

W
E
R
C

KIPF 재정성과평가 동향과 이슈

| 2020년 봄(Vol. 7 No. 1) |

목 차

» I. 국가별 재정성과관리 동향

1. 한국

- 보조금 부정수급 근절을 위한 「보조금 부정수급 관리강화 방안」 발표 03
- ‘2020~2024년 국가재정운용계획 지원단’ 착수회의 개최..... 05
- ‘e나라도움’ 보조금 부정수급 점검결과 06
- 국민참여예산사업 집행현장 모니터링 추진 09
- 지출구조개혁단 회의 개최 11
- 2019년 ‘제8차 보조금관리위원회’ 개최 13
- 2020년 국민참여예산 운영방안 확정 15

2. 미국

- 대통령 관리 의제 업데이트(Updates from the President’s Management Agenda) ... 17
- 범부처 우선순위 목표관리: 보조금의 결과 지향적 책임 22
- 2019 회계연도 성과 및 책임 보고서 발간 27

3. 아일랜드

- 시민을 위한 2020 예산안내서 발간 35
- 2019년 지출검토 보고서 발간 39

4. 호주

- 공공관리, 성과 및 책임 - 『Newsletter』 56·57 43

5. 뉴질랜드	
• 새로운 공공서비스법(Public Service Act) 제정 예정	49
• 생활표준 프레임워크 대시보드(Living Standards Framework dashboard) 업데이트	55
6. IMF	
• 재정 관리 정보 시스템(Financial Management Information Systems, FMIS)의 디지털화	62
7. OECD	
• 보건 부문의 성과 측정 시스템과 예산 책정	64

» II. 재정성과관리 연구 동향

1. 국내 동향	
• 정부 보조금 사업의 성과평가방안에 관한 연구: 보조금 사업의 성과평가 지표설계를 중심으로	71
2. 국외 동향	
• 전략적 계획이 조직성과를 개선시키는가?: 메타분석을 바탕으로	75



I. 국가별 재정성과관리 동향



CONTENTS

1. 국내 동향
2. 국외 동향

I. 국가별 재정성과관리 동향

1. 한국

보조금 부정수급 근절을 위한 「보조금 부정수급 관리강화 방안」 발표

– 2019. 10. 8., 기획재정부 –

- 정부는 2019년 10월 8일(화) 10:00, 대통령 주재 국무회의에서 「보조금 부정수급 관리강화 방안」을 논의·확정하였음
 - 재정지출 효율화를 위해서는 자원배분 측면의 구조조정뿐 아니라, 예산이 의도치 않게 부정한 곳에 쓰이는 부정수급 발생을 최대한 억제하는 것도 중요
 - 그동안 정부는 수차례 보조금 부정수급 근절대책을 발표한 바 있으나, 부정수급은 지속 발생하고 있어 부정수급을 근원적으로 해결하기 위해 근본 대책을 마련
- 이번 대책은 국민들에게 ‘부정수급은 반드시 적발되고, 엄정한 처벌·제재를 받는 범죄’라는 인식을 높이는 데 중점을 둠
 - 부정수급 점검 실효성 강화, 부정수급자 처벌 강화, 부정수급 관리 인프라·제도 정비 등 3대 분야에 걸친 10개 과제를 추진할 계획이며, 주요내용은 다음과 같음

〈표 1〉 주요 추진 과제

3대 추진전략	주요 과제
부정수급 점검 실효성 강화	① 고위험사업 집중관리 제도 도입 ② 특별사법경찰 도입 확대 추진 및 시·도 현장책임관 운영 ③ 신고 인센티브 및 신고자 보호 강화
부정수급자 처벌·제재 강화	① 부정수급자 고발 및 수사결과 통보 의무화 ② 부정수급자 국고보조사업 참여 배제 ③ 행정제재 대폭 강화 ④ 부정수급액 엄정 환수 추진
부정수급 관리 인프라·제도 정비	① 시스템을 통한 사전자격 검증 강화 ② 보조사업 계약 절차 강화 ③ 사전 컨설팅 및 부정수급 관리 인센티브 활성화

자료: 기획재정부 보도자료, 「보조금 부정수급 근절을 위한 '보조금 부정수급 관리강화 방안' 발표, 2019.10.8.

참고자료

기획재정부 보도자료, 「보조금 부정수급 근절을 위한 '보조금 부정수급 관리강화 방안' 발표, 2019.10.8.

(요약·정리: 김창민 선임연구원)

‘2020~2024년 국가재정운용계획 지원단’ 착수회의 개최

– 2019. 10. 21., 기획재정부 –

- 구윤철 기획재정부 제2차관은 10월 21일(월) ‘2020~2024년 국가재정운용계획 지원단’ 착수회의를 개최
 - 지원단원들과 「2020~2024년 국가재정운용계획」을 위한 지원단 운영방안 등을 논의하였으며, 향후 국가재정운용계획 수립과정에서 재정 당국과 긴밀하게 협조할 수 있도록 운영해 나갈 계획

- 정부는 「2020~2024년 국가재정운용계획」의 중기 재정 전망과 전략적 자원 배분 기능을 강화하여 계획을 내실화하고자 지원단 과업 및 운영체계를 개편
 - 국가재정운용계획을 거시적 재정정책 방향과 재정운용 전략에 초점을 맞추어서 준비
 - 이를 위해 10여 개의 작업반별 조직을 4개로 통합하여 지원단 체계로 개편하고, 지원단 내 협업과 거시적, 통섭적 접근을 활성화
 - 작업 착수시기도 예년에 비해 4개월 이상 앞당겨서 조기에 연구성과를 내고, 그 결과가 예산 편성 및 국가재정운용계획 수립 단계에서 충분히 검토되도록 할 예정

참고자료

기획재정부 보도자료, 「‘2020~2024년 국가재정운용계획 지원단’ 착수회의 개최」, 2019.10.21.

(요약 · 정리: 김창민 선임연구원)

‘e나라도움’ 보조금 부정수급 점검결과

– 2019. 10. 31., 기획재정부 –

- 기획재정부는 국고보조금통합관리시스템인 ‘e나라도움’ 시스템을 이용하여 보조금 부정수급을 모니터링하고, 중앙부처·지자체에서 자체 확인·점검하여 적발한 결과를 10월 31일 최종 발표
 - 그 결과, 지난 1년간(’18년 하반기와 ’19년 상반기) 집행결과를 대상으로, 108건에서 21억원을 가족 간 거래, 허위거래 및 거래증빙 미비 등으로 적발하여 전액 환수 결정
 - 보조사업자 가족 간 거래 28건(15억원), 보조금 전용카드 결제 취소·세금계산서 구매 취소 21건(4억원), 문화·스포츠 바우처 부적정 사용 44건(5백만원) 등

- 이번 실적은 ‘e나라도움’의 부정징후탐지시스템(SFDS)*이 첫 가동(’18.8)된 지 1년여 만의 결과로, 탐지시스템 운영 경험이 쌓이면서 점차 적발 실적이 높아지고 있음
 - * 보조금 부정징후탐지시스템(SFDS, Subsidy Fraud Detection System): 보조사업자(수급자)의 다양한 정보를 수집하여 가족 간 거래, 출국·사망자 수급, 세금계산서 취소 등 50여 개 패턴을 만든 후, 이에 해당하는 집행(지급) 건을 매일 탐지하고 위험도가 높은 사업을 알려주는 시스템

- 향후에는 부정징후탐지시스템을 매일 주기적으로 상시 모니터링하여 부정수급을 끝까지 추적하고 적발할 수 있도록 운영해 나갈 예정
 - 또한 향후 계획 중인 빅데이터 기반의 인공지능형 부정징후탐지시스템이 갖춰지고 부정수급 실적이 쌓일수록 적발률은 더욱 높아질 것으로 기대

참고 1 국고보조금통합관리시스템(e나라도움) 개요

◆ 구축 목적

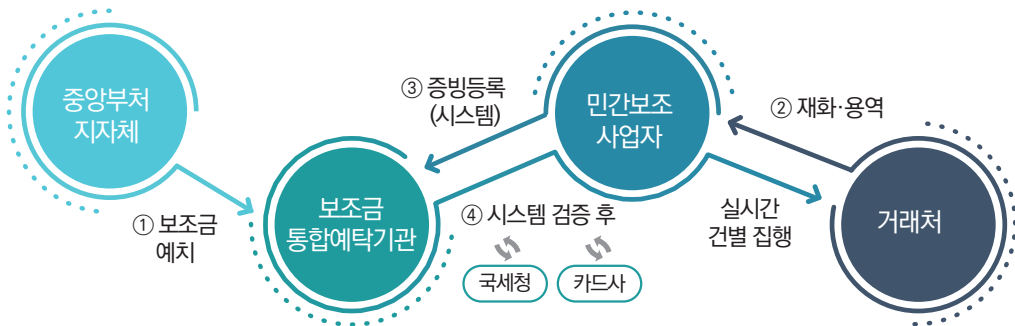
- 국고보조금 숲 처리 과정을 시스템으로 관리, 보조금의 부정수급을 방지하고 정보공개를 통해 국민편의·투명성 확보('17.7월 개통)

추진 경과

- ◆ ('15.5) 보조금 관리 및 부정수급 문제 해결을 위한 시스템 구축 결정
* 보조금통합관리시스템 구축추진단 설치 규정 마련(총리훈령 653호, '15.10)
- ◆ ('16.2~12) 구축 사업자 선정 및 시스템 설치·운영근거 마련
* 「보조금법 시행령」 개정으로 시스템 법적 근거 마무리('17.5)
- ◆ ('17.1) e나라도움 내 예산편성·교부·집행 등 주요 기능 1차 개통
- ◆ ('17.7) 정산관리, 통계분석, 부정수급, 정보 공개 등을 포함한 전면 개통

◆ 주요 기능

- ① (보조금 관리 강화) 보조금 업무 전 과정을 통합화·표준화·전자화하고, 보조금 통합예치를 통한 실시간 집행·정산 관리 구현



- ② (부정수급 방지) 수급자 통합 DB와 단계별 검증기능을 활용한 보조사업 관리 및 부정수급 방지 구현
- ③ (맞춤형 서비스 및 정보공개) 개개 국민별 수혜 가능한 보조사업에 대한 정보제공 서비스 및 보조사업 운영현황·성과 공개

참고자료

기획재정부 보도자료, 「'e나라도움' 보조금 부정수급 점검결과」, 2019.10.31.

(요약·정리: 김창민 선임연구원)

국민참여예산사업 집행현장 모니터링 추진

- 2019. 11. 5., 기획재정부 -

- 기획재정부는 국민참여예산사업의 성과관리를 위해 국민들로 구성된 집행현장 모니터링단 운영을 추진
 - 현장 모니터링단 시범운영을 통해 국민들이 실제 집행현장 모습을 체감하고, 실효성 있는 참여 예산사업 발굴 및 사업관리를 추진해 나갈 계획

- 지난해('18년) 참여예산 사업제안자 및 예산국민참여단 참여자로 구성된 집행현장 모니터링단 (5팀, 35명 내외)은 11월 6일(수)부터 '19년 예산에 반영된 다양한 참여예산 사업 현장을 방문
 - 사업별 추진현황에 대한 설명을 듣고 질의응답 및 현장점검 실시, 사업담당자 개별 인터뷰를 통한 제도개선 의견 수렴 등을 수행

〈표 1〉 현장방문 대상 사업(안)

부 처	사 업 명	방문일자	방문장소
복지부	발달장애인 성 인권 교육	11.6(수)	창원 컨벤션센터
문체부	장애인생활체육 지원(휠체어 보급)	11.7(목)	대전 시립체육재활원
권익위	국민청렴의식 확산 프로그램 개발·운영	11.11(월)	서울대
국토부	교통약자 장거리 이동지원(휠체어 탑승 가능한 고속버스 도입)	11.12(화)	경기도 화성
산림청	미세먼지 차단숲 조성	11.12(화)	경기도 평택
국세청	납세자 신고 지원	11.13(수)	서울 동봉세무서

- 정부는 참여예산 홈페이지를 통해 현장사진 및 인터뷰 내용 등을 게재하고, 정부혁신박람회* 기간 중에 이들의 운영 결과를 홍보할 계획

* 그간의 정부혁신 추진 성과를 국민에게 알리기 위한 목적으로 서울 동대문 디자인플라자(DDP)에서 11.22(금)~24(일) 3일간 전시관 운영 예정

참고 2 국민참여예산 집행 현장 모니터링 세부 계획

◆ 운영 계획

- ① 참여자 모집 및 방문지 확정(10월 24일~11월 1일)
 - 사업 제안자, 예산국민참여단('18년 활동) 등 대상으로 참여 의사 확인 및 확정
 - 참여예산사업 현장 방문지 섭외 및 방문 예정 명단 전달
 - 현장 모니터링 방문계획 수립
- ② 현장 모니터링단 방문(11월 6일~11월 13일)
 - 모니터링팀별 계획에 따라 기관 방문 진행
 - 현장방문에 대한 만족도, 방문수기 의견 수렴
- ③ 현장 모니터링 결과보고(11월 18일~11월 22일)
 - 참여자 만족도, 방문수기 등 활용하여 결과보고서 작성·보고

참고자료

기획재정부 보도자료, 「국민참여예산사업 집행현장 모니터링 추진」, 2019.11.5.

(요약·정리: 김창민 선임연구원)

지출구조개혁단 회의 개최

– 2019. 12. 20., 기획재정부 –

- 구윤철 기획재정부 제2차관은 12월 20일(금) 정부서울청사에서 '19년 제4차 지출구조개혁단 회의를 개최
 - 2020년 예산이 확정된 가운데 금년도 재정사업 심층평가 결과를 공유하고, 종합 지출구조조정 의 향후 추진계획을 논의하기 위해 마련

- 구 차관은 지출구조조정의 기본 방향으로 ① 연례적 집행부진 사업 구조조정 ② 관행적인 국고 보조사업의 재검토 ③ 환경변화에 대응한 지출구조 및 예산과목구조의 개편 ④ 성과관리체계 강화 등 4가지를 제시
 - 종합 지출구조조정의 성공을 위해 개별 부처의 이해관계를 벗어나, 국가 전체적인 관점에서 자발적이고 주도적으로 참여해 줄 것을 요청

- 이날 회의에서는 금년도 6개 과제*에 대한 '재정사업 심층평가' 결과를 기초로 지출 효율화 방안에 대해 논의하고, '20년 재정사업 심층평가도 내년 1분기에 조기 착수하여 평가결과를 내년 예산 편성에 충실히 반영할 계획
 - * 실업자 재취업 지원 사업군, 아동돌봄 사업군, 산학연협력 지원 사업군, 외국인 체류관리 사업군, 다자개발 협력 사업군, 지방교육재정 교부금 등

- 또한 '종합 지출구조조정'의 준비 상황을 점검하고, 향후 추진계획에 대해 부처의 의견을 수렴하여 내년 초, 부처와 민간 전문가가 참여하는 TF를 구성하여 전 분야에 걸친 지출구조조정 방안을 마련할 예정

참고 3 종합 지출구조조정 추진상황 및 향후 계획

- (배경) 확장적 재정 기조하에서 재정의 효율성 제고를 통한 재정의 지속가능성 확보를 위해 지출구조 전면 재검토 필요
 - 재정당국이 주도하는 Top-down 방식이 아닌 부처의 자발적·주도적 참여를 바탕으로 하는 새로운 접근방식 모색 필요
 - 2019년 제3차 지출구조개혁단회의(9.20.)에서 '분야별 종합 지출구조조정 추진 방안' 논의 및 확정

- (추진상황) 현재 관계 부처 및 국책연구기관(조세연, KDI)과 공동으로 지출구조조정을 위한 사전 준비작업 마무리 단계
 - ① 41개 중앙관서를 대상으로 분야·부문별 재정투자 방향 및 지출구조조정 방안에 대한 의견수렴 및 타당성 검토
 - ② 인구요인, 경제·사회적 요인, 부문별 지출소요 요인을 종합 고려하여 분야·부문별 중기 재정 수요 전망(계량 분석)
 - ③ 분야·부문별 지출구조 국제비교(OECD)를 통한 시사점 도출
 - ④ 전 분야에 걸쳐 연례적 집행부진, 외부 평가 미흡, 관행적 국고보조사업 등 지출 효율화가 필요한 사업 분석

- 향후 일정
 - '20년 1차 지출구조개혁단(기재부 제2차관 주재)에서 분야·부문별 지출구조조정 방향 확정 (내년 초)
 - 부처, 민간전문가가 참여하는 민간합동 TF를 구성, 분야별 작업반 중심으로 세부 지출구조 조정 방안 마련(~'20.6월)
 - '21년 예산편성 및 2020~2024 국가재정운용계획에 반영('20.7~8월)

참고자료

기획재정부 보도자료, 「구윤철 2차관, 지출구조개혁단 회의 개최」, 2019.12.20.

(요약·정리: 김창민 선임연구원)

2019년 ‘제8차 보조금관리위원회’ 개최

– 2019. 12. 26., 기획재정부 –

- 기획재정부는 12월 24일 ‘제8차 보조금관리위원회’(위원장: 기재부 제2차관)를 서면 개최하여,
 - ① 국고보조금 통합관리지침 개정(안) ② 보조금 부정수급 고위험사업 집중관리 추진 계획(안)
 - ③ 2020년 보조사업 평가계획(안) 논의·의결

- ‘보조금 부정수급 관리강화 방안’(19.10.8., 국무회의) 후속조치의 일환으로 「국고보조금 통합 관리지침」 개정 추진(20.1.2., 시행)
 - 보조사업자에게 ‘부정수급은 범죄’라는 인식 제고를 위해 보조금 교부결정서에 제재·벌칙* 명시 의무화
 - * 보조사업 수행배제·보조금 지급제한, 제재부가금(환수액의 최대 5배), 부정수급자 명단 공표, 벌칙(10년 이하 징역 또는 1억원 이하 벌금)
 - 보조사업자와 계약업체의 부정수급 공모를 예방하기 위해 국고보조사업 시 수의계약 기준을 「국가계약법」 수준으로 강화
 - * (물품 및 용역 구매) 5천만원 이하 → 2천만원 이하
 - (시설공사) 2억원 이하 → 종합공사 2억원, 전문공사 1억원, 일반공사 8천만원 이하
 - 부정수급 환수결정 지연으로 채권 확보가 곤란한 상황을 최소화하기 위하여, 부정수급 환수 결정 시점 명확화
 - * (기존) 사업부처 재량 → (개정) ‘검찰 공소 제기 시’까지 환수결정을 하도록 시점 명기
 - 부정수급자에 대한 엄정한 처벌을 위해, 사업부처가 고의·거짓에 의한 부정수급을 적발한 경우 고발 의무화

- ‘보조금 부정수급 관리강화 방안’(19.10.8., 국무회의) 후속조치의 일환으로 「보조금 부정수급 고위험사업 집중관리」 추진
 - 주요 사업부처 대상 국민 생활과 밀접한 사업을 중심으로 전체 10조원 내외 규모 지정
 - * 보조금 규모, 교부경로의 복잡성, 교부대상의 광범위성, 과거·유사사업 부정수급 발생사례 등을 감안하여 선정
 - 사업부처뿐 아니라 전문기관, 수사기관이 협력하여, 연중 무작위(random)·불시 점검 시행

- 내년 1월까지 고위험사업 후보군을 마련한 뒤 관계부처 회의 등을 거쳐 최종 확정할 예정이며, 사업 선정과 동시에 부처별 합동점검반을 구성하고 집중점검 계획을 수립하여 연중 점검 실시
- 기획재정부는 관성적으로 자리 잡고 있는 국고보조사업 구조조정을 위하여, 2020년 보조사업 연장평가* 계획을 수립
 - * 국고보조사업 존속기간을 3년 이내로 하고, 만료 시 연장 여부를 평가하는 제도로 「보조금법」에 따라 매년 실시
 - (평가대상) 2020년에 보조사업 존속기한(3년)이 만료되는 251개 사업(8.7조원, 26개 부처)
 - (평가단) 5개 분과, 28명으로 구성하였으며, '19년 대비 평가단의 전문성을 보다 강화하고, 여성위원 비율을 대폭 상향
 - * 행정·경제학 위원 비율을 축소(70 → 25%)하고 분야별 전문가(국토·농림·복지 등) 위원 비중 강화, 여성위원 비율을 27%('19년)에서 46%('20년)로 확대
 - (평가일정) 1월 초 Kick-off회의를 시작으로 4월까지 세 차례에 걸친 평가(서면 1, 대면 2) 후 5월에 평가결과 부처 송부 예정

참고자료

기획재정부 보도자료, 「2019년 '제8차 보조금관리위원회' 개최」, 2019.12.26.

