

출장보고서

유럽행정연수원(EIPA)  
연수프로그램 참가

규제연구센터

— < 출 장 개 요 > —

- 출장자: 이상무 전문위원, 장세연 연구원 (규제연구센터 분석평가실)
- 출장목적: 유럽 행정연수원\* 연수 프로그램(규제개혁 과정) 참가  
\* European Institute of Public Administration, EIPA
- 일 시: 2016년 11월 20일(일) ~ 12월 2일(금)
- 항공일정:
  - 11월 20일(일)~11월 20일(일): 인천공항 → 스키폴 공항(네덜란드 암스테르담)
  - 12월 1일(목) ~12월 2일(금): 스키폴 공항 → 인천공항

연수 프로그램 개요

- ▶ 제목: Study Visit Regulatory Reform Training Program
- ▶ 기간: 2016년 11월 21일(월) ~ 11월 30일(수)
- ▶ 장소: EIPA (네덜란드 마하스트리트 소재)
- ▶ 주제: 정부 행정 일반(PPP, 정부조달, 리더쉽 및 조직관리, 프로젝트 관리 등) 및 EU-네덜란드 규제개혁 사례소개 (주요내용 부록참조)
- ▶ 주요일정

일시	주요 내용	장소
11월 21일(월)	EU 규제개혁 개관	EIPA, 네덜란드
11월 22일(화)	PPP, 공공조달 및 부패관리	EIPA, 네덜란드
11월 23일(수)	EU 의회견학	브뤼셀, 벨기에
11월 24일(목)	정부 프로젝트 품질관리 및 위기관리	EIPA, 네덜란드
11월 25일(금)	룩셈부르크 경제개관, EU 감사원 소개	룩셈부르크
11월 28일(월)	인적관리 및 리더쉽, 정부행정 관리 일반	EIPA, 네덜란드
11월 29일(화)	네덜란드 경제 및 규제개혁 소개, 네덜란드 의회방문	헤이그, 네덜란드
11월 30일(수)	EU 영향분석(Impact Assessment) 소개	EIPA, 네덜란드



◆ 세부 프로그램

날짜	시간	주제	강사		장소
			이름	직위, 소속	
11월 21일(월)	09:45 ~ 11:00	Current Trends in Public Administration in the European Union	Harrie Scholten	Senior Lecturer, EIPA	EIPA, 네덜란드
	11:00 ~ 11:10	Welcome Address	Dr.Marga Prohl	Director General EIPA	
	11:30 ~ 12:30	Introduction Regulatory Reforms in Korea	Dr.soyeon Won	Korea Insitute of Public Administration	
	14:00 ~ 16:00	Guided Walking Tour of Maastricht (마하스트리트 지역 도보견학)	EIPA 관계자	EIPA	
11월 22일(화)	09:30 ~ 10:45	Public Private Partnerships	Michael Burnett	Expert, EIPA	EIPA, 네덜란드
	11:00 ~ 12:15	European Public Procurement	Rita Beuter	Senior Expert, EIPA	
	14:00 ~ 15:15	Ethics and Integrity Manegement: Ethical aspects, Anti-Corruption Policy of State	Wolfgang Koeth	Senior Lecturer, EIPA	
	15:30 ~ 16:45	Workshop: Implementation Rules for Cooperation with the Private Sector	Harrie Scholtens	Project Manager, EIPA	
11월 23일(수)	10:00 ~ 11:00	Parlamentarium (EU 박물관 견학)			브뤼셀, 벨기에
	14:00 ~ 15:00	European Parliament (EU 의회 견학)			
11월24일(목)	09:30 ~ 10:45	The Context of Public Sector Quality Management and Background of the Common Assessment Framework	Nick Thijs	Senior Lecturer, EIPA	

날짜	시간	주제	강사		장소
			이름	직위, 소속	
	11:00~12:10	The CAF model and the application	Nick Thijs	Senior Lecturer, EIPA	EIPA, 네덜란드
	14:00~15:15	Holistic Approach to Public Risk Management	Harrie Scholten	Senior Lecturer, EIPA	
	15:30~16:45	Introduction to Project Cycle Management	Paola Bruni	Research Assistant, EIPA	
11월 25일(금)	10:30~12:30	Luxembourg and the European Economic Governance	Pierre Werner	Ministry of Economics	룩셈부르크
	14:00~16:00	Audit on the Project in EU	EU Court of Audit 관계자	EU Court of Audit	
	16:30~17:00	House of Entrepreneurship (기관 견학)			
11월 28일(월)	09:30~12:00	Development of HRM in Public Administration	Harrie Scholten	Senior Lecturer EIPA	EIPA, 네덜란드
	14:00~15:15	Workshop: Leadership	Harrie Scholten	Senior Lecturer EIPA	
	15:30~16:30	Managing Change in Public Administration	Harrie Scholten	Senior Lecturer EIPA	
11월 29일(화)	10:00~11:30	Regulatory Reform in the Netherlands on National Level	Peter Sevat, Rolf Moester	Senior Policy Advisor, Ministry of Economic Affairs	헤이그, 네덜란드
	13:30~15:00	Guided Tour: Tweede Kamer (네덜란드 의회 견학)			
11월 30일(수)	14:00~15:30	Regulatory Impact Assessment	Dr. Theo Jans,	Associate Professor, EIPA	EIPA, 네덜란드

