

재정성과평가
동향과 이슈

KIPF 재정성과평가 동향과 이슈

| 2022년 가을(Vol. 9 No. 3) |

목 차

» I. 국가별 재정성과관리 동향

1. 한국

- 제11회 재정운용전략위원회 개최 03
- 제1차 재정·공공 현안 점검회의 개최 05
- 2023년 예산안 편성 및 기금운용계획안 작성 추가 지침 06
- 2022년도 제1차 보조금관리위원회 개최 08

2. 미국

- 대통령 관리 의제(PMA) 업데이트 10
- 정부 서비스 개선을 위한 관리예산실(OMB)의 신규 조치 발표 12
- 연방 정부의 관리 및 성과제도 개선 14
- 2022년 연차보고서: 분할·유사·중복 사업 감축 및 재정 절감 방안 16
- High-Risk Series: 실업보험 제도의 신규 고위험 영역 지정 21

3. 영국

- 2022년 효과적인 정책 컨퍼런스 24
- 정부지출평가: 감사 프레임워크 지침서 27

4. 호주

- 공공 관리, 성과 및 책임성 뉴스레터 발간 29

5. 뉴질랜드

- 더 나은 정부기관 모니터링을 통한 가치 향상 37
- 증거 이해하기: 정책에서 증거 사용에 대한 가이드 43

6. 아일랜드	
• 2021년 공공서비스 성과보고서	47
7. 캐나다	
• 주요 정책에 대한 감사보고서 발간	50
• 거래 규제 장벽에 대한 의견 청취 플랫폼 출시	54
8. 네덜란드	
• 기본 요구사항을 충족하지 못한 정부의 알고리즘이 끼치는 부정적인 영향	55
9. 스웨덴	
• 결점이 있는 문서를 기반으로 한 개혁의 현황	58

» II. 국제기구

1. 국제기구	
• 공공부문의 의사결정과 성과 개선을 위한 행동 과학	63

» III. 재정성과관리 연구 동향

1. 국내 연구 동향	
• 공공조달 재정 지출의 효과성 제고 방안에 관한 연구	71
• 현금 지원이 유배우 출산율에 미치는 효과: 강원도 육아기본수당 지급 사례에서의 증거	73

2. 국외 연구 동향

- 협력 및 성과에 대한 메타 분석: 협력 성과 부문별 차이에 대한 시험 조정 76

» IV. 국가계약 동향

1. 국내 동향

- 조달청, 공공조달 ESG 시범도입을 위한 기본 지침 마련 85
- 지역별 나라장터 이용 현황 분석 결과 발표 87

2. 국외 동향

- 무기체계 획득 프로그램 연례 평가 100
- 디지털, 데이터 및 기술 전략: 디지털, 데이터 및 기술 프로젝트와 프로그램 계약에
관한 정부 지침 111



I. 국가별 재정성과관리 동향



CONTENTS

1. 한국
2. 미국
3. 영국
4. 호주
5. 뉴질랜드
6. 아일랜드
7. 캐나다
8. 네덜란드
9. 스웨덴

I. 국가별 재정성과관리 동향

1. 한국

제11회 재정운용전략위원회 개최

– 2022년 재정사업평가를 반영한 지출 구조조정 단행 –
– 2022. 4. 1., 기획재정부 –

■ 기획재정부는 「제11회 재정운용전략위원회」를 개최하여 2022년 재정사업평가 및 제도 개선 방안과 그 외 재정 관련 계획 등을 집중 논의하였으며 자세한 내용은 다음과 같음

■ 2022년도 재정사업평가 시행계획

- 일반평가는 각 부처가 자율적으로 사업별 성과의 목표 달성도를 상대평가한 후, 하위 15%를 구조조정 대상인 ‘미흡’ 등급으로 배분하고, 재정당국은 부처 평가를 토대로 관련 예산의 1%(1.5조원 수준) 이상 지출 구조조정을 추진함
 - 올해는 등급 배분 기준에 ‘사업수(하위 15%)’ 이외에 ‘예산 규모(예산의 5%)’를 추가함으로써 소액 사업 위주로 ‘미흡’이 배분되는 관행을 방지함
- 특별평가는 중점 성과관리가 필요한 사업·사업군을 선정하여 재정당국 주관으로 관련 전문가를 활용한 객관적 평가를 실시하고 지출 구조조정 및 제도·규제 개선으로 연계함
 - 다부처 연계 사업군은 부처 간 유사·중복 우려가 있는 6개 사업군을 대상으로 심층평가를 실시하여 사업 통폐합, 집행·전달체계 개편 등을 추진함
 - 신규 핵심 정책사업은 투자 확대 단계에 있고 진도·성과 관리가 필요한 10개 정책사업을 대상으로 지원 규모의 적정성을 검토해 중장기 투자 계획을 마련하고, 재정 이외에 금융·세계 지원을 연계한 맞춤형 패키지 지원 방안도 제시함
- 일몰 보조사업 연장평가는 존속 기한(3년)이 만료되는 보조사업(500개, 18조)에 대해 존속

필요성, 지원 규모, 보조율, 전달체계 등을 집중 평가함

- 평가 결과를 토대로 유사·중복 사업 통폐합, 적정 자부담 부과, 사업 수행기관 단순화 등을 추진하여 민간의 과도한 재정 의존도를 완화하고, 자생적 발전역량 강화를 유도함
- 평가의 실효성 확보를 위해 실행 가능한 지출 절감 목표를 설정하고 이를 통해 절감되는 재원은 새 정부 국정과제 등 신규 사업 소요와 성과가 높은 계속사업에 전략적으로 재배분함
- 아울러 사업 재설계 및 전달체계 개선 등을 통해 생산성을 제고하고, 재정 지출 절감을 실현함

■ 평가 실효성 제고를 위한 제도 개선

- 평가의 표준화를 위해 상기 4개 평가와 과학기술정보통신부, 행정안전부 등에서 실시하는 5개의 별도 재정사업 평가제도¹⁾를 대상으로 평가 기준·절차·방법을 최대한 표준화함
- 피평가기관이 제출한 평가 자료를 평가 주관부처 간 공유하는 등 평가 방식을 효율화하여 평가 부담을 완화하고, 정확한 성과 측정과 지출 효율화에 평가 역량을 집중함
- 평가제도 정비를 위해 여러 부처에 걸쳐 다기화된 재정사업 평가제도를 통합·연계하는 정비방안도 마련함

■ 안도걸 제2차관은 재정사업 성과 평가가 단순히 평가를 위한 평가가 아닌, 실질적 지출 구조조정과 신규 투자 재원을 마련하는 과정이 되도록 실효성 있는 방안으로 추진할 것이라고 강조함

- 이 외에도 새 정부 국정과제 등을 이행하기 위한 재정투자계획과 집행관리 방안도 검토할 계획이라고 밝힘

참고자료

기획재정부 보도자료, 「제11회 재정운용전략위원회 개최」, 2022. 4. 1.

(요약·정리: 이은솔 연구원)

1) R&D평가(과학기술정보통신부), 중소기업지원사업 평가(중소벤처기업부), 균형발전사업평가(국가균형발전위원회), 일자리사업 평가(고용노동부), 재난안전사업 평가(행정안전부)

제1차 재정·공공 현안 점검회의 개최

– 2022. 5. 12., 기획재정부 –

■ 기획재정부는 「제1차 재정·공공 현안 점검회의」를 개최해 재정사업평가 진행 상황 및 효율화 방향을 비롯하여 재정·공공 분야 현안에 대한 준비 상황을 점검하는 한편, 새 정부 재정 정책 방향 등을 집중 논의하였으며 자세한 내용은 다음과 같음

- 최상대 제2차관은 2차 추경안이 국무회의를 거쳐 국회에 제출되는 만큼 추경안이 신속하게 국회를 통과할 수 있도록 최선을 다해줄 것을 강조하면서 2차 추경 집행을 위해 국고자금 배정 등도 차질없이 진행해 줄 것을 지시함
 - 2023년 예산편성 준비를 위한 재정사업평가 마무리(5월 중)와 함께 재정준칙 법제화를 포함한 건전재정 확립을 위한 중기 재정 운용방향, 공공기관 혁신을 위한 조직·인력·기능 차원의 다양한 혁신방안 모색에 힘써 줄 것을 당부함

참고자료

기획재정부 보도자료, 「제1회 재정·공공 현안 점검회의 개최」, 2022. 5. 12.

(요약·정리: 이은솔 연구원)

2023년 예산안 편성 및 기금운용계획안 작성 추가 지침

- 2022. 5. 15., 기획재정부 -

■ 기획재정부는 「2023년도 예산안 편성 및 기금운용계획안 작성 추가 지침」을 5월 13일에 각 부처에 통보하였으며, 자세한 내용은 다음과 같음

- 「2023년도 예산안 편성 및 기금운용계획안 작성 추가 지침」을 통보받은 각 부처는 추가 지침에 따라 내년도 예산안 및 기금운용계획안에 새 정부 정책과제²⁾를 최대한 반영할 예정임
- 새 정부 국정과제 이행에 필요한 재정 여력 확보를 위해 예산 요구 단계부터 강도 높은 재정 혁신을 추진토록 하였음
 - 모든 재정사업에 대한 강도 높은 지출 구조조정을 추진할 계획임
 - 모든 재량지출 사업을 원점(Zero-base)에서 재검토하여, 최소 10%는 의무적으로 구조 조정하여 요구함
 - 의무지출도 사회보장시스템 활용 확대, 부정수급 방지 등 지출 효율화 방안을 반드시 마련하도록 할 계획임
 - 아울러, 재정 수입 기반 확충과 기금건전성 관리노력도 배가할 계획임
 - 공공부문이 서비스 공급자로 참여하여 민간시장을 구축하는 사업의 경우 민간부문에 이양을 추진하는 등 신규 재원을 발굴함
 - 외부 자원 의존도가 높은 기금은 건전성 관리를 위해 자체 수입 추가 발굴, 지출 구조조정을 강화함
- 기획재정부는 관계부처와 협의를 거쳐 2023년도 예산안을 편성하여 9월 2일까지 국회에 제출할 예정임

2) 예시: 기초연금 단계적 인상, 청년도약계좌 신설, 병 봉급 단계적 인상, 소상공인 채무조정 프로그램 운영, 월 100만원 부모급여 지급 등

참고자료

기획재정부 보도자료, 「2023년 예산안 편성 및 기금운용계획안 작성 추가 지침」, 2022. 5. 13.

(요약·정리: 이은솔 연구원)

2022년도 제1차 보조금관리위원회 개최

- 보조사업 연장평가 제도 도입 이래 역대 최고 수준(52.2%, 사업 수 기준)
지출 구조조정 추진 -
- 2022. 5. 30., 기획재정부 -

■ 기획재정부는 「2022년도 제1차 보조금관리위원회³⁾」를 서면으로 개최하여 2022년 보조사업 연장평가(안)을 의결하였으며, 자세한 내용은 다음과 같음

- 정부는 금년 3월 말 ‘2023년도 예산안 편성 및 기금운용계획안 작성지침’을 확정하면서 재정의 지속가능성 확립을 위해 집행 부진 및 보조·출연사업 등에 대한 전면적 구조조정을 통해 재량 지출의 10% 수준 절감을 발표하였음
 - 이번 보조사업 연장평가는 관행적 보조사업을 원점 재검토하고, 성과 미흡사업에 대한 전면적 구조조정을 추진하는 등 엄격한 원칙과 기준을 적용하였음
 - 그 결과, 전체 평가 대상(500개) 중 261개 사업을 폐지·통폐합·감축하여 연장평가 제도 도입 이래 역대 최고 수준(52.2%, 사업 수 기준)의 지출 구조조정을 추진함
 - 구조조정 261개(52.2%, 폐지46, 통폐합2, 감축213), 사업방식 변경 207개(41%)
 - 구조조정 추이: 37.9%(2016), 45.1%(2017), 28.5%(2018), 26.3%(2019), 36.1%(2020), 43.2%(2021), 52.2%(2022)
- 지출 구조조정을 진행한 사업은 크게 국고 지원 필요성이 저조한 사업, 유사 사업이 있는 사업, 효과성 미흡 및 집행이 부진한 사업 등이 있으며 자세한 내용은 다음과 같음
 - 수혜 범위가 협소하거나 비목 전환이 필요한 경우 등 국고 지원 필요성이 저조한 사업을 폐지함(46개)
 - 동일 목적의 유사 사업이 있는 경우는 통폐합(2개)을 실시함
 - 사업효과가 미흡하거나 집행이 부진한 사업 등은 사업 규모를 감축(213개)함

3) 보조금관리 위원회는 위원장 기재부 제2차관, 정부위원 12명(과기부, 교육부, 행안부, 문체부, 농식품부, 산업부, 복지부, 환경부, 고용부, 국토부, 해수부, 중기부 기조실장), 민간위원 12명으로 구성

〈표 1〉 2022년 연장평가 결과

구분 (단위: 억원, 개)		2021년 평가		2022년 평가	
		사업 수	(%)	사업 수	(%)
◇ 합계(A+B)		461	100	500	100
· 구조조정 소계(A)		199	43.2	261	52.2
- 폐지	즉시 폐지 (비목전환)	5	1.1	20 (10)	4.0 (2.0)
	단계적 폐지 (비목전환)	13	2.8	26 (1)	5.2 (0.2)
- 통폐합		1	0.2	2	0.4
- 감축	높은 수준 (10% 이상)	43	9.3	67	13.4
	일정 수준 (10% 이내)	137	29.7	146	29.2
· 사업방식 변경 등 소계(B)		262	56.8	239	47.8
- 사업방식 변경		192	41.6	207	41.4
- 정상 추진		70	15.2	32	6.4

- 금번 의결한 보조금 연장평가는 5월 말까지 기획재정부에 제출될 2023년 부처별 예산요구안에 반영되며, 구체적인 감축 규모는 2023년 예산편성 과정에서 결정됨
 - 2022년 보조사업 연장평가 최종 결과는 2023년 예산안과 함께 9월 초 국회에 제출할 계획임

참고자료

기획재정부 보도자료, 「2022년도 제1차 보조금관리위원회 개최」, 2022. 5. 30.

(요약·정리: 이은솔 연구원)

2. 미국

대통령 관리 의제(PMA) 업데이트

A Government That Delivers

– 2022. 4., 미국 performance.gov –

1. 검토 배경

- 대통령 관리 의제(President's Management Agenda, 이하 PMA)는 정부 운영 및 수행 방식 개선을 위해 모든 연방기관에 대한 정부 차원의 관리 우선순위를 정함
 - 작년 11월 관리예산실(Office of Management and Budget, 이하 OMB)은 대통령 관리 위원회(President's Management Council, PMC)와 함께 바이든-해리스 관리 의제 비전(Biden-Harris Management Agenda Vision)을 발표함
- 미국 정부는 대통령 관리 의제를 발표하면서 진행 과정을 정기적으로 업데이트하기로 함
 - 본 자료는 최근 성과포털(performance.gov)에 업데이트된 PMA 관련 내용과 우선순위별 진행 상황을 요약함

2. 주요 내용

- OMB는 지난 4월 바이든-해리스 관리 의제 비전에 포함된 세 가지 우선순위별 리더를 발표함
 - (우선순위 1) 연방 인력 및 역량 강화
 - (우선순위 2) 우수하고 공정하며 안전한 연방 서비스 및 고객 경험 제공
 - (우선순위 3) 더 나은 복구를 위한 정부 사업 관리
- OMB는 이번 업데이트를 통해 '우선순위 1(연방 인력 및 역량 강화)' 영역에서 개발한 목표와 주요 성공지표(success metrics)에 대한 정보를 제공하고, PMA 우선순위 관련 과제 및 기회와 관련된 정보를 제공함
 - 또한, PMA 우선순위에 대한 지속적인 관심 및 성공적 구현을 주도하는 전략 리더(Strategy

Leads) 명단을 발표함

- 우선순위별 리더와 전략리더는 성공지표(success metrics)를 활용하여 바이든-해리스 PMA 우선순위에 대한 진행 상황을 추적함
 - 예를 들어 인력우선순위팀(Workforce Priority teams)은 업무 몰입(employee engagement) 데이터 및 직원 피드백 결과를 바탕으로 직원에게 끼친 영향을 평가함
 - 고객경험우선순위팀(Customer Experience Priority teams)은 서비스 품질 격차를 식별하기 위해 경험 품질 측정법을 활용함
- PMA 리더 및 관련 팀은 PMA 구현을 위한 범정부적 노력이 데이터 중심적·투명하게 수행되도록 구체적인 추진 일정과 측정 기준을 포함한 실행 계획을 지속적으로 수립할 것임
 - 또한 목표를 공유하고, 도달 방안을 제시하고, 결과의 투명성을 보장하여 미국 국민과의 신뢰를 쌓을 것임

참고자료

미국 성과포털, “A Government That Delivers,” 2022. 4. 7., <https://www.performance.gov/blog/new-pma-priority-updates/>, 검색일자: 2022. 7. 4.

(작성자: 변이슬 연구원)

정부 서비스 개선을 위한 관리예산실(OMB)의 신규 조치 발표

OMB Announces New Action to Improve Government Services

– 2022. 4., 미국 performance.gov, 관리예산실(OMB) –

1. 검토 배경

- 바이든 대통령은 행정부 출범 이후 소외된 지역 사회를 포함해 미국인들에게 더 나은 고객 서비스를 제공하는 것을 최우선 과제로 삼음
 - 이에 관리예산실(Office of Management and Budget, 이하 OMB)은 행정적 부담으로 인해 중요한 서비스와 프로그램에 지역사회가 접근하기 어려워졌음을 명확히 하는 보고서를 지난해 제출함
 - 또한 OMB는 연방 공공서비스 개선 방안을 모색할 것을 요청함
 - 본 자료는 이와 관련하여 OMB가 연방기관에 제안한 아래 두 가지 내용을 요약함
 - 행정적 부담 식별(Identifying administrative burdens)
 - 행정적 부담 경감(Reducing administrative burdens)

2. 주요 내용

- 복잡한 양식·과도한 문서 작성은 개인과 지역사회의 정부 프로그램 및 서비스 접근을 저해함
- 이에 OMB는 행정적 부담 경감을 위한 조치를 취하고 있음
 - 국민이 공공복지 프로그램에 접근할 때 경험하는 부담을 연방기관이 보다 잘 이해하고, 식별하고, 낮추기 위해 신규 지침을 발행함
 - 해당 지침은 정부 프로그램 신청을 위한 양식 및 문서작업을 포함하여, 연방기관의 정보수집 방식을 규정하는 「문서감축법(안)(Paperwork Reduction Act of 1995, 이하 PRA)」 적용에 대한 설명을 제공함
- 바이든 대통령은 소외된 지역사회를 포함한 미국 국민에게 더 나은 고객 서비스를 제공하는 것을 우선시함
 - 이에 OMB는 행정적 부담으로 인해 중요한 서비스와 프로그램에 지역사회가 접근하기 어려워

졌음을 명확히 하는 보고서를 지난해 제출함

- 또한 OMB는 연방 공공서비스 개선 방안을 모색할 것을 요청함

■ OMB의 보고서와 대중들의 검토결과는 연방기관들에 다음과 같은 점을 시사함

- 행정적 부담 식별
 - 기관들이 PRA에 따라 수집한 정보를 문서화 및 분석하고 있으나, 복지 프로그램 신청 및 서류 제출 과정을 보다 원활히 하기 위해 대중과 소통해야 함
 - 또한, 그 과정에서 대중에게 어떠한 시간적·재정적·심리적 비용이 전가되는지 고려해야 함
- 행정적 부담 경감
 - 대중이 정부 서비스에 더 쉽게 접근할 수 있도록 하는 정책, 통신, 기술 및 설계 방식을 개혁해야 함
 - 또한, 정부 서비스 접근 저해 문제를 최소화하기 위해 선도적 관행(leading practices)을 따를 필요가 있음

참고자료

- 미국 성과포털, “OMB Announces New Action to Improve Government Services,” 2022. 4. 13., <https://www.performance.gov/blog/reducing-administrative-burden/>, 검색일자: 2022. 7. 4.
- 미국 OMB, “OMB Announces New Action to Improve Government Services,” 2022. 4. 13., <https://www.whitehouse.gov/omb/briefing-room/2022/04/13/omb-announces-new-action-to-improve-government-services/>, 검색일자: 2022. 7. 4.

(작성자: 변이슬 연구원)

연방 정부의 관리 및 성과제도 개선

Facing Unprecedented Challenges, How Can the Federal Government Improve Its Management and Performance?

– 2022. 5., 미국 감사원(GAO) –

1. 검토 배경

- 미국은 코로나19, 경제적 불확실성, 기후 변화 대응과 같은 전례 없는 도전에 직면해 있음
 - 이러한 문제를 해결하기 위해 연방 정부는 관리 우선순위 및 성과목표를 개발해야 함
- 미국 감사원(Government Accountability Office, 이하 GAO)은 본 자료를 통해 연방정부 관리 우선순위 및 성과목표를 성공적으로 달성하는 데 도움이 되는 검증된 관행에 대해 설명함

2. 주요 내용

- (관리 우선순위 및 성과목표) 정부는 관리 및 성과 우선순위 달성을 위해 다부처(cross-agency) 및 부처 고유(agency-specific) 목표를 수립
- (다부처 목표) 다부처 목표는 여러 연방기관에 걸쳐 있기 때문에 장기적이며, 여러 부처의 협업이 필요한 복합적 결과에 중점을 둠
 - 관리예산실(Office of Management and Budget, 이하 OMB)과 여러 연방기관이 협력하여 재정, 인적 자본 및 정보 기술 관리 등의 분야에서 관련 조치(actions)들의 우선순위를 선정하고 정부 관리 개선방식을 개발함
 - 다부처 목표 관리에는 어려움이 존재할 수 있으나, GAO는 기관들이 이러한 목표를 보다 효과적으로 구현하기 위해 자금·인력·기술과 같은 자원을 지금보다 더 잘 할애할 수 있음을 발견함
- (다부처 목표 실현을 위한 조치) [그림 1]은 다부처 목표 실현을 위한 5가지 조치를 요약함

[그림 1] 다부처 목표 실현 조치



자료: 미국 GAO, Actions to implement cross-agency goals, <https://www.gao.gov/blog/facing-unprecedented-challenges-how-can-federal-government-improve-its-management-and-performance>, 2022. 8. 9.

- (기관 목표) 기관 및 성과목표 달성에 도움이 되는 우선순위 및 조치를 살펴보면 다음과 같음
 - 데이터 및 기타 증거 기반 의사 결정
 - 이를 통해 투명성 제고 및 감독 기능을 개선하고, 공공 참여를 강화할 수 있음

참고자료

미국 GAO, “Facing Unprecedented Challenges, How Can the Federal Government Improve Its Management and Performance?,” 2022. 5. 4., <https://www.gao.gov/blog/facing-unprecedented-challenges-how-can-federal-government-improve-its-management-and-performance>, 검색일자: 2022. 7. 4.

(작성자: 변이슬 연구원)

2022년 연차보고서:

분할 · 유사 · 중복 사업 감축 및 재정 절감 방안

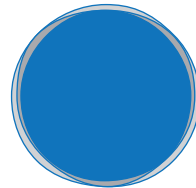
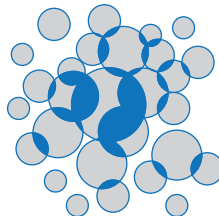
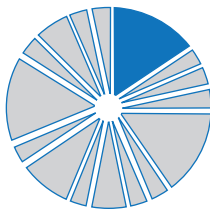
Additional Opportunities to Reduce Fragmentation, Overlap, and Duplication and Achieve Billions of Dollars in Financial Benefits
 – 2022. 5., 미국 감사원(GAO) –

※ 미국의 감사원(Government Accountability Office)은 각 연방정부 부처의 분할 · 유사 · 중복 사업 실태에 대한 점검 내용과 해결조치 권고안을 주요 내용으로 하는 보고서를 2011년부터 매년 발간하고 있음

1. 검토 배경

- GAO는 연방 프로그램의 재정 절감과 효율성 및 효과성 개선을 위해 매년 분할·유사·중복⁴⁾되는 연방 프로그램에 대해 보고하고 있음
 - GAO는 공개적으로 접근 가능한 웹사이트인 “개선 조치 추적시스템(Action Tracker)⁵⁾”을 통해 분할·유사·중복 사업 관련 조치사항 이행 경과를 주기적으로 모니터링하고 있음
 - GAO는 2011년부터 2022년까지 비용 절감·수익 증대 및 정부 운영 효율성 향상을 위한 1,299개의 조치를 제시함
 - 이를 통해 2010년부터 2021년까지 누적된 5,310억달러와 2022년 이후 누적될 것으로 예상되는 210억달러를 포함하여 약 5,520억달러의 재정적 이익이 발생한 것으로 나타남

4) 연차보고서(p.2)에서는 분할(Fragmentation), 유사(Overlap), 중복(Duplication)에 대해 다음과 같이 정의하고 있음



분할(Fragmentation)	유사(Overlap)	중복(Duplication)
<ul style="list-style-type: none"> • 2개 이상의 연방부처 또는 부처 내 하부 부서가 동일 분야의 서비스 집행에 관여 	<ul style="list-style-type: none"> • 다수 부처의 사업이 유사한 사업 목적 하에 유사한 활동 또는 전략을 구사하거나 수혜자 범위를 유사하게 설정 	<ul style="list-style-type: none"> • 다수 부처의 사업이 동일한 활동을 수행하거나 동일 수혜자에게 같은 효과가 있는 서비스를 제공

5) GAO의 개선조치 추적시스템(Action Tracker), <https://www.gao.gov/reports-testimonies/action-tracker>, 검색일자: 2022. 8. 9.

■ 본 자료는 [분할·유사·중복 사업 감축과 재정 절감 방안] 시리즈 중 12번째 보고서로 각 분야 부처 및 행정기관들의 분할·유사·중복사업 실태에 대한 점검 내용과 개선 조치 권고안을 제시함

- 신규 21개, 기존 9개 분야에서 정부의 효율성 및 효과성 개선을 위해 의회 및 행정부가 시행해야 할 94개의 조치를 제시
- 또한, 이전 11개 연차보고서에서 제시된 조치들의 진전에 대해 살펴보고, 의회 및 행정부의 추가 조치 실행으로 창출하는 재정 절감 효과를 살펴봄

2. 2022년 신규 분할·유사·중복 사업

■ 2022년 연차보고서에는 21개 사업의 새로운 조치들 중 연방 정부 프로그램 내 분할·유사·중복 문제가 새롭게 확인된 16개 사업의 신규 조치사항이 제시됨(〈표 1〉 참고)

〈표 1〉 2022년 신규 분할·유사·중복 사업

사업유형	신규 조치사항	
국방	1	국방부(DOD)의 의회 보고 절차: 국방부(DOD, Department of Defense)의 법무차관보실은 내부 이해관계자들과 보다 잘 협의해야 하며, 의회 보고 절차의 중복·분할을 더 잘 관리해야 함
	2	국방부(DOD)의 식량사업 비용: 국방부는 식량사업의 분할을 더 잘 관리하고, 잠재적으로 연간 수백만달러를 절약하기 위해 식량사업의 효과 및 효율성을 평가하고, 공통 지표(common measures) 개발에 활용할 구체적인 비용 범주를 식별하고 정의해야 함
	3	국방부(DOD)의 핵 관련 기업(Nuclear Enterprise) 감독: 국방부(DOD)는 신규 원자력 감독 조직과 기타 원자력 감시 그룹 및 이해관계자 간 협력을 개선하고 분할문제를 보다 잘 관리하기 위해 역할과 책임을 명확히 식별해야 함
에너지	4	내무부(DOI)의 석유 및 가스 데이터 시스템: 내무부(DOI, Department of the Interior)는 석유 및 가스 개발·관리 데이터 시스템 문제를 해결하기 위한 계획을 구현함으로써 분할 및 잠재적 중복 문제를 보다 잘 관리할 수 있을 것이며, 결과적으로 감독 기능을 개선하고 직원들의 시간을 절약할 수 있을 것임
일반정부	5	약물 규제 보조금 추적: 국가마약통제정책실(The Office of National Drug Control Policy)은 마약 규제 보조금 간 분할·유사·중복 문제를 식별하는 절차를 문서화하여 보조금의 분할을 보다 잘 관리하고, 내부 통제 시스템의 효율성을 입증해야 함
	6	무역 기반(Trade-Based) 자금세탁: 재무부(DOT, Departments of the Treasury)와 국토안보부(DHS, Department of Homeland Security)는 정보 공유 강화 조치를 시행함으로써 무역 집행 책임 부서 및 기타 기관 간 분할 문제를 보다 잘 관리하고, 금융·무역 불법 활동을 보다 잘 발견할 수 있을 것임

사업유형	신규 조치사항	
건강	7	식생활 관련(Diet-Related) 만성 건강 문제: 의회는 200개 연방 사업 및 활동의 분할·유사 문제 관리에 도움이 되는 전략(식생활 관련 만성 건강 문제 완화 관련)을 연방기관이 주도하도록 지시해야 함
	8	메디케이드 행동 건강 시연(Medicaid Behavioral Health Demonstration): 메디케어·메디케이드 서비스 센터는 시연 지급금과 기타 지급금 간 중복 문제 방지를 위해 인증된 지역사회 행동 건강 클리닉 시연에 참여하는 주(state)를 대상으로 명확하고 일관된 지침서를 발행해야 함
국토안보/법집행	9	방사성 물질 대체 기술: 의회는 고위험 방사성 물질 기술 대체를 위한 국가 전략 수립을 지시함으로써 관련 기관 간 분할 문제를 보다 잘 관리하고, 우발적·의도적 사고에 대한 연방 정부의 잠재적 재정 위험을 완화할 수 있을 것임
	10	생화학 공격 대비(Biodefense Preparedness) 및 대응: 연방 및 비연방기관은 분할된 연방 정부의 노력을 보다 잘 관리하고, 중대한 생물학적 사고에 더 잘 대비하고 대응할 수 있는 기회를 가지고 있음
	11	법 집행기관의 무력 사용: 법무부(DOJ, Department of Justice)는 잠재적 유사 문제의 범위를 파악하고, 관련 정보를 바탕으로 결과를 검증하고, 기존 유사 문제를 보다 잘 관리할 수 있는 옵션을 식별하기 위해 무력 데이터 활용을 분석해야 함
정보통신기술	12	디지털 서비스 지침: 관리예산실(OMB, Office of Management and Budget)과 총무청(GSA, General Services Administration)은 미국 디지털 서비스와 18F 프로그램의 조율을 통해 분할 문제를 더 잘 관리하고 연방기관을 위한 정보기술 지침 개발 관련 유사 문제를 완화할 수 있을 것임
	13	농업생산 및 보존 정보통신기술(IT) 중복 및 유사 문제: 농무부(USDA, The U.S. Department of Agriculture)는 성과목표와 대책을 포함하는 전략 계획을 개발함으로써 농업생산보전 임무 영역의 효율성을 극대화하고 IT 중복 및 유사 문제를 줄일 수 있을 것임
과학 및 환경	14	긴급 유역 보호(Emergency Watershed Protection): 농무부(USDA)는 분할 문제를 해결하고 후임자가 가장 효과적인 프로젝트를 설계할 수 있도록, 국유림 토지에 대한 긴급 유역 보호 프로젝트의 역할과 책임을 명확히 하고 문서화해야 함
	15	고성능 컴퓨팅(High-Performance Computing): 과학기술정책실(OSTP, The Office of Science and Technology Policy)은 국가전략의 바람직한 특성을 완전히 통합함으로써 고성능 컴퓨팅 기술을 발전시키고자 하는 연방 정부 노력에 대한 분할 문제를 보다 잘 관리할 수 있을 것임
	16	핵폐기물 정화 연구 및 개발에 대한 노력: 에너지부(DOE, Department of Energy)는 협력을 위한 선도적인 관행을 따르므로써 핵폐기물 정화 연구 및 개발 관련 분할 문제를 보다 잘 관리하고 잠재적인 중복·유사 문제를 줄일 수 있을 것임

자료: GAO, 2022 Annual Report: Additional Opportunities to Reduce Fragmentation, Overlap, and Duplication and Achieve Billions of Dollars in Financial Benefits, pp. 4~5.

3. 비용 절감 및 재정수입 증대 가능 사업

- GAO는 분할·유사·중복 사업 이외에도 의회 또는 정부부처의 운영비용을 절감하거나 미국 재무부(DOT, Department of the Treasury)의 재정수입을 증대할 수 있는 5개 신규 조치방안을 제시함(〈표 2〉 참고)

〈표 2〉 2022년 비용 절감 및 재정수입 증대 가능 사업

사업유형	신규 비용 절감 및 재정수입 증대 가능 사업	
국방	17	F-35 라이트닝 II 전투기의 지속성: 국방부(DOD)는 F-35 운용 및 지원 서비스 보장을 위한 전략적 접근 방식을 개발함으로써 F-35 유지 비용을 수년에 걸쳐 수억에서 수십억달러까지 줄일 수 있을 것임
일반정부	18	연방 계약 지표(Federal Contracting Metrics): 연방기관의 계약 담당자는 조달 조직의 성과를 개선하고 잠재적으로 연간 수십억달러를 절약하기 위해 비용 절감 및 원가 회피(cost avoidance) 측정 지표를 사용해야 함
보건	19	메디케어 노인전문요양시설 인력 총원 및 위기 상황(Critical Incidents): 의회는 재입원 및 응급실 방문 비율이 높은 노인전문요양시설에 대한 추가 지급을 축소하도록 보건복지부(HHS, Department of Health and Human Services)에 지시하여 잠재적으로 수억달러의 메디케어 자금을 절약할 수 있음
국토안보/법집행	20	교도국(BOP)의 비상대비절차 및 대응: 교도국(BOP, The Bureau of Prisons)은 비용 효율적이고 실행 가능한 분석 기능을 데이터 시스템에 수립 및 통합하고, 이러한 기능을 활용하여 유지보수 및 수리 동향을 정기적으로 분석함으로써 수십만달러를 절감할 수 있을 것임
사회복지사업	21	사회장애복지연금(Social Security Disability Payments): 사회보장국(SSA, Social Security Administration)은 취업티켓(Ticket to Work) 프로그램 참가자들에게 지급금이 초과 지불된 원인을 식별·해결함으로써 잠재적으로 수백만달러를 절약할 수 있을 것임

자료: GAO, 2022 Annual Report: Additional Opportunities to Reduce Fragmentation, Overlap, and Duplication and Achieve Billions of Dollars in Financial Benefits, p. 6.