(요약·정리: 김창민 선임연구원)

2020년 국민참여예산 운영방안 확정

– 2019. 12. 30., 기획재정부 –

- 기획재정부는 구윤철 제2차관 주재로 열린 2019년도 ‘제22차 재정관리점검회의’에서 2020년도 국민참여예산 운영방안을 확정
 - 올해 정부는 국민참여예산제도 시행 2년차를 맞이하여 국민제안·예산규모 확대 및 제도 내실화를 추진
 - 제도 홍보 확대, 찾아가는 사업제안팀 운영 등을 통해 국민 제안 수 확대* 및 예산반영 규모가 증가**
 - * '19년 집중접수 기간(2.13~4.15) 중 총 1,399건 접수('18년 1,206건 대비 16.0%↑)
 - ** ('20년 예산안) 38개 1,114억원, ('20년 예산) 38개 1,057억원('19년 928억원 대비 129억원, 13.9%↑)
 - 국민생활의 질은 높이고 불편과 어려움은 낮추기 위한 예산사업 발굴, 민·관 파트너십 안착 및 다양한 의견수렴 통로 확대 등 실질적 참여 보장을 위해 노력

- 참여예산제도 정착·참여의 가치 확산을 목표로 운영절차 개선 및 참여 확대를 위한 '20년도 운영 방안을 마련
 - 우선 조기 집중접수 등 사업숙성 절차를 개선*하고 참여단 회의일정 조정 등 속의 집중도를 제고**
 - * 집중접수(2.13~4.15 → 1.15~2.28), 사업숙성(4.15~5.31 → 3.1~5.31)
 - ** 참여단구성(5 → 4월), 사전교육(1 → 2회), 회의일정(1박 2일 2회, 이동시간 단축)
 - 지원협의회 개편*으로 전문성 보완 기능을 강화할 계획
 - * 구성(70명 내외의 이슈별 전문가 → 4개 분야별 5명 내외 소수 전문가)
운영(단순 자문 → 사업숙성 검토 및 설명자료 작성 등 제도운영에 포괄적 참여)
 - 또한 홍보대상·사업단계·홍보매체별 차별화된 홍보전략과 함께 문제해결형 국민참여·집행 현장 모니터링단 운영 등 사업발굴에서 집행단계까지 국민과의 소통을 확대*할 예정
 - * 사업제안자·참여단으로 홍보 서포터즈 운영 → 참여예산 행사 취재 및 기획기사 작성, 제안사업 관리 등 피드백(Feedback) 기능 강화, 실집행률 현황 등 정보공개 확대 등

참고 4 '20년도 국민참여예산 운영 일정

<p>운영 준비 (~'20.1.15일)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 「국민참여예산 운영지침」 부처 통보 ('20.1.10) • 참여예산 홈페이지 리뉴얼 ('20.1.15)
<p>사업제안 · 숙성 ('20.1.15일~5월)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 사업제안 집중접수 ('20.1.15~2.28) <ul style="list-style-type: none"> * 3월 1일 이후 접수 사업은 '21년에 '22년도 예산안 반영 시 검토 • 제안사업 적격성 점검 및 사업숙성 ('20.3~5월) <ul style="list-style-type: none"> * 부처 검토(3월), 지원협의회 심사(4월 초), 현장토론회(4월 말) • 문제해결형 국민참여 이슈 공모 ('20.2.1~2.28) <ul style="list-style-type: none"> * 토론회이슈 확정(3.15), 온라인토론(3.15~4.15), 현장토론회(4월 말) • 각 부처의 예산안 요구 ('20.5.31)
<p>참여단 논의 ('20.4~7월)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 제3기 예산국민참여단 구성 등 ('20.4~6월) <ul style="list-style-type: none"> * 참여단 구성(4월), 사전교육 실시(5~6월, 2회) • 예산국민참여단 숙의 ('20.6~7월) <ul style="list-style-type: none"> * 회의 일정(잠정): 1~2차(6.20~21), 3~4차(7.18~19)
<p>선호도 조사 ('20.7월)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 예산국민참여단 선호도 조사 ('20.7월) • 일반국민 선호도 조사 ('20.7월)
<p>정부예산안 반영 ('20.8월)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 기획재정부(예산실) 예산 심의 ('20.8월) • 재정정책자문회의 논의 ('20.8월) • 국무회의에서 예산안 확정 ('20.8월)
<p>사업 집행 점검 ('20년 하반기)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 집행 모니터링단 모집 등 운영 준비 ('20. 상반기) • 사업별 집행현장 방문 ('20. 하반기)
<p>국회 예산안 심의 · 확정 ('20.9~12월)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 국회에서 정부예산안 심의 · 확정

참고자료

기획재정부 보도자료, 「2020년 국민참여예산 운영방안 확정」, 2019.12.30.

(요약 · 정리: 김창민 선임연구원)

2. 미국

대통령 관리 의제 업데이트

(Updates from the President's Management Agenda)

- 2019. 12., Performance.gov -

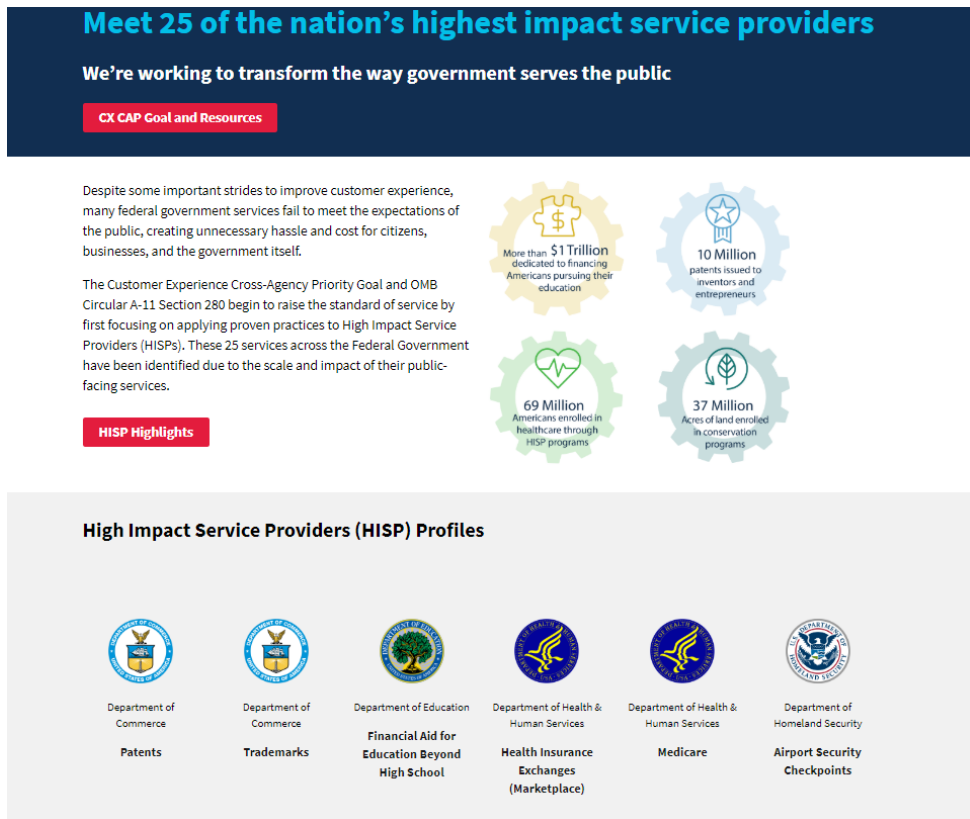
- 대통령 관리 의제(President's Management Agenda, PMA)는 미국 국민에게 안정적인 서비스를 제공하고 납세자 세금의 효율적인 관리를 목표로, 연방 기관의 핵심 분야를 현대화하기 위한 장기적인 비전을 제시함. 본 자료는 2019년 11월에 업데이트된 대통령 관리 의제(PMA)의 내용을 요약·정리한 것임

1. 고객 서비스 향상

- 대통령 관리 의제(PMA)는 고객의 관점에서 더 나은 서비스를 제공하고 장기적으로 정부에 대한 신뢰를 향상시킬 수 있도록 지원하고 있음
 - 대출을 원하는 중소기업부터 재난 지원을 받는 가족, 공항 보안을 통과하는 누군가에게 이르기까지 연방정부와 시민 사이의 모든 상호작용은 정부가 시민의 요구를 이해하고 충족시키기 위해 노력하고 있다는 것을 증명할 기회가 됨
- 연방기관의 고객은 민간 부문보다 더 나은 서비스를 제공받을 권리가 있음
 - 정부는 정부 전반에 걸쳐 선도적인 민간 부문 조직과 비교할 수 있는 현대적이며 능률적인 고객 경험을 제공하기 위해 분기마다 실행계획과 진전 상황을 제공함
- 영향력이 높은 서비스 제공기관(High Impact Service Providers, 이하 HISP)의 조치
 - 영향력이 높은 서비스를 제공하는 연방기관들은 고객들에게 서비스를 제공하는 방식을 개선하기 위한 그들의 계획을 처음으로 공유하였음
 - 영향력이 높은 서비스 제공기관(High Impact Service Provide) 예시
 - 상무부: 특허권 및 상표등록 서비스

- 교육부: 고등교육 이상 교육에 대한 장학금
- 보건복지부: 건강보험, 메디케어
- 국토안보부: 공항 보안검색, FEMA
- 주택도시개발청: 단일가족 대출
- 25개의 영향력이 높은 서비스 제공기관(HISP)에 대한 고객 경험 대시보드(Customer Experience dashboards, 이하 CX 대시보드)는 고객 경험 피드백 데이터, 운영 데이터 및 디지털 분석 프로그램 데이터에 연결하여 대중에게 공개함으로써, 정부 최대 규모의 가장 영향력 있는 공공 대면 서비스에 대한 투명성과 책임성을 높이고 있음([그림 1] 참고)

[그림 1] 고객 경험(CX) 대시보드의 홈페이지 화면

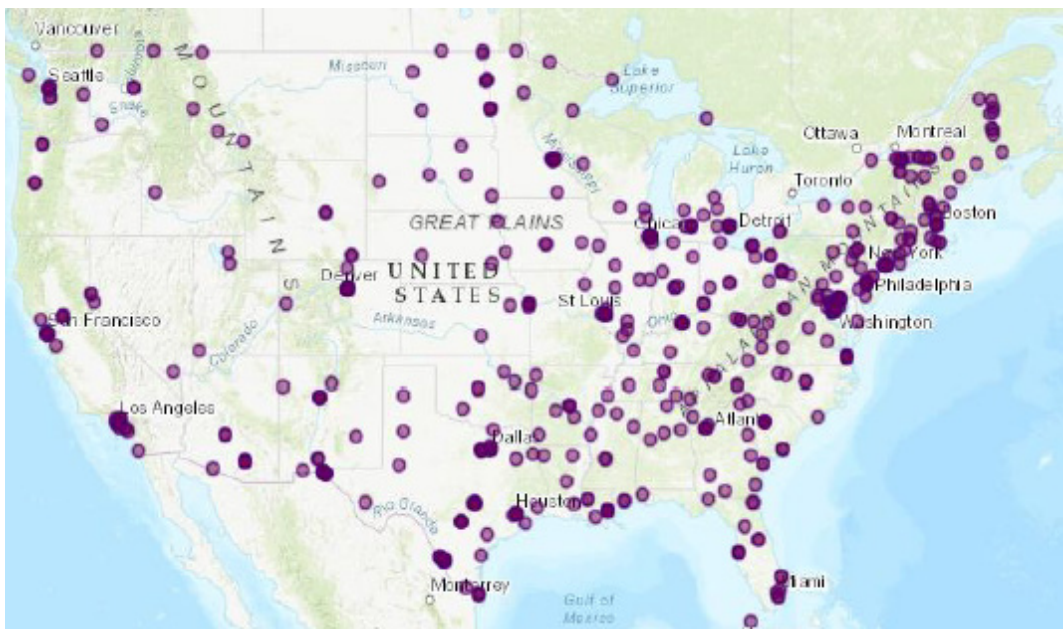


자료: <https://www.performance.gov/cx/>, 검색일자: 2020.2.11.

■ 주요 인프라 환경 검토 및 허가 절차 간소화

- 지상 교통, 항공, 재생가능 에너지, 상·하수도과 같은 주요 인프라 사업은 미국의 경쟁력과 장기적인 경제성장에 필수적임
- 인프라 사업의 검토, 허가 절차는 환경, 공중보건 및 안전책임에 관련된 문제로 지역사회 및 기업에 불투명하고 복잡한 정보를 제공했었지만, 정부기관들은 이해관계자들의 투명성, 책임성 및 효율성을 높이기 위해 새로운 접근방식을 택하고 있음
- [그림 2]는 지도 및 지리정보 작업을 위한 지리정보체계(ArcGIS)의 예시임
 - 전국적인 광대역통신망 구축은 장기적인 경제성장과 의료, 공공안전 등의 발전을 촉진함
 - ArcGIS는 국립공원, 원주민 보호구역의 광대역통신망 배치에 활용할 수 있는 방대한 데이터를 포함하고 있음

[그림 2] 광대역통신망 배치에 사용되는 ArcGIS 지도 예시

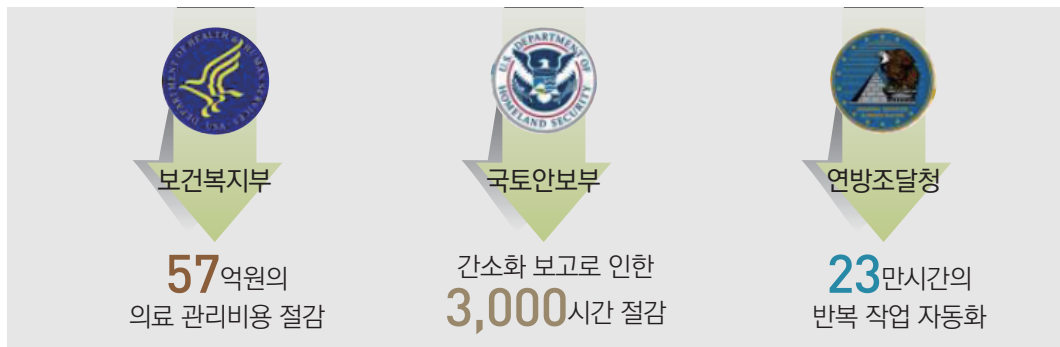


자료: https://www.performance.gov/PMA/PMA_Fall_Update.pdf, 검색일자: 2020.2.11.

2. 보다 유연하고 효율적인 정부를 위한 노력

- 현대 기술의 발전과 디지털화는 정부의 사업을 보다 효율적인 방향으로 이끌었음
- 행정부 출범 이후 주요 24개의 연방기관은 행정적 부담을 줄이고 보다 많은 자원을 투입하기 위해 100개 이상의 이니셔티브를 시행하여 수십억 달러의 비용 절감을 촉진하고 정규직원들(Full-time employee)의 수 십만 시간을 보다 가치 있는 업무 시간으로 전환함

[그림 3] 보건복지부, 국토안보부, 연방조달청 성과



자료: Leaner Government, <https://www.performance.gov/burden-reduction/>, 검색일자: 2020.2.12.

- 품질 관리 서비스 공유를 통한 기관과 세금의 절감
 - 미국 연방조달청(GSA)과 관리예산처(OMB)는 연방 기업 전체 이해관계자들과 협력하여 정부 차원에서 양질의 공유 서비스 구현을 위한 체계를 설립함
 - 관리예산처의 ‘연방정부를 위한 중앙 집중화된 임무 지원 역량(Centralized Mission Support Capabilities for the Federal Government)’을 통해 제도화된 이 체계는 업무의 중복성을 없애고 정부의 구매력을 활용하여 미국 납세자들에게 더 높은 가치의 서비스를 제공하는 데 도움이 될 수 있음¹⁾
- 상품군 관리(Category Management, CM)를 통한 스마트쇼핑 및 비용 절감
 - 연방정부는 퇴역군인들을 위한 의료용품, 경찰견, 연방 긴급지원장비 등과 같은 항목을 포함한 일반 재화에 매년 3,300억 달러 이상을 지출함

1) Office of Management and Budget, 「Centralized Mission Support Capabilities for the Federal Government」, 이 보고서는 <https://www.whitehouse.gov/wp-content/uploads/2019/04/M-19-16.pdf>(검색일자: 2020.2.12)에서 볼 수 있음

- 상품군 관리 범부처 우선순위 목표팀은 기관들이 중복 계약을 줄이고 정부의 구매력을 활용할 수 있도록 지원함으로써 2020 회계연도 말까지 360억달러의 절감을 계획함

3. 현대화된 재능과 역량에 대한 투자

- 연방정부는 연방 IT시스템을 현대화하고 미국 시민에게 가장 안전하고 효과적인 서비스를 제공하기 위해 IT인재의 채용을 필수적으로 시행하고 있음
- 연방 사이버 보안 재교육 아카데미(Federal Cybersecurity Reskilling Academy)
 - 연방 직원들에게 현재 가장 빠르게 성장하는 분야 중 하나인 사이버 보안 훈련을 제공함
 - 커리큘럼은 직접 지도, 학습 및 실습과 평가로 구성되어 있음
- 정부 효과성 첨단 연구센터(Government Effectiveness Advanced Research Center, GEAR Center)
 - 2019년 9월, 미국 연방조달청(GSA)과 관리예산처(OMB)는 컴퓨터, 과학, 디자인에 이르기까지 여러 분야의 전문가들을 모으기 위해 정부 효과성 첨단 연구센터에 100만달러에 달하는 상금을 전달함
- 기밀정보 사용허가, 적합성, 자격요건 개편
 - 행정부는 21세기의 요구사항을 충족시키기 위해 생산적인 연방정부 임무수행 모델 재정립을 계획함
 - 본 개편 중 하나는 신분조회 절차를 인사관리처(Office of Personnel Management, OPM)에서 국방부(Department of Defense, DOD)로 이전시킨 것으로, 이러한 절차 개선으로 2018년 4월 72만 5천건의 밀린 행정을 2019년 9월 32만 4천건으로 절반으로 축소시켰음²⁾

참고자료

Performance.gov, *Updates from the President's Management Agenda*, 2019, https://www.performance.gov/PMA/PMA_Fall_Update.pdf, 검색일자: 2020.1.10.

