‘구매자와 공급자의 상호작용’, ‘혁신에 대한 공공부문의 수요’, ‘지적재산권 관리’ 등을 선별
- 영국 공공조달에 물품, 용역을 제공하는 공급자들을 대상으로 설문조사를 시행하였으며 조사한 내용은 ‘확률회귀 분석(probit regression model)’을 사용하여 분석함
- 조사 방식은 전화면접조사(CATI:Computer-assisted telephone interview) 방식이며 영국에 있는 공공부문 공급 기업들을 대상으로 2011년 5월부터 7월까지 실시하였음
 - 공공부문은 영국 조달의 약 90%를 차지하는 영국의 중앙정부, 지방정부, NHS(국가보건서비스)로 제한함
 - 공급 기업은 연간 계약금액이 5만파운드(한화로 약 7천만원) 이상인 기관으로 한정하였으며 상업데이터인 ‘FAME and Companies House’와 매칭 작업을 하였음

1) Uyarra et(2014), "Barriers to innovation through public procurement: A supplier perspective" 의 논문을 정리

- 총 8,214개의 매칭데이터를 대상으로 설문을 실시하여 3개월 간 10%인 약 800명의 샘플을 얻었음

2. 변수 설명

(1) 종속변수(dependant variables)

■ 종속변수는 설문을 통해 크게 두 가지 범주로 추출하였으며 그 내용은 <표 1>과 같음

- ‘혁신 방해요소’로는 혁신에 대한 수요가 부족한지, 지나치게 경직되고 관행적인 시방서를 제시하는지, 계약 규모나 계약 기간에 대한 불만족을 가지고 있는지, 조달기관과의 상호작용이 부족하다고 느끼는지, 발주자의 낮은 역량과 지식재산권(IRP), 리스크 관리를 취약하게 하는지 등을 다루고 있음
- ‘조달과정에서의 방해요소’로 민간시장과 공공시장의 접근방식이 얼마나 다른지, 대형 계약이라 참여에 어려운 점이 있는지, 입찰에 참여하기 위해 충분한 정보를 전달받고 있는지, 낙찰 이후 조달기관에서 기업에 유용한 환류를 제공하고 있는지, 공공부문이 다양한 혁신 제안을 받아들여는지, 공공부문이 민간 납품 실적을 잘 알고 있는지, 사전자격조건(PQ)조건이 입찰의 장벽이 되는지를 다루고 있음

<표 1> 분석에 사용된 변수

종속변수 - 혁신 방해요소	혁신 수요 부족
	지나치게 경직적인 시방서
	계약규모 불만족
	계약기간 불만족
	조달기관과 상호작용 부족
	발주자의 낮은 역량
	IPR(지적재산권)의 부적절한 관리
	리스크 관리 취약
종속변수 - 조달과정에서의 방해요소	일관된 조달(공공, 민간부문)방식 사용 여부
	대형 계약 참여가 어려운지 여부
	입찰자에 충분한 정보가 전달되는지 여부
	유용한 환류(feedback)를 제공받는지 여부
	공공부문의 혁신적 제안 수용 범위가 넓은지 여부
	공공부문이 민간 납품 실적 이해도가 있는지 여부
	PQ 조건이 장벽이 되는지 여부

설명변수	규모
	사회적 기업 여부
	시설관리, 용역
	보건
	IT&사무용품
	공사
	전문 용역
	중앙정부가 주요고객인 경우
	R&D 활동을 한 여부(2008~2010년)
	새로운 혁신 제품 출시 여부(2008~2010년)
	새로운 혁신 용역 제공 여부(2008~2010년)

(2) 독립변수(independent variables)