## 〈부록〉 강의별 주요내용

■ 제목: Current Trends in Public Administration in the European Union

■ 시간: 2016년 11월 21일(월) 09:45~11:00

■ 강사: Harrie Scholtens

## 가. EU 개관

### □ EU 구조 개관

명칭	기능
EU 정상회의 European Council	· 회원국 정부간 회의로서 사실상 최고의 정책결정 기구 · 공동체의 법률·제도개혁, 회원국 가입문제 등에 관한 기본 방향을 설정
EU 이사회 Council of the European Union	· 회원국을 대표하는 각료급 인사로 구성 · 집행위의 제안을 심의·의결하는 최고 의결기구 · 입법권, 예산권(집행위가 편성한 예산안 확정) 등
집행위원회 European Commission	· 회원국으로부터 독립되어 EU 전체의 이익을 대변하는 기관 · 입법 발의권, EU 기금의 집행 및 관리·운영권 등을 행사
유럽 의회 European Parliament	· 각 회원국에서 선출된 의원으로 구성(인구수에 비례하여 회원국별 의석수를 배정) · 입법권, 예산권 등을 행사
유럽사법재판소 Court of Justice	· 회원국 및 기관들의 EU 조약 및 법률 등의 이행 여부에 대한 심사
감사원 Court of Auditors	· EU 기금 사용에 대한 감사 및 정책 감사를 실시

### □ EU의 법체계와 그 영향력(구속력)은 다음과 같음.<sup>1)</sup>

- 상위법인 Primary Law와 구체적인 실천사항을 다루는 하위법인 Secondary Law로 이루어져 있음.
- Secondary Law는 크게 4가지로 구성되어 있으며 구속력에 있어 조금씩 차이가 있음.

1) EU 법체계에 대한 개관은 원래 11월 24일 PCM(Project Cycle Management) 모형 강의 당시 Paola Bruni의 강의 내용의 하나였음 (출장자인 장세연 연구원의 요청에 따름). 내용상 본 편에 편집하는 것이 적절할 것으로 판단하여 배치함.

<표> EU의 Secondary Law 구성

구분	내용
Recommendation	· 각료 이사회의 권고사항이며 회원국들이 자국 법령에 반영할 의무는 없음.
Directives	· 각 국 법령에 반드시 반영해야 하나, 그 시기와 절차는 회원국 재량에 맡김. · 우리나라에서는 Directives 가 단순히 권고사항일 뿐이라는 해석이 있으나 반영 시기의 문제일 뿐 국내법에 반영시켜야 하는 의무 아래 Regulation과 같음.
Regulation	· 시행이 되면 회원국 각국의 법률에 바로 반영시켜야 함.
Decision	· 구속력이 가장 강함. 국내법 개정여부와 상관없이 회원국들은 이를 준수해야 함. · 우리나라의 특별법과 같은 성격을 가짐.

나. EU의 규제개혁

- 유로 회원국들은 각 국의 규제들을 정량화하는 한편 이를 감축해나가는 노력을 하고 있음.
- 규제에 대한 논의는 국가의 역할에 대한 논의로 귀결되며, 국가의 역할에 대한 시각은 매우 다양하기에 적정선을 찾는 노력이 중요함.
  - 예를 들어, 미국의 규제는 피규제자들이 준수해야 하는 행위를 직접적으로 지시하기 보다는 경제주체가 적절한 의사결정을 할 수 있는 환경을 조성하는 데 초점을 맞추고 있음.
  - 한편, 발표자는 규제개혁(감축)에 대한 시각의 다양성을 설명하기 위해서 TTIP를 사례로 들기도 하였음.
    - TTIP(Transatlantic Trade and Investment Partnership)는 미국과 유럽 연합 간의 무역 분쟁을 줄이고 경제협력을 도모하기 위한 협의인데, 동 협의는 국민의 후생보다는 일부 초국적 기업을 위한 규제개혁 조치라는 비판이 제기
- 한편, 발표자는 규제개혁을 위한 제도정비는 각 국의 문화와 역사를 고려해야 한다는 점을 지속적으로 강조하였음.

