www.kipf.re.kr

ISSN 2635-7127

CPFM

KIPF 재정성과평가 동향과 이슈

| 2023년 가을(Vol. 10 No. 3) |

한국조세재정연구원
재정성과평가센터

목 차

Ⅰ. 국가별 재정성과관리 동향

1. 한국

- 2023년 기금평가 결과 ····· 03
- 2023년 제1회 보조금관리위원회 개최 ····· 05
- 재정운용전략위원회 개최 ····· 07

2. 미국

- HIGH-RISK SERIES: 고위험 사업 분야 개선을 위한 노력 필요 ····· 09
- 범부처 우선성과목표의 투명성 개선 필요 ····· 14
- 분기별 PMA 업데이트 ····· 17
- 2023년 연차보고서: 분할·유사·중복 사업 감축 및 재정절감 방안 ····· 20
- APG란 무엇인가? 부처 우선 목표에 대한 이해 ····· 25

3. 영국

- 2021-2022 연례보고서 모범 사례집 발간 ····· 27
- 위험관리 매뉴얼: 위험관리의 원칙 및 개념 ····· 34

4. 아일랜드

- 공공서비스 성과보고서 발간 ····· 39

5. 호주

- 의미있는 성과정보의 보고 ····· 42

6. 뉴질랜드

- 정책과제의 중간평가 ····· 51

Ⅱ. 재정성과관리 연구 동향

1. 국내 연구 동향

• 난제(complex problem) 해결을 위한 다부처 연계사업 성과관리 ····· 57

Ⅲ. 국가계약 동향

1. 국내 동향

• 기획재정부 계약예규 개편 및 시행 ····· 63

2. 국외 동향

• 2022 회계연도 미 국방부 무기체계 조달성과 연례평가 ····· 67
• 공공조달 인력의 전문화: 현재의 이니셔티브 및 과제 검토 ····· 78

FOCUS

- 2023년 3분기 재정성과관리 및 성과평가와 관련한 국내외 주요 동향을 요약하면 다음과 같음
  - 국내에서는 기획재정부가 2023년 기금평가 결과를 공개하고, 2023년 보조사업 연장평가(안)을 심의·의결하였으며, 12대 핵심재정사업 성과관리 추진상황을 점검함
    - 첫째, 기금운용평가단이 실시한 2023년 기금평가 결과, 12.2%가 사업적정성 개선이 필요한 것으로 나타났으며, 기능이 유사한 방송-정보통신기금은 통합을 권고받았음
    - 둘째, 2023년 보조사업 연장평가(안)를 국무회의에서 심의·의결하고 2024년 부처별 예산요구안에 반영함
    - 셋째, 12대 핵심재정사업군을 선정하여 향후 5년간(2023~2027년) 집행을 점검하는 성과관리체계를 구축하고 추진상황을 점검함
  - 해외 각국의 주목할 만한 주요 동향을 살펴보면 다음과 같음
    - 첫째, 미국에서는 정기적으로 발표되고 있는 하이리스크 시리즈와 유사·중복·분할 프로그램에 대한 GAO의 보고서와 범부처 우선성과목표의 투명성 개선 권고에 대한 보고서가 발표됨
    - 둘째, 영국에서는 2021-2022 연례보고서(Annual Reports and Accounts, ARAs)와 관련한 모범 사례집을 발간하고 위험관리에 관한 개념과 방법에 관한 매뉴얼이 발간됨
    - 셋째, 아일랜드 공공지출개혁부는 2022년도 공공서비스 성과보고서를 발간하였고, 보고서에는 성과지표 등을 활용한 각 부처별 연간 성과가 개괄되어 있음
    - 넷째, 호주에서는 감사원이 부처 담당자들의 성과보고에 도움을 주기 위해 의미있는 성과정보 보고에 관한 안내서를 발간함
    - 다섯째, 뉴질랜드에서는 정책과제(Policy Project)의 중간평가와 관련한 수상실의 보고서가 발간됨

Ⅰ.
국가별 재정성과관리 동향

CONTENTS

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

Ⅰ. 국가별 재정성과관리 동향

1. 한국

2023년 기금평가 결과

60개 기금사업에 구조조정 및 제도 개선 권고

– 2023. 5. 23., 기획재정부 –

■ 기획재정부는 기금운용평가단이 실시한 2023년 기금평가 결과를 국무회의에 보고하였음. 기금평가 결과, 12.2%가 사업적정성 개선이 필요한 것으로 나타났으며, 기능이 유사한 방송-정보통신기금은 통합을 권고받았음

■ 기금평가는 기금의 존치 타당성 및 사업과 재원구조의 적정성을 평가하는 기금존치평가와 여유자산 운용 성과 및 운용체계·정책의 적정성을 평가하는 기금운용평가로 구분됨

- 기금존치평가 결과, 24개 기금(전력산업기반기금, 관광진흥개발기금 등) 중 18개 기금의 60개 사업에 대한 구조조정 및 제도 개선을, 13개 기금의 여유자금에는 규모 조정을 권고하였음
- 이 외에도 기금의 기능, 역할, 재원조달방식이 유사한 정보통신진흥기금 및 방송통신발전기금의 통합을 권고함

■ 고용보험기금 등 30개 기금에 대한 기금운용평가 결과는 13개의 기금(43.3%)이 '우수' 이상을 받았으며, 작년(14개, 43.8%)과 유사한 수준으로 나타남

- 별도로 평가하는 국민연금기금의 경우에는 수익률 하락 등으로 전년 대비 평점이 하락하였으나, 수익률 하락폭이 5대 글로벌 연기금보다는 상대적으로 크지 않아 평가등급은 전년과 동일한 '양호' 등급을 유지하였음

참고자료

기획재정부, 「2023년 기금평가 결과」, 2023. 5. 23.

(요약·정리: 이은솔 연구원)

2023년 제1차 보조금관리위원회 개최

– 2023. 5. 30., 기획재정부 –

■ 기획재정부는 2023년 제1차 보조금관리위원회를 개최하여 2023년 보조사업 연장평가(안)을 심의·의결하였음. 2024년 부처별 예산요구안에 반영되어 5월 말까지 기획재정부에 제출하였으며, 구조조정을 통한 절감 재원은 다른 핵심사업 재투자 여력 확보에 기여할 예정임

■ 2023년 보조사업 연장평가는 건전재정 기조에 따라 예년보다 엄격한 평가를 통해 278개 평가대상사업 중 176개 사업을 폐지, 통폐합, 감축하였으며 2016년 연장평가 도입을 한 이래 역대 최고 수준의 구조조정(안)을 마련하였음

- 보조사업 연장평가는 2024년 부처별 예산요구안에 반영되어 5월 말까지 기획재정부에 제출될 예정으로 구체적인 감축규모는 2024년 예산 편성과정에서 결정됨

■ 위원회는 부정수급 등 보조사업 관리를 강화하고, 부처 책임성도 높이기 위한 보조사업 연장평가 제도 개선도 검토하기로 하였음

■ 2023년 보조사업 연장평가 최종 결과는 2024년 예산안과 함께 9월 초 국회에 제출 후, 기획재정부 홈페이지를 통해 공개할 예정임

〈표 1〉 2023년 연장평가 결과

구분 (단위: 개)		2022년 평가		2023년 평가	
		사업 수	%	사업 수	%
◇ 합 계(A+B)		500	100	278	100
• 구조조정 소계(A)		261	52.2	176	63.3
– 폐지	즉시폐지	20	4.0	11	4.0
	단계적폐지	26	5.2	22	7.9
– 통폐합		2	0.4	2	0.7
– 감축	높은수준(10% 이상)	67	13.4	42	15.1
	일정수준(10% 이내)	146	29.2	99	35.6
• 사업방식변경 등 소계(B)		239	47.8	102	36.7
– 사업방식변경		207	41.4	96	34.5
– 정상추진		32	6.4	6	2.2

자료: 기획재정부, 「2023년 제1차 보조금관리위원회 개최」, 2023. 5. 30.

참고자료

기획재정부, 「2023년 제1차 보조금관리위원회 개최」, 2023. 5. 30.

(요약·정리: 이은솔 연구원)

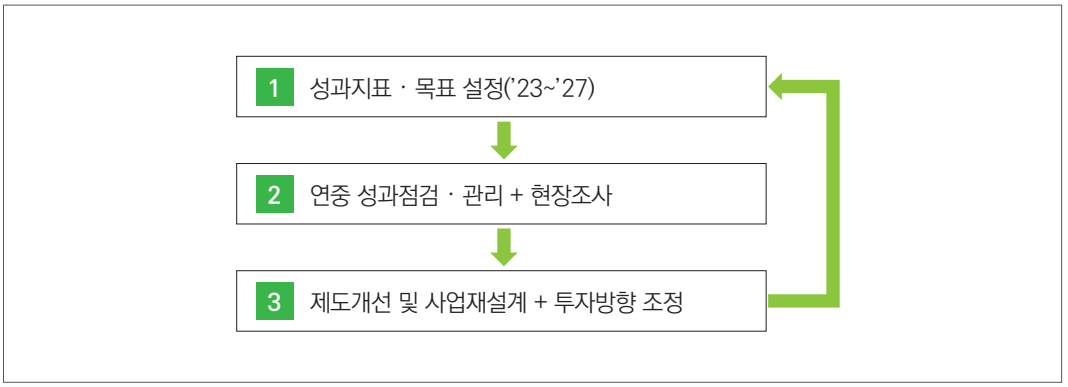
재정운용전략위원회 개최

– 2023. 6. 14., 기획재정부 –

■ 재정운용전략위원회는 12대 핵심재정사업 성과관리 추진상황을 점검하고 향후 재정운용 방향을 논의하였음. 12대 핵심재정사업은 내년 예산에 중점적으로 반영이 될 예정임

■ 핵심재정사업 성과관리는 올해 처음 도입된 제도로 지난 3월부터 민간 전문가 등으로 구성된 작업반에서 사업별 성과지표 및 목표, 사업 추진상 장애요인, 해소방안, 향후 재정투자방향 등에 대해 집중적으로 논의해 왔음

[그림 1] 핵심재정사업 성과관리체계



자료: 기획재정부, 「재정운용전략위원회 개최」, 2023. 6. 14.

■ 그동안의 논의 결과 등을 토대로 마련된 핵심재정사업별 중간결과는 내년도 예산안 편성 시 중점 반영할 계획으로, 최종보고서는 지속적인 작업반 논의, 정책수혜자 의견 수렴 등을 거쳐 올해 말 국민들에게 공개될 예정임

〈표 1〉 12대 핵심재정사업(군) 세부현황

서민·사회적 약자 복지 강화	1 두터운 사회안전망 구축 ■ 취약근로자(예술인·특고 등) 사회보험 사각지대 해소	2 취약부문별 맞춤형 지원 ■ 장애인 돌봄 (발달장애인, 장애인활동 지원)
	3 청년 자산형성·주거·일자리 지원 ■ 청년 일자리 및 자산형성 지원 (청년도약계좌, 청년일자리도약장려금)	4 생활물가 안정 지원 ■ 농축수산물 할인 지원
	5 지역 균형 발전 ■ 지자체-대학 협력기반 지역혁신사업(RIS) * 지역혁신중심 대학지원체계(Regional Innovation System & Education, RISE) 구축방안 포함	
미래 대비 · 민간 주도 역동적 경제 지원	6 반도체 산업 초격차 확보 ■ 반도체 인력양성·기술개발·사업화 지원 - 반도체 특성화 대학 지원 - 차세대반도체 R&D ※ 과기부 주관 평가 - AI반도체 사업화 지원	7 핵심전략기술 집중 투자 ■ 차세대원자력 및 양자 분야 기술개발 ※ 과기부 주관 평가
	8 공급망 대응역량 강화 ■ 공급망 핵심품목생산기반 구축 강화 (유턴기업, 외투기업 지원)	9 중소벤처, 소상공인 경쟁력 강화 ■ 창업성장기술개발(TIPS) 및 민관협력창업 육성
국민 안전 · 글로벌 리더 국가 책임 강화	10 재난·안전관리시스템 고도화 ■ 산불 대응능력 강화	11 국방력 강화 및 일류보훈 실현 ■ 군 장병 근무여건 개선 (병 봉급, 급식, 숙소, 사회진출지원금)
	12 국격 · 외교 역량 강화 ■ 기후변화 대응 ODA 사업 ※ 국조실 주관 평가	

자료: 기획재정부, 「재정운용전략위원회 개최」, 2023. 6. 14.

참고자료

기획재정부, 「재정운용전략위원회 개최」, 2023. 6. 14.

(요약·정리: 이은솔 연구원)

2. 미국

HIGH-RISK SERIES:
고위험 사업 분야 개선을 위한 노력 필요

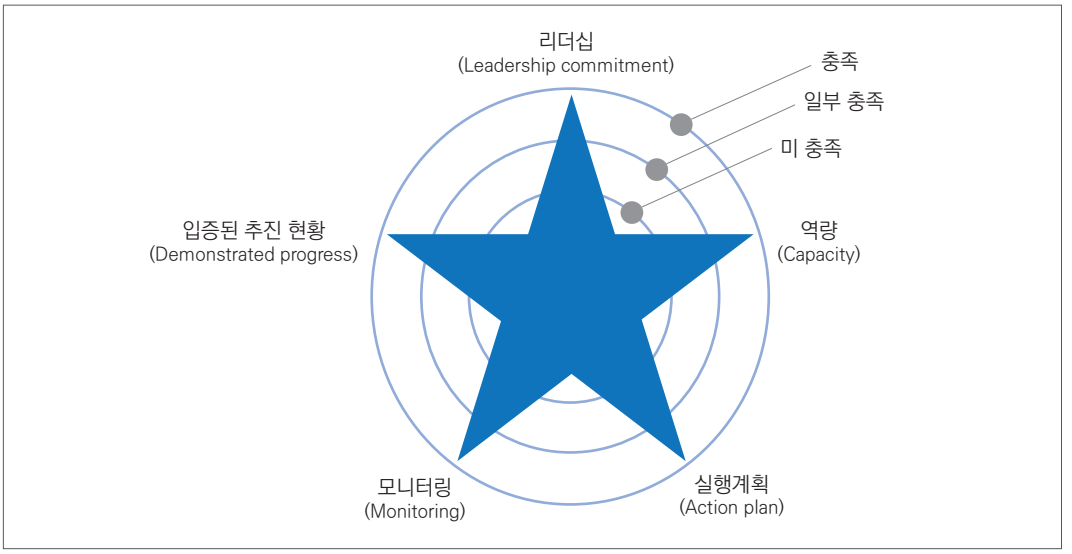
Efforts Made to Achieve Progress Need to Be Maintained
and Expanded to Fully Address All Areas
– 2023. 4., 미국 감사원(Government Accountability Office, GAO) –

1. 검토 배경

- GAO는 부정부패·낭비·남용·관리부실 등에 취약하거나 광범위한 개혁이 필요한 사업을 선정하여 '고위험 사업 분야 명단(High-Risk List)'을 발표
  - 1990년 최초로 14개 분야를 고위험 사업 분야로 선정한 후 2년마다 명단을 업데이트해 왔으며, 2023년 기준 고위험 사업 분야는 총 37개임(〈표 1〉 참고)

- GAO는 고위험 명단 제외 기준을 [그림 1]과 같이 5개로 두고, 기준을 충족할 경우 고위험 사업 명단에서 제외하기도 함
  - 리더십(Leadership commitment): 담당 기관은 강한 공약 이행 의지와 리더십 지원을 증명해야 함
  - 역량(Capacity): 담당 기관은 위험을 해결할 수 있는 역량(인력 및 자원 등)을 갖추고 있음을 증명해야 함
  - 실행계획(Action plan): 담당 기관은 문제 사업의 원인과 해결책을 마련하고 GAO가 권장하는 실행계획을 명확히 수립해야 함
  - 모니터링(Monitoring): 담당 기관은 프로그램의 추진과정을 모니터링하고, 독립적으로 효과성 및 지속가능성을 입증해야 함
  - 입증된 추진 현황(Demonstrated progress): 담당 기관은 시정조치를 실행하고, 고위험 문제를 해결하는 과정에서 진척을 보이고 있음을 입증해야 함

[그림 1] 고위험 사업 분야 제외 기준



자료: GAO, "HIGH-RISK SERIES: Efforts Made to Achieve Progress Need to Be Maintained and Expanded to Fully Address All Areas," p. 6.

2. 주요 내용

가. 2023년 고위험 사업 분야 리스트

- 2023년 고위험 사업 분야는 총 37개로, '보건복지부(HHS) 리더십 및 공중보건 비상 상황 조정', '실업 보험 시스템' 두 가지 분야가 2022년 신규 추가되었으며, '연방교도소 시스템의 관리 강화'가 2023년 신규 추가됨

〈표 1〉 2023년 고위험 사업 분야 리스트

효율성 및 효과성 강화를 위한 기반 조성	• 전략적 인적자원 관리 • 연방정부 부동산 관리 • 국가 육상교통시스템 지원 • 금융규제시스템의 현대화 • 주택금융 방안 마련을 위한 연방 정부의 역할 • 미국 우정공사의 재정 실행 가능성 • 연방 석유 및 가스 자원 관리 • 기후 변화 위험 관리를 통한 연방정부의 재정 위험 감소 • IT 획득 및 운영 관리의 개선 • 원주민 및 부족 대상 연방정부 프로그램 개선 • 미국 정부 환경 부채 • 중소기업 긴급대출 • 연방교도소 시스템의 관리 강화(2023년 신규)
국방부 프로그램 관리 변화	• 미 국방부 무기 시스템 획득 • 미 국방부 재정 관리 • 미 국방부 사업 시스템 현대화 • 미 국방부의 사업 전환을 위한 접근방법
공공 안전 및 보안 확립	• 국가 사이버 보안 보장 • 미 국토안보부의 보안 IT 및 재정 관리기능 강화 • 국가안보 이익에 중요한 기술의 효과적인 보호 강화 • 연방정부의 식품 안전 감독 개선 • 의약제품 감독 강화를 통한 공중보건 보호 • 미 환경보호국의 유해성 화학물질 평가 및 조절 프로세스 변경 • 범정부 차원의 인사 보안 승인 과정 • 약물 남용 예방·대응 및 회복을 위한 국가적 노력 • 보건복지부(HHS) 리더십 및 공중보건 비상 상황 조정(2022년 신규)
연방 계약 관리 효율화	• 국가핵안보실과 환경관리처를 위한 미 에너지부의 계약 관리 • 미 항공우주국 획득 관리 • 미 국방부 계약 관리 • 미 보훈처의 취득 관리
세법 관리의 효율성 및 효과성 평가	• 세금 관련 법령 시행
보험과 연금 프로그램의 보호 및 현대화	• 메디케어 프로그램 및 부적정 지출 • 메디케이드 프로그램 무결성 강화 • 연방정부 장애인 대상 프로그램의 개선 및 현대화 • 국가 수해보험 프로그램 • 퇴역군인 의료보험 개선과 위험 관리 • 실업 보험 시스템(2022년 신규)

자료: GAO, "HIGH-RISK SERIES: Efforts Made to Achieve Progress Need to Be Maintained and Expanded to Fully Address All Areas," pp. 3~4.

나. 2023년 선정된 37개 고위험 분야의 개선 정도

- 검토 결과 고위험 사업 분야 중 21개 분야는 적어도 1개 이상의 제외 기준을 충족하는 것으로 나타남(〈표 2〉 참조)
  - 2021년 이후 16개 영역에서 개선이 있었으며, 그중 2개 영역은 고위험 목록에서 제외될 정도의 진전을 보임

- 또한 GAO는 국가 사이버 보안 보장, 약물 남용 예방·대응 및 회복을 위한 국가적 노력, 미국 정부 환경 부채, 연방정부의 식품 안전 감독 개선, 기후 변화 위험 관리를 통한 연방정부의 재정 위험 감소 5개 분야를 특히 주목해야 할 고위험 분야로 채택함

〈표 2〉 2023년 선정된 37개 고위험 분야의 개선 정도[1)2)3)4)]

고위험 분야(High-Risk Area)	2021년 대비 변화	고위험 분야 제외 기준 개수		
		충족	일부 충족	미 충족
미 항공우주국 획득 관리	↑	4	1	0
국가 수해보험 프로그램	↑	3	2	0
미 국방부의 사업 전환을 위한 접근방법	↑	2	3	0
미국 우정공사의 재정 실행 가능성	↑	2	3	0
국가핵안보실과 환경관리처를 위한 미 에너지부의 계약 관리	↑	1	4	0
국가 사이버 보안 보장	↑	1	4	0
국가안보 이익에 중요한 기술의 효과적인 보호 강화	↑	1	4	0
원주민 및 부족 대상 연방정부 프로그램 개선	↑	1	4	0
미 보훈처의 취득 관리	↑	1	4	0
퇴역군인 의료보험 개선과 위험 관리	↑	0	5	0
전략적 인적자원 관리	↑	1	3	1
미 환경보호국의 유해성 화학물질 평가 및 조절 프로세스 변경	↑	0	5	0
기후 변화 위험 관리를 통한 연방정부의 재정 위험 감소	↑	1	4	0
미국 정부 환경 부채	↑	0	2	3
미 국방부 사업 시스템 현대화	↓	0	4	1
미 국토안보부의 보안 IT 및 재정 관리기능 강화	–	3	2	0
연방정부 부동산 관리	–	2	3	0
메디케어 프로그램 및 부적정 지출	–	2	3	0
미 국방부 계약 관리	–	1	4	0
미 국방부 재정 관리	–	1	4	0
미 국방부 무기 시스템 획득	–	1	4	0
세금 관련 법령 시행	–	1	4	0
범정부 차원의 인사 보안 승인 과정	–	1	4	0
IT 획득 및 운영 관리의 개선	–	1	4	0
의약제품 감독 강화를 통한 공중보건 보호	–	1	4	0
연방정부 장애인 대상 프로그램의 개선 및 현대화	–	0	5	0

〈표 2〉의 계속

고위험 분야(High-Risk Area)	2021년 대비 변화	고위험 분야 제외 기준 개수		
		충족	일부 충족	미 충족
연방 석유 및 가스 자원 관리	–	0	5	0
금융규제시스템의 현대화	–	0	5	0
메디케이드 프로그램 무결성 강화	–	0	5	0
주택금융 방안 마련을 위한 연방 정부의 역할	–	0	4	1
연방정부의 식품 안전 감독 개선	–	0	3	2
중소기업 긴급대출	N/A	1	4	0
약물 남용 예방·대응 및 회복을 위한 국가적 노력	N/A	0	3	2
국가 육상교통시스템 지원	N/A	0	0	0
보건복지부(HHS) 리더십 및 공중보건 비상 상황 조정(2022년 신규)	N/A	0	0	0
실업 보험 시스템(2022년 신규)	N/A	0	0	0
연방교도소 시스템의 관리 강화(2023년 신규)	N/A	0	0	0

주: 1) ↑: 2021년 등급 대비 개선
2) ↓: 2021년 등급 대비 악화
3) – : 2021년 대비 변화 없음
4) N/A: 해당 없음

자료: GAO, "HIGH-RISK SERIES: Efforts Made to Achieve Progress Need to Be Maintained and Expanded to Fully Address All Areas," pp. 9~10.

3. GAO의 권고

- GAO는 고위험 프로그램을 최우선 과제로 삼고 있으며, 의회·기관장 및 관리예산실(Office of Management and Budget, OMB)과 협력하여 정부 내에 존재하는 고위험 문제를 식별 및 해결하도록 앞으로도 노력할 것임

- 다수의 고위험 분야가 정부 차원이거나 여러 기관들이 관련되어 있어 관리예산실(OMB)의 역할이 특히 중요함을 강조함

참고자료

미국 GAO, "HIGH-RISK SERIES: Efforts Made to Achieve Progress Need to Be Maintained and Expanded to Fully Address All Areas," 2023. 4. 20., https://www.gao.gov/products/gao-23-106203, 검색일자: 2023. 7. 7.