■ 혁신 방해 요소를 설명하기 위한 변수로 기업의 특성, 산업의 특성, 혁신의 특성을 기준으로 구분하였음

가. 기업 특성

- 기업의 규모에 따라 혁신 방해요소에 관한 인식도 다를 수밖에 없음
 - 대기업은 소규모의 계약이거나 너무 공적(public)인 계약은 혁신에 부정적 영향을 준다고 생각하기 때문에 대규모 계약에서 리스크를 관리하는 능력이 주요 관심사업
 - 반면에 소기업은 큰 계약에 대한 접근에 어려움을 느끼고 사전자격조건(PQ:Pre Qualification)과 같은 요소를 혁신 접근의 방해요소로 느낄 가능성이 있음

나. 시장 특성

■ 산업의 특성에 따라 혁신의 방해요소를 다르게 인식할 수 있음. 제조업, 건설업, 시설관리용역 기업, 보건관련 기업, IT기업, 전문용역 기업 등으로 구분

다. 혁신 특성

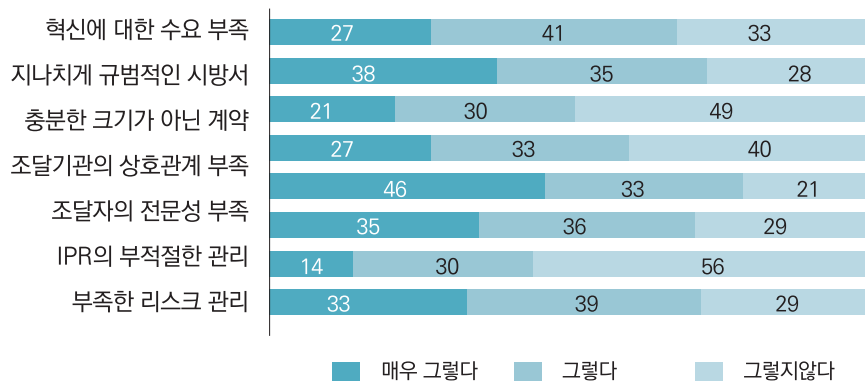
■ 연구개발(R&D) 활동을 하는 기업들은 그렇지 않은 기업들에 비해 혁신의 방해요소를 다르게 인식할 가능성이 높음

(3) 기초통계

■ [그림 1]과 [그림 2]에 나타난 기본적인 질문에 관한 설문조사 결과에서 종속변수를 이원값을 갖는 더미변수로 추출하였으며 확률회귀 모델(probit regression model)을 사용함

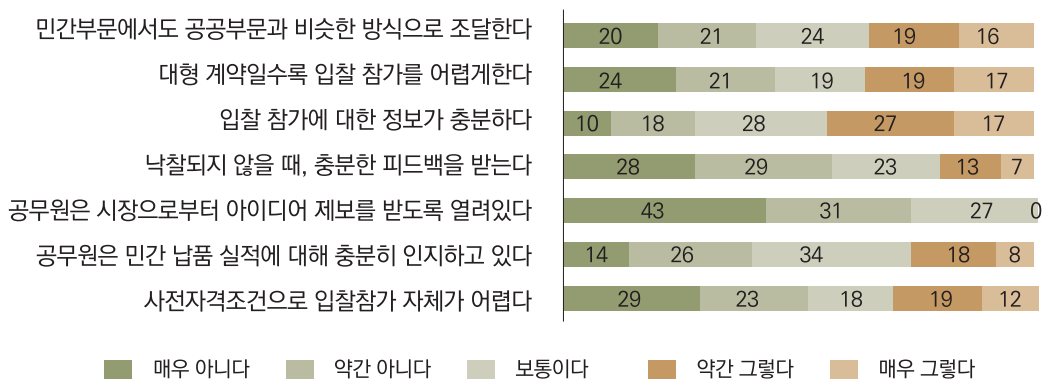
[그림 1] 혁신 방해요소에 관한 설문조사 결과

◆ 질문: 다음과 같은 혁신장벽을 경험한 적이 있는가?



[그림 2] 조달과정 방해요소에 관한 설문조사 결과

◆ 질문: 다음 말에 어느정도 동의하는가?