4. 기존 사업에서 추가된 신규 조치

- 위의 21개 새로운 조치사항 외에도 2011년부터 2021년까지의 지난 연차보고서에서 확인된 기존 9개 사업과 관련된 34개 신규 조치사항을 추가로 제시함(〈표 3〉 참고)

〈표 3〉 기존 사업에 추가된 조치사항

사업유형	기존 사업에 추가된 조치사항		기존 확인 연도
국방	1	국방부(DOD)의 군 식료품점 및 교환소(Commissaries and Exchanges): 2022년 2월, 재판매 상품이 강제 노동에 의해 생산되지 않음을 합리적으로 보장하는 포괄적 정책 일관된 절차를 수립함으로써 국방부가 군 식료품점 및 교환소 간 분할을 보다 잘 관리할 수 있도록 하는 신규 조치를 제안함	2017
	2	국방 출장(Defense Travel): 2021년 6월, 부적절한 여행 경비 경감을 위해 국방부(DOD)에서 진행 중인 노력을 확대하여 5년 동안 잠재적으로 수백만달러를 절약하도록 하는 신규 조치를 제안함	2020
경제 발전	3	경제 개발 프로그램: 2021년 7월, 상무부(DOC, Department of Commerce), 주택도시개발부(HUD, Department of Housing and Urban Development), 농무부(USDA)의 추가 협력·통합을 통해 수혜자와 지역사회가 연방 경제 개발과 관련된 분할 문제를 보다 잘 관리할 수 있도록 하는 다섯 가지 신규 조치를 제안함	2011

사업유형	기존 사업에 추가된 조치사항		기존 확인 연도
에너지	4	햄포드 지역의 저준위(Low-Activity) 폐기물 처리: 2021년 12월, 에너지부(DOE)가 저렴한 폐기 옵션을 추구할 수 있도록 허용함으로써 수백억달러를 절약하도록 하는 세 가지 신규 조치를 제안함	2018
	5	석유 및 가스 자원: 2021년 11월, 토지관리국(Bureau of Land Management)이 향후 10년 동안 수백만달러의 추가 수익을 창출할 수 있는 석유 및 가스 임대 절차 개선에 도움이 되는 두 가지 신규 조치를 제안함	2011
일반 정부	6	보훈부(VA)의 의료 시설 건설: 2021년 10월, 보훈부(VA, Department of Veterans Affairs)가 사무실 간 의사소통 개선을 통해 일정 지연을 피하고 의료 시설 건설 프로젝트를 보다 잘 관리할 수 있도록 하는 두 가지 신규 조치를 제안함	2017
	7	국세청(IRS) 납세자 서비스: 2022년 4월, 국세청(IRS, Internal Revenue Service)이 납세자 서비스를 개선하고 환급 이자 지급을 보다 잘 관리하여 잠재적으로 연간 2천만달러 이상을 절약할 수 있도록 하는 세 가지 신규 조치를 제안함	2021
	8	스펙트럼 관리: 2021년 6월, 희소 천연 자원인 무선 주파수 스펙트럼을 관리하는 두개 기관 간 협력을 강화하여 분할 문제를 보다 잘 관리할 수 있도록 하는 여덟 가지 신규 조치를 제안함	2012
사회복지사업	9	노숙자 프로그램: 2021년 9월, 연방기관이 지역사회의 분할된 서비스를 보다 잘 지원할 수 있도록 노숙 청소년 정보 및 프로그램을 조정하는 아홉 가지 신규 조치를 제안함	2011

자료: GAO, 2022 Annual Report: Additional Opportunities to Reduce Fragmentation, Overlap, and Duplication and Achieve Billions of Dollars in Financial Benefits, pp. 6~7.

■ GAO는 그동안 확인되었던 조치사항을 지속적으로 모니터링하고, 앞으로도 유사·중복·분할과 관련된 새로운 사례를 발굴하여 비용 절감 및 수익 증대를 위해 노력할 것임

참고자료

미국 GAO, “2022 Annual Report: Additional Opportunities to Reduce Fragmentation, Overlap, and Duplication and Achieve Billions of Dollars in Financial Benefits,” 2022. 5. 11., <https://www.gao.gov/products/gao-22-105301>, 검색일자: 2022. 7. 4.

(작성자: 변이슬 연구원)

High-Risk Series: 실업보험 제도의 신규 고위험 영역 지정

GAO Designates Unemployment Insurance System as “High Risk”
- 2022. 5., 미국 감사원(GAO) -

1. 검토 배경

- GAO는 부정부패, 낭비, 남용, 관리부실 등에 취약하거나 광범위한 개혁이 필요한 사업을 선정하여 2년마다 ‘고위험 사업 분야’를 발표하고 있음
- GAO는 본 보고서를 통해 실업보험(Unemployment Insurance) 시스템을 신규 고위험 영역으로 지정함
 - 코로나19로 인해 실업보험 관련 부적정 지출이 크게 증가하였으며, 그 주된 원인은 신원 도용으로 나타남
 - 이에 GAO는 실업보험 시스템을 신규 고위험 영역으로 지정하고, UI 개혁 계획 개발과 같은 조치를 제시함

2. 주요 내용

- 코로나19 팬데믹으로 인한 기록적인 실업률, 복지 제도에 대한 막대한 수요로 인해 실업보험 시스템에 내재된 기존 문제가 악화됨
 - 고객 서비스 제공, 보험 청구의 시기적절한 처리, 신규 프로그램 구현 등에 문제가 발생함
- 위와 같은 문제로 인해 수백만 근로자의 수당 지급이 지연되었으며, 부정 수급 위험이 크게 증가함
 - 노동부(Department of Labor)는 부적정 지급(improper payments)이 2020년 80억달러(부적정 지급률 9.2%)에서 2021년 781억달러(부적정 지급률 18.9%)로 증가했다고 설명함
- 노동부는 부적정 지급 급증의 원인이 복직 후 소득신고를 하지 않은 자에게 지급금을 지급하는 것과 같은 적격성 판정 문제와 관련이 있다고 설명함

- 그러나 가장 주된 원인은 신원 도용(identity theft)인 것으로 나타남
 - 여기에 코로나19 보조 구호 및 「경제보장법(The Coronavirus Aid, Relief, and Economic Security Act, CARES Act)」의 실업보험 시스템이 기존의 사기 위험을 증가 시킴
 - 2020년 3월부터 2022년 1월까지 146명이 연방정부의 실업보험 프로그램 사기 혐의에 대한 유죄를 인정하였으며, 연방 및 주 정부 기관들은 실업보험 부정 수급에 대한 조사를 계속하고 있음
- GAO는 팬데믹으로 악화된 실업보험 시스템 문제를 시급히 해결할 필요가 있다고 설명함
- 실업보험 시스템 문제는 서비스 제공에 상당한 위험을 초래하고, 막대한 재정적 손실을 야기함
 - 따라서 해당 영역을 고위험 목록에 추가하고, 노동부가 실업보험 시스템 혁신을 위한 계획을 개발할 것을 제시하였으며 주요 내용은 다음과 같음
 - 노동부 장관은 GAO의 고위험 기준을 충족하는 혁신 계획을 개발하고 실행해야 함
 - 혁신 계획은 시스템 개선을 입증하는 방법을 포함하여야 하며, 효과적인 서비스 제공 및 재정적 위험 완화를 위한 지속적인 조치를 개략적으로 설명해야 함
 - 계획된 조치(Planned actions)에는 아래와 관련된 내용을 포함할 수 있음
 - 감사 권고사항(audit recommendations)
 - 입법상 변화(legislative changes)의 필요 여부
 - 청구 처리의 효율성 향상
 - 팬데믹 발생 이전의 지급 적시성(payment timeliness) 수준 달성
 - 근로인구(worker populations)에 대한 이해
 - 이익 분배의 형평성 향상

참고자료

- 미국 GAO, “Press Release GAO Designates Unemployment Insurance System as High Risk,” 2022. 6. 7., <https://www.gao.gov/press-release/gao-designates-unemployment-insurance-system-high-risk>, 검색일자: 2022. 7. 4.
- 미국 GAO, “Unemployment Insurance: Transformation Needed to Address Program Design, Infrastructure, and Integrity Risks,” 2022. 6. 7., <https://www.gao.gov/products/gao-22-105162>, 검색일자: 2022. 7. 4.

(작성자: 변이슬 연구원)

3. 영국

2022년 효과적인 정책 컨퍼런스

(Policy that Works 2022)
 - 2022. 6. 10., 영국 재무부 -

- 2022년 2월 28일부터 4일간 평가TF 주최로 ‘효과적인 정책 컨퍼런스(Policy that Works conference)’가 비대면으로 개최됨
 - 이 컨퍼런스는 최상의 정책 성과와 고품질의 평가를 지원하기 위해 정부 부처 및 관계 기관을 격려하기 위한 것이며, 컨퍼런스의 전체 의제는 <표 1>과 같음

<표 1> ‘2022년 효과적인 정책 컨퍼런스’의 전체 의제

일 차	내 용
1일차	- 다양한 평가 방식에 대한 실무 내용과 평가 관련 데이터에 대한 접근성 등 정부 내 평가에 초점 (evaluation in government, including practical sessions on different evaluation approaches and access to data to support evaluation)
2일차	- 정부 간 정책 우선순위*와 복잡한 이해관계를 더 효율적으로 평가할 수 있는 방법 (cross-government policy priorities and how we can better evaluate these complex areas) * 생활수준 향상(Levelling Up), 탄소중립(Net Zero), 범죄 및 정의(Crime and Justice), 보건 및 사회복지(Health and Social Care), 교육(Education), 기술 및 직업(Skills and Jobs) 등
3일차	- 정부의 혁신과 평가, 국제적 접근법에 대한 통찰력 (innovation and evaluation in government. Sessions included lessons learned from DfT and BEIS amongst others and insight on international approaches to evaluating innovations)
4일차	- 행정 데이터에 초점을 맞춘 공공서비스 등 각 부처에서 활용 가능한 평가 지원 제도 소개 (the range of evaluation support available to departments, including services focused on linked administrative data) - 국가연구기관(What Works Network)의 역할과 평가의 투명성 강조 (the wider work of the What Works Network and why transparency is important for evaluation)

- 이 컨퍼런스에는 행정관청, 공무원, 국가연구기관(What Works Centres),⁶⁾ 학계 등 다양한 이해관계자가 참여하였으며, 제이콥 리스-모그 국무장관(the Rt Hon Jacob Rees-Mogg MP),

6) What Works Centres: 영국 정부의 지원을 받지만 그 역할은 독립적인 기관으로 대학, 정부기관, 기업, 비영리단체 등과의 네트워크를 구축하고, 각 부문의 관련 지식과 이해관계자를 위한 가교 역할을 목적으로 설립된 독립기관

사이먼 클라크 재무부 장관(the Rt Hon Simon Clarke MP), 마이클 고브 주택부 장관(the Rt Hon Michael Gove MP), 패트릭 발란스 경(Sir Patrick Vallance) 등이 연설자로 참석함

- 특히 제이콥 리스-모그 국무장관은 연설에서 증거 기반 정책 설계와 평가 체계의 중요성에 대해 강조하면서, 브렉시트의 기회와 정부의 효율성에 대한 책임을 강조함
- 또한, 영국 정부는 연간 약 1조파운드의 국민 세금이 얼마나 효율적으로 쓰이는지 아는 것은 매우 중요하며, 궁극적으로 효과적이지 않은 정책에 국민 세금과 에너지를 낭비하는 것은 지양해야 한다고 발언함
- 한편 내각과 재무부 및 관계 부처가 수행한 분석에 따르면 2019년 주요 프로젝트에 대한 정부 지출의 약 8%(총지출 4,320억파운드 중 350억파운드)가 평가 계획 수립에 투입된 것으로 나타나, 감사원의 비판을 받고 있음에 우려를 표함
- 평가가 정책 수립에 효과를 발휘하려면, 새로운 방식으로 정책을 집행하여 규모를 확대하거나 효율을 위해 완전히 중단할 수 있도록 명확한 평가 체계와 계획이 필요하다고 강조함

참고

평가TF(The Evaluation Task Force)

◆ 평가TF란?

- 증거 및 평가 기반 공공지출을 위해 전문적으로 지원하는 영국 내각-재무부 합동 태스크 포스(a joint Cabinet Office and Her Majesty's Treasury unit)로, 정부의 지출 결정의 핵심 근거로서 정책 효과에 대한 강력한 증거를 보장하기 위해 설치됨

◆ 평가TF의 목적

- 평가TF의 목적은 정부 정책 및 프로그램이 지속·확대·수정·중단에 대한 결정을 지원하고 그 평가 방식을 개선함으로써 공공서비스의 성과를 향상시키는 것임

◆ 평가TF가 하는 일

- 재무부의 지출 결정을 지원하기 위한 증거 및 평가 계획 제공
- 강력하고 영향력 있는 평가체계의 설계 및 투명성 확보를 위한 조언
- 데이터 및 평가 계획을 투명하게 공개하도록 각 부처에 독려
- 증거 기반 정책을 도모하기 위한 각 분야 전문가 및 이해관계자 간 네트워크 구축
- 재무부의 지출 검토(Spending Review) 지원(증거 품질 확인 및 지출 계획 제안)

참고자료

Evaluation Task Force, *Policy that Works conference*, 2022. 6. 10., <https://www.gov.uk/government/publications/policy-that-works-conference>, 검색일자: 2022. 7. 11.

Evaluation Task Force and The Rt Hon Jacob Rees-Mogg MP, *Speech by Jacob Rees-Mogg at Policy that Works 2022*, 2022. 6. 30., <https://www.gov.uk/government/speeches/speech-by-jacob-rees-mogg-at-policy-that-works-2022>, 검색일자: 2022. 7. 11.

(작성자: 강경민 연구원)

정부지출평가: 감사 프레임워크 지침서

(Evaluating government spending: an audit framework)

– 2022. 4. 12., 영국 감사원(NAO) –

1. 평가의 개념과 중요성

- 평가(Evaluation)는 정부 마젠타 북 지침(the government Magenta Book guidance)⁷⁾에 따라 정부 개입(intervention) 과정의 설계·집행·결과에 대한 체계적인 시스템을 의미함
 - 그 목적은 정부의 개입이 어떻게 실행되었고 그 영향을 누가, 어떻게, 왜 받았는지에 대한 통찰력을 제공하는 것임
 - 본 프레임워크는 평가 실무자를 위한 기술적 가이드가 아닌, 마젠타 북과 같은 중앙부처의 평가 지도를 보완하기 위한 것임⁸⁾
- 정부지출평가는 정부가 과거 정책적 개입으로부터 얻은 교훈을 활용하여 미래의 새로운 정책 설계와 집행 방식을 개선하고 성과목표를 성공적으로 달성할 수 있도록 도움을 줌
 - 평가는 의회·연구기관(scrutiny bodies)·대중이 공공지출에 의해 만들어지는 정책적 효과 및 정책 구현 이전과 달라진 점 등을 이해할 수 있도록 지원함으로써 국민에 대한 책임을 다하고 있음
- 평가 유형에는 프로세스(process)·영향(impact)·경제(economic) 평가가 있음
 - 프로세스 평가(Process evaluation)는 정부 개입이 어떤 방식으로 이루어졌으며, 이를 통해 무엇을 알 수 있는지를 평가함
 - 영향 평가(Impact evaluation)는 정부 개입에 기인하는 직접적인 결과와 외부 효과 등 다른 부문에 미친 영향을 평가함
 - 경제적 평가(Economic evaluation)는 지출가치 평가(value-for-money evaluation)라고도 하며 정부 개입의 이익과 비용을 비교하고 결과적으로 타당한 개입이었는지 평가함

7) 마젠타 북(Magenta Book): 정부 평가에 관한 지침서. 평가의 범위 지정, 설계 및 집행은 물론 평가를 통합하는 방법에 대한 지침을 제공함

8) 2021년 12월 발행된 「정부지출평가 보고서(Evaluating government spending)」는 정부지출평가의 개념, 주요 정부지출 현황, 지출평가 관련 연구결과 및 평가 증거 등의 내용을 포괄하고 있는 보고서이므로 본 프레임워크 지침서와 차이가 있음

2. 정부지출평가 지침서의 주요 내용

- 본 지침서는 정책 주기의 다양한 단계 중 감사원(NAO)의 관점에서 평가가 어떻게 이루어지고, 평가 증거를 어떻게 발견하는지 등 평가 시스템 및 프레임워크의 전반적인 흐름과 견고성을 이해하는 데 도움을 줌
 - 따라서 이 지침서는 각 부처의 책임관 등 고위지도자 또는 그 책임을 부여하는 감사 및 위원회 등 이해관계자를 대상으로 함

- 평가 프로세스는 4단계로 구성되며, 각 단계에서 다음과 같은 핵심 원칙을 제시하고 있음
 - 올바른 설계 및 고려해야 할 질문에 대한 적절한 설명(a description of what good looks like and questions to consider)
 - 사례 연구 예시(case study examples)

〈표 1〉 정부지출평가 지침서에 따른 평가 프로세스 4단계

1. 전략(Strategy)
◆ 과거 개입의 성공과 실패로부터 학습한 평가에 대한 전략적 접근법을 적용하기 위한 원칙
2. 계획(Planning)
◆ 개입의 설계 단계에서 효과적으로 평가를 구축하고, 평가 질문을 공식화하고, 재원에 대한 요구사항을 식별하기 위한 원칙
3. 이행(Implementation)
◆ 적절한 평가방법 선정, 자료 수집, 품질보증 및 프로젝트 관리 원칙
4. 공표(Communication)
◆ 평가 결과를 고위 경영진, 이해관계자 및 대중에게 효과적으로 전달하기 위한 원칙

참고자료

NAO, *Evaluating government spending: an audit framework*, 2021, 2022. 4, 12., <https://www.nao.org.uk/report/evaluating-government-spending-an-audit-framework/>, 검색일자: 2022. 7. 11.

(작성자: 강경민 연구원)

4. 호주

공공 관리, 성과 및 책임성 뉴스레터 발간

(Public Governance, Performance and Accountability)

- Newsletter, No. 78; 79; 80; 81 -

- 2022. 4~6., 호주 재정부(Department of Finance) -

1. 연간 성과보고서 RMG-135, RMG-136, RMG-137 업데이트

- 2021-22 보고 기간 성과보고서 요구사항에 대한 개정 지침을 재무부 웹사이트에서 이용 가능함
 - RMG-135: 비법인 영연방기관에 대한 연례 보고서
 - RMG-136: 법인 영연방기관에 대한 연례 보고서
 - RMG-137: 영연방 기업을 위한 연례 보고서
- 지침의 주요 개정사항은 알기 쉬운 용어를 사용하여 지침을 단순화하고 웹 기반 형식을 사용하여 디지털 우선 접근을 향상시킴
 - 2021-22 보고 기간 주요 정책 변경이 이루어지지 않았지만, 성과보고서 담당자는 개정된 지침 사용이 권장됨
- 주요 개선 사항에 다음을 명확하게 나타내기 위한 새로운 스타일이 포함됨
 - 성과보고서는 무엇인가?
 - 성과보고서 작성 요구사항(성과보고서의 필수 보고 사항을 담은 요구사항 목록 포함)
 - 출판 및 프레젠테이션 요구사항(명확한 요약 표 및 온라인 출판 요구사항 포함)
 - RMG-135의 개정된 지침은 “호주 장애인 전략(Australia’s Disability Strategy 2021-2031)”의 보고 요건을 충족하기 위해 제안된 단어를 제공
- 성과계획 요구사항과 관련하여 2020년 2월 개정된 사항
 - 지침의 용어를 PGPA 규칙에 사용된 용어와 통일
 - PGPA 규칙에 명시된 ‘실행 가능한 목표’를 예산보고서의 보고 항목과 부합시킴
- 기관이 PGPA 규칙을 준수할 수 있도록 지원하는 신규 RMG를 재무부 웹사이트에 공개함
 - RMG-129: 포트폴리오 예산보고서에 성과 정보를 보고함
 - RMG는 매년 발표되는 포트폴리오 예산보고서 지침과 같이 이용

2. PGPA 기관 설문조사 2022

- 재무부는 「공공 거버넌스, 성과 및 책임성법(PGPA Act) 2013」 및 자원관리지침(RMG)의 효과에 대한 피드백을 얻기 위해 매년 PGPA 기관 설문조사를 실시하지만 작년 PGPA 설문조사는 정보 접근법과 방법론 검토를 위해 지연됨
 - 금년도 PGPA 설문조사는 사업 지원 정보보다는 자원관리 프레임워크의 적용 가능성에 중점을 둠
 - 이러한 접근은 재무부가 프레임워크를 적용할 때, 영연방기관에 대한 지원을 지속적으로 개선하도록 하기 위함임
 - 재무부는 PGPA 설문조사의 관리 및 전달을 위해 새로운 연구 서비스 제공업체와 계약을 체결 중임
 - PGPA 설문조사는 2022년 4월 발표할 예정이며, 기관의 최고재무책임자(CFO)에게는 설문조사 조정 등 자세한 정보가 포함된 이메일을 발송할 예정임
 - 2022년 PGPA 설문조사는 서비스 제공업체(ORIMA Research)를 통해 2022년 4월 29일(금)부터 2022년 5월 30일까지 계속될 예정임
 - 모든 영연방기관은 자원관리지침의 효율성과 지침의 요구사항을 지원하기 위한 피드백을 제공하도록 초대됨
 - 설문조사 완료 기한을 연장해 달라는 요청으로 2022년 6월 8일(수)까지 연장됨

3. 영연방 조달상 우수 부문 - 후보자 추천

- 영연방 조달 우수상(Awards for Excellence)은 구매 모범사례 및 혁신적인 구매 접근 방법 공유와 관련된 공개토론을 장려하여 전문가로 구성된 커뮤니티 구축을 목표로함
 - 이 상은 기관의 긍정적인 성과를 축하하고 보다 나은 관행·혁신·조달의 우수성을 나타냄
 - 2022년 시상식의 후보 추천은 현재 공개되어 있으며 2022년 5월 31일 마감 예정임
 - 아래의 수상 카테고리를 통해 선보일 수 있는 조달 활동 및 관련 이니셔티브에 대한 후보를 주변에서 추천 바람
 - 빌딩 도면 요소 기능
 - 조달을 통한 혁신 제공
 - 중소기업과의 연계
 - 디지털 서비스를 위한 조달
 - 조달우수센터(CoPE)는 조달 활동 규모에 관계없이 모든 기관의 참여를 장려하며, 기관은 다

양한 이니셔티브에 대해 여러 후보작을 제출하도록 권장됨

- 수상 후보 양식 및 이전 수상 부문과 수상자는 재무부 웹사이트 참조

4. 일상 업무에 평가를 포함

■ 2021년 12월, 재무부 장관은 정부 프로그램과 활동을 평가하는 데 도움이 되도록 고안된 영연방 평가 정책(The Policy)과 지원 툴킷(Toolkit)을 발표함

- 호주 공공서비스(APS) 전반에서 평가 기능을 구축하고 일상 업무를 평가할 수 있는 강력한 기반을 제공
 - 정책은 목적에 맞는 평가 접근법을 지원하기 위해 원칙에 기초
 - 정책 주기에 걸쳐 더 나은 실무 평가를 촉진하고, 「PGPA법」을 적용받는 모든 기관에 적용
- 정책은 세 가지 광범위한 목표를 가짐
 - 증거 기반 정책과 이행을 뒷받침하기 위해 범부처의 경험적 평가 및 학습 문화를 포함시킴
 - 기관의 이행 상황을 평가하는 방식의 개선, 정부 프로그램 및 활동의 영향 측정, 개정 및 신규 프로그램에 대한 정책 결정 프레임 검토
 - 책임, 지속적인 개선, 의사 결정을 위해 성과 보고의 품질을 개선함
- 팀의 평가 역량을 개발하기 위해 무엇을 할 수 있는가?
 - 영연방 평가 정책 읽기
 - 다음을 설명하는 두 개의 짧은 영상 시청(각 4분 미만)
 - 정책이 개발된 방법과 이유, 달성 목표
 - 도구 키트에서 지침, 도구 및 리소스를 탐색하는 방법
 - 평가 툴킷(Toolkit)에서 정부 프로그램 및 활동을 평가하는 데 도움이 되는 선별된 자료를 살펴봄
 - 평가를 일상 업무에 포함시키고, 해당 팀이 새로운 자원(resources)을 사용하는 데 도움이 되도록 맞춤형 정보 세션을 준비

5. 연례 성과보고서 및 감사보고서에 대한 검증 감사

- 2022년 2월 7일, 재무장관은 다음의 연간 성과보고서 및 감사보고서를 의회에 제출함
 - 법무장관실
 - 사회서비스부
 - 보훈처
 - 해당 보고서는 재무부 웹사이트 간행물 페이지 및 해당 기관 웹사이트에서 이용 가능
- 2022년 4월 21일 감사총장은 '성과감사보고서(Audits of the Annual Performance Statements of Australian Government Entities)'를 의회에 상정함
 - 이 보고서는 호주 감사원(ANAO)의 연간 성과보고서 감사 파일럿 프로그램의 결과 및 연간 성과보고서 보증 감사 프로그램의 단계별 구현을 위한 감사원의 준비를 반영

6. RMG-130 업데이트 - 영연방에서의 평가

- 영연방 평가 정책 및 관련 툴킷(RMG-130)이 업데이트되었으며, 재무부 웹사이트에서 사용 가능함
 - 이해관계자의 피드백에 따라 정책 및 툴킷은 다음과 같이 개선됨
 - 영연방 평가 원칙 중 하나에 대한 문구를 명확히 하고 강화하기 위한 사소한 업데이트 - 이는 강력하고 윤리적이며 문화적으로 적절한 방식으로 수행되는 모든 평가 활동의 중요성을 반영함
 - 평가 이유(Why evaluate)에서 이용할 수 있는 여러 평가 관련 정책 및 프레임워크에 대한 콘텐츠 업데이트, 아래 항목에 대한 신규 및 업데이트된 콘텐츠 포함
 - 영연방 위험 관리 정책, 교육 및 지침
 - 보증 검토 절차
 - AIATSIS 윤리 강령
 - 규제 영향 분석
 - 템플릿, 도구 및 추가 리소스에서 사용 가능한 리소스에 대한 업데이트
 - 문화적으로 적절한 평가에 대한 지침의 향상
 - 평가가 윤리적으로 수행되도록 보장하는 데 도움되는 더 많은 자원
 - 새 평가 마감 보고서 템플릿 추가
 - 언어, 콘텐츠 및 접근성을 향상시키기 위한 새로운 링크 및 사소한 변경 사항
 - 영연방 직원들은 향상된 정책 및 툴킷에 익숙해지도록 권장됨

7. 2022년 영연방 위험관리 정책

- 현재 2022년 영연방 위험관리 정책 검토가 마무리 단계로 정책 발표일은 최고운영책임자 위원회 및 최고위험책임자와의 최종 협의 결과가 예상되는 2022년 7월 1일임(Newsletter, No. 78)
 - 2022년 정책의 주요 변경 사항은 다음과 같음
 - 기존 요소의 통합 및 우선순위 부여
 - 제어 효율성에 대한 요소 도입
 - 새로운 위험에 대한 요소 도입
 - 간결하고 보다 직설적인 언어
 - 정책의 요소를 구현하는 방법에 대한 추가 지원을 요청하는 기관들을 위해 완성된 지침으로 지원될 것임
 - 해당 지침에는 기관의 운영과 위험관리 프레임워크에 적합하도록 사용하거나 적응하기 위한 선택적 방법론이 포함될 것임
- 2022년 영연방 위험 관리 정책의 검토가 현재 마무리 단계에 있음(Newsletter, No. 80)
 - 컴커버(Comcover) 학습센터는 최근 “영연방 위험 관리 정책: 영연방 위험 관리 프레임워크 구축(Commonwealth Risk Management Policy: Establishment of a Commonwealth Risk Management Framework)” 중 하나를 추천하기 위한 협의를 시작함
 - 최근 사기, 사이버, 기후, 법무 및 사람과 같은 호주 공공서비스(APS) 전반에 걸쳐 정책의 다양한 위험요소를 관리하는 단체와 회의를 개최
 - 이러한 협의는 프레임워크의 초기 디자인을 형성하는 데 도움될 것이며 컴커버(Comcover)는 관련 기관과 계속 협의하여 프레임워크를 완성할 것임
- 컴커버(Comcover)는 현재 개정된 영연방 위험관리 정책의 새로운 요소를 이행하는 데 도움이 되는 RMG-211 및 기타 지침 자료의 업데이트를 마무리하는 과정에 있음(Newsletter, No. 81)
 - 안내 자료에는 새로운 위험·규제 효과·공유 위험에 대한 사례 연구와 정보시트 등이 포함되어 있음
 - RMG-211: 영연방 위험관리 정책의 구현

8. 2021~2022 보고기간에 대한 규제 과금 - 과금 정책

- 2020~2021년 보고기간에 재무제표의 규제 과금 요약 노트와 DART 사이의 규제 과금 보고에

서 일부 불일치가 확인됨

- 디지털연간보고도구(Digital Annual Report Tool, DART)에 표시되는 규제 과금 정보는 재무제표의 규제 과금 요약 노트에 표시되는 정보와 동일해야 함
- 일반적인 불일치는 DART의 규제 과금 노트에 보고된 금액이 규제 활동에 대한 과금과 관련된 수익과 비용(호주 정부 과금 프레임워크의 적용을 받는 수수료나 부담금)이 아니라 기업의 총 수익과 비용이라는 것임
- 규제 과금 요약 노트는 2015년 공공 거버넌스, 성과 및 책임(재무 보고) 규칙(FFR 34A)에 따른 요구사항임
 - 2021~2022년에는 주식과 관련된 상장 활동을 보다 명확하게 할 수 있도록 보고 요건이 개정됨
- 2021~2022 보고 준비를 돕기 위해 규제 과금 요약 참고에서 추가 정보를 확인
 - 재무제표의 규제 부과 요약 참고
 - 기관은 규제 과금 요약 노트(2021-22 템플릿의 표 5.3)라는 제목의 PRIMA 템플릿을 사용하여 FRR 요구사항을 충족할 것을 권장함
 - 이 템플릿은 규제 과금 활동을 위한 지출, 외부 수익 및 비용에 대한 집계 금액을 제공하라는 메시지를 표시함. 또한 집계된 금액과 관련된 충전 약정을 나열할 수 있음
 - 기업은 이 정보를 작성할 때 해당 기업의 관련 비용 회수 또는 정책 영역과 연락하고 비용 회수 실행 보고서 웹 링크를 포함할 것을 권장(예: DAWE는 수출, 생물 보안, 국립공원, WELS 등을 나열해야 함)

9. 새로운 영연방 부정수급 위험 프로파일

- 법무부의 영연방 부정수급방지센터(Commonwealth Fraud Prevention Center, CFPC)는 최근 영연방 부정수급 위험 프로필을 만드는 프로젝트를 완료함
- CFPC는 이 프로필을 개발하기 위해 호주 정부기관 15곳으로 부터 기업 수준의 부정수급 위험 데이터를 수집하고 분석함
 - 이를 통해 센터는 호주 정부 전반의 위험 범주, 지원 요소 및 완화 조치와 같은 부정수급의 공통 요소를 분석하고 매핑(mapping)할 수 있었음
- 프로필은 일반적인 위험 및 완화 범주를 포함하여 호주 정부의 부정수급 위험 기록과 같음
 - 이는 이전에는 존재하지 않았던 것으로, 기관이 다음을 수행할 수 있는 새로운 기회를 제공할 것임
 - 부정수급 위험을 전체적으로 완화하고 새로운 위험 및 기능 격차에 대응

- 공유 위험 및 새로운 위험을 포함한 부정수급 위험에 대한 시각화와 이해를 개선함으로써 기존 리소스와 기능의 우선순위 지정
- 공통 보고 범주를 사용하여 호주 정부 전반에 걸쳐 부정수급 위험에 대한 보다 일관된 기록 및 보고 생성
- 부정수급의 범위와 영향에 대한 증거 기반을 개선하는 데 도움
- 프로필을 유용하게 사용할 수 있는 방법 예시
 - 이 프로필은 하향식 접근 방식을 사용하여 기업 부정수급 위험 평가를 구축하려는 고객에게 훌륭한 출발점을 제공함
 - 호주 정부기관 15곳의 기업 부정수급 데이터 분석을 기반으로 구축
 - 이를 통해 고객이 전략적 부정수급 위험 프로파일링을 수행하고 가장 높은 위험 요소 및 사업체 등에 대한 상세한 부정수급 위험 평가를 바탕으로 우선순위를 정할 수 있음
 - 이러한 활동의 결과를 통해 기업 부정수급 위험 평가를 검증하고 추가 정보를 제공할 수 있음

10. 연례 보고서(Annual Report): 감사위원회 보고 의무사항

- 성과보고서 조정 담당자는 2022-23년 보고서의 표 및 디지털 버전에 있는 감사위원회의 보고에 대한 필수 요구사항을 상기해야 하며 다음을 포함해야 함
 - 감사위원회의 기능을 결정하는 규정의 직접적인 전자주소
 - 예를 들어 ‘인프라, 교통, 지역 개발 및 통신부 감사위원회 규정의 직접적인 전자주소를 찾으려면 여기를 클릭하십시오’
 - 규정 자체에 대한 직접적인 링크나 링크가 호스팅되는 방문 페이지 등
 - 제시된 주소를 통해 이용자가 해당 규정을 공개적으로 사용할 수 있는 웹 페이지로 이동하게 하는 것이 중요
 - 디지털 버전에서 하이퍼링크를 활성화하여 이용자가 실제 규정을 직접 클릭할 수 있도록 하는 것도 필요
 - 기관의 감사위원회 각 구성원의 이름
 - 각 구성원이 나열되는 방식을 일관되게 유지하는 것이 중요
 - 예시: 전체 이름 및 자격·지식·기술 또는 경험에 대한 이력, 현재 직책에 대한 세부 정보

참고자료

- 호주 재정부, “Public Governance, Performance and Accountability, Newsletter78,” 2022. 4. 8., <https://www.finance.gov.au/about-us/newsletters/2021/pgpa-newsletter-78>, 검색일자: 2022. 8. 31.
- 호주 재정부, “Public Governance, Performance and Accountability, Newsletter79,” 2022. 5. 6., <https://www.finance.gov.au/about-us/newsletters/2021/pgpa-newsletter-79>, 검색일자: 2022. 8. 31.
- 호주 재정부, “Public Governance, Performance and Accountability, Newsletter80,” 2022. 5. 27., <https://www.finance.gov.au/about-us/newsletters/2021/pgpa-newsletter-80>, 검색일자: 2022. 8. 31.
- 호주 재정부, “Public Governance, Performance and Accountability, Newsletter81,” 2022. 6. 21., <https://www.finance.gov.au/about-us/newsletters/2021/pgpa-newsletter-81>, 검색일자: 2022. 8. 31.