(작성자: 변이슬 선임연구원)

범부처 우선성과목표의 투명성 개선 필요

Government Performance Management: Actions Needed to Improve Transparency of Cross-Agency Priority

– 2023. 4. 4., 미국 감사원(Government Accountability Office, GAO) –

1. 검토 배경

- 연방 부처 간 협력이 필요한 사업의 효율적 관리를 위해 정부 성과 결과 법(Government Performance and Results Act, 이하 GPRA)의 2010년 현대화 법(GPRA Modernization Act of 2010, 이하 GPRAMA)은 범부처 우선순위(Cross-Agency Priority) 목표 같은 제도를 마련해 놓았으며, 대통령 관리 의제(President's Management Agenda, 이하 PMA)를 통해서도 관리

- 본 보고서에서는 예산관리처(Office of Management and Budget, 이하 OMB)가 PMA와 범부처 우선순위를 어떻게 관리하고 있고, 적시성, 완전성, 투명성과 관련한 GPRAMA의 요구 조건들을 충족하고 있는지를 검토
  - 완전성: 모든 관리 영역의 목표를 설정
  - 적시성: 목표 공개 마감 일자를 준수
  - 투명성: 일관된 분기별 보고를 시행

2. 검토 결과

- 2021년 11월에 발표된 행정부의 PMA는 연방 인력 강화, 연방 고객 경험 개선, 연방 재정 및 조달 관리로 구성되었으며 OMB는 우선순위에 따라 2022년 8월에 일곱 가지 관련 전략을 범부처 우선순위 목표로 지정함
  - 〈표 2〉는 연방 인력 강화, 연방 고객 경험 개선, 연방 재정 및 조달 관리에 관한 일곱 가지 관련 전략을 나타냄

〈표 2〉 2022–2026 PMA의 범부처 우선순위 목표

PMA	범부처 우선순위 목표
연방 인력 강화	연방 정부 전반에 걸쳐 올바른 역할을 수행하면서 자국의 다양성을 반영하는 직원을 고용함
	모든 연방 업무를 좋은 일자리로 개선하여 경력 전반에 걸친 번영 기회를 제공함
	전염병과 전국 인력 및 작업장 동향에서 얻은 교훈을 바탕으로 연방 업무 미래에 대한 로드맵을 재구상함
연방 고객 경험 개선	고객 부담 감소, 불평등 해결, 진행 과정 실시간 파악으로 연방 영향력이 큰 서비스 제공 업체를 개선함
	연방 기관 전반에 걸친 주요 생활의 정부 서비스를 설계, 구축, 관리함
연방 재정 및 조달 관리	자국 제조 기반 강화, 자국 근로자 지원, 지속 가능한 기후 해결책 제시, 소외된 지역 사회에 기회 창출을 위한 연방 시스템의 지속적인 개선을 촉진함
	미국 산업 전략 촉진, 기후 관련 위험 해결, 공평한 결과 제공을 위하여 연방 재정 지원을 포함한 연방 재정 관리 역량을 구축함

자료: U.S. GAO, "Government Performance Management: Actions Needed to Improve Transparency of Cross–Agency Priority," https://www.gao.gov/products/gao–23–106354, 검색일자: 2023. 9. 1.

- 미국 감사원(Government Accountability Office, 이하 GAO)은 행정부가 지정한 범부처 우선순위 목표가 GPRAMA 관리 목표 설정에 대한 요구 사항과 관련 지침을 따르지 않다고 지적
  - OMB의 범부처 우선순위 목표 설정은 완전성을 띠고 있지 않음
    - OMB는 GPRAMA의 다섯 가지 영역 중 IT 관리와 연방 부동산 관리 목표를 제외한 재무, 인적 자본, 조달 및 인수 관리 목표만 설정함

- OMB는 2022년 8월 현재 범부처 우선순위 목표를 지정하였으나 2022년 3월 대통령 예산 제출과 동시에 범부처 우선순위 목표를 제출하여야 하는 법정 마감일을 미준수함
  - OMB의 범부처 우선순위 목표 설정은 적시성이 미흡

- 한편 GAO는 OMB가 범부처 우선순위 목표 달성을 위한 분기별 진행 상황 보고를 일관되게 하지 않았다고 지적
  - OMB가 범부처 우선순위 목표 설정의 투명성 제고에 기여하고 있지 않다고 볼 수 있음

3. 권고사항

- GAO는 OMB에 범부처 우선순위 목표 투명성을 향상시키기 위한 다섯 가지 권장 사항을 제시함
  - 목표의 적시성 향상을 위한 절차 개발

- 정보 기술과 관련된 범부처 우선순위 목표 설정
- 연방 부동산 관리의 범부처 우선순위 목표 지정 및 지속적인 정부 차원의 대응
- 목표 진행 상황에 대한 일관된 분기별 보고 보장
- 4년 목표 기간 종료 후 최종 진행 상황 보고

■ OMB는 GAO 조사 결과에는 동의하였지만 권장 사항에는 동의하지 않음

참고자료

U.S. GAO, "Government Performance Management: Actions Needed to Improve Transparency of Cross-Agency Priority," 2023. 4. 4., https://www.gao.gov/products/gao-23-106354, 검색일자: 2023. 9. 1.

(작성자: 최한영 연구원)

분기별 PMA 업데이트

May 2023 Quarterly President's Management Agenda Updates
– 2023. 5., 미국 성과관리포털(performance.gov) –

1. 검토 배경

■ 대통령 관리 의제(President's Management Agenda, 이하 PMA)는 정부 운영 및 수행 방식 개선을 위해 모든 연방 기관에 대한 정부 차원의 관리 우선순위를 정함

- 2021년 11월 관리예산실(Office of Management and Budget, 이하 OMB)은 대통령 관리위원회(President's Management Council, PMC)와 함께 바이든-해리스 관리 의제 비전(Biden-Harris Management Agenda Vision)을 발표함
  - PMA는 모든 사람에게 평등하고 효과적이며 책임 있는 연방 정부를 보장
- 미국 정부는 PMA를 발표하면서 다음 세 가지 우선순위별 진행 과정을 정기적으로 성과포털(Performance.gov)에 업데이트하기로 하였음
  - (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
- 본 자료는 2023년 3월 업데이트된 PMA 관련 내용을 요약함

2. 주요 내용

■ 이번 업데이트에서는 각 우선순위 분야별 최근 진행 상황을 살펴봄

가. 우선순위 1(연방 인력 및 역량 강화)

■ 연방 기관들은 업무 현장 및 직원 복지 등의 목표를 달성하는 데 진전을 이룸

■ 연방 정부를 모범적인 고용주로 만들고 현대적인 작업 환경 변화 대응을 위해 다음과 같은 조치를 취함

- 연방인사관리처(Office of Personnel Management, 이하 OPM)는 하이브리드 업무 환경을[1] 관리하는 감독관들을 위한 범정부 훈련 프로그램을 개설하였으며, 포괄적이고 유연한 미래의 연방 정부 인력을 위한 다섯 가지 전략을 제시함

- 총무청(The General Services Administration, GSA)은 직원들이 대면 및 원격 근무를 함께 관리할 수 있도록 최신 서비스 제공(service offerings) 옵션 목록을 공개함

- 또한 OPM은 OPM 데이터 포털 운영을 시작함
  - 포털에서 공개되는 데이터는 사용자 친화적이고, 직관적인 형식으로 제공되며, 이는 연방 채용 과정의 투명성을 제고할 것임
  - 또한 포털은 연방공무원 인식조사(Federal Employee Viewpoint Survey), 채용 관리자 만족도 및 연방 사이버 인력에 대한 데이터 대시보드를 제공함

나. 우선순위 2(우수하고 공정하며 안전한 연방 서비스 및 고객 경험 제공)

- 우선순위 2(우수하고 공정하며 안전한 연방 서비스 및 고객 경험 제공)의 경우 지난 분기에 발표된 '생활 경험(Life Experiences)' 시범 프로젝트에 대한 주요 진전이 이루어짐
  - '생활 경험'은 출산 또는 자연재해로부터의 회복 등과 같은 중요한 순간에 국민이 보다 쉽게 정부 지원을 받는 것을 목표로 함

- 지난 분기에 업데이트된 아홉 개 프로젝트에 더해 이번 분기에 두 개의 새로운 시범 프로젝트가 도입됨
  - 1. 메디케어(Medicare) 등록방식 간소화
    - 본 시범 프로젝트는 65세로 메디케어를 받을 자격이 있지만 아직 사회보장 연금혜택(Social Security Retirement Benefits)을 받지 못하는 사람들의 경험을 개선하는 데 초점을 맞추고 있으며, 고령자들이 받을 수 있는 모든 혜택을 받을 수 있도록 하기 위해 번거롭고 반복적인 서류 작업을 제거함
  - 2. 재해 지원 절차 간소화
    - 본 시범 프로젝트는 연방 재난 지원 프로그램 신청 절차를 명확화·단순화하여 자연재해 발생 이후 복구에 필요한 서류 작업과 관리 부담을 줄이는 것을 목표로 함

1) 사무실, 재택, 이동 근무 등을 선택적으로 사용하며 시간과 장소에 제한 없이 업무를 수행하는 환경

다. 우선순위 3(더 나은 복구를 위한 정부 사업 관리)

- 우선순위 3(정부 사업 관리)의 경우, 연방 조달(federal acquisition) 및 재정 지원을 통해 지속가능성·형평성 관련 우선순위를 진전시키고자 하는 계획을 지속적으로 실행하고 있음

- OMB는 계약 업무 담당 인력에 대한 교육 프로그램인 '연방 계약 조달 인증(Federal Acquisition Certification in Contracting, FAC-C) 프로그램'을 간소화·현대화하는 지침을 발표하였으며, 범정부 보조금 관리 교육을 발표함

참고자료

미국 성과포털, "May 2023 Quarterly President's Management Agenda Updates," 2023. 5. 31., https://www.performance.gov/blog/2023-q2-presidents-management-agenda-updates/, 검색일자: 2023. 7. 7.

(작성자: 변이슬 선임연구원)

2023년 연차보고서:
분할 · 유사 · 중복 사업 감축 및 재정절감 방안

Additional Opportunities to Reduce Fragmentation, Overlap, and Duplication and Achieve Billions of Dollars in Financial Benefits

– 2023. 6., 미국 감사원(Government Accountability Office, GAO) –

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

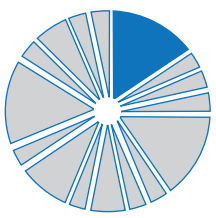
1. 검토 배경

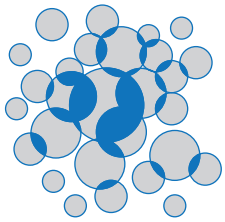
■ GAO는 연방프로그램의 재정 절감과 효율성 및 효과성 개선을 위해 매년 분할·유사·중복[2]되는 연방 프로그램에 대해 보고하고 있음

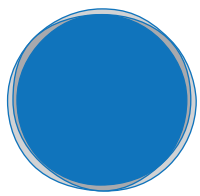
- GAO는 2011년부터 2023년까지 비용 절감·수익 증대 및 정부 운영 효율성 향상을 위한 1,885개의 조치를 제시함
  - 이를 통해 2010년부터 2022년까지 누적된 5,527억달러와 2022년 이후 누적될 것으로 예상되는 468억달러를 포함하여 약 5,995억달러의 재정적 이익이 발생한 것으로 나타남

■ 본 자료는 [분할·유사·중복 사업 감축과 재정절감방안] 시리즈 중 13번째 보고서로 각 분야 부

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







분할(Fragmentation)	유사(Overlap)	중복(Duplication)
• 2개 이상의 연방부처 또는 부처 내 하부 부서가 동일 분야의 서비스 집행에 관여	• 다수 부처의 사업이 유사한 사업 목적하에 유사한 활동 또는 전략을 구사하거나 수혜자 범위를 유사하게 설정	• 다수 부처의 사업이 동일한 활동을 수행하거나 동일 수혜자에게 같은 효과가 있는 서비스를 제공

처 및 행정기관들의 분할·유사·중복사업 실태에 대한 점검내용과 개선조치 권고안을 제시함

- 신규 35개 분야에서 정부의 효율성 및 효과성 개선을 위해 의회 및 행정부가 시행해야 할 100개의 조치를 제시
- 또한 이전 12개 연차보고서에서 제시된 조치들의 진전에 대해 살펴보고, 의회 및 행정부의 추가 조치 실행이 창출할 수 있는 재정 절감 효과를 살펴봄

2. 2023년 신규 분할 · 유사 · 중복 사업

■ 2023년 연차보고서에는 35개 사업의 새로운 조치들 중 연방 정부 프로그램 내 분할·유사·중복 문제가 확인된 26개 사업의 신규 조치사항이 제시됨(〈표 1〉 참고)

〈표 1〉 2023년 신규 분할·유사·중복 사업

사업유형	신규 조치사항	
국방	1	**국방부(DOD)의 인공지능 전략:** 국방부(Department of Defense, DOD)는 부서 내 인공지능 관련 기관들 간 분할 문제를 보다 잘 관리하기 위한 협업 개선 및 책임 정의 지침·협정을 확정하고 발행해야 함
	2	**국방부(DOD)의 예측 유지보수(Predictive Maintenance):** 군 부서들은 예측 유지보수를 구현하고 분할 문제를 보다 잘 관리하기 위해 권한 및 자원을 갖춘 단일 기관을 지정해야 함
	3	**국가 안보 및 상업 위성 영상 분석:** 국방부(DOD) 장관과 국가정보장(Director of National Intelligence)은 정보 및 국방 이해관계자들 간의 명확한 역할·책임을 설정함으로써 분할 문제를 보다 잘 관리하고, 유사문제 위험을 줄이며, 재정을 절감할 수 있을 것임
	4	**국방조달본부(Defense Logistics Agency) 폐기 규정:** 국방부(DOD)는 무기 해체(demilitarization) 코딩 프로세스를 개선하고 처분 결정(disposition decisions) 평가 지침을 개발함으로써 물자 처분(material disposition) 프로그램 목표 달성 관련 분할 문제를 보다 잘 관리할 수 있을 것임
경제 발전	5	**국가 광대역(Broadband) 인터넷 전략:** 연방 기관들은 국가 광대역 인터넷 접속 전략을 수립해야 하며, 15개 연방 기관과 130개 이상의 프로그램에 걸친 분할·유사·중복 문제 해결을 위해 주요 법적 제약 사항(statutory limitations)을 해결해야 함
	6	**원주민 거주지 광대역(Broadband) 인터넷 국가 전략:** 연방 정부는 원주민 거주지역의 광대역 인터넷 접속 확대를 목적으로 하는 프로그램들 간 분할 문제를 보다 잘 관리하기 위한 국가 전략 및 협력 체계를 개발해야 함
	7	**원주민 경제 발전:** 상무부(Department of Commerce)는 분할 문제를 보다 잘 관리하고 7개 기관에서 운영되는 원주민 단체를 위한 22개 연방 경제 발전 프로그램들 간 잠재적 유사 문제를 해결해야 함
에너지	8	**전력망 재난 관련 교훈(Lessons Learned):** 에너지부(Department of Energy)는 노력 조정을 위한 종합적인 접근법을 개발함으로써 분할 문제를 보다 잘 관리하고 전력망 복원 및 재난 대응·복구를 더욱 효과적으로 지원할 수 있을 것임
일반정부	9	**지속 가능한 항공 연료:** 농무부(Departments of Agriculture), 에너지부(DOE), 교통부(Department of Transportation)는 지속 가능한 항공 연료 생산 목표 관련 진행 상황을 더 잘 추적하고 분할 문제를 보다 잘 관리하기 위해 성과측정 지표를 개발 및 통합해야 함

〈표 1〉의 계속

사업유형	신규 조치사항	
국토안보/법집행	10	**의회에 대한 법무부(DOJ)와 연방수사국(FBI)의 응답성:** 법무부(Department of Justice, DOJ)는 부처의 추적 시스템에 대한 데이터 품질 지침을 개발함으로써 의회 응답 과정의 분할 문제를 보다 잘 관리할 수 있을 것임
	11	**국내 테러 위협:** 연방수사국(Federal Bureau of Investigation)과 국토안보부(Department of Homeland Security)의 정보분석실(Office of Intelligence and Analysis)은 국내 테러 위협 식별 및 대응을 위한 협업 노력을 개선함으로써 분할 문제를 보다 잘 관리할 수 있을 것임
	12	**연방 재난 복구 프로그램:** 의회와 연방 기관들은 재해 생존자에 대한 서비스 제공을 개선하고 복구 작업의 효율성을 향상시킴으로써 재난 복구에 관여하는 30개 이상의 연방 기관들 사이의 분할문제를 보다 잘 관리할 수 있을 것임
	13	**항공 안전에 대한 레이저 사고(laser Incidents)의 영향:** 범정부 실무 그룹(interagency working group)은 외부 활동 강화, 사고 방지, 항공기를 겨냥한 레이저의 위험성에 대한 분할 문제(대중 교육 관련) 관리에 도움이 될 수 있을 것임
	14	**미국 국회의사당 위협 정보 공유:** 국회의사당 경찰위원회(Capitol Police Board)는 정보 공유에 대한 구체적 역할 및 책임을 포함하도록 정책을 개정함으로써 이사회 구성원들 간 분할문제를 보다 잘 관리할 수 있을 것임
국제 문제	15	**상업 외교(Commercial Diplomacy):** 국무부와 상무부(Departments of State and Commerce)는 분할 문제를 보다 효과적으로 관리하고 미국 기업들의 해외 지원을 강화하기 위해 선도적인 협력 관행 통합을 보장해야 함
	16	**세계 식량 안보 조정:** 미국 국제개발처(Agency for International Development)는 기관 간 분할, 유사 및 중복과 관련된 위험을 완화하기 위해 식량 안보 지원 계획(food security assistance planning), 조정 및 커뮤니케이션이 모든 관련 기관을 포함하도록 보장해야 함
	17	**해외 핵 물질 보안:** 국가핵보안국(National Nuclear Security Administration, NNSA)과 국방부(DOD)는 동일한 국가에서 작업할 때의 역할과 책임을 명확히 하고 문서화함으로써 유사 문제를 보다 잘 관리하고 중복문제를 피할 수 있을 것임
	18	**대통령의 에이즈(AIDS) 긴급 구호 계획:** 국무부(Department of State)와 미국 국제개발처는 분할 문제를 보다 잘 관리하고 자금 조달 지연 시 충분한 자금을 확보할 수 있도록 자금 파이프라인(funding pipeline) 정책이 대통령 에이즈 긴급 구호 계획 활동과 양립할 수 있도록 해야 함
정보통신기술	19	**랜섬웨어(ransomware)에 대한 연방 지원:** 국토안보부(Department of Homeland Security)와 법무부(Department of Justice)는 주, 지방정부 및 기타 정부의 랜섬웨어 위협 대응 관련 주요 관행을 다룸으로써 3개 연방 기관에 걸친 분할 문제를 보다 효과적으로 관리할 수 있을 것임
	20	**K-12[1] 학교의 사이버 보안 강화를 위한 연방 노력:** 교육부(Department of Education)는 사이버 보안 지원을 조정함으로써 공립 유치원-12학년 학교의 사이버 보안 개선 노력을 강화하고, 분할 문제를 보다 잘 관리할 수 있을 것임
	21	**개인 정보 보호 프로그램 리더십:** 연방인사관리처(Office of Personnel Management)와 사회보장국(Social Security Administration)은 개인 정보 보호 프로그램과 정보 보안 기능 간 조정(coordination)을 개선하여 분할 문제를 보다 잘 관리해야 함

〈표 1〉의 계속

사업유형	신규 조치사항	
과학 및 환경	22	**알래스카 원주민 지역:** 의회는 환경 위협에 직면한 알래스카 원주민 마을에 대한 연방 투자 및 30개 이상 연방 프로그램에 걸친 분절 문제 관리를 위한 조정 기관(coordinating entity) 설립을 고려해야 함
	23	**위험 평가 및 지진 내구성 강화 기회:** 국립표준기술연구소(National Institute of Standards and Technology)는 국가 지진 위험 저감 프로그램에 기여하는 네 기관 간 조정(coordination)을 개선함으로써 분할 문제를 보다 잘 관리할 수 있을 것임
	24	**항공여행 및 전염병 관련 연구:** 의회는 연방항공국(Federal Aviation Administration)을 대상으로 항공 여행 관련 전염병 연구를 발전시키고, 분절 위험 감소를 위한 기관 간 전략 개발을 실행하도록 지시해야 함
사회 복지 사업	25	**노인 및 장애인을 위한 낙상 예방:** 지역사회 생활청(Administration for Community Living)은 4개 연방 기관에 걸친 9개의 연방 프로그램이 낙상 방지 정보를 이해관계자와 지속적으로 공유할 수 있는 메커니즘을 식별함으로써 분할 문제를 보다 잘 관리하고 잠재적으로 연간 수천만달러를 절약할 수 있을 것임
	26	**영양 지원 프로그램:** 미국 농무부(Department of Agriculture)는 보훈부(Department of Veterans Affairs)와 범정부 실무 그룹(interagency workgroup)을 통해 협업을 강화함으로써 식량 불안에 처한 참전 용사 지원을 위한 연방 노력의 분할 문제를 보다 잘 관리할 수 있을 것임

주: 1) 유치원에서부터 고등학교를 졸업할 때까지의 교육기간

자료: GAO, "2023 Annual Report: Additional Opportunities to Reduce Fragmentation, Overlap, and Duplication and Achieve Billions of Dollars in Financial Benefits," pp. 4~6.

3. 비용 절감 및 재정수입 증대 가능 사업

■ GAO는 분할·유사·중복사업 이외에도 의회 또는 정부부처의 운영비용을 절감하거나 재정수입을 증대할 수 있는 9개 신규 조치방안을 제시함(〈표 2〉 참조)

〈표 2〉 2023년 비용 절감 및 재정수입 증대 가능 사업

사업유형	신규 비용 절감 및 재정수입 증대 가능 사업	
경제 발전	27	**요식업 활성화 기금(Restaurant Revitalization Fund):** 중소기업청(Small Business Administration)은 잠재적 부정수급자 및 부적격자 식별 및 대응을 위한 추가적 조치를 취함으로써 수백만달러를 회수할 수 있을 것임
일반정부	28	**부적정 지출 및 부정행위에 대한 분석 기능:** 의회는 감독 커뮤니티(oversight community)의 부적정 지출 및 사기 식별·해결에 도움이 되며, 잠재적인 비용 절감을 달성할 수 있도록 하는 영구적인 분석 센터(permanent analytics center)를 설립해야 함
	29	**COVID-19 고용주 세금 감면:** 국세청(Internal Revenue Service)은 COVID-19 고용주 세금 감면 제도의 특정 준수 위험(compliance risks) 해결 과정을 문서화하고, 수천만달러 이상의 부적격 청구를 잠재적으로 회수하기 위한 추가 준수 활동(compliance activities)을 시행해야 함

사업유형	신규 비용 절감 및 재정수입 증대 가능 사업	
	30	**긴급 구호 기금 책임:** 의회 조치(Congressional action)는 적절한 재정적 안전장치를 마련하는 동시에 비상상황 발생 시 신속한 기금 배분을 보장하며, 잠재적인 비용 절감 달성을 위한 연방 기금의 투명성과 책임을 제고함
	31	**연방 점유 재산(Personal Property):** 연방 행정 기관은 연방 정부가 5년 동안 잠재적으로 수백만달러를 절약할 수 있도록 점유 재산 매매 이전 초과 재산(excess property)을 고려하도록 조치를 취해야 함
	32	**유급 세금 신고 대리인(Paid Tax Return Preparer)의 규정 준수(Compliance):** 국세청(IRS)은 환급 가능 세액 공제(refundable tax credits) 신고서의 정확성을 제고하고 향후 5년 동안 수백만달러의 재정을 잠재적으로 절감하기 위해 유급 세금 신고 대리인을 위한 교육 및 준수 조치에 디지털 서비스를 통합해야 함
	33	**불필요한 연방 부동산 매각:** 총무청(General Services Administration)은 습득 교훈(lessons learned)을 활용하여 결정 과정을 지원함으로써 수백만달러의 부동산 매각(property sales) 기회를 창출하고, 공간 축소(space reduction) 효과를 거둘 수 있을 것임
보건	34	**연방 공무원 건강 보험 프로그램:** 연방인사관리처(Office of Personnel Management)는 연방 공무원 건강 보험 프로그램의 부적격 가족 구성원을 식별·제거하기 위한 감시 메커니즘(monitoring mechanism)을 구현함으로써 연간 수억달러 이상을 절감할 수 있을 것임
정보통신기술	35	**응급대응통신청(First Responder Network Authority, FirstNet)[1]:** 의회는 공공 안전 광대역 네트워크의 연속성을 보장하고 향후 15년 동안 수십억달러의 잠재적인 수익을 창출하기 위해 응급대응통신청(FirstNet) 운영을 2027년까지 재승인해야 함

주: 1) 미국 재난안전통신망

자료: GAO, "2023 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, "2023 Annual Report: Additional Opportunities to Reduce Fragmentation, Overlap, and Duplication and Achieve Billions of Dollars in Financial Benefits," 2023. 6. 14., https://www.gao.gov/products/gao-23-106089, 검색일자: 2023. 7. 7.