- 
- 제목: Public-Private Partnership
  - 시간: 2016년 11월 22일(화) 09:30~10:45
  - 강사: Michael Burnett(UK), Expert, EIPA
- 

## 가. 현황

- EU에서 인프라 구축에서 PPP가 차지하는 비중은 계속 증가
  - EU에서 인프라를 현대화하는 데에 PPP를 통해 3,000억 유로가 투자 되었으며 향후 5,000억 유로까지 확대하고자 하고 있음.
- 인프라 구축에서 PPP가 확대되는 이유는 크게 2가지가 있음.
  - 첫째, 인프라의 설계, 건설 및 운영 간의 시너지 효과를 창출할 수 있음.
    - 통상의 PPP는 민간이 비용을 투자하여 인프라 시설을 구축한 후 운영수익으로 투자비용을 회수하는 방식이므로 건설시 불필요한 비용을 절감하려는 유인이 생김.
  - 둘째, 인프라 시설이 필요한 적기에 이를 설치할 수 있음.

## 나. PPP 방식

- PPP에 대해 국제적으로 합의된 정의(혹은 기준)는 없음.
  - 기본적으로는 정부가 제안하여 정부와 민간(기업) 간에 체결된 장기계약이라는 정의를 내릴 수 있겠음.
    - 민간이 정부 측에 먼저 제안하는 사업에 PPP를 적용하는 경우는 없음.
  - PPP는 처음에는 인프라 건설 및 운영이라는 의미만을 가지고 있었으나 현재는 고용 및 서비스 제공이라는 측면까지 포함하고 있음.
    - 다만, 병원, 학교와 같은 공공서비스 제공분야의 경우 고용은 정부가 직접 시행하는 경향이 있음 (포르투갈의 경우 민간이 해당 분야에서 고용까지 담당했는데 성공적이지 않았다는 평가)
- PPP 운영 방식(비용 부담방식)은 크게 3가지로 구분할 수 있음.
  - ① Free-Standing PPP: 소비자, 즉 시민들이 인프라 사용 비용을 부담토록 하는 것

- ② Partly Free-Standing PPP: 정부가 인프라 비용의 일부를 부담하는 방식으로서 지난 20년간 주로 이러한 방식이 적용되었음.
- ③ Public Service PPP: 정부가 전액 인프라 비용을 부담하는 것으로서 인프라 운영자가 시민들로부터 비용을 징수하기 곤란한 시설에 적용됨.

#### 다. 문제점

- PPP는 통상 장기계약으로 진행되므로 이에 따른 문제점이 발생
  - 첫째, 인프라 구축을 둘러싼 대내외 환경, 기술 등이 변화했을 때 계약 조건 등을 변경하거나 적시에 대응하기가 용이하지 않음.
  - 둘째, 서비스 운영시 적정수익이 발생하지 않는다는 이유로 (정부에 수익보조를 요구하며) 시설을 폐쇄하는 극단적인 상황이 발생하는 경우도 있음.
    - 한국의 경우 PPP 추진 후 과다이익 혹은 과다손실이 발생하는 등의 문제가 빈번하게 발생하고 있는데, EU의 경우 과다손실이 발생할 경우 운영기관이 부담하는 이자비용을 정부가 일부 지원하는 방식으로 개입하고 있음.
- 따라서, PPP가 추진 가치가 있는지, 또한 수익을 창출할 수 있는 사업인지 반드시 고려해야 하며, 계약 기관 선별시 재원조달(부채상환 능력) 가능성 등을 면밀하게 따져보아야 함.

- 제목: European Public Procurement
- 시간: 2016년 11월 22일(화) 11:00~12:15
- 강사: Rita Beuter, Senior Expert, EIPA