■ 설문 대상 기업의 기초적인 통계는 <표 2>와 같음

3. 조사 결과

■ <표 2>는 혁신 방해요소에 대한 결과로 회사의 특성에 따라 다르게 나타남

- 회사의 규모가 클수록, 특히 건설업인 경우와 연구개발(R&D)을 하고 있는 기업이 혁신 방해요소가 크다고 인식하고 있음. 반면 시장에 혁신제품을 출시하는 기업일수록 혁신 방해요소는 적다고 응답하고 있음
- 공급 기업들은 계약 규모, 지식재산권 관리 부족을 혁신의 방해요소로 인식하고 있었으며 그 외에도 혁신수요 부족, 리스크 관리의 취약성을 방해요소로 여기고 있음을 알 수 있음

<표 2> 변수들의 기초통계

구분		비율(%)
규모(고용자 수)		
	10명 이하	10.3
	10명 이상 50명 미만	37.1
	50명 이상 250명 미만	28.2
	250명 이상	23.8
기관 구분		
	민간	81
	사회적 기업	17
산업 구분		
	시설관리, 용역	11.4
	보건	14.5
	IT&사무용품	7.6
	전문 용역	19.9
	사회적 보호 관련	16.6
	공사	18.1
주요 고객		
	지방 정부	23.9
	NHS	52.6
	중앙 정부	17.1
혁신		
	R&D	65.4
	새로운 혁신 제품 제공	45.25
	새로운 혁신 용역 제공	53.38

〈표 3〉 일변량 확률 분석 - 혁신 방해요소

변수	혁신수요 부족	경직적 시방서	계약규모 불만족	계약기간 불만족	상호작용 부족	발주자 낮은 역량	지식재산권 관리 부족	리스크 관리취약
규모	0.053 (0.051)	0.045 (0.052)	0.207*** (0.050)	0.149*** (0.051)	0.098* (0.054)	0.031 (0.051)	0.009 (0.051)	0.203*** (0.052)
시설관리, 용역	0.613*** (0.177)	0.073 (0.172)	0.189 (0.169)	-0.033 (0.171)	0.201 (0.185)	0.193 (0.171)	0.330* (0.172)	0.125 (0.174)
보건	0.150 (0.157)	0.081 (0.161)	0.069 (0.158)	-0.011 (0.160)	-0.096 (0.169)	0.121 (0.159)	0.191 (0.165)	-0.122 (0.161)
IT&사무용품	-0.022 (0.195)	-0.066 (0.198)	-0.165 (0.199)	-0.108 (0.197)	-0.135 (0.204)	-0.033 (0.198)	0.423** (0.200)	-0.173 (0.201)
공사	0.323*** (0.152)	0.430*** (0.157)	0.377** (0.153)	0.004 (0.152)	0.162 (0.165)	0.287 (0.156)	0.215 (0.157)	0.372** (0.163)
전문용역	0.055 (0.142)	0.280* (0.148)	0.157 (0.142)	0.006 (0.143)	0.174 (0.155)	0.108 (0.145)	0.314** (0.145)	-0.057 (0.145)
R&D	0.313*** (0.105)	0.321*** (0.106)	0.297*** (0.104)	0.033 (0.104)	0.345*** (0.110)	0.349*** (0.105)	0.275** (0.108)	0.283*** (0.106)
혁신제품 출시	-0.203*** (0.096)	-0.118 (0.101)	-0.204** (0.098)	-0.190 (0.098)	-0.201* (0.106)	-0.190* (0.099)	-0.030 (0.099)	-0.128 (0.102)
혁신용역 제공	0.031 (0.096)	0.046 (0.097)	0.171* (0.095)	0.202** (0.096)	0.222** (0.103)	0.220** (0.096)	0.223** (0.098)	0.119 (0.097)
중앙정부	0.266** (0.130)	0.150 (0.135)	0.249** (0.126)	0.163 (0.129)	-0.108 (0.137)	0.221* (0.131)	0.320** (0.125)	0.350** (0.138)
사회적 기업	-0.126 (0.136)	0.276* (0.145)	0.027 (0.137)	0.693*** (0.147)	0.087 (0.151)	0.035 (0.141)	-0.066 (0.140)	0.154 (0.144)
상수	-0.156 (0.173)	-0.062 (0.177)	-1.011*** (0.178)	-0.427** (0.173)	0.107 (0.181)	-0.133 (0.174)	-1.001*** (0.182)	-0.461*** (0.178)