(작성자: 소준영 연구원)

5. 뉴질랜드

더 나은 정부기관 모니터링을 통한 가치 향상

(Improving value through better Crown entity monitoring)

- 2022. 5., 뉴질랜드 감사원(Office of the Auditor-general) -

1. 배경 소개

- 뉴질랜드의 공공부문 조직은 2,700개 이상으로 대부분 공공기관(Crown entities)임
 - 공공기관(Crown entities)은 법령에 따라 설립되며 중요한 공공서비스를 수행함
 - 다양한 방식으로 자금을 조달하지만 일부는 정부자금을 받음
 - 공공기관은 중요한 공공서비스를 제공
 - 2020/2021년 중앙정부 지출의 39%, 중앙정부 자산의 46%, 중앙정부 인력의 74%를 담당
 - 모든 공공기관은 정부로부터 상호 독립적(arm's length)인 관계를 갖지만, 우리는 법으로 정한 공공기관을 대상으로 살펴봄
 - 「공공기관 운영에 관한 법(Crown Entities Act 2004)」에 따르면 공공기관을 자치 정도에 따라 세 가지 유형으로 구분함
 - 준정부기관(Crown Agent): 정부와 가장 가까운 관계이며 담당 책임 장관은 공공기관장에게 자신의 기능 및 목표와 관련된 정부 정책에 영향을 미치도록 지시할 수 있음(핵심 공개 서비스 제공을 포함)
 - 기타 공공기관(Autonomous Crown entities): 책임 장관의 지시가 있는 경우 기능 및 목표와 관련된 정책을 고려해야 함
 - 공기업(Independent Crown entities): 법령에서 구체적으로 규정하지 않는 한 정부 정책 문제에 대해 담당 장관의 지시를 받을 수 없음
 - 이 보고서에서 “공공기관(Crown entities)”이라는 용어는 법령상 공공기관(Statutory Crown entities)을 의미함
 - 「공공기관 운영에 관한 법(Crown Entities Act 2004)」은 모든 공공기관의 법인 설립, 관리 및 운영하기 위한 기초를 제공함

- 각 공공기관에는 이사회 등과 공공기관의 수행을 책임지는 장관(담당 장관)이 있으며 둘 다 관련 법에 따라 책임이 있음
- 책임 장관의 역할은 각 공공기관에 대한 이익을 감독하고 관리하는 것임
- “모니터링 부서(monitoring department)”는 정부기관이 법적 의무를 충족하는지 확인하는 것을 포함하여 책임 장관이 기능과 의무를 수행하도록 지원하는 정부부서임
- 모니터링 부서는 일반적으로 동일한 분야의 여러 공공기관을 모니터링함
 - 예를 들어 교통부는 뉴질랜드 해양수산부(Maritime New Zealand), 와카 코타히 뉴질랜드 교통청(Waka Kotahi New Zealand Transport Agency), 민간항공청(Civil Aviation Authority), 교통사고조사위원회(Transport Accident Investigation Commission)를 모니터링함
- 이 보고서에서는 “공공기관 모니터링 시스템”이라는 용어를 사용하여 담당 책임 장관, 모니터링 부서, 공공기관 관리 위원회 및 공공기관 간의 역할, 책임 및 관계 네트워크를 설명함
- 또한, 책임 장관과 모니터링 부서 및 개별 공공기관 간의 협약을 “모니터링 협약”이라고 명칭함

2. 감사 개요

■ 감사를 수행한 이유

- 우리는 다음의 이유로 공공기관 모니터링 협약의 효율성을 평가하고 모니터링을 개선할 수 있는 기회를 식별하기를 원함
 - 일부 공공기관 모니터링의 품질에 대한 우려 제기
 - 최근 몇 년 동안 일부 공공기관에 대한 알려진 성과 문제 등
- 구체적으로 다음과 같은 작업을 수행함
 - 현재 모니터링 협약의 공공부문 전반에 걸쳐 경험한 도전과 기회를 이해
 - 모니터링 협약을 위한 리더십을 제공하는 데 있어 재무부와 Te Kawa Mataaho 공공서비스위원회(Public Service Commission)의 역할을 주요하게 이해
 - 공공기관 모니터링 시스템의 효과성 검토
- 「공공기관 운영에 관한 법(Crown Entities Act 2004)」이 시행된 지 4년 후인 2009년, 우리는 세 개의 모니터링 부서가 책임 장관을 얼마나 잘 지원하는지 평가하는 감사를 수행함
 - 또한, 모니터링 부서가 「공공기관 운영에 관한 법(Crown Entities Act 2004)」에 따른 특정 기능을 포함하여, 공공기관의 책임 장관을 지원하기 위한 효과적인 메커니즘을 갖고 있는지 확인하고자 함

- 이전 보고서(2009)는 모니터링 부서가 개선해야 할 몇 가지 영역을 강조함⁹⁾
 - 역할과 책임을 명확히 함
 - 문제 및 위협에 대한 정보를 더 잘 활용하여 모니터링 작업을 전달
 - 각 공공기관의 의견과 재무 및 비재무 성과에 대해 장관에게 시기적절한 관련 조언을 제공함
- 이 감사를 수행하면서 우리는 공공기관 모니터링 시스템에 대해 더 넓은 관점을 갖고, 이전 보고서(2009) 이후 모니터링 시스템이 개선됐는지 여부에 관심을 둬

■ 주요 감사 영역

- 우리는 법정 정부 기관에 대한 모니터링 조치가 효과적인지 알기 위해 구체적으로 다음 여부를 살펴봄
 - 모니터링 부서는 공공기관을 모니터링하기 위한 포괄적인 프레임워크를 가지고 있는가?
 - 모니터링 활동이 모니터링되는 공공기관에 적절하고 비례하나?
 - 모니터링 부서는 모니터링에서 얻은 정보를 효과적으로 사용하는가?
- 감사는 모니터링 부서에서 사용하는 다음의 주요 지침을 기반으로 평가하고 공공기관을 조사
 - 공공기관에 대한 운영 기대 프레임워크에 필요한 세 가지: 공공기관 법에 따른 모니터링 부서, 공공기관 및 부처 장관의 역할, 책임 및 운영에 대한 기대치

■ 감사 제외 영역

- 공기업(State-owned enterprise), 기타 공공기관 중 규모가 작거나 자회사 등 일부(Crown entity companies or subsidiaries), 지역 보건위원회, 위탁 교육기관 및 학교 이사회(tertiary education institutions, school boards of trustees), 지방 정부 조직은 제외함
 - 다만, 주요 감사를 통한 조언은 공통으로 적용함
- 시스템 수준의 관찰 및 권장 사항을 개발하고자 다음을 제외함
 - 단일 모니터링 부서 또는 공공기관이 어떻게 수행하고 있는지
 - 개별 공공기관 이사회의 효율성
- 공공기관의 성과 프레임워크 또는 책임 문서의 품질을 구체적으로 검토하지 않음

■ 감사 수행 방법

- 공공기관과 모니터링 부서 간 아홉 가지 다른 모니터링 방식을 살펴봄
 - 모니터링 계획에는 5개의 모니터링 부서와 9개의 공공기관이 포함됨

9) Controller and Auditor-General(2009), How government departments monitor Crown entities, Performance audit report, office of the Auditor-General.

- 각 모니터링 협약에 대해 공공기관 및 해당 모니터링 부서와 논의하였고 각각의 조직은 규모와 역할이 다양하고 여러 분야를 포괄
- 또한, 재무부 및 Te Kawa Mataaho 공공서비스위원회가 공공기관 모니터링 시스템을 지원하는 역할에 대해 논의함
- 다음을 포함하여 관련 내용을 분석하고 관계자들을 인터뷰함
 - 일부 책임 장관
 - 공공기관 거버넌스 이사회의 의장
 - 공공기관의 최고경영자 및 고위관리자
 - 모니터링 부서 내의 모니터링팀을 담당하는 관계자
 - 모니터링 부서 및 공공기관 내에서 일상적인 모니터링 수행 관계자
- 또한, 58개 공공기관의 이사회 의장과 최고경영자(CEO)와 12개 모니터링 부서의 모니터링팀의 고위 관리자를 대상으로 설문 조사를 실시함
 - 설문조사 대상 중 공공기관의 67%, 모니터링 부서의 100%가 설문조사에 응답함
 - 조사를 통해 공공기관 및 모니터링 부서의 모니터링 경험과 관행에 대한 폭넓은 관점을 얻을 수 있었고 설문조사의 결과와 모니터링 장치에 대한 세부적인 검토 결과는 일치함
- Te Kawa Mataaho 공공서비스위원회가 수행한 여러 성과 개선 프레임워크 검토를 살펴봄
 - 성과 개선 프레임워크 검토는 정부부처의 능력과 전달, 그리고 부처가 중기적으로 개선해야 할 사항을 조사
 - 부서 운영의 실질적인 부분인 경우 부서의 모니터링 기능을 살펴봄

3. 감사원 권장 사항

- 부서 및 공공기관(Crown entities)을 모니터링 하는 것을 권고
 - 첫째, 모니터링 방식을 지원하기 위해 사용할 모니터링 프레임워크를 명확하게 문서화하는 것을 협력해야 하며, 모니터링 프레임워크는 최소한 다음과 같아야 함
 - 모니터링의 목적과 목표를 설정
 - 모니터링 장치에 대한 각각의 역할과 책임을 설정
 - 모니터링 부서가 효과적으로 모니터링해야 하는 정보를 설명
 - 공공기관이 달성하려는 결과
 - 공공기관의 진행 상황을 측정하는 정보
 - 공공기관이 해결해야 할 격차
 - “좋은” 성과가 어떤 것인지에 대한 이해가 포함되어야 함

- 성과 문제를 관리하는 방법을 설정
 - 공공기관이 성과 기대치를 충족하지 못하는 경우 발생하는 일과 모니터링 부서가 이사회의 성과를 관리하는 방법에 대해 담당 책임 장관에게 조언하는 시기와 방법을 포함해야 함
- 관련 정부기관과 협의하여 개발하고 기관의 특정 상황, 기능 및 활동을 고려
- 담당 장관의 지원을 받아야 함
- 둘째, 공공기관의 책임성 지침 개발에 의미 있는 참여가 있는지 확인해야 함
 - 운영 상황, 과제, 목표, 기대치 및 성과 측정에 대한 참여를 포함해야 함
- 셋째, 지식을 공유하고 서로의 운영 상황을 이해하려는 노력이 필요하며, 여기에는 모니터링 부서가 포함되어야 함
 - 관련 부문의 맥락에서 그들의 성과에 대해 공공기관에 피드백을 제공하고 관련 공공기관에 영향을 미칠 수 있는 주요 사건을 전달
 - 필요한 경우 적절한 지원을 식별하기 위해 모니터링하는 공공기관이 직면한 문제에 대해 부서의 다른 팀에게 보고

■ 모니터링 부서는 다음을 수행할 것을 권장함

- 장관에 대한 보고서가 다음에 대한 독립적인 견해를 제공하도록 하여 공공기관에 대한 성과 보고의 질을 개선
 - 공공기관의 전략 및 운영 성과
 - 공공기관이 위험을 관리하는 방법
 - 성과 및 결과에 대한 잠재적 위험 요소 파악
 - 정기적인 이사회 평가 결과를 적시에 제공

■ Te Kawa Mataaho 공공서비스위원회

- 공공기관 모니터링 시스템이 아래 내용을 수행할 수 있도록 지원하고, 감독을 계속 강화해 나갈 필요가 있음
 - 효과적인 모니터링 프레임워크를 만들고 적용하는 데 있어 모니터링 부서와 공공기관을 지원함
 - 모니터링 실무자를 위한 실무 커뮤니티 및 전문성 개발 지원을 포함하여 모니터링 부서 및 공공기관의 모범사례를 촉진함
 - 효과적인 공공기관 모니터링을 위한 우선순위에 대해 모니터링 부서의 최고 경영자와 기대치 설정
 - 모니터링 부서에서 수행하는 모니터링의 효율성을 정기적으로 평가하고 부서 최고경영자가

목표를 달성하도록 책임 부과

- 승계 계획, 인재 관리 및 모범사례 도구에 대한 조언 등 효과적인 공공기관 거버넌스 지원
- 모니터링이 효과가 없는 경우 모니터링 부서와 공공기관이 개선할 수 있도록 추가 조언과 지원 제공
- 모니터링 부서, 공공기관 및 담당 책임 장관이 모니터링 조치를 정기적으로 검토하여 목적에 적합한지 확인할 것을 권장함

참고자료

- 뉴질랜드 감사원, “Improving value through better Crown entity monitoring,” 2022. 6.,
<https://oag.parliament.nz/2022/crown-entity-monitoring>, 검색일자: 2022. 8. 30.
- 뉴질랜드 감사원, “How government departments monitor Crown entities,” 2009. 6.,
<https://oag.parliament.nz/2009/crown-entities>, 검색일자: 2022. 8. 30.

증거 이해하기: 정책에서 증거 사용에 대한 가이드

(Making sense of evidence: A guide to using evidence in policy)

– 2022. 5. 31., 뉴질랜드 총리및내각부(DPMC) –

1. 개요

■ 증거를 효과적으로 사용하는 것이 중요한 이유

- 정책 실무자와 프로그램 설계자 또는 평가자로서 이미 담당 업무에서 증거의 중요성을 인지하고 있더라도, 최신의 증거 유형, 출처, 문제점, 그리고 가장 관련 있는 증거를 선택하고 사용하는 방법을 모를 수 있음

■ 증거 유형 및 출처 이해

- 증거는 보통 다음 세 가지를 주요 유형으로 분류하며 균형 잡힌 시각을 갖기 위해 모든 유형을 고려하는 것이 중요
 - 연구 증거
 - 맥락이나 상황에 따른 증거
 - 사람들의 경험적 증거
- 급한 상황에서는 증거의 필요성을 간과하기 쉽지만, 아무런 증거가 없는 것보다 약간의 증거라도 제시하는 것을 추천
- 각 유형의 증거는 서로 다른 질문을 다룸
 - 상황적 증거는 다음을 설명할 수 있음
 - 대상 인구의 사회·경제적 특성 및 기타 특성
 - 누가 정책을 시행할 것이며 정책 주체의 수행 가능 기술과 자원 및 능력이 있는지 여부
 - 목표 집단의 요구와 효용을 얼마나 잘 충족시키는지
 - 주변 환경과 관련된 문화적 가치와 우선순위, ※ 특히 카우파파 마오리(kaupapa Māori)
 - 작업 중인 상황(context)에 대한 접근 방식을 강화하는 방법
 - 연구 증거는 다음을 설명할 수 있음
 - 주장하고자 하는 가설, 대상 그룹 및 변화의 동인을 지지
 - 유사한 환경 또는 집단에서 해결하고자 하는 문제를 해결하는 데 효과성을 나타냄
 - 다양한 문화 집단, 특히 마오리족에 미치는 영향을 나타냄

- 추구하는 성공 요인 또는 결과 검증
- 긍정적, 부정적 또는 의도하지 않은 영향을 식별
- 성공적인 구현에 필요한 자원, 프로세스 및 역량을 강조
- 경험적 증거는 다음을 확인할 수 있음
 - 접근 방식이 서비스하고자 하는 사람들의 경험과 지식을 얼마나 잘 반영하는지
 - 목표 그룹에 대한 제안이 얼마나 수용 가능하고, 중요하고, 적절한지
 - 과거의 효과 유·무
 - 목표 그룹의 경험과 효용이 목표에 얼마나 잘 부합하는지
 - 선행 경험이 당신의 접근 방식을 강화하는 데 어떻게 사용될 수 있는지
 - 마오리, 태평양 또는 다른 민족 집단의 가치, 관점 및 강점이 통합되어야 하는 것

■ 증거를 효과적으로 선택하고 사용하기 위한 세 가지 원칙

- 증거를 효과적이고 투명하게 선택하고 사용하는 것은 원하는 결과에 적합하거나 촉진하기 위해 증거를 조작하거나 선택적으로 이용(cherry-picking)하지 않는 것을 의미
- 다음의 세 가지 지침을 바탕으로 증거를 선택하여 사용할 수 있으며, 증거의 전반에 걸쳐 패턴이나 추세가 있는지 살펴볼 수 있음
- 적절성: 증거에서 알아야 할 사항은 무엇인가?
 - 사용하는 증거의 유형과 출처는 다음 사항에 의해 영향을 받음
 - 현재의 정책 결정 프로세스의 단계: 개입의 효과를 입증하고, 상황(context)을 설명하고, 목표 집단을 식별하고, 구현의 함정을 이해하고, 인과 관계를 설명하거나, 그 밖에 다른 것을 설명하기를 원하는가?
 - 정책의 상황(설정 또는 위치)-뉴질랜드 또는 작업 중인 환경과 유사한 환경에서 작동하는 것으로 나타났는가?
 - 적시성-증거의 관련성은 시간이 지남에 따라 달라질 수 있음
 - 청중-어떤 증거가 '적절한' 것으로 간주되는지에 대한 견해가 있을 수 있음
- 신뢰성: 증거의 품질은 무엇인가?
 - 가장 적절한 증거의 출처를 파악한 후에는 다음 사항을 고려해야 함
 - 그 증거는 유명하고 평판이 좋은 사람이나 단체로부터 나온 것인가?
 - 연구 설계, 방법 및 분석이 다루는 연구 질문에 적합한가? 근거 수집 및 분석을 위한 방법론이 편향될 수 있는 위험을 최소화하기 위해 유효하고 신뢰할 수 있는 관행을 따랐는가? 적합성은 필요로 하는 증거의 유형에 따라 달라짐

- 증거 기반은 얼마나 강력한가? 증거의 전반에 걸쳐 일관성을 고려해야 함: 다른 연구와 맥락에서 반복되거나 입증되었는가, 아니면 체계적인 검토에서 확인되었는가? 〈Superu〉의 증거 등급 척도를 사용할 수 있음
- 공인된 전문가들에 의해 증거가 검토되었는가?
- 투명성: 증거에 근거해서 무슨 말을 할 수 있고 그렇지 않은지?
 - 증거 사용의 투명성은 어떤 증거를 사용했는지, 어떻게 사용했는지, 왜 사용했는지에 대해 공개적이고 정직하다는 것을 의미
 - 결과 및 결론이 결과에 의해 뒷받침되고 있는가?
 - 연구 결과, 결론 및 학습 교훈이 더 많거나 다른 모집단, 다른 환경 또는 다른 그룹에 적용 가능한가?
 - 프로세스 전반에 걸쳐 증거가 통합되었는가? 증거 투명성 프레임워크를 사용하여 확인할 수 있음
 - 증거에 대한 견해 차이(gap)가 있는지 알아볼 수 있는가? 견해의 차이에 대한 잠재적 이유가 표시되는가?
 - 다루고 있는 정책 문제 및 정책·프로그램에 관련되거나 영향받는 다른 사람들에게 이러한 격차는 얼마나 중요한가?

■ 격차 및 불확실성 처리

- 정책 결정은 때때로 덜 이상적인 근거로 이뤄지므로 수집한 증거에 대해 말할 수 있는 것과 그렇지 않는 것에 대해 투명하게 하고, 증거에 대한 견해 차이를 확인하는 것이 중요
- 견해 차이는 시간의 압박으로 인해 존재할 수 있음
 - 조언을 빠르게 수집해야 할 경우 모든 증거를 식별·검색 및 분석할 시간이 부족할 수 있음
 - 그 밖에 차이(gap)는 증거의 부족이나 부재에서 발생할 수 있음
- 증거가 없다고 해서 그것이 존재하지 않는 것은 아니므로, 당신의 정책 조언은 이것을 명확하게 진술해야 함
 - 상충되거나 약한 증거를 처리하는 방법과 충분한 증거를 찾는 방법 등에 대해서는 전체 보고서를 참조

■ 서로 다른 문화적 관점의 가교

- 와이탕이(Waitangi) 조약은 정책개발이 테오 마오리(te ao Māori)로부터 다른 특징이나 의미를 가질 수 있는 증거를 인지하고 활용하도록 보장할 의무를 부여
- 아직 테오 마오리(te ao Māori) 관점에서 증거의 성격을 기술하는 공식적인 접근법이 없기 때

문에 '서양 과학(Western science)' 증거 기준에 대해 경쟁적인 증거가 있거나 의구심이 있을 때 협의가 중요

- 또한, 태평양 사람들과 다른 문화들은 그들의 관점에서 증거를 설명할 수 있고 출처가 다른 증거에 대해 다른 가치를 둘 수 있음
 - 대상 인구의 문화적 구성에 따라 정책 결정이 미치는 영향을 위해 누구를 가장 많이 선택해야 할지 결정됨
- 다양한 문화적 관점에서 지식과 증거를 수집할 때 투명하게 작업할 수 있도록 지원하는 프레임워크 등에 대한 자세한 내용은 전체 보고서를 참조

■ 증거 기반 정책에 대한 이해관계자의 의견 수렴

- 이해관계자가 정책 결정의 이면에 있는 이유를 확실히 알기 위해서는 초기부터 지속적인 참여가 중요
 - 또한 프로세스에 모든 이해관계자를 참여시키는 것도 중요
- 이해관계자들이 왜 이러한 일을 하는지 이해할 수 있도록 KISS(Keep It Simple Strategy) 전략 활용을 추천
 - 읽기 쉽고 간단한 언어 사용
 - 도움이 되는 경우 그래픽 또는 이미지 포함
 - 실제 사람에 대한 이야기 포함
 - 적절하고 시기적절하게 작성

참고자료

사회정책평가연구단(Superu), "Making sense of evidence: A guide to using evidence in policy," Social Policy Evaluation and Research Unit, 2018. 3., available at: <https://dpmc.govt.nz/publications/making-sense-evidence-guide-using-evidence-policy>, 검색일자: 2022. 8. 31.

(작성자: 소준영 연구원)

6. 아일랜드

2021년 공공서비스 성과보고서

(Public Service Performance Report 2021)

- 2022. 5. 24., 아일랜드 공공지출개혁부 -

1. 개요

- 공공지출개혁부 장관(Michael McGrath TD)은 2022년 5월 29일에 '2021년 공공서비스 성과 보고서(the Public Service Performance Report 2021)'를 발표함
 - 올해 6번째 발간된 이 성과보고서는 2021년에 총 860억 유로가 넘는 공적 자금이 어떻게 배분되었는지에 대해 명확하고 접근하기 쉽게 설명하고 있음
 - 공적 자금의 배분 결과와 영향 등을 대략적으로 설명하며, 아일랜드의회(Oireachtas)에서 지출을 면밀히 조사하고 각 부처 장관들의 성과 관련 토론에서 중요한 자료로 활용됨
 - 특히 올해 보고서에는 평등예산(Equality Budgeting), 환경예산(Green Budgeting) 그리고 복지 프레임워크(the Well-being Framework) 개발과 관련한 업데이트도 포함됨
 - 성과목표는 매년 개정되는 예산안(the Revised Estimates Volumes, 이하 REV)에 발표되며, REV가 발행되는 시점에는 해당 연도의 성과 달성에 관한 정보는 이용할 수 없고 성과 목표만 공개할 수 있음
 - 본 보고서는 정량적 성과 데이터를 적시에 제공하고, 관련 성과지표를 명확하고 간결한 문서로 제시함으로써 성과 달성 및 전달을 강화하는 것이 목표임

참고

아일랜드의 성과보고서

◆ 성과기반 예산편성(Performance-Based Budgeting)

- 성과 기반 예산편성이란 공공재정을 성과와 연계하여 성과 정보를 체계적으로 활용함으로써 공공지출의 효과성과 효율성을 향상시키는 것임
- 성과보고의 기본 원칙은 공공지출 계획을 수립할 때 정책결정자들이 해당 정책의 결과물 및 그 영향을 고려하고, 공공지출의 체계적인 관리에 초점을 맞추도록 하는 것임

◆ 아일랜드의 성과보고서(Performance Report)

- 성과보고는 공공지출 프레임워크(the public expenditure framework) 개혁의 일환으로 2012년 공공지출의 모든 영역에 도입되었음
 - 특히 2016년 발간된 'OECD 의회별 예산 감독 검토(OECD 'Review of Budget Oversight by Parliament: Ireland)'에서는 공공지출의 성과를 평가할 때보다 향상된 성과 정보를 제공해야 한다고 강조한 바 있음
 - 즉 지출검토에서 기존 공공지출 프레임워크의 지출가치(value for money)를 보장할 것을 강조함
- 보고되는 성과 정보, 상위 수준의 전략적 성과목표와의 관계, 할당된 재원과 달성 가능한 성과 간의 연계성 등에 대해 각 부처(공공기관)와 심층적인 증거 기반 논의를 할 수 있는 시간을 확보하는 것이 중요함(따라서 성과지표 활용 및 성과 전달에 대한 집중도를 최대한 높이고, 성과보고의 적시성 확보)
 - REV(개정 예산안)은 연말 이전에 발행되기 때문에 해당 연도의 최종 정책성과 정보는 제공되지 않고, 당해 성과목표만 발행됨
 - 따라서 성과보고의 적시성 확보를 위해 아일랜드의회(Oireachtas)는 지난해 공적자금을 사용한 프로젝트 대상으로 성과보고서를 발행하도록 함
- 성과보고서는 각 부처(공공기관)의 재정 규모별로 조정 및 협의하여 매년 아일랜드의회의 하원의회(Dáil Éireann)에서 가결('Votes')됨
 - 각 부처의 가결에 따라 REV(개정예산안)은 재정 및 인적자원, 공공서비스, 정책의 결과 및 영향 등 새로운 성과 정보를 포함하도록 재구성됨

2. 주요 내용

- 2021년 공공서비스 성과보고서는 500만명 이상의 인구에 대한 통계 서비스를 제공하며, 특히 다음의 인구통계학적 기록에 집중하고 있음
 - 150만명 이상의 사람들이 의료카드에 가입되어 있음
 - 약 95만명의 학생들이 초등교육 및 후기 초등교육 과정에 있음
 - 10만명 이상의 어린이가 ECCE 유치원 프로그램(the ECCE preschool programme.)에 등록되어 있음

- 2021년에도 코로나19로 인해 공공서비스의 역할이 증가하였으며, 기존 공공서비스 또한 영향을 받은 것은 물론 추가로 개발·배치된 코로나19 관련 서비스들이 빠르게 제자리를 찾음
 - 코로나19 검사 및 접촉자 추적, 백신 프로그램의 시작(rollout)은 국가 보건시스템에 필수적인 구성 요소가 되었음
 - 본 보고서에서는 2021년 말까지 백신 프로그램이 전국에 전달된 결과를 보여줌
 - 2021년 말까지 통계 대상 인구 중 약 93%가 백신프로그램을 수용했으며, 백신 프로그램 테스트 결과의 약 95%가 48시간 이내에 전달되었다고 발표함

- 맥그래스 장관(Minister McGrath)은 공공부문의 성과보고서는 공정자금의 정확성과 효율성을 보장하는 예산 프로세스의 핵심이라고 강조함
 - 공적자금이 어떻게 활용되고 사람들의 삶에 어떤 영향을 미치는지, 명확하고 집중적인 정보를 제공함으로써 평등·녹색·복지 예산의 발전 토대가 될 것이라고 강조함

참고자료

Government of Ireland, Department of Public Expenditure and Reform, *Public Service Performance Report 2021*, 2022. 5. 24., <https://www.gov.ie/en/press-release/7efd7-performance-report-2021-highlights-that-public-funds-are-used-in-a-targeted-and-efficient-way-mcgrath/>, 검색일자: 2022. 7. 5.

(작성자: 강경민 연구원)

7. 캐나다

주요 정책에 대한 감사보고서 발간

(The Auditor General will deliver four performance audit reports to the House of Commons)

– 2022. 5. 31., 감사원(Office of the Auditor General of Canada) –

- 캐나다 감사원은 매년 특정 주제에 대한 감사보고서를 발간하고 있으며, 22년 5월 네 가지 주제에 대한 감사보고서를 공개하였음. 보고서별 주요 내용은 아래와 같음

1. 사회적 소외계층의 지원정책 접근성(Access to Benefits for Hard-to-Reach Populations)

- 캐나다 정부는 자국민의 빈곤 감소를 위해 소득지원정책을 시행했으며, 2016년부터 지원정책에 대한 자국민의 접근성을 높이는 데 초점을 두었음
- 본 감사에서는 여러 소득지원정책 중 아래와 같은 정책의 접근성 평가를 시행함
 - 아동수당(The Canada Child Benefit): 18세 미만인 아동이 있는 저소득 가구
 - 소득보조(The Guaranteed Income Supplement): 65세 이상의 저소득 가구
 - 근로수당(The Canada Workers Benefit): 저소득 근로자
 - 캐나다 학습 채권(Canada Learning Bond): 18세 미만인 저소득 가구의 아동
- 감사 결과 해당 정책을 담당하는 국세청(Canada Revenue Agency)과 노동청(Employment and Social Development Canada)은 정책의 주요 수혜 대상인 저소득 가구의 접근성을 충분히 보장하지 못하고 있음이 밝혀짐
 - 관련 부처는 높은 비율의 저소득층이 해당 혜택을 받고 있다고 추정하였으나, 감사 결과 소득세 신고서를 제출하지 않은 취약계층을 제대로 반영하지 못하고 과대 추정이 이뤄짐
 - 또한, 잠재적으로 혜택을 받을 수 있는 수요자를 명확하게 파악하지 못하고 있으며, 목표로 한 정책 활동이 수혜율을 높이는지 정확하게 파악하지 못하고 있음

2. 참전 용사 장애 급여(Processing Disability Benefit for Veterans)

- 캐나다 정부는 복무 중 부상으로 장애나 후유증이 발생한 국가유공자(Veteran)와 해당 가족을 지원하며, 부상의 심각성에 따라 후유증 보상(Pain and suffering compensation)과 장애연금(Pain and Suffering Compensation)으로 구분됨
- 본 감사는 보훈처(Veterans Affairs Canada, VAC)가 국가유공자에게 연금을 제공하기까지 소요되는 시간을 줄이기 위해 적절한 조치를 취했는지에 중점을 두었으며, 감사 결과 지원의 신속성과 지원서 처리 적정성에서 문제가 드러남
 - 신속성: 신청 후 첫 번째 결과가 나오기까지 16주를 예정하였으나 실제로 약 39주가 소요되는 것으로 밝혀졌으며, 캐나다 기마경찰(Royal Canadian Mounted Police, RCMP) 등 일부 대상자의 경우 다른 대상자보다 더 많은 시간이 소요되었음
 - 적정성: 과거부터 해당 지원서를 처리하는 부처에 대한 개선 노력이 존재하였으나 관련 정보가 미흡하여 개선의 성과를 파악하기 어려웠으며, 지원금과 지원서 처리를 담당하는 팀의 절반이 계약직으로 구성되어 있고 부처의 장기적인 인력 계획이 미흡하였음

3. “성별 기반 분석 플러스”에 대한 후속 조치(Follow-up on Gender-Based Analysis Plus)

- 성별 기반 분석 플러스(Gender Based Analysis Plus, GBA Plus)는 체계적 불평등이나 성별 및 다양한 요소(나이, 인종, 장애 등)가 프로그램이나 서비스 접근성에 어떤 영향을 미치는지를 분석하는 절차임
 - GBA Plus는 기존에 존재하던 불평등 및 잠재적 불평등을 줄이는 데 도움이 될 수 있으며, 더 평등한 캐나다를 만드는 것에 기여함
- 본 감사는 지난 2015년 진행되었던 감사 결과에 대한 개선 여부를 점검하는 것에 중점을 두고 진행되었으며, 감사 결과 이전 감사 결과에 대한 개선 조치 미흡, 세분화된 데이터 가용성 문제, 불완전 정보의 사용 등의 문제점이 밝혀짐
 - 이전 감사에 대한 개선 정도
 - 지난 감사 이후 일부 부처에서는 GBA Plus 구현의 문제점을 식별하기 위하여 노력하였으나, 정부 전반에 걸친 GBA Plus 구현을 촉진하지 않았음
 - 세분화된 데이터 가용성
 - 성별, 연령, 민족성, 소득, 학력 등의 세분화된 데이터의 부족으로 인하여 성별에 따른 불

평등 경험을 식별하기 어려움

- 불완전한 정보의 사용

- 일부 부처 또는 기관의 GBA Plus 결과 보고서는 이용할 수 있는 모든 정보를 사용하지 않았으며, 진행 상황을 모니터링하는 데 도움이 되는 정보를 부처 간 공유하지 않음

4. 캐나다 교정국(Correctional Service Canada)

- 본 감사에서는 캐나다 교정국(Correctional Service Canada)이 제소자를 위하여 운용하는 프로그램의 인종 다양성 반영 여부 및 지역사회로의 성공적인 복귀 가능성에 대하여 중점적으로 점검함
- 감사 결과 원주민이나 흑인 범죄자의 경우 다른 범죄자보다 평균 두 배나 높은 수준으로 구금되어 있으며, 인종의 다양성을 반영한 교정 프로그램을 제공하고 있지 못함이 밝혀졌음
- 또한, 원주민 범죄자의 경우 다른 범죄자보다 더 오랜 기간 구금되어 있었으며, 교정국은 범죄자의 인종적 다양성을 반영하기 위한 계획을 준비하지 않았음

참고자료

- Office of the Auditor General of Canada, “The Auditor General will deliver four performance audit reports to the House of Commons,” 2022. 5. 31., https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/English/mr_20220511_e_44069.html, 검색일자: 2022. 7. 6.
- Office of the Auditor General of Canada, “Report 1—Access to Benefits for Hard-to-Reach Populations,” 2022. 5. 31., https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/English/parl_oag_202205_01_e_44033.html, 검색일자: 2022. 7. 21.
- Office of the Auditor General of Canada, “Report 2—Processing Disability Benefits for Veterans,” 2022. 5. 31., https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/English/parl_oag_202205_02_e_44034.html, 검색일자: 2022. 7. 22.
- Office of the Auditor General of Canada, “Report 3—Follow-up on Gender-Based Analysis Plus,” 2022. 5. 31., https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/English/parl_oag_202205_03_e_44035.html, 검색일자: 2022. 7. 25.
- Office of the Auditor General of Canada, “Report 4—Systemic Barriers—Correctional Service Canada,” 2022. 5. 31., https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/English/parl_oag_202205_04_e_44036.html, 검색일자: 2022. 7. 26.

(작성자: 이응준 연구원)

거래 규제 장벽에 대한 의견 청취 플랫폼 출시

(Canada launches new platform for consultations and seeks input on regulatory barriers to trade)

– 2022. 4., 재정위원회 사무국(Treasury Board of Canada Secretariat, TBS) –

- 오래된 규제 체계를 현대화하는 것은 투자 매력을 증가시키고 성장 가능성이 있는 기업을 유치할 가능성을 증가시킴
- 재정위원회 사무국은 이해관계자 간의 논의를 바탕으로 규제 체계의 투명성 강화 및 규제 개혁에 대한 참여 증가를 목적으로 자문 플랫폼인 Let's Talk Federal Regulations를 출시함
 - 해당 플랫폼에서는 관할 구역 간의 중복 규제, 가전제품 에너지 효율 규격의 상이한 기준 등 거래를 저해하는 규제에 대한 논의가 첫 번째로 이루어질 예정임
- Let's Talk Federal Regulations에 제안된 아이디어는 대중에 공개되며, 참가자는 공개적이고 투명한 논의에 참여할 수 있음
- 플랫폼을 통한 논의 결과는 관할 구역 간의 규제 문제에 우선순위를 설정하는 데 도움을 줄 것이며, 국제 규제 협력 포럼에 캐나다의 입장을 알리는 데 도움이 될 것임

참고자료

TBS, "Canada launches new platform for consultations and seeks input on regulatory barriers to trade," 2022. 4. 27., <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/news/2022/04/canada-launches-new-platform-for-consultations-and-seeks-input-on-regulatory-barriers-to-trade.html>, 검색일자: 2022. 7. 6.