(작성자: 박정민 연구원)

2) Office of Management and Budget, 'One Year Update: Reform Plan and Reorganization Recommendations', 이 보고서는 <https://www.performance.gov/GovReform/Reform-and-Reorg-Plan-Update.pdf>(검색일자: 2020.2.11)에서 볼 수 있음

범부처 우선순위 목표관리: 보조금의 결과 지향적 책임

(Cross-Agency Priority Goals: Results Oriented Accountability for Grants)

- 2019. 12., Performance.gov -

1. 배경

- 본 자료는 범부처 우선순위(Cross-Agency Priority, 이하 CAP) 목표의 하나인 '보조금의 결과 지향적 책임에 대한 실행계획(Action Plan)'에 대한 내용을 요약·정리한 것임

2. 개요

- 보조금의 결과지향적 책임에 대한 CAP 목표는 위험 기반(risk-based), 데이터 중심(data-driven)의 프레임워크를 적용하여 보조금의 가치를 극대화하는 것이 주된 목표임
- 현황
 - 연방정부는 보조금을 사용하여 미국 납세자에 대한 필수적인 요구에 매년 약 700억달러를 투자하지만, 관리자는 결과를 개선하기 위해 데이터를 분석하는 대신 구식 프로세스를 사용하여 규정 준수를 모니터링하는 데 40%의 시간을 소비한다고 보고됨
- 향후과제
 - 보조금 관리 업무 프로세스를 표준화하여 데이터를 식별, 개방, 표준화 및 연계함
 - 표준적인 비즈니스 프로세스 및 데이터를 사용하여 수령인의 부담을 줄이고 사용자 환경을 개선하는 공유 솔루션을 구축함
 - 연간 감사에 의해 생성된 데이터를 포함한 데이터를 활용하여 수령인 리스크(recipient risk)를 평가하고 관리함
 - 결과를 입증하는 자에 대한 부담스러운 규정 준수 요건을 간소화하고, 프로그램 목표 및 목표 달성에 대한 수령인의 책임을 유지함

■ 리더십 관련 주요 기관

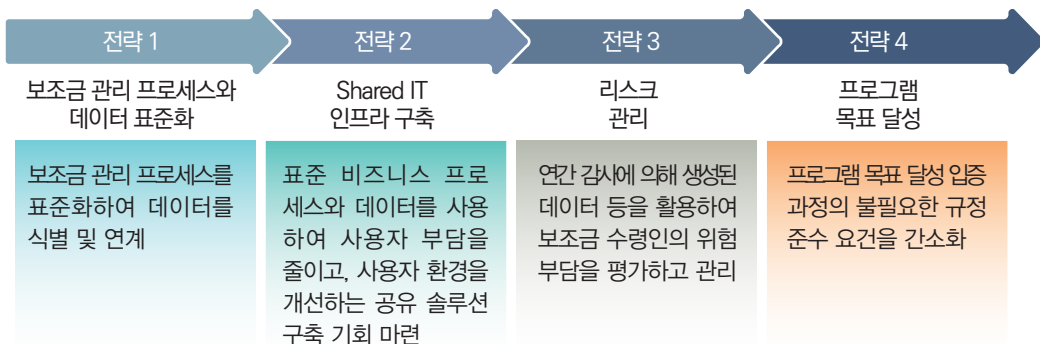
- 집행조정위원회(Executive Steering Committee)
 - 범부처 우선순위 목표를 위한 1차적 책임이 있음
 - 최고재무경영자회의(Chief Financial Officers Council, CFOC)에 보고하며, 이는 보조금과 관련된 가장 중요한 조직임
- 전략 책임자
 - 각 범부처 우선순위 목표 전략별로 임원운영위원회 소속 임원 중 한 명씩 배정되어 전략 집행 등의 역할을 수행함
- 참여기관
 - 모든 주요 보조금 제정 기관들이 참여하여 목표 달성에 기여함

3. 목표 구조: 네 가지 전략을 통한 순차적 목표 달성

■ 전략 1: 보조금 관리 프로세스와 데이터 표준화

- 연방정부가 보조금 관리 업무 프로세스를 표준화할 경우 수령인의 부담을 줄일 수 있음
- 데이터를 표준화하여 데이터 접근성을 디지털화한다면 수령인의 부담을 줄일 수 있음
- 이 전략은 범부처 우선순위 목표로서, 행정 서비스의 효율성 개선하는 방안임

[그림 1] 보조금 규정 관리 전략



■ 전략 2: 공유 인프라 구축

- 정부 전반의 행정 서비스의 효율성 증가, 전략적 자산으로서의 데이터 활용, 생산성 및 보안 향상을 위한 IT의 현대화를 지원함

■ 전략 3: 리스크 관리

- 낮은 위험도와 높은 가치의 연방 기금 보상을 위해서는 이전 성과 결과, 금융 리스크, 신청인의 역량에 대한 고려가 필요함
- 이를 위해 각 부처들은 성과데이터에 즉시 접근할 수 있는 데이터 인프라를 갖추어야 함
- 최근 업데이트된 보조금 지침은 성과 보고에 관한 요구사항을 포함하고 있으나, 각 부처별 보조금 지급 운영에 성과를 통합할 수 있는 더 많은 방법을 고려할 필요

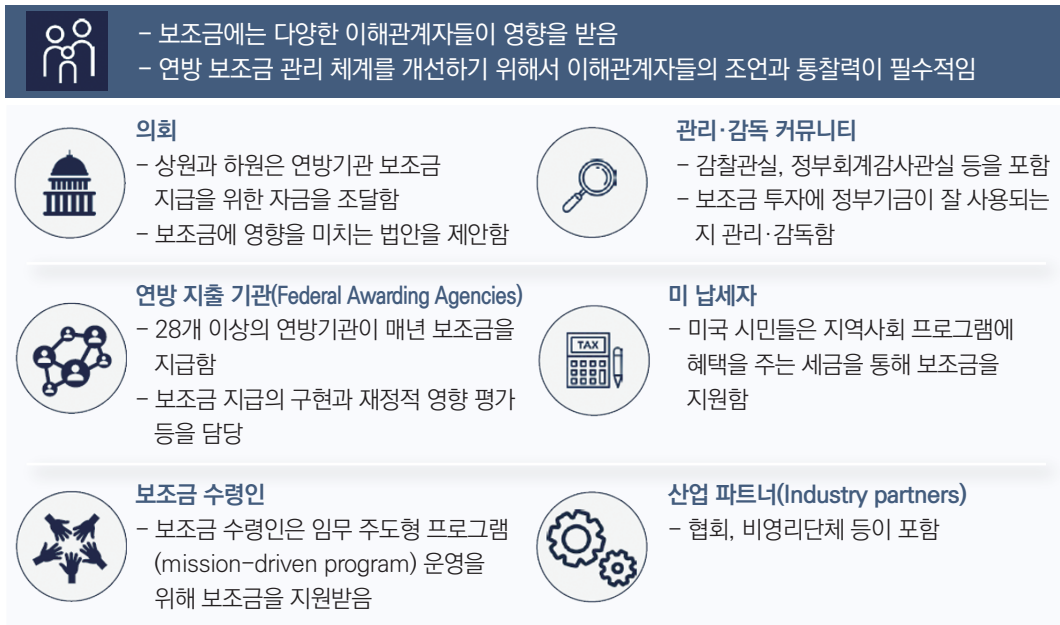
■ 전략 4: 프로그램 목표 달성

- 보조금 프로그램 목표 달성을 입증하기 위해, 수령인들은 성과에 대한 책임을 져야 함
- 일단 수령인이 프로그램 성과를 성공적으로 입증할 수 있다면, 전략 3에서 개발된 리스크 관리 프레임워크를 활용하여 선별된 준수 요건을 완화할 수 있음
- 본 전략은 장기적 전략으로, 성과관리 프로세스를 개발하는 데에 초점을 맞춤

4. 주요 이해관계자(Key Stakeholder)

- 보조금에 영향을 주고받는 다양한 이해관계자들이 존재하며, 연방보조금에 대한 관리를 개선하기 위해서는 주요 이해관계자들과의 도움이 요구됨. 주요 이해관계자와 이들의 역할은 [그림 2]와 같음

[그림 2] 주요 이해관계자



5. 주요 지표(Key Indicator)

- 데이터 표준화 진행 상황을 모니터링하고 보조금 수령인과 부처의 부담을 줄일 수 있도록 요구사항을 간소화하며, 위험 기반 성과 관리를 개선하기 위한 다음과 같은 지표를 개발함
 - 보조금 보고에 대한 OMB 승인정보 수집 요청 기관 수
 - 기관의 정보 수집 요청에 걸리는 수령인 부담 시간
 - 연방기관과 수령인이 행정 및 재무 요구사항 준수에 소비하는 시간

6. 기타 참여기관(Contributing Partners)

- 범부처 우선순위 목표(CAP goal)를 달성하기 위한 기타 참여기관은 아래와 같음
 - 미국 공인회계사협회(AICPA)
 - 정부회계관협회(AGA)
 - 청렴 및 효율성 감찰관협의회(CIGIE)
 - 정부관계위원회(COGR)
 - 데이터연합(Data Coalition)
 - 연방시연파트너십(FDP)
 - 국립행정학회(NAPA)
 - 주정부 감사, 회계감사관, 경리책임자 전국연합(NASACT)
 - 국가보조금 관리협회(NGMA)

참고자료

Performance.gov, *Results Oriented Accountability for Grants*, 2019, https://www.performance.gov/CAP/action_plans/dec_2019_Results-Oriented_Accountability_for_Grants.pdf, 검색일자: 2020.1.10.

(작성자: 박정민 연구원)

2019 회계연도 성과 및 책임 보고서 발간

- 2019. 11., GAO -

- 본 보고서는 미 의회와 납세자를 위해 2019 회계연도(2018년 10월 1일~2019년 9월 30일까지)에 대한 미국 정부책임처(The U.S. Government Accountability Office, GAO)의 성과 측정, 결과 및 책임 절차에 대해 설명한 자료임
 - 성과평가 시, 연간 성과계획과 예산에 책정된 목표와 실제 성과를 비교하여 전략 계획 수립에 도움이 되도록 개발된 자료임

[그림 1] 숫자로 보는 2019 회계연도 업적

자료: GAO, <https://www.gao.gov/products/gao-20-1sp>, 검색일자: 2020.2.19.

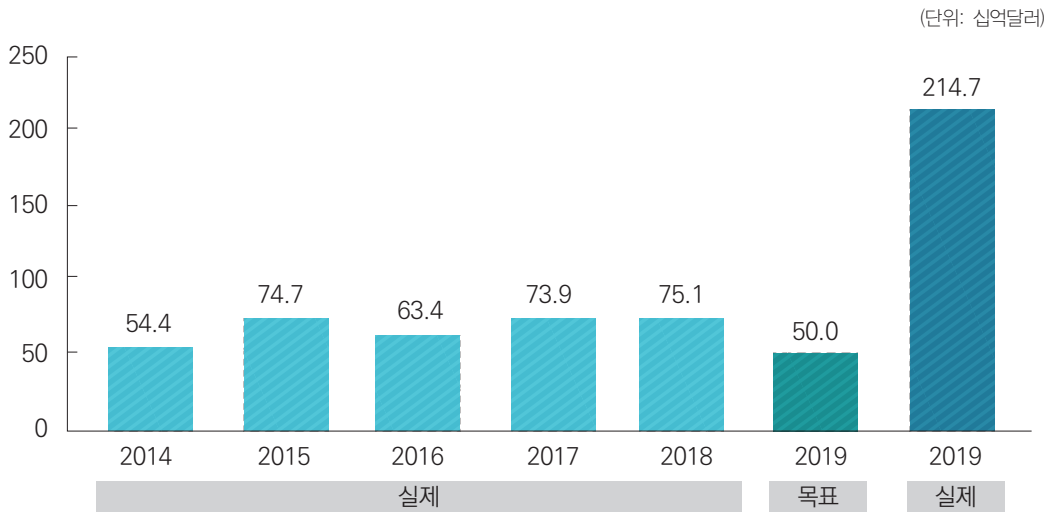
1. 성과 개선을 위한 연방정부의 책임

- 2019 회계연도의 전반적인 기관 성과와 자원 운용에 대해 설명하며 내부 경영 성과에 영향을 미치는 외부 요인에 대한 정보를 포함하고 있음
 - GAO는 목표를 달성하기 위한 기관 전체의 성과를 크게 결과(Results), 고객(Client), 인력(People), 내부 운영(Internal operations)으로 나누어 성과지표와 목표치를 제시하고, 달성 여부와 실적치를 제시하고 있음

■ 결과(Results)

- 결과 부분의 성과지표(Performancemeasure)는 재정적 이익(financial benefit), 그 외 이익, 과거 권고사항의 이행률, 권고사항으로 인한 새로운 산출물로 나뉘어 목표치와 실적치가 제시됨. [그림 2]는 재정적 이익에 대한 목표치와 실적치를 나타냄

[그림 2] GAO가 기록한 재정적 이익

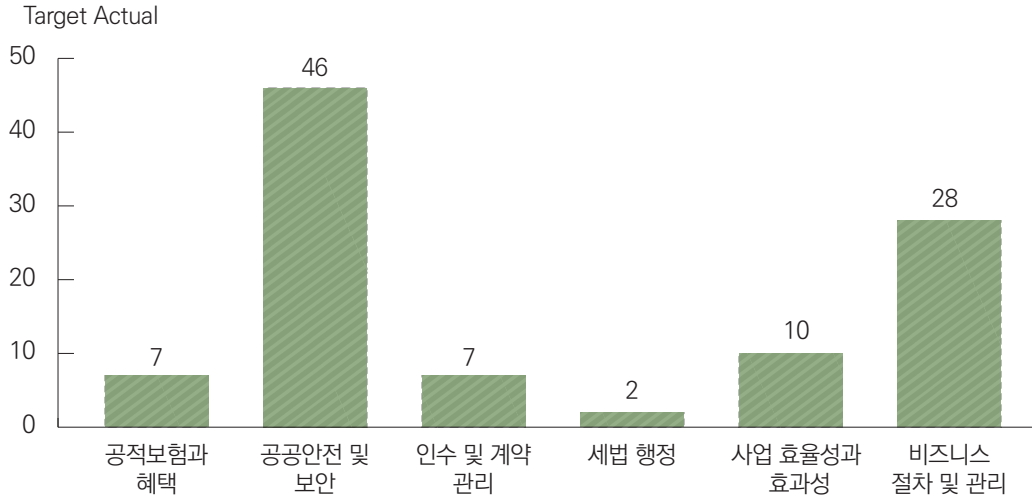


자료: GAO-20-1SP, 검색일자: 2020.2.20.

- [그림 2]와 같이 목표했던 500억달러의 재정적 이익(financial benefit)을 1,647억달러 초과하여 2,147억달러의 수익을 달성함
- 목표했던 1,200개의 비재정적 이익은 [그림 3]과 같이 공공안전 및 보안(46%)과 비즈니스 절차 및 관리(business process and management)(28%) 영역에서의 두드러지는 성과를 보여, 원래의 목표에서 218개를 초과하여 총 1,418개의 혜택을 달성함

[그림 3] 2019 회계연도 비재정적 이익 현황

(단위: %)



자료: GAO-20-1SP, 검색일자: 2020.2.20

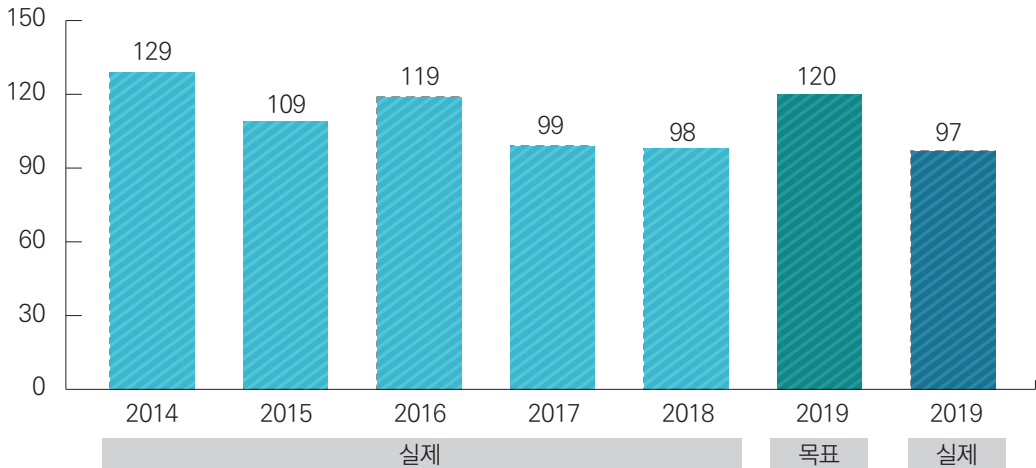
- 공공안전 및 보안: 국토안보 및 사법 프로그램, 정보보안, 식품안전, 교통안전, 통신안전, 국제식품안전, 공중보건, 소비자보호, 환경, 국방, 외교정책, 국제무역 등을 포함
- 비즈니스 절차 및 관리(Business Process and Management): 연방 재무 보고, 연방 정보 시스템, 연방 부동산, 인적자본 관리 및 국방부(Department of Defence, DOD) 사업, 비즈니스 시스템 업데이트 등을 포함

■ 고객(Client)

- 의회에서 조사한 의뢰인 설문에 따르면, 2019 회계연도에 증언(testimony)은 목표치인 90%를 초과한 95%를 달성하였음
- 고위간부(senior executive)는 2019년에 예상보다 적은 청문회가 열렸기 때문에 목표치인 120회에 못 미치는 97회의 증언이 요청되었음

[그림 4] 연도별 증언 횟수

(단위: 회)



자료: GAO-20-1SP, 검색일자: 2020.2.26.

- 목표를 달성하지는 못했지만, GAO는 50개의 별도 위원회나 소위원회로부터 연방기관에 대한 증언을 요청받았으며, 3가지의 전략목표별 증언은 아래와 같음

<표 1> 전략목표별 증언(testimony)

전략목표	증언
<p>전략목표 1</p> <p>미국 국민의 웰빙과 금융안정에 대한 새로운 과제를 해결</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 개인정보 보호 및 얼굴 인식 기술의 정확성 보장 • 은퇴제도 재평가 • 고령자 및 장애인을 위한 FEMA 재해 대책 개선 • 퇴역군인 커뮤니티 관리 프로그램 구현 • 소비자 인터넷 프라이버시의 연방 감시 강화 • 중소기업청(SBA) 계약 프로그램 개선 • 퇴역군인 의료 서비스 제공 • EPA 자문위원회 임명 절차 개선 • 소비자 보고 기관의 소비자 데이터 보호 감독 강화
<p>전략목표 2</p> <p>안보 위협과 변화하는 글로벌 의존성에 대한 대응책 마련</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 국경지역 부모·자녀 재통합 문제 해결 • 육·해·공군 전력 재정비 • 우주 프로그램 가속화 • F-35 등 공군 첨단전투관리시스템에 대한 관측
<p>전략목표 3</p> <p>국가과제 해결에 필요한 정부 간 관계 개선</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 세금 격차 해소 전략 추진 • 연방기관의 IT 인수, 운영 및 사이버 보안 강화 • 퇴역군인 가족 보호 프로그램 구현을 개선하기 위한 IT 모범사례 활용 • STEM 연구 분야 성차별 사례 분석 • 화학기술의 지속가능성 향상 • 연방 프로그램의 단편화 및 유사 중복 해소 • 연방 채용 개선

자료: GAO-20-1SP, 검색일자: 2020.2.26.

■ 인력(People)

- GAO의 다양한 분야의 전문적인 인력들은 2019 회계연도의 성과에 크게 기여함
- 신규 고용률
 - 신규 고용률은 채용하기로 계획한 인원 수에 대한 채용 인원 수의 비율임
 - <표 2>는 2019 회계연도 신규 고용률이 89%라는 것을 보여주며, 연말까지 394명의 신입사원을 고용함

<표 2> 신규 고용률에 대한 실제 성과와 목표치

(단위: %)

구분	2014 실제	2015 실제	2016 실제	2017 실제	2018 실제	2019 목표	2019 실제
신규 고용률	88	83	81	83	85	80	89

자료: GAO-20-1SP, 검색일자: 2020.2.26.

