

재정
성과
평가
동향
과
이슈

KIPF 재정성과평가 동향과 이슈

| 2023년 겨울(Vol. 10 No. 4) |

목 차

» I. 국가별 재정성과관리 동향

1. 한국

- “알뜰 재정, 살뜰 민생” 2024년도 예산안 모든 재정사업 원점 재검토 03
- 2023년 제4차 부담금운용심의위원회 개최 04

2. 미국

- 의회 심의를 위한 문제 공개: 국가를 위한 이익 창출 가능 05
- 분기별 PMA 업데이트 08
- 부적정 지출: 부적정 지출 감소 사업들의 공통된 시정조치 12
- 긴급 지원 프로그램 관련 부적정 지출 방지를 위한 5가지 체계 16

3. 영국

- 공공 부문 사기 방지 당국 2023/2024 성과 발표 19
- 보조금 운영 전략 2023-2025 22
- 범부처적 정부 운영에 관한 검토 28

4. 아일랜드

- 2023년 지출검토 보고서 발간 34

5. 호주

- 공공관리, 성과 및 책임성 뉴스레터 발간 36

6. 뉴질랜드

- 성과보고 우수사례 가이드 발간 38

7. 프랑스

- 임무, 프로그램, 활동: 예산의 구성 41

» II. 재정성과관리 연구 동향

1. 국내 연구 동향

- 증거기반 의사결정이 공공기관의 성과에 미치는 영향: 조직환경의 조절효과 47
- 정치적 환경, 관리적 역량 그리고 성과관리의 역설: 지방자치단체를 중심으로 50

» III. 국가계약 동향

1. 해외 동향

- 인프라 사업관리청의 2022-2023년 연례보고서 55
- 공공조달 성과: 효율성, 준수 및 전략적 목표 측정을 위한 프레임워크 75



I. 국가별 재정성과관리 동향



CONTENTS

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

I. 국가별 재정성과관리 동향

1. 한국

“알뜰 재정, 살뜰 민생”

2024년도 예산안 모든 재정사업 원점 재검토

– 2023. 8. 29., 기획재정부 –

- 내년도 예산안은 강도 높은 재정 정상화를 추진하여 재정의 체질을 개선하는 데에 중점을 둠
 - 예산안 편성 시 모든 재정사업의 타당성과 효과성을 원점에서 재검토하여 성과 없이 관행적으로 지원되던 사업, 유사·중복, 집행부진 사업 등과 같은 재정누수요인을 차단함
- 재정 정상화로 확보된 재원은 약자복지 강화, 미래준비 투자, 경제활력 제고를 통한 양질의 일자리 창출, 국가의 본질기능 뒷받침 등 4대 중점분야에 투자하였음
- 정부는 내년도 예산의 총지출 규모를 전년보다 2.8% 증가한 656조 9천억원으로 편성함
 - 2.8% 지출 증가율은 재정통계가 정비된 2005년 이후 역대 가장 낮은 수준임
 - 강력한 재정 정상화로 총지출 증가 규모를 억제하여 국가채무 증가 폭을 2019년 이후 가장 낮은 수준으로 축소하는 등 미래세대의 부담을 최소화함

참고자료

기획재정부, 「2024년 예산안 및 2023~2027 국가재정운용계획」, 2023. 8. 29.

(요약·정리: 이은솔 연구원)

2023년 제4차 부담금운용심의위원회 개최

– 2023. 8. 9., 기획재정부 –

■ 기획재정부는 제4차 부담금운용심의위원회를 개최하여 비상경제장관회의 및 하반기 경제정책방향에서 발표한 부담금 경감 방안의 후속조치 안건 등을 심의 및 의결함

- 제4차 부담금운용심의위원회에서 발표한 부담금 경감 방안 목록은 다음과 같음
 - 폐기물처분부담금 감면대상을 연매출액 120억원에서 600억원 미만으로 확대함
 - 출국납부금 면제대상을 만 2세에서 6세 미만으로 확대하여 약 100만명이 1만원씩 면제 혜택을 받게 되며, 특히 출국납부금 징수위탁에 따른 수수료 요율을 2009년 이후 처음으로 5.5%에서 4.0%로 인하하였음
 - 2023년 9월부터 2024년 말까지 개발사업자에게 부과하던 개발부담금의 비수도권 지역 부과 기준 면적을 한시 상향하여 비수도권지역의 소규모 개발사업 등 건설경기를 활성화하기로 함
- 2023년 부담금 운용평가는 산업·환경·문화 분야 부담금 36개에 대해 평가를 진행하여 내년 상반기까지 제도개선 방안을 마련할 예정임

참고자료

기획재정부, 「2023년 제1차 보조금관리위원회 개최」, 2023. 5. 23.

(요약·정리: 이은솔 연구원)

2. 미국

의회 심의를 위한 문제 공개: 국가를 위한 이익 창출 가능

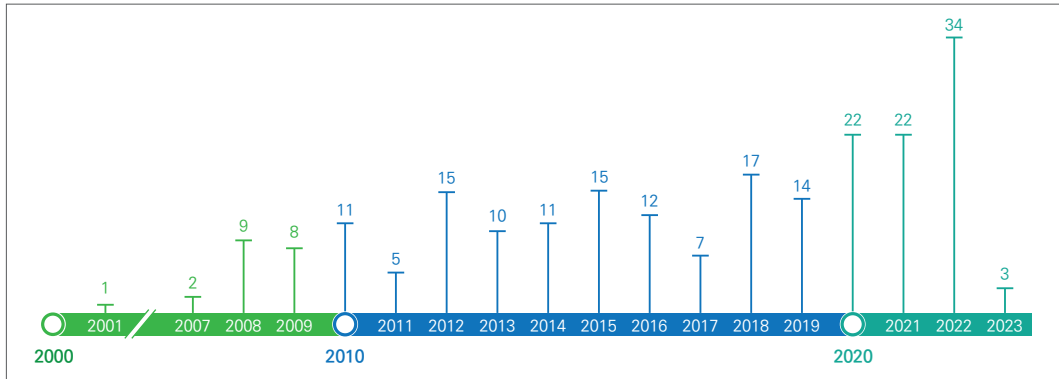
(Open Matters for Congressional Consideration: Action Can Produce Billions of Dollars in Financial and Other Benefits for the Nation)
– 2023. 7. 25., GAO(U.S. Government Accountability Office) –

- GAO는 2000년부터 문제를 해결하기 위해서 의회가 1,100가지 이상의 조치를 할 것을 권고하였음
 - 의회는 권고받은 문제 1,100개 중 약 80%에 대해 조치를 취하였으며, 2023년 6월 기준, 218개의 안전만 미해결 상태로 남아있음

- GAO는 광범위한 주제 중 정부와 관련 있는 문제들을 목록으로 만들어 공개하였으며, 공개된 문제 수는 [그림 1]과 같음
 - 관련된 주제에는 에너지, 정보 기술, 조세 정책 및 행정, 과학 및 환경, 건강, 국방, 경제 개발¹⁾ 등이 있으며, 예시는 다음과 같음
 - 최근에 공개된 문제는 국방부의 항공기 F-35와 관련된 것으로, 예정시기보다 10년 이상 늦어졌으며 초기비용의 추정치보다 1,830억달러 더 많은 것으로 나타남
 - 오래된 문제 중 하나는 식품 안전 감독 개선으로 기간이 20년이 넘었으며, GAO의 고위험 목록에 있음

1) 각 주제별 문제와 관련하여 자세한 내용은 <https://www.gao.gov/products/gao-23-106837>의 Full Report에서 확인이 가능함.

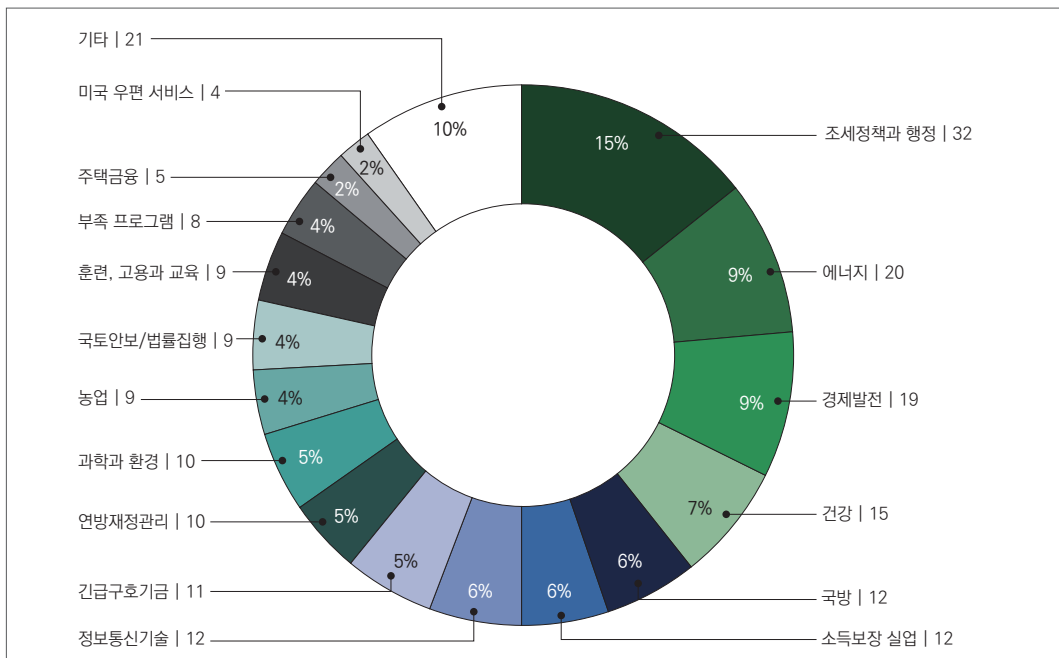
[그림 1] 연도별 공개된 문제 수



자료: Open Matters for Congressional Consideration: Action Can Produce Billions of Dollars in Financial and Other Benefits for the Nation, p. 6

- 이러한 의회의 조치는 국가가 직면한 문제를 해결하기 위해 매우 중요한 역할을 함
 - 해결해야 할 문제들 중에는 GAO의 “고위험 목록(High-Risk List)”과 GAO의 “중복 및 비용 절감 보고서(Duplication and Cost Savings Report)”에 포함되어 있는 과제가 있음

[그림 2] 주제별 의회 심의 미해결 문제 수 및 비율(2023년 6월 기준)



자료: Open Matters for Congressional Consideration: Action Can Produce Billions of Dollars in Financial and Other Benefits for the Nation, p. 2

- 미해결 문제를 해결하기 위한 의회의 조치는 다음과 같은 긍정적 효과를 줄 수 있음
 - 수십억달러의 재정 절감 효과
 - 하나의 예로 GAO는 2015년 12월에 보건복지부에 평가 및 관리를 위한 지불과 기타 서비스 간 지불 비율을 동일하게 하고 절감액을 노인의료보험제도(Medicare)로 반환할 것을 권고함
 - 그 결과 의회예산국은 2021년부터 2030년까지 1,410억달러의 재정적 이익을 얻을 수 있을 것으로 추산함
 - 연방 기관 및 프로그램의 효율성 향상
 - 국가가 미래의 문제 해결할 수 있는 활로 마련

- GAO는 의회에서 문제를 해결할 수 있도록 도움과 정보 및 데이터를 지속적으로 제공하고 있으며, 의회가 문제를 해결하기 위해서는 법안 통과, 청문회 개최, 예산, 세출 및 감독 과정 등을 통해 문제를 강조해야 함

참고자료

Open Matters for Congressional Consideration: Action Can Produce Billions of Dollars in Financial and Other Benefits for the Nation, *U.S. Government Accountability Office*, 2023. 7. 25., <https://www.gao.gov/products/gao-23-106837>, 검색일자: 2023. 10. 11.

(작성자: 이은솔 연구원)

분기별 PMA 업데이트

Quarterly PMA Updates Lead the Way for
Improved Service Delivery and Trust-Building
- 2023. 8., 미국 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 관리 위원회(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 아래 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 8월 업데이트된 PMA 관련 내용을 요약함

2. 주요 내용

- 이번 업데이트에서는 두 번째 우선순위 관련 진행 상황을 주요하게 다룸

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

- 연방 기관들은 고객 경험 서비스 재구축을 위해 노력하고 있으며, 이와 관련된 중요한 진전을 이루고 있음
 - 신속하고 공정하며 효율적인 서비스를 제공하는 것이 미국 정부에 대한 신뢰 회복을 위한 핵심 요소임

- 두 번째 우선순위의 진행상황은 크게 고영향 서비스 공급자(High Impact Service Providers, 이하 HISPs), 생활 경험(Life Experience) 프로젝트로 나누어 살펴볼 수 있음

1) 고영향 서비스 공급자(High Impact Service Providers, HISPs)

- 미국 정부는 농무부(Department of Agriculture)의 농업지원청(Farm Services Agency), 산림청(Forest Service), 식품영양국(Food and Nutrition Service), 자연자원보호청(Natural Resource Conservation Service), 농촌개발국(Rural Development)과 상무부(Department of Commerce)의 센서스국(Census), 특허청(United States Patents and Trademarks Office) 등 공공서비스 규모 및 영향력을 바탕으로 35개 기관을 ‘고영향 서비스 공급자(High Impact Service Providers 이하 HISPs)’로 규정하고 있음
- 이번 업데이트에는 HISPs의 서비스 제공 강화 조치가 포함되어 있으며, 이는 미국 국민과의 직접적인 신뢰를 구축하기 위한 작업의 일환임
 - 교통안전청(Transportation Security Administration, TSA), 국세청(Internal Revenue Service, IRS) 및 사회보장국(Social Security Administration)과 같은 기관은 미국 국민과 매일 수백만 건 이상 상호 작용하고 있으며, 각 기관의 서비스 제공 개선을 통해 미국 대중과의 신뢰를 쌓을 수 있을 것이라고 설명
- 2023년 8월 기준 35개 HISPs 중 26개 기관이 책임 강화를 위해 ‘미국 대중과의 상호작용에 대한 데이터’를 공개적으로 보고함
- 또한 2023년 2월, HISPs 기관들은 고객 경험(Customer Experience, 이하 CX) 역량 평가를 실시하여 CX의 주요 구성 요소에 대한 자체 역량을 보고함
 - 서비스 관리, 디지털 역량 및 리더십 참여 등의 주요 구성 요소를 평가
- 일부 기관은 이미 이와 관련된 상당한 진전을 이룸
 - 예를 들어 사회보장국(Social Security Administration, SSA)의 경우 2022년 고객 서비스 개선을 위해 연간 1억 8000만명 이상의 방문자에게 서비스를 제공하는 사회보장국 홈페이지(SSA.gov)를 재설계함
 - 또한 보건복지부(Department of Health and Human Services, HHS)는 메디케어 고객의 요구사항을 보다 잘 이해하기 위해 사용자 인터뷰 및 프로토타이핑(prototyping)을 활용하

여 메디케어 홈페이지(Medicare.gov)를 개선함

2) 생활 경험(Life Experience) 프로젝트

- 지난해 관리예산실(Office of Management and Budget, 이하 OMB)은 미국 국민이 연방 정부와 상호작용하는 다섯 가지 일반적인 생활 경험을 선정함
 - 이 다섯 가지 경험은 자연재해 및 금융 충격으로부터의 회복 등과 같은 중요한 순간에 국민이 정부와 상호작용하면서 경험하는 공통적인 문제를 기반으로 하며, 구체적 항목은 아래와 같음
 - 은퇴를 앞둔 경우
 - 자연재해로부터의 회복
 - 군대에서 민간 생활로의 전환
 - 임신 및 육아
 - 예상치 못한 금융 충격에 직면하는 경우
- 이번 업데이트에서는 지난 분기에 발표된 두 가지 새로운 생활 경험 프로젝트에 대한 진행상황을 공유하고, 올해 초에 발표된 아홉 개의 초기 프로젝트에 대한 진전을 설명
- 중요한 업데이트가 있는 프로젝트 중 하나는 ‘군대에서 민간 생활로의 전환’ 생활 경험의 ‘군인(Service members)을 위한 통합 전환 계획 지원 프로토타입’ 프로젝트임
 - 보훈처(Department of Veterans Affairs, VA)는 미국 퇴역 군인들이 겪게 되는 서비스 네트워크 중복문제 해결을 위해 ‘공유 소프트웨어 프로토타입(prototypes)’ 및 ‘최소 기능 제품(minimum viable products)’을 개발 중임
- 한편 ‘임신 및 육아’ 생활 경험의 일환으로 총무청(General Services Administration)은 보건복지부(Department of Health and Human Services), 농림부(Department of Agriculture), 사회보장국(Social Security Administration), 재무부(Department of the Treasury), 주택도시개발부(Department of Housing and Urban Development)와 긴밀히 협력하여 가족 간 텍스트 메시지 알림 사업을 시범 운영하고 있음

참고자료

미국 성과포털, “Quarterly PMA Updates Lead the Way for Improved Service Delivery and Trust-Building,” 2023. 8. 30., <https://www.performance.gov/blog/2023-q3-presidents-management-agenda-updates/>, 검색일자: 2023. 9. 21.

(작성자: 변이슬 선임연구원)

부적정 지출: 부적정 지출 감소 사업들의 공통된 시정조치

Programs Reporting Reductions Had Taken Corrective Actions
That Shared Common Features

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

1. 검토 배경

- 「2023년 입법부 세출법(Legislative Branch Appropriations Act)」에 포함된 하원보고서(117-389)에는 감사원(Government Accountability Office, 이하 GAO)이 부적정 지출에 대한 지속적인 감사보고서를 제출하도록 하는 조항이 포함됨
 - 부적정 지출(Improper Payments)이란 불필요하거나 잘못 지급된 내역을 말하며, 연방 기관의 2022 회계연도 부적정 지출 규모는 2,470억달러 수준임
 - 2003년 이후 누적 2조 4천억달러
- GAO는 본 보고서를 통해 2017회계연도 대비 부적정 지출 추정치가 감소한 사업들을 소개하고, 부적정 지출 감소에 도움을 준 조치들에 대한 정보를 제공함

2. 주요 내용

가. 부적정 지출 감소 사업

- 연방기관들은 여러 연방 사업들의 2017년 대비 2022년 부적정 지출 추정치가 감소했다고 보고함
 - GAO의 2022 회계연도 보고서를 살펴보면, 8개 연방기관의 19개 프로그램에서 추정치가 감소된 것으로 나타남
 - 추정치 감소폭은 0.1~85.6%p 수준임
 - 19개 사업의 부적정 지출 추정치는 2017년 총 550억달러에서 2022년 445억달러로 감소함
 - 부적정 지출이 가장 크게 감소한 5개 프로그램 중 4개가 보훈처(Department of Veterans Affairs, VA) 사업인 것으로 조사됨

■ 아래 <표 1>은 2017년 대비 2022년 사업별 부적정 지출 추정치를 나타냄

<표 1> 2017년 대비 2022년 사업별 부적정 지출 추정치

(단위: %, %p)

기관	사업	2017년(%)	2022년(%)	감소율(%p)
국가 및 지역사회봉사단 (Corporation for National and Community Service)	아메리콥스 네트워크 (AmeriCorps State and National)	10.8	8.4	-2.4
농무부 (Department of Agriculture)	식품영양국의 여성, 영아 및 아동에 대한 특별 영양보조프로그램 (Food and Nutrition Service's Special Supplemental Nutrition Program for Women, Infants, and Children Total Program)	5.0	1.8	-3.2
국방부 (Department of Defense)	국방부 트래블 페이 시스템 (Department of Defense Travel Pay)	5.0	4.4	-0.6
보건복지부 (Department of Health and Human Services)	아동가족부의 아동보육발달기금 (Administration for Children and Families Child Care and Development Fund)	4.1	4.0	-0.2
	메디케어 및 메디케이드 서비스 센터의 의료보험 서비스 (Centers for Medicare & Medicaid Services (CMS) Medicare Fee-for Service)	9.5	7.5	-2.1
	메디케어 및 메디케이드 서비스 센터의 메디 케어 처방약 혜택(파트 D) (CMS Medicare Prescription Drug Benefit)	1.7	1.5	-0.1
보훈부 (Department of Veterans Affairs)	보훈 수혜자 여행 혜택 (Beneficiary Travel)	25.1	7.9	-17.2
	통신, 공과금 및 기타 임대료 혜택 (Communications, Utilities, and Other Rent)	24.4	2.7	-21.7
	의료 서비스 계약 및 협정 (Medical Care Contracts and Agreements)	16.6	7.5	-9.1
	장기 구매 서비스 및 지원 (Purchased Long Term Services and Supports)	100.0	47.5	-52.5
	물자 및 자재 (Supplies and Materials)	18.8	4.0	-14.7
	보훈군인 지역 의료 서비스 (Veterans Affairs Community Care)	93.4	7.8	-85.6

〈표 1〉의 계속

(단위: %, %p)