(작성자: 이응준 연구원)

8. 네덜란드

기본 요구사항을 충족하지 못한 정부의 알고리즘이 끼치는 부정적인 영향

(Audit of 9 government algorithms finds 6 do not meet basic requirements)
- 2022. 5. 18., 네덜란드 감사원(Netherlands Court of Audit) -

- 알고리즘은 컴퓨터가 대량의 데이터를 결합하고 분석하기 위해 따르는 규칙과 지침들을 뜻함
 - 네덜란드가 디지털화 전략(Dutch Digitalisation Strategy)을 시행하면서 알고리즘의 중요성이 커졌으며, 정부는 다양한 분야에서 알고리즘을 사용하고 관련 연구를 진행하고 있음
- 정부기관은 기본 요구사항을 충족시키는 알고리즘을 사용해야 하지만, 감사원의 감사결과 사용하고 있는 알고리즘의 9개 중 3개만이 모두 충족하였음
 - 요구사항을 충족하지 못한 알고리즘이 정부를 위험에 노출시켰음을 확인하였으며, 위험의 종류에는 성과 부문에서의 부적절한 제어 및 편향 야기, 데이터 유출, 무단 접근 등이 있음
 - 감사 후 관련 장관이 즉시 조치를 취하도록 요구하였으며, 장관은 지적사항에 대해 책임을 다하는 모습을 보여주었음

위험 요소가 없는 알고리즘 해제

- 알고리즘은 위험요소를 갖고 있으나, 알고리즘이 없으면 정부 정책은 실행될 수 없으므로 감사원은 관련 장관들이 담당하는 알고리즘에서 편향의 유무를 점검하고 바람직하지 않은 시스템적 변화를 방지할 것을 권고함
 - 알고리즘은 수백만 개의 결정을 내리고, 수백만 개의 문제를 해결하며, 매달 빠르게 자동으로 수백만 개의 예측을 함
 - 감사 결과 사회보험은행이 개인 예산 적용을 평가하는 알고리즘을 사용하는 것이 위험요소를 가질 수 있다는 것과, 마찬가지로 알고리즘을 사용하지 않는 경우도 위험을 내포할 수 있는 것으로 나타남

단순하고 복잡한 알고리즘 감사

- 2021년에 감사법원은 알고리즘과 관련한 감사를 준비하기 위해 많은 정부 기관과 협의하여 평가 체계/framework를 개발함
 - 이전에 정부는 기본 요구사항과 관련한 평가체계를 가지고 있지 않았으며, 그 후 법원은 평가 체계를 이용하여 조직에서 사용하는 9개의 단순하거나 복잡한 알고리즘을 감사하였음
 - 알고리즘의 예로는 교통 과태료를 올바른 주소로 보냈는지 여부와 외국인이 네덜란드에 등록되었는지 여부 확인 등이 있음

[그림 1] 알고리즘 평가 틀

	CBR	CJIB	IB	RVO	Toeslagen	SVB	DGM (JenV)	RvIC	Police force
거버넌스 및 책임									
의무와 책임	△	△	△	△	△	△	△	△	△
위험 평가	△	△	△	△	△	△	△	△	△
조달절차의 거버넌스	△	△	○	○	○	○	△	△	○
모니터링	△	△	△	△	△	△	△	△	△
데이터와 모형									
모형에서의 편향	○	○	○	△	○	○	△	△	△
데이터에서의 편향	○	○	○	△	○	○	○	△	△
개인정보									
데이터 보호 영향 평가	△	△	△	△	△	△	△	△	△
데이터 최소화	△	△	△	△	△	△	△	△	△
개인 정보 보호 정책	△	△	△	△	△	△	○	△	△
IT 일반 규제									
접근 관리	△	△	△	△	△	△	△	△	△
변화관리(로그인 포함)	△	△	△	△	△	△	△	△	△
백업 및 복구	△	△	△	△	△	△	△	△	△
알고리즘이 감사 평가들에 명시된 요구사항을 충족하지 않음	✓	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗

△ 중간수준에서 높은 수준의 잔여 위험이 있음
 △ 잔여 위험이 낮음
 ○ 감사 평가들에서 알고리즘에 적용되지 않음

자료: 네덜란드 감사원, <https://english.rekenkamer.nl/latest/news/2022/05/18/audit-of-9-government-algorithms-finds-6-do-not-meet-basic-requirements>

IT 전반의 통제가 비효율적인 경우가 많음

- 감사를 진행한 9개 기관 중 6개 기관은 어떤 직원이 알고리즘과 해당 데이터에 대한 접근을 담당하는지 알지 못함
 - 시스템에 대한 무단 접근은 데이터가 손상되거나 손실될 가능성이 있으며, 시민과 기업에 심각한 피해를 초래할 수 있음
 - 네덜란드기업청(The Netherlands Enterprise Agency), 조세관세청(The Tax and Customs Administration), 사회보험은행(The Social Insurance Bank)은 IT에 대한 통제가 제대로 이루어지지 않아 위험에 노출될 가능성이 높음

- 반면, 자동차면허시험 중앙사무소(The Central Office for Motor Vehicle Driver Testing)와 중앙사법추징기관(The Central Judicial Collection Agency), 복지정보기관(The Benefits Intelligence Agency)에서 사용하는 3개의 알고리즘은 기본 요구사항을 충족하였음
 - 기본 요구사항에 충족하는 알고리즘의 종류는 다음과 같음
 - 자동차면허시험 중앙사무소의 자동차를 운전하기에 적합한지 여부를 의학적 근거에 기반하여 판단하는 알고리즘
 - 중앙사법추징기관의 차량등록번호를 비교하여 과태료를 부과하는 알고리즘
 - 복지정보기관의 복지급여(benefit payment) 기준을 확인하는 알고리즘

참고자료

- 네덜란드 감사원, <https://english.rekenkamer.nl/latest/news/2022/05/18/audit-of-9-government-algorithms-finds-6-do-not-meet-basic-requirements> 검색일자: 2022. 7. 1.
- 네덜란드 감사원, <https://english.rekenkamer.nl/publications/reports/2021/01/26/understanding-algorithms> 검색일자: 2022. 9. 16.
- Automating Society 2019, <https://algorithmwatch.org/en/automating-society-2019/> 검색일자: 2022. 9. 16.

(작성자: 이은솔 연구원)

9. 스웨덴

결점이 있는 문서를 기반으로 한 개혁의 현황

(Substantial shortcomings in documentation for more than one in two reforms)

- 2022. 6. 21., 스웨덴 감사원(Swedish National Audit Office) -

- 스웨덴 감사원은 2000년에서 2017년 사이에 스웨덴에 도입된 가장 많은 양의 개혁이 포함된 25개의 개혁 관련 문서를 조사하였으며, 2000년대 스웨덴에서 가장 큰 개혁의 대부분은 상당한 결점을 가진 문서를 기반으로 한 사실이 드러남
 - 감사 결과 대부분의 개혁이 해결해야 할 사회적 문제, 추구해야 할 목표와 영향, 결과 및 비용에 대한 설명과 관련하여 불충분한 문서에 기반하고 있었으며, 25개의 문서 중 5개만이 요구사항을 충족하였음
 - 이에 감사관은 결정뿐만 아니라 주요 비용이 수반되는 개혁에 대해서는 철저한 문서화가 필요하며, 정부는 이를 위해 노력해야 한다고 밝힘

- 국가가 자원을 적절하게 사용하는지 또는 의도한 목표나 영향을 달성하기 위해 변경이 필요한지 여부 등을 평가하기 위하여 목표와 관련한 주요 개혁에 대한 평가가 필요함
 - 그러나 주요 개혁의 후속 조치를 보장하는 절차는 없으며, 감사에 따르면 조사된 25개 개혁 중 11개만 정부가 후속조치를 취한 것으로 나타남
 - 실제로 스웨덴에서는 중요한 개혁을 이행하기 위해 하위 계획이 잘 수행되었는지 판단하기 위한 평가를 진행한 경험이 부족함

- 15개 개혁에 대해 달성된 목표와 예상되는 영향의 정도를 평가한 결과 2개의 개혁 중 1개는 목표와 예산된 영향을 달성한 것으로 추정됨
 - 스웨덴 감사원은 13건은 3년 후에 비용 추세를 따라갈 수 있었으며, 개혁안 중 6개는 원래 추정치와 상당히 일치했고, 나머지는 25% 이상 편차가 나타남

- 이와 같은 결과에 감사원은 다음과 같은 권고사항을 제시함
 - 개혁을 진행할 때 예상되는 영향과 목표 및 비용이 개혁 제안이 제시되는 정부 법안에 명확하

고 정량적으로 기재하도록 함

- 모든 주요 개혁에서는 평가가 필수적으로 이뤄질 수 있는 절차의 도입이 필요함

참고자료

스웨덴 감사원, <https://www.riksrevisionen.se/en/about-the-swedish-nao/communication-and-media/nyhetsarkiv-eng/2022-06-21-substantial-shortcomings-in-documentation-for-more-than-one-in-two-reforms.html> 검색일자: 2022. 7. 1.

(작성자: 이은솔 연구원)



II. 국제기구

CONTENTS

1. 국제기구

Ⅱ. 국제기구

1. 국제기구

공공부문의 의사결정과 성과 개선을 위한 행동 과학

(The Behavioral Professional: Improving Decision-Making and Performance in the Public Sector)
- 2022., World Bank -

- 지난 10년간 정부와 다양한 조직에서는 복잡한 정책 과제를 이해하고 해결하기 위한 행동 과학(behavioral science)을 도구로 사용하였으나, 이러한 정책 과제를 설계하고 실행하는 공무원(정책 전문가)에게는 관심이 없었음
 - 공무원의 의사 결정에는 개인의 사고방식이나 제도 및 집단 등의 다양한 요인에 영향을 받으며, 이는 공공서비스 프로그램 설계 및 구현은 물론 성과에도 영향을 미침
 - 공무원은 정책 입안 및 집행은 물론 일반 공무원(사회복지사, 교사, 간호사 등)에 이르기까지 다양한 분야에서 종사하고 있으며 서비스 제공의 접근성, 품질 및 효율성에 영향을 줌
- 본 보고서의 목적은 공무원에게 영향을 미치는 개인, 그룹 및 제도적 요인과 문제를 알아보고, 이를 해결하기 위한 행동체계(behavioral framework)를 제안하고 해결책을 제시하는 데 있음

1. 공무원에게 영향을 주는 실제 사례

- 공무원들의 행동 편견, 사회 환경 및 사고방식 등이 정책의 결과 달성에 미치는 영향 및 공무원에게 미치는 요인들과 관련한 최근 사례는 아래와 같음
 - 의료 종사자의 신념은 노력과 서비스 품질에 영향을 미칠 수 있으며, 이는 최근 필리핀의 영양 부족 아동 관련 지표와 관련한 연구를 통해서 지표에 대한 신념이 실제로 간병 서비스와 높

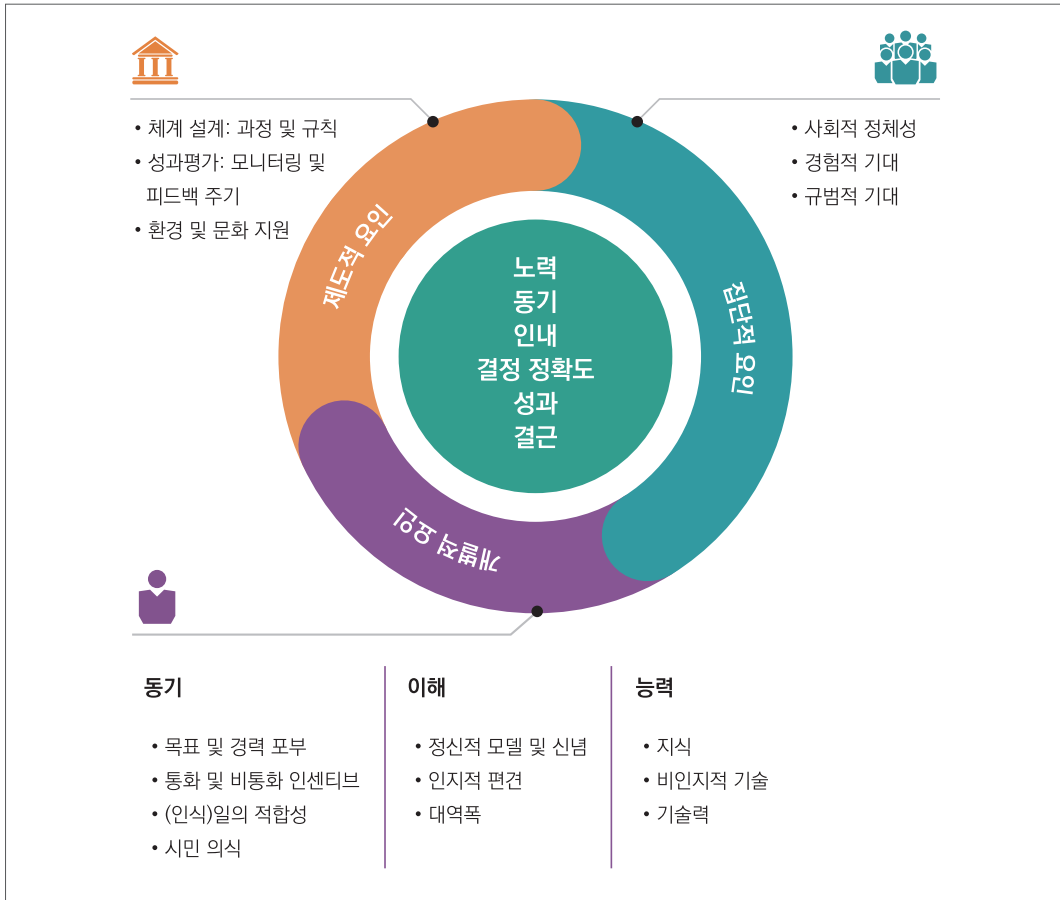
은 상관관계가 있음을 발견하였음

- 무의식적인 편견(Unconscious bias)으로 프로그램과 서비스의 점유율이 감소할 수 있으며, 이는 아이티의 산모 및 신생아 사망률 연구를 통해, 임산부가 초기 질문지 작성에서 무의식적으로 간호사가 부정적으로 판단할 것이라고 생각해 거짓으로 작성하여 치료에 방해가 됨을 확인함
- 교사의 신념(교육 관행 및 무의식적인 선호)이 학생의 학습에 부정적인 영향을 줄 수 있으므로 포괄적이고 공정한 교육을 보장하기 위해 북마케도니아 및 터키 등에서는 교사들의 신념과 관련한 연구를 진행하는 한편, 이를 완화시키기 위해 가상현실(VR)을 도입하는 등의 노력을 하고 있음
- 루마니아에서는 성과에 대한 평가가 동기 부여에 미치는 영향을 확인하고자 공무원의 성과평가제도(performance evaluation system)를 검토하였음. 하지만 성과평가는 소송을 우려해 보편적인 문화를 기준으로 평가함으로써 등급이 의미가 없었고, 더 나은 성과를 내려는 공무원의 동기 부여에도 부정적인 영향을 주었음
- 공무원의 편향이 프로그램 관리 및 투자에 미치는 영향을 확인하기 위해 설문조사를 실시하였으며, 4년 동안 활동한 실적이 저조한 프로그램에 자금을 계속 투입할지 여부를 질문하였을 때, 모든 것이 동등한 조건이라면 자금의 70%가 지출된 시나리오에 자금을 투입할 것이라는 응답이 자금의 30%인 시나리오에 비해 높은 것을 확인함

2. 의사결정에 영향을 주는 요인

- 정책 전문가들이 정책을 결정할 때는 제도적, 개인적, 집단적 세 요인에 영향을 받으며, 자세한 내용은 [그림 1]과 같음
 - 제도적 요인(Institutional context)은 각 조직의 체계가 어떻게 설정되었는지를 의미하며, 규칙 및 과정의 설계, 구현 및 모니터링 방법 등과 관련이 있음
 - 집단적 요인(Group context)은 개인의 사회적 정체성, 집단 정체성, 사회적 규범 또는 기준과 같은 사회적 역할을 의미함
 - 개별적 요인(Individual context)은 수행 동기, 정보의 해석(데이터, 기타 상황) 및 능력과 관련됨
 - 세 가지 요인은 상호 의존적이고, 신념, 동기 부여, 사회적 정체성 등은 정책을 제공할 때 영향을 미칠 수 있으며, 이는 곧 조직 문화와 관료적 규범은 공무원의 결정과 행동을 형성하는데 영향을 줄 수 있다는 사실을 뜻함

[그림 1] 영향을 주는 행동관련 요인



3. 예시 및 해결책

■ 다음 <표 1>은 편향 및 문제 행동과 이러한 행동에서 영향을 받는 정책 영역, 해결책 및 개선 방법을 포함하고 있음

- 예시는 예산 및 투자계획, 부패 및 책임, 정책과 프로그램 설계, 서비스 접근성, 공무원 성과 등 다양한 정책 영역을 포함함

〈표 1〉 문제 행동과 이에 따른 해결 및 개선 방법

문제 행동	문제행동 해결 방법	세 가지 요인을 고려한 해결책	개선 방법
확증 편향, 과신, 사각지대 편향 등	1. 정책 제언 및 프로그램 논의 방법 2. 증거가 제시되는 방법 3. 반대 또는 소수 의견이 표현되고 고려되는 방법	증거를 평가하기 위한 인지전략을 장려	정책 및 프로그램 설계
		개인이 비판적으로 생각할 수 있도록 도움	
		편중을 확인하기 위한 체크리스트 및 응용 프로그램 사용	
		능동적이고 맞춤형 학습과 반복적인 연습을 통한 편견 해소	
		서로 다른 관점을 이해하기 위한 사전 익명 의견 수집	
동료들 사이에서 잘못된 인식된 부패 수준, 사회적 선호, 인센티브 제도, 도덕적 비용 등	1. 뇌물 등의 형태로 부패에 기여할 수 있는 요인 찾기 2. 정책 시행을 저해할 수 있는 지대추구(rent-seeking behavior) 행위 방지	조직의 리더가 구성원이 다양한 생각을 하도록 촉진	자원배분 및 공공재 제공
		묘사적 규범 ¹⁾ (descriptive norms)을 전달하여 잘못된 인식 수정(부패 수준 감소)	
		도덕적 비용을 증가시킴	
		수혜자에 대한 책임 및 관찰 가능성 증대	
		신뢰 증대를 위한 책임 및 투명성 촉진	
		익명 신고 시스템 구축과 익명 신고 안정성 보장	
		서명 등을 통한 정직성 기준에 대한 관심 증가	
이해 상충 양식(conflict of interest form) 작성			
공식적 및 비공식적 규칙, 사회적 규범, 도덕적 허가, 정신적 모델, 신뢰	직원의 동기 부여 및 참여에 영향을 미칠 수 있는 효과적인 성과 관리 및 절차에 대한 문제 찾기	공정적인 역할 모델 공유	성과관리
		직원에게 감사 표현, 상 수여 등을 통한 동기 부여 장려	
		피드백 제공 비용 절감(명확한 규칙 등)	
		멘토링 프로그램 시행	
		부서 및 개인 차원의 목표 수립하여 직원들이 결과 지향적 사고방식을 할 수 있도록 격려	
낙관주의 편향, 계획 오류, 침몰 비용 편향, 정상화 편향, 현상 유지 편향	1. 프로그램 결정 및 구현을 객관적으로 모니터링할 수 있는 방법 2. 새로운 과정에 적응할 수 있는 개방성	목표 가속화 효과(goal gradient effect)를 위한 성과 개선 인식	프로그램 및 프로젝트 관리 및 투자 계획
		프로젝트 실패 및 근본 원인을 상상하는 '사전 부검(Premortem)'	
		객관성을 높이기 위해 유사한 선행 연구 찾기 및 외부 관점에서 볼 수 있도록 장려	
		다양한 시나리오에 따른 추정치를 신속하게 제시하여 더 많은 가능성을 고려	
		가정 및 계획을 재검토할 수 있는 구분점(breakpoint) 구축	
		빈번한 피드백을 위한 방법 수립	

문제 행동	문제행동 해결 방법	세 가지 요인을 고려한 해결책	개선 방법
선호와 신념, 일의 지각된 가치, 사회적 규범, 책임, 인센티브	1. 직원이 작업의 목적을 이해하고 믿는 방법 2. 서비스에 대한 필요성 인식 3. 동기 부여 및 직무 만족	업무 가치에 대한 홍보 필요	서비스 제공 품질 및 프로그램 구현 정확도
		공공서비스 제공을 개선하기 위한 교육 필요(목표 설정 등)	
		동기 부여 및 성과 향상을 위한 사회적 인정, 감사 표현 등의 사용	
		목표 달성을 위한 성과 개선	
외부 집단 수혜자와 관련된 선호 및 신념, 인종 및 민족에 대한 편견 및 고정관념	사회복지사와 수혜자 간 상호작용의 품질 향상	능동적이고 맞춤형 학습 및 연습, 기술 등을 활용하여 편견을 해소	서비스 제공 품질 및 접근
		잘못된 인식을 바로잡기 위한 묘사적 규범 전달	
		책임감 및 투명성 촉진	
		객관적 평가를 촉진하고 개선 (신청자의 성별 또는 인종 가리기 등)	
		적절한 행동을 보여주는 모델 홍보	
		조망수용 ²⁾ (perspective-taking) 장려	
정신 비용, 정신적 능력, 제한된 관심, 인지 비용, 자아효능감	1. 프로그램 규칙 또는 수혜자 자격에 대한 정보를 얼마나 잘 이해하고 해석할 수 있는지 여부 2. 지침/규칙 준수가 어떻게 인식되는지(쉬운지 어려운지) 여부 3. 불필요한 단계나 조치가 필요한지의 여부 검토	프로그램 전달을 위해 따라야 할 학습 비용 절감 (정보 단순화, 시각적 정보 만들기 등)	서비스 제공 품질 및 프로그램 구현 정확도
		프로그램 구현 단계를 준수하기 위한 마찰 비용 절감	
		양식 및 절차 간소화 또는 체크리스트 사용	
		불필요한 정보 업데이트 및 문서화와 같은 작업 제거	
		신속한 작업을 위한 시기적절한 알림 필요	

주: 1) 일반적으로 행해지는 행동의 예시를 제공함으로써 사회적으로 적절하다고 간주되는 규범에 대한 정보를 제시해 동기를 부여함(최정화·박동진·김도진, 2014)

2) 자기 자신의 관점과 타인의 관점을 별개의 것으로 구분하여 타인의 생각, 감정, 지식 등을 그 사람의 관점에서 이해하는 능력을 말함(심리학용어사전)

■ 일반적인 역량 강화 교육보다는 개인이 본인의 편견이 작용할 수 있다는 인식과 동기 부여를 줄 수 있는 교육을 통해서 관련 전략들을 효과적으로 사용할 수 있음

- 교육은 공무원에게 적절한 규칙과 원칙을 알려주고 개인의 인지 전략을 바꾸는 데 도움을 줄 수 있음
- 특히 반복 연습, 맞춤형 학습, 시기적절한 피드백 등의 교육은 편향된 문제적 행동을 줄일 수 있는 것으로 나타남
- 이러한 교육을 위해서 기능성 게임(serious game), VR 기술, 모바일 기술 등의 최신 기술을 이용할 수 있으며, 이와 관련한 연구는 계속 진행되고 있음

- 이와 같이 공무원에게 나타날 수 있는 요인을 미리 알고, 해결책을 각 프로그램 설계 및 구현할 때 사용하면 기존의 전략과 계획을 포함하여 다양한 정책에서 효과적으로 사용될 수 있음

참고자료

- “Lourenço, Joana S., Vakis, Renos, and Zoratto, Laura, *The Behavioral Professional: Improving Decision-Making and Performance in the Public Sector*, Washington, DC: World Bank, 2022.
- 최정화·박동진·김도진, 「“개인화된 규범적 피드백”이 대학생 절주 의도에 미치는 효과」, 『한국 광고 홍보학보』, 16(3), 2014, pp. 251~281.
- 네이버 심리학용어사전, <https://terms.naver.com/entry.naver?docId=2094150&cid=41991&categoryId=41991>, 검색일자: 2022. 8. 15.

(작성자: 이은솔 연구원)



Ⅲ. 재정성과관리 연구 동향



CONTENTS

1. 국내 연구 동향
2. 국외 연구 동향

Ⅲ. 재정성과관리 연구 동향

1. 국내 연구 동향

공공조달 재정 지출의 효과성 제고 방안에 관한 연구

- 장우현 · 강희우 · 배진수, 『재정포럼』, 제312호, pp. 64~78 -

1. 주요 내용 요약

- 공공조달 관련 현행 성과관리제도 검토
 - 성과계획서와 보고서 외에는 아직 체계적인 성과관리 시스템이 구축되지 않았으며, 성과지표가 보다 바람직한 지표인 결과지표 보다는 산출지표로 구성되어 있는 등 개선할 필요가 있음
- 공공조달 관련 재정 정책 종류 검토
 - 전체적으로 다양한 정책들이 실제 경제적·사회적 중요성이나 전략체계에 따라 정리되지 않은 개별 나열 형태로 존재한다는 사실을 확인할 수 있었음
 - 향후 정책을 대상과 목적별로 분류하고, 유사 중복이나 사각지대 및 부적절 정책에 대한 식별 등의 절차가 선행되어야 할 것으로 판단됨
- 향후 공공조달 자료를 정량적으로 평가하기 위한 공공조달 자료의 DB화 방안 검토
 - 현재 정부, 공공기관 및 조달청에서 표준양식으로 제공하고 있는 Open API를 이용하여 다량의 빅데이터 DB를 구축할 수 있지만, 정부에서 발표하는 공공조달 통계 전체 규모와 일치하지 않는 등의 문제가 존재함

■ 정책 조준 분석

- 산업별로 조달 참여 및 혜택의 편차가 크고, 일부 산업은 공공조달 실적이 확인되지 않는 경우도 있어 보다 전략적으로 활용될 필요성이 있음

■ 정책 평가 결과

- 조달정책이 기업 단위에서 일부 효과를 나타낸다는 면에서 긍정적인 요소도 있지만, 공극적인 정책 목표인 마중물 역할이나 생산성 향상에는 한계가 있음
- 따라서 향후 정책 개선을 위한 노력 및 성과지표 개선, 지속적인 모니터링 방향을 모색할 필요가 있음

■ 정책 제언

- 증거 기반 접근을 위해서는 향후 지원 이력을 체계적으로 관리하고 정량적인 성과평가를 주기적으로 진행할 필요가 있음
 - 현재 나라장터에 축적되는 정보는 양적으로는 충실하지만, 정책적인 정보는 충분하지 않고 평가할 수 있는 바 조·항·호 분석 등을 감안한 정책 정보를 처리하여 함께 관리하는 것이 바람직할 것임
- 일반적으로 정책 효과가 보장되지 않는 지원의 확대를 막고 지원 기업의 도덕적 해이를 억제하기 위해서는 공공조달의 지원 기간을 제한하고, 지원 대상의 계약 규모를 한정하여 보조적 지원의 총량을 제한할 필요가 있음
 - 국민 경제적 성과가 부정적이거나 확인되지 않는 사업의 경우 총 계약 건 수, 총 계약 금액, 총 사업체 수에 상한을 설정하고 지속해서 축소할 필요가 있음

참고자료

장우현·강희우·배진수, 「공공조달 재정 지출의 효과성 제고방안에 관한 연구」, 『재정포럼』, 제312호, 한국조세재정연구원, 2022, pp. 64~78.

(작성자: 이응준 연구원)

현금 지원이 유배우 출산율에 미치는 효과: 강원도 육아기본수당 지급 사례에서의 증거

– 이철희 · 이소영, 『경제학연구』, 제70권 제2호, pp. 61~93 –

1. 개요

- 근래 한국은 세계적으로 유례를 찾기 어려운 초저출산 현상을 경험하고 있음
 - 합계출산율이 2.1명 이하인 저출산 현상은 이미 1983년에 시작되어 현재까지 지속되고 있으며, 2001년 이후에는 초저출산 기준인 합계출산율 1.3명을 넘어서지 못하는 실정임
- 심각한 저출산 문제에 대응하기 위해 정부는 2005년 이후 매 5년마다 저출산·고령사회 기본계획을 수립하고, 막대한 예산을 투입하여 다양한 정책을 시행하고 있음
 - 최근 중앙정부의 현금 지원 규모는 일시금으로 환산할 때 천만원이 넘는 규모임
 - 만 7세까지 지급되는 아동수당을 일시금으로 환산하면 840만원이고, 첫만남이용권은 200만원으로 총 1,040만원 규모
- 강원도의 육아기본수당은 중앙정부의 현금 지원이 본격화되기 전에 일시금 환산 천만원 이상의 출산지원금이 지원된 독특한 사례를 제공함
 - 강원도는 일시금 환산 1,440만원을 지급하는 데 비해, 그다음으로 많은 액수를 지급하는 세종과 충청남도는 120만원을 지급하고 있어 차이를 보임
- 이 연구는 강원도 육아기본수당 지급이 유배우 출산율에 미친 효과를 추정함으로써 비교적 큰 규모의 현금 지원이 출산 유인에 미치는 영향을 평가하는 것을 목적으로 함

2. 데이터 및 분석

- 기초지자체 출산지원금이 유배우 출산율에 미친 효과 분석
 - 강원도 육아기본수당의 효과를 직접적으로 분석하기 전에 전체 지자체의 유사한 현금 지원이 실제로 출산율에 어떤 영향을 미쳤는지 살펴볼 필요가 있음
 - 지방자치단체 출산지원정책 사례집을 이용하여 2005년부터 2020년까지 데이터를 구축 후 지

자체의 출산지원금이 출산율에 어떠한 효과를 미쳤는지 시·군·구별 패널고정효과 모형을 이용하여 분석함

- 기존 연구와 분석 결과 강원도 육아기본수당을 지급한 것이 하지 않았을 때보다 강원도민의 출산 유인을 높였을 것으로 예측하게 해줌

■ 강원도와 대조군 광역시도 비교 분석

- 2018년을 기준 시점으로 두고, 그 후 2년 동안의 출산율 지표 변화를 살펴봄
- 강원도 육아기본수당 지급은 2019년부터 시작되었으나 2018년부터 수당 지급에 대한 활발한 논의와 홍보가 이루어졌고, 이 정책이 도입될 것이라는 높은 기대가 있었던 사실로 미루어 볼 때 2019년부터 그 효과가 부분적으로 나타났을 가능성이 있음
- 2018년 이후 출산지원금 정책에 변화가 없었던 광역시도 중 수도권 및 대도시(서울, 대구, 인천, 광주, 세종, 경주)를 제외한 도 지역(충북, 전북, 전남, 경북, 경남, 제주)을 대조군으로 설정한 후 강원도와 대조군의 출생아 수 변화 요인을 분해하고 그 결과를 비교했음
- 분석 결과 대조군은 가임기 여성 인구, 유배우 비율, 유배우 출산율이 모두 감소하면서 출생아 수를 감소시키는 요인으로 작용하였음. 반면 강원도의 유배우 출산율(특히 무자녀 유배우 여성의 첫 자녀 출산율) 증가는 출생아 수를 상당한 규모로 증가시켰으나, 이 효과가 가임기 여성 인구의 감소와 유배우 비율의 감소에 의해 상쇄된 것으로 파악됨

■ 기초지자체 자료를 이용한 이중차분 회귀 분석

- 앞의 분석 결과는 정황증거로서 강원도에서 발생한 유배우 출산율 증가가 실제로 육아기본수당의 효과로 인한 것인지를 증명해주지는 못함. 대조군 광역시·도에 비교한 강원도 유배우 출산율의 상대적 증가가 육아기본수당이 아닌 다른 요인에 의해 발생했을 수 있음
- 2017~2020년 기초지자체(시군구)별 데이터를 이용한 이중차분 분석을 수행하여 2019년 강원도 육아기본수당 지급이 유배우 출산율에 미친 인과적인 효과를 추정하고, 그러한 효과가 실제로 수당 지급에 의해 설명되는지를 분석함
- 분석 결과 2019년 육아기본수당 지급 이후 강원도의 유배우 출산율이 대조군 광역시·도에 비해 분석기간 평균 대비 14~20% 더 높아졌으며, 이러한 변화는 통계적으로 유의했음
- 이중차분 회귀분석에서 시·군·구별 출산지원금을 통제하는 경우 이러한 효과가 사라졌으며, 이는 강원도의 유배우 출산율이 상대적으로 높은 것이 실제로 수당 지급의 효과일 가능성이 높다는 것을 보여줌

3. 결론

- 강원도 사례를 일반화하여 전국을 대상으로 한 중앙정부 정책 효과를 예측하는 데는 한계가 있으나, 이 논문에서 제시한 실증적인 증거는 근래에 시행된 중앙정부의 저출산 대응 현금지원정책이 출산율 저하 추이를 완화하는 데 어느 정도 도움이 될 것이라는 가능성을 제기함
 - 이러한 정책이 극적인 출산율 반등을 가져오기는 어려울 수 있지만, 출산의 경계(margin)에 있는 일부 개인의 선택에 영향을 미침으로써 적어도 지원이 없는 경우에 비해서는 출산율 감소 속도를 어느 정도 늦출 수 있는 단기적인 처방이 될 수는 있을 것으로 판단됨
 - 그러나 비판론자의 지적처럼 현금 지원이 구조적인 사회경제적 문제에 뿌리를 둔 우리나라 저출산 문제의 근본적인 해법이 되기는 어렵다는 점도 지적할 필요가 있음
 - 예컨대 다른 사회경제적·문화적 요인으로 인해 유배우 인구의 비중이 계속 감소하는 경우 현금 지원이 영향을 미칠 수 있는 경계에 속한 인구도 축소될 것임

참고자료

이철희·이소영, 「현금지원이 유배우 출산율에 미치는 효과: 강원도 육아기본수당 지급 사례로부터의 증거」, 『경제학연구』, 제70권 제2호, 한국경제학회, 2022, pp. 61~93.