주: 관측수 787. 괄호 안은 표준오차

*** p < 0.01.

** p < 0.05.

* p < 0.10.

■ 〈표 4〉는 조달 과정에서 방해요소 인식과 관련된 결과로 대부분 공공부문에서 다양한 혁신 아이디어를 수용하지 못하는 것을 방해요소로 인식하고 있음

- 규모가 큰 기업일수록 대형계약 접근에 관한 어려움은 없으며 입찰과정에서 정보를 제공받는 것, 입찰 이후에 환류 과정 등에 대한 요구가 있음을 알 수 있음
- 산업별로 몇몇 공급 시장을 제외하고는 방해요소에 대한 인식이 큰 차이가 없었음

- 혁신제품을 출시하는 기업은 방해요소를 느끼는 부분이 크게 없는 반면 혁신용역을 제공하는 기업은 공공부문이 혁신 아이디어를 다양하게 수용하지 못하는 점을 방해요소로 인식하고 있음

〈표 4〉 일변량 확률 분석-조달과정에서의 방해요소

변수	조달일관성 (공공, 민간)	대형계약 접근 어려움	충분한 정보 제공	유용한 환류	혁신 아이디어 수용	민간 납품 실적	PQ 조건 제약
규모	-0.011 (0.052)	-0.324*** (0.053)	0.249*** (0.051)	0.135** (0.059)	0.071 (0.066)	0.089* (0.054)	-0.240*** (0.053)
시설관리, 용역	0.400** (0.168)	-0.175 (0.178)	0.106 (0.166)	-0.011 (0.205)	0.246 (0.231)	0.093 (0.187)	-0.181 (0.180)
보건	0.077 (0.162)	-0.113 (0.169)	0.031 (0.159)	0.153 (0.193)	0.371* (0.221)	0.048 (0.179)	-0.179 (0.172)
IT&사무용품	0.044 (0.207)	-0.087 (0.205)	-0.121 (0.201)	0.325 (0.223)	0.351 (0.274)	0.092 (0.221)	-0.018 (0.210)
공사	-0.197 (0.157)	0.272* (0.155)	0.147 (0.149)	0.383** (0.176)	0.410** (0.204)	0.388** (0.164)	0.078 (0.156)
전문용역	-0.069 (0.145)	0.090 (0.147)	-0.006 (0.141)	0.228 (0.166)	0.444** (0.202)	0.133 (0.156)	0.081 (0.148)
R&D	0.046 (0.110)	-0.148 (0.106)	-0.088 (0.105)	0.172 (0.123)	-0.260* (0.145)	0.026 (0.116)	-0.188* (0.106)
중앙정부	0.120 (0.127)	-0.118 (0.134)	0.151 (0.126)	0.032 (0.135)	-0.170 (0.179)	-0.144 (0.137)	-0.106 (0.135)
혁신제품 출시	-0.018 (0.102)	-0.034 (0.102)	-0.053 (0.097)	0.103 (0.110)	0.083 (0.135)	0.034 (0.108)	0.023 (0.102)
혁신용역 제공	-0.107 (0.099)	0.142 (0.099)	0.166* (0.095)	-0.134 (0.108)	0.260** (0.132)	0.044 (0.104)	-0.118 (0.099)
사회적 기업	-0.318** (0.144)	0.517*** (0.139)	-0.072 (0.137)	0.111 (0.160)	0.218 (0.193)	0.259* (0.150)	-0.127 (0.148)
상수	-0.289 (0.178)	0.425** (0.178)	-0.878*** (0.175)	-1.490*** (0.216)	-1.327*** (0.243)	-1.081*** (0.192)	0.339* (0.181)

주: 관측수 782. 괄호 안은 표준오차

***p<0.01.

**p<0.05.

*p<0.10.

