

W
E
R
C

KIPF 재정성과평가 동향과 이슈

| 2020년 여름(Vol. 7 No. 2) |

목 차

» I. 국가별 재정성과관리 동향

1. 한국

- 사회적 가치 실현을 위한 공공부문의 추진전략 03
- 「보조금법 시행령 개정안」 국무회의 의결 06
- 2021년 예산 의제 발굴을 위한 부처별 협의회 개최 08
- 2020년 문제해결형 국민참여 온라인토론 개시 10
- ‘분야별 종합 지출구조조정’ 작업반 착수회의 개최 13
- ‘국가균형발전 프로젝트’ 지역업체 참여 의무화 15

2. 미국

- 비용 추정 및 평가 지침(Cost Estimating and Assessment Guide) 17
- 핵 규제위원회(NRC) 쌍방향(interactive) 대시보드 발표 34
- 2019년 높은 성과의 정부 운영(Delivering a High-Performance Government in 2019) 40

3. 캐나다

- 2018~19년 부처별 결과보고서 및 2020~21년 부처별 계획서 발간 44


4. 호주

- 공공관리, 성과 및 책임(Public Governance, Performance and Accountability) –
Newsletter, No. 58 47

5. 뉴질랜드	
• 정부기관들의 기관계획 및 성과보고에 웰빙 접근방식 적용을 위한 안내	51
• 「공공서비스 입법안」에 대한 감사원 의견	57
6. 아일랜드	
• 아일랜드 정부의 경제정책 및 평가제도	60

» II. 재정성과관리 연구 동향

1. 국내 동향	
• 성과중심의 재정운영을 위한 성과관리체계와 예산분류체계에 대한 연구: 도로보수를 중심으로	67
• 정부역량에 대한 국민인식이 정부성과 인식에 미치는 영향: 정부의 내·외부역량을 중심으로	69
2. 국외 동향	
• 성과관리 활용을 개선하는 정부 간 전략	71



I. 국가별 재정성과관리 동향



CONTENTS

1. 한국
2. 미국
3. 캐나다
4. 호주
5. 뉴질랜드
6. 아일랜드

I. 국가별 재정성과관리 동향

1. 한국

사회적 가치 실현을 위한 공공부문의 추진전략

- 2020. 1. 15, 기획재정부 -

- 정부는 2020년 1월 15일(수) 홍남기 부총리 주재 혁신성장전략회의 겸 경제관계장관회의를 통해 관계부처 합동으로 ‘사회적 가치 실현을 위한 공공부문의 추진전략’을 확정·발표함
 - (개념) 사회적 가치는 경제뿐 아니라 사회·환경·문화 등을 포함하는 모든 영역에서 공공의 이익과 공동체의 지속가능한 발전에 기여하는 핵심 가치
 - (의의) 국제적으로도 사회적 가치 실천을 위해 다양한 노력을 전개하고, 법제화·국제 규범화하는 등 효율성 위주의 성장을 보완하기 위해 사회적 가치에 주목
- 정부는 사회적 가치를 국정운영의 중요 어젠다로 채택하고 주요 분야에 사회적 가치를 반영하였으나, 부분적·개별적인 추진으로 체계적 정책방향 설정이나 전반적 인식 공유는 미흡한 상황임
 - (성과) 사회적 가치 실현을 위한 3대 기본법 제정을 추진하는 한편, 정부혁신, 공공부문 평가, 공공조달 등 주요 정책과정에서 사회적 가치를 실현할 수 있도록 제도를 개선
 - (한계) 전담조직, 점검 체계 등 추진 기반이 미약하고 사회적 가치에 대한 공감대 부족으로 주요제도의 실질적 내재화에도 한계가 있어, 사회적 가치 실현을 공공부문이 선도하고 민간으로 확산하기 위한 추진전략을 수립
- 정부는 같이 가는 사회, 가치 있는 삶을 달성하기 위해 공공부문에서부터 선도적으로 사회적 가치를 실현해 나갈 계획임
 - (조직 구조·문화 개선) 조직 기반 정비를 위해 정부 운영에서 보강해야 할 사회적 가치의 구체적인 유형 등을 ‘정부조직관리지침’ 등에 명문화하고, 각 기관별로 사회적 가치 전담 부서·책

임관 등을 지정

- **(인사 단계별 사회적 가치 반영)** 공무원 면접시험, 고위 관리자 역량 평가 등 채용·승진 과정에서 사회적 가치·책임 관련 평가를 강화하고, 채용비리 제재 강화, 균형인사 확산 등으로 공정하고 투명한 포용적 인사관리 도모
- **(공공부문 평가체계 개선)** 중앙행정기관 재정사업 자율평가 시 사회적 가치 가점제도를 의무화하고, 정부업무평가 시 배점·가점을 확대, 공공기관 평가 시 사회적 가치 평가지표·내용을 보완하고 관련 배점을 확대
- **(재정의 사회적 가치 실현)** 사회적 약자 보호 등 핵심가치와 관련성이 높은 100개 내외의 사업을 선정하여 적극 지원하고 예산·기금 등 재정은용 전 과정에서 사회적 가치를 실현할 수 있도록 예산안 편성지침 등에 관련 내용을 포함

참고 1 공공부문 평가체계 개선 주요 내용

◇ 평가체계 전반에 사회적 가치를 체계적으로 반영

- **(중앙행정기관) 재정사업 자율평가 시 사회적 가치 가점제도를 의무화하고, 정부업무평가 관련 지표의 세분화* 및 배점·가점 확대****
 - * (정부혁신평가) 포용적 행정, 국민참여 관련 평가항목 세분화
 - ** (균형발전평가) 관련 배점 20 → 25점, (재난안전평가) 사회적 가치 성과 가점 3점 추가
- **(지자체) 사회적 가치 항목(13개)을 고려하여 합동평가 지표개발·평가·환류를 담당하는 분과위원회를 재구성하는 등 가치 반영 강화**
- **(공공기관) 사회적 가치 평가지표·내용을 보완하고 배점 확대***
 - * (국가) 사회형평적 채용 등을 추가하여 평가지표(균등한 기회, 상생협력, 안전) 내용 보강(지방), '지속가능경영' 내 사회적 가치 경영 강화 등 리더십 배점 강화('19년 4점 → '20년 14점)
- **(기금·R&D) 기금의 존치 타당성 평가 기준에 사회적 가치를 신규 반영하고, 국가연구개발 성과평가에 가치 반영 구체화·확대***
 - * 「제4차 국가연구개발 성과평가 기본계획('21~'25)」에 사회적 가치 기여도 평가 방향 제시

◇ 기관 내부의 사회적 가치 평가 역량 강화

- 기관별 평가지표 개발 지원을 위해 세부항목별(13개) 지표 Pool을 구축하고 정부업무평가*에 사회적 가치 관련 지표를 추가 발굴

* 정부혁신평가(~'19. 12월까지 수요조사, '20년 발굴), 행정관리역량평가('20. 1월 발굴)

- 공공기관의 사회적 가치 역량 강화 등을 위한 권역별 공공기관 순회 설명회* 개최

* 「공공기관 사회적가치 안내서」('19년 발간), 사회적 가치 관련 평가지표 등 설명

◇ 컨설팅·인센티브 등 평가결과 환류 강화

- 정부혁신평가 결과 사회적 가치 항목 평가 하위기관(20%)을 대상으로 컨설팅*을 진행하고 컨설팅단에 사회적 가치 전문가를 보강

* 원인 분석 및 보완 방향 제시, 우수기관 사례 전파 등

- 지자체, 시·도교육청의 사회적 가치 실현 우수사례를 발굴·공유하고, 평가에 따른 재정 인센티브* 포상(사회적경제 활성화 포상) 등 부여

* 지자체 재정인센티브, 재난안전예산 사전협의 우선순위 선정 등

참고자료

기획재정부 보도자료, 「사회적 가치 실현을 위한 공공부문의 추진전략 - 같이 가는 사회, 가치 있는 삶 -」, 2020. 1. 15.

(요약·정리: 김창민 선임연구원)

「보조금법 시행령 개정안」 국무회의 의결

- 2020. 1. 21, 기획재정부 -

- 정부는 2020년 1월 21일(화)에 개최된 제3회 국무회의에서 「보조금 관리에 관한 법률 시행령 일부 개정령안」을 의결함
 - 이번 개정안은 2019년 10월 발표한 「보조금 부정수급 관리 강화 방안」 이행을 위한 조치 중 하나로, 국민들의 적극적인 보조금 부정수급 신고를 유도하기 위한 신고 인센티브 강화를 주요 내용으로 함

- 정부는 보조금 규모가 지속 확대되는 상황에서, '14년 부정수급 종합대책을 시작으로 부정수급 근절 노력을 지속하고 있으나 보조금 부정수급은 계속 발생하고 있으며, 이로 인해 보조금은 '눈 먼 돈'이라는 잘못된 인식이 사회에 만연함
 - 재정누수를 방지하고 정부 신뢰도를 제고하기 위하여 「보조금 부정수급 관리 강화 방안」(’19. 10. 8. 국무회의) 논의·확정
 - 현재 포상금 최대 한도를 2억원으로 제한하고 있고, 포상금 지급액을 부처 자율로 결정하고 있어 신고 활성화를 저해
 - * (현행) 2억원 한도, 환수금액의 30% 이내에서 부처 자율 결정 → 다수 부처가 보조금 부정수급 신고포상금을 소극적으로 운영, 부처마다 지급 기준이 상이
 - 신고 인센티브 강화를 위해 포상금 상한을 폐지하고, 반환명령 금액의 30%를 신고자에게 지급하는 방안을 추진기로 결정

- 보조금 부정수급 신고자에 대한 신고포상금 2억원 상한을 폐지하고, 반환을 명령한 금액의 30%를 신고포상금으로 지급하게 함(안 제18조 제2항 개정)
 - 신고자의 기여도에 따라 반환을 명령한 금액의 20% 수준까지 신고포상금을 감액할 수 있도록 함(안 제18조 제2항 단서 신설)
 - 또한 소액사건 신고 활성화를 위하여 중앙관서의 장이 500만원 범위 내에서 최소지급액을 설정할 수 있도록 함(안 제18조 제2항 단서 신설)

현 행	개 정 안						
<p>제18조(신고포상금의 지급) ② 중앙관서의 장은 제1항에 따라 통보를 한 날부터 60일 이내에 신고인 또는 고발인에게 포상금을 지급하여야 하며, 그 지급기준은 반환을 명령한 금액의 30% 범위로 하되, 2억원 이하로 한다.</p>	<p>제18조(신고포상금의 지급) ② 중앙관서의 장은 제1항 전단에 따라 통보를 한 날부터 60일 이내에 신고인 또는 고발인에게 포상금을 지급해야 하며, 그 지급기준은 반환을 명령한 금액의 30%로 한다. 다만, 신고인 또는 고발인의 기여도를 고려하여 본문에 따른 포상금(이하 이 항에서 “당초 신고포상금”이라 한다)과 달리 포상금을 지급할 필요가 있는 경우에는 다음 표에 따른 기준에 따라 포상금을 지급할 수 있다.</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">구분</th> <th style="text-align: center;">지급기준</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="vertical-align: top;">1. 당초 신고포상금보다 감액하여 지급할 필요가 있는 경우</td> <td style="vertical-align: top;">반환을 명령한 금액의 20% 이상 또는 30% 미만 지급</td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top;">2. 당초 신고포상금(500만원 미만인 경우로 한정한다)을 초과하여 지급할 필요가 있는 경우</td> <td style="vertical-align: top;">중앙관서의 장은 최소한 지급할 필요가 있는 포상금의 금액(이하 “최소지급액”이라 한다)을 정하고, 당초 신고포상금이 최소지급액에 미달하는 경우에 한정하여 해당 최소지급액 지급. 이 경우 최소지급액은 500만원을 한도로 한다.</td> </tr> </tbody> </table>	구분	지급기준	1. 당초 신고포상금보다 감액하여 지급할 필요가 있는 경우	반환을 명령한 금액의 20% 이상 또는 30% 미만 지급	2. 당초 신고포상금(500만원 미만인 경우로 한정한다)을 초과하여 지급할 필요가 있는 경우	중앙관서의 장은 최소한 지급할 필요가 있는 포상금의 금액(이하 “최소지급액”이라 한다)을 정하고, 당초 신고포상금이 최소지급액에 미달하는 경우에 한정하여 해당 최소지급액 지급. 이 경우 최소지급액은 500만원을 한도로 한다.
구분	지급기준						
1. 당초 신고포상금보다 감액하여 지급할 필요가 있는 경우	반환을 명령한 금액의 20% 이상 또는 30% 미만 지급						
2. 당초 신고포상금(500만원 미만인 경우로 한정한다)을 초과하여 지급할 필요가 있는 경우	중앙관서의 장은 최소한 지급할 필요가 있는 포상금의 금액(이하 “최소지급액”이라 한다)을 정하고, 당초 신고포상금이 최소지급액에 미달하는 경우에 한정하여 해당 최소지급액 지급. 이 경우 최소지급액은 500만원을 한도로 한다.						

참고자료

기획재정부 보도자료, 「보조금법 시행령 개정안 국무회의 의결 - 신고포상금 확대를 통한 부정수급 신고 인센티브 강화 -」, 2020. 1. 21.

(요약 · 정리: 김창민 선임연구원)

2021년 예산 의제 발굴을 위한 부처별 협의회 개최

- 2020. 2. 10, 기획재정부 -

- 기획재정부 예산실은 「2020~2024년 국가재정운용계획」 수립과 「2021년 정부 예산안」 편성 작업의 일환으로, 2월 10일부터 15일간 20개 부처를 대상으로 부처별 예산 협의회를 개최함

◇ '20년 부처별 예산 협의회 개요

- (목적) 예산실 직원들이 각 부처를 방문하여 주요 이슈에 대해 의견을 교환하고 그 결과를 국가재정운용계획 수립과 예산 편성 시 반영
- (기간) '20년 2월 10일 ~ '20년 2월 28일(15일간)
- (대상) 중기부, 과기부, 고용부 등 20개 주요 부처

- 예산실 소속 직원들이 각 부처를 방문하여 부처별 '21년 주요 요구 사업에 대한 설명을 듣고 향후 투자 방향에 대해 토론하는 등 부처와 예산실이 상호 소통·협업하는 자리
 - 특히 올해 협의회에서는 재정 투자계획뿐만 아니라, 부처의 자체 구조조정 계획과 투자 효율성 제고를 위한 제도개선 과제 등에 대해서도 폭넓게 논의할 계획
- 중기부 예산 협의회에 참석한 안일환 예산실장은 예산을 꼭 필요한 곳에 효율적으로 쓰기 위해서는 민간의 수요와 집행 여건을 잘 알고 있는 부처와 소통의 장을 마련하는 것이 매우 중요하다는 점을 강조함
 - 또한 창업과 스마트 제조혁신 지원과 같은 주요 국정과제들은 사업부서와 예산실이 투자 방향에 대한 계획을 공유하고 함께 보완·추진해 나가야 하며,
 - 그간 예산 지원을 하면서 느낀 양 부처의 생각을 허심탄회하게 논의함으로써 투자 효과성을 제고하기 위한 새로운 의제가 도출될 수 있기를 기대함
 - 이번 예산 협의회에서 논의되는 사안들을 오는 2월 13일부터 시작되는 중기 재정운용계획 심의 시에 반영할 예정임

참고자료

기획재정부 보도자료, 「2021년 예산 의제 발굴을 위한 부처별 협의회 개최」, 2020. 2. 10.