(작성자: 이응준 연구원)

2. 국외 연구 동향

협력 및 성과에 대한 메타 분석: 협력 성과 부문별 차이에 대한 시험 조정

(Meta-Analysis of Collaboration and Performance: Moderating Tests of Sectoral Differences in Collaborative Performance)

– Journal of Public Administration Research and Theory 32(2): 360–379 –

– David Lee and ChiaKo Hung –

- 공공서비스 제공을 위해 공공, 비영리, 민간기업과 협업(Collaboration)은 정부에 의해 혼란 전략이 되었으며, 거버넌스 연구(Governance Research) 분야의 발전에 따라 공공 행정과 정책 연구의 주요 초점이 됨
 - 그 예로 2000년대 중반에 공공서비스 정책 결과에 대한 협업의 영향을 평가하기 위해 협업 모델을 위한 몇 가지 개념적 체계(framework)가 개발되었으며, 협업의 구조, 협업의 결정 요인과 목표, 협업이 어떤 방식으로 작용하는지에 대한 합의가 공공연하게 이루어짐
 - 그러나 협업 결과에 영향을 미치는 요인과 관련한 조사 및 연구가 부족하여 사용할 수 있는 정보가 매우 한정적임
- 본 연구의 목적은 기존 연구의 경험적 증거를 메타분석에 적용하여 협업이 공공성과에 긍정적인 영향을 미치는지 여부를 검증하는 것에 있음

1. 협업의 결과에 대한 이론적 관점

- 협업은 단일 조직의 행동으로 해결하기에는 너무 복잡하고 오래 걸리는 문제를 해결하기 위한 조직 간 노력의 한 형태로 볼 수 있음(Gray and Wood, 1991, p. 4)
 - 최근 실업률 증가, 코로나19와 같은 전 세계적 사회문제들은 엄청난 사회적 비용을 초래하였으며, 이러한 상황에서 정부가 새로운 문제에 더 잘 대응할 수 있도록 협업의 역할을 강화하였음
 - 또한 정부는 중요한 자원을 보유한 다른 조직과 협력함으로써 문제의 불확실성과 복잡성을

효과적으로 줄일 수 있음(Lee et al., 2018)

- 협업과 공공서비스 성과 간의 연관성을 설명하기 위해서는 자원 기반 관점(Resource-Based View, RBV)¹⁰⁾을 적용하여 협업이 공공서비스와 정책 구현에서 긍정적인 결과를 도출할 수 있는 이유에 대해 논의가 필요하며, 본 연구에서 사용하는 용어들은 다음과 같이 정의함
 - 협업은 효과를 평가하기 위해 정부 노력만으로는 달성하기 어려운 공동의 성과를 달성하기 위한 정부와 타 기관 간의 파트너십으로 정의함
 - 성과는 공공서비스 전달 또는 정책 수립에서 수행된 공식적인 협업의 결과들로 정의함
 - 협업 활동의 결과물은 문제의 복잡성과 적용된 협업 모델의 차이 때문에 평가하기 어려울 수 있기 때문에 본 연구에서는 다양한 유형과 평가에 따라 성과를 분류함

- 협업은 공공, 사업, 비영리 부문 중 어떤 부문과 협업을 맺느냐에 따라 장단점이 존재하므로 부문별 영향을 확인하기 위해서 네 가지 유형(공공-공공, 공공-사업, 공공-비영리, 혼합¹¹⁾)의 협업을 검토함
 - 공공부문과 협업은 운영 규모를 확장하고 책임을 공유하여 정책 역량과 효과를 개선할 수 있다는 장점이 있음
 - 사업 부문과 협업은 더 높은 비용효율성(Cost-Effective), 지방 자원에 대한 접근성 및 더 큰 유연성으로 이익을 얻을 수 있음
 - 비영리 부문과 협업은 서비스가 특정 사회 집단을 목표로 하여 동정심과 사회적 포용을 얻어야 할 때 도움이 됨

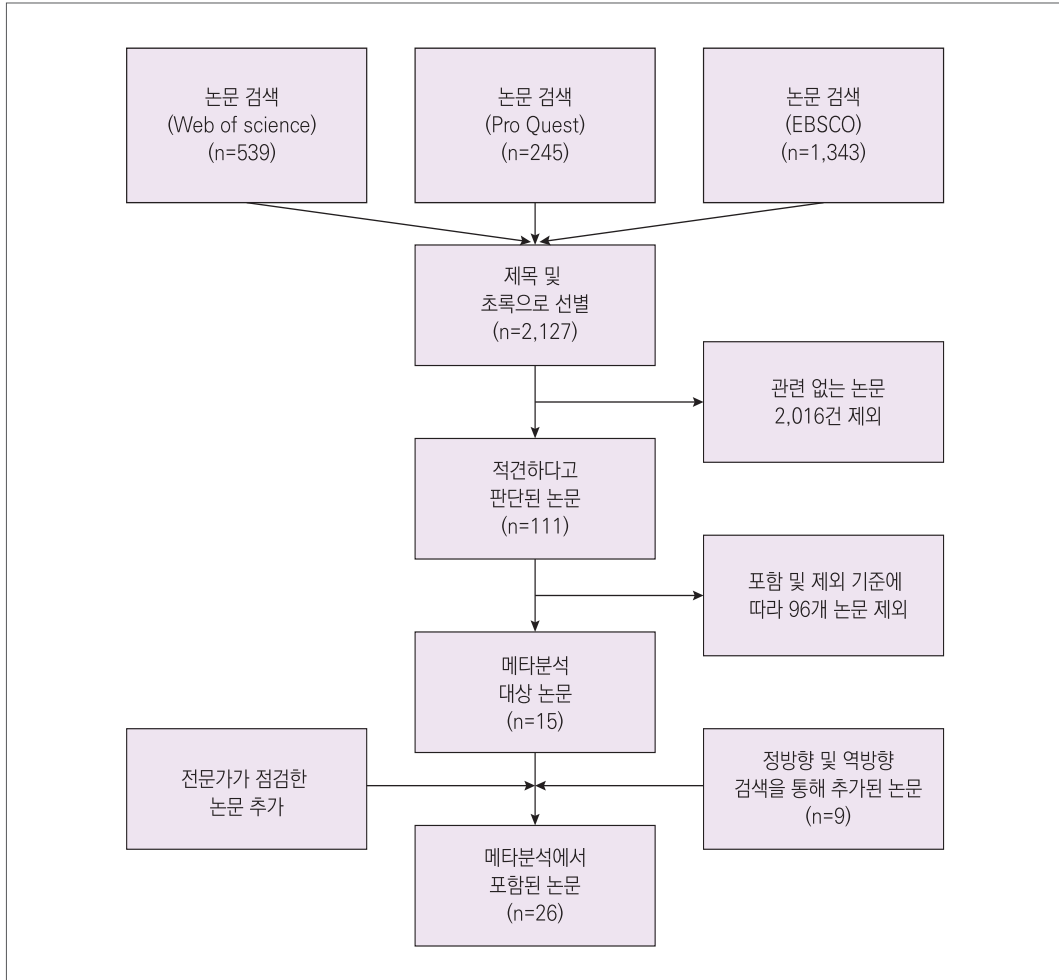
- 따라서 본 연구는 위의 내용을 검토하기 위해 다음과 같이 가정을 정의함
 - 가설1. 협업은 공공 정책서비스 성과와 긍정적인 상관관계가 있음
 - 가설2. 협업과 성과 사이의 관계는 협업의 유형에 따라 달라짐

10) 자원 기반 관점(Resource-Based View, RBV)은 기업이 지속 가능한 경쟁 우위를 달성하기 위해 활용할 수 있는 전략적 자원을 결정하는 데 사용되는 관리 프레임워크로, 해당 기업이 쉽게 따라할 수 없는 고유하고 가치 있는 자원을 보유할 때 경쟁사보다 우수할 수 있다고 가정함(Barney, 1991; Peteraf, 1993)

11) 공공-사업-비영리 세 부문의 혼합 협업을 의미함

2. 데이터 및 방법론 소개

[그림 1] 데이터의 선별 및 선별과정



자료: David Lee and ChiaKo Hung, "Meta-Analysis of Collaboration and Performance: Moderating Tests of Sectoral Differences in Collaborative Performance," Journal of Public Administration Research and Theory, 32(2), 2022, pp. 360~379.

- 본 연구는 메타분석을 위해 [그림 1]¹²⁾의 방식으로 총 2,127개의 관련 논문을 도출한 후, 여러 단계를 걸쳐 최종 논문 26개를 선정하였으며, 먼저 연구들 간 비교를 위해 26개의 연구에서 251개의 효과크기(Effect Size)를 산출함
 - 127개의 추정치는 긍정적인 효과를, 21개는 효과가 없음을, 103개는 부정적인 효과를 보임

12) [그림1]은 Lipsey and Wilson(2001), Card(2012), Ringquist(2013)에서 권장한 기준에 따름

- 메타회귀분석기법(Meta-Regression Techniques)을 통해 분석을 실시하였으며, 종속변수는 협업 성과의 효과크기, 독립변수는 아래의 여덟 가지 변수¹³⁾로 설정하였음
 - 효과크기 이질성을 설명하기 위해 변량효과모형(random effect model)을 사용함
- 26개의 논문에서 모델의 특성과 변수 추출을 진행하였으며, 아래의 변수에 따라 어떤 차이점이 있는지 확인하였음
 - 협업 파트너십(Collaborative Partnership)
 - 협업 파트너 간 부문별 차이와 협업 성과에 대한 다양한 영향을 확인하기 위해 공공-공공 협업을 조사한 모형에서 추정한 효과를 비교군(reference group)으로 설정 후 다른 모형에서 도출된 효과와 비교를 진행함
 - 상위 정부 참여(Upper Government involvement)
 - 협업 측정 방법(Collaboration Measurement)
 - 성과 유형(Performance Type)
 - 성과 측정 방법(Performance Measurement)
 - 나라(Country)

3. 연구 결과

- 협업을 성과에 미치는 전반적인 영향을 살펴보면 협업과 성과 사이에 긍정적인 상관관계를 보이며, 통계적으로 유의미하였음. 이는 가설1을 뒷받침함
- 조절효과(Moderating effect)를 확인하기 위해 총 세 가지 모형으로 메타회귀분석을 진행함. 공공-공공 및 혼합 협업은 모두 협업 성과에 긍정적인 영향을 미친 반면, 공공-비영리 협업의 성과는 부정적인 영향을 미칠 수 있음을 확인함으로써 가설2를 뒷받침함
 - 모형1은 협업 특성변수만을 포함하고, 모형2는 성과 유형 및 측정방법 변수까지 포함하며, 모형3은 모든 변수를 포함함
 - 상위 정부의 개입을 포함한 모형에서 도출된 효과크기는 평균적으로 상위 정부의 개입이 없었던 협업 모형에서 도출된 효과크기보다 작았음
 - 이는 상위 정부 참여의 이익(법적/재정적 지원)이 잠재적 비용(행정 부담 및 자율성 상실)보다 덜 중요할 수 있음을 보여줌
 - 성과 측정의 방식에서도 차이를 보였는데, 객관적 측정을 사용한 모형에서 도출된 효과크기

13) 협업 부문 중 공공-공공의 경우 비교군이며, 공공-비영리, 공공-사업, 혼합을 하나의 변수로 살펴봄

는 평균적으로 주관적 측정을 사용한 모형에서 도출된 효과크기보다 작았음

- 모형을 설정할 때 객관적 및 주관적 측정을 결합하면 전체 결과에 대한 견고성을 높일 수 있을 것으로 보임

4. 결론

- 본 연구는 실제로 협업의 성과는 긍정적인 효과크기를 산출한다는 사실을 확인하였고, 협업의 유형에 따라 효과가 다르며, 이는 협업의 잠재적 비용이 유형에 따라 달라질 수 있음을 시사함
 - 공공-비영리 협업은 성과에 부정적인 영향을 미치고, 공공-사업 협업은 큰 영향을 미치지 않았음
 - 공공-비영리 협업의 경우, 비영리단체의 자율성을 제한하여 정부 기관과의 협력이 매력적이지 않기 때문에 부정적인 영향을 미치는 것으로 보이며, 이와 관련한 추가적인 연구가 필요함
 - 정부가 공공-비영리 또는 공공-사업 협업과 같이 따로 협업을 하는 것보다 다른 공공 기관과 협력하거나 혼합 협업을 할 때, 더 나은 결과를 기대할 수 있음
 - 공공-공공 협업이 원하는 결과를 달성하는 가장 효과적인 수단이라는 것을 확인하였으며, 공공서비스를 제공할 때 정당성을 얻기 위해서 다른 공공 기관과 협력하는 것이 좋은 방법이 될 수 있음
- 이와 같은 연구 결과에 따라 공공부문 관리자들은 협업 비용과 더불어 부문별 차이를 고려해야 함

참고자료

- Barney, J., “Firm resources and sustained competitive advantage,” *Journal of Management*, 17(1), 1991, pp. 99~120.
- Card, N. A., *Applied Meta-Analysis for Social Science Research*, New York, NY: Guilford Press, 2012.
- David Lee and ChiaKo Hung, “Meta-Analysis of Collaboration and Performance: Moderating Tests of Sectoral Differences in Collaborative Performance,” *Journal of Public Administration Research and Theory*, 32(2), 2022, pp. 360~379.
- Gray, B. and D. J. Wood, “Collaborative alliances: Moving from practice to theory,” *The Journal of Applied Behavioral Science*, 27(1), 1991, pp.3~22.
- Lee,D., M. McGuire, and J. H. Kim, “Collaboration, strategic plans, and government performance: The case of efforts to reduce homelessness,” *Public Management Review*, 20(3), 2018, pp. 360~376.
- Lipsey, M. W. and D. B. Wilson, *Practical Meta-Analysis*, Washington DC: Sage Publications, Inc., 2001.
- Peteraf, M. A., “The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view,” *Strategic Management Journal*, 14(3), 1993, pp. 179~191.
- Ringquist, E., *Meta-Analysis for Public Management and Policy*, San Francisco, CA: John Wiley & Sons, 2013.

(작성자: 이은솔 연구원)



IV. 국가계약 동향

CONTENTS

1. 국내 동향
2. 국외 동향

IV. 국가계약 동향

1. 국내 동향

- 국내 국가계약 제도는 규제 완화, 기술혁신 및 산업지원, ESG 등을 중심으로 혁신성장과 기업의 사회적 책임 경영, 그리고 안전한 사업 현장 조성을 위해 노력 중임
- 이에 조달청의 공공조달 ESG 시범도입을 위한 기본지침을 소개하고, 지난 분기에 이어 그동안 조달청에서 통계보고서 형태로 제공해 온 '지역별 기관 및 업체의 나라장터 이용 현황'의 호남, 영남, 인천, 강원, 제주 지역의 분석 결과를 소개하고자 함

조달청, 공공조달 ESG 시범도입을 위한 기본 지침 마련

- 「조달사업법」의 사회적 책임과 연계하여 ESG 확산 유도 -
- 2022. 5. 4., 조달청 -

- 조달청은 조달기업의 사회적 책임 평가를 위한 내부 지침인 「공공조달의 사회적 책임평가 기본지침(안)」을 마련하였음
 - 조달청은 「조달사업법」 제6조에 따라 기업의 사회적 책임을 장려하기 위하여 조달 절차에서 환경, 인권, 노동, 고용, 공정거래, 소비자 보호 등 사회적·환경적 가치를 반영할 수 있음
 - 이 지침은 '조달기업에 대한 사회적 책임 장려 규정'을 조달 평가에 반영하는 조달청 내부 지침이며, 사회적 책임은 통상 ESG 평가에서 환경(E)·사회(S) 항목에 해당됨
- 지침의 주요 내용은 다음과 같음
 - 조달기업의 ESG 평가와 관련해 부담이 없도록 민간에서 통용 중인 ESG 평가 인증은 요구하지 않기로 함

- 지침에서 제시된 평가항목 풀(Pool)은 경제활력, 상생·협력, 탄소중립, 보건·복지·안전 등으로 구분됨
 - 세부 항목은 현재 적용 중인 평가지표 대부분을 그대로 활용하기로 함
 - 실제 입찰평가에서는 평가항목 풀에서 세부 항목을 골라 적용할 수 있음
- 한편, 논의 단계에 있는 공공조달 ESG 도입은 기본지침 의견 수렴과 도입 가능한 분야를 선정해 하반기부터 시범 도입할 계획임
 - 중소 조달기업의 부담을 고려하여 중견·대기업이 참여하는 대규모 협상계약에 기본 배점 확대·10% 반영 등을 시범 적용함
 - 이 경우에도 협상계약의 입찰 평가 기준을 정비하는 과정에서 이해관계자의 의견 수렴을 거쳐 평가 부담을 최소화할 방침임
- 조달청은 “이번 내부 지침은 공공조달 ESG 도입방향에 대한 첫 시도라는데 의의가 있다”면서, “공공조달 ESG 도입에 대해 다양한 논의가 시작되는 계기가 될 것으로 기대한다”고 밝힘

참고자료

조달청, 「조달청, 공공조달 ESG 시범도입을 위한 기본지침 마련」, 보도자료, 2022. 5. 4.

(작성자: 이형석 연구원)

지역별 나라장터 이용 현황 분석 결과 발표

- 2022. 4. 6. 등, 조달청 -

- 조달청은 현재 서비스 중인 '지역별 나라장터 이용 현황' 시각화 서비스에 기반하여 서울특별시, 경기도, 충청지역(대전·세종·충남·충북)에 이어 호남지역(광주·전남·전북)과 영남지역(부산·울산·경남 및 대구·경북), 마지막으로 인천, 강원, 제주지역에 대한 분석 결과를 차례로 발표하였음
- 먼저 2021년 호남지역에 소재한 기관과 업체의 계약은 나라장터를 통해 각각 16.8조원, 15.3조원을 기록한 가운데 지난 2019년 이후 지속적으로 상승하고 있는 것으로 나타남
- 2021년 호남지역 소재 기관이 나라장터를 통해 계약한 내역은 다음과 같음
 - 지역별로는 광주 2.5조원, 전남 8.1조원, 전북 6.2조원을 계약했으며, 3개 지역 모두 계약 금액이 매년 증가하고 있는 것으로 나타났음
 - 업무별로는 공사 8.2조원, 물품 5.1조원, 용역 3.5조원 순으로 발주했으며, 3개 지역 모두 공사 분야 발주량이 가장 많았음

〈호남지역 기관 나라장터 계약 현황〉

(단위: 조원, %)

구분	2019년	2020년	2021년	계약현황		
				물품	공사	용역
광주	1.9	2.0	2.5	0.9 (36.0%)	1.1 (44.0%)	0.5 (20.0%)
전남	6.6	7.1	8.1	2.4 (29.6%)	3.8 (46.9%)	1.9 (23.5%)
전북	5.5	5.7	6.2	1.8 (29.0%)	3.3 (53.2%)	1.1 (17.7%)
합계	14.0	14.8	16.8	5.1 (30.4%)	8.2 (48.8%)	3.5 (20.8%)

- 전라남도(0.6조원), 익산지방국토관리청(0.34조원), 전주시(0.33조원) 등이 주요 발주기관으로 파악됨
- 다음으로 업체의 경우 지역별로 광주 2.0조원, 전남 7.7조원, 전북 5.6조원을 수주한 것으로 집계됨

- 업무별로는 공사 8.5조원, 물품 4.1조원, 용역 2.7조원을 계약했으며, 3개 지역 업체 모두 공사 분야에서 강세를 나타냄

〈호남지역 업체 나라장터 수주현황〉

(단위: 조원)

구분	2019년	2020년	2021년			
				물품	공사	용역
광주	1.6	1.7	2.0	0.7 (35.0%)	0.9 (45.0%)	0.4 (20.0%)
전남	6.6	6.9	7.7	1.7 (22.1%)	4.6 (59.7%)	1.4 (18.2%)
전북	4.8	5.2	5.6	1.7 (30.4%)	3.0 (53.6%)	0.9 (16.1%)
합계	13.0	13.8	15.3	4.1 (26.8%)	8.5 (55.6%)	2.7 (17.6%)

- 한편, 같은 지역 기관으로부터 수주한 실적 비율을 살펴보면 광주는 56.8%(1.1조원)로 17개 시·도 평균(63.6%)보다 낮았지만, 전남(70.6%, 5.4조원), 전북(72.2%, 4.0조원)은 평균보다 높았음
- 3개 지역은 전체 업체 중 11~14%가 나라장터에, 0.2~0.5%가 종합쇼핑몰에 등록했음
 - 나라장터 등록 업체 중 2021년 1회 이상 입찰에 참가한 업체는 광주 5,603개 사, 전남 11,441개 사, 전북 9,551개 사임

〈지역별 업체 수〉

(단위: 개 사)

순위	전체		순위	나라장터		순위	종합쇼핑몰	
	지역	업체 수		지역	업체 수		지역	업체 수
1	경기	934,349	1	서울	117,359	1	경기	3,253
2	서울	823,624	2	경기	114,298	2	서울	1,365
3	부산	290,357	3	경남	28,656	3	경북	808
...				
9	전남	161,883	6	전남	22,514	5	전남	691
10	전북	154,082	9	전북	20,516	6	전북	689
13	광주	123,706	14	광주	14,120	14	광주	246
...				

■ 이어서 2021년 영남권에 소재한 기관과 업체의 나라장터 계약실적은 각각 28조원, 24.8조원으로 수도권 보다 낮지만, 충청이나 호남보다는 높은 것으로 나타났다.

- 수도권(서울·경기·인천): 기관 40.4조원, 업체 55.0조원
- 충청권(대전·세종·충남·충북): 기관 23.3조원, 업체 15.8조원
- 호남권(광주·전남·전북): 기관 16.8조원, 업체 15.3조원

■ 2021년 영남지역 소재 기관이 나라장터를 통해 계약한 내역은 다음과 같음

- 지역별로는 부산 6.4조원, 울산 1.8조원, 경남 8.4조원, 대구 3.9조원, 경북 7.6조원으로 집계됨
- 업무별로는 공사 12.1조원, 물품 9.7조원, 용역 6.2조원 순이었으며, 부산, 울산, 경남, 경북 등 4개 지역은 공사 분야, 대구는 물품 분야의 발주량이 가장 많았음

〈영남지역 기관 나라장터 계약 현황〉

(단위: 조원)

구분	2019년	2020년	2021년			
				물품	공사	용역
부산	5.8	6.3	6.4	2.0 (31.3%)	3.0 (46.9%)	1.4 (21.9%)
울산	1.8	2.0	1.7	0.6 (35.3%)	0.6 (35.3%)	0.5 (29.4%)
경남	6.9	7.3	8.4	3.1 (36.9%)	3.7 (44.0%)	1.6 (19.0%)
대구	3.3	3.8	3.9	1.4 (35.9%)	1.2 (30.8%)	1.3 (33.3%)
경북	7.3	7.8	7.6	2.6 (34.2%)	3.6 (47.4%)	1.4 (18.4%)
합계	25.1	27.2	28.0	9.7 (34.6%)	12.1 (43.2%)	6.2 (22.1%)

- 부산지방국토관리청(0.7조원), 한국지능정보사회진흥원(0.5조원), 부산광역시(0.5조원), 부산교통공사(0.5조원), 경상남도(0.4조원) 등이 주요 발주기관으로 파악됨

■ 다음으로 업체의 경우 지역별로 부산 4.8조원, 울산 1.1조원, 경남 8.2조원, 대구 2.8조원, 경북 7.9조원으로 집계됨

- 업무별로는 공사 12.1조원, 물품 7.4조원, 용역 5.3조원을 수주했으며, 부산, 대구 업체는 물품분야에서, 울산, 경남, 경북 업체는 공사 분야에서 강세를 나타냄

〈영남지역 업체 나라장터 수주현황〉

(단위: 조원)

구분	2019년	2020년	2021년	수주현황		
				물품	공사	용역
부산	4.3	5.0	4.8	2.0 (41.7%)	1.8 (37.5%)	1.0 (20.8%)
울산	1.2	1.3	1.1	0.3 (27.3%)	0.6 (54.5%)	0.2 (18.2%)
경남	7.4	7.6	8.2	2.2 (26.8%)	4.2 (51.2%)	1.8 (22.0%)
대구	2.5	2.5	2.8	1.1 (39.3%)	1.1 (39.3%)	0.6 (21.4%)
경북	6.9	7.8	7.9	1.8 (22.8%)	4.4 (55.7%)	1.7 (21.5%)
합계	22.3	24.2	24.8	7.4 (29.8%)	12.1 (48.8%)	5.3 (21.4%)

- 해당 지역 업체들의 전체 실적 대비 같은 지역 기관으로부터 수주한 실적 비율은 부산 59.3%(2.9조원), 울산 71.6%(0.8조원), 경남 67.3%(5.5조원), 대구 57.3%(1.6조원), 경북 65.6%(5.1조원)임
- 이들 지역은 전체 업체 수 중 9~10%가 나라장터에, 0.1~0.4%가 종합쇼핑몰에 등록했음
 - 나라장터 등록 업체 중 2021년 1회 이상 입찰에 참가한 업체는 부산 9,186개 사, 울산 3,387개 사, 경남 12,600개 사, 대구 7,251개 사, 경북 13,135개 사임

〈지역별 업체 수〉

(단위: 개 사)

순위	전체		순위	나라장터		순위	종합쇼핑몰	
	지역	업체 수		지역	업체 수		지역	업체 수
1	경기	934,349	1	서울	117,359	1	경기	3,253
2	서울	823,624	2	경기	114,298	2	서울	1,365
3	부산	290,357	3	경남	28,656	3	경북	808
4	경남	286,752	4	부산	26,211	4	경남	750
5	경북	236,807	5	경북	25,287	11	부산	476
6	대구	210,944	11	대구	19,048	12	대구	393
15	울산	87,054	15	울산	7,973	16	울산	104
	

- 다음으로 인천광역시는 소재 기관이 6.5조원, 업체가 5.1조원의 계약을 체결함
 - 기관은 공사 3.1조원, 물품 2.0조원, 용역 1.4조원 순으로 발주했고, 주요 발주기관으로는 인천광역시 경제자유구역청(8.6천억원), 한국환경공단(8.4천억원), 해양경찰청(3.3천억원) 등으

로 나타남

- 업체의 업무별 수주실적은 공사 2.1조원, 물품 1.8조원, 용역 1.2조원으로 공사 분야에서 강세를 보였고, 전체 5.1조원 중 51.5%인 2.6조원을 같은 지역에 소재한 기관으로부터 수주한 것으로 조사됨

〈인천광역시 소재 기관, 업체의 업무별 나라장터 계약 현황〉

(단위: 조원)

구분	2019년	2020년	2021년	2021년		
				물품	공사	용역
기관	5.0	5.5	6.5	2.0(30.8%)	3.1(47.7%)	1.4(21.5%)
업체	4.0	4.6	5.1	1.8(35.3%)	2.1(41.2%)	1.2(23.5%)

- 해당 지역 전체 업체는 206,244개 사로 이 중 10.0%인 20,552개 사가 나라장터에, 0.2%인 501개 사가 종합쇼핑몰에 등록했으며, 6,831개 사가 1회 이상 입찰에 참가함

■ 다음으로 강원도의 경우 소재 기관이 7.3조원, 업체가 6.1조원의 계약을 체결함

- 기관은 공사 3.3조원, 물품 2.4조원, 용역 1.6조원 순으로 발주했으며, 주요 발주기관으로는 원주시(3.6천억원), 춘천시(2.7천억원), 강원도(2.5천억원) 등으로 나타남
- 업체 역시 공사 3.3조원, 물품 1.5조원, 용역 1.3조원 순으로 수주하여 공사 분야에서 강세를 나타냈으며, 전체 6.1조원 중 77.8%인 4.7조원을 같은 지역에 소재한 기관으로부터 수주했음

〈강원도 소재 기관, 업체의 업무별 나라장터 계약 현황〉

(단위: 조원)

구분	2019년	2020년	2021년	2021년		
				물품	공사	용역
기관	6.3	6.8	7.3	2.4(32.9%)	3.3(45.2%)	1.6(21.9%)
업체	5.2	5.6	6.1	1.5(24.6%)	3.3(54.1%)	1.3(21.3%)

- 한편 해당 지역 전체 업체 146,815개 사 중 20,715개 사(14.1%)가 나라장터에, 498개 사(0.3%)가 종합쇼핑몰에 등록하고 있으며, 1회 이상 입찰에 참가한 업체는 10,339개 사임

■ 마지막으로 제주특별자치도의 경우 소재 기관이 2.6조원, 업체가 1.7조원을 계약함

- 기관은 공사 1.1조원, 물품 0.8조원, 용역 0.7조원 순으로 발주했으며, 주요 발주기관으로는 제주특별자치도(4.0천억원), 제주시(2.9천억원), 제주특별자치도 상하수도본부(2.4천억원) 등

이 있음

- 업체의 수주실적은 공사 1.1조원, 물품 0.3조원, 용역 0.3조원 순이었으며, 같은 지역에 소재한 기관으로부터 수주한 실적은 1.5조원, 전체 1.7조원 중 88.4%를 차지하는 것으로 나타남

〈제주특별자치도 소재 기관, 업체의 업무별 나라장터 계약 현황〉

(단위: 조원)

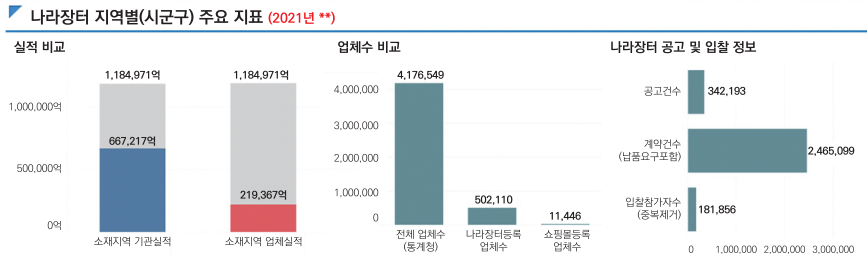
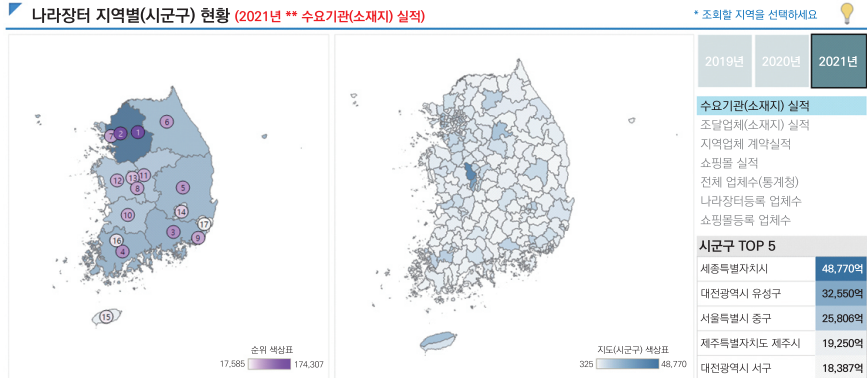
구분	2019년	2020년	2021년			
				물품	공사	용역
기관	2.4	2.3	2.6	0.8(30.8%)	1.1(42.3%)	0.7(26.9%)
업체	1.5	1.5	1.7	0.3(17.6%)	1.1(64.7%)	0.3(17.6%)

- 해당 지역 전체 업체 66,098개 사 중 11.6%인 7,655개 사가 나라장터에, 0.2%인 140개 사가 종합쇼핑몰에 등록한 것으로 조사됐으며, 3,595개 사가 1회 이상 입찰에 참가한 것으로 확인됨
- 한편, 이번 분석의 기초자료가 된 ‘지역별 나라장터 이용 현황’ 시각화 서비스는 빅데이터 기반 조달업무 의사결정지원시스템(<http://bddm.g2b.go.kr>)의 ‘참여마당-자료실’에서 이용할 수 있음
- 기관별, 업체별 계약 내역 등 상세 데이터는 조달정보개방포털(<http://data.g2b.go.kr>)에서 확인할 수 있음

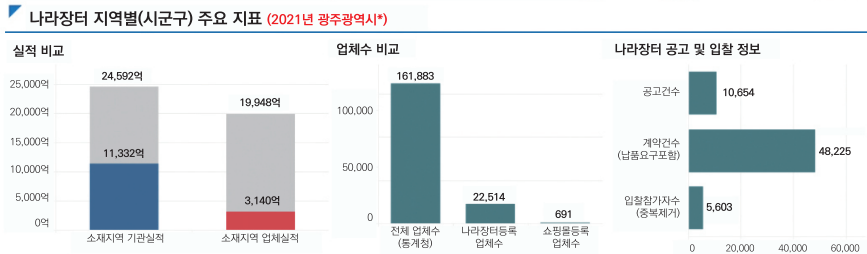
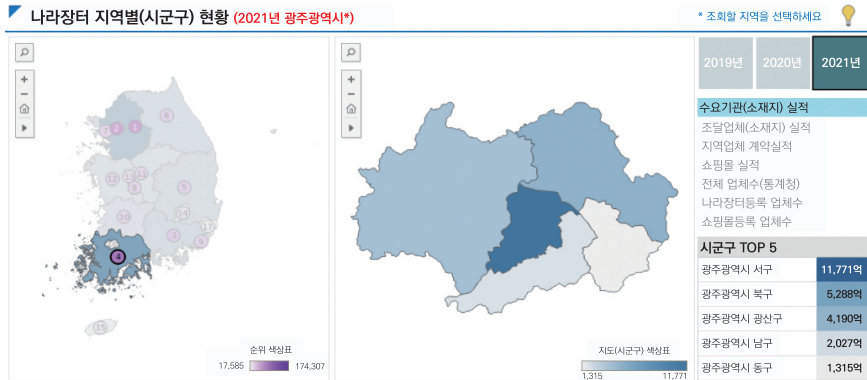
참고

지역별 수요기관, 조달업체의 나라장터 이용 현황 시각화 서비스

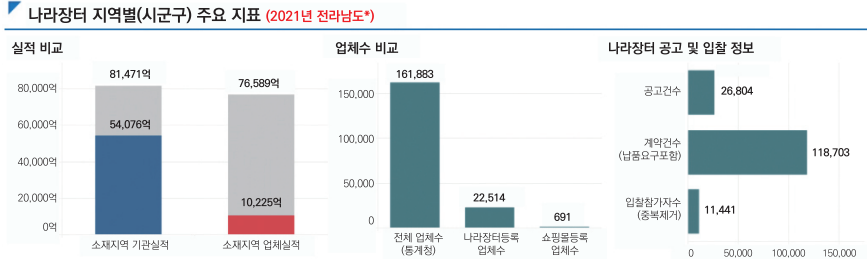
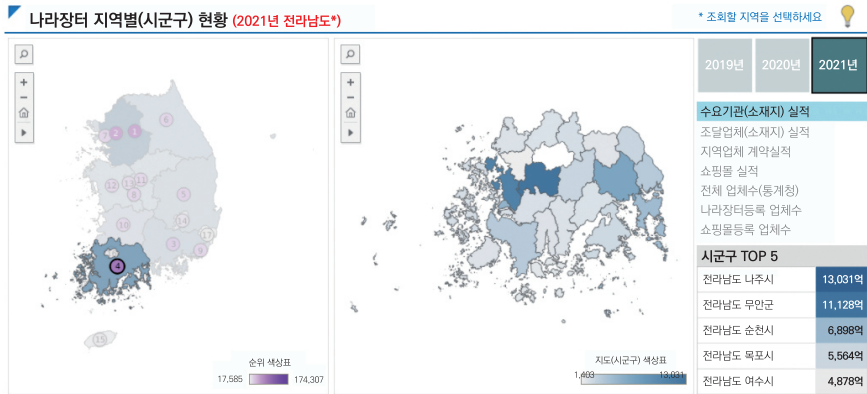
1. 전국 기준