기관	사업	2017년(%)	2022년(%)	감소율(%p)
연방 통신 위원회 (Federal Communications Commission)	유니버설 서비스 기금-라이프라인 (Universal Service Fund-Lifeline)	21.9	6.1	-15.8
	유니버설 서비스 기금-학교&도서관 (Universal Service Fund- Schools&Libraries)	4.3	3.7	-0.6
중소기업청 (Small Business Administration)	7(a) 보증 승인 (7(a) Guarantee Approvals)	1.3	1.0	-0.3
	7(a) 보증 구매 (7(a) Guarantee Purchases)	4.3	4.2	-0.1
	재난 대출 지급 (Disaster Loan Disbursements)	13.7	3.1	-10.6
	노령 유족 장애 보험 (Old-Age, Survivors, and Disability Insurance)	0.3	0.2	-0.1
	생활보조금 (Supplemental Security Income)	8.8	8.7	-0.1

자료: GAO, 'IMPROPER PAYMENTS: Programs Reporting Reductions Had Taken Corrective Actions That Shared Common Features', p. 2

나. 부적정 지출 감소에 도움을 준 시정조치

- GAO는 위와 같은 부적정 지출 감소에 도움을 준 조치들에 대한 정보를 제공함
- 관리예산실(Office of Management and Budget, 이하 OMB)은 연방기관 부적정 지출의 근본 원인을 분석하고 감소를 위한 조치를 제안함
 - 연방기관의 부적정 지출 추정치 감소는 프로그램별 시정조치와 보다 포괄적인 감소 노력(reduction efforts)과 연결되며, 이하에서 예시를 설명
 - (책무성 확립 및 내부 협업 촉진) 보훈부(VA) 재향군인 보건국(Veterans Health Administration)의 '프로그램 수준(program-level) 고위 책임 담당자 설정 및 지급 무결성(payment integrity) 팀' 설립
 - (근본 원인 대상 기술·도구 및 교육 제공) 라이프라인(Lifeline) 프로그램 적격성 검증을 위한 연방통신위원회(Federal Communications Commission, 이하 FCC)의 자동 및 수동 프로세스 결합 국가 검증 시스템(National Verifier system) 출시

- 한편 연방기관들은 감소 노력의 결과로 얻은 주요 이점과 교훈을 공유함
 - 보훈부(VA)의 경우, 효과적인 관리의 중요성과 VA 최고 재무 관리자(Chief Financial Officer, 이하 CFO) 및 재향군인 보건국(Veterans Health Administration) CFO 사무실의 감독 기능이 중요함을 강조
 - 국가 및 지역사회봉사단(Corporation for National and Community Service)은 범기관(agency-wide) 집중 조치 및 강력한 의사소통의 필요성을 강조
 - 국방부(Department of Defense) 관계자들은 훈련, 협력, 소통, 피드백의 중요성을 강조
 - FCC의 경우, 분기별 근본 원인 분석의 중요성을 언급
 - 중소기업청(Small Business Administration)은 프로그램 사무국과의 정기적 회의가 중요함을 강조

참고자료

미국 GAO, Improper Payments: Programs Reporting Reductions Had Taken Corrective Actions That Shared Common Features, 2023. 6. 30., <https://www.gao.gov/products/gao-23-106585>, 검색일자: 2023. 9. 21.

(작성자: 변이슬 선임연구원)

긴급 지원 프로그램 관련 부적정 지출 방지를 위한 5가지 체계

A Framework for Managing Improper Payments
in Emergency Assistance Programs

– 2023. 7., 미국 감사원(Government Accountability Office, GAO) –

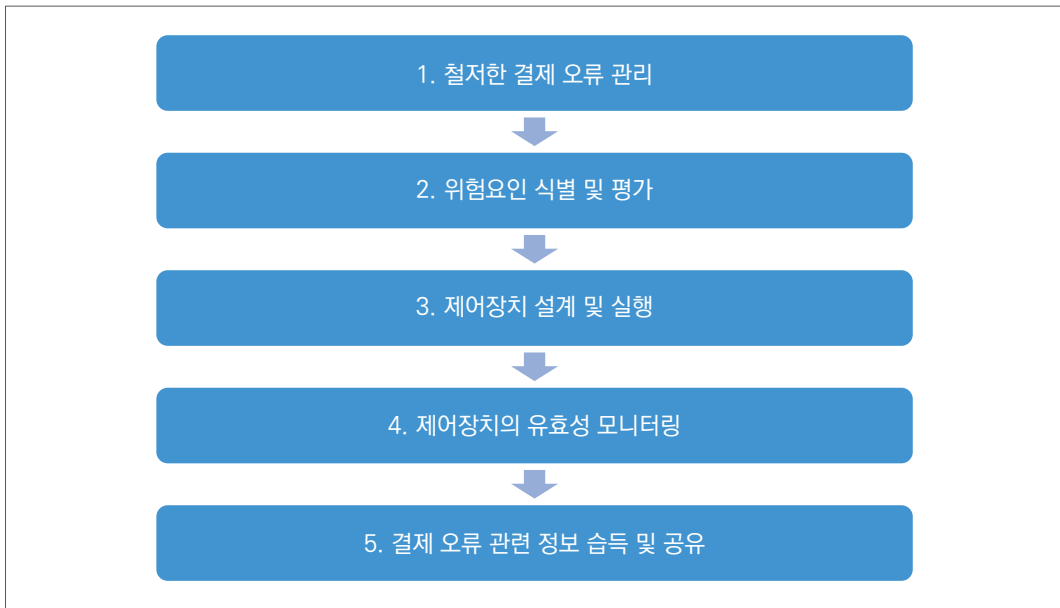
1. 검토 배경

- 연방 정부의 2003년 이후 부적정 지출 규모는 약 2조 4천억달러 수준이며, 코로나19 및 허리케인과 같은 긴급상황 시 이러한 부적정 지출은 연방 지원 프로그램에 문제를 일으킬 수 있음
 - 부적정 지출(Improper Payments)이란 불필요하거나 잘못 지급된 내역을 말함
- 한편 코로나19로 인한 공중 보건 및 경제적 위협에 대처하기 위해 2021년 8월 31일부로 「CARES법(The Coronavirus Aid, Relief, and Economic Security Act)」을 포함한 6개의 구제법이 제정되었으며, CARES법에는 감사원(Government Accountability Office, 이하 GAO)이 코로나19와 관련된 지속적인 모니터링 및 감독노력에 대해 보고하도록 하는 조항이 포함됨
 - 이에 GAO는 본 자료를 통해 긴급 지원 프로그램의 부적정 지출 관리를 위한 체계를 제시함

2. 주요 내용

- GAO는 연방 기관의 긴급 지원 프로그램 부적정 지출 절감을 위한 체계를 제시([그림 1] 참조)
 - 이러한 체계는 긴급 지원 프로그램 관련 부적정 지출 관리를 위해 연방 기관이 더 나은 계획을 세우고 보다 전략적인 접근방식을 취할 수 있도록 함

[그림 1] 긴급 지원 프로그램 부적정 지출 절감을 위한 체계

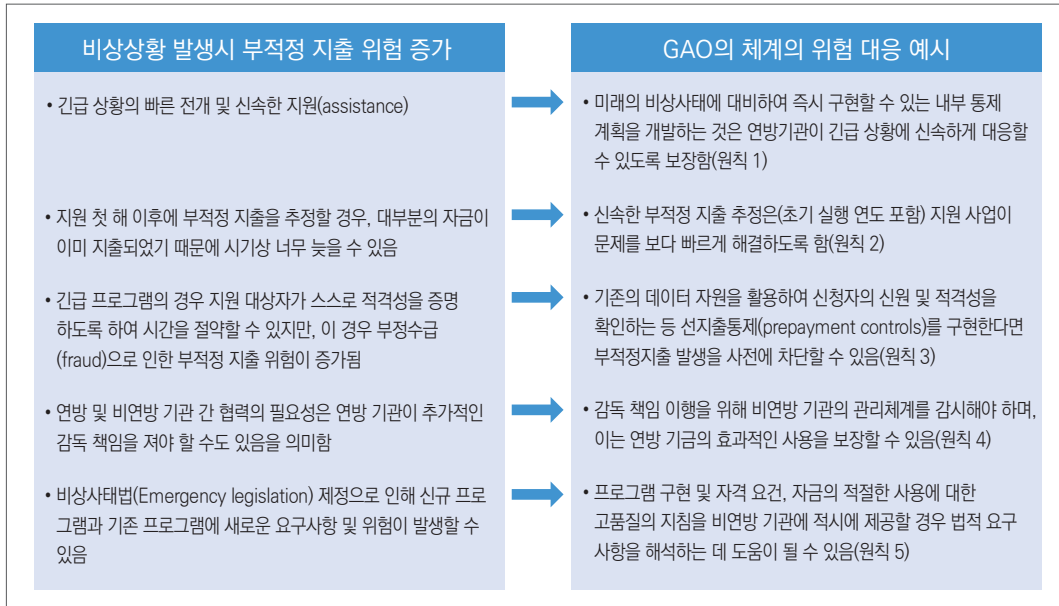


자료: GAO, 「A Framework for Managing Improper Payments in Emergency Assistance Programs」, p. 2

■ 또한 응급상황 발생 시 GAO 체계의 역할에 대해 설명함([그림 2] 참조)

- 정상적인 상황에서 연방 기관이 부적정 지출 발생 위험을 효과적으로 관리하기 위한 조치를 취한다면, 비상 상황 발생 시 비정상적 지출 위험을 보다 잘 관리할 수 있을 것임
- 비상 상황이 발생 시 기관들은 신규 사업을 개발하거나 기존 사업을 대폭 확대해야 할 수 있는데, 이는 더 큰 위험을 수반할 수 있음
- 이렇게 증가된 위험으로 인해 [그림 2]에 설명된 GAO 체계의 특정 요소에 대한 필요성이 강조될 수 있음
- 또한 [그림 2]에 설명된 요소들의 지연(Delaying) 및 누락(omitting)으로 인해 비상 상황 발생 시 부적정 지출 위험이 증가될 수 있음

[그림 2] 응급상황 발생 시 GAO 체계의 역할



자료: GAO, 「A Framework for Managing Improper Payments in Emergency Assistance Programs」, p. 3

참고자료

미국 GAO, “A Framework for Managing Improper Payments in Emergency Assistance Programs,” 2023. 7. 13., <https://www.gao.gov/products/gao-23-105876>, 검색일자: 2023. 9. 21.

(작성자: 변이슬 선임연구원)

3. 영국

공공 부문 사기 방지 당국 2023/2024 성과 발표

(Public Sector Fraud Authority 2023/2024 Delivery)

- 2023. 7., 영국 공공사기당국(Public Sector Fraud Authority) -

- 2023년 3월 사기 행각 현황 보고서에 따르면 매년 최소 332억파운드의 세금이 사기행위에 노출될 위험이 있음. 이에 영국 공공사기당국(Public Sector Fraud Authority, 이하 PSFA)은 2023/24년 계획에서 공공부문의 사기를 방지하기 위한 27개 목표를 추진하고 1억 8,500만파운드의 사기 절감 계획을 세움
- 본 보고서는 2023/24년 계획에 언급된 사기행위 대응에 관한 5가지 원칙에 관한 것으로 아래와 같음

원칙 1. 강력한 성과(Performance and Outcomes) 지향주의 추구

- PSFA는 공공기관과 합의된 재정적 목표 및 실행 계획에 관하여 그 성과를 모니터링해야 함
- 중앙 정부 전반에 걸친 사기 방지 노력과 성과를 지속적으로 분석하고 업데이트해야 함
- 정부 사기 방지 기관 기준(Government Counter Fraud Functional Standard)에 맞추어 15개 기관을 검토해야 함
- 사기에 관한 증거 기반의 검토를 실시해야 함

원칙 2. 보다 효과적인 사기행위 방지 업무 수행

- 각 부서와 공공기관은 사기 발생 시 대응 방안을 마련하여야 하며 사기 방지 담당 부서는 전문성을 확보하여 사기 방지 서비스를 시행하여야 함

- 사기 대응 집행 기관의 전문 인력을 모집하여야 함
- 사기 대응 집행 대응을 시행하여 초기 조사를 실시하여야 함
- 범죄수익법(Proceed of Crime Act) 권한 확보와 더불어 사기 관련 대응 권한을 개선하여야 함
- 정부 사기 대응 업무 수행자의 전문성 기준을 갱신하여야 함

원칙 3. 사기행위 발견, 제재, 원상복구를 위한 데이터와 기술 활용

- 정부는 사기 관련 단일 네트워크 분석 플랫폼을 생성, 배포하고 공공기관이 사기 정보를 수집하고 개발할 수 있도록 지원하는 새로운 정보 모델을 시행하여야 함
- PSFA는 공공 부문 사기 방지 계획(National Fraud Initiative) 마련 및 C-19 대출 지원을 통하여 공공기관에 사기 방지 분석 서비스를 제공하여야 함
- PSFA는 디지털 경제법(Digital Economy Act) 검토를 완료하고 새로운 데이터 공유 프로그램을 시범 운영하여야 함

원칙 4. 사기행위 방지를 위한 전문 지식 획득과 변화 시도

- 공공기관의 사기 위험 이해와 예방을 위한 서비스 론칭
- 초기 사기 영향 평가(Initial Fraud Impact Assessments) 및 위험 평가(Fraud Risk Assessments) 시행
- 공공기관의 사기 위험 평가 전문가 수를 200명으로 증원하고 사기 행각 전문 대응(Counter Fraud Profession) 표준에 따른 사기 정도 측정 기준을 새롭게 마련하여야 함
- 공공기관 근무자의 사기 인식 교육 프로그램을 재개발하고 주요국의 사기 위험 평가 및 고위험 포트폴리오를 개발하여 범정부적 사기 위험에 대한 이해도를 향상시켜야 함

원칙 5. 범정부적 사기 대응을 위한 핵심 사항 강화

- 정부는 공공 부문 사기 방지와 범죄수익법 권한 확보에 도움이 되는 법안을 준비하여야 하며 2023년 국제 공공 부문 사기 포럼을 개최하여 호주, 캐나다, 뉴질랜드, 영국, 미국과의 협력을 강화하여야 함
- 정부는 최신화된 사기 대응 전략을 제시하고 연례 공공 부문 사기 방지 부문 시상식(Public Sector Counter Fraud Awards) 개최로 담당자의 영향력을 기념하여야 함
- 정부 전체의 사기 단서를 모으는 챔피언 네트워크(Champions Network) 활성화를 통하여 실적을 공유하고 자문 패널(Advisory Panel)의 전문 지식을 지속적으로 개발하고 활용하여야 함
- 정부는 사기 방지 전문가를 위한 새로운 3개년 전략 수립으로 범정부적인 역량 개발을 착수함

참고자료

U.K. Public Sector Fraud Authority, “Public Sector Fraud Authority 2023/24 Delivery,” 2023. 7. 17., <https://www.gov.uk/government/publications/public-sector-fraud-authority-202324-delivery>, 검색일자: 2023. 11. 15.

(작성자: 최한영 연구원)

보조금 운영 전략 2023-2025

(Government Strategy for Grants Management 2023-2025)

- 2023. 9., 영국 내각사무처(Cabinet Office) -

1. 배경

- 보조금 제도는 혁신적인 연구 및 기술 개발, 사회 취약계층 지원, 예술과 스포츠 투자, 넷제로(Net Zero) 목표 달성, 교통 및 주거를 위한 필수 자금 전달과 같은 정부 우선순위를 달성하는데 중요한 역할을 수행
- 정부 보조금 관리 기관(Government Grants Management Function, 이하 GGMF)은 효과적인 보조금 전달을 위하여 정부와 공공 부문 간의 협력을 지원하고 관련 공공기관의 전문 지식을 활용함
- 최근 발표된 수치에 따르면 2021/22년 연간 보조금 지출은 1,720억파운드로 전체 정부 지출의 16%를 차지
 - 정부는 보조금 조성에 많은 성과를 거두었으며 팬데믹 기간 동안 보조금은 400% 증가하고 보조금 지급 안정성은 11% 증가하였음
- 해당 보고서는 정부 보조금 지급 안정성 성공사례, 정부 목표, 달성 전략, 기대 효과 등에 대한 내용을 담고 있음

2. 보조금 지급 안정성(maturity) 성공사례

- 보조금 지급 안정성 성공 사례로는 세 가지가 있으며 데이터 품질, 접근성 및 투명성 개선, 효과적인 관리감독을 통한 성과개선, 협업 및 모범사례 공유 활성화 등이 있음

2-1. 데이터 품질, 접근성 및 투명성 개선

- 보조금 데이터 품질, 접근성, 투명성을 개선한 사례로는 정부 보조금 정보 시스템(Government Grants Information System, 이하 GGIS)과 보조금 찾기 사업이 있음

- GGIS는 보조금 데이터 품질과 완전성을 향상시켰으며 보조금 지출 통계를 매년 발표하여 투명성에 핵심적으로 기여함
- 보조금 찾기는 대부분의 정부 일반 보조금 광고를 표준화하여 효율성과 보조금 접근성을 향상시키는 범정부 간 디지털 서비스임

2-2. 효과적인 관리감독을 통한 성과개선

- 효과적인 관리감독을 통한 성과 개선 사례로는 보조금 안정성 평가(Grants Maturity Assessment, 복합보조금 자문 패널(Complex Grants Advice Panel, 이하 CGAP), 스포트라이트 실사 도구(Spotlight Due Diligence Tool), 기관 내 보조금 허브(Dedicated Grant Hubs)가 있음
 - 정부는 보조금 안정성 평가 및 표준, 기관 청사진 및 범정부적 벤치마크 개발로 정기적인 안정성 측정과 지속적인 개선을 추진함
 - CGAP는 정부의 최우선순위와 위험 및 성과 보조금 제도에 전문적인 조언을 제공하고 의사 결정에 도움을 줌
 - 스포트라이트 실사 도구는 보조금 지급 전후 점검을 자동화하기 위하여 지속적으로 개선되고 있음
 - 기관 내 보조금 허브는 내무부, 법무부 등의 부서에 설치되어 정책, 운영, 상업, 재무 분야에 걸쳐 참여할 수 있는 보조금 업무에 도움을 줌

2-3. 협업 및 모범사례 공유 활성화

- 협업 및 모범사례 공유 활성화 사례는 보조금 관리 센터 운영, 정부 보조금 모범사례 커뮤니티 도입, 보조금 관리 자격, 보조금 계획 마련으로 구성됨
 - 보조금 관리 센터는 기관 간 모범사례를 다루는 저장소 역할을 맡음
 - 정부 보조금 모범사례 커뮤니티를 도입하여 실무자들이 아이디어와 모범사례를 공유할 수 있게 함
 - 보조금 관리 자격은 보조금 기관 표준의 역할에 맞는 교육을 제공하며 실무자에게 보조금 우수 운영과 관련 조언을 위하여 부트캠프 및 온라인 학습 모듈 교육을 제공함
 - 내무부는 보조금 지급 능력 개발을 위한 투자로 보조금 기관 표준에 맞추어진 새로운 프로세스 실무자 교육을 제공함

- 보조금 지급의 복잡성이 증가하고 부서 간 보조금 지급 안정성이 다르기 때문에 역량, 최적화, 보증, 평가 영역을 개발하여야 함
 - 역량 개발은 효과적인 보조금 포트폴리오 운영에 필요한 요소 파악에 명확성을 향상시킴
 - 최적화 개발은 보조금 기관 표준 범위의 편차를 줄이며 보조금 운영 시스템 상호 연결 및 데이터 표준 조정 등의 표준화, 단순화, 통합성을 향상시킴
 - 보증 영역은 전체 보조금 프로세스에 사기 행각 식별 능력, 추적, 방지를 위한 보증 프로세스를 추가하는 것임
 - 보조금 평가 영역을 개발하는 것은 일관된 보조금 지급 경로 파악, 보조금 평가 영역의 개선 사항 파악, 투명성 확보를 가능하게 하며 성과향상을 가져옴

3. 정부 목표

- 정부는 보조금을 통한 국민 경제 활성화가 목적이며 보조금 성과 향상을 위해서는 보조금 관련 기관의 권한 강화가 필요
- 정부는 모범사례와 팬데믹 기간 동안의 경험을 바탕으로 보조금 지급 위험을 최소화하고 성과를 최대화하는 것을 목표로 함

4. 달성 전략 및 교차 지원 요소

- 정부는 보조금 안정성을 높이기 위한 우선순위로 역량 구축, 전달 능력 향상, 보조금 성과 개선을 선정함
 - 실무자 역량을 구축하는 것은 보조금 기관 표준을 준수하는 문화와 더불어 실무자 커뮤니티를 활성화하는 것에 도움을 줌
 - 전달 능력 향상은 보조금 기관 표준의 일관된 적용으로 보조금 비례 지급 시 효율적이고 효과적인 위험 관리를 촉진함
 - 보조금 성과 개선을 위하여 운영 방식의 혁신, 보조금 표준 데이터의 활용, 보조금 평가를 통한 통찰력 강화가 필요함
- 우선순위 전략 달성을 위하여 인지도 향상, 커뮤니티 구축, 협업, 최적화, 투명성 향상과 같은 교차 지원요소가 필요함
 - 정부 보조금 정보 시스템(GGiS)과 더불어 보조금 전문지식의 인지도 확대를 위한 지속적인