(작성자: 변이슬 선임연구원)

APG란 무엇인가?
부처 우선 목표에 대한 이해

What are APGs? Understanding Agency Priority Goals
– 2023. 6. 22., 미국 성과관리포털(performance.gov) –

■ 부처우선목표(Agency Priority Goals, APG)는 전략적 계획하에서 단기적인 성과를 확인하여 더 좋은 결과를 이끌어내고 효율성을 향상시키고자 함

- 부처우선목표(APG)는 기관의 전략 계획에 명시된 장기적인 목표를 달성하기 위한 초석 역할을 함
- 부처의 모든 목표를 반영하는 것이 아닌 기관과 연방정부를 고려하여 우선순위목표를 반영함
- 부처우선목표하에 부처는 우선순위에 따라 목표를 관리하며 이를 통해 자원 배분을 효율화함

■ 부처가 성공적인 부처우선목표를 설정하기 위해 고려해야 할 사항은 다음과 같음

- 1. 기관과 연방정부와 관련한 우선순위를 사전에 설정함
- 2. 단기적인 성과가 효율적으로 개선되고 발전할 수 있도록 지원함으로써 장기적인 성과목표를 달성할 수 있도록 함
- 3. 부처우선목표가 진행되는 기간은 2년임
- 4. 공통의 목표를 달성하기 위한 기관 간 역할 조정

■ 부처우선목표의 대표적인 예로는 상무부(Department of Commerce)의 글로벌 경쟁력 강화사업이 있음

- 먼저 상무부는 높은 수준으로 설정된 장기적인 목표를 달성하기 위해 구체적인 성과지표를 활용한 목표를 제시하였음
  - 국제무역협회(ITA)는 중소기업과 서비스가 부족한 지역사회에 초점을 맞추어 2020년에는 3만 8천명에서 2023년에는 7만 6천명으로 연간 고객 수의 두 배 증대를 세부적인 목표로 설정함
- 측정 가능한 성과 목표를 설정함으로써 부처는 분기별로 데이터를 업데이트하고, 이를 통해 효과적으로 성과를 발표할 수 있었음
- 2023년 4월에는 분기 목표의 100%는 달성하지 못하였으나, 증가 추세로 보아 2년 내에 성과

목표를 달성할 것으로 예상됨

- 목표 대비 진행 상황을 확인하는 데 사용되는 성과 지표는 가능한 전체 회계연도를 포함해야 함
- 각 부처의 부처우선목표와 진행사항에 대해 궁금한 경우, Performance.gov에서 확인할 수 있음

참고자료

Performance.gov, “What are APGs? Understanding Agency Priority Goals,” https://www.performance.gov/blog/2023-agency-priority-goals-overview/, 검색일자: 2023. 7. 3.

(작성자: 이은솔 연구원)

3. 영국

2021-2022 연례보고서 모범 사례집 발간

Best Practice Examples Taken from the 2021-22 Annual Reports and Accounts
– 2023. 4. 27., 영국 재무부(HM Treasury) –

■ 영국 재무부는 부처의 연례보고서 작성에 도움을 주기 위해 2021-2022년 연례보고서(Annual Reports and Accounts, ARAs)와 관련한 모범 사례집을 발간함

■ 모범사례의 선정 기준은 투명성, 접근성, 책무성, 가독성 등으로 다음과 같음

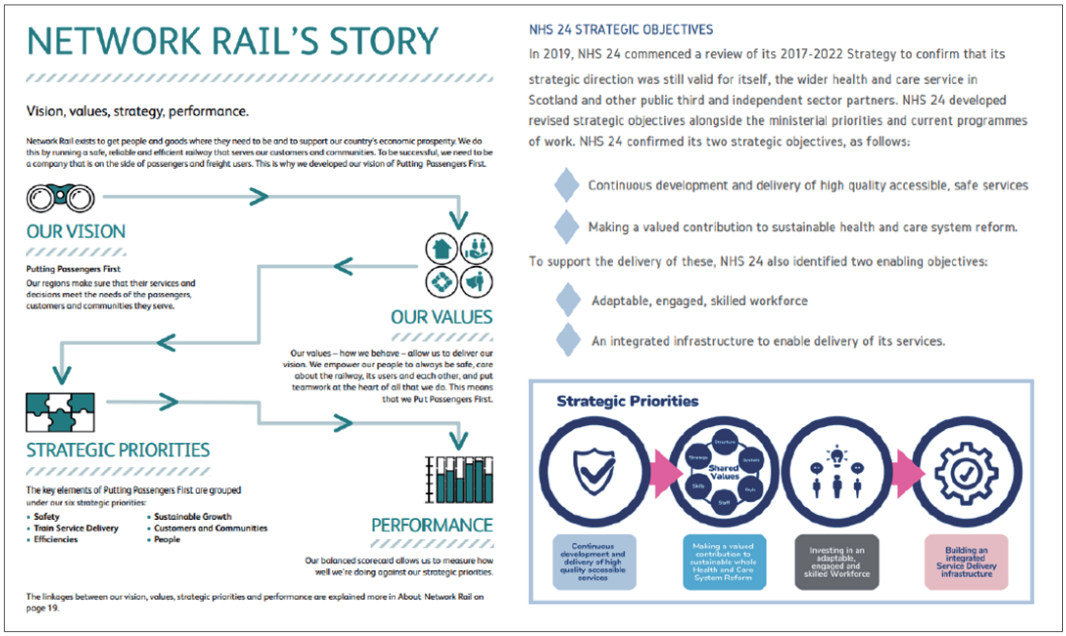
- 투명성
  - 개방적이고 이해하기 쉽도록 설명
  - 복잡한 정보를 명확하게 전달함
  - 주요 위험과 성과 결과를 설명함
  - 추세 데이터(Trend Data)를 제공하여 동향을 확인할 수 있도록 함
- 접근성
  - 사용자가 쉽게 접근할 수 있도록 함
  - 명백하고 간단한 단어로 말하고자 하는 바를 전달함
  - 그림, 굵은 글씨, 색을 사용하여 한눈에 확인할 수 있도록 함
- 책무성
  - 의회에서 요구한 주요 책임의무를 충족해야 함
  - 공정하고 이해가 쉽도록 기관의 이야기를 전달해야 함
  - 공개 요구사항이 충족되었는지 확인해야 함
- 가독성
  - 인포그래픽 및 표를 사용하여 중요한 정보를 표시해야 함
  - 간결하고 쉬운 영어단어를 사용해야 함
  - 명확한 형식을 사용함
  - 보고 방법에 일관성을 가져야 함

■ 성과 보고 관련 파트에서는 부처의 성과를 간략하게 요약한 '성과 개요'와 자세하게 서술한 '성과 분석'이 포함되어 있어야 하며, 각 부문의 구체적인 사례는 다음과 같음

1. 성과 개요(Performance Overview)

■ 성과 개요에는 국민이 쉽게 이해할 수 있도록 기관의 목적과 활동을 명확하고 간결하게 설명해야 함

[그림 1] 성과 개요 모범사례



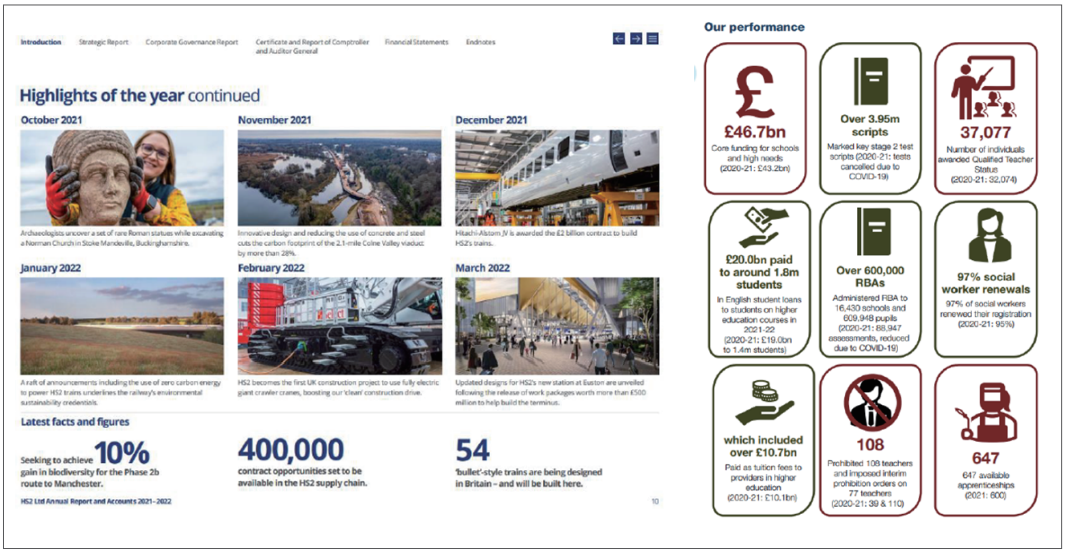
자료: 1) Network Rail, "Annual report and accounts 2022," 2022. 7., p. 8.
2) NHS 24, "Annual report and accounts," 2022. 6. 20., pp. 3~4.

- 기관의 전략적 목표를 인포그래픽으로 제시하여 이해를 높이고 정보에 쉽게 접근할 수 있도록 하였음
- 화살표 등을 이용하여 각 정보의 연관성과 흐름을 이해를 돕고 있음

2. 성과 하이라이트(Performance Highlights)

- 정부재정검토보고서(Government Financial Reporting Review, GFRR)는 연례보고서에 대한 이해를 향상시키기 위해 기관의 연간 성과를 강조하여 보고할 것을 요구함

[그림 2] 성과 강조 모범사례



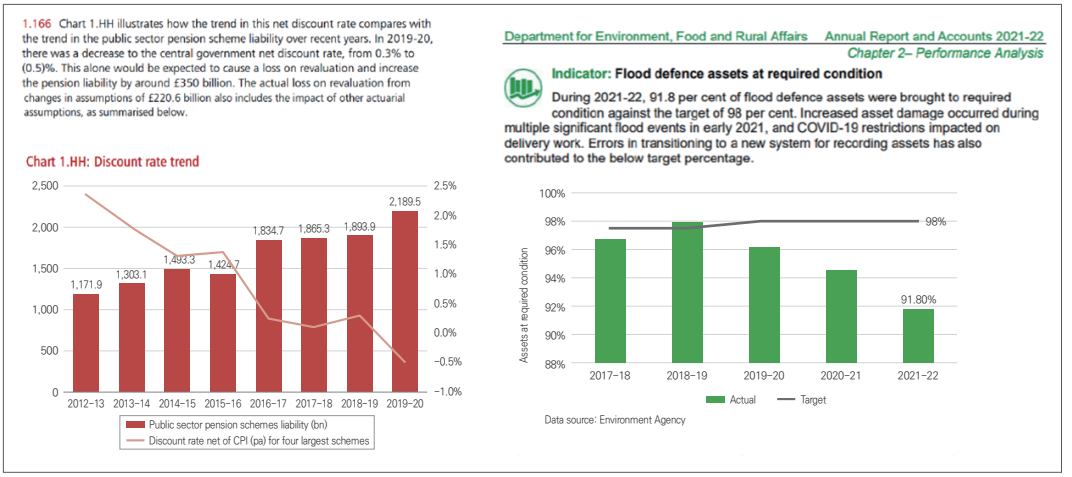
자료: 1) HS2, "Annual report and accounts 2021–2022," 2022. 7. 13., p. 10.
2) Department for education, "Department for education Consolidated annual report and accounts," 2022. 12. 19., p. 12.

- 연중 기관 활동에 대해 명확한 개요를 제공하고, 정보를 요약하여 성과에 대한 이해도를 높임
- 인포그래픽을 이용하여 필요한 성과정보를 쉽게 확인할 수 있게 하였음

3. 추세 데이터를 활용한 동향설명

- 정부재정보고매뉴얼(Government Financial Reporting Manual, FReM)은 동향 파악이 용이하도록 성과 분석 부문에 데이터를 제시할 때는 반드시 전년도 데이터를 함께 제시할 것을 의무화하였음

[그림 3] 추세 데이터 설명 모범사례



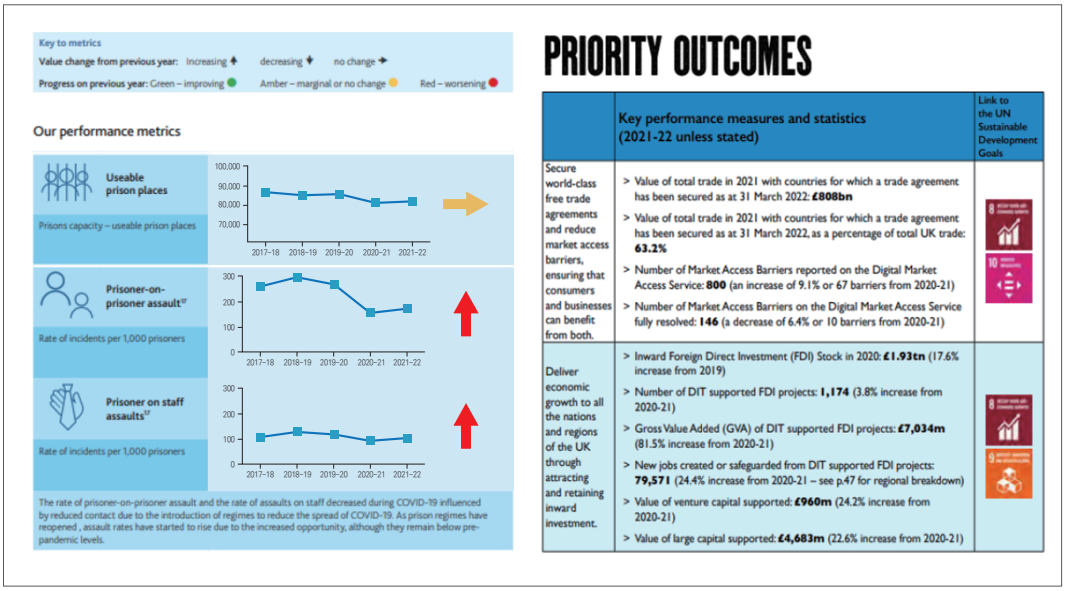
자료: 1) HM Treasury, "Whole of Government Accounts," 2022. 6. 6., p. 61.
2) Department for Environment Food and Rural Affairs, "Annual Report and Accounts 2021–22," 2022. 10. 26., p. 34.

- 국민의 주요 관심 분야인 다년간의 동향 자료를 이해하기 쉽도록 막대 차트를 이용하여 제시하였음
- 그래프와 관련한 추가적인 설명을 제공함

4. 공정하고 균형잡힌 보고

- 기관은 국민이 이해할 수 있도록 전략적 목표들의 진행상황을 균등하게 보고해야 함
- 기관은 국민이 이해할 수 있도록 전략적 목표들의 진행상황을 공정하게 보고해야 함

[그림 4] 균등한 보고 모범사례



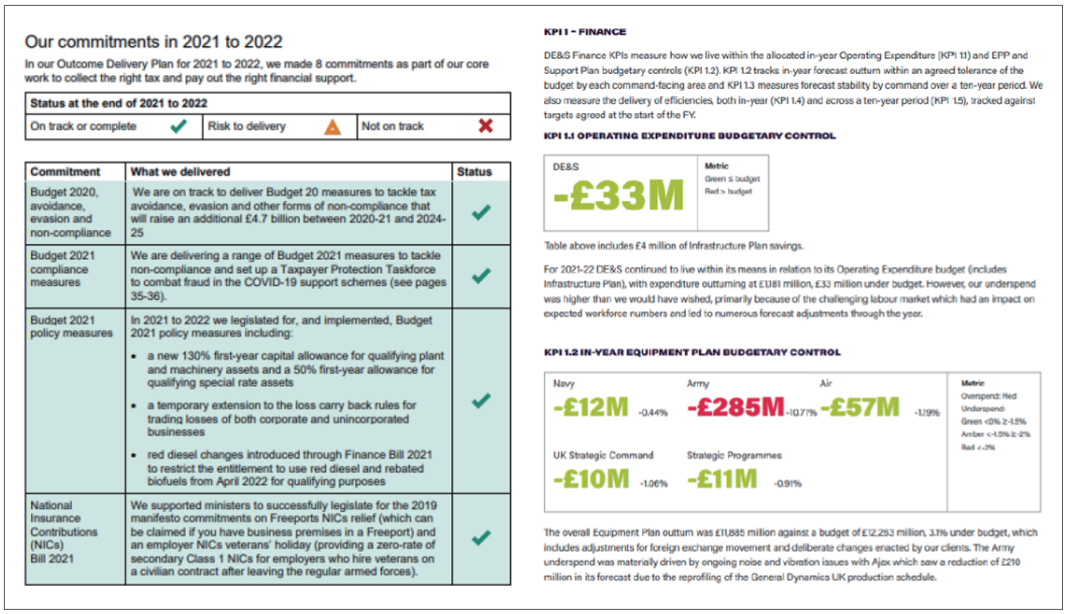
자료: 1) Ministry of Justice, "Annual Report and Accounts 2021–22," 2022. 12. 15., p. 26.
2) Department for International trade, "Annual Report and Accounts 2022–2023," 2023. 7. 18., p. 23.

- 우선순위와 함께 관련된 통계 또는 그래프를 제시하여 이해를 도움
- 각각의 우선순위를 균등하게 반영하였음

5. 전략적 목표의 미흡한 부문에 대한 보고

- 연례보고서는 전략적 목표의 미흡한 부문에 대해 보고해야 함
  - 설정된 목표와 함께 기대 이하였던 성과사례를 제시해야 함

[그림 5] 약점 관련 성과보고 모범사례



Our commitments in 2021 to 2022

In our Outcome Delivery Plan for 2021 to 2022, we made 8 commitments as part of our core work to collect the right tax and pay out the right financial support.

Status at the end of 2021 to 2022		
On track or complete ✔	Risk to delivery ▲	Not on track ✖

Commitment	What we delivered	Status
Budget 2020, avoidance, evasion and non-compliance	We are on track to deliver Budget 20 measures to tackle tax avoidance, evasion and other forms of non-compliance that will raise an additional £4.7 billion between 2020-21 and 2024-25	✔
Budget 2021 compliance measures	We are delivering a range of Budget 2021 measures to tackle non-compliance and set up a Taxpayer Protection Taskforce to combat fraud in the COVID-19 support schemes (see pages 35-36).	✔
Budget 2021 policy measures	In 2021 to 2022 we legislated for, and implemented, Budget 2021 policy measures including: • a new 130% first-year capital allowance for qualifying plant and machinery assets and a 50% first-year allowance for qualifying special rate assets • a temporary extension to the loss carry back rules for trading losses of both corporate and unincorporated businesses • red diesel changes introduced through Finance Bill 2021 to restrict the entitlement to use red diesel and rebated biofuels from April 2022 for qualifying purposes	✔
National Insurance Contributions (NICs) Bill 2021	We supported ministers to successfully legislate for the 2019 manifesto commitments on Freeports NICs relief (which can be claimed if you have business premises in a Freeport) and an employer NICs veterans' holiday (providing a zero-rate of secondary Class 1 NICs for employers who hire veterans on a civilian contract after leaving the regular armed forces).	✔

KPI 1 - FINANCE

DE&S Finance KPIs measure how we live within the allocated in-year Operating Expenditure (KPI 1.1) and EPP and Support Plan budgetary controls (KPI 1.2). KPI 1.2 tracks in-year forecast outturn within an agreed tolerance of the budget by each command-facing area and KPI 1.3 measures forecast stability by command over a ten-year period. We also measure the delivery of efficiencies, both in-year (KPI 1.4) and across a ten-year period (KPI 1.5), tracked against targets agreed at the start of the FY.

KPI 1.1 OPERATING EXPENDITURE BUDGETARY CONTROL

DE&S **-£33M**

Metric
Green ≤ budget
Red > budget

Table above includes £4 million of Infrastructure Plan savings.

For 2021-22 DE&S continued to live within its means in relation to its Operating Expenditure budget (includes Infrastructure Plan), with expenditure outturning at £1,181 million, £33 million under budget. However, our underspend was higher than we would have wished, primarily because of the challenging labour market which had an impact on expected workforce numbers and led to numerous forecast adjustments through the year.

KPI 1.2 IN-YEAR EQUIPMENT PLAN BUDGETARY CONTROL

Navy	Army	Air
-£12M -0.44%	**-£285M** -10.71%	**-£57M** -1.19%
UK Strategic Command	**Strategic Programmes**	
-£10M -1.06%	**-£11M** -0.91%	

Metric
Overspend: Red
Underspend:
Green <0% ≥-1.5%
Amber <-1.5% ≥-2%
Red <-2%

The overall Equipment Plan outturn was £11,885 million against a budget of £12,253 million, 3.1% under budget, which includes adjustments for foreign exchange movement and deliberate changes enacted by our clients. The Army underspend was materially driven by ongoing noise and vibration issues with Ajax which saw a reduction of £210 million in its forecast due to the reprofiling of the General Dynamics UK production schedule.

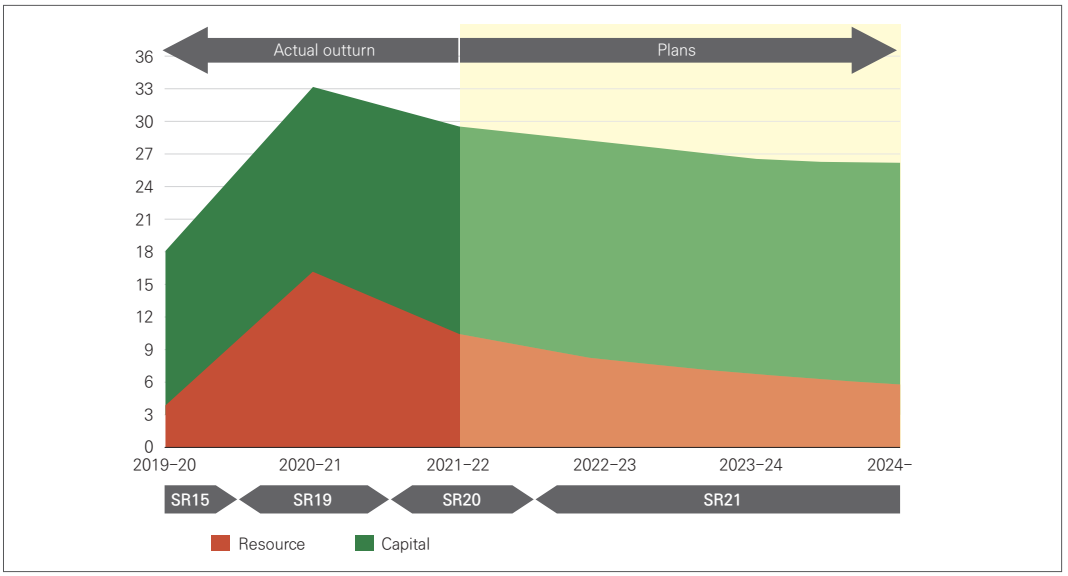
자료: 1) HM Revenue and Customs, "Annual report and accounts 2021 to 2022," 2022. 7. 18., p. 33.
2) Defence Equipment & Support, "Annual Report and Accounts," 2023. 7. 20., p. 33.

- 각 연도의 목표와 상황에 대해 명확하고 상세하게 요약
- 현재의 진행 사항에 대해 쉽게 이해할 수 있도록 기재
- 강점과 약점을 균형적이고 정직하게 기재하여 신뢰를 높임

6. 미래 계획

■ 기관은 미래 계획과 성과에 미칠 수 있는 영향 및 위험요소 등과 같은 미래 지향적인 정보를 생산하고 공유해야 함

[그림 6] 미래 계획 모범사례



자료: Department for Transport, "Annual Report and Accounts 2021-22," 2022. 7. 20., p. 32.

- 시나리오를 설정하고 평가하기 위해 국민에게 과거 정보를 함께 제공함
- 미래에 사용할 자본 및 자원 지출을 그래프로 명확하게 제공함

참고자료

HM Treasury, "Government financial reporting review: Best practice examples from 2021-22," https://www.gov.uk/government/publications/government-financial-reporting-review-best-practice-examples-from-2021-22, 검색일자: 2023. 7. 4.

(작성자: 이은솔 연구원)

위험관리 매뉴얼: 위험관리의 원칙 및 개념

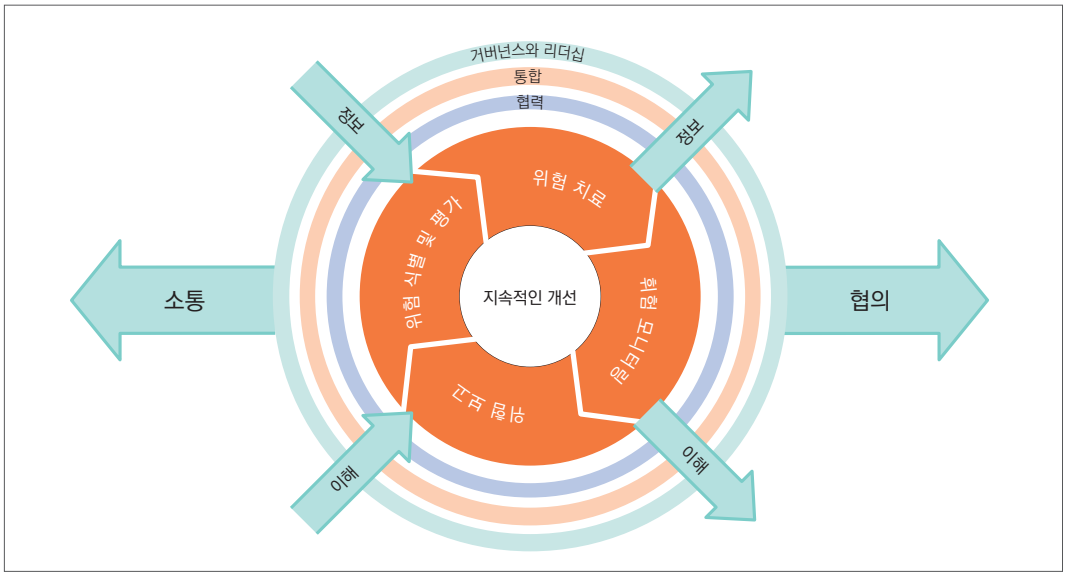
The Orange Book: Management of Risk Principles and Concepts
– 2023. 5. 4., 영국 재무부(HM Treasury) –

1. 개요

- 위험관리(Risk Management)는 목표를 달성할 수 있도록 지원하며 당면한 과제에 대응할 수 있는 능력을 향상시킴
  - 위험관리는 성공적인 성과관리를 위해서 필수요소임
  - 목표의 성공적인 달성, 서비스 개선, 비용 효과성 달성 등을 위해서는 위험관리는 필수불가결한 요소임

- 전반적으로 시간이 지날수록 위험관리가 개선되고 있지만, 운영의 변동성, 복잡성 및 모호성 또한 증가함에 따라 위험의 영향을 관리하기 위해 투명성과 책임성도 강화되어야 한다는 의견도 급증하고 있음

[그림 1] 위험관리 체계



자료: HM Treasury, "The Orange Book: Management of Risk Principles and Concepts," 2023, p. 9.