- 고용 유지율
 - GAO는 근속할 수 있는 일터를 만들기 위한 지속적인 노력을 하고 있음
 - 고용 유지율은 GAO가 이러한 목표를 달성하고 있는지를 보여주는 하나의 지표로, 2019 회계연도 목표치를 초과 달성하였음을 보이고 있음(<표 3> 참고)

<표 3> 고용 유지율에 대한 실제 성과와 목표치

(단위: %)

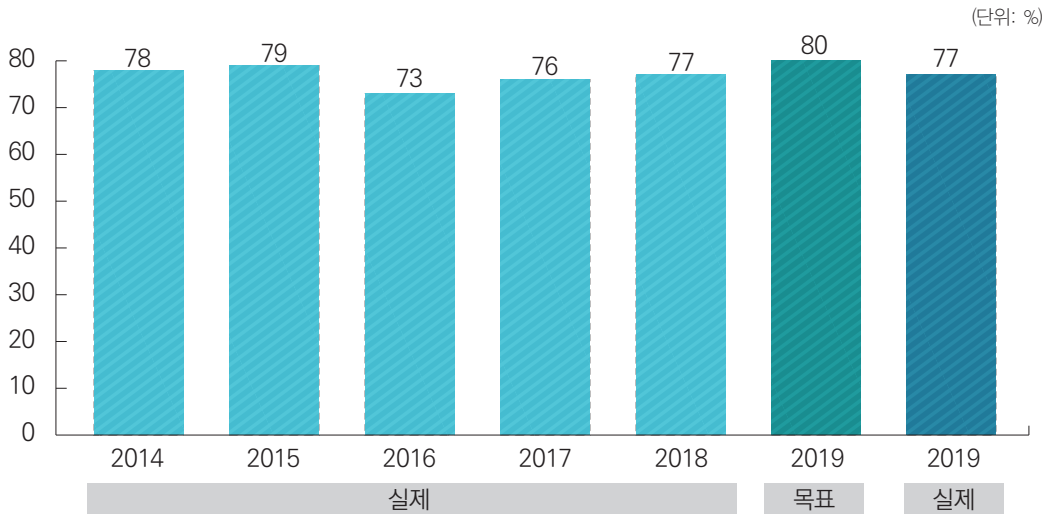
구분	2014 실제	2015 실제	2016 실제	2017 실제	2018 실제	2019 목표	2019 실제
고용 유지율	은퇴자 포함	94	94	93	94	94	92
	은퇴자 불포함	97	96	96	97	97	96

자료: GAO-20-1SP, 검색일자: 2020.2.26

■ 이전 권고사항 시행 결과

- 정부의 책임과 운영 개선의 결과를 측정하는 방법 중 하나는 4년 전 시행했던 권고사항의 이행률을 검토하는 것임
- [그림 5]와 같이, 2019 회계연도의 이행률은 77%로, 2018년의 성과와는 일치했지만 2019년도의 목표치인 80%에는 미치지 못함. 이전 권고사항 4년의 평균 이행률인 76%보다는 높은 수준을 유지하여 2020 회계연도 목표인 80%에 가까워지는 추세임

[그림 5] 이전 권고사항 이행률



자료: GAO-20-1SP, 검색일자: 2020.2.26.

2. 성과 정보

■ 2019회계연도 전략목표별 성과에 대한 세부사항을 포함하고 있음

- 전략목표 1~3은 외부목표(external goal), 전략목표 4는 내부목표(internal goal)로, 2019 회계연도 목표에 대한 전략과 성과의 결과를 설명함

■ 전략목표 1: 미국 국민의 웰빙과 금융안정에 대한 새로운 과제를 해결하는 것으로, GAO의 다년 (2018~2023)간의 전략적 목표의 예시는 다음과 같음

- 의료·보건 서비스, 평생교육, 인구 고령화 대책, 주택 금융과 지역사회 안정, 「소비자보호법」 강화 등을 포함함
- 재정적 이익(financial benefit): 2019 회계연도에 보고된 전략목표 1의 재정적 이익은 총 606억달러로, 목표치인 421억달러를 228% 초과함
- 미지급 학자금 대출 추정 비용(242억 달러)과 메디케어 지출 제한(267억달러)에 대한 검토 개정이 예상치 못한 재정적 성과에 기인함
- 비재정적 이익(other benefit): 2019 회계연도에 보고된 전략목표 1의 비재정적 이익은 총 245건으로, 목표치인 224건을 0.4% 초과하였으며 주로 공공보험, 공공안전과 보안 등임. 예시로 지역은행과 신용조합에 대한 규제 완화가 있음

■ 전략목표 2: 안보 위협과 변화하는 글로벌 의존성에 대한 대응책 마련으로 GAO의 다년(2018~2023)간의 전략적 목표의 예시는 다음과 같음

- 국토안보, 군사력, 대외정책 및 국제 경제 향상과 정보조직의 관리와 통합 등
 - 연방정부는 동맹국들과의 관계를 유지하기 위해 외교와 무역 정책에 관한 목표를 세우고, 미국이 직면하고 있는 안보 환경은 사이버 공격, 테러 활동, 세계 주요 불안정 지역을 포함하며, 이러한 이슈의 중요성을 감안하여 두 번째 전략목표는 보안 위협과 변화하는 글로벌 의존성에 초점을 맞춤
- 재정적 이익(financial benefit): 2019 회계연도 전략목표 2의 재정적 이익은 총 1,474억 달러로, 목표치인 127억달러보다 1,347억달러를 초과함
 - 이는 국방부(DOD) 무기 시스템 인수를 위한 조달 비용(1361억달러) 절감이 가장 크게 작용하였음
 - 전략목표 2팀은 달성할 수 있는 이익 수준을 고려하여 2020회계연도의 목표를 120억 달러로 설정함
- 비재정적 이익(other benefit): 2019회계연도 전략목표 2에 대해 보고된 비재정적 이익은 총 682개로, 목표치인 349개를 약 95% 초과함
 - 대부분의 비재정적 이익은 공공 안전과 보안, 인수 및 계약 관리 등에서 비롯되었음
 - 전략목표 2팀은 2020 회계연도의 비재정적 이익의 목표를 362개로 설정하였음

■ 전략목표 3: 국가과제 해결에 필요한 정부 간 관계 개선으로 GAO의 다년(2018~2023)간의 전략적 목표의 예시는 다음과 같음

- 현재와 향후 예상되는 정부의 재정 격차 해소와 사기, 남용 등 내부조직 통제 개선
- 재정적 이익(financial benefit): 2019 회계연도 전략목표 3으로 인한 재정적 이익은 총 67억 달러로, 목표치인 39억달러를 약 72% 초과하였음
 - 보건복지부가 만기된 보조금인 9억3800만달러를 상환함. 신분 도용 세금환급 사기를 방지하기 위한 IRS의 투자(8억4300만달러)가 포함되어 있음
- 비재정적 이익(other benefit): 2019 회계연도 전략목표 3에 보고된 비재정적 이익은 총 491건으로, 목표치인 411건을 19% 초과하였음
 - 주로 프로그램 효율성과 사업 절차관리, 세법 행정, 인수 및 계약 관리 분야에서 두드러지게 나타남. 예시로는 퇴역군인들의 새로운 건강기록 전산화 시스템 구축이 있음

- 전략목표 4: 연방기관의 모범사례가 됨으로써 GAO 가치의 극대화, 고품질의 서비스를 제공하기 위한 지속적이고 집중적인 개선정신을 수용하는 것이며, GAO의 다년(2018~2023)간의 전략적 목표의 예시는 다음과 같음
 - 전략적으로 GAO의 인력을 관리하고 고품질의 서비스를 제공하며 지식을 공유함
 - 2019 회계연도에 GAO는 3,161 FTE(full time equivalent)에 도달하였으며 목표치인 3,150 FTE를 초과하였음. 정규직은 352명, 유급인턴 222명이 포함되어 있음

3. 감사원장 성명

- 감사원장의 기관 전반적인 과제에 대한 평가와 견해를 포함하고 있음
 - GAO는 우수한 인력관리, 참여 효율성 및 GAO의 기술 서비스의 효과적인 관리 등의 결과를 보고했음
 - 많은 이슈들은 GAO 특유의 문제이거나 모든 연방기관들 사이에 공통적으로 존재하는 문제로 나뉘어 있음
 - GAO의 성과목표는 양질의 인력 관리와 참여 효율성 향상을 해결하는 데 있어 상당한 진전을 이루었으며, 가장 큰 예로 2019 회계연도에 3,161 FTE를 달성한 것을 들 수 있음
 - GAO는 리더십을 가지고 선도적인 연방기관이 되겠다는 목표로 일과 삶의 균형을 맞춰 직원들에게 다양한 프로그램을 지원해 왔음
 - 다른 연방기관과 마찬가지로 GAO의 정보기술(IT) 서비스에 대한 위험 관리는 여전히 과제로 남아 있으며, 진화하고 있는 사이버 위협에 대한 대비가 필요함

참고자료

GAO, *GAO Performance and Accountability Report 2019*, 2019, <https://www.gao.gov/products/gao-20-1sp>, 검색일자: 2020.1.3.

(작성자: 박정민 연구원)

3. 아일랜드

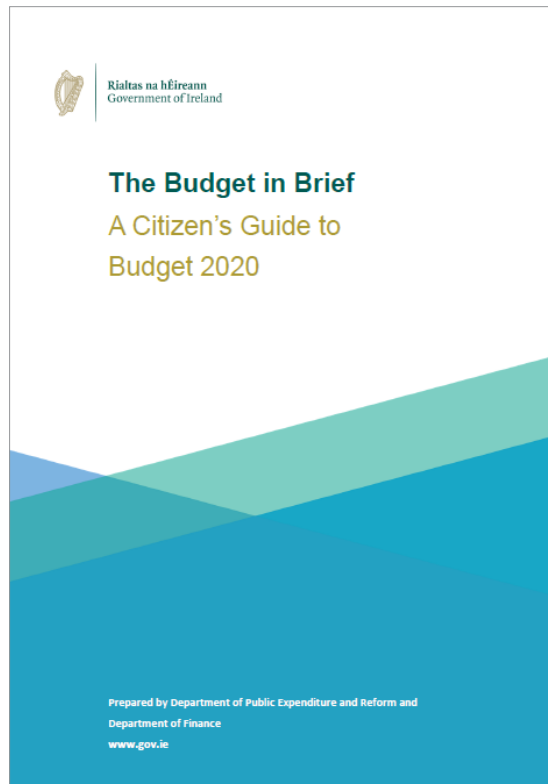
시민을 위한 2020 예산안내서 발간

– 2019. 10. 8., 지출개혁부 –

1. 아일랜드 정부의 시민을 위한 「예산안내서」 발간

- 아일랜드 정부는 세금을 어떻게 거두어들이고 사용하는지에 대해 일반 국민의 눈높이에서 이해하기 쉽도록 예산안내서를 발간함

[그림 1] 시민을 위한 2020년 예산안내서



자료: <https://www.gov.ie/en/news/639669-citizens-guide-to-budget-2020>, 검색일자: 2020.1.13.

- 예산안내서는 아래와 같은 목차로 구성되며 대략적인 내용은 다음과 같음

◆ 예산이란 무엇인가

매년 10월 재정부와 지출개혁부는 차년도 정부 지출 및 재정조달 계획에 대해 발표하며, 이를 국가 예산이라 부름. 이 예산에는 정부의 모든 지출과 수입이 포함되어 있으며, 지방정부뿐 아니라 모든 정부 부처와 기관이 포함됨

◆ 예산 과정

4월	<ul style="list-style-type: none"> • 안정성프로그램 업데이트(Stability Programme Update)의 유럽 위원회 제출 • 여기에는 예산에 대한 경제적 배경과 향후 5년간의 재정전략이 담겨 있음
6월	<ul style="list-style-type: none"> • 국민경제토론회(National Economic Dialogue) 개최. 부처 장관, 기업 및 노동자 대표, 사회 및 봉사단체, 환경 단체, 기타 단체가 모여 국가의 사회경제적 우선순위에 대해 토론하고 의견을 공유함 • 하계경제담화(Summer Economic Statement) 발표. 국가 경제 및 재정 지출현황에 대해 발표하고 정부의 예산 전략을 제시함. 10월 예산에 앞서 국가 우선순위에 대한 토론의 기회를 제공함
7월	<ul style="list-style-type: none"> • 중기지출보고서(Mid-Year Expenditure Report)를 통해 전 영역에 걸친 정부지출에 대한 현황을 분석·제시함
10월 초	<ul style="list-style-type: none"> • 재정부와 지출개혁부가 예산을 의회에 제출하고 예산에 대해 설명함
12월	<ul style="list-style-type: none"> • 지출개혁부가 수정예산서(Revised Estimates Volume)를 발간. 여기에는 각 정부 부처와 기관의 지출 및 성과정보에 관한 내용이 담겨 있음

◆ 예산은 어디에서 오는가

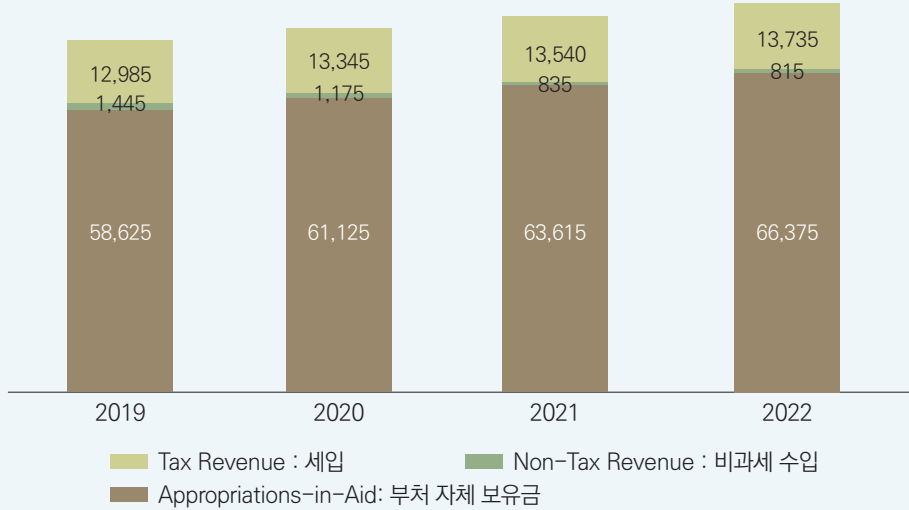
국가가 거둬들이는 모든 세금 납부액과 기타 수입이 중앙 재정으로 모이며, 이것이 정부 지출의 재원으로 사용됨. 세입은 국민과 기업이 부담하며 비과세 수입은 중앙은행으로부터의 수입, 정부 소유의 주식과 복권 등에서 나옴

◆ 예산은 어떻게 지출되는가

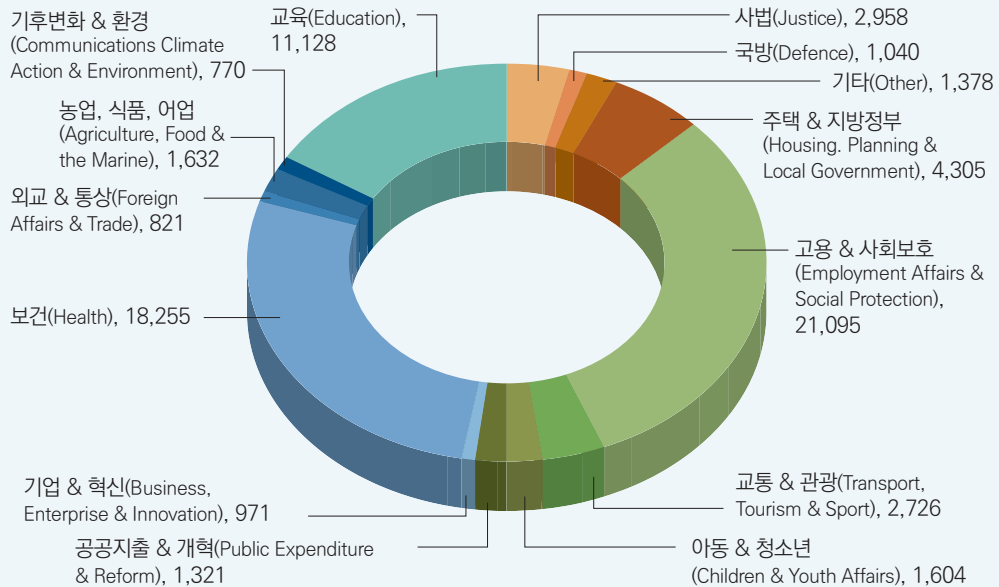
정부 예산은 경상지출과 자본지출로 나뉘며, 경상지출은 정부 부처 및 공공기관의 일상적인 지출을 말하며 공무원의 급여와 연금이 포함됨. 자본지출은 도로, 다리, 학교 건설 등 물리적 자산과 컴퓨터 소프트웨어와 같은 비물리적 자산이 포함됨. [그림 3]은 2020년 각 정책 영역별로 승인된 지출예산을 나타냄

[그림 2] 정부 수입의 분류

(단위: 백만유로)



[그림 3] 정책 영역별 승인된 지출예산(2020년)



◆ 브렉시트에 대한 아일랜드의 준비 상황은?

현재의 예산은 노딜 브렉시트를 가정하고 짜여졌으며, 노딜 브렉시트는 아일랜드 경제에 부정적인 영향을 미칠 것으로 예상됨. 2020년 예산 중 1억 7천만유로가 노딜 브렉시트에 대비하기 위해 책정되었음

◆ 탄소세와 기후변화

2020년 5월부터 모든 휘발유 및 디젤자동차에 대해 이산화탄소 배출량 1톤당 탄소세율이 6유로씩 인상될 예정(20 → 26유로). 탄소세를 인상함으로써 확보된 9천만유로는 새로운 기후 변화에 적응하기 위한 정책에 사용될 예정

◆ 아일랜드의 경제상황은 어떠한가

실질 국내총생산(GDP)은 2019년에 비해 0.7% 성장할 것으로 예상되며, 취업자 수는 230만명으로 실업률이 5.2%로 떨어질 것으로 예상됨. 2020년 예상되는 예산 적자는 20억유로이며, 부채 수준은 1985억유로가 될 것으로 전망됨

◆ 더 많은 정보를 알고 싶다면?

- 예산정보 사이트: www.budget.gov.ie
- 정부지출에 관한 사이트: www.whereyourmoneygoes.gov.ie
- 지출검토 사이트: www.gov.ie/en/policy-information/7dc2b1-spending-review
- 평등예산 사이트: www.gov.ie/en/policy-information/aec432-equality-budgeting

- 본 예산안내서는 2020 예산에 대한 개괄적인 내용을 담고 있으며 보다 심층적인 정보에 대해서는 www.budget.gov.ie를 통해 제공하고 있음

참고자료

DPER, *The Budget in Brief-A citizen's Guide to Budget 2020*, <https://www.gov.ie/en/news/639669-citizens-guide-to-budget-2020>, 검색일자: 2020.1.13.

(작성자: 임소영 선임연구원)

2019년 지출검토 보고서 발간

– 2019. 8. 15., 지출개혁부 –

- 아일랜드 지출검토는 예산 개혁의 핵심 요소로서, 정부 지출의 효율적 배분과 지속가능성을 도모하는 제도임
 - 아일랜드는 공공지출이 현재와 미래에 모두 지속가능하도록 공공지출을 완만히 증가시키는 재정전략을 지니고 있음. 이를 위해 기존 지출의 효과성을 정기적으로 평가하고 지출 증가의 지속가능성을 담보하고자 함

아일랜드 지출검토제도

◆ 지출검토가 예산과정에 미치는 영향은?

지출검토는 예산과정의 보완적 요소로 작용하며, 검토결과가 예산작성 시 증거자료로 사용될 수 있도록 매년 상반기에 실시함. ① 매년 기존 지출 및 신규 지출에 대한 예산 준비 과정에서 참고 자료로 활용되며 ② 축적된 검토결과는 중장기 예산배분 시 활용됨

◆ 검토대상의 선정은?

지출개혁부와 부처가 효율성 및 효과성 개선이 필요한 영역에 대해 협의하여 선정

◆ 절감 예상액은?