(요약·정리: 김창민 선임연구원)

2020년 문제해결형 국민참여 온라인토론 개시

- 2020. 3. 13, 기획재정부 -

- 기획재정부는 3월 15일(일)부터 5개 이슈*에 대한 온라인 집중토론을 통해 국민참여예산 사업 발굴을 추진할 계획임

토론 이슈	
① 고령자, 여성경제활동 활성화	④ 국민정신건강 증진
② 1인 가구 증가 대응	⑤ 미래핵심 먹거리: DNA+Big3
③ 성범죄 대응	

- 올해의 이슈는 앞서 국민참여예산 홈페이지를 통해 진행된 주제 선정 앙케이트(2.1~2.28) 결과를 반영*하여 선정

* 앙케이트 득표 수 상위 3개 이슈인 고령자·여성, 1인 가구, 성범죄 이슈를 선정(나머지 두 개 이슈는 정부 정책방향, 시급성 등을 감안해 내부 검토를 거쳐 선정)

■ 이슈별 논의 방향

- **(고령자, 여성 경제활동 제고)** 저출산·고령화에 따른 생산연령 인구 급감에 대응하여 ‘양질의 노인일자리 확충’, ‘경력단절여성 재취업’, ‘출산·육아지원’ 방안 논의
- **(1인 가구 증가 대응)** 기존의 취약계층을 대상으로 한 산발적 지원을 넘어 우리 사회의 가장 큰 비중을 차지하는 가구 형태에 대한 대응방안* 마련 차원에서 접근
* (예시) 주거, 생활, 돌봄 및 안전, 삶의 안정성 제고 및 고립감 해소 등
- **(성범죄 대응)** 아동·청소년, 장애인·고령 등 취약계층 대상 예방 교육 및 사후 지원방안 외에 나날이 심각해지는 디지털 성범죄에 대해서 논의
- **(국민정신건강 증진)** 근로자, 취약계층 및 노년층 등 정책대상별 우울증·자살 예방 등 정신건강 관리방안에 대해 논의
- **(미래핵심 먹거리: DNA+Big3)** 미래 유망기술 선점 지원과 이를 뒷받침할 핵심인재 양성, 두 측면에서 접근

- 온라인토론은 국민참여예산 홈페이지(www.mybudget.go.kr)를 통해 한 달간 진행되며(~4월

15일), 각 이슈별로 세분화된 토론 과제에 대한 논의를 통해 예산사업 발굴을 모색함

- 이슈별 PM 등을 중심으로 토론 과정을 모니터링하고 국민 의견에 대한 사실관계 여부 등을 피드백하는 등 실효적인 토론이 되도록 지원하며,
- 토론을 통해 발굴된 사업은 관계부처, 민간전문가, 사업제안자 및 일반 국민이 참여하는 ‘국민 참여 토론회’를 거쳐 부처별 예산요구안에 반영될 예정

참고 2 '20년도 국민참여예산 운영 일정

<p>운영 준비 (~'20.1.15일)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 「국민참여예산 운영지침」 부처 통보('20.1.14.) <input type="checkbox"/> 참여예산 홈페이지 리뉴얼('20.1.15.)
<p>사업제안·숙성 ('20.1.15일~5월)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 사업제안 집중 접수('20.1.15~3.31) * 3월 31일 이후 접수 사업은 '21년에 '22년도 예산안 반영 시 검토 <input type="checkbox"/> 제안사업 적격성 점검 및 사업 숙성('20.3~5월) * 부처 검토(3~4월), 지원협의회 심사(3~4월), 국민참여 토론회(4월 말) <input type="checkbox"/> 문제해결형 국민참여 이슈 공모('20.2.1~2.28) * 토론 이슈 확정(3.15.), 온라인토론(3.15~4.15), 국민참여 토론회(4월 말) <input type="checkbox"/> 각 부처의 예산안 요구('20.5.31.)
<p>참여단 논의 ('20.4~7월)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 제3기 예산국민참여단 구성 등('20.4~6월) * 참여단 구성(4월), 사전교육 실시(5~6월, 2회) <input type="checkbox"/> 예산국민참여단 숙의('20.6~7월) * 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"> <input type="checkbox"/> 예산국민참여단 선호도 조사('20.7월) <input type="checkbox"/> 일반 국민 선호도 조사('20.7월)
<p>정부예산안 반영 ('20.8월)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 기획재정부(예산실) 예산 심의('20.8월) <input type="checkbox"/> 재정정책자문회의 논의('20.8월) <input type="checkbox"/> 국무회의에서 예산안 확정('20.8월)
<p>사업 집행 점검 ('20년 하반기)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 집행 모니터링단 모집 등 운영 준비('20. 상반기) <input type="checkbox"/> 사업별 집행현장 방문('20. 하반기)
<p>국회 예산안 심의·확정 ('20.9~12월)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 국회에서 정부예산안 심의·확정

참고자료

기획재정부 보도자료, 「2020년 문제해결형 국민참여 온라인토론 개시 - 5개 이슈 관련 참여예산 사업 발굴을 위해 한 달간 토론 진행 -」, 2020. 3. 13.

(요약·정리: 김창민 선임연구원)

‘분야별 종합 지출구조조정’ 작업반 착수회의 개최

– 2020. 3. 26, 기획재정부 –

- 구윤철 기획재정부 제2차관은 3월 26일(목) 정부서울청사에서 ‘분야별 종합 지출구조조정’ 작업반 착수 회의를 개최함
 - 분야별 민간 전문가들과 지출구조조정 작업반 운용계획 및 주요 검토과제를 논의하고, 분야별 지출구조조정 추진방향에 대한 의견을 청취하기 위해 마련함

〈분야별 종합 지출구조조정 작업반 착수회의 개요〉

- ◆ 일시·장소 : '20.3.26.(목) 16:30~17:30, 서울청사-세종청사 영상회의
- ◆ 참석자 : (기재부) 제2차관(주재), 재정관리관, 재정혁신국장, 사회예산심의관, 재정기획심의관 등 (민 간) KDI 부원장, 조세연 본부장, 12대 분야별 작업반 PM 및 연구진 등

- 코로나바이러스감염증-19로 인한 글로벌 경제의 불확실성 및 세입 여건 악화 등을 고려하여 그 어느 때보다 강력한 지출구조조정이 필요함
 - 위기 극복을 위해 꼭 필요한 재정사업은 확충하되, 불요불급한 재정지출은 과감히 정리
 - 특히 유사·중복 사업, 연례적 집행 부진 및 효과성이 낮은 관행적 보조·출연사업에 대한 구조조정을 강력히 추진할 계획
- 구체적 지출구조조정 성과를 도출하기 위해 그간의 재정당국 주도 방식에서 벗어나 관계 부처와 민간 전문가가 참여하는 민관합동 작업반을 구성함
 - 관계 부처와 민간전문가가 함께 참여하는 ‘분야별 민관합동 작업반’ 구성에 앞서 재정지출구조 전반에 걸쳐 대외환경 변화에 따른 영향을 점검하고 분야별 재정투자 방향과 지출 우선순위에 대한 검토 필요
 - 이를 위해 OECD 등 다른 나라들과의 비교 및 재정수요 전망을 통해 우리나라 현행 지출구조를 사전 진단
 - 작업반의 추가 검토를 거쳐 추후 국가재정전략회의에서 분야별 재정투자 방향을 확정하고, 우선순위가 낮은 분야 및 부문에 대해서는 지출구조조정을 추진할 방침

- 이러한 지출구조조정 방향에 기반하여 6월 말까지 분야별로 구체적 지출구조조정 방안을 마련할 계획임
 - 분야별 작업반에서 발굴 및 논의된 지출효율화 과제는 '21년 예산안, '20~'24 국가재정운용계획 반영 등을 통해 지속 관리·점검해 나갈 예정
 - 정부는 지출구조조정 분야별 작업반 이외에도 국가재정운용계획 중기지원단, 재정혁신 TF 등 다양한 협의체를 운영하고 있으며 각각의 추진체계 간 상호 협력하고 소통하면서 전략적 재원 배분에 대한 심도 있는 논의를 지속할 계획

참고자료

기획재정부 보도자료, 「구윤철 2차관, '분야별 종합 지출구조조정' 작업반 착수회의 개최」, 2020. 3. 26.

(요약·정리: 김창민 선임연구원)

‘국가균형발전 프로젝트’ 지역업체 참여 의무화

– 2020. 3. 31, 기획재정부 –

- 정부는 3월 31일(화)에 개최된 제16회 국무회의에서 ‘국가균형발전 프로젝트’ 사업에 지역업체 참여를 의무화하는 내용의 「국가계약법 시행령 일부개정안」을 심의·의결함
 - 이번 개정안은 ‘국가균형발전 프로젝트* 지역업체 참여 활성화 방안」(「지역건설 경제활력대책」, '19. 12. 18.)의 후속 조치
 - * 국가 정책적으로 추진할 필요가 있어 국무회의('19. 1. 29.)를 통해 예비타당성 조사가 면제된 사업

(주요 내용)

- ‘국가균형발전 프로젝트’ 사업 중 SOC사업에 대하여 지역의무공동도급* 제도를 적용함
 - * 공사현장이 소재한 광역지자체에 본사를 둔 업체(지역업체)가 참여한 공동수급체만 입찰 참가 가능
 - 현행 규정상 지역의무공동도급은 78억원 이하인 공사에 대해서만 적용되고 있으나, 이번 개정으로 국가균형발전과 관련된 대형사업에 대해서도 지역업체와 공동수급체를 구성해야만 입찰 참가가 가능
 - 이번 개정안의 적용대상 사업은 시행일(4월 3일 예정)에 맞추어 사업 목록이 제정 고시되며, 고시에 포함되는 사업은 ‘국가균형발전 프로젝트’ 중 국도, 산업단지 조성, 고속도로 건설사업 등 22개 사업(19.6조원 규모)
- 아울러 이번 개정안이 차질 없이 집행되도록 지역업체 의무 참여 비율을 정하는 내용으로 계약예규를 다음과 같이 개정함
 - 고시되는 사업 중 국도, 산단 인입철도, 보건, 공항 등 지역적 성격이 강한 사업에 대해서는 지역업체가 40% 이상 참여한 공동수급체에만 입찰 참가를 허용하고,
 - 고속도로, 철도 등 사업효과가 전국에 미치는 광역교통망에 대해 지역업체 비율을 20%까지 참여하도록 의무화하고, 나머지 20%는 입찰 시 가점을 통해 최대 40%까지 지역업체 참가를 유도하는 방식을 적용
 - 다만 터키 등 난이도가 높은 기술형 입찰에 대해서는 사업유형에 관계없이 지역업체가 20% 이상 참여한 공동수급체에만 입찰 참가를 허용

- 이번 「국가계약법 시행령」 개정으로 침체된 지역경제의 회복과 활성화에 큰 도움이 될 것으로 예상하며, 지역업체를 의무적으로 참여시킴으로써 해당 지역에 새로운 일자리가 창출*될 것으로 기대함

* 지역의무 공동도급을 40% 적용할 경우 일자리 9만 7천개 창출(대한건설협회 추산)

- 올해 발주 또는 착공되는 '산청 신안~생비량 도로건설사업', '신안 압해~해남 화원 도로건설사업', '여수 화태~백야 도로건설사업', '동해선 포항~동해 전철화 사업'을 시작으로 순차적으로 진행되는 공사를 통해 지역 건설업체 활력 회복에 기여
- 대형 건설업체와의 협업을 통한 기술이전 등의 효과를 통해 상생 분위기 확산에도 기여

참고자료

기획재정부 보도자료, 「'국가균형발전 프로젝트' 지역업체 참여 의무화 - 「국가계약법 시행령 일부개정안」 국무회의 의결 -」, 2020. 3. 31.

(요약·정리: 김창민 선임연구원)

2. 미국

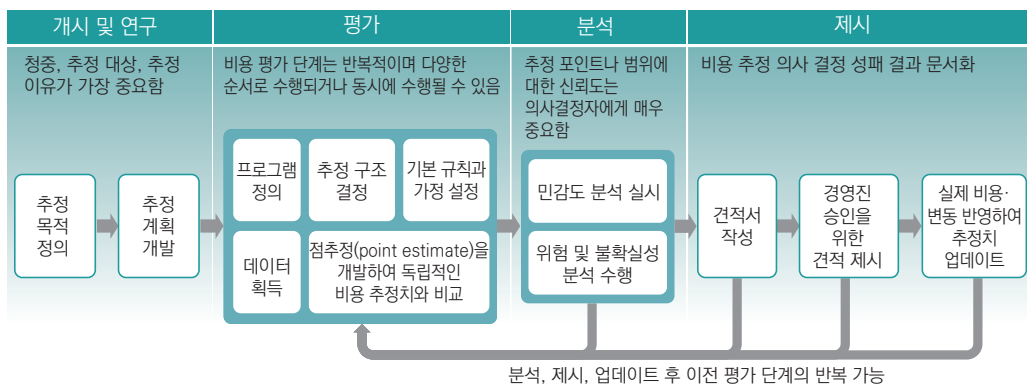
비용 추정 및 평가 지침

(Cost Estimating and Assessment Guide)

- 2020. 3, 미국 GAO -

- 본 지침은 신뢰할 수 있는 모범 사례를 바탕으로 비용 추정과 획득가치 관리(Earned Value Management, 이하 EVM)의 세부적인 연계에 대한 내용을 요약·정리한 것으로 미국 정부책임처(Government Accountability Office, 이하 GAO)에서 발행함
 - 12단계의 비용 추정 절차에 관한 기본 지침을 제공
 - 각 단계는 국가사업의 비용 추정치를 개발, 관리, 평가하기 위해 연방 정부에서 도입할 수 있는 방법론을 제시
 - 각 단계의 절차 과정, 모범 사례, 단계 조건 불충족 시의 영향에 대한 내용을 담고 있음
- 추정 비용과 최종 비용의 차이를 조사하면 리스크에 대한 평가가 가능하며, 지속적인 공정 개선을 통해 향후 비용 추정치의 신뢰성을 강화할 수 있음
- [그림 1]은 비용 추정 절차와 관련된 12단계를 나타냄

[그림 1] 비용 추정 절차



자료: GAO, GAO-20-195G, 2020(검색일자: 2020. 4. 7)을 바탕으로 저자 번역

■ <표 1>은 각 단계별 대표적인 모범 사례로, 12단계별 18가지 모범 사례의 요약임

<표 1> 단계별 모범 사례

단계	모범 사례
1. 추정 목적 정의	• 비용 추정치는 모든 수명 주기의 비용을 포함함
2. 추정 계획서 작성	• 2단계는 관련된 모범 사례를 가지고 있지 않음
3. 프로그램 정의	• 프로그램을 명확히 정의하고, 현재 스케줄을 반영하며 기술적으로 합리적임
4. 추정 구조 결정	• 비용 추정의 작업분류구조(Work Breakdown Structure, 이하 WBS)가 결과지향적(product-oriented)이며, 내역 추적이 가능하며 비용 요소가 누락되거나 이중집계 되지 않도록 작성됨
5. 기본 규칙과 가정 설정	• 비용에 영향을 미치는 모든 기본 규칙과 가정을 문서화함
6. 데이터 수집	• 비슷한 프로그램의 비용 추정 사례와 이전 기록을 기반으로 함 • 물가상승률에 맞춰 적절하게 조정되었음
7. 점추정치 개발	• 비용 모델(cost model)은 수집된 데이터로부터 방법론을 사용하여 각각의 WBS 요소를 추정하여 개발 • 사소한 실수나 오류 거의 없음 • 주요 비용 요소를 교차 점검하여 유사성을 판단함
8. 민감도 시험	• 비용 추정치는 다양한 가정과 변수를 기초로 가능한 비용 범위를 판단하는 민감도분석을 포함함
9. 위험 및 불확실성 분석	• 위험과 불확실성 정량화 분석을 실시함
10. 추정치 문서화	• 사용된 데이터의 소스, 신뢰성 및 비용 도출에 사용된 방법론을 표시함 • 프로그램에 익숙하지 않은 비용 분석가가 작업을 이해할 수 있도록 비용 추정 개발 방법을 설명함 • 기술 기준선에 대한 논의를 포함함
11. 추정 승인을 위해 경영진에게 추정치 제시	• 경영진이 비용 추정을 검토하고 승인한다는 증거를 제공함
12. 실제 비용 · 변동 반영하여 추정치 업데이트	• 비용 추정치를 프로그램 변경과 실제 비용을 반영하도록 정기적으로 업데이트함 • 계획 비용과 실제 비용간의 차이를 문서화, 설명, 검토함

자료: GAO, GAO-20-195G, 2020(검색일자: 2020. 4. 7)을 바탕으로 저자 작성

1. 추정의 목적 정의: 의도한 용도에 의해 결정

■ 비용 추정의 일반적인 두 가지 목적

- 관리자(manager)가 계획과 관련하여 합리적인 가격과 성과를 평가할 수 있도록 함
- 프로그램의 효율적인 진행을 위해 필요한 자금에 대한 추정치를 제공하여 예산 절차를 지원

■ 절차 과정

- 추정의 목적을 명확히 정의
- 비용 추정의 전체적인 범위를 결정
- 프로그램 수준과 일치하는 세부사항 수준을 결정

■ 모범 사례

- 비용 추정치는 모든 수명 주기 비용을 포함하고 있음
 - 비용 추정치는 프로그램의 시작부터 설계, 개발, 배치, 운영 및 유지관리에 이르기까지 전체 수명 주기 중 관련되는 비용을 포함함
 - 비용 추정에서 제외된 항목이 타당한 제외 이유를 포함하여 문서화됨

■ 단계 조건 불충족 시 영향

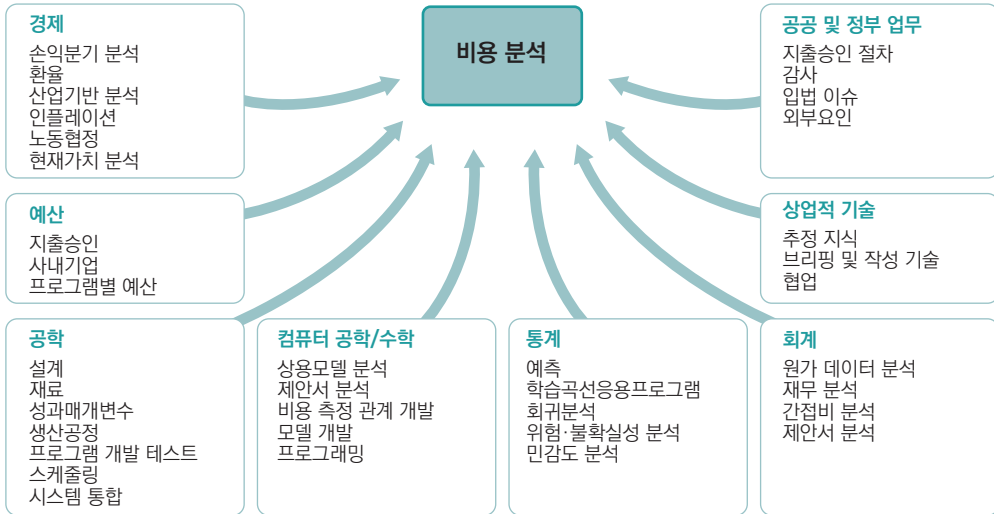
- 수명 주기 비용 추정치가 모든 비용을 포함하지 않는 경우 포괄적인 견적을 낼 수 없으며 정확도를 충족하지 못할 수 있음
 - 예를 들어, 일부 비용 요소가 누락된 경우에 총 비용은 과소평가되고 누락 요소와 관련된 위험과 불확실성은 정량적 분석이 불가능하므로 추정치 자체를 신뢰할 수 없음