- 이에 따라 본 보고서는 위험관리 매뉴얼을 제공하며, 1부에서는 위험관리를 위한 원칙 및 개념을 설명하고 2부에서는 위험을 통제요건을 충족시키기 위한 위험관리구조와 감사(Assurance)에 대한 정보를 제공함

2. 위험관리 원칙(Risk Management Principles)

- 위험관리구조는 조직 전반에 걸쳐 원하는 수준 내에서 위험의 식별과 관리를 지원하고 목표 달성뿐만 아니라 개방성, 혁신 등에 도움을 줌

- 위험관리구조가 효과적이기 위해서는 다음과 같은 원칙이 적용되어야 함
  - A. 거버넌스와 리더십(Governance and Leadership): 위험관리는 기관이 지시, 관리 및 통제를 위해 확인해야 할 기본적인 요소임
  - B. 통합(Integration): 위험관리는 의사 결정을 지원하는 기관의 목표 달성을 위한 필수적인 요소임
  - C. 협력과 최상의 정보(Collaboration and Best Information): 위험관리는 협력적으로 이루어져야 하며, 이용 가능한 최상의 정보와 전문 지식을 바탕으로 정확한 정보를 제공받아야 함
  - D. 위험관리 과정(Risk Management Processes): 위험관리 과정은 다음과 같은 내용을 포함해야 함
    - a: 위험의 관리방법을 결정하고 우선순위를 정하기 위해서 위험을 식별하고 평가를 수행함
    - b: 의도한 결과를 달성하기 위해 위험을 수용 가능한 수준으로 관리하고 해결할 수 있도록 지원해야 함
    - c: 통찰력을 향상시키기 위해 위험 모니터링을 설계하고 운영해야 함
    - d: 의사결정의 질을 높이는 관리감독 기관이 책임을 이행할 수 있도록 시의 적절하고 정확한 위험 보고가 필요함
  - E. 지속적인 개선(Continual Improvement): 학습과 경험으로 쌓인 데이터를 기반으로 위험관리를 지속적으로 개선해야 함

3. 위험관리구조(The Risk Control Framework)

- 위험관리구조(Risk Control Framework, RCF)는 기관이 위험관리에 효율적으로 접근할 수 있도록 돕는 체계를 제공함
  - 위험관리구조는 의사결정의 효율성을 향상시키고 업무를 수월하게 진행할 수 있도록 도움

- 재무부는 정부 내부 감사 기관과 협력하여 내부 통제와 관련된 광범위한 기존 규칙과 지침을 검토 후, 위험관리구조를 구성하였음
  - 협의를 거쳐 기존의 규칙과 지침을 4개의 기준(Pillar)과 하위 목록으로 구성하였음
    - 위와 같은 구성은 기존 요구사항을 일관성 있게 하여 요구사항을 쉽게 파악할 수 있도록 함
    - 2022년 여름에 위험전문책임자가 위험관리구조를 관리하였으며, 여러 부처의 지원을 받아 지침(지원보증도구)을 개발하였음

- 위험관리구조의 기준(Pillar)과 관련한 자세한 내용은 다음과 같음
  - 거버넌스 및 관리체계(Governance and Management Framework): 각 부처는 예측가능한 행동 기준, 효율성 및 제공의 투명성에 대한 요구사항을 준수하기 위한 거버넌스 체계를 갖추어야 함
  - 역할 및 책임(Roles and Accountabilities): 역할과 책임은 적절한 기술과 경험을 가진 사람들에게 할당되어야 하며, 개개인은 조직의 위험관리 및 통제와 관련한 업무를 집행할 때 자신의 역할과 책임을 분명히 해야함
  - 전략, 계획 및 보고(Strategy, Planning & Reporting): 공공 부문 기관은 계획 수립을 할 때 단기, 중기, 장기적 접근방식을 취해야 하며, 계획을 수립할 때 전략 및 사업목표에 대한 위험을 즉각적으로 확인이 가능하고 완화시킬 수 있는 방법을 사용해야 함
    - 성과 및 위험 보고는 효과적인 위험 기반의 의사 결정이 가능하도록 설계되고 운영되어야 함
  - 기준, 정책 및 절차(Standards, Policies & Procedures): 위험관리구조는 승인을 받은 후에 진행되며 조직의 거버넌스 및 관리체계, 정부 정책 및 규정, 조직의 전략하에 결정하고 실행해야 함

[그림 2] 위험관리구조의 4가지 기준(Pillar)

자료: HM Treasury, "The Orange Book: Management of Risk Principles and Concepts," 2023, p. 33.

3-1. 검증(Assurance)

- 검증(Assurance)을 통해 조직은 목표 달성, 서비스 제공 개선, 위험 요소를 명확하게 파악할 수 있고, 감사의 유형은 다음과 같은 기준을 따르나 기관의 성격에 따라 달라질 수 있음
  - 기능 표준(Functional Standards)
    - 일관된 언어와 합의된 정의를 사용하여 간결하게 규정함으로써 효율적으로 목표를 달성할 수 있도록 함
    - 회계 담당자가 업무를 수행하는 데 도움을 주는 역할을 함
  - 그 외의 중앙정부의 지침, 행동강령, 절차
    - 필수적 및 임의적 구성 요소의 중요도를 구별하여 포함할 수 있음
  - 해당 기관에 대한 추가 요구사항
    - 중앙 정부의 요구사항이 아닌 기관장이 기관의 성격에 따라 사용하기 위해 설정한 요구 사항임

- 위험관리구조의 검증도구(Assurance Tool)는 위험관리구조의 구성요소를 설명하는 항목이 적절한지 평가하기 위해 다양한 감사 질문을 제공함

- 검증매핑(Assurance Mapping)은 계획 중인 감사의 성격 범위 등을 쉽게 확인할 수 있도록 도우며, 이는 위험관리의 효율성을 보다 광범위하게 향상시킴
  - 정부에서 사용 중인 감사 매핑의 주요 접근 방식은 다음과 같음
    - 주요한 위험기준(Principal risk based)
    - 과정 기준(Process based)
    - 제어 기준(Control based)
    - 위험 확인(Risk Assurance)

참고자료

HM Treasury, “The Orange Book: Management of Risk Principles and Concepts,” https://www.gov.uk/government/publications/orange-book, 검색일자: 2023. 7. 4.

(작성자: 이은솔 연구원)

4. 아일랜드

공공서비스 성과보고서 발간

– 2023. 6., 아일랜드 공공지출개혁부 –

- 아일랜드 정부 재정의 배분과 집행, 성과를 보여주는 공공서비스 성과보고서(Public Service Performance Reports, PSPR)가 6월 발간됨
  - 2012년 공공지출 프레임워크 개혁의 일환으로 처음 도입된 성과보고서는 공공지출 개혁을 위한 성과주의 예산제도의 중요한 부분으로서 녹색예산, 평등예산, 지속가능한 예산, 웰빙예산과 같은 전략적 예산편성 내용이 포함됨
  - 보고서에는 각 부문별로 당초 계획한 성과 목표의 달성 여부, 목표달성에 미친 영향은 무엇인지 등이 나타남

- 보고서는 다음과 같이 7개 파트로 구성됨
  - 성과보고서를 소개하는 부분(Part Ⅰ. Introduction), 부문별 성과를 나타내는 부분(Part Ⅱ. Performance by Vote/Vote Group), 평등예산(Part Ⅲ), 녹색예산(Part Ⅳ), 지출검토(Part Ⅴ), 웰빙예산(Part Ⅵ), 지속가능한 예산(Part Ⅶ) 등으로 구성

[그림 1] 성과보고서 소개부분

자료: 아일랜드 공공지출개혁부, "Public Service Performance Report 2022," c55b6e5c-3160-4ce0-847a-3faa0756b50b.pdf, 검색일자: 2023. 4. 22.

[그림 2] 사회보호부 성과보고 예시

보충 급여(Supplementary Payments)

- 상위 목표: 보충급여 지급
- 2022년 총 지출금액: € 1,111.2m

Outputs		목표치	실적치	달성률
1	임대료 지원급여 평균 수급자 수	12,555	12,130	96.6%
2	주거급여 평균 수급자 수	483,745	494,380	102.2%
3	기준 시간 내 급여 지급 처리 비율	90%	98%	108.9%

Impacts		2020	2021	2022
1	지난 1년 동안 난방을 하지 않은 사람 비율	9.1%	7.1%	9.2%
2	집을 적정 온도로 유지하지 못한 사람 비율	3.3%	3.2%	7.2%

자료: 아일랜드 공공지출개혁부, "Public Service Performance Report 2022," c55b6e5c-3160-4ce0-847a-3faa0756b50b.pdf, 검색일자: 2023. 4. 22.

참고자료

아일랜드 공공지출개혁부, "Public Service Performance Report 2022," https://www.gov.ie/en/press-release/82a85-minister-donohoe-publishes-the-public-sector-performance-report-for-2022/, 검색일자: 2023. 4. 22.

(작성자: 임소영 선임연구원)

5. 호주

의미있는 성과정보의 보고

Reporting Meaningful Performance Information

– 2023. 6. 29., 호주 감사원(Australian National Audit Office, ANAO) –

- 해당 보고서는 호주 연방 정부의 성과 담당자들을 대상으로 성과 보고와 관련한 인사이트를 제공하기 위하여 2012~2016년부터 2022~2023년까지 작성된 성과 감사보고서를 바탕으로 발간됨
- 특히 보고서에서는 유용한 성과보고를 위해 필요한 여섯 가지 영역을 식별하고 각각에 대해 상술함

영역 1. 성과에 중점을 둔 성과정보(Build a performance focus)

- 성과에 중점을 둔 성과정보를 위한 고려사항으로는 고위 공직자의 역할, 문화적 변화, 현실적 기대, 성과 측정 및 보고 시스템, 성과관리 역량 개선 등이 있음

1) 고위 공직자의 역할

- 고위 공직자의 목표 설정 및 예산에 관한 리더십은 지속가능한 성과 체계를 구축하는 데 중요하며, 성과정보 개발 및 활용에 있어 공식 및 비공식적 인센티브가 필요함. 또한 성과정보를 통한 학습 장려도 중요함

2) 문화적 변화

- 성과정보를 부처 차원의 관리, 책임 및 예산 편성 계획에 통합하려면 부처의 성과관리 방식 변화가 필요하며, 성과정보가 공공 자원의 올바른 관리를 위해 필수적인 것으로 인식되어야 함

3) 현실적 기대

- 수준 높은 성과정보의 생산과 평가를 위해서는 시간과 노력이 필요하며 특히 부처의 성과를 관리하는 중앙 조직이 사업 집행 및 성과개선에 영향을 미칠 수 있음. 즉 중앙 조직의 인력 배치, 거버넌스 구조 우선선위 변경 등이 사업 집행에 영향을 미침

4) 성과 측정 및 보고 시스템

- 부처는 성과정보의 정확성과 안정성을 보장하는 시스템 및 프로세스가 필요하며 이는 데이터 관련 자료를 포함한 성과관리의 모든 단계를 지원하여야 함

5) 성과관리 역량 개선

- 성과 측정 및 보고를 통해 성과정보 활용 능력이 개선될 수 있음

영역 2. 프로그램 목적 및 핵심활동에 대한 정의(Define purposes and key activities)

- 성과 측정 및 평가는 부처가 무엇이 왜 측정되어야 하는지를 명확히 알고 있을 때 가장 효과적임. PGPA 법에서는 부처의 목적 및 핵심활동과 관련한 성과를 측정하도록 요구하고 있으며, 그 고려사항은 다음과 같음

1) 입법적 요구 사항 고려

- 부처는 행정 협정 명령(Administrative Arrangements Orders, 이하 AAO)을 포함한 입법 요구 사항을 고려하고 성과 보고서에 부처의 목적과 주요 활동을 적절하게 설명하였는지를 검토하여야 함

2) 명확하고 측정 가능한 목적

- 부처의 목적에는 목표, 기능 또는 역할, 법률 제정 등이 포함됨
  - 부처의 목적 설명은 결과에 초점을 맞추어야 하며 달성할 내용을 명확하게 식별하고 광범위한 사용자에게 정보를 제공하여야 함

3) 부처의 목적에 기여하는 주요 활동 식별

- 부처는 목적 달성에 기여하는 모든 중요한 활동을 파악하여야 함
  - 포트폴리오 예산 명세서에 확인된 프로그램의 단순 보고는 주요 활동을 파악하는 데 충분하지 않을 수 있음

4) 구체적이고 단순한 주요 활동 구성

- 주요 활동이 너무 광범위하거나 많은 요소를 포함하면 혼란스럽고 측정하기 어려울 수 있기에 주요 활동은 구체적이고 단순하게 구성되어야 함

5) 사용자 요구 사항 파악

- 부처에서 중요한 사항으로 판단한 것이 사용자에게는 중요한 사항이 아닐 수 있기에 부처는 사용자에게 중요한 요소가 무엇인지 파악해야 함

6) 정기적인 완전성 평가

- 부처는 목적과 주요 활동을 정기적으로 검토하여 달성하고자 하는 주요 정책 및 프로그램 목표가 계속해서 부처를 대표하는지 확인하여야 함
  - 특히 신규 예산 투입을 고려 중이거나 정부 변화가 있을 때 검토는 필수적으로 이루어져야 함

영역 3. 의미있는 성과지표 및 목표의 설정(Design meaningful performance measures and targets)

- PGPA 법은 연방 부처의 성과 측정에 대한 요구 사항을 명시하며 부처가 의회와 대중에게 의미있는 정보를 제공하도록 요구함
  - 고품질의 성과 지표 및 목표는 다양한 이해 관계자의 요구를 뒷받하며, 유의미한 성과 측정 및 목표 설정은 직접적 관련성, 신뢰성 및 검증 가능성, 완전성 및 공정성, 명확성 및 논리성, 최신화, 적절성, 종합적인 성과 측정 및 책임성 등의 특징을 지님

1) 직접적 관련성

- 성과지표는 부처의 목적이나 주요 활동에 명확하게 연결되어 있어야 함

2) 신뢰성 및 검증 가능성

- 성과지표는 정확한 데이터와 구체적인 방법론에 의해 뒷받침되어야 하며 부처는 각 성과 측정 결과, 데이터 출처 등을 문서화하여야 함

3) 완전성 및 공정성

- 성과 측정값은 부처의 목적이나 주요 활동의 모든 측면을 반영하여야 하며 편향 없는 데이터를 기반으로 측정되어야 함

4) 명확성 및 논리성

- 성과 측정 과정과 측정값에 대한 설명은 이용자가 그 의미를 쉽고 명확하게 이해할 수 있도록 구체적이어야 함

5) 최신화

- 부처는 성과 측정이 목적에 적합한지와 업데이트되어야 하는지를 정기적으로 검토하고 평가하여야 함
  - 정부가 새로운 계획을 발표하거나 기존 계획에 추가 자금이 투입되었을 때 재측정을 실시하고 측정값이 변하였을 경우 부처는 근거를 명확하게 인지하고 성과보고에 설명을 추가하여야 함

6) 적절성

- 성과 목표는 구체적, 현실적, 측정 가능하여야 하며 목표가 달성되지 않은 경우 원인을 분석하기 위한 투명한 논의가 이루어져야 함

- 정부 자금 조달이나 지속적인 개선으로 인한 생산성 향상과 같은 외부적 변화를 반영하기 위하여 성과 목표의 정기적인 개정이 이루어져야 함

7) 종합적인 성과 측정 및 책임성

- 종합적인 측정은 여러 요소나 목표를 포함하는 성과 측정임
  - 부처는 전체 결과를 계획할 때 각 요소나 목표에 대한 가중치를 명확하게 설정하고 전체 결과

달성을 위한 필수 요소와 개별 성과 목표의 비율을 설명하여야 함

- 종합적인 성과 측정 단계에서는 책임성과 투명성 촉진을 위하여 책임자를 명시하여야 함

영역 4. 측정된 정보의 적절한 관리(Maintain proper records)

- PGPA 법은 당국이 해당 부처의 성과 목적 달성과 이에 따른 설명을 적절하게 기록하고 보관하도록 요구함

- 연례 성과 감사 준비를 위하여 부처는 사전 준비 및 인지도 제고, 통합 제어 문서 개발, 담당자 선정 및 서명 패키지 준비, 성과 측정 자료 품질 보장, 감사 의뢰 대장 유지 및 관리를 준수하여야 함

1) 사전 준비 및 인지도 제고

- 부처는 감사인과 초기에 감사 회의 계획을 준비하여야 하며 관련 기록과 정보를 수집하는 것에 충분한 시간을 할당하여야 함
  - 부처는 감사 일정 조율 및 책임자 선정을 진행하고 관련 부서는 성과 관련 문서와 기록을 검토하여 감사 준비를 확인하여야 함

2) 통합 제어 문서 개발

- 통합 제어 문서는 성과 측정 데이터를 저장하는 정보 시스템과 데이터베이스를 식별하는 메커니즘을 제공함
  - 정보 시스템과 메커니즘은 성과 측정에 대한 의미, 맥락, 근거 및 책임을 포함하여 부처의 성과 구조에 대한 타당성을 제공하여야 함

3) 담당자 선정 및 서명 패키지 준비

- 감사 표준에 따라 자료 관리 담당 책임자를 정하여야 하며 부처는 감사인의 요구 사항 목록을 검토하고 책임자에게 전달하여야 함

4) 성과 측정 자료 품질 보장

- 부처는 성과 데이터 수집 방법 및 결과 계산 방법에 대한 타당성을 얻기 위한 프로세스를 확립하여야 함
  - 제3자가 성과 측정 결과를 도출하는 경우 결과 검증에 관한 설명 자료를 문서화하고 보관하여야 함

5) 감사 의뢰 대장 유지 및 관리

- 감사 의뢰 대장을 통하여 감사 요청을 추적하면 감사 진행 과정과 감사인이 요구한 정보를 모니터링할 수 있음

영역 5. 명확한 성과 보고(Report clearly)

- PGPA 법은 부처가 감사 기간 중 성과 측정, 평가 결과, 성과 달성에 기여한 요소 분석을 성과 보고에 포함하도록 권고함

- 명확한 가시성, 정보의 완전성, 이해 가능하며 객관적인 보고, 주요 정보 공개, 포괄적이고 간결한 보고서가 부처의 성과 보고를 개선시킬 수 있음

1) 명확성

- 부처는 성과 보고 연도 초에 포트폴리오 예산 명세서와 부처 계획서, 연도 말에 연간 성과보고서와 연례보고서를 명확히 작성하여야 함
  - 위와 같은 네 개 문서는 부처가 달성한 결과의 투명성을 향상시키며, 여기에 명시된 성과 측정값과 목표는 문서 간 일관성을 보장하고 변경 사항이 있는 경우 명확한 근거를 제공함

2) 정보의 완전성

- 성과 정보가 누락되었거나 최신화되지 않았을 경우 성과 보고서에 포함된 부처의 목적, 주요 활동, 성과 측정의 불완전성이 높아짐
  - 부처의 목적에 대한 설명 불완전성으로 성과 보고서가 부처의 목표, 기능, 역할을 충분히 설명하지 못할 수 있음

- 부처의 주요 활동에 관한 설명 불완전성으로 목적 달성에 크게 기여하는 핵심 활동이 성과 보고서에 모두 포함되지 않을 수 있음
- 성과 측정 설명의 불완전성으로 부처는 성과 보고서에서 측정 대상의 효과와 복잡성을 충분히 설명하지 못할 수 있음

3) 이해 가능하며 객관적인 보고

■ 높은 수준의 성과 보고서에는 맥락 제공, 전문용어 피하기, 단순함, 공정한 보고, 적절한 사례 사용, 벤치마크 결과, 명확한 결과 제시가 존재함

- 맥락 제공: 성과 결과 분석에는 사용자가 성과 결과를 이해하고 해석하는 데 도움이 되는 정보와 설명 정보가 제공되어야 함. 여기에는 다른 이해관계자의 기여도, 부처의 통제를 벗어난 중요 요소가 결과에 끼친 영향 등이 포함됨
- 전문용어 피하기: 평이하고 일관된 용어를 사용하여야 하며 방법론적 용어가 정의되어 있는지 확인하여야 함
- 단순함: 명확하고 단순한 레이아웃이 있으며 정보의 논리적 흐름이 있어야 함
- 공정한 보고: 성과정보를 편향성 없이 설명하여야 하며 연례 성과 보고서의 다른 항목과 일관성을 유지하여야 함
- 적절한 사례 사용: 사례 연구는 결과를 뒷받침하는 좋은 수단이며 증거에 기초하고 신뢰할 수 있고 견고하여야 함
- 벤치마크 결과: 선행 보고서들의 자료 보고는 성과 진행 상황을 파악하고 정보의 신뢰성을 높이는 데 도움이 됨
- 명확한 결과 제시: 부처는 달성한 성과 결과의 범위, 이유, 목표 성과 예상치 비교를 공개하여야 함

4) 주요 정보 공개

■ 주요 정보 공개는 성과 보고서 작성에 적용되는 최우선 원칙이며 부처는 취급, 목적, 선별을 바탕으로 사용자에게 중요한 정보를 포함한 성과 보고서를 작성하여야 함

- 성과정보의 중요도는 정보가 공익에 도움이 되는지의 여부와 관련되었으며, 부처별 평가임
- 포트폴리오 예산 명세서와 부처 계획에 보고된 모든 성과 측정은 부처 성과를 입증하는 최선의 수단이기에 중요한 요소로 간주되어야 함

5) 포괄적이고 간결한 성과 보고서

- 효과적인 성과 보고서는 다음과 같은 특징을 지님
  - 실적 요약: 부처의 업무 수행 방식을 간략하게 요약
  - 표 및 그래픽: 시각적 도구의 활용은 성과 보고서의 유용성을 향상
  - 적절한 수준의 정보 제공: 많은 정보는 적은 정보만큼 도움이 되지 않고 성과 설명을 길게 작성하면 중요한 정보가 모호해질 수 있음
  - 상호 참조 및 링크: 부처는 간결성을 위하여 성과 보고서에 상호 참조를 포함하고 기타 관련 정보에 대한 링크를 삽입

영역 6. 거버넌스 개선(Improve governance)

- 효과적인 거버넌스 구조는 다음과 같은 특징을 지님

1) 부처 수준의 성과 구조

- 부처 수준의 성과 구조는 PGPA 법 요구사항만을 준수하는 것을 넘어서서 성과정보를 부처 운영의 필수적인 요소로 만드는 데 도움을 주며 프로그램 평가를 포함함

2) 명확한 역할 및 책임

- 부처 내 성과 모니터링, 보고, 평가를 위한 역할과 책임은 명확하게 문서화되어야 함. 모든 부처의 목적, 주요 활동, 성과 측정에 대한 책임자는 개인이어야 하며 성과 결과 보고는 출판 전 간부의 검토와 승인을 받아야 함

3) 효과적인 계획 및 준비

- 효과적인 준비는 기한 엄수, 정확성, 신뢰성을 가지고 있기에 감사 보고에서 발생할 수 있는 위험을 줄임

4) 정기적인 모니터링 및 간부 보고

- 정기적인 성과 모니터링 및 간부 보고는 부처가 성과 목표 달성 진행 상황을 평가하고 운영 및

전략적 결정을 내리는 것에 도움을 줌

참고자료

ANAO, “Reporting Meaningful Performance Information,” 2023. 6. 29., https://www.anao.gov.au/work/audit-insights/reporting-meaningful-performance-information, 검색일자: 2023. 8. 30.