## 가. EU의 공공조달 개관

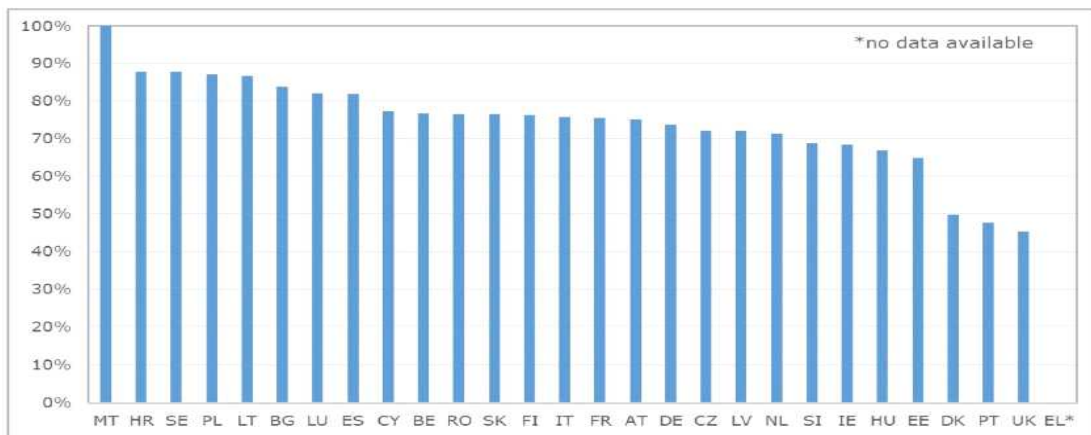
- EU에서 공공조달\*의 규모는 회원국 총 GDP의 13%를 차지하고 있으며, 공공조달을 통해 상당한 정부비용을 절감하고 있음.

\* 세미나에서 언급하는 공공조달은 경쟁입찰을 통한 조달의 의미가 포함되어 있는 것으로 판단됨.

- 공공조달의 목적은 정부 물자조달에 경쟁을 도입하여 이를 통해 비용을 절감하고 재화와 서비스의 품질을 제고하고자 함.

<그림> EU 각국의 공개 공공조달의 비중

**Figure 2: Share of 2014 contract award notices using open procedures by MS**



Source: TED Structured Dataset 2014, PwC analysis

- WTO는 국제적 공공조달을 위한 협약을 추진했으며 한국도 여기에 가입되어 있음(Government Procurement Agreement, GPA)
  - 공공조달시장의 대외 개방은 FTA와는 또다른 이슈로 떠오르고 있으며 EU에서도 제3국에 조달시장을 개방하는 문제를 가지고 논의 중에 있음.
- 한편, EU는 역내 실질적인 단일시장을 구축하기 위한 하나의 전략으

로서 공공조달 국제화를 추진하고 있음.

- EU는 회원국내 공공조달 시장의 개방에 관한 협약(TFEU)을 체결 하였음.
- 이를 통해 EU 권역내 재화와 노동력의 자유로운 이동, 차별의 철폐, 투명성의 강화를 제고하고자 함.
  - \* 이러한 예로서 발표자는 자신의 독일 사람이며 현재 네덜란드의 공공기관에 고용되어 일하고 있다는 점을 언급함.

#### 나. EU의 공공조달 제도

- 공공입찰에 대한 금액 기준이 있음: (중앙정부) 135,000유로 이상의 계약건, (지방정부) 209,000유로 이상의 계약건
- EU 공공입찰 기준을 따르지 않고 수의 계약을 체결하는 경우 유럽사법재판소에 제소가 가능하며, 이를 감시하는 기구가 있음(DG GROW)
  - 독일에서 한 지방정부가 폭스바겐사와 차량 임대와 관련한 수의계약을 체결한 건으로 유럽사법재판소에 제소된 사례가 있음.
- 공개입찰시 적격대상자 선정에는 ▲입찰 가격, ▲비용효율분석 결과, ▲품질 평가 등 다양한 기준이 적용되고 있음(가격(비용)을 유일한 기준으로 삼는 회원국들이 많음)
- 한편, 어린이를 노동력에 투입하거나 테러와 관련된 회사들은 최대 5년까지 공공조달에서 배제되며 사회, 고용, 환경 등의 문제를 일으키거나 경쟁을 왜곡시킬 여지가 있는 회사들의 경우 공공조달 참여가 사안에 따라 선택적으로 배제될 수 있음(최대 3년).

- 
- 제목: Ethics and Integrity Management: Ethical aspects, Anti-Corruption Policy of State
  - 시간: 2016년 11월 22일(화) 14:00~15:15
  - 강사: Wolfgang Koeth, S
- 