2. 추정 계획서 작성: 추정 계획서 작성 팀 결성 및 추정 실시 일정 결정

■ 절차 과정

- 비용 추정팀은 복합적인 프로그램을 관리해야 하므로 신뢰할 수 있는 팀원 구성이 필수적임
- 일반적으로 재무 관리, 엔지니어링, 인수, 물류, 계획, 수학, 통신 등의 지식을 가진 팀원들에 의해 작성됨
- 추정 계획서의 비용 분석가(cost analyst)는 신뢰할 수 있는 비용 추정 12단계를 충족하는 추정치 개발을 위해 다양한 기술을 보유해야 함
- [그림 2]의 각 부문을 비용 추정에 모두 적용함

[그림 2] 비용 분석의 분야와 개념



자료: GAO, GAO-20-195G, 2020(검색일자: 2020. 4. 7)을 바탕으로 저자 번역

- 예를 들어 예산에 대한 지식은 자원을 적절하게 배분하여 필요 시 자금을 융통할 수 있도록 함
- 컴퓨터 공학, 수학 및 통계 등에 관한 지식은 비용 추정을 위한 데이터 수집 시 유용할 수 있음
- 비용 추정팀의 구성이 담당 업무에 부합하는지 확인
 - 적절한 팀원 수와 조합
 - 숙련된 비용 분석가를 포함
 - 각 팀원의 책임이 명확하게 정의됨
 - 팀원의 경력, 자격, 인증, 교육 등이 파악됨
 - 팀원들이 전문가들의 자문을 얻을 수 있는 기회 보장
 - 팀원들이 데이터 수집에 필요한 충분한 시간을 가질 수 있도록 보장

3. 프로그램 정의: 추정의 기초가 될 기술적 정보 식별

- 신뢰성 있는 추정치를 개발하기 위해서는 취득 전략(acquisition strategy), 기술 정의(technical definition), 시스템 설계 특징을 이해하는 것이 필수적임

- 비용 추정의 최종 정확도는 프로그램이 얼마나 잘 정의되느냐에 따라 달라지기 때문에 이 단계의 중요성이 특별히 강조됨
- 기술 기준선은 수명주기 비용 추정치(Life Cycle Cost Estimates, 이하 LCCE) 개발의 바탕이 되기 때문에 개발, 시험, 생산, 운영, 유지보수, 업그레이드, 폐기에 대한 정보를 제공해야 하며, 복수의 대안이 검토되고 있는 경우 일반적으로 각 대안에 대한 별도의 기술 기준선을 작성해야 함
- <표 2>는 일반적인 기술 기준 요소에 대한 예시임

<표 2> 일반적인 기술 기준 요소

기술 기준 요소	설명
시스템 목적	시스템의 임무와 프로그램 적합성에 대해 설명함
작업분류구조(WBS)	추정 개발에 필요한 비용 및 기술 데이터 확인
교육 계획	유지 관리 담당자 교육, 필수 인증 계획
운영 개념	시스템 운영 방법, 장소, 시기, 설치 플랫폼, 일정 등 프로그램 관리에 관한 세부사항을 포함
환경 계획	환경에 영향을 미칠 수 있는 요소 포함
이전 기술 기준선으로부터의 변경 사항	변경된 내용과 사유에 대한 요약 포함

자료: GAO, GAO-20-195G, 2020, 검색일자: 2020. 4. 7.

■ 절차 과정

- 기술 기준 문서에서 다음과 같은 내용을 확인함
 - 프로그램의 목적
 - 모든 기술 관련 사항
 - 프로그램 취득 일정 및 전략
 - 기존 유사한 시스템과의 연계성
 - 인력, 교육 등 지원과 위험 항목
 - 개발, 테스트, 생산을 위한 시스템 수량 및 유지 관리 계획

■ 모범 사례

- 기술 기준 문서는 프로그램을 명확히 정의하고 현재 일정을 반영하며 기술적으로 합리적인
 - 기술 기준 문서가 최신으로 업데이트되어 있음
 - 기술 기준 문서가 시스템 엔지니어 등 자격을 갖춘 팀원으로부터 개발됨

- 현재 사용 가능한 최상의 정보와 데이터를 바탕으로 기술적 특성, 위험 등에 대한 충분한 세부 정보를 수록하고 있음
- 경영진의 승인을 받음

■ 단계 조건 불충족 시 영향

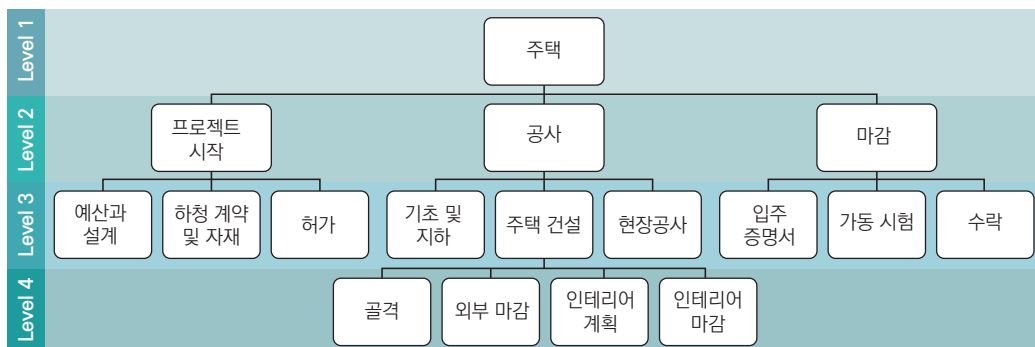
- 프로그램 검토, 중대 결정 사항 및 주요 프로그램 변경 사항에 대비하여 기술 기준선을 유지, 업데이트하지 않으면 비용 추정치의 신뢰도는 저하됨
- 프로그램 추정치에 대한 문서화 작업 없이는 프로그램 수명기간 동안 주요 가정이 변경됨에 따라 추정치를 업데이트하거나 새로운 비용 기준선에 대한 검증이 어려움

4. 추정 구조 결정: 프로그램 목적 달성에 필요한 작업을 상세하게 규정

■ 작업 분류 구조(Work Breakdown Structure, 이하 WBS)는 프로그램의 최종 결과물을 관리에 적합한 세부 요소로 나눔

- 프로그램 목적 달성을 위해 필요한 작업을 상세하게 정의하는 과정이기 때문에 필수적임
- 작업에 대한 계획을 수립하고 책임을 할당하기 위한 일관된 체계를 제공함
- 프로그램 시작 시 설정되며 시간이 지남에 따라 세부화됨
 - 비용 추정, 일정 개발, 자원 식별 등 다양한 활동에 대한 체계를 제공하며 비용이나 일정에 대한 변화를 신속하게 식별할 수 있게 함
- WBS는 최소한 세 가지 레벨을 포함해야 하며 [그림 3]은 각 WBS의 레벨을 '주택'에 비유한 예시

[그림 3] 결과 지향적 WBS 예시: 주택



자료: GAO, GAO-20-195G, 2020(검색일자: 2020. 4. 7)을 바탕으로 저자 번역

- [그림 3]에서 레벨 2의 모든 요소에는 레벨 3의 하위 요소가 있음
- 일부 레벨 2 요소의 경우 레벨 3이 가장 하위분류이고 일부는 더 낮은 분류(레벨 4)가 존재함
- 이러한 계층적 부모-자녀 관계는 논리적 연결 관계를 설명하며 비용 추정치와 획득가치관리(EVM) 시스템을 추적할 수 있는 능력 향상에 도움이 됨
- [그림 3]의 예시에서 '공사'는 '주택' 시스템의 자녀이지만, '기초 및 지하', '주택 건설', '현장 공사'의 모체가 됨
- WBS에서 자녀들의 합은 부모와 같아야 하므로 '골격', '외부 마감', '내부 계획'과 '내부 마감'의 합은 레벨 3의 '주택 건설'과 동일해야 함
- 이러한 방식으로 WBS는 각 요소가 하나의 작업에 정의되고 관련되도록 보장함

■ 절차 과정

- 표준화되고 결과 지향적인 WBS를 정의
 - 비용 추정 WBS가 EVM WBS와 일치하는지 확인
 - 각 WBS 요소를 정의 및 설명
 - 변경 사항 발생 시 WBS 업데이트

■ 모범 사례

- 비용 추정 WBS는 결과 지향적이며 추적 가능하며 비용 요소의 누락이나 이중 계산이 되지 않도록 작성됨
 - WBS가 프로그램의 최종 결과물과 주요 작업을 명확하게 설명함
 - 하드웨어와 소프트웨어 작업을 모두 포함하고 있음
 - 비용 추정 WBS, 스케줄 WBS, EVM WBS가 모두 일치함
 - 데이터를 수집하고 향후 프로그램에 응용할 수 있도록 WBS가 표준화되어 있음
 - 변경 사항 발생 시 WBS에 반영 및 업데이트됨

■ 단계 조건 불충족 시 영향

- WBS가 없다면 성과를 추적할 수 있는 체계의 구축이 어려움
- 자원 배분이나 지출 추적을 위한 표준 WBS가 없다면 프로그램 간의 데이터 공유, 비용 추정치 업데이트 등에 어려움을 겪을 수 있음

5. 기본 규칙과 가정 설정: 과거, 현재, 미래의 조건에 대한 공통 표준을 사용하여 추정치의 경계 설정

- 비용 추정은 제한된 정보에 기초하므로 기본 규칙과 가정을 따라야 함
 - 기본 규칙과 가정(Ground rules and assumptions, 이하 GR&A)은 일반적으로 추정치의 범위와 추정치의 기초가 되는 기준 조건을 설정함
 - 비용 추정 절차 초기에 GR&A를 논의하고 기술적 기준을 검토함으로써 잠재적인 오류를 줄일 수 있음
 - GR&A는
 - 주요 프로그램의 의사결정 요건을 충족
 - 추정치 견적서를 전문적으로 작성하도록 지원
 - 이전의 추정치를 더 이상 사용할 수 없을 때 추정치를 재구성
 - 식별된 잠재적 위험 영역을 문서화하는 비용 추정의 근거를 제공

- 절차 과정
 - 비용에 영향을 미치는 모든 기본 규칙과 가정을 문서화
 - 기본 규칙과 가정을 뒷받침하는 근거와 과거 데이터를 문서화

- 모범 사례
 - 정의된 기본 규칙과 가정이 있으며 이를 뒷받침하는 근거와 데이터가 문서화되어 있음
 - 기본 규칙과 가정은 기술 전문가의 의견을 반영하여 개발됨
 - 가정과 관련된 위험을 인식함
 - 예산 제약, 프로그램 지연 등에 대한 문제가 식별됨
 - 비용에 영향을 미치는 가정은 민감도와 불확실성 분석에 대한 자료로 사용됨

- 단계 조건 불충족 시 영향
 - 경영진이 기본 규칙과 가정에 대한 내용을 전달 받지 못할 시 비용 추정은 무효화될 수 있음
 - 지나치게 낙관적인 가정은 부적절한 예산 분배로 이어질 수 있음
 - 뒷받침되는 과거 데이터와 출처가 없다면, 의사 결정자들은 비용 추정에 대한 확신 수준을 신뢰할 수 없음

6. 데이터 수집: 기존 프로그램에서 데이터를 수집, 조정하여 새로운 프로그램의 비용을 추정

- 데이터는 모든 비용 추정의 기초로, 데이터의 품질은 추정치의 전반적인 신뢰도에 큰 영향을 미침
 - 신뢰할 수 있는 비용 추정치는 과거 데이터에 기반을 둠
 - 기존 데이터를 기반으로 새로운 데이터를 조정하여 새 프로그램에 대한 추정치를 개발함
 - 유효한 과거 데이터를 수집하는 것은 타당한 추정치 개발에 있어 매우 중요한 단계임
 - 데이터 품질 검사는 많은 시간을 필요로 하며, 대량의 데이터에 대한 접근성을 필요로 함

- 데이터 수집에 있어서 추정치의 정확성을 보장하기 위해 가장 타당한 과거 데이터를 얻는 것이 가장 중요함
 - 데이터의 타당성 확인을 위해 타당성 검사를 수행
 - 하나의 값으로 수렴하는 서로 다른 데이터의 집합들은 데이터에 대한 높은 신뢰도를 제공함

- 데이터 소스
 - 모든 비용은 데이터로부터 추정되기 때문에 분석가들은 데이터의 출처를 명확히 표시해야 함
 - 비용 추정자는 데이터의 유효성 여부를 결정하기 전, 데이터 변경 사항 여부를 확인해야 함

〈표 3〉 1·2차 데이터 소스

데이터 종류	1차	2차
기본 회계 기록	○	
데이터 수집 입력 양식	○	
비용 보고서	○	○
기록 데이터베이스	○	○
인터뷰	○	○
프로그램 개요	○	○
전문가 자문	○	○
기술 데이터베이스	○	○
기타 조직(organization)	○	○
계약서 또는 계약 업체 추정치		○
비용 제안서		○
비용 연구		○
포커스 그룹		○
연구 논문		○
설문 조사		○

자료: DOD and NASA, GAO, GAO-20-195G, 2020(검색일자: 2020. 4. 7)을 바탕으로 저자 작성

- <표 3>은 데이터의 기본 출처로, 분석가들은 가능하면 항상 1차 데이터 소스를 사용할 것이 권장됨
- 1차 데이터는 원본에서 추출된 데이터로, 일반적으로 감사 완료된 문서로 추적이 가능하기 때문에 고품질의 데이터로 간주됨
- 2차 데이터는 1차 데이터에서 파생된 데이터로 전체적으로 낮은 품질로 간주됨

■ 데이터 편향(data bias)

- 데이터 수집 시 잠재적인 편향의 영향을 고려해야 함
 - 특히 전문가 자문을 통해 수집된 데이터는 편향을 내포하고 있을 가능성이 큼
 - 편향된 데이터는 지나친 낙관주의나 경험 부족에서 비롯될 수 있음
 - 예를 들어 동기 편향(motivational bias)은 인터뷰 대상자가 프로그램에 대한 자신의 진실한 의견에 상사로부터 위협을 느낄 때 발생함
 - 신뢰 편향(confidence bias)은 평가자가 프로그램의 성공 확률을 지나치게 낙관할 때 발생함

■ 절차 과정

- 관련 기술, 비용 및 위험 데이터 수집에 중점을 둔 데이터 수집 계획을 수립
 - 이용 가능한 데이터 소스 조사
 - 인플레이션 조절을 위한 데이터 수집 및 표준화
 - 비용 동인(cost driver), 추세, 특이치(outlier)에 대한 데이터를 분석하고 과거 데이터에서 도출된 표준 요인과 결과를 비교
 - 데이터 신뢰성과 정확도 평가를 포함한 모든 관련 정보를 문서화

■ 모범 사례

- 추정치는 비교 가능한 타 프로그램의 비용 추정 및 실제 경험에 대한 기록에 기초함
- 추정치는 인플레이션에 따라 적절하게 조정됨

■ 단계 조건 불충족 시 영향

- 데이터의 출처가 불확실하거나 신뢰성에 대한 충분한 배경지식이 없다면, 수집된 데이터의 사용 가능성을 알 수 없음
- 특이치(outlier)를 타당한 이유 없이 데이터 집합에서 제거할 경우, 프로그램 비용의 자연적

변동(natural variation)을 포착하지 못할 수 있음

- 데이터가 적절하게 정규화(normalized) 되지 않은 경우, 추정치에 사용된 다른 데이터와 일관되지 않을 수 있음
- 인플레이션 조정 시 사용된 지표가 정확하지 않은 경우, 비용 추정 결과가 과소 또는 과대평가될 수 있음

7. 점 추정치 개발: 요소별 비용 추정치를 개발하고 전체적인 점 추정치를 독립 추정치와 비교

■ 절차 과정

- 수집된 데이터로 방법론을 제시하고 모든 가정을 포함하여 비용 모델 개발
- 해당 연도의 불변 달러(constant dollars)로 표기
- 프로그램 일정에 따라 발생할 것으로 예상되는 비용을 연도별로 작성
- 전체 점 추정치 개발을 위해 WBS 요소들을 합산
- 이중으로 계산되거나 누락되는 비용 등의 오류를 검사
- 독립 비용 추정치와 비교하여 차이가 있을 시 사유 검토
- 비용 동인(cost driver)에 대한 교차 점검 수행
- 신규 데이터 사용 시 모델 업데이트 및 이전 추정치와 결과 비교

■ 모범 사례

- 비용 모델은 수집된 데이터로부터 최선의 방법론을 사용하여 각 WBS 요소를 추정하여 개발됨
 - 유추법(analogy)은 조정이 필요할 시 합리적임
 - 집적법(build-up method)은 작업 범위 정의가 용이함
- 추정치는 오류가 최소화되어야 함
 - 비용 추정 견적서에 적절하게 집계되지 않거나 문서 간에 일치하지 않는 비용 등의 오류가 발생하지 않음
 - 품질 관리를 통해 비용 추정치에 오류가 거의 없도록 보장함
- 주요 비용 요소는 교차 점검 시 유사한 결과를 가지고 있음
- 독립적인 비용 추정(Independent Cost Estimate, 이하 ICE)은 다른 추정 방법이 유사한 결과를 산출하는지 확인하기 위해 외부에서 수행됨