- 노력이 필요하며 이를 통한 정책 조연과 지원을 제공하여야 함
- 보조금 커뮤니티는 지속적으로 범정부적 네트워크를 구축하는 것으로 보조금 커뮤니티에 인재 육성 방안을 마련하여 전문성과 보조금 안정성을 향상시켜야 함
- 범정부적 네트워크에서 정부와 공공 부문은 협업하여야 하며 보조금 지급이 상업 및 금융과 연계됨에 따라 집단적 전문지식 요구를 충족하여야 함
- 최적화를 위하여 보조금 지급의 표준화, 단순화, 통합이 필요하며 보조금 지급 방식이 발전함에 따라 지급 방식의 활용도와 보급률을 높여야 함
- 정부는 투명성 개선을 위하여 보조금 데이터 품질과 일관성을 개선하여야 하고 보조금 기관 표준에 맞는 정기적인 안정성 평가 수행으로 지속적인 개선을 장려해야 함

5. 전략 달성 목적 및 방식

5-1. 역량 구축

- 보조금 지급 능력을 갖추는 것은 정책의 효과성과 효율성을 높이는데 중요하며 실무자를 위한 명확하고 일관된 경력 개발 기회 제공은 전문성 향상을 위하여 필수적임
- 역량 구축을 통해 보조금 전문 인력 양성, 전문가 네트워크 구축을 도모함
- 정부는 보조금 관리 자격과 같은 보조금 관련 전문 과정을 제공하고 정부 보조금 관리 기관(GGMF)의 역할 수행을 위한 보조금 관리 센터를 운영하여야 함
- 2025년까지 정부는 보조금 실무자 전문성 향상, 명확한 직업적 진로 확보, 모범사례 공유를 통하여 역량을 구축하고자 함

5-2. 전달 능력 향상

- 효율적인 보조금 운영에 중요한 것은 일관된 보조금 지급 방식을 유지하는 것임
- 전달 능력 향상을 위해서는 보조금 기관의 명확한 청사진, 효율적인 전달 및 거버넌스 체계와 위험관리가 필요하며, 이는 곧 보조금의 생산성과 효율성 향상으로 이어짐
- 전달 능력 향상을 위하여 보조금 표준과 안정성 평가, 보조금 허브기반 청사진, 전문가 보조, 스

포트라이트 실사 도구가 필요함

- 2025년까지 정부는 전달 능력 향상을 위하여 명확한 정부 지침 마련, 보조금 찾기를 위한 디지털 도구와 서비스 제공, 정부 보조금 운영 서비스 제공, 공공 부문 간의 협업을 통한 모범사례를 도출할 예정

5-3. 보조금 성과 개선

- 보조금 성과 개선을 위하여 포괄적 보조금 지원 경로 마련, CGAP 활용, 보조금 효율성 향상을 위한 자동화 및 디지털 도구 개발이 필요함
- 2025년까지 정부는 보조금 성과 개선을 위하여 보조금 안정성 진행상황의 시각화, 보조금 계획 평가 공유 저장소 구축, 보조금 데이터와 디지털 시스템의 상호운용성 개선, 혁신 문화 확산을 달성할 예정임

6. 효과

- 우선순위 전략 실행을 통하여 정부 전반에 걸쳐 보조금 전달 수준 향상과 더불어 시민, 보조금 실무자, 정부 부문에서의 개선이 이루어짐
 - 시민의 입장에서는 보조금 가시성과 접근성 향상, 지출 투명성 확인, 정책의 효과적인 전달 및 새로운 기회 창출, 보조금 관리의 효율성과 생산성 향상 측면에서 긍정적인 효과가 있음
 - 보조금 실무자의 입장에서는 전문성 확보, 작업 방식의 일관성과 호환성 향상, CGAP 및 GGMP의 지원, 협력 강화, 개선된 시스템과 데이터 표준으로 인한 효율성 향상 측면에서 개선이 이루어짐
 - 정부 입장에서는 공공기관 간 원활한 조정으로 인한 생산성 향상, 보조금 지출 특성에 관한 신뢰도 상승, 금융과 산업과 같은 더 범위에서의 협력과 효과적인 조정이 가능해짐
- GGMP는 보조금 기금에서 성과를 극대화할 수 있는 해당 전략들을 적극 옹호하며 정부 전반에 걸쳐 보조금 의제를 홍보할 예정임

참고자료

U.K. Cabinet Office, “2023–2025 Government Strategy for Grants Management,” 2023. 9. 29., <https://www.gov.uk/government/publications/2023-2025-government-strategy-for-grants-management>, 검색일자: 2023. 11. 15.

(작성자: 최한영 연구원)

범부처적 정부 운영에 관한 검토

(Lessons learned: Cross-government working)
- 2023. 7. 7., 영국 감사원(National Audit Office, NAO) -

1. 서론

- 중앙 정부 목표과제 중 각 부서가 단독으로 수행하는 과제도 있으나 넷제로(Net Zero)와 취약 계층 복지 등의 정부 우선순위 과제는 여러 부서가 협업을 통하여 수행하고 있음
- 2022년 12월 영국 재무부와 내각사무처는 성공적인 부처 간 협업 업무를 위하여 우선순위, 지출, 데이터 공유, 문화, 모범사례 등을 검토함
- 해당 보고서는 범정부적 업무 설정, 진행 방식, 수준 향상 검토를 통하여 효과적인 범정부적 업무 양상과 지원 설명 목적으로 작성됨
 - 본 보고서에서 범정부적 업무는 둘 이상의 부서 또는 독립 기관을 통해 이루어지는 공유 업무로 정의하며 중앙 정부 부처와 공유 업무를 수행할 수 있는 기관의 협력 방식에 중점을 둠
 - 지방 정부, 위임된 행정부, 외부 조직과의 범정부적 협력은 제외함

2. 범정부적 업무 설정

- 범정부적 업무 설정 개선을 위한 고려사항은 범정부적 업무 모형, 업무 분배 및 책임성, 범부처 기관의 역할, 범정부적 업무 방해요소가 있음

2-1. 범정부적 업무 모형

- 범정부적 업무는 공유 관심 분야에서의 비공식적 협력, 공동 프로젝트, 자금 지원을 포괄하고 있으며 협업 부서 간 업무적 책임과 권한은 다름
- 2023년 5월 재무부는 범정부적 업무의 6가지 모형과 더불어 각 모델에 대한 책임 및 세부 정보를 설정하였으며 다양한 상황에서 가장 적합한 모델을 선정하는 것이 중요함

〈표 1〉 재무부의 범정부적 업무 모형

유형	책임 및 세부 정보
비공식적 협업	지식, 모범 사례, 정보 공유를 통한 협력함
모형 1	간단한 협업으로 각 부서는 관심 분야의 정책 개발에 협력함
모형 2	한 부서가 주도하는 동시에 다른 정부 부서나 독립된 기관의 전문지식, 분석, 통찰력을 공식적으로 접근함
모형 3	협력 부서는 공동 프로젝트나 계획에 자금을 기부함
모형 4	한 부서가 다른 부서 및 협력 기관과 함께 개별 프로젝트에 대한 책임과 결과 도출을 주도함
모형 5	공동된 목표를 가진 협력 부서들은 각자의 목표에 부합하는 활동을 위하여 예산을 다른 부서로 이전할 수 있음
모형 6	총리의 명령에 따라 정책 책임과 자금이 부서 간 이동됨

자료: U.K. NAO, "Lessons learned: Cross-government working," 2023. 9. 29., <https://www.nao.org.uk/insights/cross-government-working-lessons-learned/>, 검색일자: 2023. 11. 15.

2-2. 업무 배분 및 책임성

- 재무부는 범정부적 업무 수행을 위한 공공 지출을 할당하고 통제하는 역할을 담당하고 있으며 예산 편성, 프로젝트 승인, 지출 검토 결정 조언, 예산과 지출 위험 모니터링, 정부 재정 관리 규칙 설정이 포함됨
- 재무부 내 정부 재정 기관(Government Finance Function, 이하 GFF)의 목표와 우선순위는 정부기관 간 협력과 혁신적인 업무 방식 장려, 데이터 표준 및 프로세스 설립, 거버넌스 구축, 커뮤니티 네트워크 지원임
- 내각 사무처와 재무부는 부서별 목표 전달, 정부 정책 우선순위 전달, 범정부적 업무를 식별, 지원, 모니터링, 부서 우선순위 결과, 프레임워크 설정 책임을 가지고 있음
 - 프레임 워크에는 활성화(enabling), 전략 및 계획 정보, 협력 부서에서 요청하는 지원 수준의 개요가 포함되어야 함
- 각 부서는 목표 달성 계획을 수립하여 범정부적 업무 목표 달성에 도움을 주어야 하는 책임이 있으며 거버넌스 조정으로 부서별 우선순위를 공유하여야 함
- 부서는 결과 전달 계획(Outcome Delivery Plans, 이하 ODP)의 우선순위 결과를 보고하여야 하며 2021년 7월에 첫 번째 ODP를 발표하고 정부는 10월에 76개의 우선순위 결과 목록을 발

표함

- ODP는 부서 지출 결과, 평가, 공동 작업 연결을 위한 조치로 단일 부서 계획(Single Delivery Plans)을 대체한 것이며 76개의 우선순위 결과 목록 중 20개는 범정부적 업무 결과(cross-cutting outcomes) 임

2-3. 범정부 기관의 역할

- 2015년 중앙 정부는 범정부 기관이 의사결정 개선, 조직의 역량과 능력 향상, 범정부적 업무 정상화를 역할을 수행할 것을 요구하였으며 범부처 기관의 역할은 인사, 법률, 상업, 디지털 영역과 핵심 사업을 포괄함
- 2022년 중앙 정부는 정책, 결과, 서비스의 효율적이고 효과적인 전달을 지원하기 위하여 백오피스(back-office) 협업을 통한 프레임워크 형성을 목표로 함

1-4. 범정부적 업무 방해요소

- 재무부와 내각 사무처는 실무자 대상 설문조사를 통하여 범정부적 업무 방해요소로 중앙 정부의 구조, 관료주의, 우선순위 이해 부족, 데이터 공유 부족, 모범사례 학습을 위한 공유 환경 부실을 선정함
 - 중앙 정부의 구조는 여러 부서가 서로 다른 방식으로 업무를 수행하기에 통합 프로세스 구축과 효과적인 범정부적 업무에 방해요소임
- 방해요소 해결을 위하여 재무부와 내각 사무처는 구조, 우선순위, 지출, 데이터 공유, 협력 문화, 모범사례 등의 영역을 식별하고 개선할 예정임
 - 중앙 정부는 중장기적인 가치 창출을 위하여 기관 간 협력과 명확한 우선순위를 포함하는 통합 계획 및 프레임워크를 구축할 예정임

3. 범정부적 업무 진행 방식

- 범정부적 업무 진행 방식에서 고려되는 항목은 거버넌스 및 의사결정, 사업 및 위험 관리, 데이터 공유가 있음

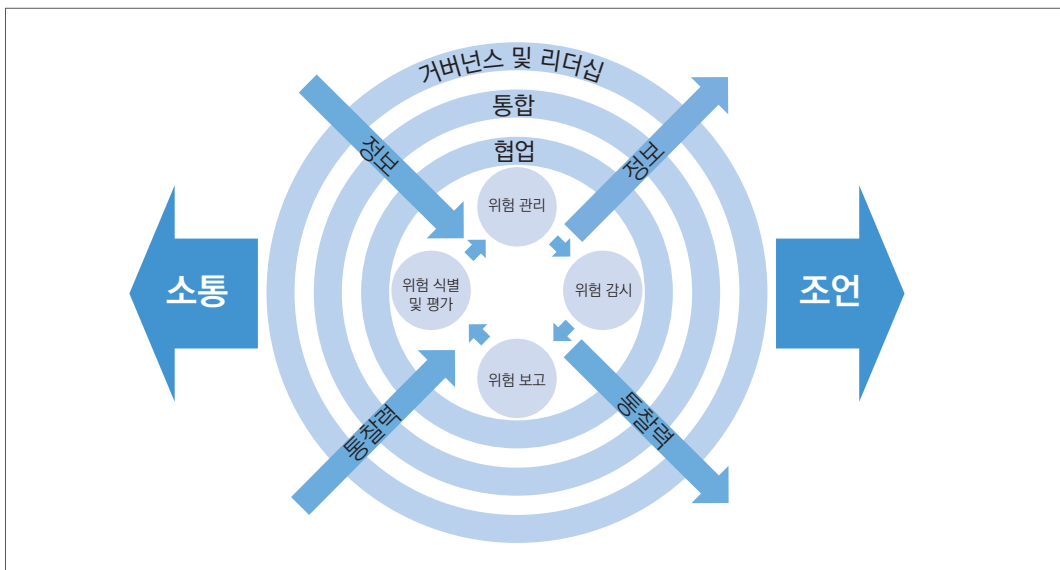
3-1. 거버넌스 및 의사결정

- 범정부적 업무 진행을 위하여 효과적인 거버넌스와 의사결정 구조가 필요하며 효과적인 거버넌스는 투명성을 바탕으로 하고 조직이 의도한 결과를 달성하고 위험 및 성과를 효과적으로 관리함
 - 정부의 접근 방식에 대한 2020년 보고서는 비정상적인 이중보고 라인이 불분명한 거버넌스 방식과 혼란스러운 의사 결정의 위험을 초래함을 지적함
- 거버넌스는 신중한 설계, 간소화, 일관성, 쉬운 이해가 보장되어야 하며 이를 통한 효율성 향상이 가능함
 - 정부 공유 서비스에 관한 2022년 보고서에는 정부 중요 사항이 여러 부처의 보고 거버넌스를 통하여 합치되지 못한 점을 지적함

3-2. 성과 사업 및 위험 관리

- 각 부서에는 우선순위 달성을 지원하는 위험 관리 프레임워크가 필요하며 재무부는 위험 관리에 대한 원칙에 기반한 접근 방식을 제시함

[그림 1] 위험 관리에 대한 원칙 기반 접근 방식



자료: U.K. NAO, "Lessons learned: Cross-government working," 2023. 9. 29., <https://www.gov.uk/government/publications/2023-2025-government-strategy-for-grants-management>, 검색일자: 2023. 11. 15.

- 내각 사무처는 맞물리는(end-to-end) 위험 관리 방식의 중요함을 강조하였으며 위험 관리 방식에는 시스템의 연쇄효과 이해와 부서 간의 균열을 통한 위험을 방지하는 관점이 포함됨
 - 중앙 정부는 내각 사무처가 정부 부서와 협력하여 위험 관리, 비즈니스 연속성, 비상사태 계획을 보다 총체적으로 통합할 것을 권고함

3-3. 데이터 및 데이터 공유

- 공공 데이터 개선 가이드에서는 데이터의 낮은 품질, 통일성 부재, 비현실적인 공유 계약을 지적하고 정확한 데이터를 적시에 확보하는 것을 강조함
- 중앙 정부는 위와 같은 문제점의 해결 방안으로 데이터 표준 마련, 품질 개선, 기존 시스템 개선, 기관 간 데이터 공유 활성화, 실질적인 고려 사항을 다루는 데이터 공유 계약 체결을 내세움
- 감사원의 최근 보고서에 따르면 효율성 향상을 위한 정부 전반에 걸친 데이터 표준 확립의 성과가 있으나 여전히 기술적, 문화적 방해요소 극복이 주요 사업임

4. 범정부적 업무 수준 향상

- 범정부적 업무 수준 향상에서 고려되는 항목은 중앙 정부 지원 및 메커니즘과 사업 평가 및 모범사례 식별이 있음

4-1. 중앙 정부 지원 및 메커니즘

- 재무부는 정책 전문가와 함께 범정부적 업무 부서를 지원하는 협업 허브를 개발하고 명확한 작업을 지원하는 공동 작업 양식을 개발하는 단계임
- 2015년 웨일스의 미래 세대 복지법(Well-being of Future Generations Act 2015)은 공공기관이 지속가능한 개발 수행, 일곱 가지 복지 목표 달성 노력, 지속가능한 개발 원칙에 따른 다섯 가지 업무방식 고려를 명시함
 - 독립 미래 세대 의원(Independent Future Generations Commissioner)은 해당 법을 준수하는 기관이 더 나은 작업 방식을 습득할 수 있도록 지원하는 안정성 매트릭스(maturity matrix)를 구상함

- 영국에서 추가 재정지출 항목 중 공유 결과 기금(Shared Outcomes Fund)은 범정부적 업무 협력 장려 인센티브의 성격을 지니고 있으며 철저한 평가 계획 수립과 혁신적인 업무 방식의 추진을 장려하고 있음
 - 2019년 재무부는 최대 2억파운드의 초기 자금을 지원하였으며 2023년 5월 31일 현재 6억 파운드 규모로 44개 프로젝트를 지원함

4-2. 사업 평가 및 모범사례의 공유

- 중앙 정부는 프로젝트의 목표 달성 가능성을 높이는 지속적인 모니터링의 실시와 평가의 중요성을 정기적으로 강조하고 있으나 평가의 일관성 부재, 느린 문제 해결을 지적함
- 2021년 4월 중앙 정부는 정부 전반의 정책 및 프로그램 평가를 지원하기 위하여 공동 평가 TFT를 구성하였으며 TFT는 정책 및 프로그램의 중단, 지속, 확장, 수정 방식 개선을 목표로 함
- 감사 평가를 위한 프레임 워크 보고서에서는 평가 결과와 학습한 교훈을 대조하여 공유할 수 있도록 하는 것이 중요하다고 명시함
- 모범 사례 학습과 공유는 효과적인 중앙 정부의 개입에 필수적이며 향후 정책에 영향을 끼칠 수 있는 요소 파악에 중요한 역할을 수행함

참고자료

U.K. NAO, “Lessons learned: Cross-government working,” 2023. 9. 29., <https://www.nao.org.uk/insights/cross-government-working-lessons-learned/>, 검색일자: 2023. 11. 15.

(작성자: 최한영 연구원)

4. 아일랜드

2023년 지출검토 보고서 발간

(Spending Review 2023)

– 2023. 9. 20., 아일랜드 공공지출개혁부 –

- 아일랜드 공공지출개혁부는 2023년 첫 번째 지출검토 보고서(Spending Review)를 발간하였음
 - 지출검토 보고서는 정부지출의 효율화 및 지속가능성을 위해 매년 발간하고 있으며, 각 부처의 지출 전략을 검토하고 평가 및 개발을 촉진하여 장기적인 정책의 개선을 위해 활용함
- <표 1>에서 2023년 9월에 공공지출개혁부가 발표한 2023년 지출검토 보고서에 포함된 공공지출·개혁(3개), 건강(1개) 부문의 보고서를 요약·정리하였음

<표 1> 아일랜드 2023년 지출검토 보고서 주요 내용

분야	제목	주요 내용
공공 지출·개혁	공공서비스혁신기금 검토 (A Review of the Public Service Innovation Fund)	- 공공서비스혁신기금(PSIF)을 검토하며, 자금을 지원받는 방법과 미래의 공공서비스혁신에 자금을 조달하기 위해서 어떤 선택을 해야 하는지 검토함
	장애수당제도의 동향 및 특성 연구 (An Assessment of the Disability Allowance Scheme Trends and Characteristics)	- 장애수당 수급자가 2022년까지 10년 간 55% 증가하면서 관련 연구의 필요성이 증가하였음 - 이에 이용 가능한 최신 데이터를 사용하여 수급자가 증가한 근본적인 원인을 분석하고 향후 정책 방향을 구체화하고자 함
	공공고용서비스의 구조와 이용 연구 (The Structure and Usage of the Public Employment Service)	- 공공 고용서비스의 구조를 조직화하기 위해서 최신 데이터를 사용하여 연구를 진행하였으며 공공 고용서비스 부문의 선행연구로써 의의가 있음
건강	예약하지 않은 진료: 국가 및 병원 수준의 동향 분석 (Unscheduled Care: An Analysis of National and Hospital Level Trends)	- 2017년에서 2022년 동안 예약하지 않고 치료를 받은 환자들의 데이터를 분석함 - 해당 데이터로 예약하지 않은 진료 환경과 환자의 특성(연령, 입원 확률)의 관계를 확인함

자료: 「2023년 지출검토보고서(The Spending Review 2023)」 - 1부, 아일랜드 공공지출개혁부

참고자료

Government of Ireland, Department of Public Expenditure and Reform, *Spending Review 2023*, 2023. 9. 20., <https://www.gov.ie/en/collection/0d23d-spending-review-2023/>, 검색일자: 2023. 10. 11.