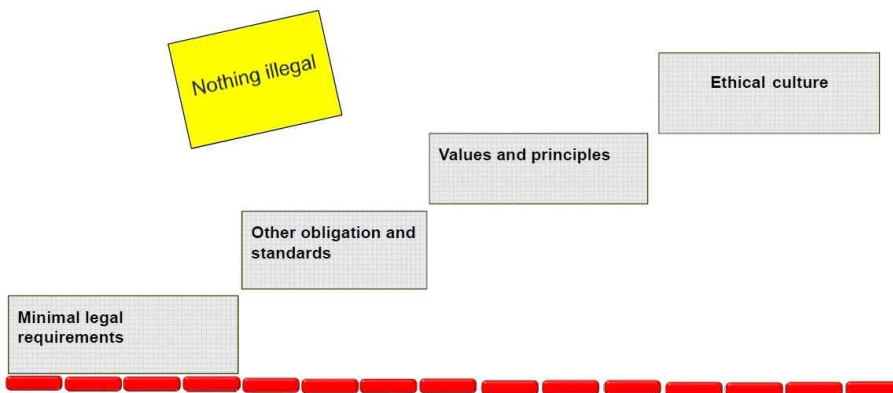
### 가. 부패의 정의

- 부패는 “원래 받을 수 있는 것을 요청하는 것”과 “원래 받을 수 없는 것을 요청하는 것”, 정치적 부패와 행정적 부패 등으로 구분할 수 있음.
- 각 국별 부패지수가 발표되고 있으나 이는 설문조사를 통해 집계한 것으로 hard data는 아님.
  - 다만 대리변수를 활용한 부패지수 측정방법이 있는데, 예를 들어 중국의 경우 (뇌물로 널리 활용되는) 롤렉스 시계 판매량을 부패의 대리지표로 고려한 적이 있음.

### 나. 부패 척결을 위한 EU의 노력

- EU의 반부패 보고서에 따르면 2014년 기준으로 부패규모가 120백만 유로로서 EU 전체 예산규모와 맞먹는 수준으로 파악함.
    - \* EU는 2년마다 반부패 보고서를 발간하고 있음.
- 이며 높은 단계는 강제가 아닌 원하는 바(we want to)에 가까움.

#### <그림> 신뢰회복의 4단계



- 부패를 해소하기 위해서는 수직적인 접근과 수평적인 접근이 있음.

- 수직적인 접근은 반부패기구(anti-corruption agency)\*를 설치하는 것은 실효성은 낮은 것으로 평가
  - \* EU는 회원국 가입조건으로 동 기구의 설치를 요구하였음.
- 따라서 각 기관에서 자체적으로 반부패 노력을 경주하는 수평적 접근이 대세를 이루고 있음.
- EU는 반부패의 문제가 결국 정부 신뢰의 문제라는 점을 인식하고 이를 개선하기 위한 4단계의 신뢰 회복 전략을 마련
  - 낮은 단계는 문서화된 의무사항을 제시하는 것이며 높은 단계로 갈수록 문서화된 의무사항이 아닌 문화적 규율의 성격을 띤.
    - 즉, 낮은 단계는 “해야 하는 의무(we have to)”들을 제시한 것

- 
- 
- 제목: Workshop: Implementation Rules for Cooperation with the Private Sector
  - 일시: 2016년 11월 22일(화) 15:30~16:45
  - 강사: Harrie Scholtens (Senior Lecturer, EIPA)
- 
- 

- 본 워크숍에서는 정부와 민간의 협력 방안에 관해 팀별로 토의·발표하는 시간을 가짐.
- 다만, 팀별 발표 내용은 주로 정부부문 공직자들의 민간의 민원 대응에 초점이 맞추어져 있었음.

---

■ 제목: The Context of Public Sector Quality Management and Background of the Common Assessment Framework

■ 시간: 2016년 11월 24일(목), 09:30 ~ 10:45

■ 강사: Nick Thijs, Senior Lecturer, EIPA

---

## 가. 공공부문 품질관리에 대한 인식의 변화

### 1) 품질관리에 대한 인식

□ 기존에는 공급자 중심의 관점이었음: Do Things Right.