- ICE는 프로그램 외부 조직에 의해 수행되었음
- ICE는 프로그램 내부의 추정치와 동일한 기술 기준과 기본 규칙에 기초하였음

■ 단계 조건 불충족 시 영향

- 전문가 자문은 항상 주관적인 것으로 간주되어 최소한으로 사용되어야 함
- 상세한 비용 모델이 없다면 모든 WBS 비용 추정 계산의 정확성을 확신할 수 없으며 비용 추정의 정확성 검증을 위해서는 비용 모델이 어떻게 구성되어 있는지에 대한 철저한 이해와 조사가 필요함
- 비용 추정치가 교차 점검되지 않으면 이해당사자들은 대체 추정 방법이 유사한 결과를 도출한다는 확신이 없기 때문에 추정의 신뢰성이 저하됨
- ICE는 편향을 줄이는 방법 중 하나로 의사결정자들에게 잠재적 비용에 대한 통찰력을 주며 프로그램 내부보다 더 높은 비용을 추정하므로 더욱 보수적인 경향을 보임

8. 민감도 분석: 한 번에 하나의 가정이나 비용 동인(cost driver)을 변경하여 결과 검토

■ 민감도 분석은 비용 추정 투입변수 및 기본적인 가정들을 조사하기 때문에 모든 비용 추정에 대해 수행되어야 함

- 민감도 분석은 결과와 추정치를 비교하기 위해 선택된 투입변수에 대해 정량적으로 비용 추정치를 재계산 하는 것을 포함함
- 비용 요인의 변화가 전체 비용 추정치에 큰 변화를 가져오는 경우 민감도가 높은 것으로 간주됨

■ 절차 과정

- 주요 비용동인을 포함한 가정과 매개변수를 민감도 시험에 적용
- 비용 요인(cost element)의 변화에 대한 민감도 시험을 수행
- 변화에 가장 민감한 요소를 포함하여 결과를 문서화

■ 모범 사례

- 비용 추정치는 다양한 주요 가정과 매개변수에 기초하여 가능한 비용의 범위를 식별하는 민감도 분석을 포함함
 - 주요 비용동인, 기본 규칙과 가정이 요인으로 식별되었음
 - 가장 높은 비율의 비용 요인에 대한 가정을 검토함

- 각 요소를 변경하여 총 비용을 재추정하였음
- 결과를 문서화하고 변화에 가장 민감한 요인에 대한 결과를 평가하였음

■ 단계 조건 불충족 시 영향

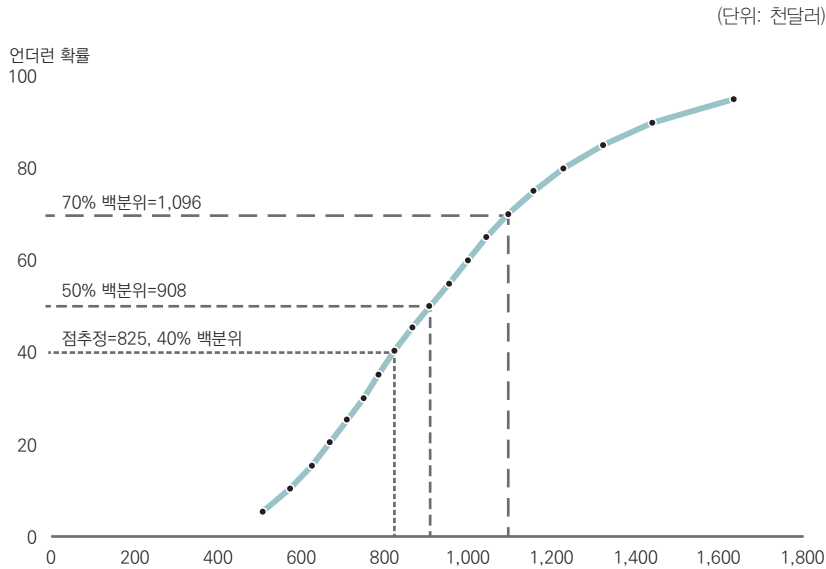
- 민감도 분석 없이는 이해당사자가 비용 추정치에 가장 큰 영향을 미치는 변수에 대해 완벽히 이해할 수 없음
- 가정과 관련된 불확실성의 영향을 식별하기 위한 민감도 분석을 수행하지 못하는 기관은 잘못된 의사결정을 내릴 수 있음
- 정보에 입각한 의사결정에 민감도 분석을 유용하게 이용하기 위해서는 위험과 데이터를 신중하게 평가하고 변동 요인들을 문서화하는 것이 필수적임
- 타당한 근거 없이 주관적으로 요인을 변화시키는 것은 유효한 민감도 분석이 아니며, 매개변수, 가정, 비용 모델 사이의 명확한 연계가 필요함

9. 위험 및 불확실성 분석: 위험과 불확실성을 정량화하여 점 추정과 관련된 신뢰도 식별

■ 절차 과정과 모범 사례

- 다음과 같은 순서로 위험 및 불확실성 분석을 실시함
 - 데이터 가용성, 신뢰성, 변동성 기반의 확률 분포 모델링
 - 비용 요소 간의 상관관계 설명
 - 몬테카를로 시뮬레이션 모델을 사용하여 가능한 총 비용 분포와 대체 비용 추정 확률을 보여주는 S-곡선 개발
 - 점 추정과 관련된 누적 확률 파악
 - 원하는 신뢰 수준 달성을 위한 분할(contingency) 파악
 - 위험 조정(risk-adjusted) 비용 추정치를 단계적으로 예산연도 달러(budget year dollars)로 전환
 - 비용 추정에 대한 업데이트가 있을 시 위험 및 불확실성 분석을 주기적으로 수행하여 진행 상황과 변화 반영
- 총 원가 분포를 S-곡선으로 환산할 수 있음
 - S-곡선은 비용 추정치의 신뢰 수준이나 백분위를 나타내는 데 유용함
 - [그림 4]는 다양한 추정치를 해당 백분위에 배치한 누적 확률 분포의 예시임

[그림 4] 누적 확률 분포(S-곡선)



자료: GAO and NASA, GAO-20-195G, 2020(검색일자: 2020. 4. 7)을 바탕으로 저자 작성

- 경영진은 방어 가능한 수준의 분할(contingency)을 선택하기 위해 S-곡선을 사용할 수 있음
- [그림 4]에서, S-곡선은 프로그램의 최종 비용이 82만 5천달러 이하가 될 가능성이 약 40%라는 것을 보여줌
- 비용 분할(cost contingency)은 원하는 신뢰 수준에서 점 추정치와 시뮬레이션 결과를 비교하여 계산함
- 예를 들어 70% 백분위 수의 신뢰 수준을 계획한다면, 관리자는 점 추정치보다 약 27만 1천달러 많은 109만 6천달러의 예산을 책정할 것임

■ 단계 조건 불충족 시 영향

- 위험 및 불확실성 분석을 수행하지 않으면 프로그램 추정치는 불확실성의 정도를 반영할 수 없으며, 추정치에 대한 신뢰도를 부여할 수 없음
- 비용 범위가 제공되지 않으면 의사결정자들은 비용과 일정에 대한 정보가 부족하여 프로그램 실행 가능성에 대한 통찰력을 갖지 못함
- 위험 및 불확실성 분석을 수행하지 않으면 프로그램 비용이 과소, 과대평가될 수 있음
- 위험 및 불확실성 분석이 제대로 수행되지 않았거나 저품질의 데이터에 기반을 둔 경우 모든 위험 요소가 고려되지 않아 잘못된 비용 추정 결정이 내려질 수 있음

10. 추정치 문서화: 추정 비숙련자도 업데이트 가능한 수준의 철저한 문서화

■ 절차 과정

- 프로그램에 익숙하지 않은 비용 분석가가 동일한 결과를 도출할 수 있도록 모든 개발 단계를 문서화
- 추정 견적서의 목적, 작성자, 승인 책임자, 날짜 등을 문서화
- 추정 작성에 사용된 프로그램, 일정, 기술 기준선에 대한 설명 포함
- 프로그램의 시간별 수명 주기 비용 제시
- 모든 기본 규칙과 가정을 논의
- 각 비용 요소에 대한 감사 및 추적 가능한 데이터 소스를 포함한 표준화 방법 문서화
- 각 WBS 요소의 비용 추정 시 사용된 추정 방법론과 근거를 상세히 기술
- 위험, 불확실성, 민감도 분석 결과 기술

■ 모범 사례

- 사용된 소스 데이터, 데이터의 신뢰도, 비용 도출에 사용된 추정 방법론이 문서화됨
 - 향후 추정에 사용될 수 있도록 데이터에 실제 비용과 변경 사항이 적절히 반영되어 있음
 - 출처, 내용, 시간, 단위 등이 문서화되어 있음
 - 데이터 정규화 방법이 설명되어 있으며 사용된 인플레이션 지표가 포함되어 있음
- 프로그램에 익숙하지 않은 비용 분석가가 수행된 작업을 이해할 수 있도록 비용 추정 방법이 설명되어 있음
 - WBS 비용 요소, 민감도 분석, 위험 및 불확실성 분석, 실제 비용 및 변경 사항이 수록되어 있음
 - 비용 추정치의 생성, 유지, 구조 및 상태를 제어하는 데 사용되는 지침을 다룸
 - 위험 및 불확실성 분석에 대한 기술이 포함되어 있음
- 기술 기준선에 대한 논의가 포함되어 있음
 - 문서상 기술 데이터와 가정이 기술 기준 설명과 일치함

■ 단계 조건 불충족 시 영향

- 적절한 문서화 작업 없이는 추정치를 신뢰할 수 없음
- 프로그램에 익숙하지 않은 분석가는 추정 방법을 다시 수행할 수 없음
 - 비용 추정을 단계별로 재현할 수 있는 충분한 정보가 없음

11. 추정 승인을 위해 경영진에게 추정치 제시: 경영진이 이해하고 승인할 수 있도록 추정방법을 제시

■ 절차 과정

- 다음과 같은 정보가 포함된 수명주기 비용 추정치를 문서화하여 경영진에게 제시
 - 비용 추정의 목적
 - 프로그램 기술 기준선에 대한 설명
 - 기본 규칙과 가정
 - WBS 요소, 비용, 데이터 소스에 대한 논의
 - 민감도 분석, 위험 및 불확실성 분석, 우발성(contingency)과 추정치의 신뢰 수준
 - 이전 추정으로부터의 변경 사항
- 경영진에게 비용 추정치 견적 수락을 요청

■ 모범 사례

- 문서는 경영진이 비용 추정 견적을 검토하고 승인했다는 증거가 됨
- 경영진은 비용 추정치에 대한 명확한 설명을 제공
- 다음은 경영진에게 제공된 정보임
 - 프로그램의 기술 기반 개요
 - 수명 주기 비용
 - S-곡선 누적 확률과 위험 분포를 포함한 위험 및 불확실성 분석 결과
 - 점 추정치와 독립적인 비용 추정치의 비교와 차이점에 대한 설명
 - 결론 및 권고사항

■ 단계 조건 불충족 시 영향

- 프로그램의 기술적 특성, 가정, 데이터, 비용 추정 방법론, 민감도, 위험 및 불확실성에 대한 구체적인 세부사항을 포함하여 추정치가 어떻게 구성되었는지에 대한 충분한 정보를 제시하지 못한다면 추정치를 신뢰할 수 없음

12. 실제 비용·변동 반영하여 추정치 업데이트: 조건의 변화를 반영하여 추정치 견적서를 업데이트하고 비용 목표 달성을 위한 진행 상황 보고

■ 절차 과정

- 기술적 변경 사항을 반영하도록 추정 견적을 업데이트
- 회의 비용과 일정에 대한 진행 사항을 보고
- 실제 비용이나 일정이 추정치와 다를 경우 사후 평가 진행 및 문서화
- 프로그램 변경 사항이 비용 추정치에 미치는 영향을 문서화

■ 모범 사례

- 프로그램 변경 사항과 실제 비용을 반영하도록 정기적으로 업데이트됨
- 계획된 비용과 실제 비용 간의 차이를 문서화하고 설명·검토를 수행함

■ 단계 조건 불충족 시 영향

- 추정 견적을 업데이트하지 않으면 비용 변동 분석이 어려워지고, 향후 견적을 뒷받침할 비용과 기술 자료 수집에도 차질이 발생함
- 현재 추정치(실제 비용)와 이전 추정치 사이의 문서화된 비교 없이는 두 추정치 사이의 변동 수준을 알 수 없음

참고자료

미국 GAO, *Cost Estimating and Assessment Guide*, <https://www.gao.gov/assets/710/705312.pdf>, 2020. 3. 12, 검색일자: 2020. 4. 7.

(작성자: 박정민 연구원)

핵 규제위원회(NRC) 쌍방향(interactive) 대시보드 발표

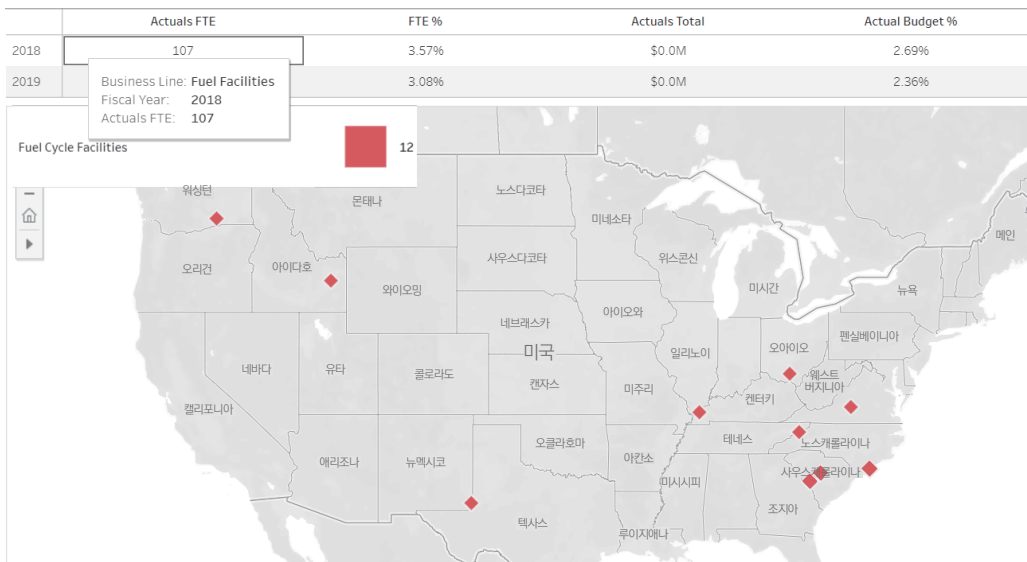
- 2020. 2, 미국 Performance.gov -

- 연방 정부 기관의 프로그램 성과와 예산 데이터를 연결하기 위해 데이터 시범사업의 일환으로 핵 규제위원회(Nuclear Regulatory Commission, 이하 NRC)는 두 개의 쌍방향(interactive)의 대시보드를 발표함
 - 데이터 시각화를 강화해 기관 의사결정자에게 의미 있는 분석을 제공하고 공공의 투명성을 높이기 위해 고안됨
 - NRC 및 재무부의 USASpending.gov 팀과 긴밀히 협력하여 대규모 NRC 성과와 지출 데이터 세트를 결합한 결과, 다음 두 개의 대시보드가 생성됨
 - 완료 성과 대시보드(Complete Performance Dashboard)
 - 예산 분석 대시보드(Budget Analysis Dashboard)

- 완료 성과 대시보드(Complete Performance Dashboard)
 - 의회 타당성 보고서(Congressional Justification)에 수록된 위계 구조가 사업 분야와 제품 라인별로 분류될 수 있음을 나타냄
 - 사업 분야
 - 기업지원(Corporate support)
 - 폐로, 저준위 폐기물(Decommissioning and low-level waste)
 - 연료 시설(Fuel facilities)
 - 통합 대학 프로그램(Integrated University program)
 - 신식 원자로(New reactors)
 - 핵물질 사용자(Nuclear materials users)
 - 운용 중인 원자로(Operating reactors)
 - 사용된 핵연료 저장 및 운송(Spent fuel storage and transportation)
 - 연료 시설(사업 분야)에 대한 제품 라인
 - 사건 응답(Event response)
 - 일반 국토안보(Generic homeland security)
 - 국제활동(international activities)

- 라이선스(Licensing)
 - 임무 지원 및 감독(Mission Support and Supervisors)
 - 관리(Oversight)
 - 규칙 제정(Rulemaking)
 - 교육훈련(Training)
 - 출장(Travel)
- [그림 1~5]는 8개의 사업 분야 중 하나인 연료 시설에 관한 대시보드의 예시임
 - [그림 1]은 연료 시설의 위치를 나타낸 지도로, 2018년 107개의 연료 시설 현장이 존재함을 보여줌

[그림 1] 2018~2019 연료 시설 FTE



자료: 미국 Performance.gov, <http://www.performance.gov/date> 화면 캡처 후 저자 수정

- [그림 2]는 9개의 제품 라인별 FTE(Full-time Equivalent)와 예산을 나타냄

[그림 2] 연료 시설 제품 라인별 FTE

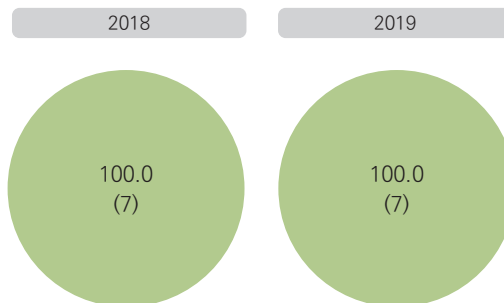
제품 라인	FY 2018		FY 2019	
	실제 FTE	실제 예산	실제 FTE	실제 예산
사건 응답	2	\$0.3M	2	\$0.3M
일반 국토안보	4	\$2.7M	3	\$2.4M
국제활동	7	\$1.3M	7	\$1.4M
라이선스	27	\$5.2M	24	\$4.9M
임무 지원 및 감독	25	\$4.8M	19	\$3.8M
관리	39	\$8.0M	31	\$6.0M
규칙 제정	5	\$1.1M	3	\$0.5M
교육훈련	0	\$0.3M	0	\$0.6M
출장	0	\$1.0M	0	\$0.8M