지출검토는 재정감축이 목적이 아니라 비효율적인 지출영역을 식별하고 재원을 재배분하고자 하는 데에 있음. 따라서 기존 지출이 정책 목표를 효과적으로 달성하고 있는지를 평가하고 재원의 재배분이 필요한 영역을 가려내어 잠재적으로 우선순위가 더 높은 분야에 재원을 재투자함

- 2019년 지출검토는 지난 3년 주기의 마지막 해에 해당하며, 3년 동안 총 40조유로 이상의 정부 지출이 검토되었음
 - 이번 검토는 이전 검토 결과를 토대로 이루어졌으며, 부처의 적극적인 협조로 데이터의 확보가 용이하여 이전보다 원활한 검토가 진행될 수 있었음
 - 또한 인구구조의 변화가 각 지출영역에 미치는 영향을 심층적으로 분석했다는 점에서 의의가 있음
 - 2019년 지출검토 결과는 28개의 보고서로 발간되었으며(2019년 8월), 주택, 보건, 교육, 기업지원 및 농업 등의 분야에 대한 심도 있는 분석이 이루어졌음. 주요 검토 분야와 내용은 <표 1>과 같음³⁾

<표 1> 아일랜드 2019 지출검토 보고서 주요 내용

분야	제목	주요 내용
보건 (4)	아동가족청(Child and Family Agency)의 성과측정 방식에 대한 평가	아동가족청의 성과측정 방식에 대한 상위 수준에서의 분석 실시
	일반의(General Practitioner) 제도 확대에 대한 비용 추정	무료 일반의 제도를 아일랜드 전역으로 확대할 경우의 비용과 영향에 대해 추정
	2014~2017 응급의료(Emergency Departments) 동향	이전의 지출검토를 바탕으로 2014~2017년 동안의 응급의료 동향을 분석하고 최근의 정책들이 응급의료에 미치는 직간접 영향을 분석함
	2012~2017 공공의료인력 시스템에 대한 평가	아일랜드 공공의료시스템의 적정 인력 수와 급여수준 등에 대해 평가함
교육 (3)	특수교육 분야의 투입 및 산출, 결과 모니터링	특수교육 분야에 대한 공공 지출 동향과 효율성 관점에서의 모니터링 분석을 실시. 특히 향후 영향평가를 대비한 새로운 분석틀을 제시
	학교 교통 지출	통학 교통 지출 현황과 특수교육 분야에 대한 지출 분석을 실시. 특히 비용에 영향을 미치는 핵심 요인을 분석
	공예 분야 직업훈련 참여 및 비용 분석	공예 분야 직업훈련의 재원을 분석하고 프로그램 집행과 등록에 소요되는 비용을 검증함
소득과 고용 (2)	간병인지원 프로그램 검토	간병인지원 프로그램의 수혜자 수와 지출 동향에 대한 검토 실시. 간병인 및 피간병인들의 특성을 분석하고 향후 재정 부담에 대한 검토를 수행
	한부모 및 가족지원 프로그램	한부모 및 가족지원 프로그램의 지출 동향과 수혜자들의 특성을 분석하고 시사점을 제시
주택 (1)	공공지원주택 분석	주택 분야의 이전 지출검토 결과를 바탕으로 기존 주택 인수를 통한 공공지원주택 공급 방식에 대해 분석하고 다양한 공급방식과 공급 비용, 비용 대비 효율성 및 시장에 미치는 영향 등에 대해 평가

3) 3년 주기 중 지난 2년 동안 발간된 보고서는 총 50개에 이릅니다

분야	제목	주요 내용
기업지원 (2)	기업 고용 및 훈련, 자금 지원 정책에 대한 심층평가(2005, 2006~2018)	기업에 대한 자금 직접지원, 고용 및 훈련 지원 프로그램에 대한 심층평가 실시
	아일랜드 과학재단의 연구보조금에 대한 분석	아일랜드 과학재단의 연구 보조금에 대한 지출 분석, 보조금 현황 분석과 함께 산·학·연 연계 및 인적자원 개발을 중심으로 한 자금 대상의 선정과 관련한 요인분석 및 연구성과에 대한 분석을 실시
교통 (2)	지방공항 프로그램(Ireland's Regional Airports Programme, RAP) 평가	지방공항 프로그램의 영향과 효율성에 관한 상위 수준에서의 분석. RAP는 두 개의 국내 항공사에 대한 자금 지원과 4개의 지방 공항에 대해 자본 및 운영보조금을 지급함
	전기차 구매에 대한 개인 인센티브	전기차 구매에 대한 개인 인센티브 지급 제도 분석. 현재의 인센티브 수준과 전기차 구매에 대한 국가적인 장기목표를 고려할 때 제도가 지속가능한지를 평가함
농업 (3)	동물 보건: 결핵 박멸	결핵 박멸 프로그램에 대한 현황을 살펴보고 2030년까지 목표 달성을 위한 향후 추진방향에 대해 모색
	저탄소, 녹색 농업환경에 대한 제도	저탄소, 녹색 농업환경에 대한 제도 분석, 제도의 이론적 근거, 효율성 및 효과성, 지속가능성을 분석
	쇠고기 데이터 유전자 프로그램(Beef Data Genomics Programme, BDGP)	BDGP 프로그램의 효율성과 효과성을 평가하고 개선방안을 모색
농촌 및 지역 개발 (1)	더블린 북동 지역 도심 계획	사회적 일자리 시범사업(Pilot Social Employment Programme, PSEP)의 사례연구를 포함하여 더블린 북동 지역 도심지 개발계획에 대한 상위 수준에서의 분석
문화 (3)	중세 영화관 프로젝트 (Pálás Cinema Project)에 대한 사후평가	예산 초과지출과 사업 지연으로 문제점이 지적되었던 본 프로젝트에 대한 사후평가. 특히 영화관과 관련된 수익 흐름, 운영, 관리 및 산출물을 검토하고, 부처의 보조금 관리 방식을 평가함
	문화예술 진흥지원 정책에 대한 검토	문화예술 진흥지원 정책의 효율성과 효과성을 평가하고 합의점을 도출함
	2016 문화유산위원회 검토	2016 문화유산위원회의 제안사항이 정책 집행에 반영되었는지에 대한 검토를 실시
사법 (2)	다년도 예산체계의 적용	경찰업무와 관련한 다년도 예산체계의 적용가능성에 대해 평가함. 다년도 예산체계의 성공적인 요구조건에 대해 검토해 봄
	난민 등 국제 보호 신청자에 대한 지출프로그램 검토	난민 등 국제 보호 신청자에게 직접 제공되는 숙박, 음식, 건강 및 교육 프로그램에 대한 지출을 평가하고 국제비교를 실시
국방 (1)	민방위 지출	민방위제도에 대해 검토하고 지출의 구성요소를 검증하여 비용 효과성을 평가함
정부 지출 (4)	2020~2030 동안의 인구구조 변화가 예산에 미치는 영향	2016 보고서의 업데이트 버전. 인구구조가 공공지출의 주요 핵심 영역에 미치는 영향에 대해 분석함
	2019 지출검토 - 공공서비스 고용 및 지출에 관한 모델링분석	2018 지출검토에 기초하여 공공서비스 근로자의 수와 임금 비율이 중기 동안 인구구조와 경제 주기에 의해 어떤 영향을 받는지 모델링함
	공공지출의 순환성	공공지출의 다양한 요소들이 경기순응성(pro-cyclicality)을 갖는지 분석. 공공지출의 다양한 요소와 산출물의 차이로 측정되는 경제 주기 사이의 상관관계를 분석
	공공지출 동향	장기적 관점에서의 공공지출의 동향과 동인(drivers)에 대해 검토. 2017년과 2018년의 검토결과를 바탕으로 보다 심도 있게 분석함

참고자료

Department of Public Expenditure and Reform, <https://www.gov.ie/en/collection/5915ad-spending-review>, 검색일자: 2020.1.13.

Department of Public Expenditure and Reform, <https://www.gov.ie/en/press-release/c778f1-minister-donohoe-publishes-2019-spending-review-papers>, 검색일자: 2020.1.13.

(작성자: 임소영 선임연구원)

4. 호주

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

- 『Newsletter』 56 · 57 -

- 2019. 11., 호주 재정부(Department of Finance) -

- 본 자료는 호주 재정부의 2013년 「공공관리, 성과 및 책임법」(Public Governance, Performance and Accountability Act, 이하 PGPA법)을 기반으로 하는 공공관리개혁의제(Public Management Reform Agenda, 이하 PMRA) 관련 소식과 이슈들을 소개하는 『뉴스레터』 56, 57호의 내용을 요약·정리한 것임

1. 「공공관리, 성과 및 책임법」 2019(PGPA법 규칙) 개정안 제안에 대한 의견수렴

- 재 정부는 「공공관리, 성과 및 책임법」 개정을 논의하기 위해 모든 호주연방 공공기관(Commonwealth entities) 및 기업형 공공기관(companies)에 개정안을 회람시켰음. 재 정부는 2019년 10월 22일 까지 모든 연방정부기관 및 기관에 의견을 제공할 것을 요청함
 - 개정 규칙은 PGPA법 및 규칙 운영에 대한 독립검토(Independent Review)⁴⁾에서 제안된 여러 가지 권고안을 시행함
- 개정 규칙(Amending Rule)의 내용은 아래와 같음
 - 연방법인기관(Corporate Commonwealth entity)⁵⁾에 대한 책임 있는 당국이 적법한 법적 절차의 목적을 위해 법인의 장부(book)를 검사할 수 있도록 함

4) Independent Review into the operation of the Public Governance, Performance and Accountability Act 2013 and Rule과 관련된 구체적인 내용은 다음 링크(<https://www.finance.gov.au/publications/reviews/2018-2019/independent-review-operation-public-governance-performance-accountability-act-2013-rule>) 참고, 검색일자: 2020.1.2.

5) Commonwealth entities의 정의와 유형, 책임기관 등에 대한 구체적인 설명은 「공공관리, 성과 및 책임법」(Public Governance, Performance and Accountability Act) 제10조의 내용을 참고 바람(<https://www.legislation.gov.au/Details/C2013A00123>), 검색일자: 2020.1.29.

- 「PGPA법」에 따라 연방공공기관(Commonwealth entities)의 기관계획서(corporate plans) 준비를 위한 요건 및 성과측정 기준(performance measures)에 대한 요건을 규정함
- 비법인 연방기관(non-corporate Commonwealth entity)의 모든 감사위원회 위원은 연방 법인기관의 공무원이 아니어야 함. 그리고 연방법인의 경우, 모든 감사위원회 구성원은 법인의 직원이 아니어야 함
- 연방위원회의 감사위원회 회장, 회원, 자격, 기술, 각 위원회 구성원의 지식 또는 경험에 대해 연례보고서에 공개, 각 회의 참석자 세부 사항 및 각 감사위원회 구성원의 보수에 대한 공개
- 특정 상황에서 연방법인(corporate Commonwealth entity)의 면책(indemnities) 및 면제(exemptions)에 대한 요구 사항을 규정
- 비법인 연방기관(non-corporate Commonwealth entity)의 연례보고서에는 다음 사항을 공개해야 함
 - 새로운 조달계약의 수와 지출금액
 - 지속적으로 보장되는 조달계약의 수와 지출금액
 - 해당 컨설팅 및 보장된 조달계약에 대한 기업 지출의 최대 지분을 받는 컨설턴트 및 계약자의 이름

2. 성과 커뮤니티(Performance Community)의 실습과정 진행

- 성과 커뮤니티(Performance Community)의 실습과정이 2019년 10월 캔버라, 시드니, 멜버른 지역에서 진행됨
 - 이 실습과정에는 성과보고 개선과 관련된 권장사항에 중점을 둔 PGPA Act 2013 및 규칙 운영(Operation of the PGPA Act 2013 and Rule)에 대한 독립검토(Independent Review)의 권고안 이행에 대한 내용이 포함됨
 - 또한 공공회계 및 감사보고서 공동위원회(Joint Committee of Public Accounts and Audit Report) 469의 권고 4에 대한 연방 성과프레임 워크(Commonwealth Performance Framework)의 건강평가(health assessment) 결과를 다룸
 - 이 실습과정은 기관계획서(corporate plans), 포트폴리오 예산명세서(portfolio budget statements), 연례성과기술서(annual performance statements) 및 연례보고서(annual reports)에 대한 비재무적 성과정보를 담당하는 연방공무원(Commonwealth officers)을 대상으로 함

3. 2019년 위험관리 부문 우수상(Awards for Excellence in Risk Management) 발표

- 위험관리 부문 우수상(Comcover Awards)은 위험관리에 대한 우수 사례를 공유하고 홍보하며, 역량을 구축하는 데 중요한 역할을 하고 있음
- 2019년 11월 6일, 2019년의 위험관리 부문 우수상 수상자를 발표함
 - 이 상은 호주 정부기관 전체에서 위험관리의 우수성을 인정하는 것으로, 다음과 같이 2개의 범주로 이루어져 있음
 - 전사적 위험관리 부문: 연방 위험관리 정책의 9가지 요소가 어떻게 위험관리 체계를 뒷받침하고 조직 내 전략기획, 관리 및 의사 결정과정에 기여하였는지를 보여준 경우 상이 수여됨
 - 위험 이니셔티브 부문: 특정 프로그램이나 프로젝트와 관련된 위험관리의 우수성이 인정된 경우 상이 수여됨. 자신의 프로그램이나 프로젝트가 연방 위험관리 정책의 9가지 요소와 일치하는 성과 개선 사례 또는 혁신을 어떻게 달성했는지를 명확하게 보여준 경우에 해당
 - 수상기관은 다음과 같음
 - 전사적 위험관리 부문
 - Winner: 외무부(Department of Foreign Affairs and Trade)
 - Highly Commended: 농업부(Department of Agriculture)
 - Honorary Mention: 호주 통계청(Australian Bureau of Statistics)
 - 위험 이니셔티브 부문
 - Winner: 국방 연료 네트워크 프로젝트를 수행한 국방부, 합동 물류 사령부(Joint Logistics Command)
 - Highly Commended: 기후 나침반을 수행한 환경에너지부
 - Honorary Mention: 곡물 수입 위험 평가 프로젝트를 수행한 농업부

4. 「공공관리, 성과 및 책임법」(PGPA) 2013 및 규칙 운영에 대한 독립적 검토 (Independent Review) 권고안 시행

- 「공공관리, 성과 및 책임법」 수정안(2019년 Measure No. 4) 규칙 수정안에 대해 피드백을 받아 검토 작업을 수행함
 - 개정된 규칙은 「공공관리, 성과 및 책임법」 및 규칙에 대한 독립적 검토에서 권고된 여러 가지 사항들을 실행함
 - 수정안에 대한 피드백 내용을 고려하여 개정된 규칙(Amending Rule)에 반영함
 - 감사위원회 및 성과보고 요건과 관련하여 연례보고서 내용에 대한 새로운 요구사항이 약간 수정되었음
 - 감사위원회 멤버십에 대한 접근 방식이 개정되었음
 - 또한 계약 및 자문에 대한 지출(expenditure on contracts and consultancies)에 관한 권고 38에 대한 추가적인 고려가 필요함
 - 연례보고에 대한 규칙 개정 내용은 재무부 장관에게 제출되기 전에 공동 회계 및 감사보고서 공동위원회(JCPAA)에 제출되었음
 - 개정된 규칙에 따라 관련 기관에 추가적인 조언이 제공될 예정임

- 자원관리지침(Resource Management Guide, 이하 RMG) 및 재무부 웹사이트 개편
 - 재정부(Finance)는 2019년 11월 초에 개편된 사이트를 공개하였는데, 사용자 편의성을 위해 웹 기반 버전으로 교체함
 - 이는 「공공관리, 성과 및 책임법」(PGPA)과 규칙에 대한 독립적 검토의 권고 39를 이행하기 위한 것으로, 자원관리지침(RMG)을 HTML 웹페이지로 변환하여 제공함
 - 시간이 지남에 따라 정적인 형태의 자원관리지침(RMG)을 웹 기반 버전으로 교체하는 것이 제안됨. 웹 기반 버전으로 관련 내용을 업데이트하고 유지·관리하는 것이 더 효율적이며 사용자들이 이용하기에도 실용적임. 그러나 현재 자원관리지침(RMG)의 word·pdf 버전은 웹사이트에서 계속 사용 가능하며 다운로드도 가능함

5. 2019 공공관리, 성과 및 책임 관련 기관들에 설문 조사 실시

- 공공관리, 성과 및 책임 관련 기관들에 대한 2019년 설문조사가 시작되었음. 이 설문조사는 재정부를 대신하여 Piazza Research에서 실시하였으며, 2019년 11월 12일에 모든 연방공공 기관들의 CFO에게 회람되었음
 - 이 설문조사는 위험 및 성과보고, 감사위원회 및 재무지침(Finance guidance), 「공공관리, 성과 및 책임법」(2013)과 관련된 다양한 주제를 포함함
 - 모든 연방공공기관들이 참여하도록 권장되며, 설문조사에 대한 응답들은 「공공관리, 성과 및 책임법」(PGPA)의 시행 및 운영을 보다 잘 지원하는 데 사용됨.

6. RMG-417 공급업체에 정시 지불(Pay On-Time) 및 이자 지불 정책 업데이트

- 정부는 최근 2020년 1월 1일부터 연방정부기관의 지급기간(Pay-Time) 정책을 발표하였으며, 구체적인 내용은 아래와 같음⁶⁾
 - 정부기관(agency) 및 공급업체 모두 범유럽 공공조달온라인(Pan-European Public Procurement On-Line)을 사용하는 경우, 최대 1백만달러까지의 계약에 대한 전자청구에 대해 경우 5일 내 지불해야 하는 조건이 포함됨
 - 전통적인 송장처리 방법(traditional invoicing methods)을 사용하는 최대 1백만달러까지의 계약의 경우, 20일 이내 지불요건은 지속적으로 유지될 것임
- 이 정책은 비법인 연방기관들(non-corporate Commonwealth entities)에는 필수적이며, 법인 연방기관(corporate Commonwealth entities)은 정책을 적용하도록 권장함

7. Comcover의 교육 프로그램-새로워진 Risk eLearning에 대한 소개

- 위험에 대한 교육과정(Risk course)에 대한 새로운 e러닝 교육과정은 학습자의 관심사에 초점을 맞춘 새로운 접근 방식을 제공함. 이 과정은 초보자에 적합하도록 위험에 대한 개념을 소개하며, 교육과정을 완료하는 데 약 45분이 소요됨

6) 업데이트된 정책에 대한 보다 구체적인 내용은 아래 호주 재정부 웹사이트의 링크를 참고(<https://www.finance.gov.au/publications/resource-management-guides/supplier-pay-time-or-pay-interest-policy-rmg-417>), 검색일자: 2020.1.10.

- 이 과정은 공무원의 위험 감수 혹은 회피 여부와 이러한 행동이 예상되는 결과에 영향을 받는지 등을 탐구함. 그리고 작업장(workplace)에서의 위험, 위험에 대한 접근 방식에 영향을 주는 요인이 무엇인지 등을 조사함
- 2020년 Comcover 교육 워크숍 날짜
 - 일반직원: 실질적 위험 관리(2.3~4, 3.31~4.1, 5.12~13, 6.3~4)
 - 전문가: 내재된 리스크 관리(2.25, 3.24, 2.26, 5.7)
 - 상급자: 위험 관리에 대한 전략적 관점(2.26, 3.25, 5.27, 6.24)

참고자료

호주 재정부, *Public Governance, Performance and Accountability: Newsletter 56*,
<https://www.finance.gov.au/about-us/newsletters/2019/pgpa-newsletter-56>,
2018.10.10., 검색일자: 2020.1.10.

호주 재정부, *Public Governance, Performance and Accountability: Newsletter 57*,
<https://www.finance.gov.au/about-us/newsletters/2019/pgpa-newsletter-57>,
2019.11.27., 검색일자: 2020.1.10.