(작성자: 최한영 연구원)

6. 뉴질랜드

정책과제의 중간평가

Interim Evaluation of the Policy Project
– 2023. 5. 9., 뉴질랜드 수상실 내각사무국
(Department of the Prime Minister and Cabinet) –

■ 정책과제는 뉴질랜드 수상실 내각사무국에 기반을 두고 있는 장기적 프로그램으로서 변화이론(Theory of Change)[3]에 기초하여 정부가 더 나은 의사 결정을 통해 뉴질랜드 국민의 삶을 개선시키는 것을 목표로 함

1. 평가 목표 및 방법

■ 정책과제에 대한 평가를 통해 확인해야 할 주제는 다음과 같으며, 평가에서 사용되는 기준 및 질문은 〈표 1〉과 같음

- 정책과제의 이행 여부
- 예상된 결과의 달성 여부
- 정책제도의 성숙도
- 학습 및 개선

3) 변화이론은 복잡한 맥락 속에서 특정사업의 장기성과를 도출하는 활동들의 인과관계를 분석하고, 분석된 관계를 글, 다이어그램, 그림, 표 등으로 나타낸 모든 산출물을 의미함(박수영·김수진, 2015)

〈표 1〉 평가 기준 및 질문

기준	핵심 평가 질문
정책과제의 이행 여부	1. 정책과제는 누구를 위해, 어떤 방식으로, 어떤 상황에서 얼마나 잘 진행되고 있는지? 2. 정책과제가 잘 진행되고 있지 않다면 그 이유는 무엇인지?
예상된 결과의 달성 여부	3. (a) 공공 서비스 전반에 걸쳐 정책 역량과 정책 자문의 품질에 대한 초점이 얼마나 향상되었는지? (b) 공공 서비스 전반에 걸쳐 정책 역량과 정책 자문의 품질이 얼마나 향상되고 있는지? 4. 정책과제는 이와 같은 결과를 달성하는 데 얼마나, 어떻게 기여하고 있는지?
정책제도의 성숙도	5. 정책제도는 정책 제도의 성숙도를 높이는 데 얼마나 기여를 하고 있는지? 6. 변화의 장애요인과 촉진요인은 무엇인지? 7. 정책과제가 정책제도(공공 서비스 외 포함)에 미치는 의도하지 않은 결과는 무엇인지?
학습 및 개선	8. 정책제도의 효과를 위해 변경해야 할 사항이 있다면 무엇인지?

자료: Department of the Prime Minister and Cabinet, "Interim Evaluation of the Policy Project," 2021. 9. 30., p. 12.

- 평가방법론으로는 정책과제가 집행과 결과를 평가하는 효과성-집행 혼합 설계(Effectiveness-implementation hybrid designs)를 사용하였음
  - 데이터는 포커스그룹인터뷰(Focus Group Interview)로 구축한 질적자료(qualitative data)와 함께 양적자료(quantitative data)를 사용함
    - 포커스그룹인터뷰의 대상은 고위 관리자, 정책 실무자, 인사 담당자 등으로 나누어 진행하였음
    - 양적자료는 정책과제에서 제공한 회의 참석률, 설문 결과, 부처 만족도 및 정책 품질 평가, 웹 분석 등으로 수집

- 또한 평가는 정책과제가 정책제도에 얼마나 영향을 미쳤는지를 확인함
  - 변화이론에 따라 개인, 기관, 네트워크 및 정책제도와 상호 작용 및 영향에 대한 고려 사항을 평가하고 있음
    - 보고서는 다이어그램을 통해 개인, 기관, 네트워크 및 정책제도의 관계를 보여줌[4)]
  - 다른 제도 시행 시, 정책과제의 과정 및 결과에 대해 평가
    - 특정한 정책에 초점을 맞추는 것이 아닌 공공 부문의 역량을 폭넓게 확인하여 정책 제도의 품질과 역량을 높임

4) 다이어그램은 Interim Evaluation of the Policy Project의 9쪽에서 확인이 가능함

2. 평가 결과 및 제언

■ 평가 결과는 정책과제의 실행, 예상 결과 달성, 정책제도의 개선, 장애 및 가능성 등의 4개 부문으로 나타남

- 정책과제의 실행
  - 정책과제의 체계와 도구는 기관장 혹은 관리자가 전문 지식을 활용할 수 있도록 도움을 주었으나, 정책 업무량이 증가함에 따라 모든 기관이 지속적으로 참여하도록 하는 것은 어려움
  - 정책과제의 자료는 전체와 요약 버전을 함께 사용할 때 가장 유용하였음
  - 정책과제는 정책 시스템 내에서 기존의 구조를 보완하여 산출물(데이터) 개발에 중점을 두고 있으므로 각 정책을 평가할 때 적절한 데이터를 사용하기 위해서는 정책과제의 역할이 중요함
- 예상된 결과 달성
  - 정책과제는 정책과 관련한 품질에 대한 시스템 전반의 기준을 설정하고 일부 기관이 정책 품질에 집중하도록 함으로써 매년 개선이 되고 있는지 확인함
  - 일부 기관의 연간 정책 품질 평가에서 내부 평가 방식의 일관성이 없다는 비판이 있음
  - 연간 정책 품질 평가와 장관 만족도 점수 등과 같은 여타 평가지표의 부족으로 정책과제의 진척 과정을 측정하는 데 어려움이 있음
- 정책제도의 개선
  - 정책제도의 개선을 위해 정책 시스템의 성숙도[5]와 정책과제의 역할 수행 여부를 평가함
  - 정책제도의 개선을 위해서는 통일된 언어를 사용하고 정책 자문의 일관성과 높은 품질을 갖도록 지원하고 난제(Wicked Problem)에 대해서는 혁신적이고 지속적인 대응이 가능하도록 해야 함
  - 정책 품질 체계와 관련한 다양한 도구(온라인)를 주요정책과제에 통합하였으나, 실무자들은 더 지원이 필요하다고 의견을 제시하였음
  - 정책 제도를 개선하기 위해서는 지역사회 참여와 정책에 대한 다양한 의견을 이해 관계자들이 경청하고 실행하려는 노력이 필요함
- 장애 및 가능성
  - 자료가 있음에도 정책 실무자들은 정책과제와 관련한 자료가 부족하다고 생각하는 경우가 있는데 이는 정책과제를 실행하는 데 장애가 됨

5) 정책의 성숙도란 기관이 정책 역량을 강화하기 위해 노력하는 것을 의미하며, 기관의 역량과 관계가 있음

- 이를 해결하기 위해서는 정책과제와 관련한 다양한 자료들에 대한 광범위한 홍보가 필요함
- 그러나 홍보가 많이 부족한 상황으로 정책과제에서 정책전문 위원회와 네트워크를 통해 자료 사용에 대한 홍보를 독려함
- 이 외에도 경험이 많은 정책 실무자 및 정책 관리자가 신입 직원들과 다양한 활동을 할 수 있도록 하는 것이 필요함
- 위와 같은 해결책은 정책과제의 자료 활용을 늘리는 데 핵심적인 역할을 할 것으로 보임

참고자료

Department of the Prime Minister and Cabinet, “Interim Evaluation of the Policy Project,” https://www.dpmc.govt.nz/publications/interim-evaluation-policy-project, 검색일자: 2023. 7. 4.

박수영·김수진, 『변화분석(Theory of change)과 개발협력사업 성과관리 고찰』, 2015.

(작성자: 이은솔 연구원)

Ⅱ.
재정성과관리 연구 동향

CONTENTS

1. 국내 연구 동향

Ⅱ. 재정성과관리 연구 동향

1. 국내 연구 동향

난제(complex problem) 해결을 위한 다부처 연계사업 성과관리

– 박노욱, 『재정포럼』, 제323호, pp. 8~35 –

1. 서론

- 최근 OECD 회원국 가운데 정부의 통상적인 행정력으로는 해결하기 어려운 난제들이 증가하고 있으며 이는 다(多)부처 협력을 통해 극복해야 함
  - 다부처 사업의 성과관리와 협업이 중요해진 배경은 다음과 같음
    - 다수 부처의 업무 영역을 아우르는 난제(complex problem)의 해결 필요성 증가
    - 비용 절감과 효율적 업무 추진을 위해 다수 부처의 협업이 필요한 경우 증가
    - 업무나 시스템의 중복·분절·중첩 등의 문제 완화 필요 증가
    - 국민에게 일관된 원스톱 형태의 서비스 제공 필요 증가
    - 정보통신 기술의 발전에 따라 공통 플랫폼이나 시스템의 활용 가능성 증가

- 영국과 미국 등 주요 선진국은 다부처 연계사업의 성과관리시스템 도입하기 위해 노력하고 있음
  - 영국 토니블레어 내각은 공공서비스 협약(Public Service Agreement, PSA)과 전달팀(Delivery Unit)을 통해 다부처 목표를 관리하는 체제를 발전 및 운영한 사례가 있음
  - 미국 오바마 정부는 「정부성과관리 현대화법」(GPRAMA 2010: GPRA Modernization Act)을 통해 신임 대통령이 의무적으로 범정부적인 정책영역에 대한 성과관리체제를 수립하여 운영하도록 함
  - 우리나라의 기획재정부는 부처 간 협업을 촉진하기 위해 다부처 협업예산 편성을 권장하고 인

센티브를 제공(2020·2021년)

■ 본고는 다부처 사업의 성과관리 및 협업의 장애요인을 소개하고 이를 극복하기 위한 주요 접근법 등을 개괄하였음

2. 다부처 사업 관리의 장애요인과 극복 노력

■ 다부처 사업 관리의 장애요인으로는 ① 행정 조직의 수직적 구조(stovepipe) ② 행정부를 통제하는 입법 구조 ③ 책임소재의 불명확성 ④ 공동재원 활용을 어렵게 하는 예산구조 등을 꼽을 수 있음

- ① 개별 조직 내 사업·업무를 통해 개인이 성과를 인정받는 구조로 협업에 대한 유인체계 無
  - 개별 조직보다 협업을 통한 성과 창출이 더욱 크며 개별 조직에도 유익하다는 인식이 공유되고 조직 간 신뢰가 형성되어야 함
- ② 現 구조상으로 입법부가 행정부의 다부처 연계사업에 대한 책임을 묻기 어려움
  - 부처 간 협업을 촉진하기 위한 법적 근거를 마련하는 것이 바람직하나 구체적인 방안은 아직 논의된 바 없음
- ③ 다부처 연계사업에 대응되는 책무성 확보 방안 없이는 단일 부처 중심의 업무체계가 지속될 수밖에 없음
- ④ 예산편성·집행 구조가 단일 부처와 사업에 연계되는 구조로 다부처 연계사업으로 사업을 설정하고 공동재원을 편성하는 데 한계가 있음
  - 우리나라의 협업 예산은 단일 부처의 개별 사업예산으로 집행되지만 예산편성 과정에서 협업과제임을 명시하고 있음(땋기, Braiding)
  - 일부 국가의 경우 공동재원 자체를 별도의 예산편성단위로 설정하고 다양한 개별 사업 재원에 기여하는 구조를 수립함(블렌딩, Blending)

■ 다부처 사업을 효과적으로 추진 및 관리하기 위해서는 협업을 위한 절차 수립 시 다음과 같은 요소가 포함되어야 함

- 달성하고자 하는 공동의 목표 설정
- 협업 조직 간 역할과 책임 명확화
- 협업 조직 간 협약(agreement)의 공식화
- 협업 관련 업무 수행을 위한 공통의 운영 절차 또는 조직 수립
- 협업과제를 위한 적절한 예산 및 인력 확보

- 의사소통 채널의 수립
- 추진 과정에서의 학습을 통해 추진 계획 및 내용의 지속적인 수정

3. 다부처 사업 성과관리를 위한 정책적 시사점

■ 다부처 사업의 성공적 추진을 위해 필요한 요소로는 다음의 다섯 가지를 꼽을 수 있음

- 달성하고자 하는 목표의 전략적 선정
  - 소수의 문제점에 집중할 필요가 있음
    - 뉴질랜드, 미국 등 주요국은 다부처 성과관리 대상(및 목표)을 10개 내외로 설정하고 있으며 우리나라의 핵심 재정사업 성과관리는 12개 사업(군)으로 관리 대상을 축소함
  - 이해관계자들과의 충분한 협의를 통한 사업영역 설정이 필요함
    - 다부처 사업을 통해 해결하고자 하는 문제 선정 시 사업 부처와의 충분한 의사소통을 통해 관련 부처의 주인의식을 확보해야 함(상하향식 문제선정 과정의 균형이 요구됨)
  - 가급적 협업 경험이 있는 문제영역을 설정
  - 중간결과 지표 설정
    - 정책 및 사업 추진 약 6개월 후 재정활동으로 인한 영향을 관찰할 수 있는 중간결과 지표를 설정하는 것이 현실적임
  - 사업시행 시 설정한 목표를 국민에게 공개하여 구속력을 강화
- 책무성 확보 방안 마련
  - 문제의 특성*, 개별 국가의 정부 내 신뢰도와 협업 추진 경험 정도에 따른 적절한 유인체계 개발

    * 문제의 해법이 명확할 시 구체적으로 부처 간 역할을 분담하고 이에 상응하는 책무성을 확보하는 체제를 운영하는 것이 효율적이나 반대의 경우 부처 간(주무부처와 협업부처) 공동 책임을 부여하는 것이 적절함
- 협업 과정의 효과적 관리
  - 협업기관은 가급적 소수(2~3개)의 핵심 협업부처를 선정하여 수행
  - 조직의 위계에 대응하는 협업 거버넌스 구축
    - 개별기관의 고위 의사결정자로 구성된 조정위원회를 구성하여 협업 관련 의사결정을 하도록 공동 사무국을 설립
    - 협업 어젠다 개발, 협업 성과 모니터링 및 평가 등을 위해 공동 사무국이 필요하며 동 사무국이 공동 재원으로 운영될 시 개별 기관의 주인의식이 강화될 것임
- 협업 성과의 보고 및 공개

- 협업 성과는 추세를 보여주는 그래프 등을 이용하여 시각적으로 제시
  - 지나치게 특정 목표치 달성 여부에 집착하지 않고, 추세를 기반으로 한 협업의 성과 창출 정도를 판단하도록 하는 것이 바람직함
- 협업 성공사례는 적극적으로 홍보하여 타 협업과제로 하여금 벤치마킹하도록 함

● 협업 사업 성과관리 전담 조직 수립

- 사업의 추진과 성과 창출에 초점을 둔 중앙 전담 조직을 설립
  - 예시로 영국의 전달팀(Delivery Unit)은 공공서비스 협약의 주요 분야별 전문가 40인으로 구성되었으며 4개의 분야 팀과 1개의 데이터 분석팀으로 이루어짐. 구성원은 재정사업의 컨설팅과 운영 경험이 있는 전문가로 조직함
- 중앙 전담 조직이 제대로 운영되기 위해서는 데이터 기반의 경영(data driven management)을 위한 인프라 구축이 필수적임
  - 이를 위해서는 분기별 모니터링을 위한 평가지표와 연간·중기 평가지표가 설정되어야 함
  - 또한 적시성 있는 모니터링 및 성과관리를 위한 지역별·소득계층·연령별로 다양한 함의를 이끌어 낼 수 있는 데이터가 수집 및 관리되어야 함
- 성과 창출을 견인하기 위한 루틴(routine) 수립이 필요함
  - 추진 과정 및 실적을 주기적으로 보고(report)하고 추진실적을 확인(delivery stocktakes)하며, 수행과정에서 문제 해결을 위한 심층분석을 시행
- 동 조직은 문제 해결에 전문화된 인력으로 구성되어야 하며 문제 해결 데이터 분석, 관계관리, 환류와 코칭, 협상 등 다양한 전문성을 지닌 전문가로 구성될 필요성이 있음

참고자료

박노욱, 「난제(complex problem) 해결을 위한 다부처 연계사업 성과관리」, 『재정포럼』, 제323호, 한국조세재정연구원, pp. 8~35.

Ⅲ. 국가계약 동향

CONTENTS

1. 국내 동향
2. 국외 동향

Ⅲ. 국가계약 동향

1. 국내 동향

- 기획재정부는 국가계약제도에 대한 시대적 요구와 현상 애로사항 등을 반영하여 지속적으로 제도를 개선하고 있음
- 이번에는 적정 대가 지급을 위한 낙찰하한율 상향, 입찰자 서류 부담 완화 등의 개선사항을 반영한 계약예규를 개정 및 공포하여 이를 소개함

기획재정부 계약예규 개편 및 시행

– 2023. 6. 19., 기획재정부 –

- 기획재정부는 ① 협상계약 낙찰하한율 상향 ② 입찰자의 서류제출 부담 완화 등의 개선사항을 반영한 계약예규를 2023. 6. 16.(금) 개정 및 공포하였음
  - 이번 개정은 2023. 4. 19. 발표된 「국가계약제도 선진화 방안」의 후속조치로서 국가 및 공공기관이 발주하는 조달시장에 참여하는 기업의 부담이 완화될 것으로 기대됨

- 계약예규의 주요 개정내용은 다음과 같음
  - 첫째, 계약대가의 적정성을 제고하기 위하여 물품·용역 협상계약 및 용역 종합심사낙찰제의 낙찰하한율을 60%에서 70%로 상향하였음
    – 특히 고위험직종인 소방·군·경찰 안전장비의 낙찰하한율은 80%로 상향하였음
  - 둘째, 입찰자의 서류 제출 등의 부담을 완화하기 위해 발주기관의 입찰관련 서류 교부시점을 입찰공고일로 변경하였으며, 종합심사낙찰제를 적용하는 공사 입찰에 참여하는 경우 낙찰예정자만 하도급 계획서를 제출하도록 개선하였음
  - 셋째, 기술형 입찰 참여업체의 설계 부담을 완화하기 위해 설계·시공 일괄 입찰 탈락자에 대

하여 지급하는 기본설계 보상비의 일부를 조기 지급하도록 하였음

- 그 외에도 종합심사낙찰제와 관련하여 하도급계획서상 하도급을 직접시공으로 변경할 수 있는 비율을 10%에서 20%로 확대하는 등 총 11건의 개선사항을 계약예규에 반영하였음

연번	과제명	주요 내용	
1. 계약대가 적정성 제고			
1	물품·용역 협상계약 및 용역 종합심사제 낙찰하한율 상향	현황	현재 물품·용역 협상계약 및 용역 종합심사제 낙찰하한율은 60% 수준
		개선	과도한 저가 가격경쟁 방지 및 품질 제고 등을 위해 입찰하한선을 70%로 상향(現 60% → 改 70%) - 특히 협상계약으로 조달하는 고위험 직업군(소방·軍·警)의 안전장비 입찰하한선을 80%로 상향하여 우수장비 지급 도모
2	전기 등 기타공사의 적격심사 낙찰하한율 상향	현황	3억~10억원 기타공사 낙찰하한율(86.745%)이 종합·전문공사(87.745%)보다 낮아 업종 간 형평성 문제
		개선	3억~10억원 기타공사 낙찰하한율을 종합·전문공사 수준(86.745 → 87.745%)으로 상향하여 업종 간 형평성 제고 및 中企 보호
3	종합심사낙찰제 동점자 처리기준 개선 전면 시행	현황	개선된 동점자 처리기준(기존: 최저가격 입찰자 → 변경: 균형가격 근접자*)을 간이종심제에만 적용 중('21.12월~) * 입찰금액의 상하위 20%를 제외한 평균입찰가격으로 입찰금액 평가 - 또한 현행 동점자 처리기준을 적용하더라도 추첨에 의해 낙찰자가 선정되는 사례 발생
		개선	개선된 동점자 처리기준을 일반종심제로 확대하여 저가입찰 관행을 개선하고 동점자 처리기준*을 추가하여 낙찰자 선정이 합리적으로 이루어지도록 개선 * ① 공사수행능력점수 + 사회적책임점수(배점한도 내) → ② 균형가격 근접자 → ③ 공사수행능력점수 → ④ 사회적책임점수 → ⑤ 최근 1년간 종심제 계약금액이 적은 자 → ⑥ 추첨
2. 입찰·계약절차 부담 완화			
4	설계서 등 입찰관련 서류의 교부시점을 입찰공고시로 개선	현황	입찰관련 서류 교부시점이 입찰공고일부터 입찰등록마감일로 규정 → 서류 교부시점이 입찰공고일보다 늦어지는 경우 입찰자의 설계서 확인·검토 지연 우려
		개선	발주기관의 입찰관련 서류 교부 시점을 입찰공고일로 변경하여 입찰업체에게 충분한 서류 검토시간 제공
5	종심제 하도급 계획서를 낙찰 예정자만 제출하도록 개선	현황	종합심사제 공사 입찰에 참여하는 모든 업체는 하도급 계획서를 의무적으로 제출하도록 되어 있으며 하도급 계획서 오류에 대해 보완 불가 → 입찰자의 부담 증가
		개선	낙찰예정자만 하도급 계획서를 제출하도록 하고 동 계획서의 서류 미비 및 오류에 대해 1회에 한하여 보완을 허용하여 입찰자의 부담 완화

연번	과제명	주요 내용	
3. 사업 효율성 제고			
6	턴키입찰 탈락자에 기본설계보상비 조기지급 (약 6~8개월 단축)	현황	턴키(설계·시공 일괄) 입찰, 기술제안(기본설계) 등 기술형입찰의 경우 낙찰자 확정시 탈락자에 기본설계보상비 지급하여 시간 소요, 입찰업체 설계 비용 부담 * 복수의 기본설계 제출 업체 중 실시설계적격자 선정 → 적격자는 실시설계 실시 및 심의위 평가를 거쳐 최종 낙찰자로 선정(6~8개월 소요) → 낙찰자 확정 후 탈락업체에 보상비 지급
		개선	탈락자 보상비를 실시설계적격자 선정 이후 조기 지급(약 6~8개월 단축)할 수 있도록 관련 규정 개정
7	지명경쟁입찰 기준금액 상향·현실화	현황	공사 지명경쟁의 경우, 소액수의계약 기준금액보다 낮아 제도 활용도 저조 * 소액수의 요건: 종합공사 4억↓ 전문공사 2억↓·기타공사1.6억↓ 지명경쟁 요건: 종합공사 3억↓ 전문공사 1억↓·기타공사 1억↓
		개선	공사 지명경쟁 금액기준을 소액수의계약 수준으로 상향(시행령 개정사항) * 종합공사 3→4억원, 전문공사 1→2억원, 기타공사 1→1.6억원 - 지역업체를 대상으로 하는 공사 지명경쟁 시 시공능력순위에 따라 지명하도록 하는 기준금액을 시행령에 연동하도록 개정(계약예규 개정사항)
8	종합심사제 하도급계획 변경시 직접시공 변경비율 확대 (現 10%→ 改 20%)	현황	종합심사제 하도급관리계획 제출 후 하도급 예정 부분을 직접시공으로 변경가능한 비율이 10%로 제한 → 직접시공이 필요한 경우에도 전환이 어려움
		개선	하도급계획서상 하도급 예정 부분을 직접 시공으로 변경할 경우 변경비율을 20%로 완화
9	물품공급·기술지원 협약 체결시 예상 낙찰률을 고려하도록 명문화	현황	물품구매계약 시 해당 물품에 특수한 성능·품질을 요구하는 경우 발주자가 낙찰자 외 물품 제조사와 물품구매협약 체결 필요 - 발주자가 물품구매 협약 시 낙찰률을 고려하지 않아 물품 구매비가 낙찰률에 비해 지나치게 높은 경우 사실상 계약이행이 곤란하여 계약포기 등의 문제 발생 가능
		개선	발주자가 물품공급·기술지원 협약체결 시 예상 낙찰률을 고려한 금액으로 협약하도록 명문화
10	간이종심제 동점자 처리 기준 변경사항('21.12월)을 공사입찰유의서(계약예규)에 반영	현황	'21.12월 개정된 종합심사낙찰제 심사기준의 동점자 처리 기준은 변경되었으나, 동일한 내용의 공사입찰유의서는 개정되지 않아 해석에 혼선
		개선	변경된 종합심사낙찰제 기준에 따라 공사입찰유의서 개정 필요 - (낙찰자 결정) 입찰금액이 낮은 자 → 입찰금액이 균형가격에 근접한 자
11	공사손해보험의 보험료 절감 또는 보장내용 확대가 가능한 경우 발주기관의 직접가입을 우선 고려	현황	일부 대형공사의 경우 "발주기관 또는 시공사"의 손해보험가입을 의무화하고 있으나, 보장내용 확대·예산절감 사유로 "발주기관의 직접가입" 의무화 필요성 제기 * '21년 예결위 허영 의원실 지적사항
		개선	규모의 경제로 보험료 절감이 가능하거나, 반복적으로 공사를 발주하는 경우 등에는 직접가입 우선 고려하도록 개선

- 개정 계약예규는 2023년 6월 30일부터 시행될 예정이며, 기획재정부는 앞으로도 주요 발주기관, 업계·전문가 등의 의견수렴을 통하여 지속적인 계약제도 개선을 추진해 나갈 계획이라고 밝힘

참고자료

기획재정부, 「소방·군·경찰 안전장비 협상계약 낙찰하한율 상향 등 계약예규 개편 및 시행」, 보도자료, 2023. 6. 19.