(작성자: 이은솔 연구원)

5. 호주

공공관리, 성과 및 책임성 뉴스레터 발간

(Public Governance, Performance and Accountability)

– Newsletter, No. 93; 94; 95;

– 2023. 7~9., 호주 재정부(Department of Finance) –

1. 새로운 디지털 성과보고 도구(Digital Annual Reporting Tool, DART) 공개

- 호주 재 정부는 새로이 개발된 디지털 성과보고도구(Digital Annual Reporting Tool, DART)를 2023년 7월 3일 처음으로 공개함
 - DART는 성과보고 담당자들의 성과 보고 및 보고서 작성 업무를 용이하게 해줄 것으로 기대됨
 - 성과보고서의 템플릿이 콘텐츠(content and assets) 메뉴를 통해 제공될 예정이므로 이를 활용 바람
- 새로운 디지털 성과보고도구에 관한 교육은²⁾ 온라인 및 오프라인으로 진행되며, 디지털 연례 보고서 GovTEAMS 커뮤니티를 통해 시스템과 관련한 소통이 이루어질 예정
 - 연례 보고서에 대한 문의 사항이나 디지털 연례 보고서 GovTEAMS 커뮤니티 가입은 dar@finance.gov.au로 이메일 전송 바람

2. 2023–24 기관성과계획서(Corporate Plans) 업로드 요청

- 2023–24 기관성과계획서(Corporate Plans)에 대해 8월 31일까지 웹사이트에 게시 요청함
 - RMG-132 및 RMG-133에 따라 재무 장관에 제출하려면 PGPA@finance.gov.au로 이메일 전송 바람
 - 각 부처가 웹사이트에 기관성과계획서를 게시하면 재무부는 이를 투명성 포털에 업로드할 예정이다. 문의사항은 PGPA@finance.gov.au로 연락바람

2) <https://training.transparency.gov.au>

3. 위험관리 우수 기관 표창

- 2023년 위험관리 우수 기관 표창을 위해 각 연방기관에 추천을 요청함
 - 위험관리 우수 기관 표창을 통해 모범사례를 공유함으로써 위험관리의 중요성에 대한 인식을 연방정부 전역에 제고시키고자 함
 - 사상 분야는 전사적 위험관리(Enterprise-Wide), 위험관리 대책(Risk Initiative), 보험관리가 가능한 위험(Insurable Risk) 등이 있음

참고자료

호주 재정부, “Public Governance, Performance and Accountability, Newsletter95”, 2023. 9. 5., <https://www.finance.gov.au/about-us/newsletters/2023/pgpa-newsletter-95>, 검색일자: 2023. 10. 1.

호주 재정부, “Public Governance, Performance and Accountability, Newsletter94”, 2023. 8. 10., <https://www.finance.gov.au/about-us/newsletters/2023/pgpa-newsletter-94>, 검색일자: 2023. 10. 1.

호주 재정부, “Public Governance, Performance and Accountability, Newsletter93”, 2023. 7. 3., <https://www.finance.gov.au/about-us/newsletters/2023/pgpa-newsletter-93>, 검색일자: 2023. 10. 1.

(작성자: 임소영 선임연구원)

6. 뉴질랜드

성과보고 우수사례 가이드 발간

– 뉴질랜드 감사원 –

1. 배경

- 뉴질랜드 재무부와 감사원은 합동으로 중앙 정부 부처 및 지방 정부의 성과 및 연례 보고서 작성에 도움을 주기 위해 우수사례 보고서를 발간함
 - 감사원은 중앙 정부 부처의 2020~2021년도 40개 연례보고서를 검토하여 우수사례를 선별하였으며, 우수사례의 주요 내용은 아래와 같음
 - Part 1: 핵심적인 내용에 대한 성과보고
 - Part 2: 일관성 있는 성과정보의 보고
 - Part 3: 성과달성에 기여한 요인에 대한 보고
 - 위와 같은 우수사례를 참조함으로써 정부는 서비스 및 조직의 성과 개선을 위한 성과보고에 도움을 받고, 공공재정법(Public Finance Act 1989), 연방기구법(Crown Entities Act 2004) 및 새로운 회계 표준인 PBE FRS 48 서비스 성과 보고에 명시된 필수 보고 요구 사항을 충족시킬 수 있을 것임

2. Part 1 핵심적인 내용에 대한 성과보고

- 효과적인 성과보고는 조직의 기능을 포함한 성과의 중요한 측면을 모두 반영하되 간결해야 하며, 성과정보의 사용자들에게 중요한 내용에 초점을 맞추어야 함
- 검토결과 우수사례로 선별된 사례들은 아래와 같은 특징을 갖고 있음
 - 간결하고 관련성이 높으며 이해하기 쉬움
 - 성과정보의 사용자에게 중요한 것에 초점을 맞춤
 - 잘 된 점과 잘못된 점에 대한 균형 잡힌 보고
 - 대표성 있는 성과정보에 대한 보고

- 핵심적인 내용에 대한 성과보고를 위해 보고 시 유의할 사항은 아래와 같음
 - 중복을 피해야 하며 모든 활동을 다 보고할 필요는 없음
 - 성과정보의 사용자들에게 중요한 것들에 대한 불충분한 내용
 - 잘된 점만을 강조하거나 중요한 성과정보에 대한 생략
 - 부처의 전체 사업을 대표하지 못하는 일부 성과에 대해서만 보고

3. Part 2 일관성 있는 성과정보에 대한 보고

- 효과적인 성과 보고는 부처의 존재 이유, 달성 목표(예: 결과 및 영향), 달성 방법(예: 추진 방식 및 산출) 등의 대한 정보를 공정하게 제시해야 하며, 부처가 사업을 통해 목표를 어떻게 달성할 지에 대해 명확히 보여줘야 함
 - 부처가 달성하고자 하는 성과목표와 사업이 잘 연계되어 있다면 사업이 잘 추진되고 있는지, 원하는 변화를 만들어내고 있는지를 일관되게 설명해 낼 수 있을 것임
- 검토결과 우수사례로 선별된 사례들은 아래와 같은 특징을 갖고 있음
 - 성과보고 체계를 간단히 시각화함
 - 결과 및 영향이 산출과 서비스에 잘 연계됨(Linking outcomes and impacts to outputs/services)
- 일관된 성과보고를 위해 보고 시 피해야 할 사항은 아래와 같음
 - 전략, 결과 및 성과 체계가 통합되어 있지 않고 분할됨
 - 전략적 목표, 결과, 영향, 서비스 등 성과체계의 모든 구성 요소에 대해 보고하지 않음
 - 재무적/비재무적 성과정보 등을 포함한 성과체계의 구성요소가 어떻게 연결되어 있는지 분명하지 않음

4. Part 3 성과 달성에 기여한 요인에 대한 보고

- 당초 성과목표 달성과 관련한 진행상황이나 결과에 대한 영향 및 기여도를 의미 있게 보고하는 것은 어려움. 특히 여러 부처가 동일한 결과(예: 주택 구입 가능성 제고)를 위해 노력하는 경우, 잘 조정된 성과보고 체계를 공유하지 않으면 성과보고가 어려워질 수 있으므로 성과 체계를 공유하는 것이 중요함

- 또한 부처는 성과 보고 시 서비스를 통해 가져올 수 있는 영향과 차이를 어떻게 평가하고 모니터링하여 보고할지 정성적 및 정량적 접근방식을 적절히 활용하여 설계해야 함. 아울러 성과정보는 시간의 흐름에 따른 이야기를 설명할 수 있어야 하며, 추세와 관련한 정보는 영향과 결과 측면에서 진행 상황에 대한 의미 있는 그림을 제공하는 데 특히 중요할 수 있음

- 검토결과 우수사례로 선별된 사례들은 아래와 같은 특징을 갖고 있음
 - 다수의 조직과 관련된 성과보고 시 성과체계가 잘 조정되어 있음
 - 영향과 결과에 대해 구체화하고 시간의 흐름에 따라 달성과정을 보고함
 - 평가와 관련된 성과정보와 정성적 자료들을 잘 활용함

- 성과달성에 기여한 요인에 대한 성과보고 시 피해야 할 사항은 아래와 같음
 - 여러 조직이 공통의 결과를 위해 노력하지만 성과보고는 단편화되어 이루어짐
 - 조직이 성과달성에 기여한 바는 설명하지 않고 결과만을 보고함
 - 영향과 결과를 서비스 질과 혼동함(Confusing impacts and outcomes with service quality)
 - 적절하지 않고 관련성이 없는 영향과 결과를 보고함
 - 부적절하고 무의미한 성과 측정
 - 성과측정 방법이 지속적으로 변화함
 - 성과의 일부만 측정하거나 일부 사례에 대해서만 부분적으로 측정함

참고자료

뉴질랜드 감사원, “Public Governance, Performance and Accountability, Newsletter95”, 2023. 9. 5., <https://www.finance.gov.au/about-us/newsletters/2023/pgpa-newsletter-95>, 검색일자: 2023. 10. 1.

(작성자: 임소영 선임연구원)

7. 프랑스

임무, 프로그램, 활동: 예산의 구성

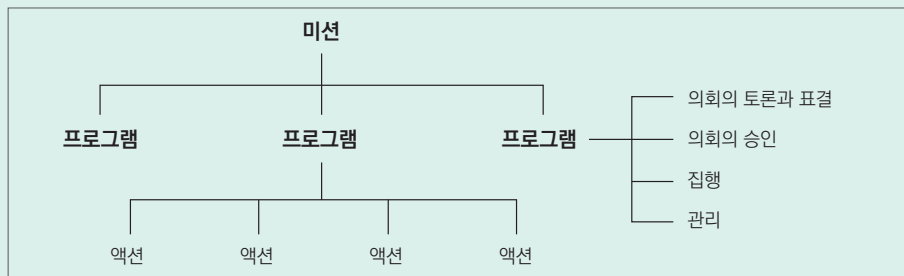
(Missions, programmes, actions: trois niveaux structurent le budget general)
 – 2023. 9. 25., 프랑스 공공성과 포털(Budget.gouv.fr) –

- 재정법(La loi organique relative aux lois de finances, 이하 LOLF)은 지출의 목적에 따라 임무(Missions), 프로그램(Programmes), 활동(Actions)으로 나눌 수 있으며, 본고에서는 임무, 프로그램, 활동에 대해서 설명함

〈재정법(La loi organique relative aux lois de finances, LOLF)〉

- ◆ 재정법(LOLF)은 1959년 제정된 조직법을 2001년에 개정한 법안으로, 수단 지향적이었던 예산절차를 성과주의예산 방식으로 수정하였음
 - 재정법은 임무³⁾(안보, 문화, 교육, 정의 등)로 구분되며, 임무는 프로그램⁴⁾으로 세분화됨
 - 공공정책의 지출은 목표와 목표 달성을 평가하기 위한 지표가 함께 할당됨
 - 재정법은 각 주 정부를 위해 성과관리연간계획(Projet Annuel de Performance, 이하 PAP)을 시행하고 있으며, 다음 해 성과관리연간보고서(Rapport Annuel de Performance, 이하 RAP)에서 평가됨

[그림 1] 프랑스 국가예산의 구조



자료: 김은경, 「프랑스의 재정」, p. 66

3) 임무(mission)는 재정법에 따라 하나의 미션을 만들 수 있고 각 미션들은 예산지출 표결 단위임(김은경, 「프랑스의 재정」, 한국조세연구원, 2012, p. 43).

4) 프로그램(programme)은 동일한 부처의 일관된 활동들을 시행하기 위해 준비된 지출을 통합한 것으로, 추후 국민들의 이해를 돕기 위하여 분명한 목표와 기대 효과를 가져야 하며, 사후 평가 대상이 됨(김은경, 「프랑스의 재정」, 한국조세연구원, 2012, p. 43).

- 2022년 법안에 포함된 예산에는 위한 33개의 임무와 138개의 프로그램이 있으며, 하위 활동(actions) 들이 있음
 - 임무(Missions)는 정부의 주도로 선정되며 국가의 주요 정책과 일치함
 - 임무는 동일한 정책에 기여하는 프로그램으로 구성되고 의회는 동일한 임무 내에서 프로그램 간 지출을 분배함
 - 프로그램(Programmes) 또는 보조금은 공공정책을 실행하기 위한 것으로 의회에서 승인하는 단위임
 - 프로그램은 부처 하에 일관성 있는 활동(Actions)들로 구성되며, 장관에 의해 지정된 관리자(responsable de programme, 이하 RPROG)에게 맡겨짐
 - 프로그램 관리자는 대체 가능성의 원칙(principe de fungibilité) 하에서 활동 및 성격에 따라 배분된 예산을 수정할 수 있음
 - 각 프로그램에는 관련 목표와 예상결과가 포함됨
 - 활동(actions)은 세출의 목적에 대한 세부사항을 제공함
 - 예를 들면 2022년 국가예산에 포함된 “보안(Sécurité)” 임무에서 “경찰”프로그램은 다음과 같은 활동을 제공함
 - * 공공질서와 주권보호, 치안과 평화, 교통안전, 국제경찰과 국제교통보안, 사법경찰의 임무와 사법지원, 지휘, 인력 및 물류

- 국회는 동일한 임무에서 프로그램 간 배분된 예산을 수정할 수 있는 권한과 함께 프로그램을 만들거나 수정 및 삭제할 수 있는 권한을 부여받음
 - 이러한 수정권리는 헌법 40조의 조항을 존중해야 하는데 이는 국회가 프로그램이 아닌 임무 수준에서는 지출을 늘리거나 감소시키기 위해 예산안을 수정할 수 없음을 의미함
 - 임무를 생성하거나 다양한 임무의 예산을 배분하는 권리는 정부에게만 주어짐

참고자료

김은경, 「프랑스의 재정」, 한국조세연구원, 2012, pp. 1~104.

La plateforme des finances publiques, du budget de l'Etat et de la performance publique, *Missions, programmes, actions: trois niveaux structurent le budget general*, 2023. 9. 20., <https://www.budget.gouv.fr/reperes/budget/articles/missions-programmes-actions-trois-niveaux-structurent-le-budget-general>, 검색일자: 2023. 10. 11.

(작성자: 이은솔 연구원)



Ⅱ. 재정성과관리 연구 동향

CONTENTS

1. 국내 연구 동향

Ⅱ . 재정성과관리 연구 동향

1. 국내 연구 동향

증거기반 의사결정이 공공기관의 성과에 미치는 영향: 조직환경의 조절효과

– 김태연 · 김병조, 『한국행정학보』, 제57권 제3호, pp. 31~62 –

1. 연구 배경

- 증거기반 의사결정(evidence-based decision-making)은 과학적 지식, 내부 자료, 실무자 전문성, 이해관계자 입장 등을 바탕으로 체계적이고 편향 없는 의사결정을 하는 조직 수준의 실무 행태(organizational practice) 임⁵⁾
- 증거기반 의사결정의 선행요인에 대한 선행 연구는 많은 반면 증거기반 의사결정과 개인 및 조직 성과의 관계 분석은 상대적으로 부족하기에 두 가지 실증 분석을 실시함
 - 조직 수준의 증거기반 의사결정과 조직성과의 상관관계를 회귀분석함
 - 증거기반 의사결정과 조직성과의 연관성에 영향을 미치는 환경 요인으로서 고객 요구의 다양성과 정부의 통제 조절 역할을 탐색함

2. 연구 방법 및 내용

- 해당 연구에서는 공공기관 경영정보시스템(ALIO)과 서울대학교 행정대학원 조직진단평가연구부 데이터를 활용함
 - 두 개의 데이터베이스에서 130개 기관의 2018년부터 2020년까지 패널자료를 추출하였으며

5) Rousseau · Gunia, 2016; Barends · Rousseau, 2018; 김병조 · 은종환, 2020

표본 수는 314개임

- 조직 성과를 종속변수로 하여 순서형 로짓 패널 회귀분석(Ordered Logistic Panel Regression)을 실시하였으며 표본의 마모(attraction)와 추가를 고려하여 고정효과(fixed effect) 대신 임의 효과(random effect)로 분석함

3. 결론 및 시사점

- 분석결과 네 가지 증거 유형을 바탕으로 한 의사결정은 모두 조직성과와 유의미한 상관관계가 있지 않았으나 일부 관계는 조직 환경 요인의 변화에 따라 유의미함을 발견함
- 해당 연구는 초기 실증분석 연구, 관련 연구 활성화, 후속 연구 초석 측면에서 이론적 함의를 가짐
 - 본 연구는 방대한 양적 데이터를 활용하여 증거기반 의사결정과 조직성과 간의 관계를 실증적으로 분석한 초기 연구인 점에서 의의를 가짐
 - 본 연구는 증거기반 의사결정의 효과 요인으로서 조직환경을 실증 분석하여 증거기반 분야의 논의를 활성화 및 확장 가능성을 제시함
 - 본 연구의 실증분석은 선행연구와 대부분 일치하지만 일부 상반되는 결과를 제시하여 증거기반 분야의 후속 연구 초석을 마련함
- 본 연구는 적절한 증거 유형 활용과 환경요인 고려를 정책적 함의로 도출함
 - 공공정책 분야에서 의사결정권자는 대내외적으로 다양한 환경요인을 종합적으로 고려하여 적절한 증거 유형을 활용하여야 함
 - 의사결정권자는 과학적 지식을 의사결정의 근거로 활용할 경우 환경요인을 고려할 필요가 있음

참고자료

김병조·은종환, 「행정-정책 의사결정에서 머신러닝(machine learning) 방법론 도입의 정책적 함의: 기계의 한계와 증거기반 의사결정(evidence-based decision-making)」, 『한국행정학보』, 제54권 제1호, 한국행정학회, 2020, pp. 261~285.

김태연·김병조, 「증거기반 의사결정이 공공기관의 성과에 미치는 영향: 조직환경의 조절효과」, 『한국

행정학보』, 제57권 제3호, 한국행정학회, 2023, pp. 31~62.

Barends, E. and Rousseau, D. M., "Evidence-based management: How to use evidence to make better organizational decisions," Kogan Page Publishers, 2018.

Rousseau, D. M., and Gunia, B. C., "Evidence-based practice: The psychology of EBP implementation," Annual review of psychology, 67, 2016, pp. 667~692.

(작성자: 최한영 연구원)

정치적 환경, 관리적 역량 그리고 성과관리의 역설: 지방자치단체를 중심으로

— 김혜원 · 이정욱, 『한국행정학보』, 제57권 제3호, pp. 63~95 —

1. 연구 배경

- 2020년 12월 「지방자치법」 전면 개정으로 지방자치단체의 자율성이 확대되고 지방자치단체의 성과관리의 중요성이 올라감
- 본 연구는 주인-대리인 문제를 해결하기 위한 성과관리가 문제를 악화시키는 현상을 ‘성과관리 역설’로 개념화하였으며 지방자치단체에서 나타나는 성과관리 역설 현황 파악 및 성과관리 역설 요인 분석을 통하여 관리적 시사점을 도출함

2. 연구 방법 및 내용

- 본 연구는 층화표본추출방법을 사용하여 전체 기초자치단체의 약 30%인 74개 기초자치단체의 5700여 개의 정책 사업을 표본으로 선정하고 각 지방자치단체의 ‘2019년 예산의 성과계획서’를 활용함
- 투입/과정지표의 활용, 톱니효과, 왜곡보도를 종속변수로 한 다층모형(multi-level model)으로 회귀분석을 진행함

3. 결론 및 시사점

- 연구 결과에 따르면 우리나라 지방자치단체가 추진하고 있는 정책 사업 중 61.4%의 정책 사업에서 한 가지 유형 이상의 성과관리 역설이 존재하는 것을 발견함
- 분석 결과를 살펴보면 성과관리제도의 효과적인 운영을 위한 지방자치단체의 관리적 노력과 역량, 정치환경적 특성이 성과관리 역설에 복합적인 영향을 준다는 것을 확인함

- 본 연구는 성과관리 역설 양상 파악, 성과관리 역설 유형에 따른 영향 분석, 성과관리 측면의 주인-대리인 관계 확장을 이론적 함의로 선정함
- 본 연구는 성과관리 역설을 줄이기 위하여 거버넌스 구축, 성과관리 역량 강화, 지방자치단체장의 정보 및 업무 역량 강화 전략을 제시함
- 저자는 시간적 제약으로 인한 표본 선정 및 신중한 결과 해석과 역설의 정교하지 못한 '의도성' 고려로 추가 연구 필요성을 한계점으로 밝힘

참고자료

김혜원·이정욱, 「정치적 환경, 관리적 역량 그리고 성과관리의 역설: 지방자치단체를 중심으로」, 『한국행정학보』, 제57권 제3호, 한국행정학회, 2023, pp. 63~95.