(작성자: 봉재연 선임연구원)

5. 뉴질랜드

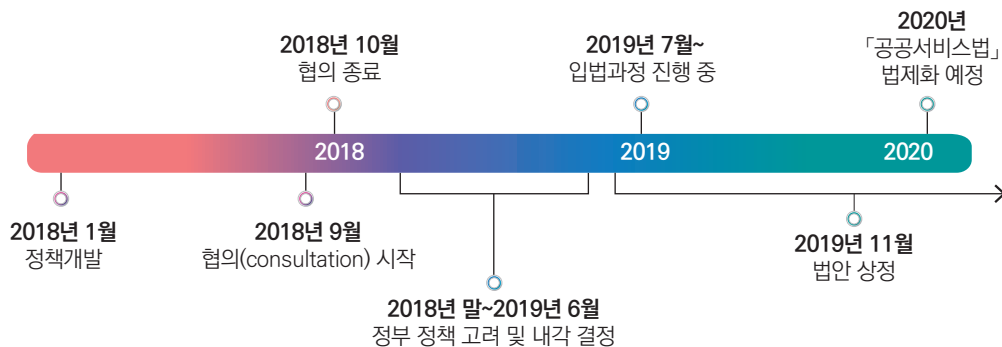
새로운 공공서비스법(the new Public Service Act) 제정 예정

- 2019. 7., 뉴질랜드 State Services Commission

1. 검토 배경

- 뉴질랜드 내각은 2018년 공개협의(public consultation) 과정을 거쳐 1988년 제정된 「국가부문법」(State Sector Act 1988)을 폐지하기로 결정하고, 광범위한 공공서비스 개혁 프로그램의 일환으로 「새로운 공공서비스법」(the new Public Service Act)으로 대체하기로 결정함
 - 1988년 「국가부문법」이 제정된 지 30년이 경과하면서 13차례 수정됨. 「새로운 공공서비스법」으로 대체하는 이유는 보다 민첩하게 현재와 미래의 공공서비스에 대응할 수 있도록 하기 위한 것임
- 공공서비스 법안(Public Service Bill) 입법 일정
 - 공공서비스 법안(Public Service Bill)은 현재 뉴질랜드 의회의 입법과정 중으로, 2020년에는 제정될 것으로 예상하고 있음

[그림 1] 1988년 「국가부문법」 개혁 입법 일정



자료: <https://ssc.govt.nz/our-work/reforms/to-make-a-submission/>, 검색일자: 2020.1.20.

2. 새로운 법률의 개요

- 새로운 법률은 뉴질랜드 국민들의 요구에 부응하여 공공서비스를 제공하고, 대중의 신뢰를 확보하며, 미래에도 뉴질랜드 국민에게 서비스를 잘 제공할 수 있도록 하기 위한 내용으로 아래 5개의 주요 영역으로 구분됨
 - 통합된 공공서비스
 - 마오리⁷⁾와 크라운(Crown)⁸⁾의 관계 강화
 - 고용 및 인력
 - 공공서비스의 리더십
 - 공공서비스의 조직

3. 통합된 공공서비스

- 지역사회에 대한 단일 팀의 역할을 하는 통합된 공공서비스는 모든 뉴질랜드 국민들에게 더 많은 서비스를 제공할 것임
 - 제안된 법률로 인한 변화
 - 공공서비스에 대한 원칙과 가치를 법으로 규정함으로써, 통합된 목적을 가진 공공서비스를 만드는 데 도움이 될 것임
 - 원칙을 준수할 책임을 갖는 적절한 공무원(예: 최고경영자)을 지정하게 됨
 - ‘서비스 정신’을 공공서비스의 기본으로 인정하게 됨
 - 크라운 에이전트(Crown agents)⁹⁾를 포함하도록 ‘공공서비스’ 용어를 재정의

7) 뉴질랜드는 1840년 영국 왕실과 마오리족 사이에 와이탕이 조약을 맺음으로써 하나의 국가로 탄생하였으며, 이 조약을 통해 영국인은 마오리족의 땅을 매입할 권리를 얻고 마오리족은 합법적인 영국인이 되었음. 영국인을 선조로 둔 뉴질랜드는 형식상 군주제를 채택하고 있지만 실제로는 민주적으로 선출된 의회 다수당이 정부를 구성함. [네이버 지식백과] 뉴질랜드(<https://terms.naver.com/entry.nhn?docId=1522542&ref=y&cid=44010&categoryId=44011>), 검색일자: 2019.2.3.

8) 크라운(Crown)은 국가의 법적 성격(legal personality)을 나타내며, 여러 가지 의미로 사용될 수 있음. 어떤 경우에는 의회 및 장관이 될 수 있고, 다른 경우에는 정부부처를, 어떤 경우에는 국가의 수장을 지칭하기도 함. 관련 내용 출처 <http://www.republic.org.nz/latest/blog/2018/12/2/what-exactly-is-the-crown>, 검색일자: 2019.2.3.

9) 뉴질랜드 공공 부문의 조직은 정부부처(Departments), 정부부처 책임운영기관(Departmental Agencies), 크라운 엔터티(Crown Entity), 크라운 엔터티 회사(Crown Entity Companies) 등으로 나뉘어 있는데, 크라운 에이전트(Crown Agents)는 크라운 엔터티의 일부분에 속하는 조직들로서, Accident Compensation Corporation, Earthquake Commission, Education New Zealand 등과 같은 정부 정책에 영향을 미치는 조직들임. 뉴질랜드 공공조직에 관련된 보다 구체적인 내용은 국가서비스위원회 홈페이지 내용을 참고할 수 있음. <https://ssc.govt.nz/our-work/state-sector-organisations/>, 검색일자: 2020.2.11.

■ 공공서비스의 공통 목적

- 정부가 정책을 개발하고 이행할 수 있도록 함
- 「헌법」 및 민주적인 정부를 지원함
- 고품질의 효율적인 공공서비스를 제공함
- 정부가 장기적인 공익을 추구하도록 지원함
- 적극적인 시민권을 장려함

■ 공공서비스 원칙과 가치

- 공공서비스의 원칙¹⁰⁾은 정치적 중립성, 장관에 대한 자유롭고 솔직한 조언, 공로기반 임명 (merit-based appointment), 공개정부(open government) 및 책무성(stewardship)임
- 공공서비스의 가치¹¹⁾는 공정하고, 책임 있고, 윤리적이며, 존중하고, 반응하는 것임

■ 공공서비스에 대한 공통의 목적, 원칙 및 가치를 법으로 규정하는 이유

- 공통의 목적, 원칙 및 가치들이 얼마나 중요한지를 강조하고, 예상되는 것에 대한 이해를 제공하여 공무원의 행동에 영향을 주기 위함

4. 마오리와 크라운(Crown)의 관계 강화

■ 정부는 마오리족에 대한 서비스와 성과를 개선하고 마오리족과 크라운(Crown)의 관계를 강화하기 위해 노력하고 있음

- 새로운 법안은 공공서비스의 역할이 와이탕이(Waitangi) 조약에 따라 마오리와의 관계에서 크라운(Crown)을 지원하는 것을 포함하는 독립형 조항을 포함함. 이를 위해 새로운 법은 다음과 같은 명시적인 규정을 가짐
 - 공공서비스 지도자들은 마오리족과 교류하고 마오리족의 관점을 이해하도록 공무원의 능력을 개발하고 유지해야 함
 - 위원장(Commissioner)은 리더십 전략을 개발하고 이행할 때 마오리족의 목표, 열망 및 고용 요건, 그리고 공공서비스에 대한 마오리어 필요성을 고려해야 함

10) 이러한 원칙은 뉴질랜드의 웨스트 민스터 정부시스템을 통해 상속된 공공서비스 운영 방식의 기본적인 특징임

11) 이러한 가치는 공직사회의 청렴성(integrity)을 유지하기 위해 공무원들에게 필요한 행동을 설명함

- 이 개혁은 보다 강력한 마오리족과 크라운의 관계에 대한 정부의 약속을 더 잘 지원할 수 있도록 공공서비스를 강화하는 것을 목표로 하며, 상호 이익이 되는 협력적 접근 방식을 기반으로 함
- 공무원들에게 마오리와의 관계에서 크라운을 지지하는 것이 무엇을 의미하는지에 대한 지침이 발표될 것임
 - 지침에는 공무원이 일상 업무에서 조약의 의미를 고려해야 하는 방법과 마오리족과의 관계에 어떻게 접근해야 하는지에 대한 내용이 포함될 것임. 마오리족의 개념, 지식, 가치 및 관점, 언어, 관습, 조약과 그 적용 방법에 대한 이해가 있을 때 마오리족과의 관계 강화를 기대할 수 있을 것임

5. 고용 및 인력

- 새로운 고용 및 인력에 대한 조항은 미래의 공공서비스 인력을 개발하는 데 도움이 될 것임. 이러한 변화는 또한 시민 중심의 서비스를 제공하고 뉴질랜드 국민의 복지를 향상시키는 통합 공공서비스를 구축하려는 목표를 뒷받침함
- 공공서비스 법안의 조항(Public Service Bill)은 아래와 같은 내용들을 포함하고 있음
 - 부처의 최고경영자가 고용하는 동시에 공무원으로 임명되는 직원
 - 급여 형평성(pay equity)을 포함한 단체협약 협상을 위한 공공서비스위원회의 위임 권한 확대
 - 예를 들어 급여 형평성, 다양성, 개발 및 서비스 관련 권한의 위임 등 정부의 인력 정책에 대한 설명
 - 가치를 명시적으로 인식하여 포용성 및 인력 다양성을 개선, 최고경영진이 포괄성 및 다양성에 대한 지원 및 보고를 담당하는 위원회를 지명함으로써 적절한 작업장에 대한 정책 및 우수 사례를 홍보할 책임을 지게 함

6. 공공서비스의 리더십

- 모든 뉴질랜드 국민에 대한 성과를 향상시키기 위해서는 강력한 시스템 중심의 공공서비스 리더십이 필요함
 - 향상된 디지털 및 데이터 시스템과 같은 공공서비스 전반의 개선에 중점을 둔 시스템 리더십을 통해 뉴질랜드 국민들을 위한 보다 통합된 서비스가 가능해짐. 또한 모든 기관에 혜택을 주는 방식으로 공공서비스의 상호 운용성에 대한 개선을 지원하게 됨

- 시스템 중심의 리더십을 지원하기 위한 새로운 입법 조항은 다음과 같은 내용을 포함하고 있음
 - 최고책임자들(chief executives)로 이루어진 공공서비스 리더십팀(Public Service Leadership Team, 이하 PSLT)이 설립될 것임. 공공서비스 리더십팀(PSLT)은 통합된 공공서비스를 지원하기 위한 경영진(executive team)으로 활동하게 될 것임
 - 공공서비스 리더십팀(PSLT)은 공공서비스 최고경영자와 다른 고위 지도자들을 한 곳에 모아 단일 정부기관에 대한 이익보다는 전체 시스템의 이익에 중점을 두는 활동을 함
 - 공공서비스위원회(Public Service Commission)를 통한 중앙의 리더십 강화
 - 광범위한 경험과 기술을 지도할 수 있는 최고책임자 역할을 수행할 수 있는 강력한 고위지도자 그룹을 개발하는 리더십 전략
 - 기존 공공서비스 지도자 그룹(Public Service Leaders Group)의 역할을 강화할 예정
 - 기능적 최고경영자(functional chief executives)¹²⁾ 및 기타 메커니즘을 만들어 시스템 개선을 주도함

7. 공공서비스 조직

- 공공서비스는 행정상의 경계에서 불필요한 제약을 받지 않고 뉴질랜드 국민의 필요에 따라 유연한 조직이 될 수 있어야 함
 - 공공서비스 조직 방식을 변경하는 이유는 복잡한 기관 간 문제 또는 우선 순위를 총괄적으로 계획하고, 이에 대응할 수 있도록 하기 위함. 이를 통해 개별 기관의 역량을 활용하여 중복된 정책 영역에서 운영되는 전략 및 계획 활동을 조정할 수 있음

12) 여기서 '기능적(functional)'이라는 의미는 특정 기능에 대해 책임을 지는 것을 의미하며, 구체적인 내용은 링크를 참고. <http://www.legislation.govt.nz/bill/government/2019/0189/latest/LMS106200.html>, 검색일자: 2020.2.5.

■ 새로운 시스템 설계 조향은 다음과 같음

- 복잡한 범부처 문제에 대한 합동 계획 및 예산 책정 및 정책 조정을 지원하는 범부처 운영위원회 설립
- 자산 및 인력을 포함한 공동의 자원 관리를 지원하는 두 가지 유형의 공공서비스 공동 벤처 (부문 간 벤처 및 공동 운영 체제) 운영
- 보다 유연한 부처별 책임운영기관 모델을 적용

참고자료

뉴질랜드 국가서비스위원회, *Public Service Reforms: Overview of the proposals*, https://ssc.govt.nz/our-work/reforms/more-information?e5920=action_viewall, 검색일자: 2019.1.15.

(작성자: 봉재연 선임연구원)

생활표준 프레임워크 대시보드 (Living Standards Framework dashboard) 업데이트

– 2019. 12., 뉴질랜드 재무부(Treasury) –

1. 검토 배경

- 뉴질랜드 재무부는 2018년 12월 생활표준 프레임워크(Living Standards Framework, 이하 LSF) 대시보드를 출시하였음.¹³⁾ 2019년 12월에는 대시보드의 일부 지표를 변경하고 새로운 분포 데이터 및 차트를 포함시키는 등 대시보드를 업데이트하였음. 이 자료는 LSF 대시보드의 현재 모습을 요약하고 2018년 발표 이후 변경된 사항에 대해 정리한 것임
 - LSF 대시보드는 현재 및 미래 웰빙의 주요 측면에 대한 통찰력을 제공하는 분석 도구로, 건강, 주거, 안전 및 사회적 연결과 같은 12개 영역에 관련된 웰빙지표를 제공함
 - LSF 대시보드는 웰빙 결과의 변화를 측정하고 추적하는데, ‘국민, 우리나라, 우리의 미래’라는 세 부분으로 구성되어 있음
 - 국민: 성별, 나이, 민족, 가족 유형, 지역, 근무 시간 및 사회적 연결과 같은 특성을 사용하여 뉴질랜드 인구의 특성별로 9개의 현재 웰빙 도메인에 대한 웰빙 분포를 설명함
 - 우리나라: 현재 뉴질랜드의 12개 웰빙 영역을 측정하는 지표를 사용하여 뉴질랜드 인구 집단과 다른 OECD 회원국을 비교한 현재 뉴질랜드의 웰빙을 설명함
 - 우리의 미래: 뉴질랜드에서 현재와 미래의 높은 생활수준을 유지하기 위한 능력을 뒷받침하는 자원에 대한 지표를 제공함
- 대시보드는 재무부가 생활표준 프레임워크(LSF) 사용을 지원하기 위해 개발한 측정 도구임
 - LSF는 정책 분석가들에게 광범위한 영향을 고려하도록 유도하는 유연한 정책 도구인 반면, 대시보드는 재무부의 전략적 조언에 도움이 되는 증거 중의 하나로 사용할 수 있음
 - 재무부는 투명성 목적으로 대시보드를 발표했지만, 그 주된 목적은 복지 개선을 위한 정책 우선순위에 대한 조언을 제공하는 것임

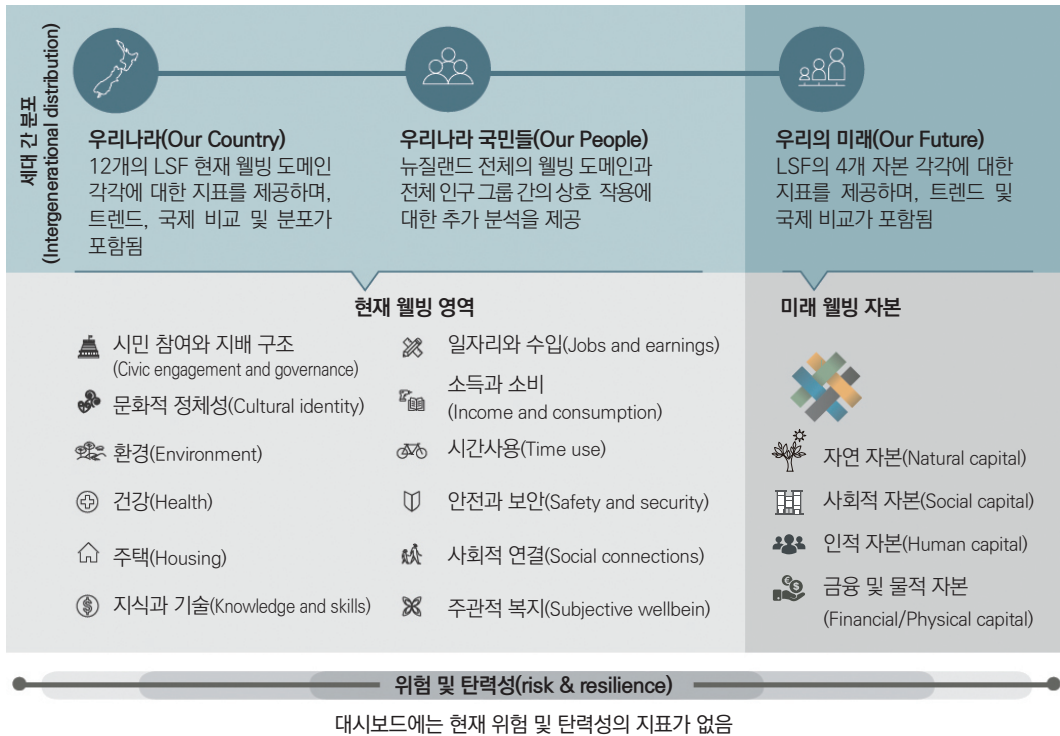
13) 뉴질랜드 재무부의 생활표준 프레임워크 출시(2018년 12월)와 관련한 보다 구체적인 내용은 「KIPF재정성과평가 동향과 이슈」, 2019년 봄(Vol.6 No.1), pp.48~56 부분을 참고 바람.

2. 생활표준 프레임워크(LSF)의 개요

■ 생활표준 프레임워크(LSF)의 개요

- LSF는 웰빙에 대한 재무부의 관점을 나타냄. 이는 OECD 웰빙 프레임 워크를 기반으로 하며, 웰빙에 대한 능력 접근 방식의 요소, 즉 사람들이 가치 있는 삶을 살 수 있는 능력을 반영함
- OECD 프레임 워크와 마찬가지로 LSF에는 건강, 교육 및 소득을 포함하여 사람들이 가치 있는 삶을 살 수 있는 선택과 기회를 확대할 수 있는 요소를 다루는 여러 차원이 포함되어 있음. LSF를 구성하는 몇 가지 요소가 있음([그림 1] 참조)

[그림 1] 생활표준 프레임워크(LSF)와 대시보드의 연계



자료: Treasury, 「Living Standards Framework: Dashboard Update」, 2019.12.12, p.4.