(작성자: 이형석 연구원)

2. 국외 동향

2022 회계연도 미 국방부 무기체계 조달성과 연례평가

– 2023. 6., 정부책임처(GAO) –

〈보고서 추천 배경〉

- ◆ 미 국방부는 지난 20년간의 국방조달의 성과관리 결과, 지식기반 획득관행의 준수가 사업기간 증가 등 조달 비효율성을 줄여주는 원칙이라는 교훈을 얻고, 이를 주요 원칙과 성과관리 지표로 삼아 관리해 오고 있음
- ◆ 다만 위와 같은 기존의 국방조달 획득과정이 지나치게 관료적이고 느리다는 일부 의원들의 우려가 제기되어 왔고, 이러한 우려를 줄이기 위해 국방부는 전체 획득과정을 개편하였음
- ◆ 관련하여 2022 회계연도 국방획득프로그램 조달성과에 대한 요약과 주요제품 개발원칙 및 모듈형 개방체계 접근법(MOSA)을 소개하고자 함

■ 국방부는 일반적으로 국방부 지침에 설명된 중요한 원칙과 절차에 따라 관리되는 국방획득시스템을 통해 무기체계를 획득하고 있음

- ● 국방부 지침에 따르면 국방획득시스템의 목표는 미국의 기술혁신과 결정적이고 지속적인 미국의 군사적 이점을 제공하는 성과 문화를 기반으로 보다 치명적인 군사력 개발을 통해 국방전략을 지원하는 것임
- ● 또한 “적절한 속도”로 성능(또는 작전능력)을 제공하는 것은 국방획득시스템을 관리하는 가장 중요한 정책 중 하나라고 기술하고 있음
- ● 이에 국방부는 국방획득시스템이 임무능력에 대해 측정 가능하고 시기적절한 개선으로 사용자 요구를 충족시키는 제품 및 서비스를 획득하도록 설계될 것이라고 명시하였음

1. 주요역량획득경로와 지식기반 획득관행

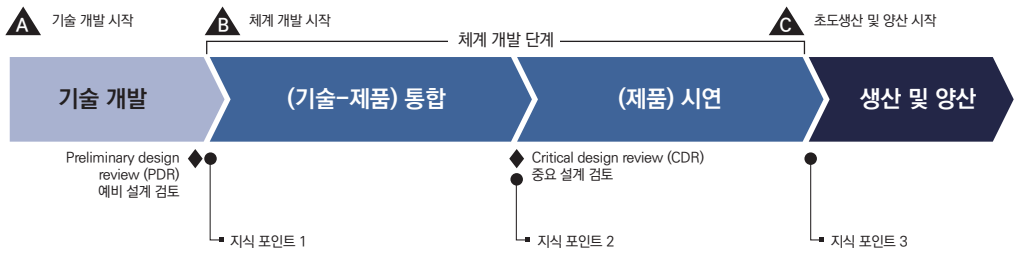
■ 앞서 기술된 국방부의 중요한 원칙과 절차는 주요역량획득경로와 지식기반 획득관행, 지식포인트(knowledge point)로 대표될 수 있음

- ● 주요역량획득경로 내에서 국방획득프로그램은 일반적으로 다음의 세 단계로 구성되어 있음

- 기술성숙 및 사업위험의 감소(=기술 개발 단계)
- 엔지니어링 및 제조 개발(=체계 개발 단계)
- 양산 및 전력화(=양산 단계)

- 국방획득프로그램은 일반적으로 일련의 주요단계(이정표)를 검토한 후, 새로운 획득단계로의 진입을 승인하는 주요 결정사항을 완료해야 함
- 다음의 [그림 1]은 주요역량획득경로와 관련된 획득 주요단계(이정표)를 이러한 세 가지 주요 결정지점과 일치시켜 도식화하였음

[그림 1] 국방부의 주요역량획득경로 및 GAO가 식별한 지식포인트 도해



지식포인트 1	지식포인트 2	지식포인트 3
* 기술, 시간, 자금 및 기타 자원이 고객의 요구에 부합하는가? * 제품 개발에 대한 투자 의사결정 정보의 유무	* 디자인이 안정적이고 예상대로 작동하는가? * 양산으로 대표되는 시제품 제작 및 시험 개시 결정	* 생산이 비용, 일정 및 품질 목표를 충족하는가? * 고객을 위한 첫 제품 양산 결정
주요 단계: * 모든 핵심기술이 관련 환경 내에서 최종 형태, 적합성 및 기능에 매우 근접함을 보여주는가? * 모든 핵심기술이 실제 환경 내에서 형태, 적합성 및 기능이 있음을 입증하였는가? * 체계 개발 시작 전 체계 요구사항 검토 및 체계 기능 검토를 완료하였는가? * 체계 개발 시작 전 사전설계 검토를 완료하였는가? * 체계 개발단계를 6년 이하로 제한하였는가?	주요 단계: * 설계 도면의 90% 이상을 제조분야에 공개 * (무기)체계수준 통합 시제품 테스트 * 신뢰도 성장곡선 설정 * 중요한 제조 공정 식별 * 주요 제품 특성 식별 * 핵심기술에 대한 제조 위험을 식별하기 위한 생산성 평가 수행	주요 단계: * 초도생산라인에서 중요 프로세스 시연 * 의도된 환경에서 대표 시제품 테스트

자료: U.S. GAO, "Weapon Systems Annual Assessment: Programs Are Not Consistently Implementing Practices That Can Help Accelerate Acquisitions," 2023. 6. 8.

■ 이러한 국방획득과정이 지나치게 관료적이고 너무 느리다는 의원들의 우려가 나타났고, 이는 국방수권법이라는 법률의 수정으로 나타났음

- 이에 2020년 국방부는 각 수요부서에 보다 시의적절하고 효과적인 솔루션을 제공하기 위한 노력의 일환으로 국방부 전체 획득정책을 개편하였음
  - 이러한 변화의 일환으로 국방부는 획득프로그램을 위해 다양한 획득 경로가 있는 적응형 획득 개념체계(AAF)를 수립하였음
  - 적응형 획득 개념체계(AAF)는 획득정책의 단순화, 획득 접근방식의 맞춤화, 데이터 기반 분석수행을 포함하는 몇 가지 원칙을 강조하고 있음
- GAO의 제21차 연례평가인 이번 보고서는 채택된 국방획득프로그램 및 입안 정책을 구현하고자 하는 국방부의 노력을 검토하는 GAO의 법적 조항에 따라 작성되었음
  - 본 보고서는 국방부에서 가장 비용이 많이 드는 무기 프로그램 101개의 특징과 성과를 평가하였음
    - 주요국방획득프로그램(MDAP) 75개, 중간단계획득(MTA) 프로그램 19개, 미래 주요무기획득프로그램 7개
  - 그리고 주요 획득관행 및 원칙, 최신 S/W개발 접근방식 및 사이버보안관행을 선택한 프로그램에서의 정책 구현이 잘 되었는지 평가하였음
  - 또한 이 보고서는 모듈형 개방체계 접근방식(MOSA)과 관련된 최근의 입법, 조직 및 정책 변경사항(선택된 프로그램이 모듈형 개방체계 접근방식을 구현한다고 보고한 정도 등)을 설명하였음
- GAO는 비용 및 획득상태를 기반으로 검토할 프로그램을 식별하였음
  - 평가를 위해 관련 법률 및 정책을 검토하고, 프로그램 문서를 수집하였으며, 프로그램 사무실에서 데이터를 얻기 위해 설문지를 활용하고, 국방부 관계자를 인터뷰하였음

■ 현재 미 국방부는 혁신적인 신무기를 신속하게 개발하는 데 계속 어려움을 겪고 있으며, 적시에 소요군에게 무기체계를 제공하는 데 도움이 되는 획득프로세스에 대한 최근의 개혁에도 불구하고 이러한 문제가 지속되고 있음이 본 보고서를 통해 확인되었음

2. 주요국방획득프로그램(MDAPs)

■ 국방부가 운영하는 프로그램의 대부분을 차지하는 주요국방획득프로그램(MDAPs)의 수는 지난 2020년 대비 2022년에 감소하였음

- 프로그램 수는 감소했으나, 포트폴리오의 총비용은 증가했고, 작전능력을 제공하기 위한 평

균 계획주기 시간은 지연되고 있음을 보여줌[6]

〈표 1〉 주요국방획득프로그램이 작전능력 제공 지연을 보고하는 표

프로그램 수		포트폴리오 비용 (2023 회계연도, 십억달러 기준)		예상 평균 주기(연)	
2020	84	2020	1,887	2020	10
2022	75	2022	1,914	2022	11
2020년부터 2022년까지 프로그램 수의 증감률	-11%	2020년부터 2022년까지 포트폴리오 비용 증감률	1%	2020년부터 2022년까지 예상 평균 주기 시간의 증감률	7%

자료: U.S. GAO, "Weapon Systems Annual Assessment: Programs Are Not Consistently Implementing Practices That Can Help Accelerate Acquisitions," 2023. 6. 8.

- GAO는 아직 작전능력을 제공하지 못한 26개 주요국방획득프로그램 중 절반 이상이 새로운 지연을 보고했다고 평가했음
  - 이러한 지연 유발요인에는 공급업체 붕괴, 소프트웨어 개발 지연 및 품질관리 결함이 포함되었음
- 또한 이러한 프로그램은 충분한 지식 없이 계속해서 투자결정을 내리기 때문에 지연 위험이 증가할 수 있다고 평가했음
- GAO가 올해와 작년에 평가한 32개 주요 국방획득프로그램의 순원가는 370억달러 증가했음
  - 프로그램 순원가 증가의 대부분은 현대화 비용 증가, 생산 비효율성 및 공급망 문제로 인해 발생했음

3. 중간단계획득(Middle Tier of Acquisition, MTA) 프로그램

■ 중간단계획득(MTA)프로그램은 2016 회계연도 국방수권법(NDAA)에 의거, 국방부가 2년에서 5년 사이 완료할 프로그램을 위해 대체 획득프로세스에 대한 지침 수립을 요구하게 되어 만들어진 제도임

- 이에 2019년 12월, 국방부는 소요군의 MTA 정책, 할당된 책임, MTA 신속 시제품 제작 및 신속 전력화 경로 절차를 규정하는 국방부 지침과 중간단계획득 운영지침을 발간하였음
- 이 정책은 MTA 경로가 획득프로그램 내에서 신속하게 시제품을 만들거나 MTA 프로그램 시작 후 5년 이내에 제품을 전력화할 수 있는 기술성숙도를 보유한 국방획득시스템의 격차를

6) 2021 회계연도에 관련 자료 및 데이터의 부족으로 보고서를 생성하지 않아 2020년과 2022년의 데이터를 비교하였음

메우기 위한 것이라고 기술하고 있음

- 이 경로는 다른 획득경로로 전환하기 전에 역량 성숙을 가속화하거나 신속 전력화 전에 역량을 최소한으로 개발하는 데 사용될 수 있음
- 국방부지침 5000.80은 또한 법령에 설명된 대로 두 MTA 경로(신속 시제품 제작 및 신속 전력화 경로) 간의 차이점을 설명함
  - ①신속 시제품 경로는 혁신적인 기술을 사용하여 새로운 기능을 시연하고 새로운 요구사항을 충족하기 위해 현장에서 사용할 수 있는 시제품(프로토타입)을 신속하게 개발할 수 있도록 하는 제도임. 신속 시제품 프로그램의 목표는 운영 환경에서 시연할 수 있고 MTA 프로그램 시작 날짜로부터 5년 이내에 잔여 운영능력과 정의된 요구사항을 충족하는 시제품을 현장에 배치하는 것임
  - ②신속 전력화 경로는 입증된 기술을 사용하여 최소한의 개발만을 요구하는 새로운 체계 또는 개선된 체계의 전력화 양산수량을 제공하는 것임. 신속 전력화 경로를 사용하는 프로그램의 목표는 MTA 프로그램 시작 날짜로부터 6개월 이내에 양산을 시작하고, 5년 이내에 전력화를 완료하는 것임

■ 이러한 두 MTA 노력은 GAO의 마지막 평가 이후, 주요국방획득프로그램으로 전환되었으며 곧 제품 운영능력 제공을 시작할 수 있음

- 그러나 다른 MTA 활동의 일정 지연과 기술성숙도 진보의 부족으로 인해 MTA 프로그램이 역량을 보다 신속하게 제공할 수 있는 전반적인 능력에 의문이 제기되고 있음
- GAO의 현재 및 이전 평가에 포함된 16개의 신속 시제품 노력 중 6개는 계획된 운영 시연을 최소 12개월 연기했음
- MTA 작업 중에 시연이 늦어질수록 추후 국방획득프로그램으로 전환된 후 새로운 문제를 해결하는 데 소요되는 시간이 줄어들게 됨
- 하지만 이 지연은 프로그램이 더 많은 기술적 위험을 안고 전환할 가능성을 고조시킴

4. 주요제품 개발원칙

■ 2022년 3월 GAO 보고서에서 선도적인 기업이 고객에게 새롭고 혁신적인 제품을 신속하게 개발하고 제공하는 데 우선순위를 둔다는 사실을 발견했음[7)]

- 이러한 목표를 달성하기 위해, 선도기업은 제품개발 과정을 구현할 때 고객의 요구사항을 충

7) U.S. GAO, "LEADING PRACTICES: Agency Acquisition Policies Could Better Implement Key Product Development Principles," 2022. 3. 10.

족하고, 이에 따라 시장점유율을 유지하거나 확대할 수 있는 네 가지 원칙을 따름

- [그림 2]는 관련 하위원칙을 포함하는 이 네 가지 원칙을 개략적으로 보여줌

[그림 2] GAO의 이전 작업에서 확인된 제품 개발의 주요 원칙

원칙 1: 고객과의 협력과 연구를 통해 얻은 정보로 건전한 비즈니스 사례를 확보
 ○ 하위 원칙 i) 시장성 있는 제품을 조사하는 데 시간을 투자할 것 ii) 하드웨어 및 소프트웨어 개발 모두에 대해 고객으로부터 조기 피드백을 요청할 것 iii) 초기 자금(예산)을 할당하기 전에 프로젝트 목표를 정의하기 위해 비용, 일정, 성과 원칙 또는 매개변수를 개발할 것 iv) 제도적 기억을 보존하고 기업 지식을 공유하여 초기 추정치를 개발하고, 초기 실수를 회피하고, 이전 성공을 기반으로 구축할 것 v) 비용, 일정 및 성과 매개변수를 지속적으로 평가하여 공개 출시 일정을 확정하기 전에 프로젝트 팀이 비용 및 일정 목표 내에서 제품을 제공할 수 있는 능력에 대한 높은 수준의 확신을 보장할 것 vi) 제품 개발에 충분한 경험과 자율성을 갖춘 적절한 규모의 팀을 고용할 것 vii) 제품이 더 이상 건전한 비즈니스 사례를 갖지 않는 경우, 제품 개발을 종료할 의향이 있을 것
원칙 2: 반복적인 설계 접근방식을 사용하여, 시장성 있는 제품 개발할 것
 ○ 하위 원칙 i) 하드웨어 및 소프트웨어 개발 중에 여러 반복설계가 가능한 최신 설계도구를 사용할 것 ii) 하드웨어 및 소프트웨어 제품개발 모두에서 반복을 촉진하는 Agile 개발방법론의 요소를 사용할 것 iii) 반복적인 설계 및 테스트를 사용하여, 하드웨어 및 소프트웨어 개발 모두에 대한 연속 업데이트가 이어질 수 있는 최소 판매 가능 제품을 식별할 것
원칙 3: 필요한 경우, 오프램프 기능을 통해 일정의 우선순위를 정할 것
 ○ 하위 원칙 i) 제품개발 프로세스 전반에 걸쳐 정기적인 검토를 통해 프로젝트 성과를 모니터링하고 개발이 계속 진행되도록 조치를 취할 것 ii) 역량에 관해 어려운 결정을 내리려는 의지를 가지고 제품개발 활동에 대한 현실적인 평가를 유지할 것 iii) 일정에 맞춰 제품을 제공하는 데 위험을 초래하는 오프램프 기능
원칙 4: 고객 피드백을 수집하여 최소한의 판매가능한 제품에 대한 개선사항을 공지할 것
 ○ 하위 원칙 i) 제품 출시 이후 고객의 지속적인 참여를 촉진하기 위한 프로세스를 확립할 것 ii) 고객 피드백을 사용하여 해결해야 할 문제와 후속 릴리스에 포함할 새로운 기능을 식별할 것

자료: U.S. GAO, "Weapon Systems Annual Assessment: Programs Are Not Consistently Implementing Practices That Can Help Accelerate Acquisitions," 2023. 6. 8.

■ 2022년 3월 작업의 일환으로 GAO는 국방부의 전체 획득정책이 네 가지 주요제품 개발원칙과 이에 수반되는 하위원칙을 부분적으로 구현한다는 사실을 발견했음

- 기존 연구에 따르면 국방부 정책에는 ① 건전한 비즈니스 사례 달성 ② 반복 설계 ③ 제품개발 활동의 현실적인 평가를 통한 일정 우선순위 지정 ④ 최종 사용자 피드백 수집을 강조하는 정

책언어가 포함되어 있는 것으로 나타남

- 그러나 대부분의 경우 이 정책언어는 소프트웨어와 같은 특정제품 유형으로 제한되어 있으며, 일반적으로 모든 획득프로그램에 적용되지는 않았음

■ GAO는 국방부가 개발 전반에 걸쳐 네 가지 원칙을 구현하기 위해 해당 원칙을 반영한 획득정책 업데이트를 제시했음

- 국방부는 GAO의 권고사항에 동의하고 다음 획득정책을 업데이트할 때, 주요제품 개발원칙의 구현을 고려할 것이라고 밝혔으며, 이 정책은 2024년 6월에 완료될 것으로 예상됨
  - 주요제품 개발원칙이 사용되는 사례는 육군, 해군, 공군 및 특전사에서 발견되고 있으며, 앞서 언급한 원칙 중 일부를 부분적으로 구현하고 있어, GAO는 상기 네 가지 원칙을 완전히 구현하기 위한 정책 업데이트를 권장하고, 국방부는 이 권고를 수용하였다고 밝힘

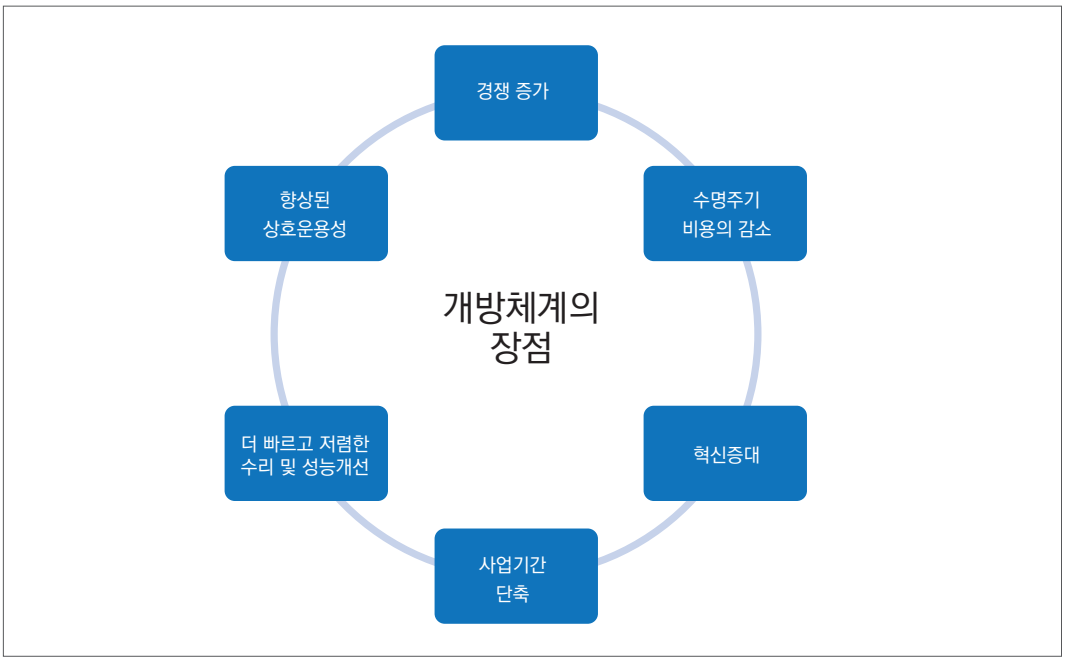
■ GAO는 이러한 주요원칙과 관련된 지표를 정의하기 위한 추가 작업을 진행 중이며, 이는 향후 평가에서 프로그램의 원칙 사용에 대한 평가를 개선하는 데 도움이 될 것으로 기대하고 있음

5. 모듈형 개방체계 접근방식(MOSA)

■ 모듈형 개방체계 접근법(MOSA)은 명확하게 정의된 시스템 인터페이스로 연결되고, 독립된 공급업체로부터 구입할 수 있는 모듈식 구성요소로 무기체계를 설계하는 엔지니어링 및 비즈니스 관행의 조합을 포함함

- MOSA를 사용하여 무기체계를 설계할 경우, 상당한 수리, 성능 개선, 및 경쟁 이점을 얻을 수 있으며, 무기체계 노후화에 따라 수백만달러를 절약할 수 있음
- 개방체계를 통해 독립된 공급업체가 개방형 연결을 통해 기존체계에 연결할 수 있는 구성요소를 구축할 수 있으므로, 국방부는 더 많은 유연성과 경쟁을 통해 전투역량을 획득할 수 있음
- GAO는 이전에 무기체계 획득프로그램에 대한 MOSA의 이점에 대해 보고했으며, 국방부가 최신 기술을 활용하기 위해 MOSA를 제도화할 기회가 있다는 것도 발견했음
- 다음 [그림 3]는 MOSA와 관련된 잠재적 이점을 보여줌

[그림 3] 개방체계 접근방식의 장점



자료: U.S. GAO, "Weapon Systems Annual Assessment: Programs Are Not Consistently Implementing Practices That Can Help Accelerate Acquisitions," 2023. 6. 8.

■ GAO는 이전에 개방체계 접근방식의 기본요소가 다음과 같다고 보고했음

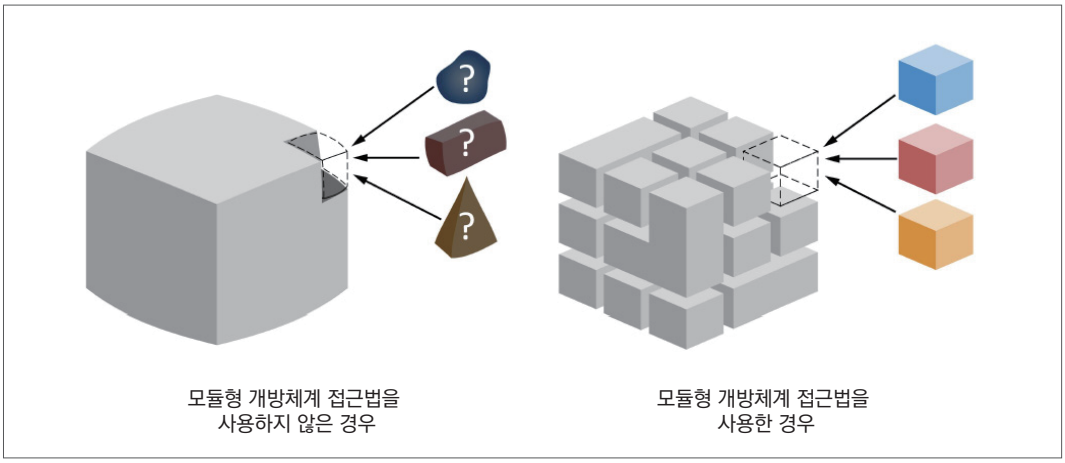
- 기능을 분리하는 모듈식 구성요소로 시스템을 설계함
  - 이 설계방식을 사용하면 시스템의 나머지 부분에 큰 영향을 주지 않고 구성요소를 변경할 수 있으므로 시스템을 더 쉽게 개발, 유지 관리 및 수정할 수 있음
- 주요 인터페이스 또는 구성요소 간의 연결에 대해 공개적으로 사용 가능한 공개표준을 개발하고 사용함
  - 인터페이스 표준은 구성요소 간의 물리적, 파워, 데이터 및 기타 연결을 지정함
  - 시스템의 모든 인터페이스는 시스템이 "개방형"으로 간주되기 위해 개방형 표준을 사용할 필요가 없으며, 시스템 내에서 수백 또는 수천 개의 인터페이스를 관리하는 것은 비용이 많이 들고 비실용적일 수 있음
  - 오히려 개방형 표준은 필요한 모듈 간의 주요 인터페이스를 식별할 필요가 있음
    - 왜냐하면 변경될 가능성이 있거나, 실패할 가능성이 있거나, 교체가 필요하거나 상호운용성이 필요한 경우 주요 인터페이스가 필요하기 때문임
- 개방형 표준을 사용할 수 없는 경우, 인터페이스에 대한 적절한 자료의 권한을 얻어야 함

- 국방부는 설계도면, 시방서, 표준과 같은 기술 데이터 획득이 무기체계의 수명주기 전반에 걸쳐 무기체계의 수정 및 유지를 위한 경쟁 기회를 제공하는 데 매우 중요하다고 설명하고 있음
- 대다수 상용제품(예를 들어 가전제품, 개인용 컴퓨터, 스마트폰을 포함)은 주요 인터페이스에서 널리 사용가능한 하드웨어 및 소프트웨어 표준을 사용하기 때문에 개방형 체계로 간주됨
- 예를 들어 미국 가전제품은 특정 벽면 소켓 표준을 사용하도록 설계되어 소비자가 어떤 브랜드의 제품이 자신의 집에 호환되는지 걱정할 필요 없이 모든 전원 콘센트에 연결할 수 있음
- 이는 고객에게 자신의 요구사항을 가장 잘 충족할 수 있는 더 많은 선택권을 제공하고 시장경쟁을 촉진하여 가격을 낮게 유지하는 데 도움이 됨

■ 일반 소비자에게 제품선택 및 경쟁력 있는 가격을 제공하는 것과 마찬가지로 국방부 무기체계 프로그램도 MOSA를 활용한 경쟁을 통해 효율성을 얻을 수 있음

- MOSA는 무기체계 개발단계에서 더 많은 계획과 투자를 요구하지만, 기술 업그레이드와 유지를 위한 경쟁 촉진을 위해 독점 시스템이 원래 제조업체를 통해 제공할 수 있는 것 이상의 새로운 구성요소를 프로그램에 통합할 수 있도록 할 수 있음
- [그림 4]는 MOSA의 주요 구성요소가 임무 요구사항을 충족하기 위해 어떻게 더 다양한 계약자를 보유할 수 있는지 보여줌

[그림 4] 모듈형 개방체계 접근방식을 통한 적절한 대체품의 가용성



자료: U.S. GAO, "Weapon Systems Annual Assessment: Programs Are Not Consistently Implementing Practices That Can Help Accelerate Acquisitions," 2023. 6. 8.