(작성자: 최한영 연구원)



Ⅲ. 국가계약 동향

CONTENTS

1. 국외 동향

Ⅲ. 국가계약 동향

1. 국외 동향

인프라 사업관리청의 2022-2023년 연례보고서

- 2023. 7., 영국 인프라 사업관리청(U.K. IPA) -

<보고서 추천 배경>

- ◆ 영국 정부는 정부를 운영함에 있어 정부 주요 프로젝트 포트폴리오(Government Major Projects Portfolio, 이하 GMPP)를 수립하여, 정부 운영에 필요한 공공 서비스 제공 및 국민의 삶 개선이라는 목표를 달성하고 있음
- ◆ 이러한 목적을 달성함에 있어서도 GMPP는 영국의 재정안정 및 수준 향상, 정부 혁신의 핵심동인이 될 수 있도록 뒷받침하고 있음
- ◆ GMPP는 정부의 가장 복잡하고 전략적으로 중요한 사업의 집합(포트폴리오)으로 이를 원활하게 추진하기 위해서는 전문지식센터(인프라 사업관리청(Infrastructure and Projects Authority), 이하 IPA)가 필요로 함
- ◆ 이에 영국의 GMPP와 IPA, 영국 정부의 공공조달 분류기준(Category)을 소개하고, 공공조달 납품 신뢰도 평가(DCA) 및 그 후속조치 등을 살펴봄, 국내 공공조달에 있어서 도입 가능한 부분이 있다고 판단되어 이를 소개해 보고자 함

1. 인프라 사업관리청(Infrastructure and Projects Authority)

- 인프라 사업관리청(IPA)은 사회기반시설 및 주요 사업에 대한 정부의 전문지식센터임
 - IPA(인프라 사업관리청)는 철도, 도로, 학교, 병원 및 주택부터 에너지, 통신, 국방, IT 및 주요 혁신 프로그램에 이르기까지 모든 유형의 주요 프로젝트의 성공적인 제공을 지원하기 위해 정부 전반에 걸쳐 협력함

- 인프라 사업관리청의 목적은 정부가 프로젝트와 프로그램을 제공하는 방식을 지속적으로 개선하고, 정부가 목표를 달성하도록 도우며, 공공 서비스와 국민의 삶을 개선할 것이라는 확신을 제공하는 것임
 - IPA 역할의 핵심은 정부의 프로젝트 납품 전문성을 개발하여 세계적 수준의 납품을 통해 계속해서 사업을 인정받는 데 필요한 기술과 전문지식을 확보하는 것임

2. 정부 주요 프로젝트 포트폴리오(GMPP)

- 정부 주요 프로젝트 포트폴리오(GMPP: Government Major Projects Portfolio)는 정부의 가장 복잡하고 전략적으로 중요한 프로젝트와 프로그램에 대한 강력한 감독을 보장함
 - GMPP는 정부가 제공하는 가장 크고 혁신적이며 위험도가 높은 프로젝트와 프로그램으로 구성됨
 - GMPP 프로젝트는 일반적으로 예산의 규모가 부처에서 위임한 권한 수준을 초과하거나, 프로젝트가 새롭고 복잡하며 논쟁이 많거나, 기본적인 입법이 필요한 경우 등 재무부(HMT)의 승인이 필요한 프로젝트임
 - 이렇듯 GMPP는 정부에서 가장 주목받는 그리고 많은 프로젝트에 걸쳐 있지만 정부 전체에 걸쳐 제공되는 프로젝트의 일부만을 나타냄
- GMPP의 프로젝트는 IPA로부터 독립적인 정밀조사와 보증을 받음
 - IPA의 전문가 팀은 전문적인 프로젝트 납품, 상업 및 재정적 조언을 제공하고, 실용적인 도구를 배포하며 성공적인 납품 가능성을 높이는 데 도움이 되는 구체적인 권장사항을 제시함
 - GMPP 프로젝트는 납품 진행상황에 대한 분기별 데이터 피드백을 제공해야 함
 - 이 데이터는 광범위한 IPA 시장 지능(Intelligence) 및 정보(Information)와 함께 사용되어 위험과 통찰력이 (수요) 부서 및 중앙정부와 공유되며, 포트폴리오 전반의 진행 상황을 모니터링함
- 올해 GMPP는 총 수명비용(WLC)이 8,050억파운드에 달하고 계량화 가능한 효익이 7,580억파운드에 달하는 244개의 프로젝트로 구성되어 있으며, 21개 행정부서 및 기관에서 제공하게 됨

3. GMPP 프로젝트의 범주

- 정부 주요 프로젝트 포트폴리오(GMPP)는 전달 목적(또는 사업 수행 목적)과 성격에 따라 다음

의 4가지 범주로 구분할 수 있음

- ① 사회기반시설(인프라) 및 건설
 - 사회기반시설(인프라) 및 건설 카테고리는 영국의 에너지, 환경, 운송, 통신, 하수 및 수도 시스템을 개선 및 유지하고 새로운 공공 건축물을 건설하는 프로젝트임
 - 이러한 대규모 투자 프로젝트는 국가의 경제성장 및 발전, 번영에 필수적이며 그에 따라 정부 전체에서 우선순위를 정함
 - 이에 대한 예시로는 배출가스 제로 차량으로의 전환을 지원하고, 정부가 기후변화 의무를 이행하는 데 도움이 되는 급속충전기금(RCF)이 있음
 - 이는 우리의 마을과 도시의 대기 질을 개선하고 경제 성장을 지원할 것임
- ② 정부 혁신 및 서비스 제공(Transformation and service delivery)
 - 정부 혁신 및 서비스 제공 프로젝트는 정부가 일하는 방식을 바꾸고, 영국 정부와 국민 간의 관계를 개선하며, 새로운 기술을 활용하여 공공 서비스를 개선하거나 정부 업무를 보다 효율적으로 만드는 것임
 - 여기에는 연금 제도 관리자가 모든 연금 납세 의무를 한 곳에서 이행할 수 있도록 함으로써 연금 납세 행정을 현대화하기 위해 설립된 연금 프로그램이 포함됨
- ③ 군사력(Military capability)
 - 군사력 프로젝트는 군(軍)의 효과적인 운용에 필수적임
 - 이는 군(軍)이 국가안보를 유지하는 데 필요한 통합 훈련, 인력, 구조(Structures), 장비, 기반시설(infrastructure), ICT(정보통신기술) 및 군수지원(logistic support)을 제공함
 - 그러한 예시 중 하나가 군수지원함(Fleet Solid Support) 사업임
 - 군수지원함(Fleet Solid Support) 사업은 해상 선박에 탄약과 군수품을 공급하기 위해 3척의 선박을 건조하여, 영국 해군의 지속적인 국제적 작전수행능력을 뒷받침하고, NATO 파트너와 같은 주요 동맹국을 지원하는 것을 목표로 함
- ④ 정보통신기술(ICT: Information and Communication Technology)
 - 정보통신기술(ICT) 프로젝트는 기존 레거시 시스템에서 새로운 디지털 솔루션으로의 전환을 가능하게 하여, 정부 부처가 미래에 대비하고, 혁신과 기술 발전에 따른 효율성과 기타 이점을 제공하는 것에 있음
 - 이에 대한 예시는 치안을 지원하는 중요한 국가 인프라의 일부로서 경찰의 국가전산망(Police National Computer, 이하 PNC)을 대체할 국가 법 집행 데이터 프로그램(National Law Enforcement Data Programme, 이하 NLEDP) 사업임

[그림 1a] 2022-2023년 화폐화된 기대효익을 보고한 프로젝트 GMPP 요약

 GMPP 합계 (정부 주요 프로젝트 포트폴리오)	115개 프로젝트	3,450억파운드 총수명비용	7,580억파운드 화폐화된 기대효익
 사회기반시설 및 건설	45	2,230	3,480
 정부 혁신 및 서비스 제공	48	950	3,450
 군사력	1	50	50
 정보통신기술(ICT)	21	220	590

자료: U.K. IPA, "Annual Report on Major Projects 2022-23," July 20, 2023.

■ 모든 GMPP 프로젝트가 화폐화된 기대효익을 보고하는 것은 아님

- 2022-23년 연례 보고서의 244개 GMPP 프로젝트 중 총 수명비용(WLC)의 3,450억파운드에 해당하는 115개 프로젝트는 총 7,580억파운드에 달하는 기대효익을 보고했음
- 사회기반시설 및 건설 부문에는 총 수명비용이 2,230억파운드에 달하는 45개 프로젝트가 있으며, 3,480억파운드의 기대효익을 보고했음
- 정부 혁신 및 서비스 제공 카테고리에는 3,450억파운드의 기대효익을 보고하는 총 수명비용 950억파운드 상당의 48개 프로젝트가 있음
- 군사력 카테고리의 경우, 50억파운드의 기대효익을 보고하는 총 수명비용 50억파운드 상당의 프로젝트가 1개 있음
- ICT(정보통신기술) 카테고리의 경우, 총 수명비용이 220억파운드에 달하는 21개 프로젝트가 보고되었으며, 590억파운드의 기대효익을 보고했음

■ 금전적인 측면에서 기대효익을 추정하는 것은 복잡함

- 기대효익의 가치를 평가하기 위해 가장 좋은 방법은 실제 또는 추정 시장가격이 존재하는 것임

- 하지만 많은 GMPP 프로젝트는 실제 또는 추정 가능한 시장가격이 없는 세계적 수준의 혁신적이고 국민의 삶을 변화시키는 혜택을 제공하는 것을 목표로 함
- 이러한 문제를 해결하기 위해서는 이러한 프로젝트가 기대효익에 금전적 가치를 부여하기 위해 장기간에 걸쳐 변화하는 비시장가치 평가기법에 의존해야 함
 - 예를 들어 온실가스 배출 화폐계량화에 대한 Green Book 보충 지침⁶⁾은 복잡하고 빠르게 변화함
 - 이것이 바로 IPA가 GMPP 프로젝트 납품팀이 프로젝트의 기대효익을 금전적 측면에서 명확히 표현할 수 있도록 지원하기 위해, 효과적인 효익 관리에 대한 지침⁷⁾(guidance on effective benefits management)과 보증 게이트 워크북을 재개발하는 이유임
- 그러나 업데이트 그 이상으로 IPA는 부서와 적극적으로 협력하여 새로운 지침의 원칙을 프로젝트 작업 방식에 포함시킬 것임

[그림 1b] 2022-2023년 전체 GMPP 요약(기대효익 계량화 불가 프로젝트 포함)

	GMPP 합계 (정부 주요 프로젝트 포트폴리오)	244개 프로젝트	8,050억파운드 총수명비용	7,580억파운드 화폐화된 기대효익
	사회기반시설 및 건설	76	4,030	3,480
	정부 혁신 및 서비스 제공	91	1,330	3,450
	군사력	45	2,310	50
	정보통신기술(ICT)	32	390	590

자료: U.K. IPA, "Annual Report on Major Projects 2022-23," July 20, 2023.

6) Net-Zero 장관 의제를 지원하는 많은 GMPP 프로젝트에 영향을 미치는 주제

7) 효과적인 효익 관리에 대한 지침(guidance on effective benefits management), 원문: www.gov.uk/government/publications/guide-for-effective-benefits-management-in-major-projects, 검색일자: 2023. 11. 29.

- 특히 향후 보증 검토에 참여하는 모든 검토자에게 기대효익 관련 교육을 제공할 것이며, 전체적으로 이러한 조치는 더 넓은 범위의 프로젝트에 도움이 되고 화폐화된 기대효익 보고에 대한 일관된 접근방식을 보장해야 함

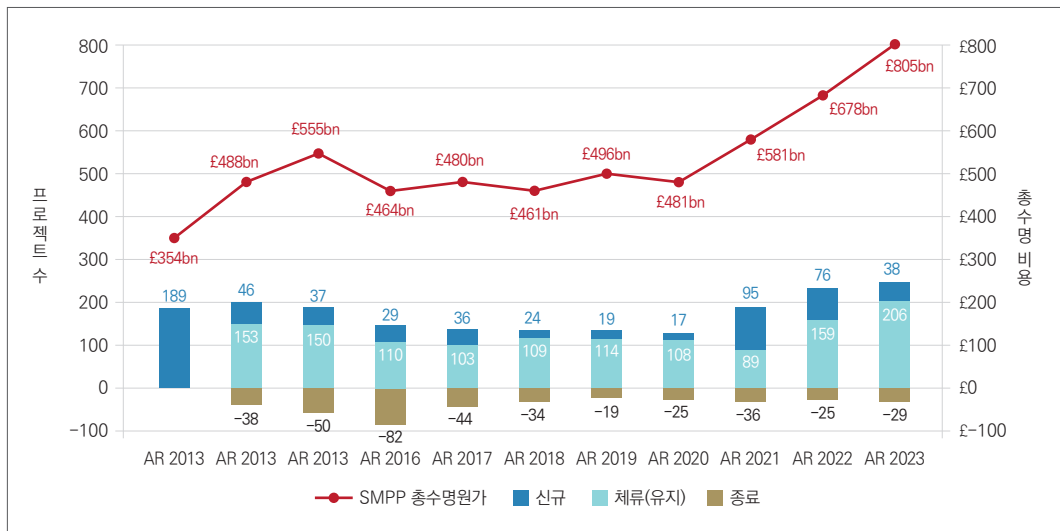
■ GMPP는 프로젝트가 합류 및 종료됨에 따라 규모와 형태가 바뀌는 진화하는 포트폴리오임

- 2021-22 연례 보고서 이후 GMPP 포트폴리오는 235개에서 244개 프로젝트로 성장했으며, 그중 38개 프로젝트가 합류했고 29개 프로젝트가 GMPP에서 빠져나갔음
- 전년도에 비해 GMPP 포트폴리오의 프로젝트 수는 사상 최대 규모에 도달했음([그림 2] 참조)

■ 이러한 프로젝트 유입은 영국 경제의 숙련되고 혁신적인 부분의 성장을 촉진하려는 정부의 야망과 프런트 엔드 로딩(Front-End Loading)⁸⁾에 대한 IPA의 초점을 모두 강조함

- 후자는 주요 프로젝트 관리에 대한 검토를 따르고 GMPP 기준을 충족하는 모든 적격 프로젝트에 프로젝트 관리 및 제공에 대한 엄격한 감독이 적용되도록 보장함
- 결과적으로 GMPP 포트폴리오는 효익과 비용 모두가 증가했음([그림 2] 참조)

[그림 2] 시간 경과에 따른 정부 주요 프로젝트 포트폴리오(GMPP)



자료: U.K. IPA, "Annual Report on Major Projects 2022-23," July 20, 2023.

8) 김석화, 박희성 외(2010)의 국토해양부 연구용역보고서에서 IPA의 FEL(Front-End) Process에 대한 정의를 보면 IPA의 FEL은 사업의 요구에 맞게 조정하고, 가장 효율적인 프로세스 디자인과 실행 계획을 개발하는 것을 목적으로 한다고 기술하고 있으며, FEL은 무엇을 할 것이고, 어떻게 누가 언제까지 일을 수행할 것인지 정의하는 일련의 과정이라고 기술하고 있음

1 사회기반시설 및 건설(I&C)은 ‘총 수명비용’ 측면에서 가장 큰 GMPP 범주임

- 현재 포트폴리오에는 76개의 I&C 프로젝트가 있으며, 이는 작년의 70개에서 증가한 것으로, 총 수명비용은 4,030억파운드, 총 기대효익은 3,480억파운드 임
- 군사력 프로젝트와 마찬가지로 이러한 프로젝트는 일반적으로 다른 범주의 프로젝트보다 기간이 더 김(평균 기간 11년)
- 급속충전기금(RCF) 사업이 그 예시 중 하나임

■ 배출가스 제로차량으로의 전환은 우리가 기후변화 의무를 이행하는 데 도움이 될 것이며, 우리 지역사회와 도시의 대기 질을 개선하고, 경제 성장을 지원하는 데 도움이 될 것임

- 영국 정부는 2030년까지 휘발유 및 경유를 사용하는 승용 및 화물 밴의 신차 판매를 단계적으로 중단함으로써 운송수단의 탈탄소화를 더욱 빠르게 추진하고 있고, 이에 2035년부터 판매되는 모든 신차와 상용 밴 차량은 배기가스 배출이 없어야 함
- 다만 충전불안은 예비 전기차(EV) 운전자의 주요 관심사로 확인되었으며, 가시적이고 유용한 장거리 충전 네트워크는 EV 대량 도입에 필수적임

■ 이에 급속 충전 기금(RCF)은 완전 전동화 차량 및 밴 차량을 위한 (충전) 네트워크를 준비하기 위해 고속도로 및 주요 간선도로 서비스 지역의 미래 충전용량 보장을 목표로 함

- 이에 2023년 3월 현재 영국 전역의 MSA에는 모든 전기차에 사용할 수 있는 개방형 급속(50kW) 및 초고속(150kW+) 충전 지점이 400개 이상 있으며, 이 중 200개 이상이 초고속 충전 지점임

■ 이렇듯 정부는 민간 부문이 상업적으로 실행 가능한 경우 충전 지점을 제공하기를 기대하지만, 시장 실패가 분명한 경우에는 개입할 것임

- RCF는 현재 비용이 엄청나게 많이 드는 전략적 위치에서 전력망을 업그레이드하는 비용의 일부를 지원함
- RCF는 민간 부문이 최소 10년 전부터 약 2035년까지 충전 네트워크와 미래 보장형 전력망 용량을 계속 확장할 수 있도록 보장할 것임

■ RCF는 운송분야 탈탄소화에 대한 업계 자체 투자를 가속화하도록 설계되었음

- 완벽한 고속충전 네트워크에 접근하게 되면, 더 많은 소비자가 자신 있게 전기차량(EV)을 구매할 수 있음

2 혁신 및 서비스 제공 프로젝트는 프로젝트 개수 기준으로 가장 큰 카테고리, 올해 총 91 개 프로젝트가 있음

- 이는 ‘혁신 및 서비스 제공’ 카테고리의 GMPP에 89개 프로젝트가 있었던 작년에 비해 증가한 수치이며, 많은 프로젝트가 성공적인 납품 후, 포트폴리오에서 떠나고 있음⁹⁾
- 이 카테고리의 프로젝트는 두 번째로 낮은 평균 총 수명비용(15억파운드)을 가지며, 결과적으로 총 수명비용(1,330억파운드) 측면에서 세 번째로 큰 범주에 불과함
- 반면 이들 프로젝트는 총 3,450억파운드에 달하는 두 번째로 많은 화폐화 된 기대효익을 보고했음
- 본 카테고리는 다른 카테고리에 비해 기간이 짧은 경우가 많음(6년)

■ 연금 프로그램은 오래된 기존 온라인 서비스를 연금 제도 관리 서비스로 대체하여, 연금세 경감 행정을 현대화하기 위해 2021년 3월에 구성되었음

- 연금소득세 경감은 개인주택에 대한 양도소득세 경감에 이어 두 번째로 비용이 많이 드는 세금 경감으로, 2020년부터 2021년까지 과세연도에 약 427억파운드의 비용이 소요될 것으로 추산되었음
- 연금 제도 관리 서비스를 통해 영국의 모든 연금 제도 관리자는 한 곳에서 모든 연금세 의무를 이행할 수 있으며, 추가 기능을 제공하여 더 빠르고 쉽게 셀프 서비스를 제공하고 청구(정정청구를 포함)를 할 수 있게 됨

■ 연금 프로그램은 2022년 4월 GMPP에 가입했으며 IPA는 현재까지 두 번의 보증 검토를 실시했음

- 이러한 검토를 통해 검토 팀은 모범 사례 영역을 식별하고 프로그램 제공을 더욱 개선하기 위한 권장사항을 제시하는 황색 납품 신뢰도 평가(DCA)를 받았음

■ 지난해 동안 본 프로그램은 제도를 기존 서비스에서 연금 제도 관리 서비스로 이동할 수 있는 기능을 제공했음

- 현재까지 서비스 이동이 진행 중이며 거의 25% 정도의 계획이 필요한 작업을 완료했음
- IPA는 계속해서 업계와 긴밀하게 협력하고 프로그램 비전을 달성하기 위한 솔루션을 함께 개발하기 위해 노력 중임

9) 2022-23년 주요 프로젝트에 대한 IPA 연례 보고서, p. 20 참조

- 또한 제도 관리자가 재무 정보를 확인하고 McCloud 경정(rectification)¹⁰⁾과 관련된 세무조정을 보고할 수 있도록 연금 제도 관리 서비스를 개선했음

③ 군사력 프로젝트는 정부가 제공하는 가장 복잡하고 전략적으로 중요한 프로젝트 중 하나임

- 군사력 프로젝트는 총 수명비용(2,310억파운드) 측면에서 두 번째로 큰 범주이며, 규모에 따라 이러한 프로젝트는 평균 예측기간이 20년으로 다른 범주보다 긴 경우가 많음
- 이러한 크고 복잡한 프로젝트는 때때로 일시적인 차질을 겪음
- 작년 IPA 연례 보고서에서 2025 기갑 기병사업(Armored Cavalry 2025, 이하 AJAX라고도 함)은 IPA로부터 적색 등급을 받았지만 IPA-MOD의 결합된 노력 덕분에 이러한 장벽은 곧 낮아졌음
- 올해 보고서에서 2025 기갑 기병사업(Armored Cavalry 2025)은 황색 등급을 받았음

■ 군사력 카테고리에는 작년과 동일하게 45개의 프로젝트가 있음

- 군사력 프로젝트는 가장 낮은 계량화된 기대효익(50억파운드)을 보고하고 있음
- 이는 프로젝트의 주된 목적이 국가안보를 증진하는 것인데, 그 이익이 재정적 측면에서 표현되기 어려운 경우가 많기 때문임

■ 모든 군사력 프로젝트는 국방부(MOD)에서 수행하지만, 모든 MOD 프로젝트가 군사력 프로젝트인 것은 아님

- 군수지원함(Fleet Solid Support, 이하 FSS) 사업은 이러한 프로젝트 카테고리를 보여줌

■ FSS(군수지원함) 프로그램은 해상 선박에 탄약과 식량, 예비 부품 등 군수품을 공급하기 위해 3척의 선박을 인도하는 것을 목표로 함

- 해군 공급망의 중요한 부분인 이 함선은 영국 해군이 지속적인 글로벌 작전을 수행하고 NATO 파트너와 같은 주요 동맹국을 지원할 수 있는 능력을 뒷받침할 것임
- 본 사업 및 프로젝트의 목표는 FSS가 처음부터 높은 영향력을 발휘하여 현대 영국 조선업에 대한 투자를 촉진하고 새로운 친환경 및 지속가능한 기술을 통합하는 경로를 탐색하는 등 다양한 결과를 제공하는 것임

10) 삼일세무용어사전 참고, <https://www.samili.com/tax/taxdic.asp>, 검색일자: 2023. 11. 29.