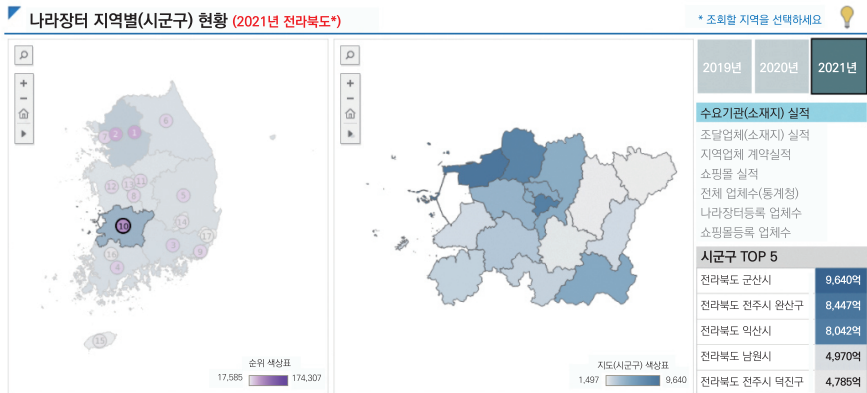
2. 광주광역시 기준



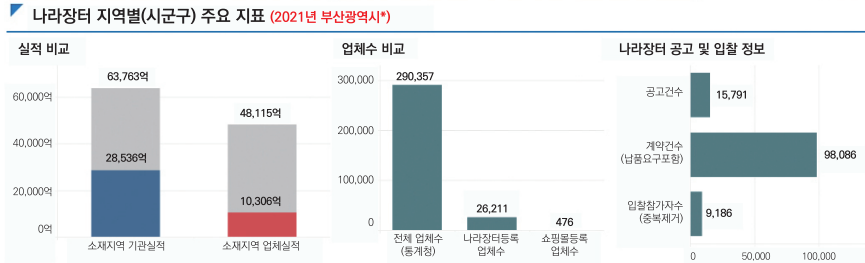
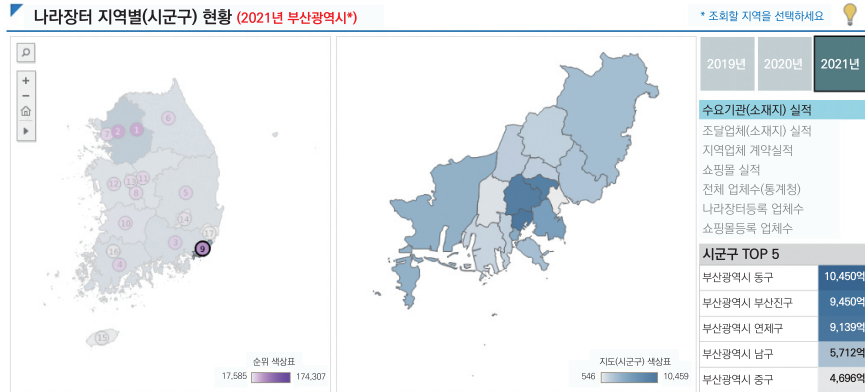
3. 전라남도 기준



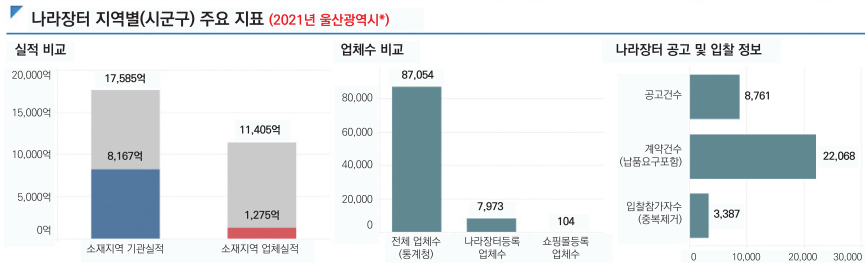
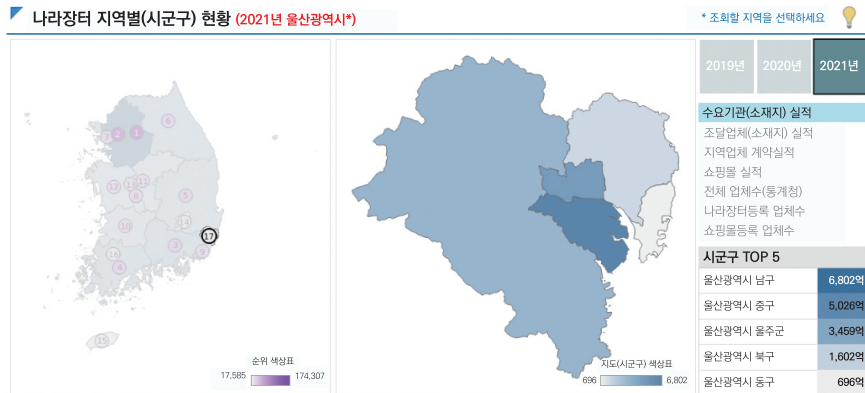
4. 전라북도 기준



5. 부산광역시 기준



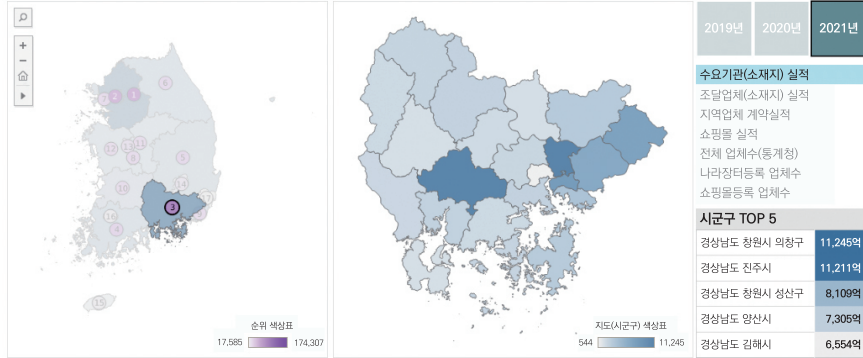
6. 울산광역시 기준



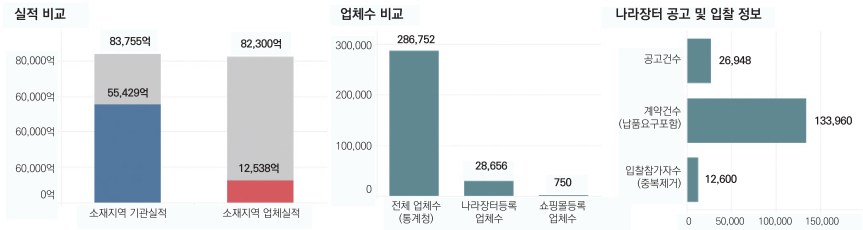
7. 경상남도 기준

나라장터 지역별(시군구) 현황 (2021년 경상남도*)

* 조회할 지역을 선택하세요



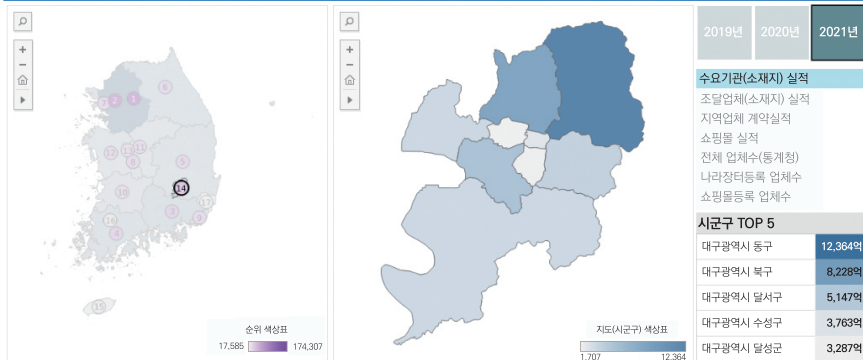
나라장터 지역별(시군구) 주요 지표 (2021년 경상남도*)



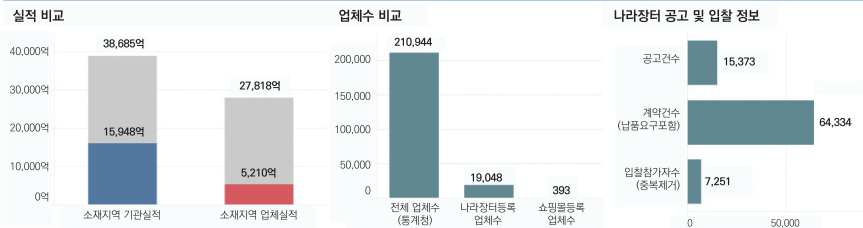
8. 대구광역시 기준

나라장터 지역별(시군구) 현황 (2021년 대구광역시*)

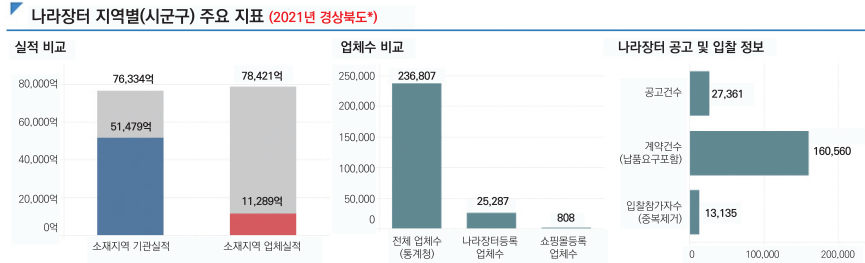
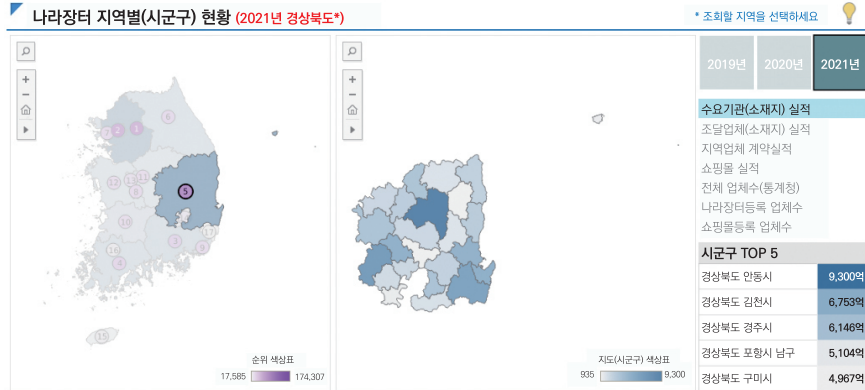
* 조회할 지역을 선택하세요



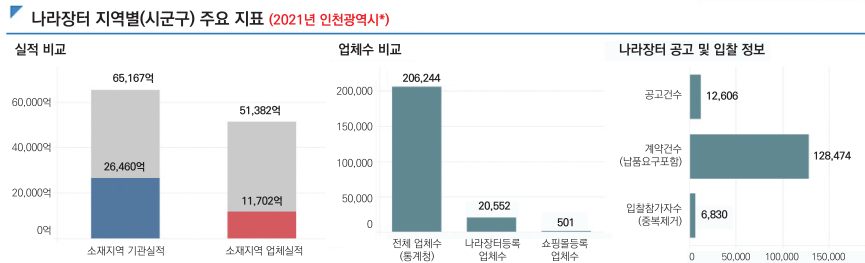
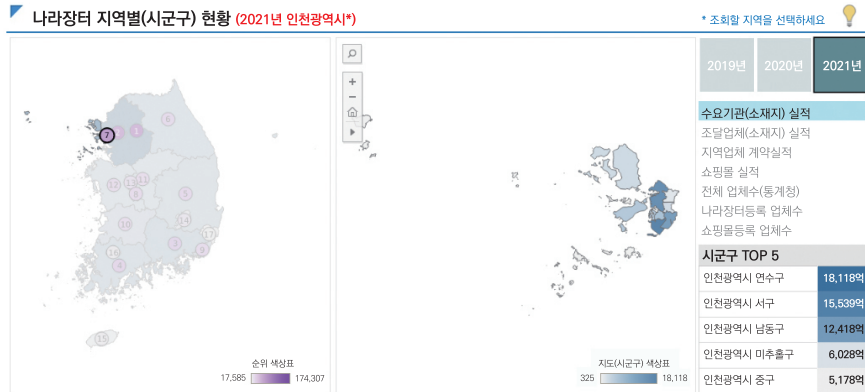
나라장터 지역별(시군구) 주요 지표 (2021년 대구광역시*)



9. 경상북도 기준



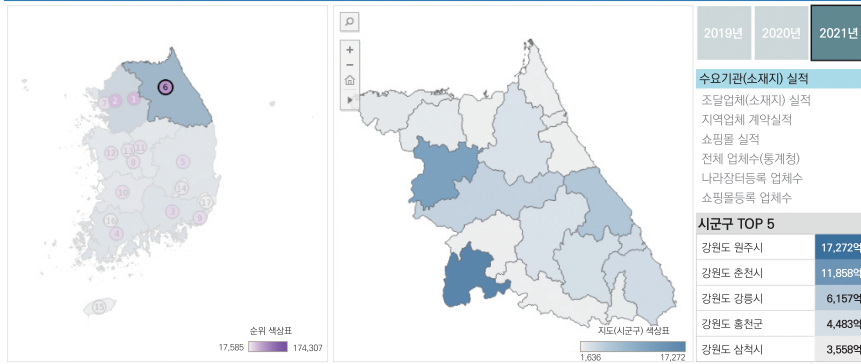
10. 인천광역시 기준



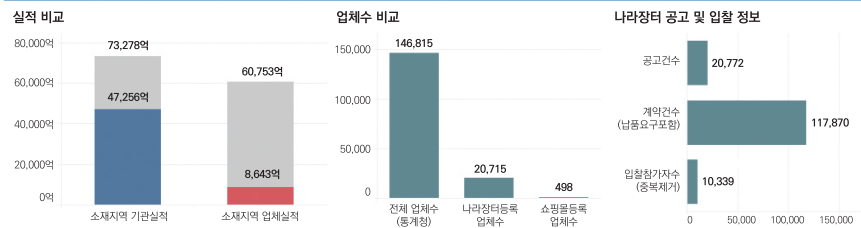
11. 강원도 기준

나라장터 지역별(시군구) 현황 (2021년 강원도*)

* 조회할 지역을 선택하세요



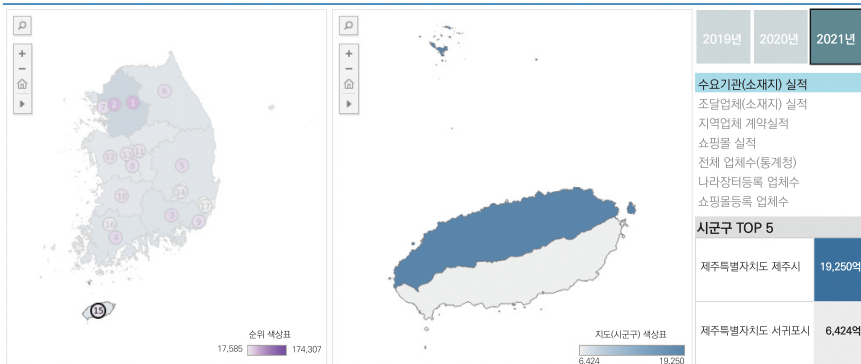
나라장터 지역별(시군구) 주요 지표 (2021년 강원도*)



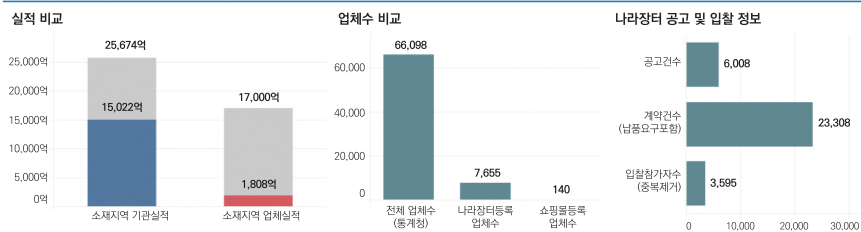
12. 제주특별자치도 기준

나라장터 지역별(시군구) 현황 (2021년 제주특별자치도*)

* 조회할 지역을 선택하세요



나라장터 지역별(시군구) 주요 지표 (2021년 제주특별자치도*)



참고자료

- 조달청 보도자료, 「조달청, 광주·전남·전북 나라장터 이용 현황 분석 결과 발표」, 2022. 4. 6.
- 조달청 보도자료, 「조달청, 부산·울산·경남 및 대구·경북 나라장터 이용 현황 분석 결과 발표」,
2022. 4. 20.
- 조달청 보도자료, 「2021년 인천·강원·제주 기관 각각 6.5, 7.3, 2.6조원 나라장터 계약」, 2022. 5. 11.

(작성자: 이형석 연구원)

2. 국외 동향

무기체계 획득 프로그램 연례 평가

- 2022. 6., 미 정부책임처(GAO) -

〈보고서 추천 배경〉

- ◆ 미국은 꾸준한 의회 입법 활동과 정부책임처의 활동으로 국방조달 프로그램에 대한 연례적인 평가를 지속적으로 수행하고 있음
- ◆ 미국은 국방조달을 통해 기술 혁신과 제품 개발 및 양산, 수출 등을 성공적으로 수행하고 있음
- ◆ 이러한 성과를 만든 과정이라고 할 수 있는 미국의 '방산 획득의 원칙과 권한'과 '국방 무기체계 획득 감독의 역할 및 책임', 그리고 '개별 프로그램에 의해 보고된 산업기반문제 식별 및 평가의 노력' 일부를 소개하고자 함

- 미 정부책임처는 지난 수십년간 국방 무기체계 획득 및 도입 프로그램에 대해 제도 및 제품 성과 평가, 그리고 예산 관리를 수행해 왔음
- 이번 보고서는 처음으로 무기체계 프로그램에 의해 보고된 산업 기반 문제와 이러한 문제를 평가하기 위한 사업부서(국방부)의 노력에 대해 설명하는 보고서임
- 이에 '방산 획득의 원칙과 권한', '국방부 무기체계 획득 감독의 역할과 책임', 그리고 개별 프로그램 평가 등을 통해 보고된 '제조 및 산업 기반, 그리고 공급망 복원력의 평가와 강화 방안'을 소개하고자 함

1. 방산 획득 원칙과 권한

- 미 국방부 훈령에 따르면, 국방 획득 시스템의 목적을 미국의 기술 혁신과 미국에 결정적이고 지속적인 군사적 이점을 제공하는 성과 문화를 기반으로 보다 치명적인 전투력 개발을 통해 국방 전략을 지원하는 것으로 정의함
 - 또한, 적정 시점에 요구 성능을 제공하는 것은 국방 획득 시스템을 지배하는 대단히 중요한

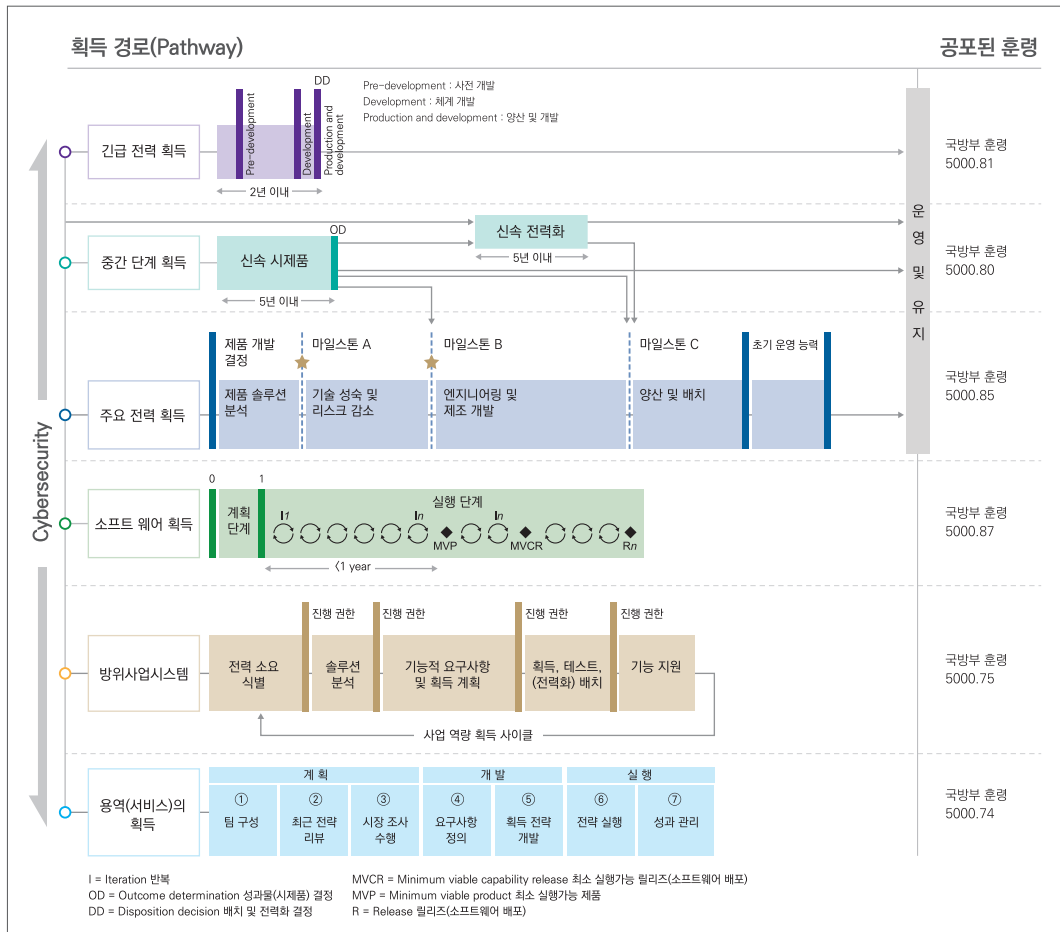
정책 중 하나임

- 이에 국방부 훈령 5000.01은 국방 획득 시스템이 임무 능력에 대한 측정 가능하고 시기적절한 개선으로 사용자 요구를 충족시키는 제품 및 서비스를 획득하도록 설계될 것이라고 명시하고 있음
- 적시에 군(軍)에 효과적이고 적합하며 생존 가능하고 지속 가능하고 감당 가능한 솔루션을 제공하기 위해 국방부는 2020년 1월, 적응형 획득 프레임워크(AAF) 규정을 제정함
- 적응형 획득 프레임워크(AAF)는 획득 정책 단순화, 획득 접근 방식 조정 및 데이터 기반 분석 수행을 포함하는 몇 가지 원칙을 강조함
- 국방부 훈령 5000.02는 적응형 획득 프레임워크(AAF) 운영을 위한 토대를 마련함
- AAF는 6개의 획득 경로로 구성되며 각 경로에는 프로세스, 검토, 문서화 요구사항 및 프로그램 관리자가 획득하는 기능의 특성 및 위험 프로필(risk profile)과 일치시킬 수 있는 지표가 있음
 - 각 국방획득 프로그램은 마일스톤 결정 권한을 위임받아 획득 경로(계약 방법)의 조합을 통해, 경직적인 계약 방법으로는 얻을 수 없는 가치를 제공함¹⁴⁾
- 국방부는 이러한 여섯 가지 획득 경로를 다루기 위한 정책 문서와 엔지니어링, 시험·평가와 같은 영역의 추가 기능 정책 문서를 발행했음¹⁵⁾
- [그림 1]은 AAF와 각 경로에 특정한 해당 지침을 보여 줌

14) 본문 주석 8번. 국방부 훈령 5000.02에 따르면 마일스톤 결정 권한은 (개별 국방 획득) 프로그램 결정 권한이며, 할당된 프로그램에 대한 의사결정 사항과 절차를 지정함. 주요 국방획득프로그램(MDAP) 및 주요 시스템에 대한 마일스톤 의사결정 기관은 모든 주요 결정 지점에서 획득 전략을 적절하게 승인함

15) 본문 주석 9번. 추가 기능 정책 문서에는 다음의 훈령 등이 있음. 국방부 훈령 5000.88, 국방 시스템 공학(2020년 11월 18일); 국방부 훈령 5000.89, 테스트 및 평가(2020년 11월 19일); 및 국방부 훈령 5000.73, 비용 분석 지침 및 절차(2020년 3월 13일) 등

[그림 1] 적응형 획득 프레임워크 경로 및 관련 국방부 훈령(DODI)



자료: GAO analysis of Department of Defense data, I GAO-22-105230

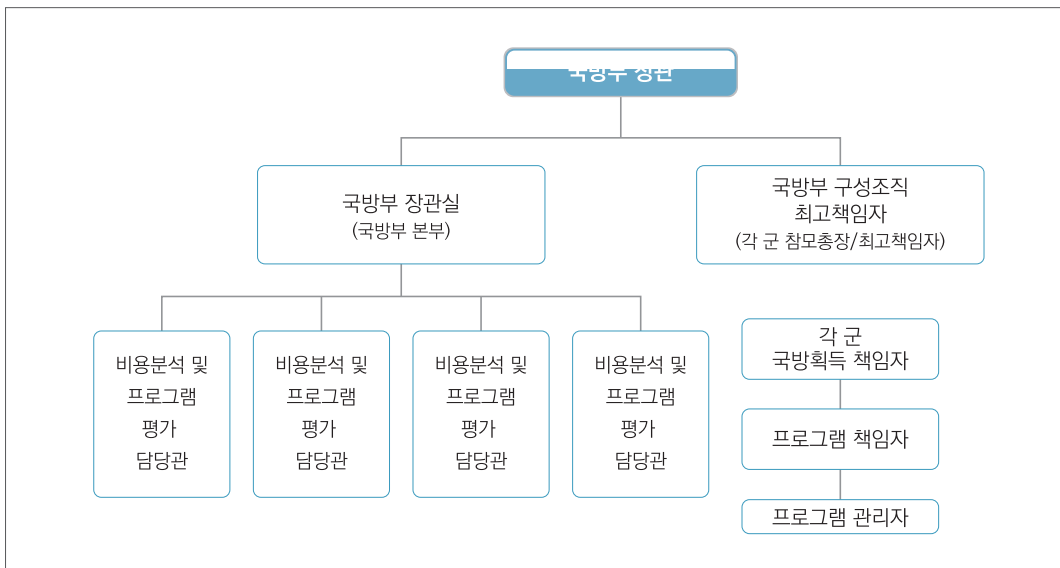
- 이 보고서에서 우리는 (1) 주요 국방획득프로그램(MDAP)에서 사용하는 주요 능력 획득 경로와 (2) 신속 시제품 및 신속 전력화에 사용되는 중간단계획득(MTA) 경로를 사용하여 선택된 프로그램에 중점을 둔
 - 또한 소프트웨어 획득 경로와 관련하여 광범위한 관찰을 수행함

2. 국방부 무기체계 획득 감독의 역할과 책임

- 미 국방부의 가장 값비싼 무기 시스템 획득에 대한 감독은 국방부장관실(OSD)과 각 군 내 여러 조직이 함께 함

- 국방부 본부 내의 각 부서는 부서 전체의 무기 시스템에 대한 전반적인 감독을 담당함
 - 여기에는 감독 책임을 포괄하는 정책 개발, 데이터 및 지표 수집, 주요 국방획득프로그램(MDAP: Major Defense Acquisition Program)의 수명 주기를 포함하는 독립적인 비용 추정 및 비용분석 수행과 프로그램 승인 등이 있으며, 기타 역할 및 책임 중에서 체계 운영 및 실 사격 시험·평가, 그리고 감독이 포함됨
- 소요군¹⁶⁾ 수준에서는 해당 국방획득 정책이 구현됨
 - 서비스 획득 고위공무원이라고도 불리는 구성 요소 획득 고위공무원(이하 각 군 국방획득 책임자)은 해당 부서 및 소요군 내에서 국방 획득 정책 구현을 책임짐
 - 서비스 획득 고위공무원이 위임하지 않는 한, 대부분의 주요 국방획득 프로그램 및 중간단계획득 프로그램에 대한 사업 추진 및 중단 결정 권한을 가짐
 - 소요군 서비스 획득 고위공무원은 일부 예외를 제외하고 중간단계획득 및 소프트웨어 획득 경로를 사용하는 프로그램 사용에 대한 결정 권한자이기도 함
 - [그림 2]는 우리가 검토한 시스템에 대한 획득 감독 책임이 있는 조직과 공무원 간의 관계를 보여줌

[그림 2] 획득 감독 역할을 하는 선택된 국방부(DOD) 조직 및 공무원



자료: 국방부 정보의 정부책임체(GAO) 분석. GAO-22-105230

16) military department를 편의상 '소요군' 또는 '각 군'으로 번역하였음. 이러한 '소요군' 또는 '각 군'은 우리 국군의 육·해·공군 및 해병대와 같은 공공조달 수요처를 의미함. 관련 용어는 「국군조직법」 제2조(국군의 조직) 및 「방위사업법 시행령」 제28조(전력화지원요소의 확보 등)를 참고로 번역하였음

■ 국방부 본부 및 각 군 조직에 대한 역할 및 책임에 대한 추가 세부 정보는 다음과 같이 기술되어 있음

- 국방획득차관(USD(A&S): Under Secretary of Defense for Acquisition and Sustainment)
 - (체계 설계, 개발, 양산 및 재화와 서비스 조달을 포함하는) 획득 및 (보급, 유지보수 및 자재 준비를 포함하는) 운영 유지와 관련된 모든 문제에 대한 정책을 수립하고 수행을 감독함
 - 이 사무실은 획득 및 운영 유지 데이터 관리를 주도하고, 보고 및 데이터 분석을 가능하게 하는 기능을 제공하는 등 획득 프로세스 전반에 걸쳐 감독 책임이 있음
 - 미 국방획득차관은 한국의 방위사업청장과 같은 국방획득 고위공무원(Defense Acquisition Executive)이며, 국방획득시스템을 통한 계약 방법에 대한 책임을 지며, 마일스톤(지침)에 따라 특정 주요 국방획득 프로그램(MDAP)에 대한 사업 추진 및 중단을 결정함
 - 국방획득차관은 임계비용을 초과하는 프로그램에 대해 중간단계획득 계약방법을 승인하고 중간단계획득 계약 방법 내에서 시제품 제작 활동에 대한 책임을 가짐
- 국방연구공학차관(USD(R&E): Under Secretary of Defense for Research and Engineering)
 - 국방 연구 및 공학, 기술 개발, 기술 전환, 시제품 제작·실험·개발 테스트 활동 및 프로그램의 모든 측면에 대한 정책을 수립하고 조연함
 - 해당 책임에는 획득 방법을 전환하거나, 지원하는 시제품에 대해 국방획득차관에 자문을 제공하고, 국방 연구공학을 위한 자원 할당에 대한 지침을 수립하는 것이 포함됨
 - 특정 국방획득프로그램의 경우, 국방연구공학차관은 법적으로 요구되는 독립 기술 위험 평가 수행을 위한 정책 및 지침을 수립하며, 이는 중요 기술과 같은 영역을 다룰 수 있음
 - 국방연구공학차관은 중간단계획득 프로그램 기술과 프로그램 보호, 개발 테스트, 프로그램 위험, 중간단계획득 프로그램 성과 및 실행 지표에 대해 국방획득차관에게 자문을 제공하는 것이 중요 임무임
 - 소프트웨어 획득 경로와 관련하여 차세대 소프트웨어 및 소프트웨어 의존 시스템과 관련된 과학 및 기술 활동의 개발을 안내함
- 비용 분석 및 프로그램 평가 담당관(Director)
 - (지식기반획득 관행에 따른) 마일스톤 검토, 체계 유지 검토, 의회 인증 및 예산 검토를 지원하며, 주요 국방획득 프로그램의 수명 주기를 포괄하는 독립적인 비용 건적 및 비용 분석을 수행하거나 승인함

- 비용 분석 및 프로그램 평가 담당관은 일정, 자원 할당, 경제성, 시스템 분석, 비용 추정 및 제안된 중간단계획득 프로그램의 성능 영향에 대해 국방획득차관에 조언함
- 중간단계획득(MTA) 비용 데이터 및 비용 견적에 대한 정책을 수립하고 절차를 규정함
- 특정 중간단계획득(MTA) 프로그램에 대한 수명 주기 비용 추정을 수행함
- 운영 테스트 및 평가 담당관(Director)
 - 주요 국방획득프로그램에 대해 수행된 운영 및 실 사격 시험·평가 보고서를 국방획득차관 및 국방연구공학차관, 그리고 필요에 따라 기타 각 군 조직 고위공무원 부서에 제출함
- 각 군 참모총장(Military Department Secretaries)
 - 국방부의 주요 프로세스와 함께 획득 프로그램 관리 및 조정은 무엇보다도 임무에 효과적인 능력과 서비스의 저렴한 설계, 개발, 생산 및 유지를 지원함
- 각 군 국방획득 책임자(Component Acquisition Executive)
 - 각 소요군 내에서 국방부 획득 정책을 구현함
 - 각 군에서는 구성요소 획득 집행관으로 위임된 공무원은 각각 육군 획득 및 군수·기술 차관보이며, 해군 연구개발 및 획득차관보, 그리고 공군 획득 및 기술·병참 차관보가 있음
 - 각 군 국방획득 고위공무원은 많은 주요 국방획득프로그램(MDAP) 및 중간단계획득(MTA) 프로그램에 대한 마일스톤 결정의 권한을 가짐
- 프로그램 책임자(Program Executive Officer)
 - 획득 프로그램 포트폴리오의 위험, 비용, 일정, 성능, 상호 운용성, 지속 가능성 및 경제성의 균형을 유지하고 사용자에게 통합된 임무 효과적인 기능 제품군을 제공함
- 프로그램 매니저
 - 프로그램 책임자(Program Executive Officer)와 각 군 국방획득 책임자(Component Acquisition Executive)의 감독하에 국방획득 프로그램을 계획하고, 주요 의사결정을 위한 프로그램을 준비하고, 승인된 획득 및 양산 지원 전략을 실행함

3. 제조 및 방위산업 기반, 그리고 공급망 복원력의 평가와 강화 방안

- 미국 방위산업 기반은 미국 국가 안보 목표를 달성하는 데 필요한 무기를 설계, 개발, 제조 및 유지하는 데 사용되는 인적자원, 기술, 조직, 기술 노하우 및 시설의 조합으로 표현됨
 - 방위산업 기반은 주 계약자(계약 상대자), 주요 하도급자, 부품, 전자부품, 원자재 등을 공급하는 하위 계층(협력사, 하도급업체)으로 나눌 수 있음
 - 이러한 방위산업 기반을 구성하는 산업 및 회사는 종종 군사 및 상업 시장 모두에 (제품을) 공급함

- 미 국방부는 방위산업 기반이 200,000개 이상의 기업으로 구성되어 있다고 추정하고 있음
- 방위산업 기반에 대한 오랜 우려를 바탕으로 최근의 행정명령과 보고서는 방위산업 기반의 건진성에 다시 초점을 맞췄음¹⁷⁾
 - 국방부의 산업 기반 보고서는 행정명령 제13806호에 따라 작성되었으며, 본 행정명령을 통해 방위산업 기반, 공급망 복원력의 평가가 필요한 이유와 그 평가 기준을 설정하고 있음

행정명령 제13806호(2017년 7월 21일)

미국의 제조 및 방위산업 기반, 그리고 공급망 복원력의 평가와 강화

제1절 정책

건실한 제조 및 방위산업 기반과 탄력적인 공급망은 미국의 경제력과 국가 안보에 필수적임
 이에 전투준비 태세를 유지하고 비상사태에 대응하며, 향후 급증하게 될 미국의 생산능력은 제조 및 방위산업 기반 및 공급망의 역량, 생산능력 및 탄력성과 직접적 관련이 있음
 그러나 현대의 공급망은 단순하지 않고, 국가 안보에 중요한 제품을 제조하거나 획득할 수 있는 미국의 능력이 복잡한 공급망 구조로 인해 필수 구성 요소 획득을 방해받을 수 있음
 따라서 미국은 이러한 품목을 제조하거나 공급할 수 있는 제조 및 방위산업 기반과 생산능력 복원력을 포함한 공급망을 유지해야 함

이러한 문제점이 제기된 배경으로는 2000년 이후로 미국의 60,000개 이상의 공장 및 핵심 기업과 거의 500만 개의 제조업 일자리가 손실되면서 미국 제조업체가 국가 방위를 위한 요구사항을 충족할 수 있는 능력과 역량이 약화되었으며, 이는 제조 및 방위산업 기반의 안정성에 대한 우려로 제기되었음
 추가적으로 개별 기업, 공장 및 공급망 요소의 손실은 국가 안보에 필수적인 기능을 생성, 유지, 보호, 확장 및 복원하는 국내 능력을 손상시킬 수 있음

미국의 제조업 역량과 방위산업 기반이 공장과 제조업 일자리의 상실로 인해 약화되면서 국방에 있어 중요한 노동력도 약화되고 있음
 이에 제조 및 방위산업 기반의 고용 성장을 지원하는 교육 및 인력 개발 프로그램 및 정책을 만드는 데 있어 전략적이고 신속한 조치가 필요함

따라서 국내 제조업 부문과 방산 기반에 활기를 불어넣고, 탄력적인 공급망을 구축하기 위한 전략적인 지원은 국가 정책의 중요 우선순위임
 여러 행정부 조직 및 기관의 의견을 바탕으로 방위산업 기반 및 공급망에 대한 포괄적인 평가는 현재 우리의 강점과 약점에 대한 필수 평가를 제공할 것임

17) 본문 주석 33번.