- 현재의 웰빙영역(The domains of current wellbeing)
 - 뉴질랜드 국민의 웰빙에 중요한 요소들이 다차원적이라는 것을 인식하고 여러 영역으로 나누어 웰빙 관련된 지표를 제시함. 이 영역들은 'OECD의 더 나은 삶 지수(Better Life

Index)’에서 도출되었으며, ‘문화적 정체성’ 영역이 추가로 포함됨. 재무부는 와이탕이 조약 (Te Tiriti O Waitangi)의 의무가 있는 이문화 국가와 이민자 배경을 가진 다문화 국가로서, 문화가 웰빙에 중요한 부분이라고 인식하고 있음을 알 수 있음

- 4개의 자본(The four capitals)
 - 현재의 웰빙을 뒷받침하는 자산과 미래의 웰빙을 유지할 수 있는 능력을 의미함. 자본의 질과 양, 그리고 투자와 투자회수(dis-investment)를 통한 이러한 자본의 변화는 개인, 가족 및 국가 차원에서 우리의 웰빙의 지속가능성에 중요한 영향을 미침
- 위험 및 탄력성(Risk and resilience)
 - 웰빙 프레임 워크는 개인 및 국가 차원에서 웰빙을 유지할 수 있는 능력에 많은 위험이 있음을 인식해야 함. 탄력성이란 위험이 구체화되거나 예기치 않은 사건이 발생할 때 자본(capital stocks)의 수량과 품질이 어떻게 사람들과 국가가 대응할 수 있게 하는지에 관한 것임. LSF의 위험 및 탄력성에 대한 구성 요소는 추가 개발이 필요한 영역임
- 분포(Distribution)
 - 시간이 지남에 따라 복지를 유지하는 데 필요한 자원(stocks), 예상치 못한 부정적인 사건(위험 및 탄력성)에 대처하는 능력이 다르기 때문에 각기 다른 인구 집단별로 웰빙 수준을 구분하여 보여줌. 이 프레임 워크는 사람, 장소 및 세대에 걸친 분포(distribution)에 대해 생각해야 한다는 점을 강조함

3. 대시보드에서 변경된 내용

■ 지표(indicator) 변경 내용

- 2019년 6월 뉴질랜드 통계청(Stats NZ)에 의해 뉴질랜드 웰빙의 측정 수단으로 개발되고 있는 지표 ‘Aotearoa New Zealand’는 사회, 경제 및 환경, 복지에 대한 상황을 모니터링하도록 돕는 것을 목표로 함. 이러한 웰빙지표는 국제 모범 사례를 기반으로 뉴질랜드에 맞춰 개발되며, 대시보드 지표의 약 60%가 ‘Aotearoa New Zealand’에서 도출됨
- 또한 재무부의 생활 표준 프레임 워크와 유엔의 지속 가능한 개발 목표(SDGs)를 포함한 여러 정부 간 이니셔티브 및 국제보고 요구 사항을 지원하는 기능을 함
- 「뉴질랜드 경제조사 2019」¹⁴⁾에서 ‘대시보드 또는 Stats NZ 데이터베이스 내에서 자연자본, 혁신, 인적 자본, 문화적 정체성 및 토착적 관점의 측정 강화 필요’라는 OECD의 권고에 따라

14) 「OECD Economic Surveys: New Zealand」, 2019.7. 관련 자료는 https://www.oecd-ilibrary.org/economics/oecd-economic-surveys-new-zealand_19990162 참고, 검색일자: 2019.2.7.

아래와 같은 사항을 반영함

- 2021년에는 문화적 정체성과 원주민의 관점을 더 잘 반영하는 것이 목표이며, 현재는 또 다른 권고사항에 따라 다음의 내용들을 포함시켰음
 - 온실가스 배출
 - 아동 빈곤
 - 연구 개발 투자
 - 교육, 고용 또는 훈련을 받지 않는(NEET)¹⁵⁾ 15~ 24세의 비율
 - 실업 기간에 대한 분포 데이터를 추가하여 장기 실업을 포함
- <표 1>은 「Living Standards Framework: Dashboard Update」(2019.12.12, 발간) 부록 A에서 기존의 지표에서 변경이 있는 경우를 중심으로 요약한 것으로, 새로 추가된 지표와 변경되거나 삭제된 지표를 보여줌

<표 1> 지표 및 측정 기준 변경 내용

구분	변화유형	지표 변경
주택	변경(측정 기준)	주택 품질
소득과 소비	영역 이동	평균 가계 순자산(금융 및 물리적 자본영역에서 이동)
	신규(지표)	아동 빈곤: 물질적 어려움을 겪고 있는 가정에 사는 어린이의 비율
직업 및 수입	신규(지표)	미취업, 교육 또는 훈련(NEET): 15~24세
주관적 복지	신규(지표)	가족 복지: '잘 하고 있다'라고 평가한 사람들의 비율
	변경(측정 기준)	일반적인 삶의 만족도
시간사용	변경(측정 기준)	인생의 가치가 있다고 느끼는 점수가 7/10 이상인 사람의 비율
	신규(지표)	일과 삶의 균형에 대한 만족도
자연자본	신규(지표)	일과 삶의 균형에 대한 만족도
	신규(지표)	CO ₂ 상당의 킬로톤(kt) 단위의 순 온실가스 배출
	신규(지표)	뉴질랜드의 재생 가능한 에너지: 전체 에너지 공급의 백분율
	삭제	자연 위험 규정: 토지 면적 중 습지 비율
자연자본	변경(측정 기준)	인식된 환경 품질
	변경(측정 기준)	생물 다양성과 유전자원
금융 및 물리적 자본	신규(지표)	연구 개발 투자: GDP의 퍼센트(%)
인적 자본	삭제	예상 교육 달성: 5세 아동이 받을 것으로 예상되는 평균 교육 연수
	삭제	성인 교육수준(3차): 학위를 가진 성인의 비율(인적 자본에서 제거되었지만 지식과 기술은 유지됨)
사회적 자본	변경(측정 기준)	소속감
	변경(측정 기준)	타인의 신뢰

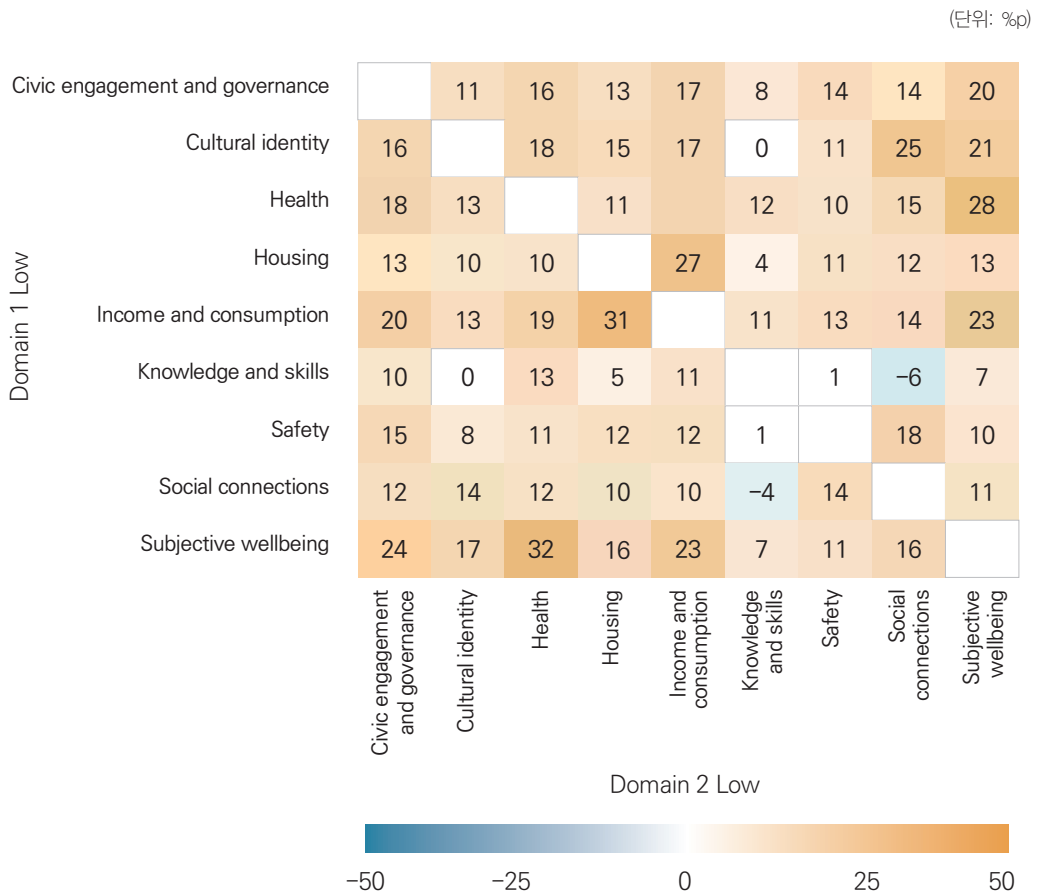
자료: Treasury, 「Living Standards Framework: Dashboard Update」 부록 A, 2019.12.12.

15) 닛트(NEET: Not in Education, Employment or Training)란 '교육, 고용 또는 훈련 중이 아님'의 약자로, 학교를 다니지 않거나 직업 훈련을 하지 않는 실직자를 말함(위키피디아, NEET 검색 결과) 검색일자: 2020.2.3.

■ 대시보드의 해석을 돕기 위한 추가정보 제공¹⁶⁾

- 각 영역별 관계에 대한 자세한 정보를 제공하기 위해 그룹화된 막대형 차트와 히트 맵(heat map) 등을 사용
 - 히트 맵은 2차원의 데이터를 계층적 클러스터링으로 시각화하는 방법([그림 2] 참고)으로, 진한 주황색과 숫자가 높을수록 웰빙이 낮은 두 복지 영역 간의 관계가 높음을 나타냄. 예를 들어, 건강에 대한 웰빙이 낮은 사람들은 건강에 대한 웰빙이 중간 또는 높은 사람들에 비해 주관적 웰빙이 낮을 가능성이 28% 더 높음을 의미함

[그림 2] 현재 대시보드에 포함된 히트 맵의 예(낮은 웰빙)

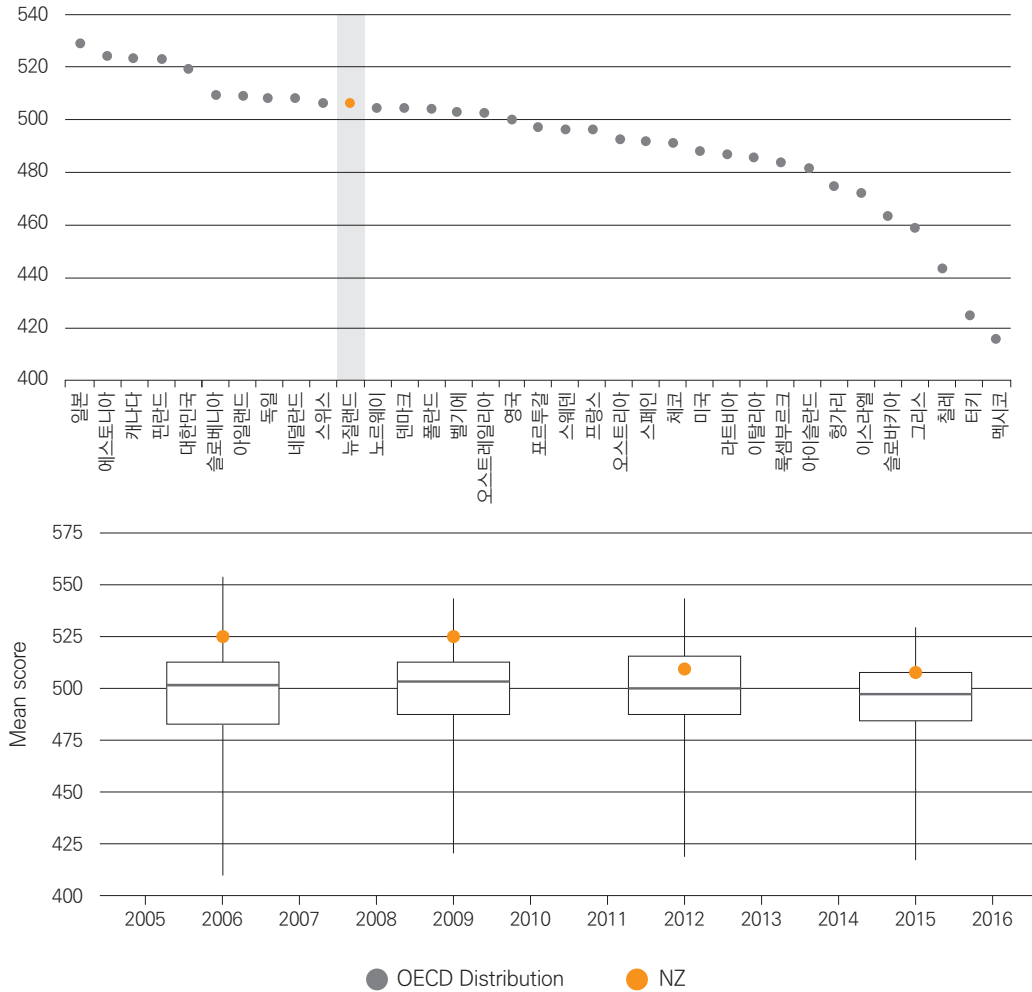


주: 전체 모집단 하위 그룹에서 웰빙이 낮은 도메인 간 관계
 자료: Treasury, 『Living Standards Framework: Dashboard Update』, 2019, p.18.

16) Treasury, 『Living Standards Framework: Dashboard Update』, 부록 B, 2019.12.12. 부분의 구체적인 내용들을 참고하였음

- ‘우리나라’와 ‘우리의 미래’ 부분에서 국제적인 비교가 가능하도록 개별 OECD 국가별 순위를 보여주는 점 도표(a ranked dot plot) 및 상자 그림(box plots)을 제공하여 뉴질랜드의 위치에 대한 자세한 정보를 제공함

[그림 3] 점 도표와 상자 그림의 예시



자료: Treasury, 『Living Standards Framework: Dashboard Update』, 2019, pp.19~20.

4. 생활표준 프레임워크(LSF)와 대시보드의 향후 과제

- 2021년으로 예정된 LSF 및 대시보드의 개편을 지원하기 위해 진행 중인 작업들은 아래와 같음
 - 마오리족(Te Ao Māori) 및 태평양인들의 세계관(Pacific People worldviews)을 더 넓은 관점으로 LSF 및 대시보드에 반영하는 것을 목표로 함
 - 2019년 12월 업데이트된 대시보드 변경 사항은 비교적 소규모의 대시보드 검토를 반영하였으나, 재무부는 2021년에 LSF를 보다 실질적으로 개선하기 위해 노력하고 있음
 - LSF와 대시보드는 OECD의 BLI(Better Life Index)에서 도출되었는데, 이러한 점 때문에 LSF가 웰빙 프레임워크를 개발하기 위한 OECD의 광범위한 연구의 혜택을 누릴 수 있음. 또한 웰빙을 측정하고 다른 국가와 비교하여 뉴질랜드의 활동방식을 이해하는 데 있어 국제 비교가 더 쉬움
 - 그러나 마오리족(Te Ao Māori) 및 태평양 세계관을 포함하여 뉴질랜드의 가치를 보다 완전히 반영하기 위한 프레임워크 개선 노력이 필요함

참고자료

- 뉴질랜드 재무부, 『Living Standards Framework: Dashboard Update』, 2019.12.12., <https://treasury.govt.nz/sites/default/files/2019-12/lsf-dashboard-update-dec19.pdf>, 검색일자: 2019.1.8.
- 뉴질랜드 통계청(Stats NZ), <https://www.stats.govt.nz/indicators-and-snapshots/indicators-aotearoa-new-zealand-nga-tutohu-aotearoa/>, 검색일자: 2019.1.21.

(작성자: 봉재연 선임연구원)

6. IMF

재정 관리 정보 시스템(Financial Management Information Systems, FMIS)의 디지털화

– 2019.12.19., International Monetary Fund –

- 미주개발은행(Inter-American Development Bank)과 IMF의 재정부처가 주최하여 재정관리 정보시스템(Financial Management Information Systems, 이하 FMIS)에 관한 콘퍼런스를 개최
 - 지난 11월 워싱턴 D.C.에서 개최된 콘퍼런스에서 FMIS라는 새로운 기술을 활용하여 공공 재정 관리(Public Financial Management, PFM)의 효율성, 효과성 및 투명성을 향상시키는 방법에 대한 논의가 있었음
 - 칠레, 콜롬비아, 브라질, 멕시코, 파라과이, 온두라스 등의 중남미 국가와 카리브해 연안 국가들이 참가하였고, 이와 더불어 한국, 스페인, 미국 재무부의 FMIS 관련 경험을 공유함
 - 또한 Free Balance, Oracle, El Corte Ingles, Everis, Amazon Web Services와 같은 관련 업체들이 참석하여 FMIS의 향후 기회와 도전 과제에 대하여 민간 부문의 의견을 제시함
- 공공 재무 관리의 투명성과 책임성을 향상시키기 위한 FMIS의 현대화 전략이 금번 콘퍼런스의 주요 주제로 채택됨
 - FMIS의 현대화 전략을 도모하는 데 있어 각 국가들은 공통적으로 공공 부문의 클라우드 컴퓨팅 서비스 이슈 및 사이버 보안 이슈에 직면하고 있다고 밝힘
 - IDB는 여러 가지 제도적 이슈 중에서도 특히 재정적·기술적 한계 및 인적 자원의 부족이 FMIS의 발전을 저해하는 요소라고 평가함
- 참가국들은 콘퍼런스 말미 다음의 여섯 가지 사항에 대하여 최종적으로 동의하면서 결론을 맺음
 - 공공 지출의 효율성과 책임성을 향상시키기 위해 예산 정책, 조달 및 공공 투자 프로세스의 통합이 우선시되어야 함

- 재정 투명성 포털사이트를 개선시키는 것 또한 많은 국가들의 최우선 과제임. 이러한 포털사이트들은 국민들과 사용자들을 위해 재정정보의 유용성을 향상시키는 역할을 수행해야 함
- FMIS의 현대화를 위해 기존의 FMIS를 철폐하고 완전히 새로운 시스템을 도입하는 것은 때로는 최선의 전략이 아닐 수도 있음
- PFM 정보 시스템에 대하여 공통의 기능적·기술적 기준과 원칙을 설립하는 것이 모듈 방식을 활용한 FMIS의 향후 발전을 위한 이니셔티브가 될 것임
- 각 국의 재정 부처들은 FMIS 및 기타 정보 시스템의 효율적인 관리를 위해 재구성되어야 하고, 또한 각 국가의 FMIS 사례는 다양하기 때문에 각 국가가 처한 환경을 고려하여 최적의 배치(arrangement)를 구성해야 함
- 머신 러닝, 인공지능, 빅 데이터, 사이버보안, 클라우드 컴퓨팅과 같은 디지털 혁신 기술과 이러한 기술들이 FMIS를 디자인하는 데 있어 지닌 함의는 현재 PFM 분야에서 아주 중요한 주제이며, 모범 사례와 기준들이 지속적으로 개발되어야 할 것임

참고자료

Carlos Pimenta & Gerardo Una, IMF, Public Financial Management Blog, *Digitalizing FMIS in Latin America, the Caribbean and Korea*, 2019.12.19., <https://blog-pfm.imf.org/pfmblog/2019/12/-digitalizing-fmis-in-latin-america-the-caribbean-and-korea-.html>, 검색일자: 2020.1.15.