“본 사업에는 IPA의 기술과 경험에 대한 지원과 활용이 필수적이었습니다. IPA 동료들은 비즈니스 사례 보증 및 승인을 담당하는 국방부, 내각부 및 재무부 팀 간의 협력을 촉진하고, 프로그램 제공의 어려운 측면을 지원하는 긴밀한 관계를 유지해 왔습니다.”

– Mike Gannon FSS 수석 책임자(SRO) 인터뷰

- 본 사업도 많은 주요 프로그램과 마찬가지로 초기에는 힘들었음
 - 본 사업은 중단된 경쟁으로 인해 요구사항 및 조달 전략에 대한 대대적인 재검토가 이루어졌으며, 영국의 사회적 가치에 대한 관심이 높아졌음
- 새로운 리더십은 호위함 사업(Type 31 Frigate) 및 유류보급함(MARS Tanker) 조달사업에서 얻은 학습내용을 통합하여 시장 신뢰를 재구축하고, 다양한 영국 및 국제 조선업체, 설계자가 기존 및 신규 설계를 중심으로 협력하고 혁신할 수 있는 메커니즘을 탐색하는 계획을 신속하게 개발했음
 - 이는 영국에 초점을 맞춘 전략의 토대를 마련했음
 - 2023년 1월 혁신적이고 속도감 있는 경쟁단계가 끝난 후, 국방부는 BMT(비즈니스 컨설팅 및 서비스 업체), Harland & Wolff(영국의 조선업 특화 중공업 회사) 및 Navantia UK¹¹⁾로 구성된 Team Resolute¹²⁾로 선박 3척을 건조하는 제조 계약을 체결했음
 - 이 16억파운드 계약에는 조선소 인프라 결합, 조선(Ship-Building) 기술 현지화 및 개발, 영국 기업에 대한 지식 및 기술 이전을 포함하여 영국 조선소에 약 1억파운드가 투자될 것임
 - 이는 1,200개의 영국 조선소 일자리, 수백 개의 졸업생 및 견습생 기회를 창출하고 영국 공급망 전반에 걸쳐 800개의 추가 일자리를 창출할 것으로 예상됨

11) Navantia는 군용 및 민간 부문용 선박을 건조하는 스페인 국영 조선회사이며, Navantia UK는 영국의 현지 법인(자회사)임

12) Team Resolute는 영국의 National Shipbuilding Strategy Refresh를 지원하기 위해 Navantia, Harland & Wolff 및 BMT가 만든 파트너십으로, 영국의 매우 중요한 조선업 역량을 보존 및 강화하는 동시에 필수 해양 역량을 제공함. 자료 출처 https://www.navantia.es/wp-content/uploads/2023/09/Cartel_UK_DSI.pdf, 검색일자: 2023. 11. 29.

- 4] 정보통신기술(ICT)은 총 수명비용이 390억파운드 규모의 32개 프로젝트로 숫자와 가치 측면에서 가장 작은 범주이지만 중요한 디지털 구성요소를 포함하는 다른 범주의 많은 프로젝트에서 여전히 포트폴리오의 중요한 부분임
- 평균적으로 이러한 프로젝트를 완료하는 데 8년이 걸림
 - 사례로는 내무부(HO)의 국가법집행데이터프로그램(NLEDP)이 있음

■ NLEDP(국가법집행데이터프로그램)는 치안을 지원하는 중요한 국가 인프라의 핵심 요소인 PNC(경찰 국가 전산망)를 대체하기 위해 2016년에 시작되었음

- 그러나 NLEDP는 범위, 복잡성 및 전달 가능성과 관련된 심각한 문제에 직면하여 납기가 지연되고 결과적으로 수요부서인 경찰 및 기타 이해관계자의 신뢰가 상실되었음
 - 이로 인해 2020년 12월에 프로그램이 재설정되었음
- 2021년 7월에 재설정(Reset)이 성공적으로 종료되면서 이 프로그램은 변화를 위한 중요한 모멘텀을 만들었으며, 새로운 리더십 하에 강화된 이 프로그램은 제품 중심의 접근방식을 사용하여 완전히 재설계되었음

■ 현재 LEDES(Law Enforcement Data Service)로 알려진 이 프로그램은 경찰을 의사결정의 중심에 두는 주요 이해관계자들과 더욱 긴밀한 파트너십을 구축해 왔음

■ 2023년 5월 현재 이 프로그램은 복잡한 작업으로 남아 있지만 상당한 진전을 이루었으며 제공되는 새로운 기능을 수용, 전달 및 활용하려는 기관의 진정한 열정과 헌신에 의해 눈에 띄게 지원되었음

- 이 프로그램은 지금까지 처음 5개 제품을 사용자에게 성공적으로 전달했으며, 2026년 3월까지 PNC를 종료할 수 있도록 나머지 제품을 완전히 제공할 예정임

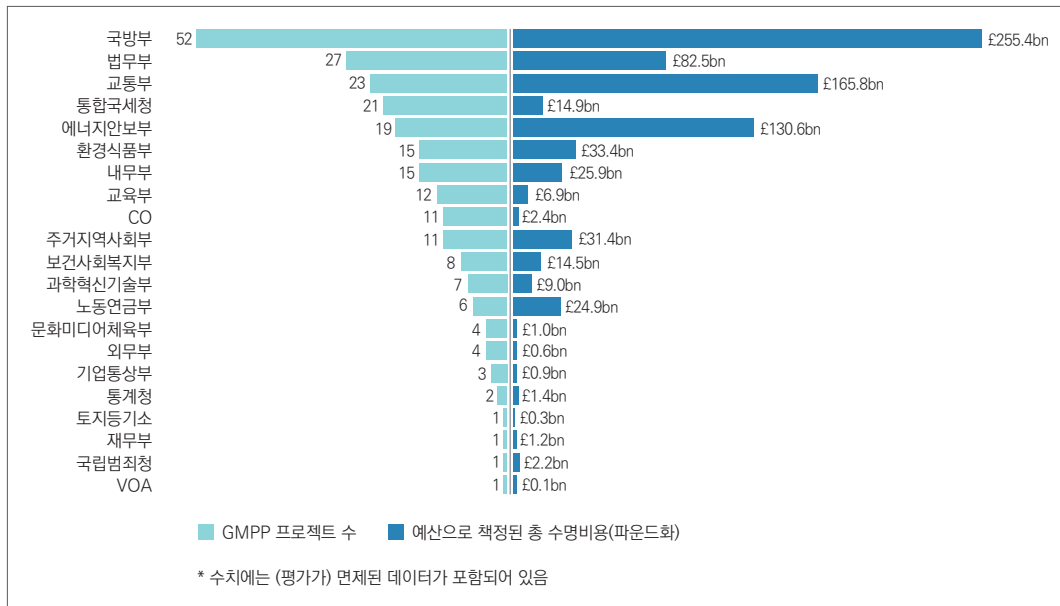
“LEDES의 성공은 전적으로 운영정책, 파트너십과 협력, 그리고 복잡한 기술 문제에 대한 솔루션을 개발하기 위한 공무원, 계약자 및 공급업체 팀의 각고의 노력에 달려 있으며, 이 모든 것이 사업의 자신감과 추진력을 구축했습니다.”

- Mark Gilmartin NLEDP 수석 책임자(SRO) 인터뷰

4. GMPP 부처별 개요

- GMPP는 다양한 포트폴리오 규모를 지닌 21개 정부 부처의 프로젝트로 구성됨
 - GMPP 프로젝트의 가장 큰 두 공급자인 국방부(MOD) 및 교통부(DfT)는 GMPP 포트폴리오 총 수명비용의 40%만을 차지하는데, 이는 지난 몇 년간 50% 이상이었던 것에 비해 적은 비중임
 - 이는 경제의 디지털화가 증가하고 있다는 사실을 반영한 결과일 것임

[그림 3] 정부 부처별 GMPP 요약-프로젝트 개수 및 총 수명비용



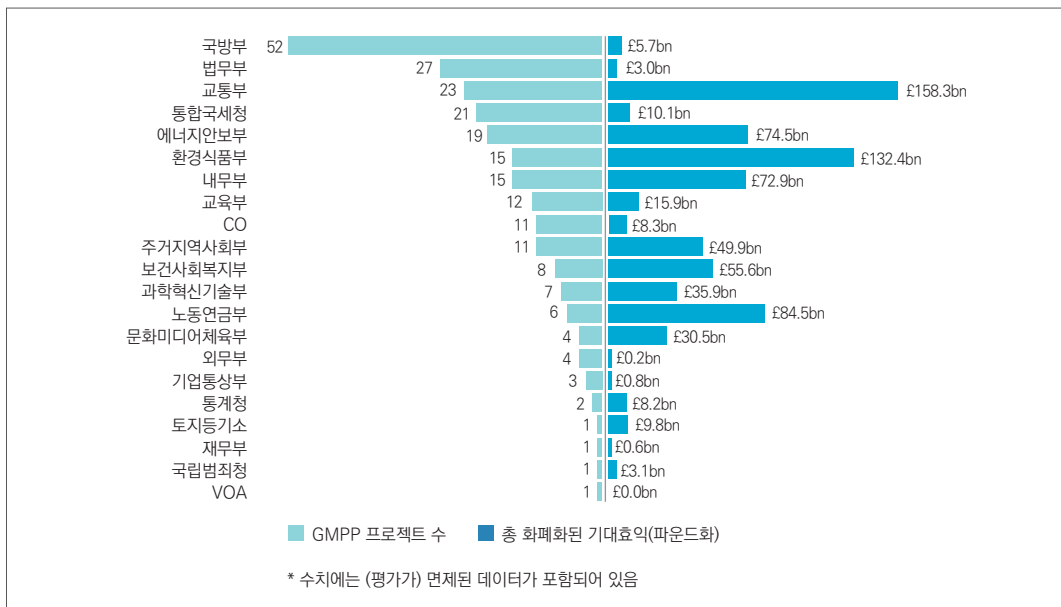
자료: U.K. IPA, "Annual Report on Major Projects 2022-23", July 20, 2023.

- ① 국방부(MOD)는 부서별로 가장 큰 포트폴리오와 가장 높은 총 수명비용을 보유하고 있음
 - 올해 GMPP에는 52개의 MOD 프로젝트가 있으며 이는 숫자 기준으로 포트폴리오의 5분의 1 이상을 차지함
 - 국방부는 45개 군사력 프로젝트와 5개 ICT(정보통신기술) 프로젝트, 2개의 사회기반시설 및 건설 프로젝트를 모두 수행함
- 이전 장에서 설명했듯이 MOD 프로젝트의 주요 목적은 국가안보를 증진하는 것인데, 그 기대효익(benefits)은 재정적 측면에서 표현하기 어려운 경우가 많음
 - 이는 상대적으로 적은 양의 국방부(MOD) 기대효익을 설명함

- ② 법무부(MOJ)는 두 번째로 큰 포트폴리오를 보유하고 있지만 GMPP의 총 수명비용에 대한 네 번째이자 마지막 중요한 기여자임
 - 법무부가 주도하는 27개 프로젝트 중 8개는 사회기반시설 및 건설 프로젝트, 13개는 (정부)혁신 및 (공공)서비스 제공 프로젝트, 6개는 ICT(정보통신기술) 프로젝트임
 - 법무부 프로젝트의 주요 목적은 정의와 원칙을 보호하고 발전시키는 것인데, 그 혜택은 재정적 측면에서 표현하기 어려운 경우가 많음
 - 이는 법무부의 기대효익이 상대적으로 적은 이유를 설명함

- ③ 교통부(DfT)는 세 번째로 큰 포트폴리오를 보유하고 있으며, 부서별로 두 번째로 높은 총 수명비용을 보유하고 있으며, 부서별로 가장 큰 기대효익을 제공함
 - 교통부가 주도하는 23개 프로젝트 중 20개는 사회기반시설 및 건설 프로젝트이고, 3개는 (정부)혁신 및 (공공)서비스 제공 프로젝트임
 - 새로운 부서인 “에너지 안보 및 Net Zero 부”(이하 DESNZ)는 국방부, 교통부 및 법무부에 비해 상대적으로 작은 포트폴리오를 가지고 있지만 부서별로 총 수명비용이 세 번째로 높음
 - DESNZ가 주도하는 19개 프로젝트 중 14개는 사회기반시설 및 건설 프로젝트이고 5개는 (정부)혁신 및 (공공)서비스 제공 프로젝트임

[그림 4] 정부 부처별 GMPP 요약-프로젝트 개수 및 화폐화된 기대효익



자료: U.K. IPA, "Annual Report on Major Projects 2022-23," July 20, 2023.

- ④ 환경식품농무부(DEFRA)는 국방부, 교통부 및 법무부에 비해 상대적으로 작은 포트폴리오를 가지고 있지만 부서별로 두 번째로 높은 기대효익을 가지고 있음
 - DEFRA가 주도하는 15개 프로젝트 중 8개는 사회기반시설 및 건설 프로젝트이고, 7개는 (정부)혁신 및 (공공)서비스 제공 프로젝트임
- 맞춤형 조연과 지원, 그리고 포트폴리오 수준 보증 도구의 도입을 통해 IPA는 각 부서가 주요 변화 전체를 관리하고 개별 프로젝트를 성공적으로 수행할 수 있도록 돕는 것을 목표로 함
- IPA는 부서의 포트폴리오 관리에 대한 점점 더 성숙되고 효과적인 접근방식의 개발을 지원하기 위해 최선을 다하고 있음
- 더 넓은 포트폴리오의 일부로 적극적으로 관리되는 여러 GMPP 프로젝트를 담당하는 여러 부서가 있음
 - 이는 ‘포트폴리오가 다른 포트폴리오, 프로그램, 프로젝트, 기타 작업 및 작업 패키지과 같이 목표를 달성하는 데 필요한 조직 투자의 일부 또는 전부로 구성됨’을 식별하는 정부 프로젝트 납품 기능 표준과 일치함
 - 정부 프로젝트 납품 기능 표준은 모든 부서가 주요 프로젝트 및 프로그램을 관리하기 위해 포트폴리오 관리 프레임워크를 채택할 것이라는 기대치를 설정함
- 포트폴리오 관리의 성숙도는 부서마다 다름
 - 예를 들어 통합국세청(His Majesty’s Revenue and Customs, 이하 HMRC)¹³⁾은 주요 프로젝트 투자를 관리하고 자원을 적극적으로 관리하며 상황 변화에 대응하여 공공조달 납품 우선순위를 조정하기 위해 잘 개발된 중앙 포트폴리오 접근 방식을 갖추고 있음
 - 다른 부서도 유사한 접근방식을 취하여 포트폴리오의 성격에 맞게 조정하고 기존 거버넌스, 의무 및 책임과 연계함

5. GMPP 납품 신뢰도(GMPP delivery confidence)

- 납품 신뢰도 평가(이하 DCA)는 프로젝트가 시간과 비용 측면에서 목표를 달성할 가능성을 평가하는 것임
 - 등급은 ‘적색’, ‘황색’, ‘녹색’ 세 가지 그룹으로 분류되며, 각 그룹은 성공적인 납품 가능성과

13) 박정수(2009)의 연구보고서 번역 참고

관련 위험 수준을 나타냄

- 다음은 납품 신뢰도 평가(DCA)는 프로젝트의 목표와 목적 달성 가능성, 그리고 시간과 예산에 맞춰 달성할 가능성에 대한 IPA 또는 수석책임자(Senior Responsible Owner, 이하 SRO)의 평가등급임

〈표 1〉 GMPP 납품신뢰도 평가등급

등급	해설
녹색 (1)	프로젝트가 제 시간, 예산 및 품질에 맞춰 성공적으로 납품될 가능성이 매우 높으며 현 단계에서 납품을 크게 위협할 것으로 보이는 주요 미해결 문제는 없음
황색/ 녹색 (2)	성공적인 납품이 가능할 것으로 보임 그러나 리스크가 납품을 위협하는 주요 문제로 구체화되지 않도록 지속적인 주의를 필요한 상태임 (주요 프로젝트에 대한 2012-22 연례 보고서 이후로 이 등급은 더 이상 프로젝트에 부여될 수 없음)
황색 (3)	성공적인 납품이 가능해 보이지만 이미 심각한 문제가 존재하므로 경영진의 주의를 필요한 단계임 이 문제는 현 단계에서 해결 가능한 것으로 보이며, 즉시 해결하면 비용/일정 초과가 발생하지 않는 단계임
황색/ 적색 (4)	여러 주요 영역에서 주요 위험이나 문제가 명백해 프로젝트의 성공적인 납품이 의심스러운 단계임. 이러한 문제를 해결하거나 해결이 가능한지 평가하려면 긴급 조치가 필요함. (주요 프로젝트에 대한 2012-22 연례 보고서 이후로 이 등급은 더 이상 프로젝트에 부여될 수 없음)
적색 (5)	프로젝트의 성공적인 납품은 불가능해 보임 프로젝트 정의, 일정, 예산, 품질 및 기대효익 전달에 주요 문제가 있지만, 현 단계에서는 관리 또는 해결이 불가능한 것으로 보이는 단계임 프로젝트의 범위를 다시 지정하거나 전반적인 실행 가능성을 재평가해야 할 수도 있는 단계임
리셋	비즈니스 사례 새로 고침 또는 변경을 포함하는 프로젝트 기준선에 대한 중요한 변경임
면제	데이터는 국가 안보와 같은 정보 공개 요구 사항에 따라 예외적인 상황에서 공개가 면제될 수 있음

자료: U.K. IPA, "Annual Report on Major Projects 2022-23," July 20, 2023.

- 이러한 납품 신뢰도 평가(DCA)는 프로젝트 성과를 포괄적으로 반영하는 것은 아니지만, 문제와 위험이 해결되지 않은 경우 특정 스냅샷에서 프로젝트가 성공할 가능성을 반영함
 - 프로젝트가 적극적인 IPA 지원을 받거나 지난 6개월 동안 독립적인 IPA 보증을 수행한 경우 IPA는 납품 신뢰도 평가(DCA)를 제공함
 - IPA의 지원 및 IPA 보증을 수행하지 않는 다른 프로젝트의 경우, SRO가 DCA를 제공함¹⁴⁾
- DCA는 프로젝트가 직면한 과제, 집중적인 독립적 보증 검토 결과 및 프로젝트에서 취한 조치에 따라 변경됨
 - 검토 후 올바른 조치를 취하고 납기 문제를 효과적으로 관리함으로써 DCA는 시간이 지남에

14) IPA., *Project delivery: guidance – The role of the senior responsible owner*, 2023.