4. 결론

- 이 연구의 목적은 공급자가 기술 혁신을 할 때 방해요소라고 인식하는 것을 조사하기 위한 것으로 조달과정, 조달자의 역량, 조달절차 및 관계와 관련된 부분을 다루며 혁신의 영향을 평가하기 보다는 혁신에 제약을 주는 방해요소를 중심으로 분석하고 있음
- 기업들이 인식한 주요 방해요소는 조달 조직과의 상호 작용 부족, 유연성이 없는 경직적 시방서의 사용, 조달자의 낮은 역량, 지적재산권 관리부실, 리스크 관리의 취약 등임
 - 중소기업이나 사회적 기업 등 불리한 위치에 있는 특정 기업들은 계약 규모, 환류 결여, 사전 자격 심사(PQ) 등에서 더욱 어려움을 겪을 가능성이 높음
 - 혁신조달의 일환으로 공공시장에 대한 중소기업, 사회적 기업의 접근을 용이하도록 하려는 정책 조치는 정당해보임
 - 중소기업을 위한 정책 조치로는 조달절차의 소요기간 단축, 정부조달 중 중소기업 수주 목표치 설정, 계약정보 검색을 쉽게 볼 수 있도록 하는 ‘contracts finder’ 웹사이트 운영 등이 있음
- R&D 회사들은 혁신 수요 부족, 계약 규모, 공공부문의 혁신적 아이디어 수용 부족, 경직적 시방서 등에 대한 문제를 다른 기업보다 심각하게 인식하고 있음
 - 혁신 제품을 출시하는 기업과 혁신 용역을 제공하는 기업이 서로 다른 인식을 가지고 있는 것으로 나타났으며 이는 혁신 조달정책이 혁신 제품 생산보다 상대적으로 쉬운 기존 제품 후회 방식으로 이루어지고 있기 때문인 것으로 사료됨
 - 또한 일부 혁신적인 제품을 생산하는 기업들이 공공부문을 주요 고객으로 보지 않기 때문에 공공부문이 그들의 혁신 잠재력을 온전히 활용하지 못하는 가능성이 있을 수 있음
- 표본 추출이 전체의 공공부문을 반영하지 못한 점, 공공시장에 들어오지 못한 기업의 관점을 누락한 점 등의 한계가 있지만 공급자 측면에서 혁신조달을 살펴보았다는 연구 자체에 의미가 있으며 우리나라 상황에 맞게 비슷한 연구를 적용하여 시행하는 것도 혁신조달을 폭넓게 이해하는 방법이 될 것임

(작성자: 안새롬 연구원)

◆ 편집

원종학 재정성과평가센터 소장 (편집총괄)
박선영 재정성과평가센터 전문연구원 (실무총괄)
봉재연 재정성과평가센터 전문연구원
박은정 재정성과평가센터 연구원
안새롬 재정성과평가센터 연구원
장문석 재정성과평가센터 연구원
장민혜 재정성과평가센터 연구원
전예원 재정성과평가센터 연구원
허영미 재정성과평가센터 연구원

KIPF 재정성과평가 동향과 이슈
| 2018년 겨울(Vol. 5 No.3) |

2018년 12월 21일 인쇄

2018년 12월 28일 발행

발행인 김유찬

발행처 한국조세재정연구원

(30147) 세종특별자치시 시청대로 336

TEL: 044-414-2114(대표), <http://www.kipf.re.kr>

등 록 세종, 바00027

인 쇄 고려씨엔피

© 한국조세재정연구원 2018 ISSN 2635-7127

※잘못 만들어진 책은 바꾸어 드립니다.