(작성자: 허영미 선임연구원)

7. OECD

보건 부문의 성과 측정 시스템과 예산 책정

- 2019.12.13., OECD Journal on Budgeting -

1. 배경

- OECD 회원국들의 보건시스템은 재정 지원 제도 또는 지방 분권화의 정도 등의 주요한 제도적 특성에 따라 다양하며, 이러한 특징들은 보건 부문에 대한 중앙정부의 성과 측정 시스템을 디자인하는 데 크게 영향을 끼침
- 대부분 국가의 중앙정부는 보건 서비스가 효율적이고 공평하게 제공되는 것을 주된 목표로 하며, 이러한 관점에서 성과 측정 시스템을 구축함
- 본 연구는 2017년 개최된 ‘Network on Fiscal Relations across Levels of Government’에서의 문헌검토 발표와 OECD에서 실시한 설문조사인 ‘2017 OECD Survey on Performance Measurement Systems in the Health Sector and Responsibilities across Levels of Government’의 결과를 바탕으로 작성되었음
- 2017년 보건 부문에 대한 성과 측정 시스템에 관한 설문조사의 결과는 다음과 같음
 - 대부분의 OECD 회원국들은 병원의 의료지원 서비스를 모니터링하기 위해 중앙정부의 성과 측정 시스템에 의존하고 있음
 - 기타 보조 서비스 제공, 소매 및 기타 의료용품 제공, 예방 관리 서비스 제공 부문은 상대적으로 성과 프레임워크 안에 포함되지 않는 경향이 있으며, 이는 국가의 성과 측정 시스템의 역량 부족 및 가용 데이터의 부족이 원인으로 꼽힘

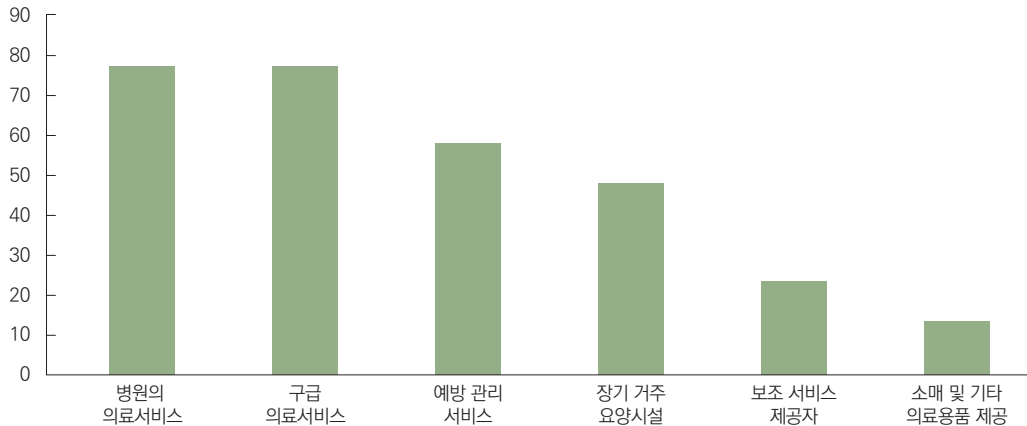
2. 주요 내용

- 대부분의 국가에서 보건 부문의 성과 측정 시스템은 주로 중앙정부가 운영하고 그 책임을 지니고 있으며, 간혹 연합국가의 경우는 지방정부가 동시에 책임을 지기도 함
 - 성과 측정 시스템이 국가 차원에서 수립되고 관리되며 중앙정부가 그 책임을 지는 것은 한 국가가 보건 부문의 성과를 분석하는 데 있어 일관된 접근법을 사용할 수 있을 뿐만 아니라, 국가가 수립한 보건 서비스 기준을 충족시키는지를 관리할 수 있다는 이점이 있음

- 설문조사에 참여한 국가들의 성과 측정 시스템은 병원의 의료지원 서비스, 장기 거주 요양시설, 구급의료 서비스, 보조 서비스 제공자, 소매 및 기타 의료용품 제공, 예방 관리 서비스의 여섯 개 분야를 모니터링함
 - 여섯 개 분야 중 성과 측정 시스템의 적용을 가장 많이 받는 분야는 병원의 의료지원 서비스와 구급의료 서비스 부문이며, 이들 분야가 성과 측정 시스템의 적용을 많이 받는 이유는 보건 부문 총지출 중 이 분야들이 가장 높은 비중을 차지하기 때문임

[그림 1] 보건 부문 성과 측정 시스템의 적용 분야

(단위: %)

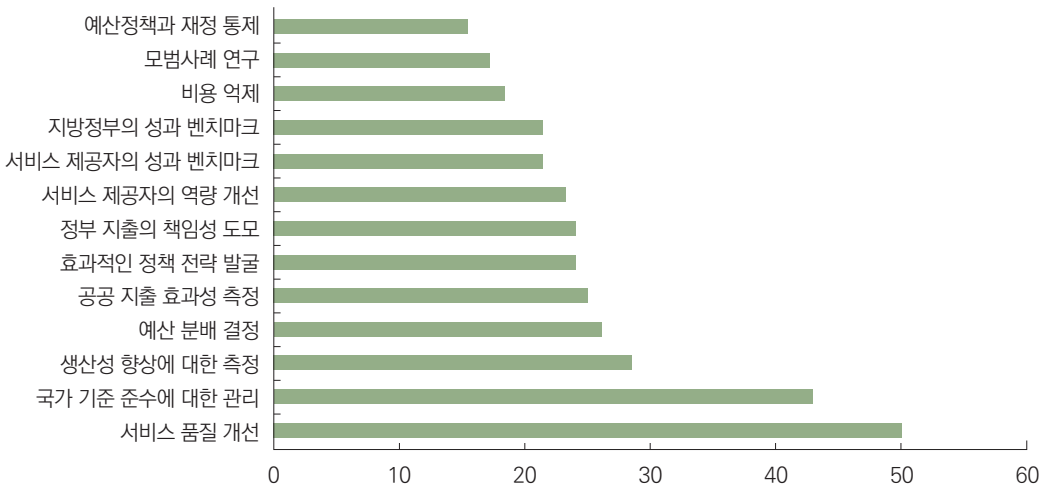


자료: OECD survey on performance measurement systems in the health sector and responsibilities across levels of government, 2018.

- 보건 부문에 대한 성과 측정 시스템의 목표는 국가마다 상이하지만 대부분 보건 시스템 성과를 향상시키고 보건 서비스의 품질이 국가 기준에 부합하도록 하며, 이를 개선하는 데 있음
 - 그 밖에 성과 측정 시스템을 통해 보건 서비스 개선, 예산 정책 결정, 공공 지출 효율성 측정, 효과적인 정책 전략 수립 등 각 국가마다 달성하고자 하는 목표가 상이하며, 이러한 목표에 따라 성과 측정 시스템이 설계됨
 - 성과 측정 시스템 구축에 대한 정부의 결정은 의료 서비스 제공의 품질을 개선하고 국가 기준을 준수하는지를 관리하고자 하는 목적에 의해 추진되는 경우가 많으며, 비용 절감 또는 예산 집행 통제, 공공 지출 개선과 관련된 목표를 충족하도록 설계될 가능성은 적음

[그림 2] 보건 부문 성과 측정 시스템의 목표

(단위: %)



자료: OECD survey on performance measurement systems in the health sector and responsibilities across levels of government, 2018.

- 성과 측정 시스템은 보건 부문의 예산 정책 및 성과 목표를 결정하는 데 있어 영향을 미치는 것으로 나타났지만, 이러한 영향이 ‘자주 또는 항상’이 아닌 ‘가끔’ 발생하는 현상인 것으로 드러남
 - OECD 회원국 대부분의 국가와는 달리 칠레, 핀란드, 이탈리아, 일본, 노르웨이, 뉴질랜드, 스페인의 경우 성과 측정 시스템이 국가 차원의 정책 결정에 큰 영향을 끼치고 있으며, 이러한 이유는 다양한 성과 제도의 도입으로 성과 측면에 더 큰 의미를 부여하고 있기 때문임
 - 그 외의 경우에는 성과 측정 시스템이 국가 전체의 정책, 예산 및 성과 목표를 결정하거나 조정하는 영향은 제한적임

- 본 연구에서 발견된 성과 측정 시스템의 가장 큰 문제점은 가용할 수 있는 데이터의 한계, 데이터의 품질, 비교 불가능한 데이터, 서비스 품질 측정 등과 같은 기술적인 문제들임
 - 그 밖에도 성과 지표의 한계, 지역별 지표 시스템 미비, 지방정부의 비협조, 성과 측정을 위한 비용에 대한 우려 등이 여러 국가가 지닌 성과 측정 시스템의 한계점으로 드러남


- 향후 국가들은 효율적이며 공정한 의료 서비스의 제공을 보장하기 위해 성과 측정 시스템을 적극 활용하여야 하며, 성과 정보를 예산 결정과정에 통합시켜야 함
 - 성과 시스템과 예산 결정과정이 통합되면 공공 지출에 대한 책임성 및 투명성이 증가할 것임
 - 성과 데이터는 중앙부처의 정책 결정자에게 보건의 시스템의 성과에 대한 평가를 가능케 하고 개선해야 할 영역을 나타내기 때문에 정책 결정자의 향후 전략 수립에 이점을 줌
 - 각 국가는 국가 차원의 의사결정 및 목표 수립에 성과 결과를 적용하고 성과 측정 시스템을 예산 결정 및 정책 수립에 대한 증거 기반 접근방식(evidence-based approach)으로서 활용해야 할 것임

- 각 국가는 성과 측정 시스템의 효율성을 높이기 위해 시스템을 지속적으로 개발하고 개선해 나가야 함
 - 성과 측정 시스템을 개선하기 위해 각 국가는 시기 적절한 데이터를 제공하는 것이 가장 중요하며, 따라서 각국은 수집된 데이터의 품질을 지속적으로 관리하고 평가해야 함

참고자료

Ivor Beazley, Sean Dougherty, Caroline Penn, Leah Philips & Chris James, *Performance measurement systems in the health sector and their budgetary implications*, *OECD Journal on Budgeting*, Vol.2019.3, 2019.12.19., https://www.oecd-ilibrary.org/governance/performance-measurement-systems-in-the-health-sector-and-their-budgetary-implications_d94fd384-en, 검색일자: 2020.1.15.

(작성자: 허영미 선임연구원)



Ⅱ. 재정성과관리 연구동향



CONTENTS

1. 국내 동향
2. 국외 동향

Ⅱ. 재정성과관리 연구 동향

1. 국내 동향

정부보조금 사업의 성과평가방안에 관한 연구: 보조금 사업의 성과평가 지표설계를 중심으로

— 김소담 · 강황선, 『한국행정논집』, 31(3), 2019.9. —

1. 연구 목적 및 방법

- 본 연구에서는 현행 우리나라의 국고보조금 사업과 지방보조금 사업에 대한 평가제도들을 검토하여, 정부보조금 사업 본연의 목적을 달성할 수 있도록 관리하는 데 유용한 성과평가 지표체계를 제안함
 - 현재 우리나라의 정부보조금 사업평가제도가 정부보조사업의 현실적인 특성을 반영하지 못하고, 사업현장에서 벌어지고 있는 다양한 변수들을 반영하는 데 한계가 있음을 지적함. 이러한 문제점을 해결하기 위한 정부보조금 사업평가의 지표체계를 개선할 수 있는 새로운 대안을 제시함
 - 또한 이들 새로운 지표후보군의 적용 가능성을 관련 전문가들을 대상으로 한 계층적 의사결정법 방식(Analytic Hierarchy Process, 이하 AHP)으로 검증하여, 각 지표들의 상대적 중요성 정도를 부여함

2. 연구결과 및 정책적 함의

- 이 연구에서는 우선 정부의 공공정책사업의 효과성을 사전·사후적으로 검증하기 위해 고안되었던 제도들 중 정책품질 관리제도의 지표체계를 기반으로, 기존의 정부보조금 사업 평가제도들이

놓치고 있었던 공공정책사업의 성공요인과 실패요인을 감지할 수 있는 지표들을 도출함. 이후 이를 정부보조금 사업을 평가할 수 있는 새로운 후보지표군으로 제시함

〈표 1〉 정부보조금 사업의 성과평가 지표 도출

	투입	과정	산출	결과
정책 품질	<ul style="list-style-type: none"> • 정책형성(8) • 정책수립(21) - 정책목표 설정·계획수립·계획의 사전타당성 검토·관계부처와의 협업·갈등관리 	<ul style="list-style-type: none"> • 정책홍보(10) • 정책집행(8) - 정책여건 변화·현장의 의견수렴 및 반영 노력 	<ul style="list-style-type: none"> • 정책평가 및 환류(4) - 정책평가와 달성도 	<ul style="list-style-type: none"> • 정책평가 및 환류(4) - 정책의 중장기 효과, 정책의 의미와 이후 환류
통합재정 사업평가		<ul style="list-style-type: none"> • 사업관리의 적정성 	<ul style="list-style-type: none"> • 목표 달성도 	<ul style="list-style-type: none"> • 성과 우수성
국고보조 (지방보조) 사업평가	<ul style="list-style-type: none"> • 보조사업의 법적 근거의 명확성(2) • 보조사업 목적의 타당성(2) • 보조사업의 필요성(4) • 재정지원 규모의 적정성(4) • 보조사업자 선정의 적정성(2) 	<ul style="list-style-type: none"> • 보조사업 집행의 적정성(2) 	<ul style="list-style-type: none"> • 보조사업의 효과성(3) • 보조사업 사후관리의 적정성(2) • 보조사업 부정수급 관리의 적정성(2) 	
정부보조금 사업평가 (통합) 지표 제안	<ul style="list-style-type: none"> • 보조사업의 법적 근거의 명확성 • 보조사업 계획의 합리성 • 재정지원 규모의 적정성 • 보조사업 성과계획설정의 합리성 	<ul style="list-style-type: none"> • 보조사업 집행관리 체계 마련 여부 • 사업추진 상황 정기적 모니터링 여부 • 예산 절감 또는 집행의 효율성 제고 실적 여부 • 사업추진 중 발생한 문제점 해결 	<ul style="list-style-type: none"> • 보조사업 집행의 적정성 • 보조금 관련 주요지침 준수 여부 • 보조사업 관리의 적정성 • 부정수급 발생 여부 	<ul style="list-style-type: none"> • 보조사업의 효과성 • 사업의 성과 우수성 • 사업 고객 또는 이해관계자의 만족도 • 성과관리 연계

- 그동안 정부보조금 사업에 대한 평가에 참여해 온 경험이 있는 재무행정 및 지방재정 분야의 전문가들을 대상으로 한 계층적 의사결정법 방식(Analytic Hierarchy Process, 이하 AHP) 설문조사를 통해 정부보조금 사업을 위한 평가지표의 상대적 중요성을 부여함으로써, 정책현장에서 활용 가능한 평가지표체계를 제시함
 - 응답자들을 대상으로 가장 상위의 분류단계인 논리모형의 네 가지 주요 단계별 상대적 중요성을 물었을 때 응답자들은 결과(0.474), 투입(0.213), 과정(0.176), 산출(0.138) 순이라고 답했음. 이들 최상위 단계의 상대적 중요도 분석의 일관성 지수가 0.1보다 낮아 분석의 일관성이 확보된 것으로 나타났음(〈표 2〉 참고)
 - 절대적 가중치 값으로 가중치 우선순위를 볼 때, 성과관리를 포함하는 결과 위주의 지표들의 중요도가 높은 것으로 나타나고 있음. 결과단계에서 보조사업의 효과성(.156), 사업의 성과 우수성(.149), 사업 고객 또는 이해관계자의 만족도(.085), 성과관리 연계 요인(.084)이 각각 1순위, 2순위, 3순위, 4순위를 차지한 것을 볼 때, 모든 평가지표들 중에서도 결과단계에 해당하는 지표에 대한 상대적 비중이 가장 높은 것으로 분석되었음

〈표 2〉 AHP분석 결과의 종합

상위요인	가중치(A)	하위요인	상대적 가중치 (B)	절대적 가중치 (A)×(B)	가중치 순위
투입	.213	보조사업의 법적 근거의 명확성	.166	.035	11
		보조사업 계획의 합리성	.404	.086	3
		재정지원 규모의 적정성	.138	.029	13
		보조사업 성과계획 설정의 합리성	.293	.062	7
과정	.176	보조사업 집행 관리체계 마련 여부	.213	.037	10
		사업추진 상황 정기적 모니터링 여부	.414	.073	6
		예산절감 또는 집행의 효율성 제고 실적 여부	.135	.024	15
		사업추진 중 발생한 문제점 해결	.239	.042	9
산출	.138	보조사업 집행의 적정성	.402	.055	8
		보조금 관련 주요지침 준수 여부	.203	.028	14
		보조사업 관리의 적정성	.245	.034	12
		부정수급의 발생 여부	.150	.021	16
결과	.474	보조사업의 효과성	.331	.156	1
		사업의 성과 우수성	.315	.149	2
		사업 고객 또는 이해관계자의 만족도	.179	.085	4
		성과관리 연계	.177	.084	5
합계	1.000		4.000	1.000	

- AHP 분석 결과, 관련 전문가들은 정부보조금 사업의 결과 중심의 효과성, 사업계획 단계에서의 합리성에 가장 높은 우선순위를 부여함. 이러한 분석 결과는 현재 우리나라에서 시행 중인 국고 보조금 사업과 지방보조금 사업에 대한 성과평가 정책의 개편에 의미 있는 시사점을 제공한다고 할 수 있음

(요약 · 정리: 봉재연 선임연구원)

2. 해외 동향

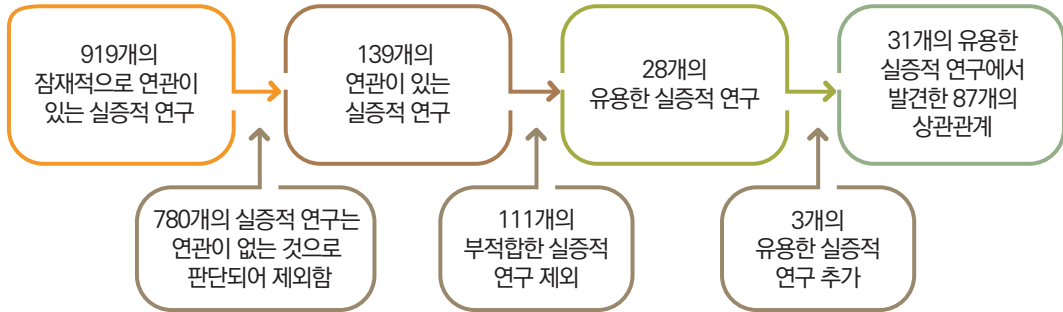
전략적 계획이 조직성과를 개선시키는가?: 메타분석을 바탕으로 (Does Strategic Planning Improve Organizational Performance? A meta-Analysis)

– Bert George, Richard M. Walker, Joost Monster,
『PAR』, Volume. 79, Issue. 6, pp.810~819, 2019.

1. 연구 목적 및 방법

- 전략적 계획(strategic planning)은 전 세계적으로 널리 사용되는 조직관리 방법 중 하나로, 공공 부문 개혁에 있어 중요한 이슈로 논의되어 왔으며 전략적 계획과 조직성과(organizational performance)의 연계성에 관하여 강력한 비판이 존재함
- 본 연구에서는 실증적 증거를 바탕으로 메타분석 방법을 활용하여 전략적 계획이 비효율적이거나 조직 운영에 해롭다는 기존의 비판에 대해 반박함
- 잠재적으로 연관성이 있는 919개의 실증적 연구를 [그림 1]과 같이 체계적인 문헌검토 과정을 거쳐 31개로 추렸으며, 이로부터 발견한 전략적 계획과 조직성과 간의 87개의 상관관계에 대한 메타분석을 실시함

[그림 1] 체계적인 문헌 검토 과정



2. 연구결과 및 함의

- 실증적 증거를 분석한 결과, 전략적 계획은 민간 및 공공 부문의 조직성과에 중대(significant)하고 긍정적(positive)이며 적당한(moderate) 영향을 끼치는 것으로 나타남
 - 전략적 계획은 조직이 추구하는 일반적인(standard) 조직관리 접근법의 일부분으로 여겨야 함
 - 조직의 성과를 향상시키는 데 있어 전략적 계획 수립 절차의 형식(formality)은 매우 중요함
 - 전략적 계획은 조직의 효율성을 향상시키는 데 특히 효과적인 것으로 나타났지만 효율성 향상이라는 목표 달성을 위해 반드시 수행되어야 하는 것은 아님
- 전략적 계획에 대한 기존의 비판적인 시각에도 불구하고, 여러 부문과 여러 국가에 걸쳐 전략적 계획은 조직성과에 영향을 끼치는 것이 증명됨
- 정책결정자는 포괄적인 전략적 계획을 통해 조직성과를 향상시킬 수 있으며, 이를 위해 ‘어떻게’ 그리고 ‘누가’ 전략적 계획을 실행할 것인지 고민해야 함

(요약 · 정리: 허영미 선임연구원)

◆ 편집

박노욱 재정성과평가센터 소장(편집총괄)
봉재연 재정성과평가센터 선임연구원(실무총괄)
김창민 재정성과평가센터 선임연구원
임소영 재정성과평가센터 선임연구원
허영미 재정성과평가센터 선임연구원
박정민 재정성과평가센터 연구원

KIPF 재정성과평가 동향과 이슈

| 2020년 봄(Vol. 7 No. 1) |

2020년 3월 24일 인쇄

2020년 3월 30일 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 2020 ISSN 2635-7127

※ 잘못 만들어진 책은 바꾸어 드립니다.