자료: 미국 Performance.gov, <http://www.performance.gov>를 바탕으로 저자 작성

- [그림 3]은 2018년과 2019년의 연료 시설 성과 달성도를 나타낸 것으로, [그림 4~5]에서 제시한 7가지 지표 모두 100% 달성하였음을 [그림 4](2018년)와 [그림 5](2019년)에서 나타내고 있음

[그림 3] 2018~2019 연료 시설 성과 달성도

(단위: %)



주: () 안은 성과 지표의 수임

자료: 미국 Performance.gov, <http://www.performance.gov>를 바탕으로 저자 작성

[그림 4] 2018 성과 지표별 달성도

성과지표	2018	
	결과	목표
비상대응 성과지수	100.0	100.0
연료 주기 라이선싱 검토 완료 시기 적절성 1.5년 이하	100.0	100.0
연료 주기 라이선싱 검토 완료 시기 적절성 150일 이하	100.0	80.0
정보 평가팀 자문 보장 적시성	100.0	90.0
안전 검사	100.0	100.0
기술 완성 적절성 검토 180일 이하	100.0	95.0
기술 완성 적절성 검토 360일 이하	100.0	100.0

자료: 미국 Performance.gov, <http://www.performance.gov>를 바탕으로 저자 작성

[그림 5] 2019 성과 지표별 달성도

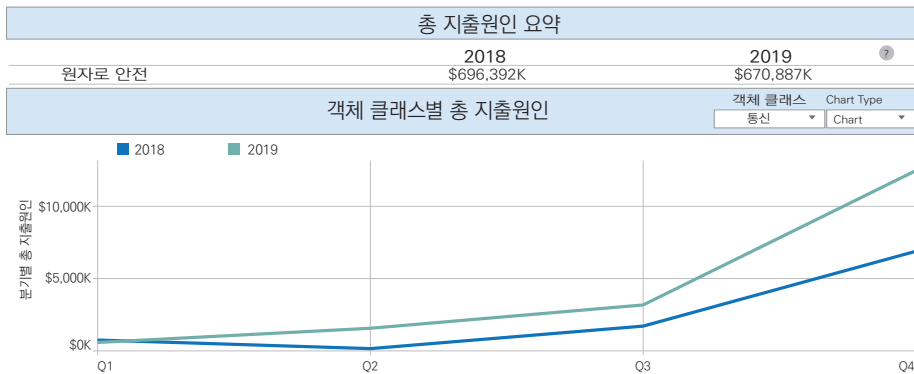
성과지표	2019	
	결과	목표
비상대응 성과지수	100.0	100.0
연료 주기 라이선싱 검토 완료 시기 적절성 1.5년 이하	100.0	100.0
연료 주기 라이선싱 검토 완료 시기 적절성 150일 이하	96.0	80.0
정보 평가팀 자문 보장 적시성	100.0	90.0
안전 검사	100.0	100.0
기술 완성 적절성 검토 180일 이하	100.0	95.0
기술 완성 적절성 검토 360일 이하	100.0	100.0

자료: 미국 Performance.gov, <http://www.performance.gov>를 바탕으로 저자 작성

■ 예산 분석 대시보드(Budget Analysis Dashboard)

- USASpending.gov에 보고된 위계(hierarchy) 구조는 객체 클래스(object class)별로 필터링하여 분기별로 세분화될 수 있음
- [그림 6]은 2018~2019년의 원자로 안전 관련 총 지출원인(obligation)과 '통신, 유틸리티 및 기타요금'에 대한 분기별 지출원인을 그래프로 나타낸 것임

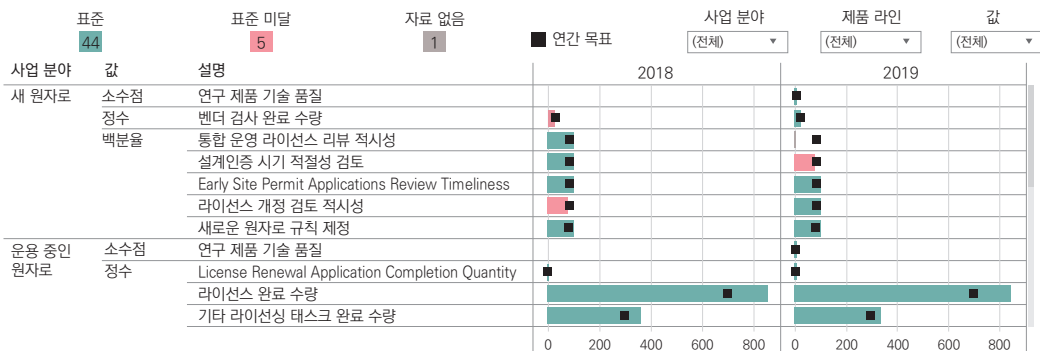
[그림 6] USA Spending의 원자로 안전 총 지출원인(obligation)과 통신, 유틸리티 및 기타 요금 분기별 지출원인



자료: 미국 Performance.gov, <http://www.performance.gov>를 바탕으로 저자 작성

- 객체 클래스는 다음을 포함함
 - 자문 및 지원 서비스
 - 통신, 유틸리티 및 기타 요금
 - 보조금 및 기부금
 - 보험금 청구 및 배상
 - 토지 및 구조물
 - 장비의 작동 및 유지관리
 - 시설 운영 및 유지관리
 - 환불
 - 임대료 지급
 - 연구개발
 - 소모품 및 자재
 - 운송
- [그림 7]은 의회 성과지표 대비 원자로 안전 프로그램의 성과달성도를 나타냄
 - 새로운 원자로와 이미 운용 중인 원자로에 대한 지표로 나뉘어 있으며 소수점(0~1.0), 정수(0~1000), 또는 백분율(0~100)로 점수가 매겨짐

[그림 7] 원자로의 의회 성과지표와 달성도

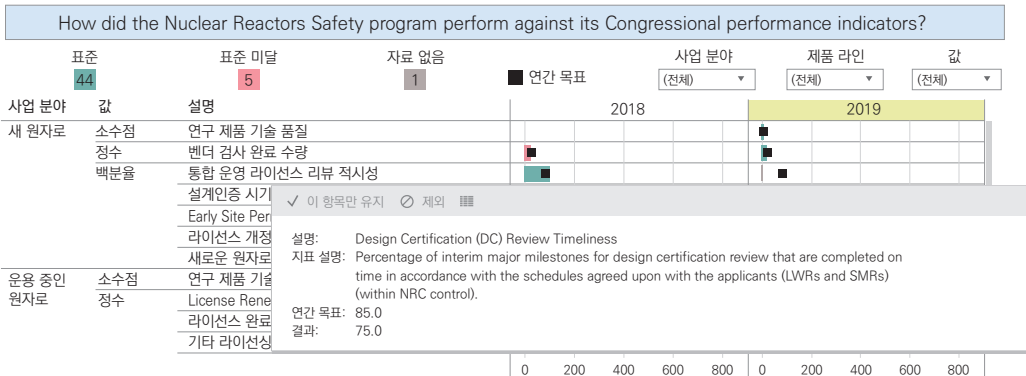


자료: 미국 Performance.gov, <http://www.performance.gov>를 바탕으로 저자 작성

- [그림 8]은 [그림 7]의 성과지표와 달성도 중 2019년도 설계 인증(Design Certification, 이하 DC) 시기 적절성 검토 항목에 대한 연간 목표와 결과를 나타냄
 - 이 지표는 합의된 일정에 맞춰 설계 인증 심사를 위한 중간 점검이 이루어졌는지 여부를 백분율(0~100)로 나타낸 것임

- 2019년도 설계 인증 시기 적절성 검토 항목은 연간 목표인 85.0%에서 10.0% 부족한 75.0%로, 표준 미달을 기록하였음

[그림 8] 원자로의 의회 성과지표와 달성도



자료: 미국 Performance.gov, <http://www.performance.gov>를 바탕으로 저자 작성

- 의회 타당성 보고서에 보고되는 NRC의 예산 및 프로그램 성과 데이터는 USA Spending에 보고하는 지출 데이터 방식에 부합하지 않는 계층구조로 구성되므로, USA Spending이 제공하는 예산 데이터와 의회 타당성 보고서에 보고된 성과지표를 직접 연계할 수 없음
 - 따라서 잠정적으로 의회 타당성 보고서에 보고된 프로그램 성과와 예산 데이터는 NRC.gov에서 제공하는 다른 공개 데이터로 수동적으로 배치하여 본 대시보드를 생성함
 - 정부 차원에서 기관의 예산과 프로그램 성과 데이터의 구조를 조정하기 위해 내부 변화가 필요함

참고자료

미국 Performance.gov, *NEW: NRC Interactive Data Dashboards*, <https://www.performance.gov/NRC-interactive-data-dashboards/>, 2020. 2. 20, 검색일자: 2020. 4. 9.

(작성자: 박정민 연구원)

2019년 높은 성과의 정부 운영 (Delivering a High-Performance Government in 2019)

- 2020. 2, 미국 Performance.gov -

- 연방 기관들은 성과관리 프레임워크(Federal Performance Management Framework)를 통해 성과 개선을 추진하기 위해 각 부문의 모범 사례를 적극 활용하고 있음
 - 「정부성과결과현대화법(Government Performance and Result Act Modernization Act)」과 OMB Circular A-11, Part 6에 입증된 관리 관행에 근거함
 - OMB는 2019년 연방 기관들과 연계하여 데이터 중심 관리 검토를 활용하여 기관 운영의 효율성을 향상시킴
 - 기관들은 연방정부에서 운영상 입증된 관리 관행을 기반으로 효율성의 보완과 개선을 계속하고 있음
 - Delivering a High-Performance Government in 2019는 2019년의 주요 진행사항과 2020년의 기대치를 설명함

1. 전략적 계획과 검토를 통한 영향력 확대

- 연간 전략 검토(Annual Strategic Review) 회의에서 기관들과 OMB가 전략적 위험 분석을 통합하여 평가, 성과데이터 등의 근거를 기반으로 전략 계획 구현에 대해 논의함
 - 대통령의 예산 계획 일정에 따라 OMB와 기관 고위 지도부가 전략적 결정이나 우선순위 선정에 대한 회의를 진행함
- OMB는 '주목할 만한 진전'을 입증하거나 '집중적 개선'을 요구하는 전략적 목표를 결정하기 위해 매년 내부 전략 검토 절차를 수행함
 - 이러한 전략적 목표 달성 상황에 대한 상대적 평가에는 다수의 관점과 분석이 필수적임
- 2019년 전략 검토 회의에서는 OMB 임원들뿐만 아니라 주요 연방 기관의 고위급 임원들을 참여시켜 300개 이상의 전략적 목표와 성공 사례, 앞으로의 과제와 위험에 대해 논의함
 - 이러한 300개 이상의 전략적 목표에 걸쳐 주요 연방 기관은 45개를 '주목할 만한 진전'으로,

43개를 ‘집중적 개선 필요’로 파악함

- 전략적 목표는 다음과 같은 요소에 의해 분류되며, 2019년 전략 검토에 따른 전략적 목표의 분류는 Performance.gov에서 확인이 가능함
 - 예산
 - 입법 당국
 - 행정 당국과 규칙
 - 인적 자본
 - 정부 간 관계
- 연방 기관들의 세부 성과 정보와 진행 상황에 따른 종합적인 요약은 각 기관들의 연간 성과 보고서에서 확인할 수 있음

■ 전략적 검토는 향후 정부가 해결해야 할 위험과 과제를 식별함

- 2019년도의 경우, 대다수의 기관들은 정상급 재능을 가진 인재 채용 성과 달성을 가장 중요한 위험요소로 파악함
 - OMB와 인사관리국은 채용의 성과를 개선하기 위해 정책 제안 지침을 발행하는 등의 단계를 밟음

2. 목적 달성을 위해 전사적 위험관리(Enterprise Risk Management, 이하 ERM)를 통합하여 프로그램 및 운영 위험 해결

■ ERM은 제한된 자원을 활용하여 프로그램의 큰 성과를 창출할 가능성이 있는 활동에 집중하도록 함

- 기관들은 목표 달성을 위해 위험의 식별, 평가와 위험에 대한 대응, 완화를 위해 위험 기반 접근방식을 계속 적용하고 있음
- ERM 활용도의 증가는 범부처 우선순위 목표(CAP Goal)의 의사결정에 큰 도움이 될 것임

■ OMB는 2019년 연방 기관들과 협력하여 ERM 집행운영위원회(Executive Steering Committee)를 설립함

- ERM 집행운영위원회는 모범 사례를 공유하고 ERM 프로그램의 성숙도를 평가할 기회를 모색함

3. 명확한 목표와 데이터 중심의 성과 검토에 집중

- 다음은 2019년에 달성한 우선순위목표(Agency Priority Goal) 성과 결과로, 2021년에는 보다 대응력 있고 효율적인 정부의 역할이 강조되고 있음
 - 강력 범죄 감소: 법무부는 2년간 성과 목표를 초과 달성함
 - 연방수사국(FBI)은 범죄 조직의 해체 목표치를 초과 달성함
 - 주류, 담배, 화기 및 폭발물 단속국(The Bureau of Alcohol, Tobacco, Firearms, and Explosives)은 3D 디지털 탄도 이미지를 활용해 전국 통합정보네트워크(National Integrated Ballistic Information Network, 이하 NIBIN)의 데이터를 5만 5천개 증가 시킴
 - 법무부는 2018~2019년, 연방 강력범죄 중 92%를 성공적으로 해결함으로써 연방 범죄를 최소 90% 해결한다는 2년 목표를 초과 달성함
 - 물 절약 및 공급: 내무부는 보다 지속가능하고 안전한 급수를 제공하는 한편, 가뭄의 영향을 줄여 물 공급량을 증가시키기 위해 보존 관련 프로그램을 늘림
 - 이로 인해 2019년 목표인 15만 5,732에이커피트의 목표치를 초과하여 17만 80에이커피트의 물 보존 용량을 기록함
 - 중소기업에 대한 연방 계약 증가
 - 중소기업청(SBA)은 연방 계약을 받은 인증 기업의 수를 늘리려는 노력을 통해 2019 회계연도 4분기까지 3,871개의 연방 계약을 맺어 우선순위 목표치를 초과함

- 대통령의 2021년 예산안이 발표됨에 따라 기관들은 향후 2년 동안 우선 정책과 관리 분야에서 달성해야 할 성과목표를 반영하여 2020~2021 회계연도 목표인 약 90개의 새로운 우선순위목표를 책정함
 - 진행 상황은 Performance.gov에 분기별로 보고될 것임

- 연방 성과 프레임워크(Federal Performance Framework)의 가장 큰 목적은 미국 국민들을 위해 효율성 높은 정부를 세우는 것임
 - 정부 지도자들은 이 프레임워크를 통해 성과와 책임감을 개선하려 함
 - 2020년에는 관리정책과 관행이 더욱 강화될 예정임

참고자료

미국 Performance.gov, *Delivering a High-Performance Government in 2019*, <https://www.performance.gov/Delivering-High-Performance-blog/>, 2020. 2. 10, 검색일자: 2020. 4. 8.