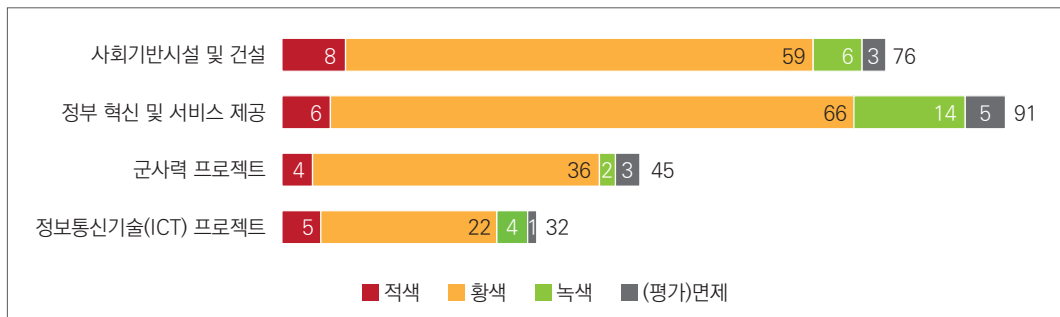
따라 개선되는 경우가 많음

- 올해 스냅샷(2023년 3월 말)에서 25개 프로젝트는 녹색(GMPP의 10%)으로 평가되었고, 23개 프로젝트는 적색(9%)으로, 183개 프로젝트(75%)는 황색으로 평가되었음
- 그림 6에서 볼 수 있듯이 2022-23년 스냅샷에는 적색으로 평가된 프로젝트와 관련된 총 수명 비용이 약 940억파운드였으며, 황색 프로젝트는 프로젝트 개수와 총 수명비용을 기준으로 포트폴리오의 대부분을 차지함
 - 녹색 프로젝트는 GMPP의 총 수명비용의 6%를 차지함
 - GMPP 포트폴리오의 전반적인 상태를 평가하기 위해 보고서는 평균 DCA 등급을 사용하며, 이는 1(녹색)에서 5(빨간색)까지 점수를 부여하고 이러한 점수의 평균을 취하여 계산됨

6. 카테고리별 GMPP 납품 신뢰도

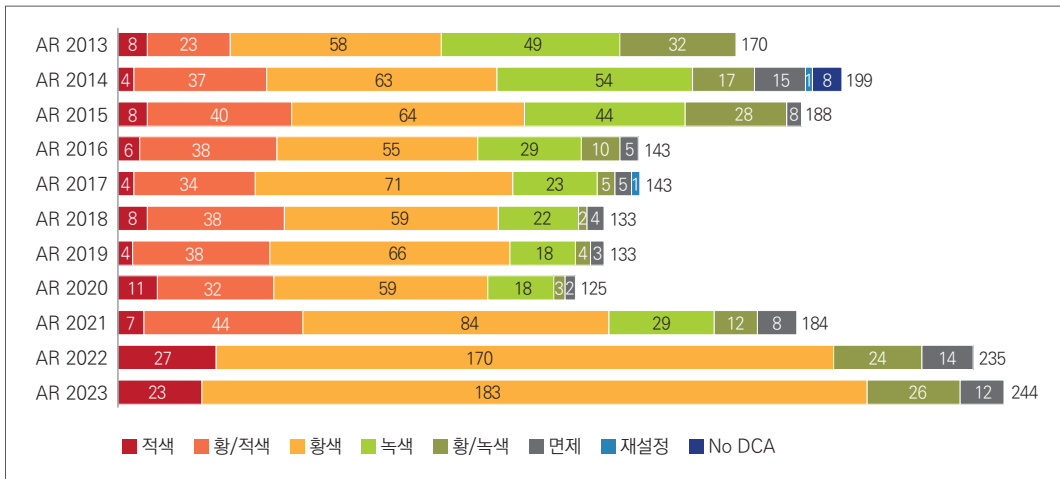
- 이러한 납품 신뢰도 패턴을 살펴보면, GMPP 프로젝트가 정부가 납품하기 가장 어렵고 도전적인 프로젝트라는 점을 인식하는 것이 중요함
 - 그들은 정의상 규모가 크고 복잡하거나 혁신적이며 '새로운 지평을 여는' 것들이 많음
 - 이러한 프로젝트를 지원하는 데 중점을 두는 것이 GMPP 목적의 핵심임
 - 이를 통해 IPA 리소스가 우선순위 영역에 배치되고, 성공을 위한 설정을 위해 가장 복잡한 프로젝트에 대한 집중도를 높이기 위해 노력하고 있음

[그림 5] 프로젝트 카테고리별 납품신뢰도평가(DCA)



자료: U.K. IPA, "Annual Report on Major Projects 2022-23," July 20, 2023.

[그림 6] 2013~2023년간 납품 신뢰도 평가 분석

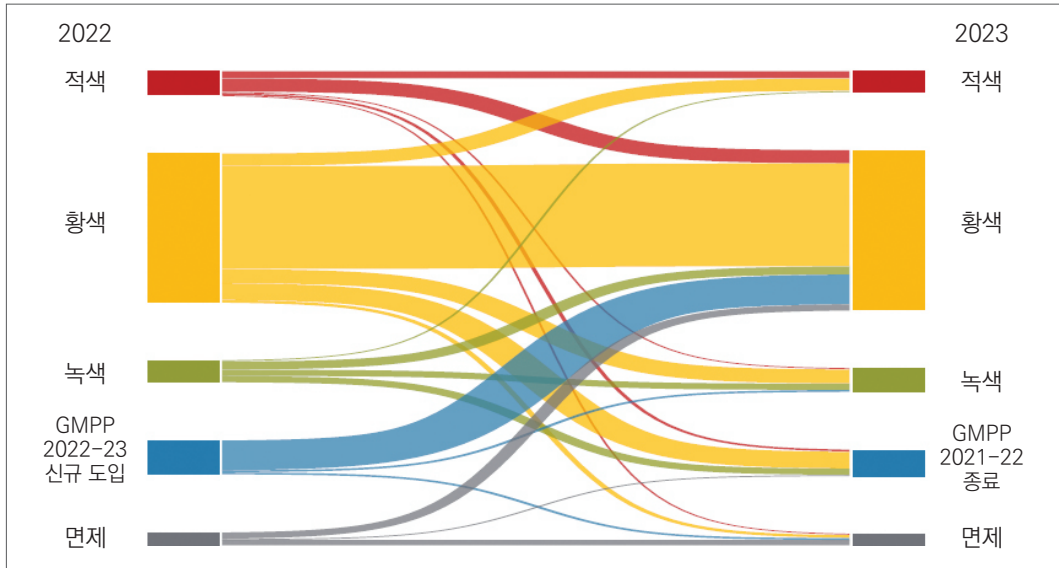


자료: U.K. IPA, "Annual Report on Major Projects 2022-23," July 20, 2023.

7. 시간 경과에 따른 GMPP 납품 신뢰도 변화

- '적색 납품 신뢰도 평가'가 포함된 프로젝트는 4개 프로젝트 범주에 대략 균등하게 분포되어 있음
 - 하지만 비용을 고려하면, 사회기반시설 및 건설(I&C) 카테고리는 GMPP의 '적색 납품 신뢰도 평가'의 70%를 나타내며, 이는 우크라이나전쟁 및 코로나19 대유행의 영향으로 높은 인플레이션, 경제성 감소 및 시장 신뢰도 저하를 초래한 새로운 도전적인 납품 환경을 반영함
- 모든 연례 보고서 카테고리의 프로젝트는 유사한 DCA 등급을 받으며 시간이 지남에 따라 카테고리 간에 뚜렷한 추세가 없음
- GMPP 프로젝트에는 다양한 과제와 복잡성이 존재하며, 이는 납품 신뢰도 패턴의 이중 추세로 강조됩니다([그림 6] 참조)
 - 처음 8년 동안 프로젝트 건전성 상태가 감소하여, 평균 프로젝트 등급이 2013년 연례 보고서의 황색/녹색에서 2020년 연례 보고서의 경우 황색으로 악화되었음
 - 그 이후로 프로젝트의 건전성이 좋아지고 있으며, 지난 3년간 평균 프로젝트 등급이 향상되었음

[그림 7] 2021-22년과 2022-23년 연례 보고서 사이의 DCA 변경사항



자료: U.K. IPA, "Annual Report on Major Projects 2022-23," July 20, 2023.

[그림 8] 2021-22년과 2022-23년 사이의 DCA 변경사항

		2022-23				
		적색	황색	녹색	면제	종료
2021-22	적색	8	15	1	1	2
	황색	14	118	16	3	19
	녹색	1	9	7	0	7
	면제	0	7	0	6	1
	신규	0	34	2	2	
개선된		32	13%			
작년과 동일		133	55%			
악화된		24	10%			
면제		17	7%			
2022-23 신규 도입		38	16%			

자료: U.K. IPA, "Annual Report on Major Projects 2022-23," July 20, 2023.

8. GMPP 종료 사업(2021-2022년)

- 작년 보고서 이후 29개 프로젝트가 GMPP를 떠났음
 - 대부분의 경우 프로젝트가 성공적으로 납품되거나 더 이상 정규 IPA 지원이 필요하지 않으면 프로젝트가 GMPP를 종료함
 - 예를 들어 프로젝트가 평소대로의 납품 단계에 도달하면 IPA가 부서와 함께 종료 준비 상태를 판단함
 - 올해 GMPP를 종료한 29개 프로젝트 중 14개는 목표와 기대효익을 달성하는 궤도에 올랐음
 - 나머지 15개 프로젝트 중 대부분은 GMPP만 남겨두고 다른 GMPP 프로젝트로 대체되었음

- GMPP를 종료하는 다른 이유에는 프로젝트가 다른 유사한 프로젝트와 병합되거나 대체되는 경우 또는 더 이상 GMPP 기준을 충족하지 않는 경우가 포함됨
 - 예를 들어 Bridgewater강 조수 장벽 계획사업, Leeds 2단계 홍수 계획사업, Oxford 홍수 완화 계획사업, Thames 강 계획사업 등이 제거되어 DEFRA가 제공하는 '홍수 및 해안 침식 위험 관리 6년 자본 프로그램'이라는 단일 프로그램으로 통합되었음

- 프로젝트는 수명주기의 초기단계에서 GMPP에 가입하므로 결과적으로 납품 확신이 불확실하며, 이는 올해 종료집단에 대해 처음 게시된 DCA에 설명되어 있음
 - 작년에 GMPP를 떠난 29개 프로젝트 중 9개는 '적색' 또는 '황/적색' DCA로 시작했고 6개 프로젝트는 '녹색' 또는 '황/녹색' DCA로 시작되었음
 - GMPP에 참여하는 동안 7개의 프로젝트가 친환경 납품에 대한 확신을 갖고 GMPP를 떠났음
 - 이러한 프로젝트의 까다로운 납품 환경은 프로젝트를 복잡하게 만들
 - 따라서 이는 긍정적인 성과이며 시간이 지남에 따라 개선되는 모습을 보여줌

- IPA는 성공적인 프로젝트 납품을 지원하는 동시에 정부와 부서가 올바른 프로젝트의 우선순위를 정하도록 도와야 함
 - 작년에 GMPP를 종료하고 빨간색 DCA로 전환된 두 프로젝트 두 개가 다 종료되고 다른 GMPP 프로젝트로 대체되었음
 - IPA는 지난 12개월 동안 전략적, 운영상의 이유로 또는 부서 우선순위 지정을 지원하기 위해 후자 유형의 폐쇄가 증가하는 것을 감독했음

- GMPP가 종료되어도 프로젝트 납품이 종료되는 경우는 거의 없으며, 가장 복잡한 일부 프로젝트의 경우 IPA는 필요에 따라 프로젝트에 지속적으로 참여함
 - 최근 감사원의 권고사항에 따라 IPA는 GMPP를 종료하는 모든 프로젝트가 프로젝트 기대효과에 대한 지속적인 추적을 포함하는 종료 검토를 받도록 최선을 다하고 있음

참고자료

- 김고은·김민정·정민기, 「영국의 국유자산 관리체계 변화과정, ‘패러다임 전환과 국유재산 관리기구·사업의 변천」, 『국토이슈리포트』, 제49호, 국토연구원, 2021, pp. 1~8.
- 김석화·박희성 외, 『해외플랜트사업의 건설성과 분석 프레임워크 개발』, 국토해양부 연구용역보고서, 2010. 12. pp. 62~64.
- 박정수, 『주요국의 조세제도 (영국편)』, 한국조세재정연구원, 2004.
- 박정수, 『주요국의 조세제도 (영국편)』, 한국조세재정연구원, 2009.
- 한국조세재정연구원(세정연구센터), 『주요국의 소득세 제도 제2권』, 2020, pp. 321~322.
- U.K. IPA, “Infrastructure and Projects Authority Annual Report 2022–23,” 2023. 7. 20., <https://www.gov.uk/government/publications/infrastructure-and-projects-authority-annual-report-2022-23>, 검색일자: 2023. 9. 21.
- U.K. IPA, “Project delivery: guidance – The role of the senior responsible owner,” 2023. 4. 11., https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/1158010/2023-04-11-V2-AFIGT-The-role-of-the-senior-responsible-owner-2.pdf, 검색일자: 2023. 11. 22.

(작성자: 이형석 연구원)

공공조달 성과: 효율성, 준수 및 전략적 목표 측정을 위한 프레임워크

- OECD(2023) -

〈보고서 추천 배경〉

- ◆ 증가하는 공공지출 부담에 따라 책임성 제고, 공공정책 모니터링, 효과적인 리스크 관리 등을 통해 공공 조달 성과를 측정하는 것이 점점 더 중요해짐
- ◆ 이에 따라 본 보고서는 조달 절차의 일관된 평가를 위해 포괄적이고 즉시 사용 가능한 성과 측정 프레임워크를 제공함

- 공공조달은 국민과 기업에 공공서비스를 제공하는 중요한 도구이며, 경제적 관점에서 이는 공공 자원의 효율적이고 효과적인 관리에 기여함
 - 조달은 비용 효율성(value for money) 달성이라는 경제적 측면을 넘어 기후 변화 완화, 혁신 지원 또는 사회적 포용과 같은 정책 목표를 달성하기 위해 점점 더 전략적으로 사용되고 있음
 - 이러한 목표를 달성하기 위해 국가는 공공조달 주기 전반에 걸쳐 특정 전략, 도구 및 메커니즘을 사용함
 - 수요기관 및 이해관계자들은 측정 프레임워크를 통해 데이터를 활용하여 조치를 취하거나 특정 전략을 맞춤화할 수 있음
- OECD는 공공조달 측정 프레임워크를 개발하기 위해 다양한 시도를 해왔으나, 유연성 부족, 국가 상황에 따른 적응성 부족, 데이터 부족 등 다양한 문제가 확인됨
 - 이에 따라 본 보고서는 조달 절차를 일관성 있게 평가하고 데이터 기반의 정책 및 의사결정을 지원하기 위한 포괄적인 성과 측정 프레임워크를 제공함
 - 제안된 프레임워크는 국가 간의 제도적, 규제적 차이를 감안하여 국가 또는 기관의 수요에 따라 유연하고 맞춤화 가능하도록 설계됨

I. 효과적인 성과 측정 프레임워크

- 2015년 OECD 권고안(OECD, 2015)은 공공조달 시스템의 성과, 효과성, 절감액을 측정하는 지

표를 개발하여 진행상황을 벤치마킹하고 공공조달에 대한 전략적 정책 결정을 지원할 것을 요구함

- 모든 공공조달 성과 측정 프레임워크는 진행 상황과 성과를 평가할 뿐만 아니라 개선이 이루어질 수 있는 잠재적 격차를 파악해야 함

1. 공공조달 측정 프레임워크 거버넌스

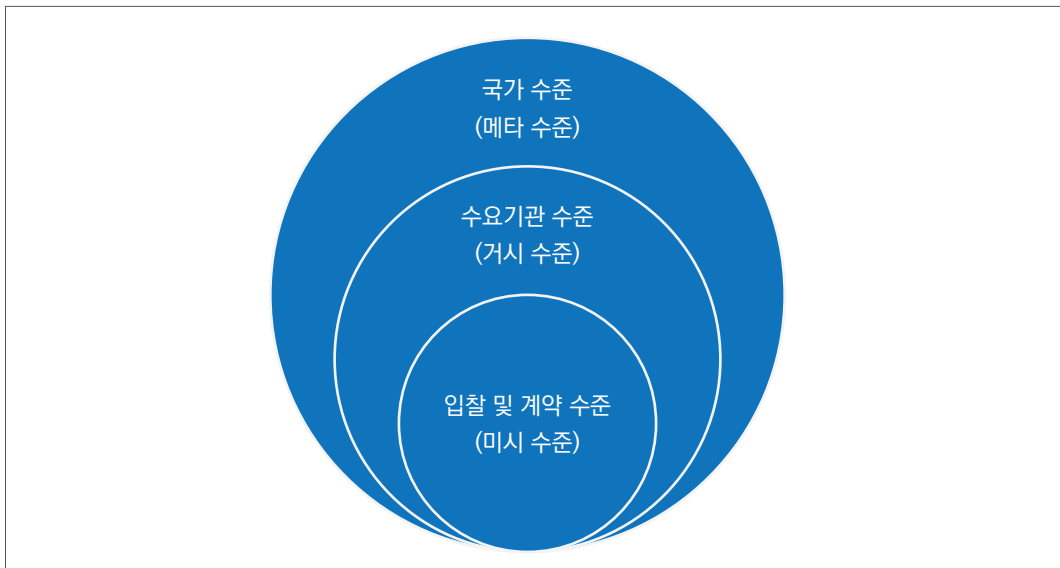
- 공공조달 측정 프레임워크 개발을 위해 거버넌스 관점에서 다음과 같은 요소를 고려할 수 있음
 - 일관된 정책 목표 설정
 - 조달 측정 프레임워크의 개발 및 시행에 대한 역할 분배
 - 조달 인력 역량 강화
 - 측정 프레임워크 결과에 대한 의사소통
 - 명확한 시행 계획
 - 데이터 가용성 보장
- 핵심 성과 지표(Key Performance Indicators, 이하 KPI)를 개발하기 위해서는 우선 공공조달 시스템에 대한 일관된 정책 목표를 설정해야 함
 - 예를 들어 2021년에 프랑스의 중앙조달기관(Central Purchasing Body)인 공공구매단체연합(Union des groupements d'achats publics)은 절감 3%, 중소기업 계약 21%, 사회 및 환경적 요소가 있는 계약 76%라는 구체적 목표를 세움
 - 이러한 명확한 목표가 없으면 수요기관이 공공조달 목표나 프레임워크에 대한 준수 수준을 평가하기 어려움
- 국가적 차원에서 공공조달활동과 조달 시스템에 대해 모니터링을 담당하는 주체를 구분하는 것은 기본이며, 이러한 주체 기관 중 하나는 측정 프레임워크의 개발과 시행을 주도해야 함
 - 포괄적인 모니터링에는 정책 입안자가 KPI 수립을 통해 목표한 바가 달성되고 있는지 현재 수행되는 공공조달 시스템에 대한 체계적인 관찰이 포함되어야 함
 - 이상적으로는 조화로운 측정 방법론(harmonised measurement methodology)이 국가 차원에서 제공되어야 하지만, 국가 차원이든 단체 차원이든 지침을 제공하는 부처 또는 기관을 먼저 구분하는 것이 가장 중요함
 - 또한 측정 프레임워크 설정 시 성과 측정 수행을 위한 인적 자원과 조달 전문가의 역량을 고려하는 것이 중요함

- 측정 프레임워크 시행 일정과 관련된 사항을 고려하는 것도 중요하며, 수요기관 또는 공급업체 등 특정 사용자의 요구사항을 고려하는 것도 중요함

2. 다양한 수준에서 공공조달 성과 측정

- 공공조달 시스템의 성과는 입찰 및 계약 수준(미시 수준), 수요기관 수준(거시 수준) 그리고 국가 및 시스템 수준(메타 수준)에서 평가할 수 있음
 - 아래 [그림 1]은 공공조달 성과 평가의 수준을 다이어그램으로 구성하여 나타낸 것임

[그림 1] 공공조달 성과 평가의 세 가지 수준



자료: OECD, Public Procurement Performance – A framework for measuring efficiency, compliance and strategic goals, 2023, p. 10, [Figure 3]에서 재인용

- 국가 수준(메타 수준)은 국가 공공조달 시스템의 성과를 전체적으로 평가하는 것을 의미함
- 수요기관 수준(거시 수준)은 운영 목표 및 전략의 효과적인 시행과 의사결정 과정에서 공공조달 기관의 성과를 평가하는 것을 의미함
- 입찰 및 계약 수준(미시 수준)은 개별 계약 또는 입찰 성과에 대한 평가를 의미함
 - 대부분 하위 수준이 상위 수준에 영향을 미치지 때문에 이 세 가지 수준 사이에는 명확한 연결고리가 있음