제2절 미국의 제조업 역량, 방위산업기반 및 공급망 복원력 평가

이 명령일로부터 270일 이내에 국방부장관은 상무, 노동, 에너지, 국토안보부장관과 협력하여, 국방부장관이 적절하다고 판단하는 기관의 장(내무부장관, 보건복지부장관, 대통령 예산관리실장, 국가정보원장, 대통령 국가안보보좌관, 대통령 경제정책보좌관, 무역제조정책실장, 기타 기관의 장)은 현재의 평가 및 평가 활동을 기반으로 하는 평문(unclassified)의 보고서를 대통령에게 제공해야 하며, 필요한 경우 기밀 부속서와 함께 제출해야 함

- (a) 국가 안보에 필수적인 군수 및 상용품, 원자재 및 기타 물품을 식별함
- (b) 새로운 능력을 포함하여 이 절의 (a)조에 따라 식별된 상품을 생산하는 데 필수적인 제조 능력을 식별함
- (c) 이 절의 하위 조항 (a)에 따라 식별된 상품의 공급망을 교란, 긴장, 손상 또는 제거할 수 있는 국방, 정보, 국토, 경제, 자연, 지정학적 또는 기타 우발 상황을 식별함. (이 절의 하위 조항 (b)에 따라 식별된 역량이 제거되거나 국내에서 개발이 실패된 경우를 포함)
 - 그리고 그 발생에 대한 합당한 준비를 요구할 정도로 충분히 발생할 가능성이 있는 것을 대상으로 함
- (d) 다음 평가를 포함하여 이 절의 하위 조항 (c)에 따라 확인된 비상사태 발생 시, 국가 안보 요구사항을 지원하기 위해 미국의 제조 및 방위산업 기반과 공급망의 탄력성과 역량을 평가함
 - (i) 미래의 요구를 충족시키기 위해 현대화하는 능력을 포함하여 미국의 제조 능력 및 방위산업 기지의 물리적 공장 능력
 - (ii) 존재하지 않는, 소멸된, 위협받는, 단일 장애 지점 기능을 포함한 국가 안보 관련 국내 제조 능력의 격차
 - (iii) 특히 3차 이하 하도급 업체에서 단일 실패 지점 또는 제한된 탄력성을 가진 공급망
 - (iv) 에너지 소비 및 더 나은 에너지 관리를 통해 회복력을 증가시킬 수 있는 기회
 - (v) 현재 국내 교육 및 제조 인력 기술
 - (vi) 비우호적이거나 불안정해질 가능성이 있는 국가에 의한 또는 국가를 통한 이 절의 하위 조항 (a)항에 따라 확인된 상품(또는 그 구성 요소)의 독점적 또는 지배적 공급
 - (vii) 이 절의 하위 조항 (a)에 따라 식별된 상품에 대한 대체 또는 대체 출처의 가용성
- (e) 이 절의 하위 조항 (d)에 따라 결함이 있는 것으로 평가된 방위산업 기반 또는 국가 안보 관련 공급망 측면의 모든 원인을 식별함
- (f) (경제적, 전략적, 국가 안보적 이익이나 비용을 포함하도록 광범위하게 정의되는) 이익이 단기, 중기 및 장기에 걸쳐 비용보다 크다는 합리적인 평가에 기초하여 대통령이나 기관의 장이 적절하다고 판단하는 입법, 규제 및 정책 변경 및 기타 조치를 권장함
 - (i) 이 절의 하위 조항 (c)에 따라 확인된 모든 비상사태를 회피하거나 대비함
 - (ii) 이 절의 하위 조항 (d)에 따라 결함이 있는 것으로 평가된 방위산업 기반 또는 국가 안보 관련 공급망의 모든 측면을 개선함
 - (iii) 미국의 제조 역량과 방위산업 기반을 강화하고 국가 안보에 중요한 공급망의 탄력성을 높임

제3절 총칙(General Provisions) (이하 생략)

- 다음의 표는 국방부의 산업 기반 위험평가를 위한 10가지 예시를 보여줌¹⁸⁾

〈표 1〉 국방부 산업 기반 위험 예시 및 정의

위험 예시 (대표적 사례)	위험 사례의 정의
독점적 공급 (Sole source)	단 하나의 공급업체만이 필요한 기능을 제공할 수 있는 경우
지배적 공급 (Single source)	단 하나의 공급업체만이 필요한 기능을 제공할 적격 업체인 경우
열악한 공급업체 (Fragile supplier)	재정적인 어려움에 직면했거나 어려움을 겪는 공급업체
열악한 시장 (Fragile market)	구조적으로 열악한 산업의 경제; 잠재적으로 국내에서 소멸로 접근하는 상황
생산 능력이 제한된 공급시장	경쟁적인 시장 수요로 인해 필요한 수량 및 시간에 생산 능력(Capacity)을 사용할 수 없는 시장 상태
해외 의존도	국내 산업이 제품을 생산하지 않거나 충분한 수량으로 생산하지 않아 생기는 해외 의존도
제조원 감소 및 자재 부족	관련 공급자의 감소로 인한 제품 및 재료의 노후화(쇠퇴화)
미국 기반 인적자본의 격차	(미국 내) 산업 및 업계가 필요한 기술을 갖춘 (미)국내 근로자를 신규 채용하거나 고용을 유지할 수 없는 경우
미국 기반 인프라의 침식	기능 및 역량을 통합, 제조 및 유지하는데 필요한 특수 자본 장비의 손실
제품의 보안 및 보호	사이버 및 물리적 보호의 부재는 무결성, 자신감 및 경쟁우위를 약화시키는 결과를 초래함

자료: 국방부 정보의 정부책임체(GAO) 요약, GAO-22-105230

- 국방부와 의회는 정책을 수립 및 수정하고, 조직의 변화를 구현하고, 최근 「국방수권법」에 방위 산업 기반 감독 문제와 관련된 수많은 조항을 포함함으로써 방위산업 기반 위험을 완화하기 위한 조치를 취했음
 - 이러한 조항은 특정 산업 부문, 중소기업 문제 및 방위산업 기반 감독에 이르는 문제를 모두 다룸
- 국방부에 따르면 안전하고 탄력적인 산업 기반을 보장하기 위한 첫 번째 단계 중 하나는 끊임없이 진화하는 위협과 취약성을 이해하는 것임
 - 국방부는 행정부의 정책을 알리고 영향을 미칠 가능성이 있는 공급망 문제를 완화하기 위해

18) 본문 주석 34번.

산업 기반에 대한 평가를 수행함

- '산업 기반 평가 수행에 대한 책임'과 '주요 능력 획득 경로를 따르는 프로그램에 대한 방위산업 기반 분석 책임'에 대해 국방부 훈령에 기술해 두었음

■ 국방획득차관 내 산업기반정책국은 국방부의 방위산업 기반 문제에 대한 전담 기관으로 산업 기반 위험을 완화하고 관련 정책을 개발함

- 산업기반정책국 외에도 산업기반협의회와 같은 국방부 내 다른 기관들이 공동으로 방위산업 기반을 감독함
- 또한 이러한 기관 중 일부는 프로그램 사무소와 협력하여 산업 기반 전반에 걸쳐 위험을 식별, 완화 및 모니터링함

■ 다음 표는 산업 기반 감독과 관련된 주요 기관에 대한 설명을 제공함

〈표 2〉 산업 기반 감독을 담당하는 선정된 국방부 기관

행정부 조직	감독 역할
국방획득차관의 산업기반정책실	미국의 방위산업 기반 유지를 위한 정책을 개발하고, 방위 산업 기반과 관련된 예산 문제에 대한 권고를 제공하고, 방위 시스템 제조 능력의 격차를 예측 및 해소함 국방 전반에 걸친 산업 기반 투자 프로그램인 국방생산법 Title III 프로그램과 산업 기반 분석 및 유지 프로그램을 관리함
국방 연구·공학 차관보의 기술제조 및 산업기반국	기술 요구사항을 제조 및 산업 기반 요구사항으로 변환함 이러한 평가 결과는 기술 및 산업 기반 보호 및 촉진 전략을 수립하는 데 사용됨 국방 전반에 걸친 산업 기반 투자 프로그램인 제조 기술 프로그램을 감독함
산업기반위원회	산업 기반 취약성을 해결하기 위해 국방부의 모든 권한을 활용하려는 노력을 조정함으로써 산업 기반 준비 및 복원력을 보장하기 위해 국방부 고위 지도자를 위한 임원급 포럼임
공동 산업 기반 실무 그룹	산업기반협의회에 정보를 제공하는 산업기반정책실이 공동 의장을 맡은 실무그룹으로 산업 기반 분야별 전문가들로 구성됨 각 기관 간 작업 그룹과 TF는 논의 및 조치를 위해 공동 산업 기반 작업 그룹에 새로운 산업 기반 위험을 가져옴 고위급 개입이 필요한 위험 및 문제는 산업기반위원회로 승격됨
공급망 복원력 실무 그룹	공급망 복원력 실무 그룹은 산업기반 정책 사무소를 통해 산업 기반 위원회에 보고함 실무 그룹은 공급망 가시성을 위한 방법론을 개발하고, 방산 기반 내의 위험과 문제를 식별하기 위해 공급망 탄력성을 평가하기 위해 설립된 2년 계획임

자료: 국방부 정보의 정부책임처(GAO) 분석, GAO-22-105230

- 위와 같이 국방 및 공공조달의 개별 프로그램 평가를 통해 글로벌 공급망 위험요소의 식별 및 대응과, 안정적인 공공서비스 제공을 위해 국내 수요-공급의 불균형이 발생한 산업에 대한 육성 및 지원이 필요할 수 있음을 소개함

참고자료

US GAO-22-105230, “Weapon Systems Annual Assessment, Challenges to Fielding Capabilities Faster Persist,” 2022. 6.

Presidential Documents, “Assessing and Strengthening the Manufacturing and Defense Industrial Base and Supply Chain Resiliency of the United States,” Federal Register, 82(142), 2017.

이상경·한윤주, 「2017년 미 국방부 획득조직 개편 추진의 시사점」, 『주간국방논단』, 제1696호(17-45), 한국국방연구원, 2017. pp. 2~8.

한국법제연구원, 「법령번역센터 조문체계」, https://elaw.klri.re.kr/kor_service/lawsystem.do, 검색일자: 2022. 8. 24.

(작성자: 이형석 연구원)

디지털, 데이터 및 기술 전략: 디지털, 데이터 및 기술 프로젝트와 프로그램 계약에 관한 정부 지침

- 2022. 3., 영국 정부(HM Government) -

〈보고서 추천 배경〉

- ◆ 공공서비스의 디지털 전환은 경제를 발전시키기 위한 핵심 요소이며, 이를 위해 기술 분야와 산업계의 협업 및 조달 방식 개혁은 필수적임
- ◆ 영국은 본 전략을 통해 기술 프로젝트 및 프로그램 계약에 대한 정책 개혁을 제시하며, 이는 상업, 금융, 공공부문의 기술 계약 담당 공무원과 산업계 이해관계자의 협업을 바탕으로 개발됨

- 디지털, 데이터 및 기술(Digital, data and technology, 이하 DDaT)은 일상의 모든 분야를 뒷받침하며 시민에게 중요한 서비스를 제공하고 있음
 - 특히 영국의 공공부문은 2021~2022년 디지털 분야에 460억파운드를 지출할 것으로 예상된다. 따라서 디지털 부문에서 올바른 조달 모델을 결정하는 것이 매우 중요하며 이에 대한 체계적인 평가가 이루어져야 함
- 영국은 디지털, 데이터 및 기술 전략(Digital, Data and Technology Playbook)에서 제안된 정책과 원칙에 따라 공급업체와 협력하고 사용자 중심의 혁신적인 해결책을 제공할 것임
 - 또한 영국 시장의 전문성 및 역량을 활용하여 애자일팀(agile teams)을 보완할 것이며 이를 위한 상업적 절차를 설계할 것임
 - 본 전략은 제품 및 서비스 평가, 조달 및 관리 방법을 개혁할 열한 가지 주요 정책 개혁을 제시함
 - 영국 정부는 본 전략에 담긴 모범사례를 구현하고 정책 시행을 추진하기 위해 산업계와 적극적으로 협력할 것임

I. 정책 개혁의 우선순위

- 정책 개혁 우선순위는 영국 정부의 DDaT 전략 목표에 반영되어 향후 조달 활동 시 고려해야 할

사항이며, 이는 다음과 같음

- 결과 기반 방식(Outcome-based approach)
 - 정부는 정책 변화와 국민의 요구에 신속히 대응해야 함. 신속한 방식(agile ways)은 사용자를 우선시하면서 지속적으로 공공서비스를 개선할 수 있는 방법을 빠르게 배울 수 있도록 함
- 레거시 IT(Legacy IT) 예방 및 해결
 - 레거시 IT는 업체 지원, 확장 지원 및 맞춤형 지원 계약 외의 시스템과 해당 소프트웨어 및 하드웨어를 의미함
 - 이는 사이버 및 국가 안보, 주요 시스템의 운영 탄력성, 비용 효율성(value for money)에 큰 영향을 미치기 때문에 레거시 IT를 예방하고 기존의 것을 수정하는 것이 정부 DDaT 전략의 핵심임
- 사이버 보안
 - 제품 및 서비스를 현대화하고 디지털화함에 따라 새로운 이니셔티브의 보안에 대한 접근 방식을 설계해야 함
 - 사이버 보안은 단순한 공급업체 활동이 아니라 수요기관과 공급망 사이의 전 생애 관계(whole-life relationship)를 기반으로 함
- 혁신 지원
 - 혁신은 목적이 아니라 더 나은 결과를 얻기 위한 수단이며 사용자 요구를 기반으로 함
 - 혁신은 리스크 수용 범위(risk appetite)와 밀접한 관련이 있으며, 이에 따라 정부는 리스크에 대한 접근 방식을 조정할 필요성이 있음
- 지속가능성 촉진(Driving sustainability)
 - 정부는 공공조달을 통해 환경, 경제 및 사회적 지속가능성을 개선하기 위해 노력하고 있음
 - 또한 사회적 가치 모델(Social Value Model)을 기반으로 공공부문의 집단 구매력(collective buying power)을 활용하여 지속가능한 DDaT 프로젝트 및 프로그램 제공을 추진할 것임
- 중소기업을 위한 공평한 경쟁의 장 조성
 - 중소기업과 사회적 기업은 DDaT 산업에 상당한 기여를 하며 혁신을 주도함. 이는 영국의 경제 성장, 고용 및 투자 기회에 상당한 영향을 미침
 - 정부는 다양하고 경쟁력 있는 시장 조성을 위해 공공조달을 통해 스타트업, 중소기업 및 사회적 기업을 지원하는 데 전폭적인 노력을 기울일 것임

II. 준비 및 계획

1. 파이프라인(Pipelines)과 시장 관리

- 정책 개혁은 명확하고 투명한 상업 파이프라인(commercial pipelines)¹⁹⁾을 확보하고 시장에 대한 충분한 이해를 통해 스타트업, 중소기업 및 사회적 기업을 위한 공평한 경쟁의 장을 조성하는 것에서부터 시작됨
 - 상업 활동에 대한 전략적 접근은 성공적인 조달의 핵심임. 수요기관은 장단기 목표를 모두 포함하여 기관 목표에 맞춘 상업 전략을 세워야 함

가. 상업 파이프라인

- 상업 파이프라인의 게시(publishing commercial pipelines)는 공급업체가 정부 전반에 걸쳐 예상되는 미래 수요를 이해할 수 있도록 도와줌
 - 또한 상업 활동에 대해 초기에 계획을 공유함으로써 공급망 안에서 기업들의 보다 넓은 참여와 큰 다양성을 기대할 수 있고, 장기적인 역량 강화를 지원할 수 있음
- 게시된 상업 파이프라인은 향후 3~5년(최소 18개월)의 기간을 계획해야 효과적이며, 혼합 모델 조달을 수행할 때에는 이보다 더 장기적인 계획을 세우는 것은 적절치 않을 수 있음
 - 이러한 경우 수요기관은 계획의 확실성 정도를 나타내는 향후 수요 및 그에 따른 중요 사항들을 함께 게시해야 함
 - 조달이 효과적이기 위해서는 우선순위 및 계획 그리고 파이프라인이 최신 상태로 유지되어야 함

나. 시장 건전성(Market health) 및 역량 평가

- 모든 DDaT 조달은 준비 및 계획 단계 초기에 시장에 대한 평가를 포함해야 함. 획일적인 시장 평가 방법은 없으며 조달의 규모, 범위 및 복잡성에 따라 적합한 평가를 해야 함
 - 시장 건전성 및 역량 평가는 기술, 역량, 규모 및 수용력, 진입 장벽 및 시장 집중도 등에 대

19) 상업 파이프라인이란 기관의 잠재적 상업 활동 전망임. 이는 수요기관이 계획한 미래 상업 활동에 대한 목록을 제공하는 도구이며, 자금 확보 여부와 관계없이 미래의 모든 잠재적 활동을 포함함. 상업 활동의 예시로는 계약 또는 프레임워크의 조달, 주요 계약 개정 또는 계약 연장 등이 있음(출처: Government Commercial Function, Commercial Pipeline, 2021, https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/1010346/20-12-24_-_Commercial_Pipeline_Guidance_v4.pdf, 검색일자: 2022. 8. 4.)

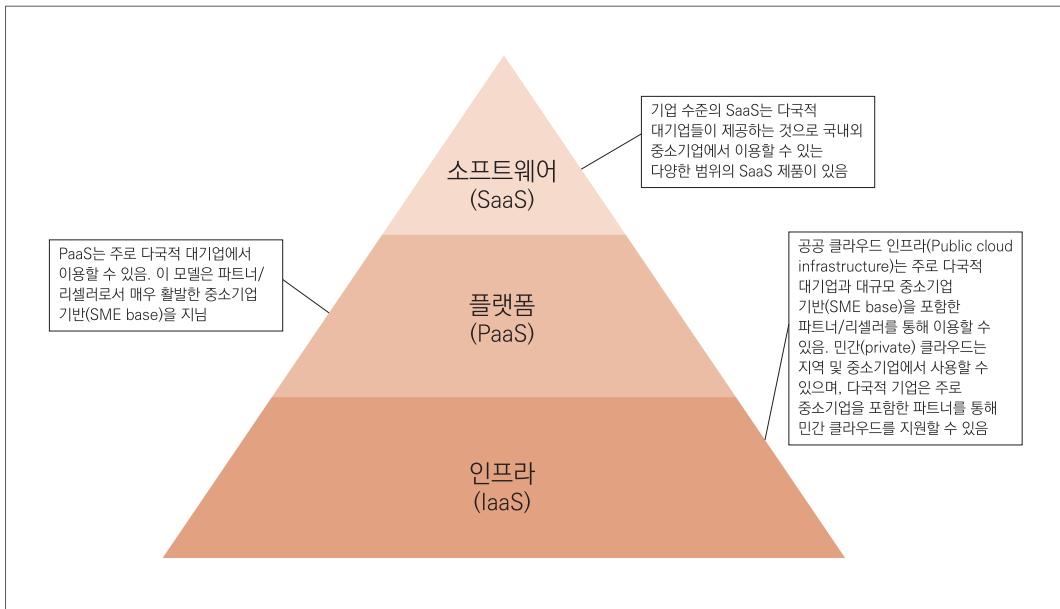
한 사항을 포함해야 하며, 평가 결과는 다음과 같이 활용되어야 함

- 시장의 잠재적 기회 및 한계 확인
- 효과적인 신기술 및 혁신 활용
- 기술 및 역량 강화를 포함하여 경쟁력을 높이고 시장 건전성을 개선할 수 있는 조치 마련
- 개별 프로젝트 및 프로그램에 대한 시장 건전성 평가는 시장 전략의 일부로 포함되어야 함
 - 수요기관은 내각부와 영국 조달청(Crown Commercial Service)의 상업팀(commercial teams)이 수집한 추가 시장 정보에 대한 접근을 요청할 수 있음
 - 또한 복잡하거나 실질적인 시장경쟁 문제와 관련하여 경쟁시장청(Competition and Markets Authority)에 조언을 구할 수 있음

다. 중소기업의 역할

- 중소기업과 사회적 기업은 DDaT 산업에 크게 기여하고 있으며, 특히 최근 몇 년간 혁신 및 제품 개발에 핵심적인 역할을 수행해 옴
 - 중소기업은 큰 공급업체에 비해 조달의 범위와 규모가 작기 때문에 프로젝트 및 프로그램의 초기 단계에서 이를 감안하여 여러 사항을 조정하는 것이 중요함
 - 정부는 조달을 통해 중소기업 및 사회적 기업을 지원하고 있으며, 공급업체가 본 전략과 더불어 공급업체 행동 수칙(Supplier Code of Conduct) 또한 준수하기를 요구함
 - 수요기관은 이를 실질적으로 평가할 수 있는 방법과 핵심 성과지표 사용의 적절성에 대해 고려해야 함
- DDaT 서비스의 많은 부분이 클라우드 기반으로 전환되면서 중소기업을 위해 공평한 경쟁의 장을 유지해야 할 필요성이 대두됨
 - 공평한 경쟁의 장은 아래의 [그림 1]에 명시된 다양한 수준의 클라우드 기반 작업을 통해 실현 가능함

[그림 1] 다양한 수준의 클라우드 기반 작업



자료: HM Government, The Digital, Data & Technology Playbook, 2022, p.16, Figure 2. 재인용

- 서비스형 소프트웨어(Software as a Service, 이하 SaaS)
 - 수요기관이 자체 플랫폼 및 인프라에 설치하는 소프트웨어를 구매하는 호스트 모델(hosted model)과는 달리, SaaS 모델에서는 클라우드 제공자(provider)가 인터넷을 통해 소프트웨어를 제공하고 인프라를 관리함
 - 영국의 많은 중소기업은 산업 표준 클라우드 플랫폼을 기반으로 맞춤형 어플리케이션을 개발하거나 SaaS 서비스를 제공하는 역량을 키움
 - 이러한 플랫폼을 적절히 사용함으로써 영국은 클라우드를 다양한 경쟁시장의 원동력으로 삼아 중소기업이 정부와 협력할 수 있는 기회를 창출할 수 있음
- 서비스형 플랫폼(Platform as a Service, 이하 PaaS)
 - 기술 스택(technical stack) 요소의 대부분은 클라우드 제공자에 의해 관리되며, 제공자는 운영 체제와 같은 추가 관리 서비스를 제공할 수 있음
- 서비스형 인프라(Infrastructure as a Service, 이하 IaaS)
 - 네트워크, 저장 공간 및 서버와 같은 기술 스택의 일부 요소는 클라우드 제공자가 소유하며, 이는 수요기관이 더 이상 데이터 센터 운영에 대한 책임이 없다는 것을 의미함
 - 공공 클라우드 인프라 배치(Public cloud infrastructure deployments)는 다국적 대기업과 대규모 중소기업 기반을 포함한 파트너 및 리셀러를 통해 제공됨

- 민간 클라우드 배치(Private cloud deployments)는 지역 기업 및 중소기업에서 사용할 수 있으며, 다국적 기업의 주류 기술(mainstream technology)은 이를 지원하기 위해 중소기업을 포함한 파트너를 통해 사용 가능함

2. 수요기관-공급업체의 성공적인 관계

- 수요기관은 효과적인 계약 관리를 포함하여 조달 계약 성과를 달성하기 위해 프로젝트 및 프로그램의 수명 주기 전반에 걸쳐 공급업체와 협력해야 함
 - 전략적 프레임워크 내에서 공급업체와의 관계는 개별 프로젝트 및 프로그램에 맞춰야 함

가. 효과적인 계약 및 포트폴리오 관리

- 프로젝트 및 프로그램은 적절한 자격을 갖춘 계약 관리자가 계약에 대한 명확한 이해를 지니고 감독해야 하며, 계약 관리 방법은 조달 과정 초기에 결정되어야 함
 - 계약 관리 방법은 정부 지침에 따라 다양한 범위의 계약에 각기 다르게 적용되어야 함. 수요기관은 물품 및 용역 조달의 계약 관리에 대해 전략적 포트폴리오 접근 방식(strategic portfolio approach)을 고려해야 함
 - 정부의 가장 중요한 계약은 계약 관리 전문 표준 프레임워크(Contract Management Professional Standards Framework)에 명시된 대로 전문가 또는 공인 계약 관리자가 관리해야 함
- 공급업체 행동 수칙(Supplier Code of Conduct)에 명시된 바와 같이 공급업체와 협력하는 것은 상호 이해를 촉진하고 문제를 보다 효과적으로 해결하도록 도와줌
 - 계약은 수요기관과 공급업체의 확립된 관계를 성문화해야 하며, 이는 향후 관계를 위한 출발점으로서 작용할 모범사례 등을 포함해야 함
 - 프로젝트 및 프로그램을 수행하기 전에 조달팀, 리더십 및 주요 이해관계자가 모여 조달 활동 기준 및 방법에 대한 기대치를 설정하고, 성공 목표를 조정하는 워크숍을 진행해야 함
 - 이는 프로젝트 규모 및 수요기관과 공급업체의 관계에 따라 달라져야 하며, 조달 단계 전반에 걸쳐 주기적으로 검토해야 함

나. 성공적인 관계와 레거시 IT

- 수요기관은 공급업체와 협력하여 공급업체가 관리하는 레거시 IT의 모든 위험 요소를 적극적으로 관리해야 함
 - 수요기관이 단일 공급업체와 여러 중요한 계약을 체결하였거나 큰 주요 계약이 체결된 경우에는 공급업체가 전략적으로 적합한 업체인지 고려해야 함
 - 수요기관은 윈-윈(win-win)을 위한 전략적 공급업체 관계 관리 접근 방식(strategic supplier relationship management approach)을 채택해야 하며, 이는 다음과 같은 것을 의미함
 - 본 계약 이상의 가치 창출
 - 간부 수준(executive level)에서의 참여
 - 공동 전략 개발, 목표 및 계획
 - 협력적인 행동
 - 관계 평가, 성과 및 위험 모니터링 관리
 - 내각부의 시장 및 공급업체팀(Markets and Suppliers team)은 자체 공급업체에 대한 관리 외에 디지털 및 데이터 환경에서 정부의 전략적 공급업체와의 관계 유지에 대해서도 노력해야 함

3. 거버넌스 및 승인(Governance and approvals)

- 더 나은 DDaT 제품 및 서비스를 제공하기 위해 인력, 절차 및 시스템에 초점을 맞추어야 하며, 프로젝트 또는 프로그램을 시작할 때 거버넌스를 올바르게 이해하는 것이 중요함

가. 결과 기반 승인(Outcome-based approvals)

- 수요기관은 효과적인 의사결정을 위해 일관성 있고 투명하며 간소화된 절차를 가져야 함. 거버넌스 및 승인은 사용자 요구에 초점을 맞추고 혁신에 도움이 되는 방식으로 형성되어야 함
 - 프로젝트/프로그램 결과 프로파일(Project/Programme Outcome Profile)은 인프라 및 프로젝트 관리국(Infrastructure and Projects Authority, 이하 IPA)에서 개발한 도구로서 프로그램이 정부의 우선순위에 어떻게 기여할 것인지에 대한 방향 및 진행 상황을 평가함
 - 프로젝트 및 프로그램의 성공적인 조달은 전문 지식과 경험을 갖춘 팀의 인력을 확보하는 것을 기반으로 함

- 적합한 인력이 확보되면 모든 이해관계자가 동일한 정보를 바탕으로 동일한 결과를 얻을 수 있도록 업무를 수행하는 것이 중요함
- 효과적인 거버넌스는 DDaT를 포함하여 조달 업무의 범위가 넓고 지출이 큰 모든 프로젝트에 매우 중요함
 - 특히 고위 경영진(senior leadership)의 참여는 진행 중인 프로젝트에서 신속한 의사결정을 도울 수 있음
- 고위 책임자(Senior Responsible Owner, 이하 SRO)는 프로젝트 또는 프로그램의 조달 및 결과에 대한 책임을 지님
 - SRO는 디지털 거버넌스 및 승인 절차를 이해하고 조달을 통해 프로젝트 및 프로그램을 이끌어 나갈 충분한 시간을 확보해야 함
- 주요 프로젝트로 이어질 가능성이 있는 모든 새로운 이니셔티브(initiative)는 프로젝트 확인 평가(Project Validation Review, 이하 PVR)를 통과해야 함
 - PVR은 준비 및 계획 초기 단계에 시행되어야 하며 별개의 짧은 동료 평가(peer review)로 구성됨

4. 초기 참여(Early engagement) 및 혁신 지원

- 영국 정부는 시장과의 주기적인 소통을 통해 시장을 활성화하고, 조달 기회를 촉진하며, 조달 프로젝트의 도전 및 위험에 대해 논의할 수 있는 포럼 등을 개최함
 - 이를 통해 정부는 정책 목표, 결과 또는 프로젝트의 실행 가능성, 대안의 실현 가능성, 더 나은 DDaT 서비스를 제공하는 데 도움이 되는 혁신적인 해결책을 고려할 수 있음
- 예비 시장 참여(Preliminary market engagement)를 통해 스타트업, 중소기업 및 사회적 기업을 포함하여 서비스 개선에 도움되는 공급업체를 적극적으로 발굴해야 함
 - 시장 및 예비 시장 참여에 대한 평가는 사회적, 경제적, 환경적 이익을 고려해야 하며, 수요기관은 공급업체가 과거 성과 및 모범사례를 포함한 경험을 공유하도록 장려해야 함
 - 성공적인 시장 참여는 중소기업을 포함한 공급망의 모든 수준(tiers)을 포함해야 하며, 모든 초기 협의는 공공조달의 원칙인 평등한 대우, 비차별, 투명성을 준수해야 함
 - 이는 입찰 절차 중 공유된 모든 정보를 사용할 수 있으며, 특정 입찰자에게 유리한 환경을 만들지 않는 것을 의미함

가. 혁신 지원

- 혁신적이고 창의적인 해결책을 만들어내는 시장 환경 조성이 중요하며, 효과적인 초기 시장 참여는 이에 대한 접근법 개선에 핵심이 될 것임
 - 수요기관은 혁신에 대해 생각하고, 문제점에 대한 새로운 해결책을 제안할 수 있도록 시장에 대한 초기 참여를 활용해야 함
 - 혁신은 시장이 제공하는 것에서부터 구매자가 계약하고 시장에 관여하는 것에 이르기까지 매우 다양한 방면에 영향을 미침
 - 수요기관은 이미 시행 중인 절차와 제품을 개선하는 것에서부터 기존의 기술을 새로운 시장에 적용하고 혁신적 변화를 이끄는 신제품과 절차를 개발하는 것까지 혁신에 대한 접근 방식을 고려해야 함
 - 혁신은 시장의 맥락 속에서 고려되어야 하며, 초기 참여를 통해 시장의 혁신 방향과 공급업체의 의도 및 방향을 이해할 수 있음
 - 수요기관은 혁신에 대한 접근 방식을 이해 및 개선하고 시장과 협력하기 위해 인력, 전문가, 시장의 현 상황 및 위험 요소 등을 고려해야 함

- 혁신을 위한 제품 및 서비스를 구체화할 때 특정 해결책보다는 사용자(user)와 해결하고자 하는 문제에 초점을 맞추는 것이 중요함
 - 공급업체가 혁신적인 해결책을 제안하도록 지원함으로써 가장 효과적인 방법으로 사용자의 요구를 충족하고 최고의 비용 효율성(value for money)을 제공할 가능성이 높아짐
 - 이를 위해서는 계약에 대한 결과 기반 접근 방식(outcome-based approach)이 필요하며, 이는 다음을 포함함
 - 사용자(users)의 요구를 이해하기 위한 조사 수행
 - 정부와 민간 분야에서 사용할 수 있는 웹 분석 정보 및 데이터 사용
 - 주요 데이터를 보유한 서비스의 경우 데이터 사용자의 요구 고려

나. 명확한 결과 기반 사양(outcome-based specifications)

- 조달 사양(specifications)은 명확하고 결과 기반(outcome-based)이어야 하며, 프로젝트/프로그램 결과 프로파일(Project/Programme Outcome Profile) 도구를 사용해야 함