(작성자: 박정민 연구원)

3. 캐나다

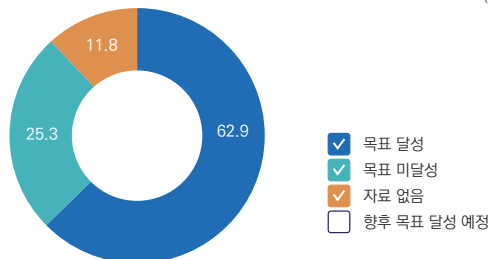
2018~19년 부처별 결과보고서 및 2020~21년 부처별 계획서 발간

– 2020. 3, Treasury Board of Canada Secretariat –

- 부처별 성과 보고서(The Departmental Plan and Departmental Results Report, 이하 DRR)는 캐나다의 모든 연방부처와 기관이 매년 작성함
 - 해당 부처가 캐나다인들에게 제공하는 혜택과 세금의 가치를 파악해 정부가 시민 중심의 의제를 반영하도록 설계됨
 - GC InfoBase는 사용과 이해가 쉬운 인터페이스를 개발해 의회와 캐나다 국민들이 정부의 계획과 진행 상황을 쉽게 알 수 있게 함
- 2018~19년에는 85개의 기관에서 1,601건의 성과를 달성하고자 하였음
 - 성과 달성도를 2,756개의 지표로 측정함

[그림 1] 2018~19 성과 달성 여부(CG InfoBase)

(단위: %)



자료: 캐나다 GCInfo, <http://www.tbs-sct.gc.ca/ems-sgd/edb-bdd/index-eng.html#orgs/gov/gov/inforgraph/results>를 바탕으로 저자 수정

- [그림 1]은 2018~19년도의 성과 달성 여부를 그래프로 나타낸 것임
 - 1,267(62.9%)개 지표의 목표가 달성됨
 - 510(25.3%)개 지표의 목표가 달성되지 않음

- 237(11.8%)개 지표의 자료를 찾을 수 없음

- 2020~21년에는 86개 기관이 2,728개 지표로 측정된 1,543개의 성과 달성을 추진하고 있으며, 평가 실적은 2021년 가을에 보고될 예정임
 - 캐나다 정부는 캐나다 국민과 의회에 투명한 정보를 제공하고 책임감 있는 일 처리 방식을 추구함
 - 캐나다 재정위원장(President of Treasury Board) Jean-Yves Duclos는 88개의 정부 부처를 대표하여 하원에 연례 부서 계획을 상정함
 - 2020~21년 부처 계획은 조직의 연간 실적을 추적하는 기준선을 설정하며, 부처 결과 보고서(Departmental Results Report)에 회계연도 말에 보고됨
 - 연간 실적을 감시함으로써 캐나다 국민들의 삶에 어떠한 영향을 주는지 정확하게 보여줌

- Jean-Yves Duclos 재정위원장은 “캐나다 정부는 개방성과 책임성의 중요성을 강조하고 있으며, 부처별 계획은 정부의 우선순위와 성취하고자 하는 목표에 대해 의회 의원들과 캐나다인들에게 투명하게 공개할 수 있도록 한다”라고 덧붙임

- 기타사항
 - 부처별 계획은 조직의 권한, 의무 및 우선순위에 대한 세부사항을 제공함
 - 부처별 계획은 이전의 부처별 성과보고서(Departmental Performance Reports)를 부처별 결과보고서(Departmental Results Reports)로 대체하여 연말 실적을 추적하고 보고하는 기준선을 설정함
 - 부처별 계획 프로그램 정보는 이전에 100여 개에 가까운 연례보고서에 개별적으로 흩어져 있었으나, GC InfoBase를 이용하여 간편하게 성과 결과와 지표를 확인할 수 있음

참고자료

캐나다 Treasury Board Secretariat, *Minister Duclos tables 2018-19 Departmental Results Reports*, <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/news/2020/02/minister-duclos-tables-201819-departmental-results-reports.html>, 2020. 2. 26, 검색일자: 2020. 4. 9.

캐나다 Treasury Board Secretariat, *Minister Duclos tables 2020-21 Departmental Plans*, <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/news/2020/03/minister-duclos-tables-202021-departmental-plans.html>, 2020. 3. 10, 검색일자: 2020. 4. 8.

(작성자: 박정민 연구원)

4. 호주

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

- Newsletter, No. 58 -

- 2020. 3. 호주 재정부(Department of Finance) -

- 본 자료는 호주 재정부의 2013년 「공공관리, 성과 및 책임성법(Public Governance, Performance and Accountability Act, 이하 PGPA법)」을 기반으로 하는 공공관리 개혁의제(Public Management Reform Agenda, 이하 PMRA) 관련 소식과 이슈들을 소개하는 뉴스레터(제58호)의 내용을 요약·정리한 것임

1. 공공관리, 성과 및 책임규칙 2014에 대한 개정

- 공공관리, 성과 및 책임 개정규칙(2020년 Measures No. 1)이 2020년 2월 27일 등록되었음. 개정규칙(Amending Rule)은 개정 사항별로 적용되는 시점이 다르므로 이를 주의해야 함
 - 감사위원회(audit committees)와 관련하여
 - 영연방 기관(Commonwealth entity)에 대한 감사위원회 구성원의 변경은 2021년 7월 1일 이후 적용됨
 - 비법인 영연방 기업(non-corporate Commonwealth entity)의 모든 감사위원회 위원은 기업의 임원이 아닌 사람이어야 하며, 위원의 과반수는 영연방 기업의 임원이 아닌 사람이어야 함(subsection 17(4)).
 - 기업 영연방 법인기업의 경우, 모든 감사위원회 구성원이 기업의 직원이 되어서는 안 됨(subsection 17 4AA)
 - 영연방 기관(Commonwealth entities)과 영연방 기업(Commonwealth companies)(subsection 17AG(2A), section 17BE(taa) 및 section 28E(ob))에 적용되는 새로운 강화된 감사위원회 공시 요구사항은 2019년 7월 1일 이후에 시작되는 보고기간 연차보고서와 관련하여 적용됨

- 성과 및 기관계획과 관련하여
 - 영연방 기관 및 기업(section 16E, section 16EA, section 27A)에 대한 새로운 기관계획서 요건은 2020년 7월 1일 이후에 시작되는 보고 기간에 적용될 예정임
- 영연방 기관에 대한 책임(liability)에 대한 관리
 - 책임이 있는 기관이 기업의 장부(entity's books)에 접근할 수 있는 새로운 권리(제16DA절)는 2020년 2월 28일 개정규칙 개시 시점에 발효됨
 - 영연방 법인기업(corporate Commonwealth entities)(제22B절)의 배상 보장(indemnities)과 세금공제(exemptions) 부여와 관련된 요구사항은 2020년 2월 28일 개정규칙의 개시일 이후 발생한 법적 책임(liability)과 관련하여 적용됨

2. PGPA 규칙 개정 후 자원관리 가이드 변경 사항

- 수정된 PGPA 규칙 요구사항을 반영하도록 자원 관리 가이드가 다음과 같이 업데이트되었음
 - RMG 202 - 감사위원회의 역할에 대한 비법인 영연방 기업(non-corporate Commonwealth entities) 가이드
 - RMG 202 - 감사위원회의 역할에 대한 영연방 기업(corporate Commonwealth entities) 가이드
 - RMG 132 - 영연방 기관(Commonwealth entities)을 위한 기관계획서(Corporate plans) (이 RMG가 교체되었다는 점에 유의)
 - RMG 133 - 영연방 기업(Commonwealth companies)을 위한 기관계획서(Corporate plans) (이 RMG가 교체되었다는 점에 유의)
- 새로운 자원관리 가이드(Resource Management Guide) 중 하나인 '성과측정방법 개발(Developing performance measures), RMG 131 A'¹⁾이 2020년 2월에 발표되었으며, 이는 '좋은 성과정보 개발(Developing good performance information(RMG 131))'²⁾을 대체하는 것임

1) 해당 자료는 호주 재정부(<https://www.finance.gov.au/publications/resource-management-guides/developing-performance-measures-rmg-131a>, 검색일자: 2020. 4. 13)에서 찾아볼 수 있음. 그러나 2020년 7월 이후 RMG-131A는 이전의 지침 RMG-131A에 포함되어 더 이상 별도의 자료로 제공되지 않고 있음(검색일자: 2020. 7. 6)

2) 해당 자료는 호주 재정부(<https://www.finance.gov.au/government/managing-commonwealth-resources/developing-good-performance-information-rmg-131>, 검색일자: 2020. 4. 13)에서 찾아볼 수 있음

3. 영연방 법인기업(Corporate Commonwealth Entities) 및 보조금(Grants) 관련 개정 규칙이 제안됨 – 협의

- 재정부에서는 협의를 위해 ‘공공관리, 성과 및 책임 개정규칙(Grant Rules for Corporate Commonwealth Entities) 2020’을 영연방 법인기업(corporate Commonwealth entities)에 회람시켰음. 재정부(Finance)는 2020년 3월 20일까지 영연방 법인기업으로부터 의견을 받음
- 제안된 개정안은 지역사회 스포츠 인프라 프로그램(보고서)에 따른 감사담당자 보고서 제23호 2019-20호 기금상의 권고안 4를 이행하기 위한 것임. 제안된 개정 내용은 다음과 같음
 - 장관이 그러한 보조금의 사용을 승인하거나 요청하는 경우 보조금을 지급하는 영연방 기업과 관련된 요구사항을 제시함
 - 장관이 기업 영연방 법인에 의한 보조금 지급을 승인하거나 요청하는 경우(즉 영연방을 대표하지 않는 경우)로 제한함

4. 컨설팅 및 비컨설팅 지출과 관련하여 제안된 개정규칙 – 컨설팅

- 재정부는 협의를 위해 공공관리, 성과 및 책임 개정규칙(컨설팅 및 비컨설팅 계약 지출 보고) 2020(제안된 규칙)을 비법인 영연방 기관에 회람시키고, 2020년 3월 20일까지 의견을 제시하도록 함
- 제안된 규칙은 ‘2013년 공공관리, 성과 및 책임법 운영 및 규칙(독립 검토)’에 대한 독립검토 권고사항 38을 구현하기 위한 것임
- 2019년 10월 1일 재정부는 모든 영연방 기업의 CFO에게 독립 검토의 다양한 권고사항 이행과 관련된 PGPA 규칙의 제안된 수정안 패키지를 이메일로 보냈으며, 패키지에는 권고사항 38을 구현하기 위해 제안된 규칙이 포함되어 있음

5. 플립 차트 변경

- 2020년 2월 1일에 PGPA Act 연방 법인 및 회사의 새로운 플립 차트³⁾가 발표되었음
 - 업데이트된 플립 차트의 내용은 2019년 12월 5일(2020년 2월 1일에 시작) 총리가 발표한 정

3) 새로운 플립차트 목록은 호주 재정부(<https://www.finance.gov.au/sites/default/files/2020-02/Flipchart%20February%202020%20-%20Update%2020%20Feb.pdf>, 2020. 2. 1., 검색일자: 2020. 4. 16)를 참고하기 바람

부 조직의 변경 사항과 퀴즐랜드 북부 가축산업 복구기관의 이름을 ‘국가 가뭄 및 퀴즐랜드 홍수 대응 및 복구기관’으로 개명한 것에 대한 것임

- 요약하면 정부 조직의 변경 사항은 다음과 같음
 - 4개 부처 폐지
 - 3개 부처 개명
 - 4개의 폐지된 부처 중 1개가 「공공서비스법 1999」에 따라 집행기관으로 재건되어 PGPA 규칙의 스케줄(Schedule) 1에서 새로운 비법인 영연방기관 (Services Australia)으로 등재되었음
 - 22개의 영연방 법인 포트폴리오 이동
 - 4개의 연방회사가 포트폴리오를 옮겼음

6. 2019 PGPA 독립기관 설문조사 업데이트

- 2019년 11월 재무부는 모든 PGPA 프레임 워크가 실제로 적용되는 방법과 재무부의 관심이 필요한 영역에 대한 피드백을 제공하기 위해 PGPA법 적용기관에 대한 설문조사를 수행하였음
 - 82개의 영연방 기관들과 회사가 설문에 참여하기로 결정하였으며, 설문조사 보고서는 내부 배포를 위해 모든 CFO에게 곧 배포될 예정임

참고자료

호주 재정부, *Public Governance, Performance and Accountability: Newsletter 58*, <https://www.finance.gov.au/about-us/newsletters/2020/pgpa-newsletter-58>, 2020. 3. 5, 검색일자: 2020. 4. 7.

(작성자: 봉재연 선임연구원)

5. 뉴질랜드

정부기관들의 기관계획 및 성과보고에
웰빙 접근방식 적용을 위한 안내

- 2019. 11, 뉴질랜드 The Treasury -

1. 목적 및 배경

- 뉴질랜드 재무부는 정부기관들(agency)의 기관계획서 및 성과보고서에 웰빙 접근방식(wellbeing approach)을 적용할 수 있는 방법에 대한 안내서를 제공함
 - 웰빙 접근법의 전체적인 목표는 공공부문을 현재와 미래의 복지에 초점을 맞추도록 하는 것임. 공공부문은 정부의 복지 비전을 달성하기 위해 현재와 미래의 복지를 개선하는 데 더욱 중점을 두어야 함

- 웰빙(wellbeing)의 정의
 - 웰빙에 대한 다양한 정의가 가능하지만, 뉴질랜드 정부는 “사람들이 목적, 균형, 의미 있는 삶을 살기 위해 필요한 능력을 갖도록 하는 것”이라고 설명함
 - 뉴질랜드 정부는 2019년 6월 삶의 질에 우선순위를 두고 투자를 하는 소위 ‘웰빙 예산(Wellbeing Budget)’⁴⁾을 최초로 도입한 바 있음
 - 웰빙 예산의 우선순위는 뉴질랜드의 삶의 기준과 웰빙의 개선에 장기적으로 크게 기여하는 것들을 토대로 하였음. 5가지 우선순위 영역은 ① 정신건강 지원(정신질환 예방부터 집중 치료까지 지원) ② 아동 복지개선(아동빈곤 개선, 가정폭력·성폭력 예방 등) ③ 소수민족 지원(마오리 원주민과 남태평양계 뉴질랜드인들의 삶을 지원) ④ 생산적인 국가 건설(벤처투자 확대, 연구혁신기업 지원, 직업학교 개혁) ⑤ 경제 변화(지속가능하고 탄소 저배출 경제로 전환)으로 뉴질랜드가 직면한 장기 과제들을 해결하는 데 초점을 맞추고 있음
 - 재무부 장관은 공공부문이 복지를 개선하는 데 중점을 두고 지원하기 위해 웰빙이 기관 계획

4) 웰빙 예산 관련 보다 구체적인 내용은 뉴질랜드 재무부(<https://treasury.govt.nz/publications/wellbeing-budget/wellbeing-budget-2019-html#section-4>, 검색일자: 2020. 4. 20.)를 참고 바람

및 성과보고에 통합될 것으로 기대하고 있으며, 웰빙 접근방식이 어떻게 적용될 수 있는지를 이해시키기 위해 기관들과 협력해 왔음

- 제2장에서는 웰빙 접근방식 적용에 대한 개요와 목적, 웰빙 접근방식의 핵심적인 요소와 이를 성과계획 및 성과보고에 적용하기 위한 고려사항으로 나누어 정리하였음

2. 웰빙 접근방식 개요

- 본 자료를 활용할 때 기관들은 기술된 접근방식이 그들의 기관에 얼마나 유용할 수 있는지를 고려하고 그것을 어떻게 사용할 것인지를 판단하여 이용해야 함
 - 본 문서는 「공공재정법(Public Finance Act)에 규정된 부처들에 대한 기관의 보고 요건과 「준정부기관법(Crown Entities Act)에 따른 준정부기관들(Crown Entities)의 요건을 중점적으로 다룸
- 다른 업무들과의 연계
 - 공공부문 전체에 웰빙 접근방식을 적용하고 포함시키기 위해 재무부는 웰빙 목적과 웰빙 보고, 웰빙 예산, 공공재정시스템의 광범위한 변경, 그리고 현재 진행 중인 생활표준 프레임워크(Living Standards Framework, 이하 LSF)⁵⁾의 개발에 대한 새로운 요건을 설정하기 위한 「공공재정법」의 변경 등을 추진하고 있음
 - 공공부문의 더 넓은 부분에서 웰빙 접근법을 지원하고 포함시키기 위한 작업에는 뉴질랜드 통계청의 지표 개발,⁶⁾ 국무총리 및 내각부(Department of the Prime Minister and Cabinet)의 아동 및 청소년에 대한 웰빙 전략 개발 및 이행, 그리고 내무부(Department of Internal Affairs)의 「지방정부법(Local Government Act)」의 웰빙 요건 시행 등이 있음

5) 생활표준 프레임워크(Living Standards Framework)는 뉴질랜드 재무부가 국민의 복지를 증진시키기 위해 국가의 한정된 자원에 대한 최적의 배분(특정 상황에서 가능한 최선의 또는 가장 효과적인)을 결정하는 데 있어 광범위한 복지 영향(뉴질랜드 주민의 생활 수준에서 가장 중요한 것들에 미치는 영향)을 고려하도록 개발한 것임. LSF는 정책 자문 및 다른 정부 기관과의 작업에서보다 체계적으로 복지 접근방식을 적용할 수 있도록 지원하는 실질적인 정책 조언 도구임. LSF에 대한 보다 구체적인 내용은 뉴질랜드 재무부의 내용(<https://treasury.govt.nz/information-and-services/nz-economy/higher-living-standards>, 검색일자: 2020. 4. 13)을 참고 바람

6) Indicators Aotearoa New Zealand는 뉴질랜드 통계청(Statistics NZ)에 의해 뉴질랜드의 웰빙을 위한 측정 자료로 개발되었음. Indicators Aotearoa New Zealand는 국내총생산(GDP)과 같은 경제지표를 넘어 웰빙과 지속가능한 발전을 포함한 것임. 뉴질랜드 통계청의 자세한 내용은 뉴질랜드 통계청(<https://www.stats.govt.nz/indicators-and-snapshots/indicators-aotearoa-new-zealand-nga-tutohu-aotearoa>, 검색일자: 2020. 4. 13)을 참고 바람

3. 웰빙 접근방식 적용의 목적

- 「공공재정법(Public Finance Act)」과 「준정부기관법(Crown Entities Act)」의 보고 요건 사항들은 공적 자금의 지출에 대한 의회와 공공에 대한 책임을 규정하고 있음
- 이러한 요건을 충족함에 있어, 재무부는 다음과 같은 세 가지 영향들(impacts)을 달성하기 위해 도움을 줄 수 있는 효과적인 웰빙 접근방식을 적용할 기관을 찾고 있음
 - 의회와 국민이 웰빙 측면의 성과정보를 더 잘 알 수 있도록 함
 - 의미 있는 웰빙 성과정보를 이용하여 각 부처 장관들이 의사 결정을 함
 - 정부 기관들(agency)이 전략, 계획 및 보고 프로세스를 통해 웰빙을 개선하기 위한 행동 및 추진 방향을 정하도록 함