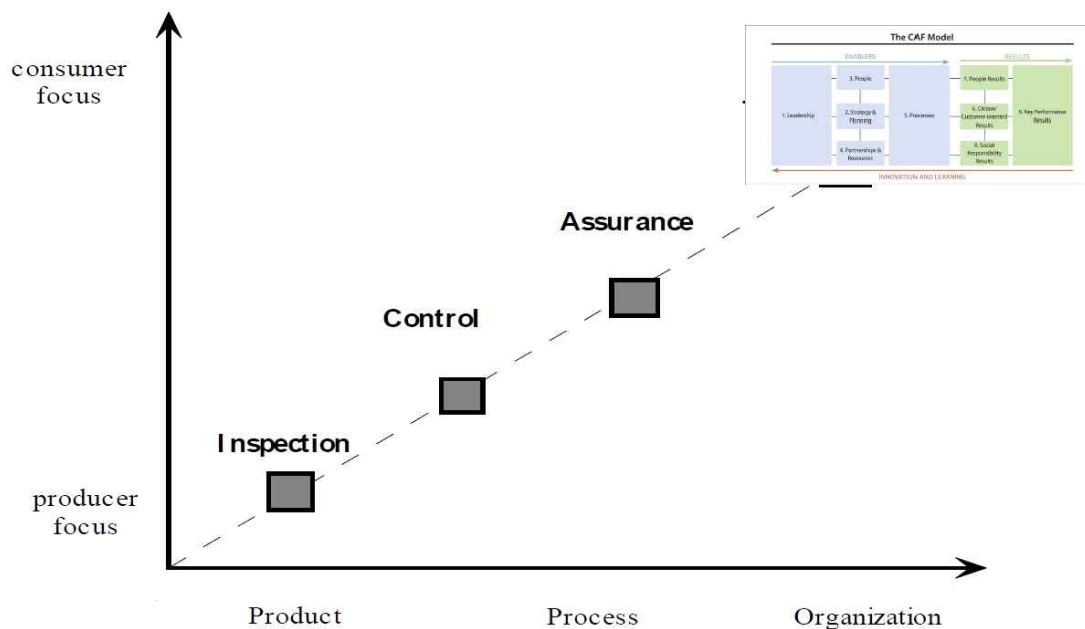
○ 즉, 결과를 효율적으로 산출하는지, 그 과정을 중시하는 관점이 지배적이었음.

□ 최근에는 수요자 관점으로 변화: Do the Right Things Right.

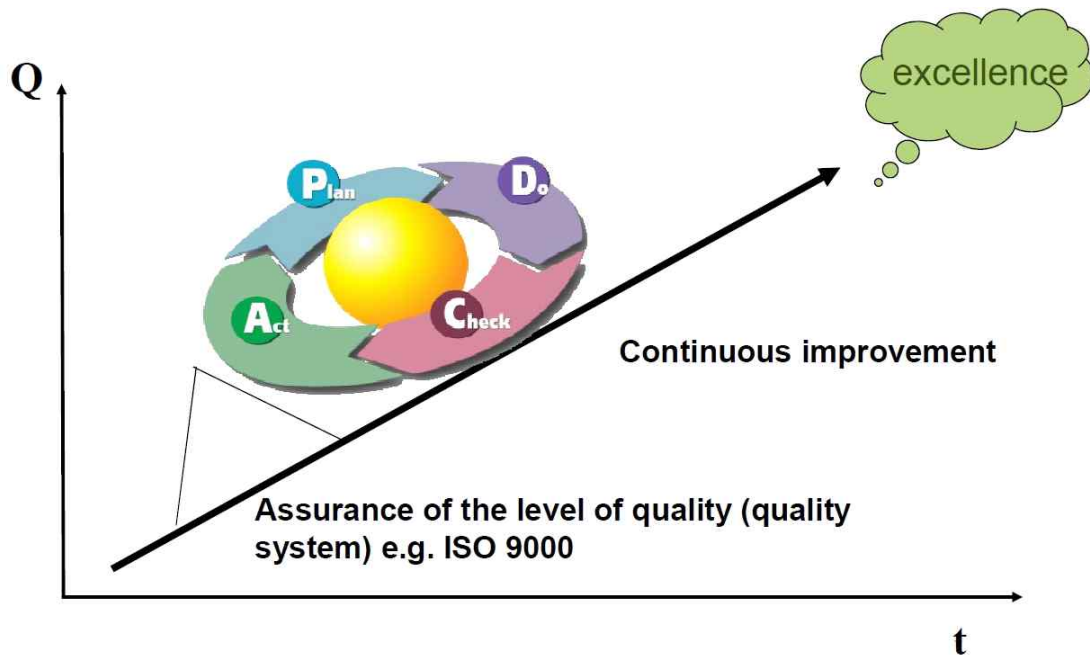
○ 즉 불요불급하지 않은 사업을 효율적이고 완벽하게 완수하는 것은 무의미하다는 인식을 기초로 함. 즉, 과정과 결과가 모두 타당해야 한다는 관점임.

### 2) 품질관리

□ 품질관리는 크게 3가지 방향으로 진행되는데 각각의 장단점이 존재



- 조사: 이는 사후적인 평가라는 한계가 있음.
- 통제: 최종생산물 산출과정에 집중함. 다만, 절차를 중시하기에 다른 것들을 놓칠 수 있음.
- assurance: 조직 및 시스템에 대한 관리. 가장 광의의 개념으로서 품질관리란 결국 조직 관리이며, 지속적인 과정임을 의미
- 프로젝트는 Plan → Do → Check → Act 의 단계로 이루어지며 동 사이클이 원활하고 지속적으로 움직여야 품질개선을 기대할 수 있음.
- 그러나, 대부분 'check'단계가 부실하게 이루어지기 때문에 품질개선을 제대로 달성하기 어려움.