- 프로그램이 특정 개방형 표준에 대한 MOSA를 성공적으로 구현했는지 확인하려면 프로그램은 구축된 체계가 동일한 표준을 사용하는 인터페이스로 구축된 다양한 구성요소와 함께 작동할 수 있는지 테스트해야 함
  - 흔히 볼 수 있는 검증의 예로는 무선 인터넷 공유기의 Wi-Fi 인증 스티커가 있음
    - 인터넷 공유기 Wi-Fi 인증 스티커는 해당 인증이 동일한 개방형 Wi-Fi 표준을 사용하여 개발된 다른 장치와 연결할 수 있음을 입증하기 위해 이미 실험실에서 테스트되었다는 것을 확인시켜 주는 것임

6. 모듈형 개방체계 접근방식(MOSA)에 대한 의회의 강조가 높아짐에 따라 국방획득프로그램이 직면한 과제

- 국방부가 무기체계 획득프로그램을 위해 MOSA를 이행하도록 요구하는 최근 법률조항에 따라 국방부는 조직 및 정책을 변경하고, 개선된 지침을 개발하고 있음. 또한 대부분의 프로그램이 MOSA를 사용하고 있다고 보고했음

- 다만 국방부는 다음과 같이 MOSA 정책 구현상의 어려움을 지적하였음
  - 모듈형 개방체계 접근법을 사용하지 않고 개발된 체계를 MOSA를 활용하여 개발되도록 통합하는 것에 대한 어려움
  - 다른 프로그램보다 타 정부 및 산업 그룹과의 높은 수준의 기획·조정이 필요하다는 문제점
  - 구성요소를 경쟁적으로 업그레이드하기 위해 계약자로부터 충분한 자료 및 문서를 얻는 것의 어려움 등

- 또한 MOSA를 사용하는 많은 프로그램이 ① 개방형 표준을 사용하여 보고하지 않았거나 ② MOSA를 성공적으로 구현했는지 여부를 테스트할 계획을 보고하지 않았음
  - 즉 성과평가를 위한 측정 및 평가 계획이 수립되지 않았음을 지적함

7. 결론

- 전투부대(수요부서)에 혁신적인 능력을 제공하기 위한 국방부의 필요성은 그 어느 때보다 시급하며, 이는 최근 국방 전략 업데이트에서 강조된 사실임
  - 지난 몇 차례의 연례평가에서 GAO는 새로운 획득경로에 대한 효과적인 감독을 수행하고, 산업기반 과제에 대한 추가적인 통찰력을 얻는 등 국방부가 이 목표를 달성할 수 있도록 더 나은 위치에 두는 데 도움이 될 수 있는 관행을 강조했음

■ 올해 GAO는 국방부가 보다 효과적으로 기술 변화에 보조를 맞추고 운영·유지 단계에서 비용을 절감할 수 있도록 하는 핵심기술 및 사업 전략인 MOSA의 구현을 강화할 수 있는 기회를 확인했음

- 대부분의 프로그램은 MOSA를 사용하고 있다고 보고함
- 그러나 국방부가 MOSA가 제공하는 이점을 실제로 얻으려면 프로그램에서 개별 시스템에 대해 계획된 접근방식이 의도한 대로 작동하는지 확인해야 함
- MOSA 검증시기와 검증계획을 문서화하는 방법을 명시하는 관련 정책에 대한 새로운 지침과 업데이트를 보장함으로써 국방부는 현장의 상호운용성을 방해하거나 향후 업그레이드 및 교체에 장애물이 되기 전에 프로그램이 문제를 포착하도록 도울 수 있음

참고자료

U.S. GAO, “Weapon Systems Annual Assessment: Programs Are Not Consistently Implementing Practices That Can Help Accelerate Acquisitions,” 2023. 6. 8., https://www.gao.gov/products/gao-23-106059, 검색일자: 2023. 7. 7.

U.S. GAO, “LEADING PRACTICES: Agency Acquisition Policies Could Better Implement Key Product Development Principles,” 2022. 3. 10., https://www.gao.gov/products/gao-22-104513, 검색일자: 2023. 9. 1.

법제처, 세계법제정보센터, 「미국의 법령체계」, https://world.moleg.go.kr/web/wli/nationReadPage.do?ISO_NTNL_CD=US, 검색일자: 2023. 5. 3.

신영수, 「미국 법전의 편재방식과 법령정보의 검색·인용방법」, 『법학논고』, 제32집, 경북대학교 법학연구원, 2010, pp. 677~708.

이상경·한윤주, 「2017년 미 국방부 획득조직 개편 추진의 시사점」, 『주간국방논단』, 제1696호, 한국국방연구원, 2017, pp. 1~8.

최공영, 「미국의 새로운 국방획득지침의 내용과 시사점」, 『국방논단』, 제1843호, 한국국방연구원, 2021, pp. 1~8.

국방부, 「방위사업법」, 제3조

국방부, 「국방전력발전업무훈령」, 제2조

방위사업청, 「기술성숙도평가(TRA) 업무지침」, 제3조

(작성자: 이형석 연구원)

공공조달 인력의 전문화: 현재의 이니셔티브 및 과제 검토

– OECD(2023) –

〈보고서 추천 배경〉

- ◆ 공공조달은 점점 더 복잡해지고 있으며 이에 따라 전문성을 갖춘 인력 양성이 공공조달 시스템의 우선적인 과제가 됨
- ◆ 본 보고서는 공공조달 인력의 전문화 촉진을 위해 각국에서 시행 중인 제도 및 전략의 사례를 제공함으로써 향후 추가적으로 실행 가능한 전략 구현 등에 대해 논의해 보고자 함

■ 공공조달은 순환 경제 및 녹색 경제 촉진, 중소기업 지원, 책임 있는 비즈니스 행동 등을 포함하여 지속가능한 개발을 위한 2030 의제(2030 Agenda for Sustainable Development)와 더불어 정부 정책 목표를 달성하기 위한 전략적 수단으로 인식되고 있음

- 실제로 공공조달은 지속가능한 개발 목표의 80% 이상과 연결되어 있으며 코로나 19(이하 COVID-19) 이후 복구 단계에서 핵심적인 역할을 할 것임
- 이러한 세계적 추세로 인해 공공조달은 그 어느 때보다도 복잡해졌으며 자연스레 공공조달 인력에게 더 복합적인 역량과 기술을 요구하게 됨
  – 따라서 공공조달 인력의 전문화는 국가 공공조달 개혁에서의 우선순위임

■ 본 보고서는 OECD 회원국의 모범 사례를 제공함으로써 조달 정책 입안자가 공공조달 인력을 전문화하는 데 도움을 주고자 함

- 이를 위해 전문화 이니셔티브(professionalization initiatives)의 세 가지 주요 단계 즉, 현재의 전문화 수준 평가–전문화 전략 개발–전문화 전략 구현에 대해 논의함

Ⅰ. 숙련된 공공조달 인력의 필요성

1. 높아지는 공공조달 기대치에 따른 숙련된 조달 인력 필요성

■ 2019년 공공조달은 OECD 회원국에서 GDP의 12.6% 그리고 총 정부 지출의 29.6%를 차지함(OECD, 2021)

- 이러한 공공지출 규모를 고려할 때 공공조달은 국가의 경제 및 사회 발전에 영향을 미치는 중

요한 정부 활동임

- COVID-19로 인한 전 세계적인 감염병 위기 동안 공공조달은 필수 공공 서비스를 제공하고 주요 인프라 운영을 가능하게 하는 중요한 수단이었음

■ 공공조달은 경제적이며 효율적인 방식으로 재화와 서비스를 제공함과 동시에 정부 정책 목표를 달성하기 위한 전략적 도구로서 점차 인식되고 있음

- 실제로 각국은 광범위한 정책 목표를 달성하기 위해 공공조달을 활용하고 있으며, SDG 목표 12.7은 지속가능한 공공조달 정책 및 계획의 이행을 요구함
  - OECD의 지속가능한 개발을 위한 정책 일관성에 관한 권고안(OECD Recommendation on Policy Coherence for Sustainable Development)은 국가들이 공공조달을 전략적으로 활용하여 지속가능한 개발을 부문별 정책에 통합할 것을 요구함(OECD, 2019a)
- 스웨덴의 경우, 2017년에 채택된 국가 공공조달 전략에서 일곱 가지 정책 목표의 일부로 다음과 같은 요소를 명시함으로써 공공조달을 전략적 정책 수단으로 인식하고 있음
  - 혁신을 주도하고 대안적 해결책을 제안하는 공공조달
  - 환경에 책임을 지는 공공조달
  - 지속가능한 사회에 기여하는 공공조달

■ 많은 연구에 따르면 공공조달은 낭비 및 부패에 상당히 노출되어 추정 손실은 조달 지출의 10%에서 20%에 달함(UNDP, 2021)

- 부패 또는 무능으로 인한 비효율성은 정부 지출 낭비의 주요 원인이며, 이에 따라 공공조달 인력에 대한 새로운 요구가 나타나기 시작함
- 유럽연합 위원회(European Commission, 이하 EC)는 EU 회원국에 회복 및 복구 시설(Recovery and Resilience Facility, 이하 RRF)을 제공함
  - 이를 통해 회원국은 COVID-19 이후의 경제적, 사회적 영향을 완화하고 유럽 경제와 사회가 녹색 및 디지털 전환에 잘 대비할 수 있도록 준비할 수 있음

■ 이러한 역동적인 세계적 추세는 공공조달을 점점 더 복잡하게 만들고 공공조달 공무원에게 더 많은 기술과 역량을 요구함

- 조달 인력은 규제 프레임워크, 시장 조사 및 분석, 입찰 문서 초안 작성과 같은 지식뿐만 아니라 프로젝트 관리 및 협상과 관련된 기술도 필요로 함
  - 실제로 조달 인력의 역량은 효율성과 비용 효용성(value for money)을 제공하는 건전한 조달 시스템을 보장하는 핵심 요소임

- 2014년부터 공공조달 인력의 전문화는 공공조달 시스템 개혁의 핵심이 되었으며, EU의 2014년 공공조달 지침(EU Directive 2014/24)은 공공조달의 전략적 사용 촉진 및 조달 관리 전문화를 목표로 함
  - 그 후 2015년에 채택된 공공조달 위원회의 OECD 권고안(OECD Recommendation of the Council on Public Procurement)은 국가가 효율적이고 효과적으로 비용 효용성(value for money)을 제공할 수 있는 능력을 갖춘 조달 인력을 개발할 것을 촉구함
  - 2017년 10월, EC는 EU 공공조달 전략의 우선순위 중 하나로 공공조달 전문화에 대한 권고안을 채택했으며 이를 보완하기 위해 2020년 공공 구매자를 위한 유럽 역량 프레임워크(ProcurCompEU)를 출시함
  - 2022년, EC는 공공 거버넌스 의제에서 2023년 기술 지원 프로젝트를 위한 12개의 요소 중 하나로 공공조달 인력의 전문화를 채택함

2. 공공조달의 추가 이니셔티브 필요

- 2020년 OECD 설문조사에서 OECD 회원국의 38%가 공공조달을 독립적인 직종으로 인식하고 있다고 답변했으며 이는 2018년 설문조사보다 6% 증가한 수치임(OECD, 2021)
  - 공공조달 분야를 직업으로 인정하는 데 필요한 요소는 법적 프레임워크상 직무 분류, 전문화 전략, 역량 모델, 인증 프레임워크, 역량 구축 시스템 그리고 명확한 경력 등이 있음
    - 예를 들어 영국은 공공조달 전문가의 역할을 정의하고 명확한 경력과 승진을 지원하기 위해 상업 전문가를 위한 상업 경력 프레임워크(Commercial Career Framework for Commercial Professionals)를 개발함

II. 공공조달 인력의 전문성 평가

- 공공조달 인력의 현재 전문화 수준을 평가하는 것은 전문화 발전을 위한 첫 단계임. 평가는 전문화 시스템과 공공조달 인력의 능력 수준의 두 가지 요소로 구성됨

1. 현재의 전문화 수준 평가: 현재의 전문화 시스템

- 2021년 조달 시스템 평가 방법론(Methodology for Assessing Procurement Systems, 이하 MAPS) 사무국은 공식적으로 공공조달 전문화에 대한 보충 모듈(Supplementary Module)을 개시함

- 이 모듈은 10개의 주요 지표와 21개의 하위 지표로 구성된 4개의 기둥(pillars)을 통해 정부가 공공조달 인력의 현재 전문화 수준을 평가할 수 있도록 지원함
  - MAPS는 국제 표준이며 전 세계 모든 공공조달 시스템을 평가하는 보편적인 도구임. 이는 다음과 같은 4개의 기둥 및 지표로 구성됨
    - 기둥 1 – 법률, 규제 및 정책 프레임워크(지표 2개, 하위 지표 5개)
    - 기둥 2 – 제도적 틀 및 관리 역량(지표 3개, 하위 지표 5개)
    - 기둥 3 – 공공조달 운영 및 시장 관행(지표 3개, 하위 지표 7개)
    - 기둥 4 – 공공조달 시스템의 책임성, 청렴성, 투명성(지표 2개, 하위 지표 4개)

2. 현재의 전문화 수준 평가: 공공조달 인력의 역량 수준

■ 조달 기능의 특성상 실무자들의 강점과 약점을 파악할 수 있는 표준화된 평가를 수행하기 어려울 수 있기 때문에 이를 해결하기 위해 크게 다음과 같은 두 가지 전략이 시행됨

- 첫째, 일부 국가는 개인의 능력 및 지식을 고려하지 않고 조달 기능을 전체적으로 고려하여 공공기관의 조달 성숙도(procurement maturity)를 평가함
  - 예를 들어 뉴질랜드는 정부 기관의 조직적 능력을 평가하기 위해 조달 역량 지수(Procurement Capability Index)를 개발함
- 둘째, 몇몇 국가는 조달 실무자의 개인 기술과 지식에 대한 자체 평가를 시행함
  - 이 방식은 공공조달 주기(cycle)에서 응답자의 역할에 따라 그들을 구분할 수 있도록 체계적이고 확장 가능한 평가 도구가 필요함
  - 유럽 역량 프레임워크(ProcurCompEU)는 사용자가 개인 및 조직의 능력 수준을 평가하고, 현재 수준과 기대하는 목표 수준 사이의 차이를 식별할 수 있는 설문조사 질문과 함께 자체 평가 도구를 제공함
  - 또한 국가가 공공조달에서 개인 및 조직의 성숙도를 평가하여 역량 모델, 인증 프레임워크, 직무 프로필 및 교육 프로그램의 개발을 용이하게 할 수 있도록 지원함

Ⅲ. 효과적인 전문화 전략 수립

■ 본 장에서는 전문화 전략을 준비하며 국가가 고려할 수 있는 요소와 단계를 설명하며, 단계는 다음과 같이 이루어짐

- 첫째, 공공조달 인력의 현재 전문화 수준 평가
- 둘째, 이해관계자 참여 보장

- 셋째, 전략 초안 준비
- 넷째, 이행 모니터링

1. 공공조달 인력의 전문화 수준 평가

■ 공공조달 인력의 전문화 수준을 평가하는 것은 주요 문제와 과제를 식별하고 전문화 전략의 기초를 설정하는 데 도움이 됨

- 2장에서 논의한 바와 같이 평가는 두 가지 측면 즉, 현재의 전문화 시스템과 공공조달 인력의 현재 역량 수준으로 구성됨
- 전문화를 담당하는 공공기관이 평가 절차를 주도할 수 있지만, 단계의 시작부터 주요 이해관계자를 참여시킬 가능성도 고려할 수 있음
  - 주요 이해관계자는 공공조달을 수행하는 공공기관(부처, 공공조달 기관, 중앙구매기관 등)과 계약 기관을 포함함
- 이러한 평가는 역량 모델 및 인증 프레임워크 개발, 역량 강화 시스템 개발 및 지식 센터와의 협업 방식 촉진과 같은 전문화 이니셔티브를 정의하는 데 주로 사용될 수 있음

2. 이해관계자 참여

■ 이해관계자는 서로 다른 견해와 상충되는 이해관계를 지닐 수 있으므로 전략을 개발하고 시행하는 과정에서 이를 구분하는 것이 중요함

- 공공조달에 관한 OECD 권고안(OECD Recommendation on Public Procurement)은 이해관계자가 공공조달 개혁에 참여하도록 촉구함
  - 이는 정부와 이해관계자 간의 공유된 이해를 통해 공공조달 개혁이 강력한 정치적, 사회적 지지를 얻도록 보장할 수 있기 때문임

■ 이해관계자 참여는 내부적으로는 선도 기관(leading entity) 내에서, 외부적으로는 매핑 연습(mapping exercise)을 통해 수행되어야 함

- 공공조달 인력의 전문화 전략을 개발하는 경우, 각국의 상황에 따라 다르겠지만 보통의 주요 외부 이해관계자는 다음과 같음
  - 전반적인 공공조달 정책 및 시스템을 담당하는 공공기관
  - 공무원 제도를 담당하는 공공기관
  - 공공조달 공무원에게 교육을 제공하는 공공기관

- 조달의 주제별 쟁점과 관련된 공공기관
- 수요기관
- 민간 부문(입찰 참가자 등)
- 시민사회 및 지식센터

● 과정의 일부로서 다중 이해관계자 태스크포스(multi-stakeholder taskforce)를 구성하는 것을 고려할 수 있음
- 이는 비전과 목표를 설정하고 각 이해관계자의 역할을 명확히 하며 정치적 및 재정적 약속을 보장하는 데 기여할 것임

3. 전략 초안 준비

■ 평가가 시행되고 이해관계자 참여 매커니즘이 확립되면 선도 기관(leading entity) 또는 다중 이해관계자 태스크포스(multi-stakeholder taskforce)가 전문화 전략 초안을 시작할 수 있음

● 이는 다음과 같은 요소를 포함하는 경우에 단독 전략 또는 공공조달 전략의 일부가 될 수 있음
- 배경/맥락
- 주요 과제 및 격차 파악
- 비전/목표
- 시행기간
- 선도 기관(leading entity) 및 주요 이해관계자의 역할
- 기타 부문별 그리고 국가 지속가능한 발전 전략과의 조정
- 재원

● 전략은 전반적인 비전과 목표를 설정하는 데 도움이 되는 배경, 맥락 및 주요 과제를 설명하는 것으로 시작됨

● 또한 타임라인, 이를 구현하는 기관(주체), 재원 및 모니터링 매커니즘이 명확히 언급되어야 함
- 이를 수행하기 위한 위한 활동으로는 역량 모델 및 인증 프레임워크 개발, 인센티브 매커니즘 설정 및 지식 센터와의 협력적 접근 방식 촉진 등이 있음

■ 전략은 수행해야 할 주요 이니셔티브, 책임 기관, 핵심 성과 지표 및 기간을 요약한 실행 계획표를 포함할 수 있음

● 예를 들어 리투아니아 경제혁신부(Ministry of Economy and Innovation)는 공공조달청과 긴밀히 협력하여 공공조달 인력의 전문화를 위한 실행 계획(2019-2022)을 준비함

- 실행 계획은 공공조달 인력을 위한 교육 프로그램, 방법론적 도구 및 수요기관과 조달 전문가가 조달을 보다 효율적으로 수행하도록 동기를 부여하는 해결책을 개발하는 것을 목표로 함
- 〈표 1〉은 5대 주요 분야에 대한 조치, 책임 기관, 이행 기간, 결과를 정리한 표임

〈표 1〉 리투아니아의 전문화 실행 계획(2019–2022)

	조치/활동	책임 기관	시행 기한	결과/진행
Ⅰ. 공공조달 인력의 역량 강화(인증 프레임워크 준비)				
1	OECD 권고에 따라 조달 전문가를 위한 교육 프로그램 개발 및 게시	PPO, MoEI, MoE	2021.12.31.	2021년 PPO는 MoEI 및 MoE와 협력하여 별도의 20개 모듈로 구분되는 인증 프레임워크(Certification Framework, 이하 CF) 및 교육 프로그램에 대한 요구사항을 준비하고 게시했음. 모듈은 조달 전문가가 알아야 하는 방법론 정보, 법 목록, 교육 기록 및 관련 판례가 함께 제공됨. 모든 정보는 PPO 웹사이트에 게시됨
2	조달 전문가를 위한 교육자료 준비 및 게시	PPO, MoEI, MoE	2021.12.31.	
3	조달 교육 프로그램에 따른 원격 학습 교육 모듈 개발	PPO	2021.12.31.	
Ⅱ. 공공조달의 행정 부담을 줄이고 노하우 공유를 촉진하기 위한 방법론 및 지원 도구 개발				
Ⅲ. 수요기관 및 조달 전문가를 위한 동기 부여 시스템 개선				
Ⅳ. 조달에 참여하는 다른 기관에 대한 인식 제고				
Ⅴ. 공공조달 전문화 계획 이행의 효과성 평가				

주: PPO는 공공조달청(Public Procurement Office), MoEI는 경제혁신부(Ministry of Economy and Innovation), MoE는 환경부(Ministry of Environment)를 뜻함

자료: Ministry of Economy and Innovation of the Government of Lithuania, "Action Plan of Professionalisation of the Public Procurement Workforce(2019–2022)," 2019.