4. 웰빙 접근방식의 핵심요소를 성과보고에 적용

- 정부는 공공부문의 기관들을 위한 웰빙 접근방식의 핵심요소를 다음과 같이 설명해 왔음
 - 전체 정부에 대한 접근 - 부처 칸막이에서 벗어나 복지 향상을 위한 계획을 평가, 개발 및 구현하기 위해 협력
 - 세대 간 결과(intergenerational outcomes) 검토 - 미래 세대에 미칠 장기적인 영향을 생각하는 동시에 현재 세대의 필요를 충족시키는 데 초점을 맞춤
 - 좁은 성공의 척도를 넘어 더 넓은 영역에 걸쳐 긍정적·부정적 영향을 고려함
- 일관성 및 효율성을 감안하여 기존 도구들을 인식하고 사용하는 것이 중요함
 - 여기에는 재무부의 생활 표준 프레임워크(LSF)와 같은 기존의 웰빙 프레임워크, 아동 및 청소년 웰빙 전략과 같은 기존의 웰빙 전략, 재무부의 LSF Dashboard와 뉴질랜드 통계청의 Index Aotearoa New Zealand와 같은 기존의 웰빙 지표 등이 포함됨
 - 웰빙 접근방식의 적용을 지원하기 위해, <표 1>을 통해 계획서를 수립하고 성과보고 자료를 만들 때 기관이 어떻게 세 가지 요소를 적용할 수 있는지를 설명함
 - 궁극적인 목적은 기관이 세대 간 복지를 개선하고 정부의 복지 접근 방식을 지원하기 위해 소속기관과 함께 관련된 법률 및 비법률 보고 요건을 충족하는 방식으로 성과보고 자료를 기술해야 한다는 것임

- <표 1>은 「공공재정법(PFA)」 및 「준정부기관법(Crown Entities Act)」에서 요구하는 다양한 보고자료를 개발하는 과정에서 웰빙 접근방식의 원칙을 어떻게 고려할 수 있는지를 보여줌

<표 1> 성과보고 요건에 웰빙 접근방식의 원칙 적용 시 고려사항

관점 · 과정	웰빙 접근방식의 요소	고려사항 및 정부기관 적용 예시
전략의도서(Strategic Intentions, SI) 및 사업계획서(Statement of Intent, SOI)		
전체		<ul style="list-style-type: none"> ○ 「재정법(PFA)」 또는 「준정부기관법(Crown Entities Act)」 및 외부 이해 관계자들의 요구사항을 충족함에 있어, 귀 기관의 전략의도서(SI) 및 사업계획서(SOI)는 해당 기관과 관련된 방법으로 세대 간 복지 개선을 어떻게 지원할 것인지를 어떻게 보여줄 수 있는가?
내용 및 환경분석	<ul style="list-style-type: none"> • 정부 전체로 접근 (협력적으로 운영) • 세대 간 결과를 검토 (현재 및 미래 세대) • 좁은 성공의 척도를 넘어 더 넓은 영향을 고려 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 장기적으로는 다음을 고려함 <ul style="list-style-type: none"> • 적절한 기간을 고려하였는가? • 환경의 장기적인 변화와 즉각적인 변화를 모두 고려하였는가? • 전략적 선택을 할 때 세대 간 문제 또는 (서로 대립되는 요소 사이의) 균형(trade-off)을 고려하였는가?(예: 환경과 사회) ○ 관심 영역뿐만 아니라 가능한 영향 영역까지 살펴봄 ○ 재무부의 LSF, 관련 부문 또는 시스템 웰빙 전략(예: 아동 및 청소년 웰빙 전략)의 자본 또는 도메인 등 기존 웰빙 톨과 전략을 고려함 <ul style="list-style-type: none"> ※ 일부 기관은 업무의 특성상 장기적인 관점을 취하기도 함. 예를 들어 운송 인프라, 환경 작업 및 영향 WorkSafe, MFAT, Creative NZ 및 Customs는 LSF를 보다 광범위한 영향을 설명하는 도구로 사용해 왔음
성과를 입증하는 프레임워크 및 방법(예: 결과, 목표, 결과 프레임워크, 우선순위 및 지표)		<ul style="list-style-type: none"> ○ 현재 상태와 장기적인 미래 상태 간의 격차와 기간을 반영하고 있는가? ○ 관련된 세대 간 영향(긍정적·부정적)은 무엇입니까(예: 세대 간 빈곤, 장기적 환경 영향)? ○ 광범위한 영역(예: 재무부 LSF의 4개 자본에 대한 긍정적·부정적 영향)에서 해당 기관의 영향(긍정적·부정적)은 무엇입니까? ○ 공유된 결과를 달성하기 위해 다른 기관들과 협력하는 방법을 고려함 <ul style="list-style-type: none"> • 다른 기관들과 어떤 목표·해결 사항을 공유합니까? ○ 재무부의 LSF, Index Aotearoa New Zealand 데이터, Child and Youth Welling Strategy 지표와 같은 기존 웰빙 프레임워크 및 지표가 있습니까? ※ WorkSafe, MFAT, Creative NZ 및 Customs는 LSF를 보다 광범위한 전략적 맥락에서 참고하였고, 교통부는 이를 결과 프레임워크에서 참고함
조직 기능을 관리	<ul style="list-style-type: none"> • 정부 전체로 접근 (협력적으로 운영) 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 조직의 기능을 개선하기 위해 다른 기관과 공동으로 작업할 수 있는 기회가 있습니까(예: 협력적인 방법으로 일할 수 있는 공동 인력이 있는 경우)? ○ 다른 기관과의 공동 작업에는 어떤 장벽이 존재하며 어떻게 이를 극복할 수 있습니까?
성과지표	<ul style="list-style-type: none"> • 세대 간 결과를 검토 (현재 및 미래 세대) • 좁은 성공의 척도를 넘어 더 넓은 영향을 고려 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 현재 성과지표가 웰빙 원칙을 더 잘 반영할 수 있습니까? • 장기 또는 세대 간 시간 척도를 반영합니까(적절한 경우)? • 재무부의 LSF 대시보드 또는 Indicator Aotearoa New Zealand와 같은 다른 웰빙 지표에 연결하는 것이 적절하고 의미 있습니까?

관점 · 과정	웰빙 접근방식의 요소	고려사항 및 정부기관 적용 예시
세출예산서(Estimates)		
목적 기술서 (Intention Statement)	<ul style="list-style-type: none"> 정부 전체로 접근 (협력적으로 운영) 	<ul style="list-style-type: none"> 세출목적기술서(appropriation Intention Statement)는 공동 작업을 반영하거나 참고합니까? 당신의 세출목적기술서는 적절한 경우 웰빙에 대한 장기적인 기여에 초점을 맞추고 있습니까?
성과지표	<ul style="list-style-type: none"> 세대 간 결과를 검토 (현재 및 미래 세대) 	<ul style="list-style-type: none"> 투자 특성에 적합한 경우 성과지표가 더 긴 기간(5년 기간)을 검토하는 것이 적절합니까?[성과지표는 강력하고 의미 있으며 외부 이해관계자의 요구사항을 충족해야 함]
성과기대보고서(Statement of Performance Expectations) 책임운영기관(Crown entities)		
성과지표	<ul style="list-style-type: none"> 세대 간 결과를 검토 (현재 및 미래 세대) 	<ul style="list-style-type: none"> 투자 특성에 적합한 경우 성과지표가 더 긴 기간(5년 기간)을 검토하는 것이 적절합니까? [성과지표는 강력하고 의미 있으며 외부 이해관계자의 요구사항을 충족해야 함] ※ Creative NZ 및 New Zealand On Air에는 웰빙에 대한 작업효과 측정치가 포함되어 있음
연례보고서(Annual Report)		
전체	모두	<ul style="list-style-type: none"> 「재정법(PFA)」 또는 「준정부기관법(Crown Entities Act)」 및 외부 이해관계자들의 요구사항을 충족함에 있어, 귀 기관의 전략의도서(SI) 및 사업계획서(SO)는 해당 기관과 관련된 방법으로 세대 간 복지 개선을 어떻게 지원할 것인지어 어떻게 보여줄 수 있는가?
보고체계-통합된 보고		<ul style="list-style-type: none"> 재무부는 연례보고서에 대한 통합보고서 접근방식을 고려할 수 있는 기관(시청 및 테스트용 파일럿)을 모색 ※ NZ Post 및 KiwiRail(국유기업 모두)은 통합 보고 방식을 사용하여 보고 함
보고의 새로운 방법- 총체적인 보고	<ul style="list-style-type: none"> 세대 간 결과를 검토 (현재 및 미래 세대) 좁은 성공의 척도를 넘어 더 넓은 영향을 고려 	<ul style="list-style-type: none"> 당신은 의회와 대중에게 중요한 결과에 대한 정보를 제공하기 위해 공유된 결과의 진행상황을 보고하기 위한 공동 기구의 일부로 일하고 있습니까? ※ 학생대출제도에 대한 보고는 공동보고 방식으로 운영되어 있음. 하원사무처와 국회사무처는 2018~19년 연례 합동보고서를 발표했음. 가족 폭력 · 성폭력 합동벤처는 2019~20년 합동보고서의 개발을 목표로 하고 있음
내용, 추가적인 정보 포함		<ul style="list-style-type: none"> 연례보고서는 기관의 전략적 의도와 세출예산(또는 준정부기관(Crown Entities)에 대한 사업계획서(statement of intent), 성과기대보고서(statement of expectation)에 대한 성과정보에 대해 보고해야 함. 연례 보고는 세대 간 웰빙을 개선하거나 정부의 웰빙 접근방식을 어떻게 지원하고 있는지에 대한 기관의 기여를 강조하는 방식으로 수행할 수 있음 연례보고서는 또한 한 해 동안 수행된 다른 활동에 대해서도 보고할 수 있음 ※ MFAT's는 재무부의 LSF에 대응하여 전략적 프레임워크의 요소에서 제공된 내용을 설명함

참고자료

뉴질랜드 재무부, Information on applying a wellbeing approach to agency external planning and performance reporting, <https://treasury.govt.nz/sites/default/files/2019-11/Fact%20sheet%20-%20Information%20on%20applying%20a%20wellbeing%20approach%20to%20agency%20performance%20reporting.pdf>, 2019. 11, 검색일자: 2020. 4. 7.

(작성자: 봉재연 선임연구원)

「공공서비스 입법안」에 대한 감사원 의견

– 2020. 1, 뉴질랜드 감사원 –

- 본 자료는 뉴질랜드의 정부 시스템을 지원하는 공공서비스의 역할을 명시하고 있는 「공공서비스 입법안(Public Service Legislation Bill)」 제출(2020년 1월)에 따라 뉴질랜드 감사원이 검토한 내용을 요약·정리한 것임
 - 「공공서비스 입법안」⁷⁾은 비정치적 공공서비스의 목적·원칙·가치를 확립하는 것뿐만 아니라, 마오리족에 대한 조약에 있어서 크라운(Crown)을 지원하는 공공서비스의 역할을 법제화하며 공공서비스에서 창출될 수 있는 가능한 조직 배치(possible organizational arrangements)에 대해 개략적으로 설명하는 내용을 포함하고 있음
- 「공공서비스 입법안」의 배경
 - 현행 「국가부문법」(State Sector Act)은 30년 이상 된 것으로, 해당 기간 동안 뉴질랜드의 공공서비스는 많은 도전적이고 복잡한 문제들을 해결하기 위해 성공적으로 운영되어 왔음. 또한 투명성 국제 부패인식지수에서 지속적으로 높은 순위를 차지하고 있음
 - 그러나 고령화, 도시화, 인구 다변화, 기술개발, 환경문제 등 상당한 변화로 뉴질랜드 공공서비스의 역할이 늘어나고 있으며, 부처의 경계를 넘어서 해결책이 필요한 복잡한 사회문제도 계속되고 있음
 - 공공재정 시스템의 광범위한 개혁과 함께 법안은 뉴질랜드 사람들의 세대 간 복지의 주역으로, 함께 일하는 기관들에 초점을 맞춘 보다 통일된 공공서비스에 대한 내용을 담고 있음. 이러한 문제들을 염두에 두고 법률을 종합적으로 검토하는 것은 시기 적절함
- 감사원의 역할은 3,500개 이상의 공공부문 조직들이 의회와 뉴질랜드 국민들로부터 공공부문에 대한 신뢰를 향상시키기 위해 책임감이 작용하도록 하는 것임
 - 감사원은 공공기관들이 의회의 의사에 따라 운영되며 적절한 회계처리를 하고 있음을 의회와 대중에게 보장할 책임이 있음

7) 「공공서비스 입법안」(Public Service Legislation Bill)의 구체적인 내용은 뉴질랜드 입법 사이트(<http://www.legislation.govt.nz/bill/government/2019/0189/latest/LMS106159.html>, 검색일자: 2020. 4. 9) 참고

- 감사원은 「공공서비스 입법안」에 대해 다음과 같이 세 가지 측면에 초점을 맞추어 의견을 제시함
 - 국회의원들은 공공서비스가 국가서비스의 일부가 아님을 분명히 하기 위해 법안의 두 조항에 대한 수정을 권고함
 - 새로운 조직 배치(organizational arrangements)를 도입함에 따라 어떤 책임 요건이 적용되는지 의회와 대중이 명확하게 알 수 있도록 「공공재정법(Public Finance Act)」에 명확하게 규정할 것을 권고
 - 법안에서 다루는 문제의 헌법적 중요성을 고려할 때, 감사원은 비교적 짧은 상담 기간(크리스마스과 새해 연휴 기간 동안)에 대해 우려함

- 공공서비스 및 국가서비스의 정의
 - 「공공서비스 입법안」은 공공서비스와 국가서비스에 관한 정의를 포함하고 있으나, 국회사무처(Offices of Parliament)는 어떤 정의에서도 다루어지지 않음. 법 제5조의 ‘국가서비스(State services)’ 정의는 현재 ‘뉴질랜드 행정부에 대한 크라운(Crown)의 모든 기구’만을 언급하고 있을 뿐 국회사무처는 다루지 않고 있음. 또한 법안의 제5조에는 국가서비스에 포함되지 않는 구체적인 대상의 목록도 포함되어 있는데 그 목록에 국회사무처가 들어 있지 않아 혼란이 발생함. 따라서 국회사무처가 국가서비스의 일부가 아니라는 사실에 대한 구체적인 내용을 정의에 포함하는 것이 바람직할 것임

- 조직 배치(organizational arrangements)의 유연성을 위한 선택사항
 - 본 법안은 공공서비스 전반에 걸친 정책 이슈와 공통적인 결과에 대해 더 넓은 범위에서 협력하고 특정 기능에 중점을 두도록 조직 배치의 유연성을 향상시키기 위해 두 가지의 새로운 조직 유형에 대한 내용을 포함하고 있음
 - 부처 간 집행위원회(Interdepartmental executive boards): 공동의 결과를 위해 함께 일하는 최고 경영자 그룹과 이사회의 업무에 대해 개별적·집합적으로 책임을 지는 사람들로 구성됨. 이사회는 직원을 고용하고 계약을 체결하고 세비를 집행할 수 있는 능력을 갖게 될 것임. 이러한 방식은 공유된 결과를 중심으로 전략적 정책, 계획 및 예산 편성이 보다 잘 운영되도록 하기 위한 것임
 - 부처 간 벤처(Interdepartmental ventures): 부처 간 벤처 설립을 통해 자산 보유, 직원 고용, 계약 체결, 충당금 관리를 할 수 있는 단일 독립체로 자원을 통합할 수 있도록 함
 - 조직 배치에 대한 이러한 일련의 선택사항은 정부가 직면해 있는 복잡한 문제들을 해결하고, 부처 칸막이로 인한 경직성을 완화시키기 위한 것임

- 「공공서비스 입법안」은 뉴질랜드 국민들이 더 나은 결과를 얻기 위해 함께 일하는 것을 더 쉽게 만들 수 있는 방식을 도입하는 내용을 담고 있음. 하지만 새로운 조직 유형의 출현은 때때로 어떤 계획, 보고 및 책임 의무가 해당 기관과 관련 장관에게 적용되는지에 대한 혼란을 야기할 수 있음
- 따라서 새로운 조직의 유형에 따라 어떤 책임 요건이 적용되는지 이해할 수 있도록 「공공재정법(Public Finance Act)」에 명확하게 규정함으로써 의회와 대중에 대한 책임을 명시하는 것이 바람직함

■ 협의 기간(Consultation time frame)

- 「공공서비스 입법안」(Public Service Legislation Bill)은 기존의 「국가부문법(State Sector Act)」을 대체하는 것으로, 향후 뉴질랜드 공공서비스 운영의 중요한 틀이 될 것임. 이 법안이 잠재적으로 헌법에 큰 영향을 미칠 수 있는 점을 고려할 때, 감사원은 크리스마스 기간을 포함하는 비교적 짧은 법안 협의기간에 우려를 표함

참고자료

뉴질랜드 감사원, Submission on the Public Service Legislation Bill, <https://oag.parliament.nz/media/2020/public-service-legislation-bill>, 검색일자: 2020. 4. 6.