#### 나. Common Assessment Framework

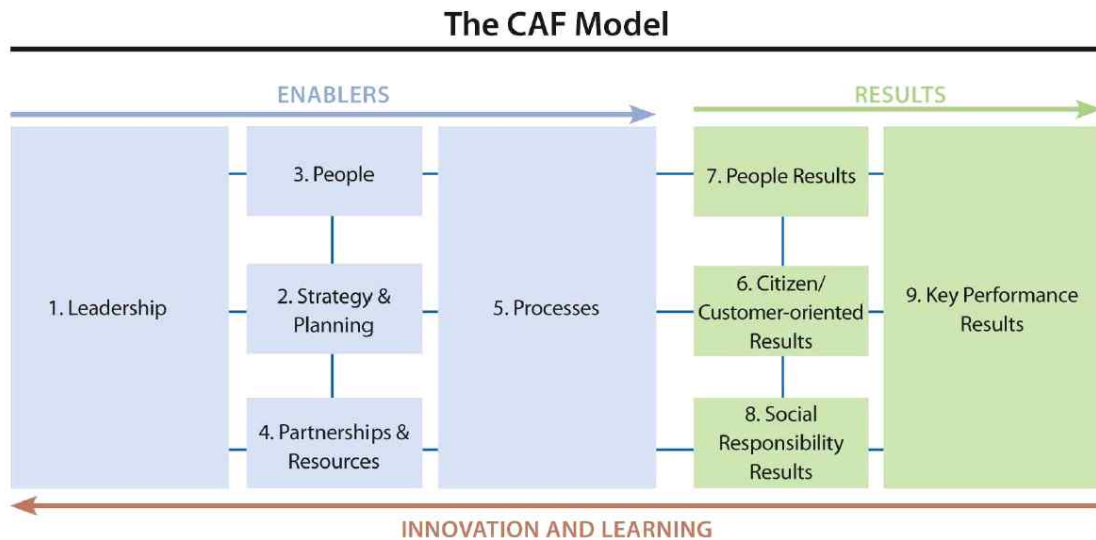
- EU 회원국들은 각 국의 행정 품질개선에 관해 논의했으며 그 결과물로 정부 프로젝트에 CAF을 적용하기로 함.
  - 다만, 의무는 아님(법으로 이를 강제하면 단순한 행정부담 만이 될 뿐이기 때문). 따라서 이를 실효성있게 운용하는 것은 리더십의 문제로 소급됨.
- 현재 EU회원국마다 CAF를 담당하는 기관이 있으며 기관간 네트워크가 구축되어 있음(EUPAN, Public Administration Network)
  - 현재 EURO내 약 4,000여개 기관이 CAF를 적용하고 있으며, 격년마다 CAF 운용상황에 대해 점검을 하고 있음.

- 제목: The CAF model and the application
- 일시: 2016년 11월 24일(목) 11:00 ~ 12:10
- 강사: Nick Thijs (Senior Lecturer, EIPA)

### 가. CAF 시행주체

- CAF는 행정기관 자체 평가임(제3자에 의해 수행되는 것이 아님). 즉, CAF의 질문항목들을 행정기관 자체적으로 적용해 보는 것임.

### 나. CAF 평가요소



- CAF의 평가항목과 주요내용

항목	내용
리더십 (Leadership)	· 미션과 비전을 제시하였는가. 즉, 행정조직을 기관의 목적과 특성에 적합하게 행정조직을 설계하고 이에 걸맞는 비전을 제시하였는가
전략과 계획 (Strategy & Planning)	· 전략과 계획 설계시 다양한 이해관계자로부터 정보를 수집해야 함. · 이해관계자: 국회, 사용자(시민, 소비자 등), 파트너, 내부 이해관계자 (특히, 강사는 행정조직의 장은 국회(정치인)와의 소통을 강조하였음)
인적 자원 (People)	· 직원들의 현재 역량을 정확하게 파악하고 각자에게 적절하게 배치하여 적합한 임무를 부여하였는지에 대한 평가
파트너십	· 정보 및 지식을 어떻게 관리할 것인가의 문제: 직원들 개개인의 지