다. 사이버 보안 요구사항 명시

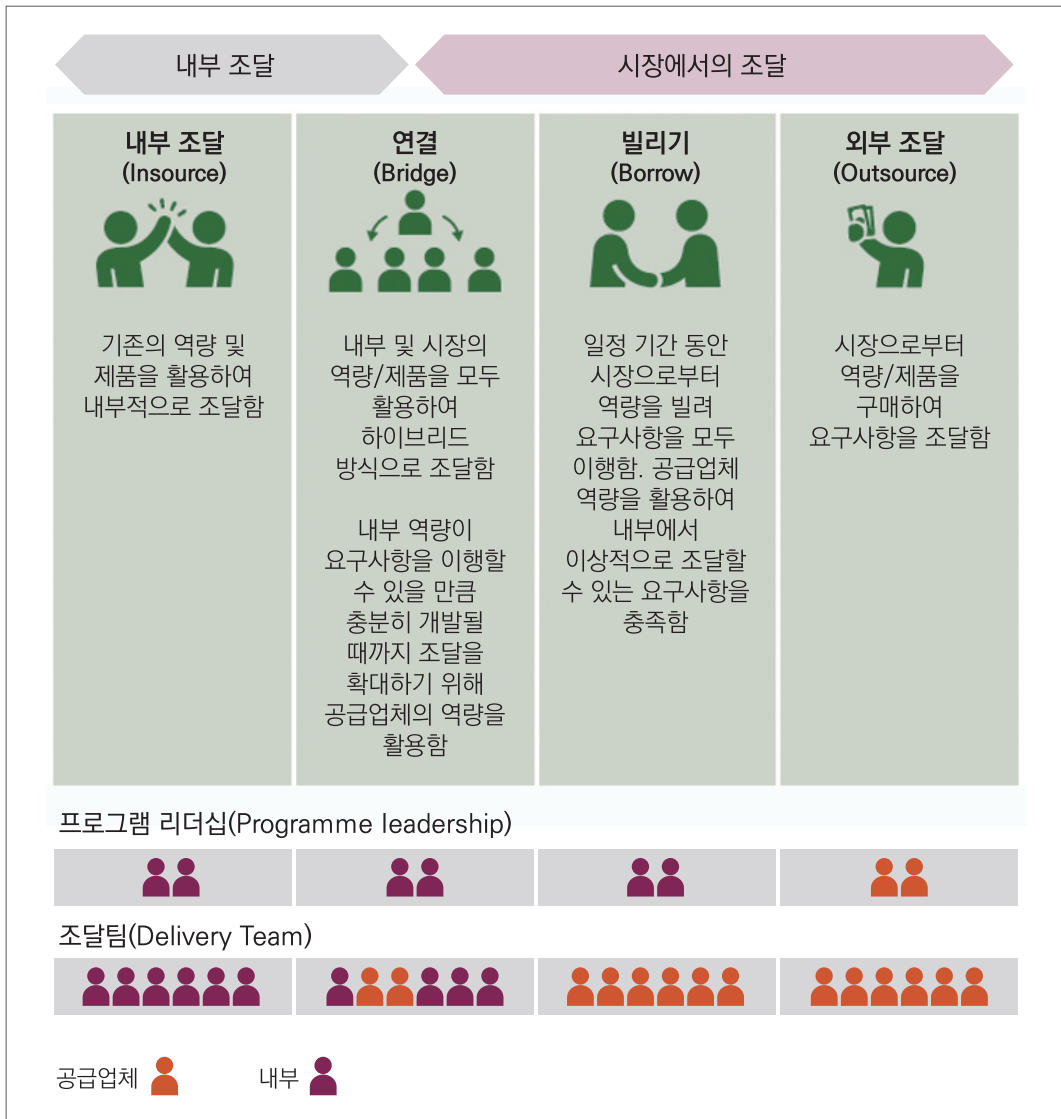
- 사이버 보안은 처음부터 모든 제품 및 서비스를 고안할 때 함께 고려되어야 함. 사양(specifications)은 공공 데이터 및 공공 프로젝트의 조달을 보호하고 최소 사이버 보안 기준(Minimum Cyber Security Standards)을 충족해야 함
- 공공서비스 데이터 및 정보의 투명성은 공공 DDaT 서비스에 대한 국민의 신뢰를 구축함
 - 또한 기업에 공공부문 조달 및 성과에 대한 정보를 제공함으로써 경쟁적이고 혁신적이며 개방된 시장을 촉진함

5. 조달 모델 평가

가. 올바른 조달 모델 선택

- 수요기관은 증거 기반 절차(evidence-based process)에 따라 특정 프로젝트나 프로그램에 가장 적합한 조달 모델을 결정해야 함
 - 이는 조달 모델 평가(Delivery Model Assessment, 이하 DMA)로 알려져 있으며 모든 공공 프로젝트 및 프로그램에서 수행되어야 함
 - DDaT 프로젝트의 경우, 이는 인소싱 또는 아웃소싱 등을 통해 프로젝트를 개발 및 책임지는 사람에 따른 결정임
 - DMA는 적절한 분석을 통해 신중히 고려해야 하는 전략적 결정이며, 프로젝트나 프로그램의 규모와 복잡성에 비례해서 진행되어야 함
- 올바른 조달 모델을 통해 수요기관과 산업계가 협력하여 최상의 결과를 제공할 수 있음
 - 조달 모델을 설계할 때 수요기관은 가치, 전략, 위험, 고객 및 시장 요인 분석 등을 포함한 여러 요소를 고려해야 함
 - 구조화된 접근법은 녹색서(Green Book)에 규정된 평가 접근법과 일치하는 프레임워크를 제공함
 - 수요기관은 각 조달 모델이 공공조달 생애주기(lifecycle)에 걸쳐 가치 기반 접근법(value-based approach)을 지원하는 방법에 대해 고려해야 함
 - 다음의 [그림 2]에 명시된 DDaT 소싱 조달 모델(sourcing delivery model)은 일반적으로 DDaT 프로젝트가 조달되는 네 가지 접근법을 제시함

[그림 2] DDaT 조달 모델



자료: HM Government, The Digital, Data & Technology Playbook, 2022, p.38, Figure 5. 재인용

- DDaT 서비스 평가의 일부로 서비스 개발에 대한 애자일 조달 모델(Agile delivery models) 및 접근법이 필요하며, 이는 다음과 같은 경우에 적합함
 - 명확히 정의되지 않은 복잡한 문제, 알려지지 않은 해결책 및 범위를 다루는 경우
 - 고객 선호 및 해결책 옵션이 자주 변경되는 경우
 - 고객 및 최종 사용자(end users)가 협업을 통해 신속한 피드백을 제공할 수 있는 경우

나. 원가 모델(Should Cost Model) 사용

- 원가 모델(Should Cost Model, 이하 SCM)은 계약의 전 생애(whole-life) 가치를 명확히 이해하는 데 도움이 되며, 프로젝트 및 프로그램의 기회와 이익, 비용 및 위험을 함께 고려할 수 있도록 함
 - SCM은 조달의 전 생애 비용 및 위험을 더 잘 이해할 수 있도록 DMA의 일부로서 시행되어야 하며, 명시된 비용은 계약의 가격결정 모델(pricing model)에 반영되어야 함
 - 모든 수요기관은 프로젝트, 프로그램 및 서비스의 종료와 관련된 비용을 더 잘 이해할 수 있도록 종료 비용(end-of-life costs)을 SCM의 일부로 신중히 고려해야 함

6. 신속한 개발 - 테스트 및 학습

- DDaT 서비스 평가의 일부로 새로운 DDaT 데이터 서비스 개발에 대한 애자일 접근 방식(agile approach)이 필요함
 - 애자일 프로젝트에서 세부 요구사항은 처음부터 명확하지는 않음. 하지만 이는 진행 중인 짧은 '스프린트(sprints)²⁰⁾'를 통해 발전하며, 각 스프린트는 결과를 테스트하고, 검증하고, 다음 스프린트에 대한 사항을 결정함
 - 이러한 각 반복(스프린트)이 프로젝트/프로그램 결과 프로파일(Project/Programme Outcome Profile)에 명시된 결과를 향해 진행되고 있는지 확인하기 위해 진행상황을 평가하는 것이 애자일 프로젝트에 구축되어야 함
 - 인프라 및 프로젝트 관리국(Infrastructure and Projects Authority)에서 개발한 프로젝트/프로그램 결과 프로파일(Project/Programme Outcome Profile) 도구를 활용하여 수요기관은 개별 프로젝트의 조달에 대한 기여도를 명확히 측정할 수 있음
 - 명확하고 측정 가능한 결과는 프로젝트 또는 프로그램의 초기에 설정되어야 하며, 애자일 접근 방식과 반복적인 개발이 가능하도록 해야 함
 - 수요기관은 이정표, 단계 또는 반복 등의 로드맵을 수립해야 하며, 로드맵의 진행 상황을 지속적으로 모니터링 해야 함

가. 해결책 테스트 및 파일럿(Testing and piloting solutions)

- 상업적 생애주기(commercial lifecycle) 전반에 걸쳐 애자일 프로젝트의 지속적 개선에 초점을

20) 일반적으로 반복(iterations)이라고도 함

맞추어야 함. 그러나 애자일 접근법이 모든 프로젝트에 적합한 것은 아님

- 테스트 접근법(Testing approaches)은 서비스 제공의 규모, 복잡성 및 불확실성 정도에 비례해야 하며, 파일럿(Pilot)은 기존 시장의 능력 및 역량에 비례해야 함
- 테스트 접근법 활용 및 파일럿 포함 여부 등을 계획하는 것은 조달 절차 시작 전 프로젝트의 가장 초기 단계에서 결정되어야 하며, 조달 모델 평가, 조달 전략, 입찰 문서 및 평가 절차에 포함해야 함

■ DDaT 제품 및 서비스는 다른 부문에 비해 변화에 더 민감할 수 있으며, 확장 및 민첩성을 유지하기 위한 단단한 기반은 필수적임

- 파일럿을 포함한 테스트는 잠재적 위험을 완화하고 성공을 보장하기 위해 개발되어야 함
 - 이는 제품 또는 서비스 조달 변경이 미치는 영향을 이해하고, 시스템이 지속 가능하고 미래에 대비할 수 있는지 확인하기 위한 탄력성 테스트(resilience testing)를 포함함
 - 효과적인 테스트를 설계할 때 주요 고려사항은 다음과 같음
 - 명확하고 측정 가능한 목표 및 성공 기준 설정
 - 테스트 대상의 범위와 규모 확인
 - 올바른 자원 배치
 - 명확한 시간 기준 설정
 - 올바른 상업적 매커니즘

■ 테스트 기반 프로젝트를 설계하기 위해서 고려해야 할 사항은 다음과 같음

- 첫째, 성공적인 파일럿을 위해서는 해결해야 할 주요 과제와 프로젝트 목표에 대한 이해를 통해 설계 단계에서의 최종 목표를 고려해야 함
- 둘째, 결과를 복제(replicate)할 수 있도록 조달 활동, 절차 및 문서화 등 다양한 방법에 적용해야 함
- 셋째, 파일럿의 성공 목표를 설정하고, 다음의 사항을 파악하기 위해 수집해야 하는 데이터를 명확히 해야 함
 - 파일럿의 과제 해결 여부 및 목표 달성 여부
 - 파일럿을 온전한 프로젝트로 확장시킬 수 있을지에 대한 여부
 - 파일럿을 통해 알게 된 재평가 또는 최적화해야 하는 영역
- 넷째, 모니터링 및 평가 단계의 결과를 검토하기 위해 다음과 같은 요소를 고려해야 함
 - 기관 역량 및 능력 평가
 - 기간

- 의사소통
- 거버넌스

7. 시장 진출 준비

- 준비 단계는 넓은 참여를 촉진하고 모두가 개방적으로 접근할 수 있는 유연하고 효율적인 조달 절차를 달성하기 위한 핵심 단계임
 - 올바른 상업적 접근법을 결정하는 것은 이익과 가치를 달성하는 데 매우 중요함. 이는 시장에 진출하는 각 단계에서 변경될 수 있으며, 조달 모델 및 원하는 결과와 연계되어야 함

가. 결과 기반 접근법(Outcome-based approach)

- 수요기관은 초기에 해결책을 정하는 것보다 신속한 업무와 혁신적인 해결책을 가능하도록 하는 결과에 초점을 맞추어야 함
 - 효과적인 애자일 프로젝트는 지속적인 개발과 학습을 위해 결과와 사용자에게 초점을 맞추어 최적화될 것임
- 계약 전략은 상업적 모델에서 제공하는 허용 가능한 계약 요소를 정의하며, 이는 다음을 포함함
 - 조달 결과 또는 기술 사양(technical specifications)이 계약에 포함됨
 - 주요 위험을 정의하고 위험 요소가 계약에 반영될 수 있도록 함
 - 계약상 역할과 책임을 문서화함
 - 각 이해관계자의 권리와 의무, 계약 관리 및 프로젝트 수행에 필요한 관련 계약 절차를 명확히 정의함
- 상업적 접근법과 계약 전략을 고려한 후, 조달에 가장 적절한 절차를 선택해야 함. 이를 위해 다음과 같은 여러 사항을 고려해야 함
 - 계약 낙찰 방법(협상, 수의 계약, 프레임워크, 경쟁 등)
 - 해결책 개발에 대한 책임자
 - 조달 계약의 유지 관리 및 최신화(업데이트)에 대한 책임자
- 프레임워크는 정부가 제품 및 서비스를 조달하는 효율적인 방법 중 하나이며, 수요기관이 규모의 경제(economies of scale)를 실현할 수 있는 기회를 제공함
 - ‘빌리기(borrow)’ 또는 ‘외부 조달(outsource)’ 모델을 사용하는 경우 먼저 이용할 수 있는 프

레이미워크를 살펴보고, 조달 수요가 기존 계약 및 매커니즘에 의해 충족되는지 확인해야 함
 - 프레임워크를 부적절하게 사용하면 수요기관, 시장 및 공급업체에 부정적인 결과를 초래해 의도치 않은 인플레이션을 불러올 수 있음

- 영국 조달청(Crown Commercial Service)은 DDaT 제품 및 서비스를 조달할 수 있는 다양한 프레임워크 옵션을 제공함
 - 수요기관은 어떤 프레임워크가 프로젝트 또는 프로그램에 가장 적합한지에 대해 아래의 사항을 포함하여 전체적으로 평가해야 함
 - 조달 일정에 미치는 영향
 - 공급업체의 범위
 - 계약 조건의 적합성
 - 수요기관은 적합한 프레임워크를 사용해야 하며, 특정 계약의 범위 내에 있는 제품 및 서비스만 조달해야 함

III. 입찰 공지

8. 공통 데이터 표준(common data standards)을 사용한 효과적인 계약 설계

가. 효과적인 계약

- 공공 계약은 적절하고 의미 있는 데이터의 교환을 지원하고, 협업을 추진하고, 가치를 개선하고, 위험을 관리하도록 설계되어야 함
 - 이는 계약 기간 동안 계약에 대한 역할, 책임 및 범위가 발전하도록 하고 변화하는 사용자의 요구와 기술에 적응할 수 있도록 함
- 계약상 핵심성과지표(Key Performance Indicator, 이하 KPI)는 프로젝트의 조달 단계에서 공급업체의 진행 상황과 성과를 측정하는 데 사용됨
 - 이는 프로젝트 또는 프로그램의 규모와 복잡성에 비례해야 하며, 지속적 개선을 통해 결과에 초점을 맞추어야 함
 - 수요기관은 공급업체가 통제할 수 없는 위험 요소에 대해서도 고려해야 하며 계약의 결과가 공급업체의 KPI와 연결되는 것에도 주의를 기울여야 함
 - 정부 간 투명성 의제(cross-government transparency agenda)에 따라 정부의 가장 중요

한 계약의 상위 세 가지 KPI가 공개되어야 함

- 이 세 가지는 계약의 목표 달성 여부 입증에 가장 관련성이 높아야 하며, 정기적으로 측정되고 분기별로 발표되어야 함
- 이는 다음과 같은 DDaT 서비스 성과의 주요 네 가지 지표와 중복될 수도 있음
 - 거래 당 비용(cost per transaction)
 - 사용자 만족도(user satisfaction)
 - 완성률(completion rate)
 - 디지털 사용자 비율(digital take-up)

■ 지급 매커니즘(payment mechanism)의 목적은 위험과 수익의 최적 균형을 계약에 반영하는 것임. 이 접근법은 지급을 공급업체 성과 또는 가치 전달과 연결하고, 프로젝트의 범위 및 요구 사항에 대한 확실성과 위험의 정도를 반영함

- 프로젝트의 범위가 확실하면 고정 가격(fixed pricing)이 적절함. 범위가 불확실하면 가변적 접근법(variable approach)이 비용 효율성(value for money)을 달성하는 데 더 적합함
- 수요기관은 입찰 문서에서 선택된 가격 접근법(pricing approach)에 대한 충분한 근거를 보여줘야 함

■ 공급업체는 위험분담(risk allocation) 및 잘못된 가격 접근법을 통해 계약시 손해를 볼 수도 있음

- 공급업체가 계약을 손실부담계약(onerous contracts)으로 지정한 경우, 근본적인 원인 분석이 필요하며 이에 대한 이유 및 해결방안에 대해 공급업체와 논의해야 함

나. 레거시 IT와 최신 제품

■ 레거시 IT는 벤더 지원 외의 시스템과 해당 소프트웨어 및 하드웨어를 의미함. 이는 영국 국민과 정부의 사이버 및 국가 안보, 주요 시스템의 운영 탄력성, 서비스 및 비용 효율성(value for money)등에 상당히 부정적인 영향을 미칠 수 있음

- IT 노후화 관리는 필수이며, 이를 위해 계약에 소프트웨어 및 기술을 최신 상태로 유지하고 지원하도록 보장하는 조항이 포함되어야 함
- 계약 조항에 대한 주요 고려사항은 다음과 같음
 - 비용 효율성(value for money)을 고려하기 위해 최신 버전의 소프트웨어 필요 여부 또는 이전 버전 소프트웨어의 적절성 여부 결정

- 시간이 지나며 변경 및 업데이트되는 패치 적용, 제품 및 노후화에 대한 수요기관의 로드맵 등을 포함한 생애주기(lifecycle) 관리
- 모든 DDaT 자산을 포함한 자산 관리
- 데이터 추출 및 공유 기능
- 레거시 및 문제 해결과 관련된 KPI
- 수요기관이 레거시가 될 수도 있는 서비스에 대해 알고 있는 경우, 공급업체와 위험을 분담하여 이를 해결할 수 있도록 하고 서비스를 변경해야 함
 - 또한 공급업체가 현재 및 미래의 레거시 IT 위험에 대해 정기적으로 검토, 보고 및 조치를 취할 수 있도록 계약 조항을 마련해야 함
 - 이는 사이버 공격과 국가 안보 위협 등 다양한 위험으로부터 영국을 보호하고, 시스템의 운영 탄력성을 보장하고, 더 나은 비용 효율성(value for money)을 제공하는 데 도움이 됨

다. 사이버 보안 위험

- 수요기관은 사이버 보안 위험을 효과적으로 관리하기 위해 공급업체뿐만 아니라 자체 위험에 대해서도 고려해야 함
 - 정부 사이버 보안 전략의 원칙을 적용하면 사이버 위협에 대한 공공부문의 탄력성을 유지하는 데 도움이 될 것임
 - 수요기관은 사이버 탄력성을 관리하는 방법을 고려해야 하며 위험 평가를 수행해야 함
- 계약의 위험성 평가는 제품 및 서비스 제공과 관련된 물리적, 인적 보안 위험에 대한 평가를 포함해야 함
 - 수요기관은 계약 이행에 필요한 적격 심사를 고려해야 하며, 계약의 보안 조항은 해당 제품 및 서비스 공급과 관련된 위험을 정확히 반영해야 함

라. 공개적이고 상호 운용 가능한 데이터 및 소프트웨어

- 코로나19 위기가 공급업체와 정부 간 데이터 공유의 중요성을 보여줌에 따라 국가 데이터 전략(National Data Strategy)은 정부 데이터 사용의 효율성 촉진 및 공공서비스 향상에 관한 방안을 제시함
 - 정부 소프트웨어 및 코드는 공개 소스 이니셔티브(Open Source Initiative, 이하 OSI)의 승인을 통해 공개되어야 하며, 상호 운용 가능한 공개 소프트웨어는 다음을 보장함

- 코드를 쉽게 유지하고, 데이터를 이해하고, 코드 및 데이터의 변경을 추적하고 다른 사용자도 데이터를 사용할 수 있도록 하는 투명하고 명확한 문서
- 다른 사람이 구축한 소프트웨어 구성 요소 사용 가능
- 디지털 서비스 또는 기술 프로그램의 전체적인 비용 절감
- 공개 데이터는 대중이 이용할 수 있으며, 수요기관은 데이터 「개인정보보호법」을 준수하면서 공개적이고 기계 판독 가능한 형식(open, machine-readable formats)으로 데이터가 제공되도록 보장해야 함
 - 정부가 보유한 데이터는 민감한 부분이 있을 수 있으므로 수요기관은 정부 보유 데이터의 공개 적절성 여부에 대해서도 고려해야 함
- 데이터를 효율적으로 활용하기 위해 정부의 정보 자산(information assets)이 플랫폼 간 쉽게 교환될 수 있어야 함
 - 수요기관은 상용화된 소프트웨어를 포함한 모든 계약을 공통된 형식으로 데이터 추출이 가능하도록 해야 하며, 데이터 접근성과 투명성을 보장해야 함

마. 클라우드 계약 조건

- 클라우드 및 SaaS 계약은 일대 다수의(one-to-many) 데이터 모델로 다른 제품 및 서비스 계약 방식과는 다를 수 있음
 - 클라우드 계약의 공급업체 조항에 대해 수요기관이 고려해야 할 사항은 다음과 같음
 - 클라우드 및 사이버 보안: 클라우드 서비스 공급자는 고객과 공급업체 모두의 사이버 보안 위험 관리 책임을 제시하는 ‘공유 책임 모델’을 고객이 인지하도록 함
 - 데이터 보호: 공급망의 다국적 특성으로 인해 경우에 따라 데이터가 일시적으로 국경을 넘을 수도 있음. 다른 관할 구역으로 데이터가 이전되는 것은 제한되지만, 데이터가 “전송 중(in transit)”인 경우에는 보호사항을 위반하지 않는 것으로 간주됨
 - 클라우드 보조처리장치(Cloud Subprocessors): 클라우드 서비스 공급자는 고객이 새로운 보조처리장치 또는 타사 제휴 장치를 사용하기 위해 사전에 “서면 승인”을 제공하도록 요구하는 경우가 많음
 - 이러한 모든 사항에 대해 정부 조항을 유지하는 것이 가장 중요하며, 수요기관은 공급업체 약관 및 조건을 관리하는 법에 대한 전략을 마련해야 함

- 클라우드 공급자에게 단독 정부(single government) 고객으로서 접근할 수 있도록 하는 것은 단독 정부 클라우드 전략(One Government Cloud Strategy)의 중요한 목표임
 - 양해각서(Memorandums of Understanding)는 정부의 구매력을 활용하여 더 나은 결과를 달성하기 위해 여러 공급업체와의 클라우드 조달을 가능하게 할 것으로 기대하고 있음
 - 이를 통해 각 클라우드 서비스 공급자와 함께 전반적인 상업적, 기술적, 보안 및 법적 원칙의 기준치를 달성할 수 있을 것으로 보임
- 영국 조달청(Crown Commercial Service)의 다양한 프레임워크를 포함한 표준화된 정부 계약 또는 조건을 사용하여 공통 제품 및 서비스에 대한 조달 절차를 단순화 및 가속화할 수 있음
 - 공공부문에 공통된 접근 방식을 적용함으로써 공급업체는 정책의 일관된 적용과 일관된 업무 수행을 경험할 수 있음
- 새로운 프레임워크를 만들 때 수요기관은 공통 제품 및 서비스에 공공부문 계약(Public Sector Contract, 이하 PSC)을 사용해야 함
 - PSC는 표준 핵심 용어, 관련 모범사례, 특정 시장에 대해 조정된 PSC 조항 등을 포함해야 함

IV. 업체 선정, 평가 및 낙찰

9. 평가 기준 개발

- 평가 및 평가 기준은 비용보다는 가치에 초점을 맞추어야 함. 모든 계약은 가능한 한 최고의 비용 효율성(value for money)의 달성을 추구해야 하며, 이는 최소한의 비용과 최상의 품질 및 효과의 조합을 의미함
 - ‘지출(outlay)’을 고려할 때 가장 중요한 요소는 최저 구매 가격이 아닌 전 생애 비용(whole-life cost)임. 전 생애 비용은 유지, 관리 및 운영 등을 포함한 총 비용을 고려하며 초기 가격과 다를 수 있음
- 입찰 평가는 계약 낙찰 결정뿐만 아니라 전체 절차의 설계 및 이행에 관한 것으로 수요기관은 가장 유리한 입찰(Most Advantageous Tender, 이하 MAT) 방법론을 활용하여 평가해야 함
 - 평가 모델을 개발할 때 수요기관은 ‘품질(quality)’ 기준의 일부로 사회적 가치 및 지속 가능성을 포함한 더 넓은 요소를 다루어야 함

가. 지속가능성(sustainability) 전달

- 지속가능성은 디지털 및 데이터 계약, 물품, 서비스 및 공급망의 지속가능성과 탄력성을 보장하기 위해 단기적인 지출을 포함하여 장기적 가치를 평가하는 것을 의미함
 - 이를 위한 조달은 가치 기반 조달(value-based procurement)로 알려져 있으며, 프로젝트 및 프로그램을 통해 지속 가능성을 촉진해야 함
 - 지속가능성을 촉진하기 위해서는 정책 의도, 프로젝트 선택, 승인 등을 거쳐 입찰, 평가, 계약, 조달에 이르기까지 일관된 접근 방식이 필요함

- 프로젝트 및 프로그램은 공급업체 행동 강령(Supplier Code of Conduct)에 따라 운영되어야 함. 이는 공공부문의 제품 및 서비스의 특성을 인정하고, 공급업체와의 건설적인 협력을 달성하는 방법을 제시함
 - 계약 통지 및 입찰 서류에는 공급업체 행동 강령(Supplier Code of Conduct)에 따라 조달이 실행될 것임을 알리는 문구가 포함되어야 함

- 공급업체는 해결책 개발, 가격 책정, 입찰 문서에 대한 대응 등을 위해 충분한 시간과 가시성이 필요함
 - 적절치 못한 기간과 투명성 부족은 성급한 해결책, 열악한 품질의 입찰 등을 초래할 수 있으며 조달 과정 중 많은 문제를 일으킬 수 있음

- 정부는 모든 사업에서 신속하고 공정하며 효과적인 지급(payment)의 중요성을 이해해야 함. 정책 및 법적 사항에 따라 수행된 업무에 대한 신속한 지급은 건전한 현금 유동성(cash flow)을 보장함
 - 즉시 지급 원칙(principle of paying promptly)은 공급망 전체에 걸쳐 30일 이내에 지급해야 한다는 의무가 있는 모든 공공조달 및 수요기관에 적용됨
 - 모든 공공부문 공급업체는 신속히 공급망에 비용을 지급해야 하며, 즉시 지급 규칙(Prompt Payment Code, 이하 PCC)을 사용하는 공급업체는 최신 PCC의 요구사항을 준수하고 있다는 것을 입증해야 함

나. 사이버 보안

- 디지털 및 데이터 제품과 서비스는 사이버 보안 위협에 탄력적으로 대응해야 하며, 평가를 통해

공공데이터를 더 잘 보호할 수 있음

- 사이버 에센셜 제도(Cyber Essentials Scheme)는 기관에 기본적인 보호를 제공하는 프레임워크를 만들며, 개인 정보를 처리하고 특정 ICT 제품 및 서비스를 제공하는 것과 관련하여 모든 새로운 중앙 정부 계약(central government contracts)에 의무적으로 적용됨

■ 공공제품 및 서비스에 대한 접근성은 「2010년 평등법(Equality Act 2010)」에 따라 요구되는 법적 사항이며, 더 나은 사용자 경험과 결과를 위해 필수적임

- 평가 기준의 일부로 수요기관은 모든 DDaT 제품 및 서비스에 대해 공공기관 접근성 규정(Public Sector Bodies Accessibility Regulations)과 웹 콘텐츠 접근성 지침(Web Content Accessibility Guidelines)을 준수해야 함

■ 정부는 DDaT 조달 계약을 통해 공급업체의 지속가능성을 고려함으로써 국민과 산업계의 나은 발전을 위해 노력함

- 신속한 지급 정보 외에도 수요기관은 계약의 규모 및 복잡성에 비례하는 지켜야 할 고려사항이 있는지 확인해야 함
- 성별 임금 격차 및 직원 유지 데이터와 같은 지표는 입찰 절차 평가 시 고려하는 데 도움이 될 수 있음

10. 실사 및 낙찰(Due diligence and contract award)

■ 입찰자 선정 절차는 입찰자가 조달 계약에 적합한지 그리고 이를 수행하기 위한 요구사항을 충족할 수 있는지에 대한 여부를 결정하기 위한 절차임

- 이는 선정 설문지(Selection Questionnaire, 이하 SQ)를 활용해야 하며, 일부 정보는 공급업체 등록 서비스(Supplier Registration Service)를 통해 얻을 수 있음
- SQ 외에도 수요기관은 아래 설명된 바와 같이 사전 자격 단계(pre-qualification stage)에서 공급업체의 경제적 및 재정적 상태를 고려해야 함

가. 공급업체의 경제적·재정적 상태 평가

■ 공공부문 제품 및 서비스의 제공을 보장하기 위해 선정 과정에서 공급업체의 경제적, 재정적 상태를 고려하는 것이 중요함

- 재정 평가와 지속적인 모니터링은 선정 자체에 대한 정보뿐만 아니라 프로젝트 기간 동안 위

험 관리에 대한 정보를 제공해야 함

- 공급업체의 경제적, 재정적 상태 평가(Assessing the economic and financial standing of suppliers, 이하 EFS)의 주요 원칙은 아래와 같음
 - 재정 평가의 목적은 구체적인 계약을 이행하기 위한 입찰자의 재정적 능력을 평가하는 것임
 - 경제적, 재정적 상태는 선정 과정 중 적합성(suitability)에 대한 전체적인 판단을 내릴 수 있도록 함
 - 규모에 관계없이 모든 입찰자는 공정한 대우를 받아야 하며, 평가로 인해 불이익을 받지 않아야 함
 - 재정 평가지표에 입찰자의 점수가 낮은 경우, 입찰자는 추가 자료를 통해 소명하여 점수 재고를 요청할 수 있음

■ EFS는 개별 프로젝트에 적합하고, 공정하고, 투명하며, 재정 지표는 프로젝트의 재정 건전성을 나타내는 지표로서 활용됨

- 이를 통해 수요기관은 프로젝트 또는 프로그램 조달에 대한 위험과 필요한 해결책에 대해 효과적으로 고려할 수 있음
- 평가는 계약의 규모, 위험 및 복잡성에 비례해야 하고 유연해야 함
- 수요기관은 견고한 시장 건전성 평가(robust market health assessments)를 개발하고, 공급업체와 부문별 재정 위험을 반영하는 지속적인 모니터링에 적합한 시스템을 갖추어야 함

■ 평가자는 낙찰 평가 기록을 바탕으로 부여한 점수와 그에 대한 근거를 제시해야 하며, 이후 평가 보고서를 작성해야 함

- 이는 명시된 평가 모델에 따라 평가가 완료되었음을 보여주며, 계약 기간 동안 재정적으로 지속 가능함을 증명해야 함
- 평가 절차가 완료되면 입찰에 실패한 공급업체에 피드백을 제공해야 함. 이를 통해 업체는 실패한 원인에 대한 분석을 바탕으로 더 발전해나갈 수 있음
- 낙찰 시 수요기관은 상업정책팀(Commercial Policy team)의 지침에 따라 컨트랙트 파인더(Contracts Finder)에 세부 정보를 게시해야 함
 - 그러나 특히 상업적으로 민감한 기밀 정보를 게시하지 않도록 주의해야 함

V. 계약 시행

11. 해결 계획(Resolution Planning)

- 정부는 주요 DDaT 제품 및 서비스의 관리자이기 때문에 사이버 공격 등으로 공급망이 피해를 입게 된다면 정부는 대중의 신뢰를 잃을 수 있음
 - 따라서 DDaT 제품 및 서비스 공급업체는 공공 인프라의 지속성을 보장하기 위한 해결 계획을 수립해야 함
 - 공급업체와 수요기관은 위험 요소와 취약성에 대해 인지하고, 해결 계획 개발에 협력적인 태도를 취해야 함
 - 이는 계약의 규모, 복잡성, 규모 및 취약성에 비례해야 하며 사이버 사고 대응 계획 및 해결 계획을 포함해야 함

가. 사이버 사고 대응 계획

- 효과적인 해결 계획의 첫 단계는 사이버 사고 대응(Incident Response, 이하 IR) 계획을 세우는 것임
 - IR 계획은 공급업체와 수요기관이 데이터 유출이나 사이버 공격과 같은 사이버 보안 사고를 처리하는 데 도움이 됨
 - IR 계획은 정기적으로 업데이트되어야 하며, 이를 테스트하여 공급업체가 실제 사이버 사고 또는 위기에 당면했을 때 대응하도록 지원하는 것이 중요함
 - 또한 재난 복구, 사업 지속성 및 위기관리 계획과 연계되어 지원되어야 함. 만약 심각한 사이버 사고로 인해 고객 또는 공급망에 위험이 발생한 경우, 공급업체는 이를 관련 수요기관에 알려야 함
- 수요기관이 공급업체의 안정성이 걱정되는 경우 사용할 수 있는 잠재적 계약 옵션이 여러 개 있으며, 이는 다음과 같음
 - 채권(Bonds) - 일반적으로 제3자가 제공하며, 공급업체가 실패한 경우에 재정적으로 지원함. 채권은 낮은 금액의 계약에 부담이 되므로 계약에 따라 알맞게 사용해야 하며, 전문가의 조언을 받아야 함
 - 보증(Guarantees) - 계약과 관련된 업체는 보증에 따라 계약 조건을 이행하고, 공급업체가 이를 준수하지 않을 경우 수요기관에 재정 지급(재정 보증)을 제공할 것을 약속함

- 공급업체의 재정 상태는 조달 과정 중 변하거나 악화될 수 있음. 이를 조기에 알게 된다면 대비할 수 있는 시간과 방안을 확보하며 위험을 완화할 수 있음
 - 따라서 핵심 공급업체의 재정 상태를 지속적으로 모니터링하는 것이 중요하며, 공급업체 선정 단계의 재정 평가에서 이에 관한 보고가 포함되어야 함
 - 모니터링은 일반적으로 연간 재정 평가와 연계되어 매년 수행되어야 하며, 공공부문 공급업체에 대해서는 보다 정기적인 검토가 권장됨
 - 모니터링에서 주의 수준이 높아진 경우, 계약 관리자는 추가 조치 필요성에 대해 고려해야 함
- 수요기관은 계약의 조기 종료가 공급업체의 재정 건전성에 미칠 수 있는 영향을 고려해야 함
 - 이를 고려함으로써 시장, 공급업체 및 수요기관에 대한 적절한 조치가 시행될 수 있음
 - 각 부처는 공공부문 공급업체와의 DDaT 계약을 해지할 때마다 내각부의 시장 및 공급업체 팀(Markets and Suppliers team)에 통보해야 함

참고자료

- HM Government, “The Digital, Data and Technology Playbook: Government guide on sourcing and contracting for digital, data and technology projects and programmes,” 2022, <https://www.gov.uk/government/publications/the-digital-data-and-technology-playbook>, 검색일자: 2022. 7. 1.
- Government Commercial Function, “Commercial Pipeline,” 2021, https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/1010346/20-12-24_-_Commercial_Pipeline_Guidance_v4.pdf, 검색일자: 2022. 8. 4.

(작성자: 이아름 연구원)

◆ 편집

장우현 재정성과평가센터 소장(편집총괄)
임소영 재정성과평가센터 선임연구원(실무총괄)
강경민 재정성과평가센터 연구원
변이슬 재정성과평가센터 연구원
소준영 재정성과평가센터 연구원
이아름 재정성과평가센터 연구원
이은솔 재정성과평가센터 연구원
이응준 재정성과평가센터 연구원
이형석 재정성과평가센터 연구원

KIPF 재정성과평가 동향과 이슈
| 2022년 가을(Vol. 9 No. 3) |

2022년 9월 27일 인쇄
2022년 9월 30일 발행

발행인 김재진
발행처 한국조세재정연구원
(30147) 세종특별자치시 시청대로 336
TEL: 044-414-2114(대표), <http://www.kipf.re.kr>
등 록 세종, 바00027
인 쇄 고려씨엔피

© 한국조세재정연구원 2022 ISSN 2635-7127

※잘못 만들어진 책은 바꾸어 드립니다.