(작성자: 봉재연 선임연구원)

6. 아일랜드

아일랜드 정부의 경제정책 및 평가제도

– 2020. 12. 13, OECD Public Governance Reviews –

1. 배경

- 본 보고서는 정부가 증거에 입각한 정책을 수립하고 더 나은 공공 정책을 설계, 구현 및 전달하기 위해 공공부문의 성과를 개선할 수 있는 방안을 연구하기 위해 작성됨
- 대부분 정부는 복잡하고 단편적이며 예측할 수 없는 환경하에서 국민 및 기업에 공공서비스를 전달해야 하는 상황에 직면해 있으며, 정부 기관 역량의 차이, 불충분한 능력, 효과적인 지식의 한계 등의 장벽이 존재함
- 이러한 상황 속에서 아일랜드의 정부 경제 및 평가 서비스(Irish Government Economic and Evaluation Service, 이하 IGEES)는 하나의 통합된 정부 서비스 기관으로, 국제적인 우수사례로 손꼽히므로 IGEES의 제도적 특징을 살펴보고자 함
- IGEES는 경제적·분석적 역량을 갖춘 공무원들이 아일랜드의 더 나은 정책 수립과 실행을 위한 통합 서비스를 제공함
- 본 연구는 아일랜드 IGEES 및 지출개혁부 관련 고위 공무원, 현 IGEES 위원, 부처 정책 관계자 등을 대상으로 실시한 인터뷰를 통해 데이터를 수집하여 분석하고, 이를 바탕으로 아일랜드 정부가 성과를 높이고 더 나은 공공서비스를 제공할 수 있는 방법을 찾고자 한 것임

2. 주요 내용

- IGEES는 글로벌 금융위기의 여파로 예산 절감이 요구되자 이를 위한 증거를 수집하기 위해 2012년 3월 설립됨

- IGEES의 목표는 양질의 경제 분석을 통해 다양한 공공 개입을 가능케 하고 공공 지출에 대한 결정을 내려 결과적으로는 국민들에게 더 나은 공공서비스를 전달하는 것임
 - 아일랜드 정부는 금융위기로 인한 예산 절감의 정당성을 확보하기 위해 증거에 기반한 분석 역량을 강화해야 했으며, IGEES의 역할은 이러한 역량을 구축하고 확장하는 것이었음
 - 이를 위해 특정한 채용 방법을 통해 IGEES 직원을 채용하고 이들을 훈련시켜 정부의 전 부처에 배치하도록 함

- IGEES는 2016년부터 2019년까지 중기간 전략(Medium-Term Strategy, 이하 MTS)을 수립 하여 IGEES 성과의 질적 향상, 정책 분석의 영향력 증대, 정책토론을 통한 정보 제공 등 정부의 포괄적인 서비스로서의 IGEES를 발전시키고자 함

- IGEES는 각 부처에 경제 분석 능력에 기반한 정책 수립 및 시행을 위한 통합적 접근방식을 지원하고, 이를 위해 훈련된 IGEES 직원들을 배치함
 - 많은 부처에 자원이 분산되어 있으며 부처별 격차가 있기에 부서 전반에 걸친 분석 역량 강화는 IGEES를 통해 이루어질 수밖에 없었음
 - IGEES는 다양한 정책 영역에서 수많은 사례의 분석 결과를 도출하였고, 이를 통해 새로운 규정 개발, 사업 평가 등 다양한 의사결정에 기여함

- IGEES는 출범 이후 다양한 정책 영역에 지출 검토, 프로그램 성과 평가 등을 포함한 새로운 규정들을 개발해 옴
 - 거시경제 전망, 세금, 기후 정책, 보건 정책, 공공 지출, 에너지 부문, 교통 부문, 노동시장 등을 평가함
 - 이러한 평가들은 대부분 지출가치 평가에 중점을 두며 공공지출의 효과성을 향상시키는 데 도움을 줌

- 아일랜드는 최근 몇 년간 지출에 대한 평가 및 개혁을 통해 공공지출의 질과 효과를 향상시켜 왔으나 여전히 개선이 필요한 분야가 존재함
 - 특히 통합 데이터 인프라의 부재는 큰 장벽으로 부처 간 데이터 접근이 어려워 데이터 가용성이 현저히 떨어짐
 - 각 부처들에 기술적인 기반은 제공하고 있으나 데이터 접근과 사용을 향상시키기 위한 증거 기반의 정책 수립이 시급함

- 이를 위해서는 아일랜드 통계청과의 긴밀하고 꾸준한 협력이 필요하며 행정 데이터에 대한 접근성을 개선해야 함

3. OECD의 권고


- 본 연구에서는 IGEES의 향후 개선과제로 네 가지 사항에 대하여 조언함
- 첫째, IGEES의 거버넌스 측면에서 더 포괄적인 일관성이 필요함
 - IGEES는 현재 모든 정부 부처에 걸쳐 광범위한 영역을 다루고 있지만, 이를 총괄하는 거버넌스는 분산되어 있음
 - OECD는 통합된 거버넌스를 위해 '전략 위원회(Strategy Board)'의 역할을 수행할 '자문 그룹(Advisory Group)'을 새롭게 구성할 것을 권고함
 - 또한 현존하고 있는 IGEES의 내부 자문 그룹은 '내부 IGEES 운영 그룹'으로 명칭을 바꿀 것을 권고함
- 둘째, IGEES 분석가들의 역량을 향상시키기 위해 정책 공동체(policy community)를 육성하도록 권고함
 - 정책 공동체는 IGEES의 직원뿐만 아니라 아일랜드 전 공무원들의 참여를 도모하여 경력 개발의 기회를 제공하고 공무원들 간의 소통을 통해 전문 지식을 공유하고 다양화해야 함
- 셋째, 아일랜드 정부는 보다 적극적으로 IGEES를 활용하여 평가의 품질을 개선하고 데이터 활용도를 높여야 함
 - 이를 위해 메타분석 방법과 체계적 검토 방법을 활용하여 종합적 증거 기반 및 지식 관리 측면을 더욱 강화할 것을 권고함
 - 스마트 데이터를 활용하여 증거 기반의 정책 결정 시스템을 도입하고 모범 사례 등을 공유하여 질 높은 경제 평가를 위한 메커니즘을 개선해야 할 것임
- 넷째, 고위급 관료들을 위한 세미나, 분석가들의 정책 회의 등을 통해 IGEES의 경험을 보다 널리 공유하는 것이 중요함
 - OECD 회원국 중에서도 모범 사례로 꼽히는 아일랜드의 IGEES는 국제 전문가들과의 토론 및 국내 정책 담론의 범위를 확대하여 널리 공유해야 함

- 특히 광범위한 정책 공동체를 구성하기 위해서는 보다 하위 수준에서 공무원 간의 교류와 공유를 위한 메커니즘을 확립해야 하며, 이를 통해 국제적인 수준에서의 긍정적인 변화와 개선이 촉진될 수 있음

참고자료

OECD, *The Irish Government Economic and Evaluation Service: Using Evidence-Informed Policy Making to Improve Performance*, OECD Public Governance Reviews, 2020, OECD Publishing, https://www.oecd-ilibrary.org/governance/the-irish-government-economic-and-evaluation-service_cdda3cb0-en, 검색일자: 2020. 4. 7.

(작성자: 허영미 선임연구원)



Ⅱ. 재정성과관리 연구 동향



CONTENTS

1. 국내 동향
2. 국외 동향

Ⅱ. 재정성과관리 연구 동향

1. 국내 동향

성과중심의 재정운동을 위한 성과관리체계와 예산분류체계에 대한 연구: 도로보수를 중심으로

— 남혜정, 『회계저널』, 제29권 제1호, 2020 —

1. 연구 목적 및 방법

- 본 연구는 예산분류체계 내 도로보수에 대한 세부사업의 성과관리지표와 예산분류체계 간의 연계성을 분석하여 도로보수사업에서 효율적인 성과관리가 이루어질 수 있도록 개선 방안을 제시함
 - 도로, 교량, 상하수도 등의 사회기반시설은 1970년대부터 집중적으로 건설되어 현재 급격한 노후화가 진행되고 있으나, 정부의 사회기반시설(Social Overhead Capital, 이하 SOC) 예산은 감소하고 있음
- 국토교통부의 도로보수를 중심으로 예산서, 결산서, 성과계획서 등의 보고서 정보를 바탕으로 성과중심의 재정운영이 이루어지고 있는지를 탐색함
 - 우리나라는 성과계획서, 프로그램 예산제도, 중기재정계획 및 발생주의 회계제도를 운영하고 있으나, 각 제도들이 적절히 연계되지 않아 명확한 규정에 대해 정의하기 어려워 성과 중심의 재정운영이 효율적으로 운영되고 있지 않음을 지적함

2. 연구결과 및 함의

- 연구 결과 성과계획서의 단위사업 내 세부사업에 대한 내용이 구체적이지 않아, 도로보수에 배정된 예산과 성과지표와의 연계성을 파악하기 어려움
 - 이는 예산분류에 대한 지침이 미비하기 때문에 향후 예산분류체계를 정비하여 프로그램 예산분류와의 연계성을 높여야 하는 노력이 필요함
 - 국회 제출 법정서류와 예산안 편성지침, 예산설명자료에 적용된 분류체계와의 일치여부 필수적임

- 결과 지향적 성과지표의 개발이 중요함
 - 단위사업별 목표를 명확하게 제시하여 지표를 설정·측정·평가하도록 적절한 성과지표의 개발이 필수적임
 - 성과지표 국외사례
 - 미국: 국가 고속도로 성과프로그램(National Highway Performance Program) 규정에 따라 교통부가 목표와 달성 여부를 보고하는 절차를 명시하고 있으며, 각 주(state)도 성과목표를 설정하고 성과평가를 수행해야 함
 - 캐나다: 국가 차원의 도로 성과평가 체계를 바탕으로 포괄적인 도로 성과지표를 제시하고 있음
 - 일본: 2003년부터 SOC 시설물의 투자 계획 통합운영을 위하여 '사회자본정비중점계획'을 추진하고 있으며, 도로 시설의 점검 및 진단에 대한 지침을 제공함

- 지속가능한 도로서비스 제공을 위해 자산관리 관점에서 도로관리를 수행하여 국민들이 필요로 하는 서비스의 수준을 파악하고 이를 충족시키기 위한 예산이 책정되어야 함

(요약 · 정리: 박정민 연구원)

정부역량에 대한 국민인식이 정부성과 인식에 미치는 영향: 정부의 내·외부역량을 중심으로

— 황창호, 『지방정부연구』, 제23권 제4호, 2020 —

1. 연구 목적 및 방법

■ 본 연구는 정부역량에 대한 국민인식이 정부성과 인식에 미치는 영향에 대한 설문조사 결과를 바탕으로 분석함

- 정부의 역량변수를 내부역량과 외부역량으로 구분함
 - 내부역량: 재정자원관리, 인적자원관리, 정보공개
 - 외부역량: 시민참여, 시민지지
- 설문조사 분석 대상
 - 성별: 남성 221명(49.3%), 여성 227명(50.7%)
 - 연령별: 20대 77명(17.2%), 30대 79명(17.6%), 40대 89명(19.9%), 50대 91명(20.3%), 60대 이상 112명(25.0%)
 - 최종학력별: 중졸 이하 3명(0.6%), 고졸 이하 87명(19.4%), 2년제 대졸 이하 58명(12.9%), 4년제 대졸 이하 241명(53.8%), 대학원 졸업 이상 59명 (13.2%)
 - 월평균 가구소득별: 100만원 미만 23명(5.1%), 100~200만원 40명(8.9%), 200~300만원 71명(15.8%), 300~400만원 83명(18.5%), 400~500만원 67명(15.0%), 500~600만원 64명(14.3%), 600만원 이상 100명(22.3%)
 - 거주지역별: 서울 191명(42.6%), 부산 70명(15.6%), 대구 50명(11.2%), 인천 58명(12.9%), 광주 29명(6.5%), 대전 29명(6.5%), 울산 21명(4.7%)
- 변수
 - 종속변수: 정부성과에 대한 국민인식
 - 독립변수: 내부역량과 외부역량

2. 연구결과 및 함의

- 정부의 내부역량 세 가지 중 재정자원관리와 정보공개관리 역량이 정부성과 인식에 영향을 미치는 것으로 분석됨
 - 재정자원관리: 정부의 재정자원관리에 대한 국민의 인식이 긍정적일 때 정부성과에도 긍정적인 인식이 이어질 수 있음
 - 정보공개관리: 정부가 투명하게 국민의 알권리를 보장한다고 인식할 때 정부 성과도 긍정적으로 인식할 가능성이 높음

- 정부의 외부역량 변수 중에서는 정부의 시민참여 역량이 정부성과 인식에 영향을 미치는 것으로 분석됨
 - 다양한 경로의 국민참여 방식을 통해 국민의 의견을 적극적으로 반영하고 있다고 인식할 때, 정부성과에 대한 국민들의 인식을 긍정적인 방향으로 향상시킬 수 있음을 시사함

- 내부역량 중 인적자원관리 역량과 외부역량인 시민 지지를 확보하는 역량은 정부성과 인식에 아무런 영향을 미치지 않는 것으로 분석됨
 - 공무원의 업무에 필요한 전문지식과 인적자원 관리 역량은 정부성과에 대한 국민인식에 영향을 미치지 않음을 의미함
 - 시민의 지지 확보를 위한 노력 또한 정부성과의 긍정적인 인식과는 무관함

- 본 연구는 일부의 역량변수만을 살펴본 점, 무작위 일반 국민을 대상으로 실시한 설문조사의 충실도의 차이, 정부성과를 직접적으로 측정하기보다는 국민들의 인식에 기초한 간접 방식으로 측정한 점, 중앙정부와 지방정부를 구분하지 않은 점 및 통제변수 활용의 한계 등이 존재하므로 향후 이러한 한계를 보완한 지속적인 연구가 필요함

(요약 · 정리: 박정민 연구원)

2. 국외 동향

성과관리 활용을 개선하는 정부 간 전략(Intergovernmental Strategies Advancing Performance Management Use)

– “Muhammad Yusuf Ateh, Evan Berman & Eko Prasjo,”
PUBLIC PERFORMANCE & MANAGEMENT REVIEW, 2020 –

1. 연구목적 및 방법

- 본 연구는 성과관리를 활용하고자 하는 국가의 정부 간(intergovernmental, 이하 IG) 전략을 검증하여 지방자치단체의 행정에 도움을 주고자 함
- 본 연구는 지방자치단체의 성과관리 활용을 도모하는 국가의 포괄적인 노력을 실증적으로 검증하고자 한 것으로, 지방자치단체의 성과관리 활용을 촉진하는 IG 전략의 효과성을 검토함
- 본 연구를 위해 가장 적합하다고 판단한 인도네시아의 사례를 선택하여 감사보고서, 현장 조사, 설문 조사 결과 등을 취합하는 다중 접근법(multi-method approach)을 활용하여 연관된 5년간의 데이터를 수집함
 - 인도네시아 행정관료개혁부(Indonesian Ministry of Administrative and Bureaucratic Reform, 이하 MENPAN)는 2014년에 출범한 후 가장 포괄적이고 적극적인 IG 전략을 추구해 옴
 - MENPAN은 지방자치단체가 성과정보를 활용한 성과관리 시스템을 채택하도록 국가 차원에서 포괄적인 노력을 기울임
- MENPAN이 추진한 정부 성과책임 시스템(Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah or Government Performance Accountability System, 이하 SAKIP)은 지방자치단체에 구체적인 성과지표를 설정해 주고 지방자치단체가 적합한 접근방법으로 효용성 있는 데이터를 수집할 수 있도록 하였으며, 이렇게 수집된 데이터들을 본 연구의 샘플로 사용함

- 36개의 지방자치단체를 랜덤 샘플로 선정하여 연구진이 8주간 데이터 수집을 위해 현장 조사를 실시하고, SAKIP의 감사 점수(audit scores) 분석과 720명의 공무원을 대상으로 한 설문조사를 실시함

2. 연구결과 및 함의

- 본 연구는 IG 전략의 역량 구축 프레임워크(capacity building framework)를 검증하고 지방자치단체의 성과관리 활용에 관한 하나의 실증적 사례를 검토한 것임
- 성과관리 역량 구축을 위해 검증된 네 가지 IG 전략은 다음과 같음
 - ① 지방자치단체 관료들이 성과관리의 필요성을 인식하고 있으며 ② MENPAN은 기술적 자문을 제공하고 있고 ③ 지방자치단체 성과관리를 적극적으로 활용하도록 유도하고 ④ 지역의 성과관리에 대한 노력을 제도화하는 것임
- 본 연구는 인도네시아 행정개혁부의 포괄적인 국가적 노력을 바탕으로 한 실증분석의 결과, 언급한 네 가지 IG 전략이 성과관리의 활용성을 얼마나 높이고 성과관리의 원동력이 되는지를 증명하고자 함
 - 회귀분석을 통해 SAKIP의 직접적인 영향이 성과관리 활용성을 높임을 입증함
 - SAKIP의 기술적 자문은 지방자치단체의 관료들이 더 높은 감사 점수를 받기 위해 꼭 필요한 요인임
 - MENPAN은 지방자치단체에 기술적 자문을 제공하고 국가 감사 점수인 인센티브를 제공함으로써 지방자치단체의 목표와 전략에 성과관리를 활용하도록 더 많은 동기를 부여함
- 본 연구는 오직 한 나라의 경험을 사례로 분석하였으므로 설문조사 및 기타 방법론에서 발생하는 결함에서 자유로울 수는 없으며, 따라서 IG 전략이 지방자치단체의 성과관리 활용성을 높이는 데 강력하고 효과적이라는 것을 증명할 또 다른 사례들을 발굴해야 할 것임
- 향후 연구자 및 정책결정자들은 지방자치단체의 성과를 높이기 위한 전략을 지속적으로 검토하고 상위 정부의 역할을 간과해서는 안 될 것임

(요약 · 정리: 허영미 선임연구원)

◆ 편집

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

KIPF 재정성과평가 동향과 이슈

| 2020년 여름(Vol. 7 No. 2) |

2020년 6월 24일 인쇄

2020년 6월 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.