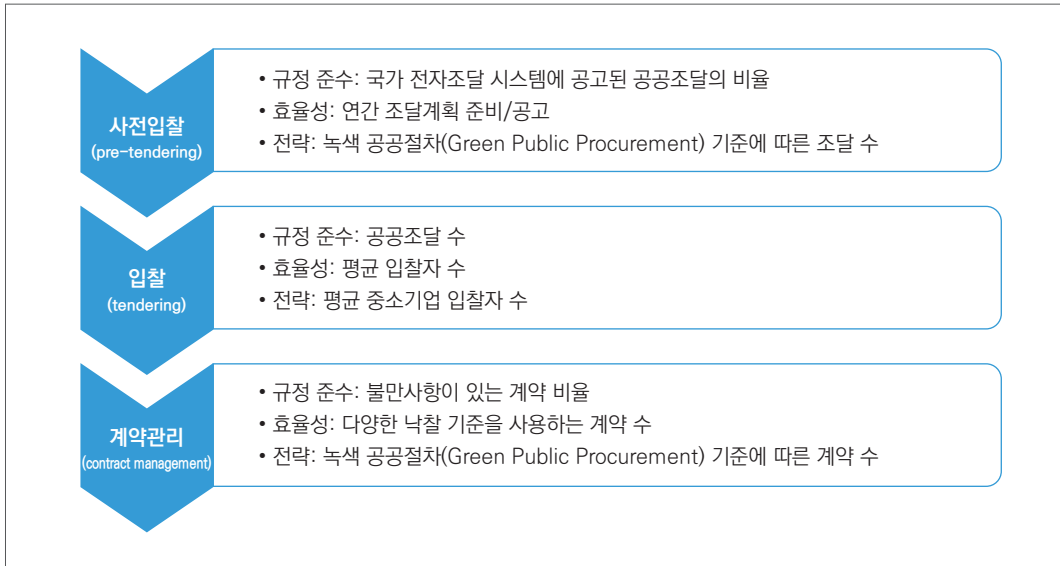
3. 조달 성과 지표의 다양한 범주

- 잘 관리된 공공조달은 공공부문의 효율성을 촉진하고 시민의 신뢰를 구축하며 정부 목표를 발전시키는 데 중요한 역할을 할 수 있음
 - 따라서 효율성, 준수(compliance) 및 정부의 전략적 목표라는 세 가지 요소는 본 보고서에서 제시된 성과 측정 프레임워크의 핵심 요소임
 - 효율성 KPI의 목표는 조달 절차가 최고의 조달 결과와 효과성은 물론 최고의 비용 효율성(value for money)을 달성할 수 있는지 평가하는 것임
 - 효율성은 일반적으로 투입과 산출 간의 비율로 정의될 수 있는 반면, 효과성은 정의된 투입과 정의된 산출의 비율이며 서비스 제공 품질에 따라 결정됨
 - 효율성 KPI에는 비용 절감(금전적 가치 및 시간), 특정 절차에 대한 시장 참여 수준, 조달 절차 기간(입찰 평가 단계) 등이 포함됨
 - 준수 KPI의 목표는 조달 절차 및 결과가 국가 법률 또는 기타 법률을 준수하는지 평가하는 것임
 - 이는 게시/투명성 요구사항, 사전 통제/감사 결과, 제재, 무결성, 항소/소송, 지불 지연 준수 등 조달 주기 전반에 걸쳐 다양한 하위 범주로 나눌 수 있음
 - 전략적 KPI의 목표는 공공조달 절차 및 결과가 기후 변화 완화, 혁신 촉진, 일자리 창출, 지속 가능성의 사회적 측면과 같이 정부가 설정한 전략적 정책 목표 달성에 어떻게 기여하는지 평가하는 것을 목표로 함
 - 여기에는 지속 가능한 제품 및 서비스의 점유율, 중소기업에 낙찰된 계약 점유율 또는 혁신 기능과 관련된 조달 점유율 등이 포함됨
 - 일부 정책 목표는 국가 경계를 넘어 영향을 미칠 수 있으며, 가능하다면 공공조달 측정 프레임워크는 국가 내부뿐만 아니라 그 너머의 영향도 고려해야 함

4. 전체 조달 주기를 포괄하는 지표

- 성과 지표는 입찰 준비부터 계약 완료까지 공공조달 주기의 다양한 단계와 관련되며, 따라서 각 활동은 특정 지표와 연관될 수 있음
 - 다양한 조달 활동은 다양한 공무원 또는 팀의 책임 아래 이루어지기 때문에 전체 조달 주기를 포괄하는 측정 프레임워크의 구축은 평가 수행 시 확실한 정보 제공에 도움이 됨
 - 아래의 [그림 2]는 조달 주기 전반에 걸친 일부 성과 지표의 예시임

[그림 2] 조달 주기 전반에 걸친 성과 지표 예시



자료: OECD, Public Procurement Performance—A framework for measuring efficiency, compliance and strategic goals, 2023, p. 12, [Figure 5]에서 재인용

5. 다양한 조달 주체와 관련된 지표

- 조달 주기 외에도 성과 측정 프레임워크는 이를 시행하는 국가 제도적 맥락과도 관련이 있음
 - 프레임워크는 성과를 측정할 때 다양한 기관 행위자를 각기 다른 관점과 다른 초점을 가진 잠재적 '사용자(users)'로 간주함
 - 본질적으로 프레임워크는 세 가지 유형의 주체 즉, 국가조달기관(공공조달 기관 또는 감독 기관), 수요기관, 중앙조달기관(Central Purchasing Body)을 고려함
 - 프레임워크를 시행하는 사용자(users) 유형에 따라 조달 시스템의 성과 평가와 관련된 정보의 종류가 달라질 수 있음

II. 측정 프레임워크에 대한 설명

1. 공공조달 측정 프레임워크

- 제안된 지표 프레임워크는 광범위한 평가를 제공하므로 국가, 수요기관 또는 중앙조달기관(Central Purchasing Body)의 개별 요구에 매우 유연하게 적용할 수 있음
 - 이는 공공조달 시스템이나 중앙조달기관(Central Purchasing Body)을 포함한 개별 수요기

관의 성과 평가를 수행할 때 고려할 수 있는 부분에 대한 지침 역할을 함

- 프레임워크는 준수, 효율성 및 전략적 목표라는 세 가지 차원으로 구분되며, 총 259개의 지표로 구성됨
 - 아래 <표 1>에서 볼 수 있듯이 효율성에는 128개의 지표가 있고, 준수 및 전략적 조달은 각각 68개와 63개의 지표가 있음
 - 일부 지표는 하위 지표 즉, 더 상세한 지표를 갖고 있음

<표 1> 성과 측정 프레임워크 구성 지표

분류	총 지표 수	단일 지표 수	하위 지표가 있는 지표 수	하위 지표 수
준수	68	49	10	32
효율성	128	119	3	13
전략적 목표	63	63	0	0
총 개수	259	231	13	45

자료: OECD, Public Procurement Performance—A framework for measuring efficiency, compliance and strategic goals, 2023, p. 13, [Figure 6]에서 재인용

- 전체적으로 효율성 지표가 프레임워크 지표 중 49.4%를 차지하고 있으며, 그다음으로 준수 지표가 26.3%, 전략 지표가 24.3%를 차지함

2. 각 지표별 사용자 유형 구분

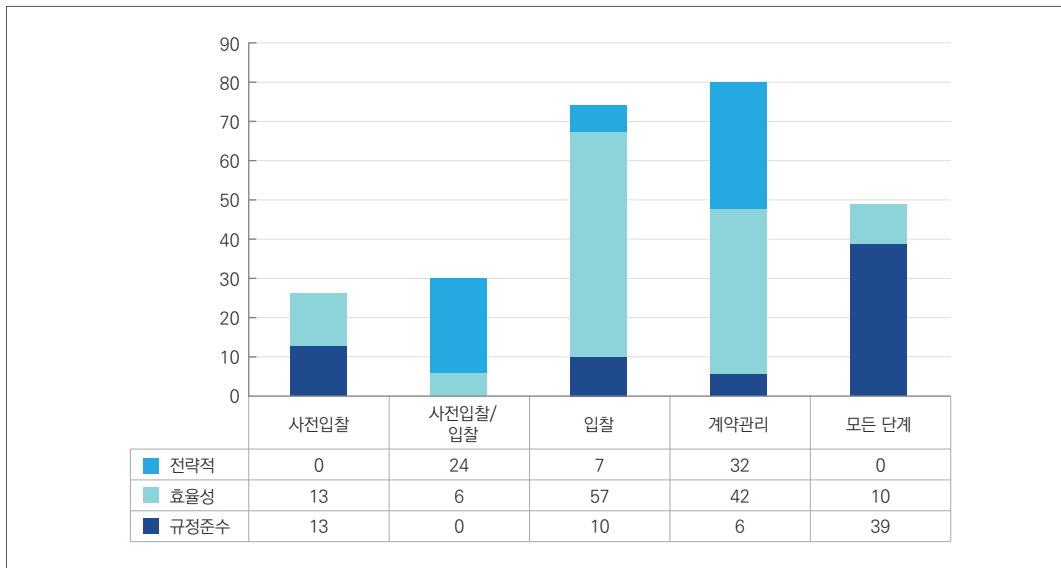
- 각 지표는 사용자 유형별로 다르기 때문에 프레임워크는 국가기관(national authority), 수요기관, 국가기관 및 수요기관, 중앙조달기관(Central Purchasing Body) 이렇게 네 가지 유형에 따라 KPI를 분류함
 - ‘국가기관’ 지표는 국가 차원에서 공공조달 시스템의 성과를 평가하는 데 사용될 수 있음
 - 이는 일반적으로 국가 조달 기관이 조달 시스템의 주요 측면을 이해하는 데 관련이 있으며, 대부분 조달 시스템의 데이터 정보에 의존함
 - ‘수요기관’ 지표는 개별 수요기관의 성과를 평가하는 데 사용될 수 있음
 - 이 지표는 국가 수준에서 집계하기에 적합하지 않거나 번거로울 수 있으며, 수요기관이 내부적으로 분석하기를 원하는 데이터를 포함할 수 있음
 - ‘국가기관 및 수요기관’ 지표는 수요기관 수준에서는 개별 수요기관에 적용되지만, 국가 수준에서 집계되는 경우에는 국가기관에도 적용된다는 것을 의미함

- 예를 들어 “단일 입찰 경쟁 절차 점유율” 지표는 개별 수요기관에 대한 정보뿐만 아니라 국가 수준에서 집계될 때도 제공됨
- ‘중앙조달기관(Central Purchasing Body)’ 지표는 기관 성과, 중앙 조달의 경제적 기여, 전략적 공공조달 성과 및 디지털화 수준 등에 중점을 둠

3. 조달주기 전반에 걸친 공공조달 성과 측정

■ 아래 [그림 3]에서 조달주기의 지표 분포를 살펴보면 계약관리 단계에 가장 많은 지표가 집중되어 있는 것으로 나타남

[그림 3] 조달주기 내 지표 분포



자료: OECD, Public Procurement Performance—A framework for measuring efficiency, compliance and strategic goals, 2023, p. 19, [Figure 11]에서 재인용

- 사전입찰 단계 및 사전입찰/입찰 단계와 관련된 지표가 가장 높은 비율을 차지하며, 이는 조달 절차 준비가 성과에 매우 중요하다는 것을 나타냄
- 전략적 지표는 사전입찰/입찰과 단계와 계약관리 단계에서 비슷한 비중을 차지하고 있음
 - 실제로 전략적 기준의 사용은 준비를 위해 사전입찰 단계에서도 필요하며, 책 목표의 실제 구현을 모니터링하기 때문에 계약관리 단계와도 관련이 있음

4. 핵심 지표와 잠재적 지표의 분류

- 성과 측정 프레임워크의 특성을 고려하여 핵심(core) 지표와 잠재적(aspirational) 지표를 구분함
 - 핵심 지표는 성과 측정의 일부로 모니터링되어야 하는 최소한의 지표이며, 잠재적 지표는 선택 사항으로 간주되거나 성과 측정이 조금 진행된 이후의 단계에서 고려할 수 있는 지표임
 - 각국은 국가 상황과 공공조달 시스템의 완성도에 따라 핵심 지표와 잠재적 지표를 다르게 분류할 수 있음
 - OECD 프레임워크는 핵심 지표와 잠재적 지표를 제안하지만, 지표에 관한 최종 선택은 프레임워크를 시행하는 국가 또는 기관에 맡겨야 함
 - 핵심 지표는 사용자의 구체적인 요구사항과 우선순위를 반영해야 함
 - 아래 <표 2>는 핵심 지표의 비율을 나타냄

<표 2> 핵심 지표 비율

	준수	효율성	전략적 목표	합계
모든 지표	68	128	63	259
핵심 지표	13	45	25	83
핵심 지표의 비율	19%	35%	40%	32%

자료: OECD, Public Procurement Performance—A framework for measuring efficiency, compliance and strategic goals, 2023, p. 19, <Table 3>에서 재인용

5. 공공조달 지표의 세분화 정의

- 성과 측정 프레임워크를 도입할 때 국가는 지표의 세분화 수준을 선택할 수 있음
 - 세분화는 특정 임계값의 위/아래 지표를 분석하거나, 분석을 위한 특정 조달 범주를 선택하여 세분화의 정도를 높일 수 있음
 - EU에서는 모든 유럽 회원국에 특정 임계값이 적용됨. 또한 국가 수준의 기준도 적용될 수 있으므로 국가는 임계값 위/아래에 특정 지표를 적용할 수 있음
 - 특정 지표는 물품, 공사, 용역에 따라 더 세분화될 수 있으며 이에 따라 정책의 개입이 필요할 수 있음

6. 공공조달 성과 평가에 필요한 데이터 구별

- 조달 평가 프레임워크에 따라 정보 및 데이터의 출처가 다양함. 관련 데이터는 전자 조달 시스템, 수요기관의 내부 시스템 및 기타 정부 플랫폼에서 구할 수 있음
 - 따라서 프레임워크는 지표 구축에 필요한 데이터를 나타내는 다양한 데이터 측정점(data points)을 구별함
- 프레임워크는 247개의 데이터 측정점(data points)을 구별하며, 이는 준수 지표 75개, 효율성 지표 126개, 전략적 지표 55개로 구성되어 있음
 - 여러 지표 또는 여러 범주의 지표에 사용되는 몇몇 주요 데이터 측정점(data points)이 있는데 이는 총 조달 절차 수, 총 조달 물량, 총 계약 건수, 총 계약 조달 물량 등을 포함함
- 프레임워크의 일반적 규칙은 지표 구축에 필요한 데이터가 지표 자체를 나타내지는 않는다는 것임
 - 예를 들어 프레임워크 중 “종료된 계약의 비율”이라는 지표는 “종료된 계약 수” 데이터를 필요로 하지만, 이를 지표로 나타내지는 않음
 - 다만 일부 경우 데이터 측정점(data points)을 지표로 구별함

Ⅲ. 데이터의 가용성 및 접근성 보장

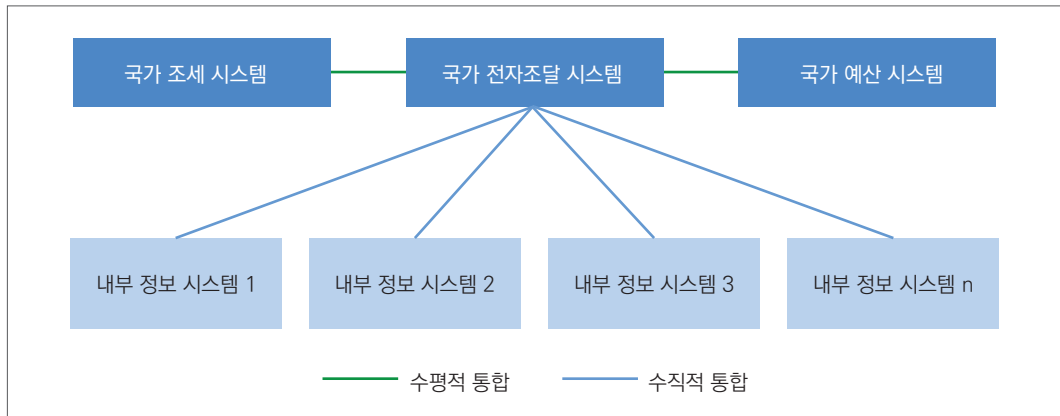
- 공공조달 시스템 평가는 이용 가능하고 접근 가능한 데이터 부족을 포함해 많은 과제에 직면해 있음
 - 실제로 데이터가 부족하면 특정 지표를 생성하기 복잡하고 그에 따른 비용이 증가함
 - 따라서 성과 평가 프레임워크 시행에 어려움이 발생하는 경우가 많으며, 이를 위해 데이터의 가용성, 접근성, 품질성이라는 세 가지 전제 조건이 충족되어야 함
- 전자 조달 시스템, 수요기관의 내부 시스템 및 기타 정부 플랫폼 데이터 등을 포함하여 공공조달 시스템을 디지털화하려는 노력이 계속되고 있음
 - 그러나 전자 데이터가 항상 사용 가능하거나 접근 가능한 것은 아니며, OECD 국가 중 39%는 전자 조달 시스템에 사후 계약 관리 기능이 없음(OECD, 2021)
 - 또한 다양한 출처에서 생성된 데이터는 완전히 디지털화되지 않거나 다른 플랫폼 및 정부 시스템과 상호 운용되지 않을 수 있으므로 사용이 제한될 수 있음

- 예를 들어 일부 전자 조달 시스템에서 사용 가능한 데이터는 쉽게 기계로 읽을 수 없기 때문에 데이터 가용성 및 접근성이 떨어짐
- 성과 평가 프레임워크 시행을 위해서는 지표 수준에서 데이터 수집 및 가용성과 품질에 대해 구체적인 정보를 수집해야 함
 - 이는 관련 데이터 출처 매핑(mapping), 명확한 데이터 형식, 데이터 품질 평가 등을 포함함
 - 이 단계에서 국가는 KPI 수집 또는 생성과 관련된 비용을 평가하고 비용-편익 평가(cost-benefit assessment)를 고려하여 핵심 지표 도입을 위한 현실적인 실행 계획을 결정해야 함
 - 단기적으로 데이터를 사용할 수 없는 경우, 이해관계자는 설문조사를 통해 관련 데이터 수집 및 지표 구축을 고려할 수 있음

1. 전자조달 및 정부 시스템의 데이터 가용성, 접근성 및 품질

- 효과적인 성과 평가를 위해 전자조달 시스템은 필수적이며, 모든 절차와 조달 주기에 걸쳐 이러한 시스템을 광범위하고 일관성 있게 사용함으로써 데이터 가용성이 향상됨
 - 지난 20년 동안 각국은 효과적이고 효율적인 조달 서비스 제공을 위해 전자조달 시스템의 기능을 확장해 옴
 - 이러한 시스템을 다른 정부 플랫폼과 수직적, 수평적으로 통합하는 것은 완전히 통합된 조달 시스템을 달성하기 위해 필수적인 단계임
 - 수직적 통합 및 수평적 통합은 아래 [그림 4]와 같이 설명됨

[그림 4] 전자조달 시스템의 수직적 및 수평적 통합



자료: OECD, Public Procurement Performance—A framework for measuring efficiency, compliance and strategic goals, 2023, p. 25, [Figure 13]에서 재인용

- 수직적 통합은 수요기관의 내부 디지털 조달 및 관리 도구와 국가 전자조달 시스템의 통합을 의미함
- 수평적 통합은 전자조달 시스템을 국가 조세 시스템, 국가 예산 시스템, 국가 사회보장 시스템 등 다른 정부 시스템과 통합하는 것을 의미함

2. 내부 정보 시스템의 데이터 가용성, 접근성 및 품질 개선

- 전자조달 플랫폼 외에도 조달 절차의 디지털화는 계약 관리를 포함하여 조달 전체 활동을 지원하는 내부 시스템의 디지털화를 의미함
 - 특히 수요기관이나 중앙조달기관(Central Purchasing Body)의 성과 평가를 위한 내부 기록은 KPI 개발을 위한 데이터를 제공함
 - 내부 기록이 디지털 형식으로 제공되어 데이터 수집 절차가 간소화되고 자동 처리가 가능하기 때문에 수요기관의 내부 관리 시스템을 개선하는 것은 성과 평가 시스템을 강화하기 위한 핵심 절차임
 - 수요기관은 자체 내부 정보를 활용하여 조달 활동을 수행하는 경우가 대부분이며, 수동으로 데이터를 입력할 경우 데이터 품질 및 활용성에 영향을 미칠 수 있음

참고자료

- OECD, Government at a Glance 2021, 2021, <https://doi.org/10.1787/1c258f55-en>, 검색일자: 2023. 11. 15.
- OECD, OECD Recommendation of the Council on Public Procurement, 2015, <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0411>, 검색일자: 2023. 10. 23.
- OECD, Public Procurement Performance-A framework for measuring efficiency, compliance and strategic goals, <https://www.oecd.org/publications/public-procurement-performance-0dde73f4-en.htm>, 검색일자: 2023. 10. 18.

(작성자: 이아름 연구원)

◆ 편집

강희우 재정성과평가센터 소장(편집총괄)

임소영 재정성과평가센터 선임연구원(실무총괄)

변이슬 재정성과평가센터 선임연구원

안소연 재정성과평가센터 연구원

이아름 재정성과평가센터 연구원

이은솔 재정성과평가센터 연구원

이형석 재정성과평가센터 연구원

최한영 재정성과평가센터 연구원

KIPF 재정성과평가 동향과 이슈

| 2023년 겨울(Vol. 10 No. 4) |

2023년 12월 22일 인쇄

2023년 12월 29일 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.