- 〈표 1〉의 항목 외에도 국가는 우선순위 수준(낮음, 중간, 높음 등), 핵심 성과 지표(기준 및 목표), 이해관계자의 자세한 역할과 같은 항목을 포함할 수 있음

4. 모니터링 및 평가

- 전략 시행 중 그리고 종료 후, 모니터링 및 평가를 시행하는 것은 필수적임
  - 이는 목표 달성 여부와 이를 개선할 수 있는 방법을 이해하기 위해 시행되는 절차임
    - 모니터링 및 평가를 바탕으로 수집된 데이터를 통해 모범 사례를 익히고 실수를 방지할 수 있음

- 전략 모니터링 및 평가는 여러 해 동안의 전략 이행 기간을 고려하여 정해진 일정에 따라 수행되어야 함
  - 진행 상황은 짧은 간격으로 지속적으로 모니터링되어야 하며, 전략 평가는 특정 이정표(milestone)의 종료 또는 전략 시행의 종료 단계에서 시행되어야 함
  - 모니터링 및 평가의 대상이 되는 핵심성과지표(Key Performance Indicator, 이하 KPI)는 정성적 지표와 정량적 지표로 구성되어야 함
    - 교육 과정 개발 활동의 경우, 잠재적 지표는 교육 과정 개발(정성적 지표), 교육 참가자 수(정량적 지표), 과정 만족도 및 평가 조사(정량적 지표) 등이 될 수 있음
    - 인증 프레임워크의 경우, 잠재적 지표는 인증 프레임워크 개발(정성적 지표), 공무원 수(정량적 지표), 성공률(정량적 지표) 등이 될 수 있음
  - 모니터링 결과는 정기적 모니터링 보고서를 통해 공개해야 하며, 선도 기관(leading entity)이 웹사이트에 이를 업로드하고 대중의 피드백을 받는 방법 등을 고려할 수 있음

Ⅳ. 역량 모델 및 인증 프레임워크

- 공공조달은 특정 기술과 역량이 필요한 종합적 절차임. 이는 기술적 능력(시장 분석, 입찰 및 계약 문서 준비, 입찰 평가, 계약 관리 등)뿐만 아니라 소프트 스킬(의사소통, 협상, 프로젝트 관리 등)도 필요로 함
  - 따라서 역량 모델과 인증 프레임워크의 개발은 공공조달을 전문적인 업무로 구분하고 조달 인력의 기술과 역량을 강화하기 위한 효과적인 조치임
    - 역량 모델은 조직의 전반적인 전략적 방향에 필요한 주요 기술과 역량 수준을 보여줌
    - 인증 프레임워크는 공공조달 공무원이 습득한 기술 및 역량 수준을 인증함
    - 이를 통해 조달 공무원은 자신의 능력에 대한 격차를 알 수 있고, 이는 기술 및 역량에 대한 채용, 승진 및 교육과 같은 인적 자원 관리 목적으로 사용될 수 있음
  - 본 장은 공공조달 인력을 위한 역량 모델 및 인증 프레임워크를 개발할 때 국가에서 취하는 이니셔티브에 대한 개요를 제공함

1. 역량 모델

- 역량 모델은 주요 기술 및 역량 수준을 보여주며 이는 국가마다 다름
  - 예를 들어 칠레의 칠레콤프라(ChileCompra)는 공공조달 인력의 역량 모델을 네 가지 단계(기본, 중간, 고급, 전문가)로 구분함

- 일부 국가는 단계 없이 직위를 구체화함. 프랑스의 경우, 정부 부처 간 직업 목록(Inter-Ministerial Directory of State Professions)에 공공조달 직군에 속하는 다양한 직책과 필요한 특정 역량이 포함되어 있음
- 슬로베니아 공공조달청(Directorate for Public Procurement)은 유럽 역량 프레임워크(ProcurCompEU)를 조정하여 역량 모델을 개발함. 이는 여섯 가지 직무에 대한 3단계 역량 매트릭스로 구성됨

2. 인증 프레임워크

■ 인증 프레임워크는 기술 및 역량 수준을 인증하며, 역량 모델과 밀접히 연결되어 있음
- 공공조달 담당자는 인증 프레임워크에서 요구하는 역량에 대한 목표 교육을 통해 지식과 기술을 향상시킬 수 있음
- 이는 공공조달을 전문 업무로 인식하는 데 크게 기여할 수 있으며 인력의 동기부여로 이어짐

■ 인증 프레임워크 시스템은 국가마다 다름. 〈표 2〉는 칠레, 크로아티아, 세르비아, 리투아니아, 페루 5개국 인증 프레임워크의 일반적 특성을 비교한 것임
- 칠레와 페루에서는 최소 한 개 이상의 단계를 인증받을 수 있으며, 크로아티아, 세르비아 그리고 리투아니아에서는 한 개의 단계만 인증받을 수 있음
  - 교육과정을 이수하거나 시험에 합격하면 인증을 받을 수 있으며, 칠레와 크로아티아에서는 시험 응시 전 교육과정을 이수해야 하지만 세르비아, 리투아니아, 페루에서는 교육을 이수하지 않고도 시험에 응시할 수 있음

〈표 2〉 칠레, 크로아티아, 세르비아, 리투아니아, 페루의 인증 프레임워크

구분	칠레	크로아티아	세르비아	리투아니아	페루
주체	칠레콤프라 (ChileCompra)	공공조달 시스템국	공공조달청	공공조달청	정부조달 감독기관
시작연도	2007 (2019년부터 버전 3)	2012	2008	2022	2013 (2017년부터 최신 버전)
단계	4단계 (기본, 중간, 고급, 전문가)	1단계	1단계	1단계	3단계 (기본, 중간, 고급)
인증 시험	있음	있음	있음	있음	있음

〈표 2〉의 계속

구분	칠레	크로아티아	세르비아	리투아니아	페루
교육과정 의무수료	필요	필요	불필요	불필요	불필요
시험 문항	객관식 문항과 시나리오 기반 주관식 문항을 포함한 30개 문항	50개 문항 (135분)	이론 및 시행에 대한 55개 문항 (180분)	50개 객관식 문항 (120분)	73개 객관식 문항 (120분)
인증 조건	60점 이상 (40%: 교육과정 성적, 60%: 시험)	70점 이상 (50개 문항 중 35개 이상 정답)	75점 이상	80점 이상 (50개 문항 중 40개 이상 정답)	정답 수 기본: 30~42 중간: 43~57 고급: 58~73
시험 준비 지원	칠레콤프라(ChileCompra)가 교육 및 자료 제공	50시간 교육과정 제공	공공조달청에서 시험 대비를 위한 매뉴얼 개발	공공조달청 웹사이트에 20개의 모듈 목록 제공[1]	정부조달 감독기관에서 선택적 교육과정 제공
인증서 유효기간	3년	3년	정보 없음	5년	2년
갱신 조건	재시험 통과	32시간 교육 수료	정보 없음	재시험 통과	재시험 통과
인증서 취득 대상	누구나	누구나	누구나[2]	누구나	누구나[2]

주: 1) 각 모듈에는 지원 자료가 첨부되어 있으며 공공조달청 웹사이트에서 자유롭게 접근 가능
2) 다만 학위(세르비아, 페루), 전문 경력(페루), 공공조달경력(페루) 등 자격증 신청을 위해 몇 가지 조건이 필요함

자료: OECD, "Professionalising the Public Procurement Workforce – A review of current initiatives and challenges," 2023, pp.3~8, Table 4.2. 재인용

■ 역량 모델 및 인증 프레임워크를 구축하는 것은 아직 세계적으로 일반화된 관행으로 자리 잡지 않았음

- 2020년 기준 OECD 회원국 중 41%가 역량 모델을 도입했으며, 인증 프레임워크는 35%가 도입한 것으로 나타남(OECD, 2021)

Ⅴ. 역량 강화 시스템

■ 본 장에서는 교육과정 제공 및 방법론적 지원과 같은 역량 구축 시스템을 통해 공공조달 인력의 역량을 강화하기 위해 국가가 취한 이니셔티브에 대해 설명함

1. 교육과정: 다양한 주제에 대한 교육이 필요한 공공조달 담당자

■ 공공조달 인력의 역량 강화를 위해 적절한 교육 체계가 필요하며, 이를 위해 일부 국가에서는 의

무 교육을 도입함

- 2020년 기준 OECD 회원국 중 35%가 공공조달 담당자의 특정 교육을 의무화함(OECD, 2021)
  - 예를 들어 칠레콤프라(ChileCompra)는 공공조달 공무원이 전자 조달 시스템에 접근하기 위한 요건의 일부로 인증 프레임워크와 같은 필수 교육을 제공함
  - 2019년 뉴질랜드는 조달 분야의 지식 구축을 돕기 위해 새로운 온라인 교육 플랫폼인 히키나(Hikina)를 출시함. 이는 정부 조달 규칙, 조달 생애주기, 시장 참여 등 광범위한 조달 관련 주제를 다룸
  - 몰타는 계약 부서(Department of Contracts) 차원에서 공공 서비스 기관을 통해 공공조달 교육을 제공하고 있음
- 그러나 의무 교육제도가 없는 국가들이 공공조달 담당자에게 교육을 제공하지 않는 것은 아니며, 많은 국가들이 선택적 교육을 제공 중임
  - 예를 들어 오스트리아 연방 조달청(Federal Procurement Agency)은 중앙 집중형 공공조달에 특화된 이론적이고 실용적인 지식 전파를 위해 사내 공공조달 아카데미를 설립함
  - 폴란드의 경우, 공공조달청에서 매우 다양한 무료 교육 기회를 제공하고 있음
- 많은 국가들이 공공조달에 대한 교육을 제공하고 있지만, 담당자들은 사실 더 다양하고 깊은 주제에 대해 더 많은 교육 기회를 필요로 함
  - 실제로 프랑스, 독일, 포르투갈을 포함한 많은 국가들이 최신 이슈인 경제적으로 가장 유리한 입찰(Most Economically Advantageous Tender, 이하 MEAT) 또는 전략적이고 지속가능한 조달보다는 법적 및 절차적 측면에 초점을 맞추어 교육하고 있음
- 국가들은 특정 분야의 역량을 향상시키기 위한 추가적인 노력이 필요함
  - 예를 들어 스페인은 유럽 역량 프레임워크(ProcurCompEU) 매트릭스의 전문가 수준에 맞춰 수명주기 비용 계산 모듈 등을 포함하는 교육 프로그램을 개발함
- 또한 고위 공무원 대상 공공조달 교육 제공도 장려되어야 함. 2019년 OECD 권고안은 고위직 공무원의 리더십 역량을 개발할 것을 요구함(OECD, 2019b)
  - 공공조달의 전략적 역할에 대한 인식 제고를 위해 고위직 공무원을 대상으로 조달입문교육과정 제공을 권장해야 함

2. 실제 교육

- 공공조달은 기술적인 전문지식뿐만 아니라 실무 경험도 요구되는 업무이며, 이는 실제 교육을 통해 더욱 강화될 수 있음

- 실제 교육은 조직 내에서 또는 조직 간 이루어질 수 있으며 뉴질랜드는 교육을 다음과 같이 시행하고 있음
  - 뉴질랜드 조달청(New Zealand Government Procurement)은 2014년 시범 기간을 거쳐 2015년 멘토링 프로그램을 공식적으로 시작함
  - 이는 정부 전반에 걸쳐 개인 조달 역량을 높이고 조달 실무자가 업무 관련 기술, 조달 지식 및 전문 네트워크를 향상할 수 있는 매커니즘을 제공하는 것을 목표로 함
  - 멘토와 학습자는 모두 지원자이며, 조달청은 신청서를 검토하여 학습자의 요구에 맞는 지식과 기술을 보유한 멘토를 학습자와 연결함
- 핀란드는 다음과 같이 공공조달에 관한 실제 교육을 시행하고 있음
  - 2022년 10월, 핀란드는 공공조달 전문가를 위한 첫 번째 멘토링 프로그램을 시작함
  - 멘토 1명당 2~3명의 학습자가 배정되며 멘토와 학습자를 매칭하기 위해 배경, 직업 경험, 목표 등 다양한 요소를 고려함
  - 이는 핀란드 기관의 첫 멘토링 프로그램으로 공공 및 민간 부문 모두에서 많은 사람들이 참가함

3. 방법론적 지원

■ 방법론적 지원은 공공조달 인력의 역량 구축 시스템을 강화하는 핵심 요소임. 이는 공공조달 담당자가 업무를 효과적으로 수행할 수 있도록 지원하고 교육 과정을 보완하는 유용한 도구임

가. 지침 및 매뉴얼

■ 지침 및 매뉴얼은 특정 절차와 주제에 관한 실용적인 정보를 제공함

- 예를 들어 계약 조건 설정 방법, 제안 평가 방법, 전자 조달 플랫폼 사용 방법, 전략적 조달 구현 방법, 부패 및 입찰 담합 방지 방법 등에 대해 배울 수 있음
- 최근 환경 요소 고려, 중소기업 개발 촉진 및 혁신과 같은 보다 광범위한 정책 목표를 달성하기 위해 공공조달을 활용해야 한다는 요구가 증가하고 있음
  - 이에 따라 유럽 위원회는 녹색 구매(Buying Green), 수명주기비용 도구(LCC tools), 혁신조달지침(Guidance on Innovation Procurement) 등과 같은 유용한 지침 및 매뉴얼을 발간함
- 코스타리카, 폴란드 등의 국가는 녹색 공공조달, 사회적 책임 조달, 혁신을 위한 공공조달 등 전략적 조달에 대한 사용자 친화적인 지침을 실용적 사례와 다양한 이미지를 예로 들어 개발함

- 현재 OECD는 슬로바키아 및 크로아티아 정부와 협력하여 MEAT 기준 사용과 혁신 조달에 관한 매뉴얼을 준비하고 있음

나. 표준화된 템플릿(standardised templates)

■ 표준화된 템플릿은 수요기관이 조달 절차를 원활히 수행하기 위해 즉시 사용할 수 있는 양식임

- 이는 일반적으로 입찰 통지서, 입찰 문서, 계약 문서 그리고 입찰 평가 형식 등을 포함함
  - 템플릿의 사용은 수요기관이 시간을 절약하고 실수를 방지하는 데 도움이 되며, 조달의 품질을 보장하고 행정 부담을 줄이는 데에도 도움이 됨
- 예를 들어 아일랜드는 물품, 용역 및 공사에 관해 입찰과 계약 문서의 표준화된 템플릿을 개발함
  - 표준화된 계약서는 열 가지 템플릿이 있으며 수요기관용 계약서, 공급업체용 계약서 등 상황에 따라 템플릿을 사용하도록 되어 있음
  - 이러한 템플릿은 아일랜드 수요기관의 조달 기능을 전문화하고 합리화하며, 공공조달 시스템을 더 잘 이해할 수 있도록 함

다. 업무 지원 센터(help desks)를 통한 안내

■ 업무 지원 센터(help desks)는 수요기관 또는 입찰참가자 등이 공공조달 업무와 관련된 문의사항을 처리할 수 있도록 도움을 주는 연락 센터임

- 공공조달 규정은 복잡하고 자주 수정되기 때문에 업무 지원 센터(help desks)는 필수적이며, 빠른 맞춤형 정보를 제공하여 업무의 효율성을 높일 수 있음
- 또한 공공조달의 법적 준수를 보장하고 입·낙찰에서 발생하는 반복적인 문제를 해결하는 데 도움을 줌
  - 유럽의 많은 국가에서 업무 지원 센터(help desks)를 설치 및 운영 중이며, 프랑스의 경우 재무부에서 콜센터와 이메일을 통해 운영 중임
  - 리투아니아 조달청은 수요기관뿐 아니라 입찰 참가자를 위해서도 업무 지원 센터(help desks)를 설치했으며, 답변 품질의 일관성과 정확성 보장을 위해 이메일 업무만 운영 중임

Ⅵ. 공공조달 담당자 동기 부여

■ 조달 담당자를 포함하여 공무원의 동기 부여는 공공부문의 높은 성과와 생산성 유지뿐만 아니

라 우수 인재를 유치하는 데에도 중요한 요소임

- 따라서 본 장에서는 공공조달 인력에게 동기를 부여하기 위한 잠재적인 인센티브 매커니즘(incentive mechanisms)을 살펴봄

1. 인센티브 매커니즘(incentive mechanisms) 개요

■ 동기 부여에 대한 정의는 다양하며, 이는 내재적(intrinsic)일 수도 있고 외재적(extrinsic)일 수도 있음

- 내재적 동기란 자신이 좋아하는 일을 하는 것을 의미하며, 이는 사람들에게 즐거움을 주거나 자신의 가치를 준수해 행위 자체에서 얻는 만족에서 기인함
- 외재적 동기는 특정 결과를 얻기 위해 즉, 별개의 보상을 위해 행동하도록 강요하는 동기임

■ 인센티브 매커니즘(incentive mechanisms)은 공무원의 동기 부여를 높이기 위해 외재적 동기의 원칙을 활용함

- 외재적 인센티브는 금전적 인센티브(급여, 성과 보너스, 연금, 수당 등)와 비금전적 인센티브(자격증 취득 교육 과정, 업무 보상, 근로 조건 등)로 분류될 수 있음
  - 금전적 인센티브는 인력의 가치를 보여주는 지표이기도 하지만, 한정된 자원으로 인해 급여 인상 등이 쉽지 않기 때문에 많은 국가에서 이를 주요 과제로 삼고 있음
- 비금전적 인센티브도 금전적 인센티브 못지않게 공공조달 인력(공무원)에게 충분한 동기를 부여할 수 있으며 일부 국가는 이러한 인센티브를 시행 중임
  - 예를 들어 휴가, 유연 근무 조건 등 일과 삶의 균형을 위한 제도와 같은 비금전적 인센티브를 통해 동기 부여를 촉진하고 있음
  - 추가적으로 성과 관리 시스템, 보상 시스템, 전문 네트워크 등의 매커니즘을 구축하는 것은 조달 담당자에게 동기를 부여하고 이들의 전문성을 높이는 데 기여할 수 있음

가. 성과 관리 시스템

■ 노동자(직원)가 자신의 성과에 대해 정기적으로 건설적인 피드백을 받을 수 있도록 성과 관리 시스템을 구축하는 것은 필수적임

- 승진, 급여 인상, 성과 보너스뿐만 아니라 전문성 개발 및 교육 기회 제공을 위해서도 성과 평가를 활용할 수 있음
- 무엇보다 다양한 정책 목표 달성을 위해 공공조달 활용을 장려하는 성과 관리 매커니즘을 마

련하는 것이 중요함

나. 보상 제도를 통한 인정(recognition)

- 인정(recognition)은 최소한의 비용으로 노동자(직원)에게 동기를 부여하는 효과적인 방법이지만 활용도가 낮음
  - 인정(recognition)에는 감사를 표시하고 성과를 인정하는 무형의(intangible) 비공식 및 공식 인센티브가 있음
    - 비공식 인센티브는 상사의 좋은 말, 좋은 의견, 축하 건배 또는 따뜻한 악수 등이 있음
    - 공식 인센티브는 인증서, 수상 또는 트로피가 있으며 이는 인력의 자존감을 증가시킴
  - 최근 슬로베니아, 뉴질랜드 등에서는 공공조달 분야 보상 제도를 도입함
    - 뉴질랜드 조달 우수상(New Zealand Procurement Excellence Awards)은 인력의 성과를 공식적으로 인정함으로써 조달에 대한 인지도를 높이는 효과적인 도구로서 작용함

다. 전문 네트워크

- 전문 네트워크나 실천 커뮤니티를 구축하는 것은 조달 담당자에게 동기를 부여하고, 아이디어 교환을 촉진하며, 전문성을 높이는 데 기여함
  - 실천 커뮤니티는 실무자가 지식과 경험을 교환하고, 질문하고, 문서를 공유할 수 있는 공유 플랫폼임
  - 이러한 상호작용을 통해 모범 사례를 배우고 실수를 방지하여 비용 효용성(value for money)을 제공할 수 있음
  - 다음은 실천 커뮤니티 활동과 관련된 예시임
    - 다른 실무자들과 정보를 교환하고 질문을 주고받는 토론 포럼 참여
    - 법적 프레임워크, 방법론적 지침, 모범 사례 또는 실질적 조언과 관련된 모든 사항에 대한 정기 뉴스레터 발행
    - 정기적 컨퍼런스나 행사 개최
  - 전문 네트워크를 구축하면 네트워크 구성원이 공공조달 실무자의 전문성을 높이는 데 기여할 수 있음
    - 따라서 이는 기술 사양, 녹색조달 등 특정 주제별로 유익하게 구축하는 것이 도움이 됨
    - 최근 덴마크, 핀란드, 독일 등에서 혁신을 위한 공공조달, 기업의 사회적 책임 등 특정 공공조달 주제에 대한 전문 네트워크와 역량 센터를 구축함

Ⅶ. 지식 센터와의 협력

■ 최근 점점 더 많은 국가에서 공공조달 인력 전문화 촉진을 위해 대학, 싱크탱크, 정책 센터 설립 등 지식 센터의 역할에 주목하고 있음

- 2015년 OECD 권고사항은 국가들이 인력의 기술과 역량을 향상시키기 위해 지식 센터와의 협력적 접근 방식을 촉진할 것을 권장함(OECD, 2015)

1. 교육과정 개발을 위한 협력

■ 교육 프로그램을 개발 또는 제공하는 것은 지식 센터와의 가장 일반적인 협력 접근 방식으로서 최근 점점 더 많이 활용되고 있음

- 2018년에는 OECD 회원국의 39%가 교육 프로그램 개발을 위해 지식 센터와 협력했고, 2020년에는 62%의 국가가 지식 센터와 협력함
  - 이탈리아의 국가 반부패 기관(National Anti-Corruption Authority)은 공공행정 국립학교(National School for Public Administration) 및 대학교와 협력하여 공공조달 및 반부패에 관해 공무원을 위한 과정을 운영함
  - 라트비아에서는 조달 감시국(Procurement Monitoring Bureau)이 국가 행정 학교(State Administration School) 및 국무총리실(State Chancellery)과 협력하여 공공조달에 관한 교육 세미나를 제공함

2. 공동 연구/공동 세미나

■ 공공조달에 관한 공동 연구 프로그램을 수행하는 것은 지식 센터와의 또 다른 전형적인 협력 방식임

- 지식 센터와 공동 연구 프로그램을 운영하는 OECD 회원국의 비율은 2018년 32%에서 2020년에는 44%로 증가함
  - 한국의 공공조달정책 연구 전문 기관인 한국조달연구원(Korea Institute of Procurement)은 조달에 관한 정책 방안을 제시하고 관련 정보를 조달청(Public Procurement Service)에 제공함
  - 폴란드 조달청은 대학과 협력해 다양한 주제의 세미나와 컨퍼런스를 개최함

3. 미래 조달 전문가 양성을 위한 협력

- 일부 국가에서는 미래 조달 전문가 양성을 위해 공공조달 과정이나 학위 프로그램 제공, 논문 공모전, 인턴십 프로그램 등을 제공함
  - 이는 젊은 세대 사이에서 공공조달이 전문적인 업무라는 인식을 높이는 데 기여할 수 있음

가. 대학 강좌 및 학위 프로그램

- 대학에서 과정과 학위 프로그램 개발을 통해 지식 센터와 협력하는 것은 공공조달 분야에 관심이 있는 젊은 세대를 양성할 뿐만 아니라 공공조달의 전문성을 높이는 데에도 기여하고 있음
  - 노르웨이의 공공재정 관리청(Norwegian Agency for Public and Financial Management)은 오슬로의 크리스티아니아 대학(Kristiania University)과 녹색 공공조달에 관한 시범 과정을 개설함
  - 리투아니아에서는 경제혁신부(Ministry of Economy and Innovation)와 공공조달청(Public Procurement Office)이 미콜라스 로메리스 대학교(Mykolas Romeris University)와 협력하여 2021년 9월 최초로 공공조달 석사 프로그램을 시작함

나. 논문 공모전

- 이스라엘, 노르웨이, 폴란드 등의 국가에서는 미래의 조달 인력 지원을 위해 학생들을 위한 논문 공모전을 개최함
  - 폴란드에서는 공공조달청(Public Procurement Office), 크라쿠프 지역 감사실(Regional Audit Chamber in Krakow), 야기에우워 대학교(Jagiellonian University)의 법학 및 행정학부가 함께 공모전을 개최함
  - 이스라엘은 정부 조달청(Government Procurement Administration)과 학계가 협력해 경제학 석사 학생들을 대상으로 이컨엠(EconM)이라는 공모전을 개최함

다. 인턴십 프로그램

- 일부 국가에서는 공공조달과 관련된 인턴십 프로그램을 마련했으며, 학생들은 이를 통해 관련 기술과 경험을 얻을 수 있음
  - 또한 미래 조달 리더를 양성하고 청년층의 전문 직업으로서의 공공조달에 대한 인식 제고에 기여할 수 있음

- 예를 들어 이스라엘의 이컨비(EconB)라는 프로그램은 경제학 학사 학생들을 연구 프로젝트에 참여시키고 인턴십을 제공함
- 2014년부터 시작된 뉴질랜드의 조달 대학원 프로그램(Procurement Graduate Programme)은 매우 잘 알려진 또 다른 예시임

참고자료

Ministry of Economy and Innovation of the Government of Lithuania, "Action Plan of Professionalisation of the Public Procurement Workforce (2019–2022)," 2019, https://eimin.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/viesuju-pirkimu-politika/viesuju-pirkimu-profesionalumo-stiprinimas/projektas-lietuvos-viesuju-pirkimu-sistemos-tobulinimas-stiprinant-viesuju-pirkimu-specialistu-profesionaluma?__cf_chl_tk=9PBrFqqsyyAWqPqwtpDWYp1gIAGMnYDSYNLxC_wqyY4-1694072271-0-gaNycGzNDTs, 검색일자: 2023. 7. 25.

OECD, "Professionalising the Public Procurement Workforce – A review of current initiatives and challenges," 2023, https://www.oecd.org/publications/professionalising-the-public-procurement-workforce-e2eda150-en.htm, 검색일자: 2023. 7. 7.

OECD, "Government at a Glance 2021," 2021, https://doi.org/10.1787/1c258f55-en, 검색일자: 2023. 7. 10.

OECD, "Recommendation on Policy Coherence for Sustainable Development," 2019a, https://www.oecd.org/gov/pcsd/oecd-recommendation-on-policy-coherence-for-sustainable-development.htm, 검색일자: 2023. 7. 10.

OECD, "Reforming Public Procurement – Progress in implementing the 2015 OECD recommendation," 2019b, https://www.oecd.org/governance/public-procurement/reforming-public-procurement-1de41738-en.htm, 검색일자: 2023. 8. 1.

OECD, "OECD Recommendation of the Council on Public Procurement," 2015, https://www.oecd.org/gov/public-procurement/recommendation/OECD-Recommendation-on-Public-Procurement.pdf, 검색일자: 2023. 8. 22.

UNDP, "Three Strategies to Combat Corruption and Reform Public Procurement," 2021,

https://www.undp.org/asia-pacific/fairbiz/blog/three-strategies-combat-corruption-and-reform-public-procurement, 검색일자: 2023. 7. 12.

(작성자: 이아름 연구원)

◈ 편 집

강희우 재정성과평가센터 소장(편집총괄)
임소영 재정성과평가센터 선임연구원(실무총괄)
변이슬 재정성과평가센터 연구원
안소연 재정성과평가센터 연구원
이아름 재정성과평가센터 연구원
이은솔 재정성과평가센터 연구원
이형석 재정성과평가센터 연구원
최한영 재정성과평가센터 연구원

KIPF 재정성과평가 동향과 이슈
| 2023년 가을(Vol. 10 No. 3) |

2023년 9월 22일 인쇄
2023년 9월 27일 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 2023 ISSN 2635-7127

※잘못 만들어진 책은 바꾸어 드립니다.