<p>및 자원 (Partnership &amp; Resources)</p>	<p>식들을 어떻게 축적·집중화시키고 축적된 지식을 어떻게 활용하고 있는지에 대한 평가</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 더불어 고객 및 이해관계자들의 의견(피드백)을 적절하게 활용하고 있는지에 대한 평가대상에 포함됨.</li> </ul>
<p>절차 (Process)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 프로젝트를 수행하는 절차를 적절하게 설계하였는가. 그리고 결과물을 수요자에게 효과적으로 전달하였는지에 대한 평가</li> </ul>
<p>성과 (Results)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 프로젝트의 결과물이 무엇인지를 정확하게 정의해야 함: 놀랍게도 상당수의 행정기관들은 수행하고 있는 프로젝트가 추구하는 결과물이 무엇인지 정확하게 정의하지 못하는 경우가 많았음.</li> <li>• 결과는 프로젝트에 대한 외부인(이해관계자)들의 인식(perception)와 성과(performance)에 대한 평가로 구성할 수 있음.</li> <li>• 또한, 성과는 외부적 성과와 내부적 성과로 구분할 수 있으며, 외부적 성과는 산출물(output)과 성과(outcomes) 그리고 내부적 성과는 효율성(efficiency)에 대한 평가로 구성됨.</li> </ul>

- 
- 
- 제목: Holistic Approach to Public Risk Management
  - 일시: 2016년 11월 24일(목) 14:00 ~ 15:15
  - 강사: Harrie Scholtens, Senior Lecturer, EIPA
- 
- 

## 가. 위기관리

- 영화 『아폴로 13호』 중 한 장면은 조직의 위기관리와 관련하여 중요한 단서를 제시
  - 아폴로 13호의 선장이 비행체 점검 후 휴스톤에 무선교신을 하는 대사: “휴스톤, 우리에게 문제가 있다”
  - 즉, 조직의 리더가 조직의 위험요소들을 정확하게 인지하고 이를 인정하는 것이 중요

## 나. 위기관리과 정책수립

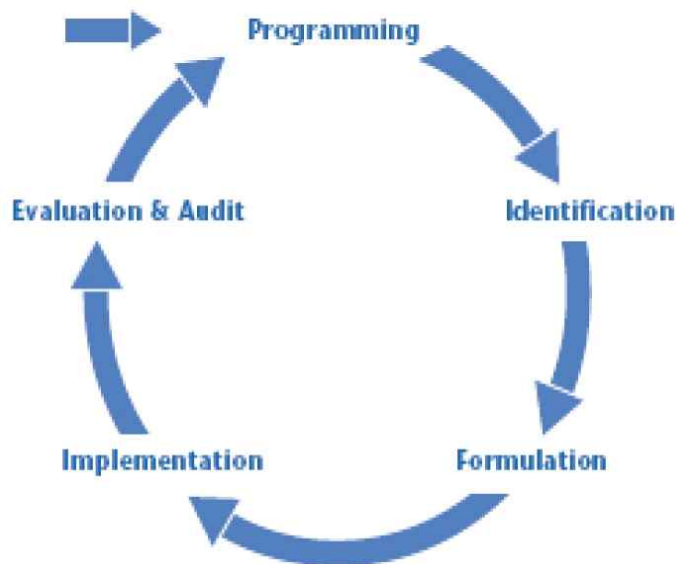
- 좋은 거버넌스란 항상 위험(risk)를 정확하게 인지하는 것
  - 리스크 관리와 관련하여 가장 빈번하게 나타나는 실수는 (조직의 리더가) 알고 있는 것에만 집중하고 인지하는 못하는 것들의 위험성은 고려하지 않는다는 것.
  - 규제도입(강화) 혹은 폐지(완화)와 관련하여,
    - 규제는 항상 현실보다 늦음. 즉, 규제는 통상적으로 이미 알려진 것들에 초점을 맞추고 있기에 알려지지 않은 위험들(그러나 서서히 발생하는)에 대한 준비를 소홀하게 하는 유인이 됨.
    - 한편, 규제완화 조치의 경우 제도 정비 이후에 어떤 일이 발생할지 예상해야 함.
- 정책 수립 혹은 예산 편성시 미래에 발생할 수 있는 여러 상황들을 최대한 고려해야 함.
  - 강사는 수도권 재직시절, 수도권 예산 편성시 미래에 발생할 수 있는 환경 문제를 고려하라는 의미로 담당자들에게 지구 사진을 보여 주었다고 함.
    - 즉, 현재의 예산편성의 방향에 따라 향후 장기적으로 더 많은 예산지출이 필요로 할 수 있기 때문.

- 
- 제목: Introduction to Project Cycle Management
  - 일시: 2016년 11월 24일(목) 15:30 ~ 16:45
  - 강사: Paola Bruni, Research Assistant, EIPA
- 

### 가. Project Cycle Management

- EU는 각 회원국 및 단체들에게 기금을 지원하고 있으며, 이 기금을 받기 위해서는 Project Cycle Management의 계획을 담은 지원서를 제출하고 EU 이사회로부터 심사 및 승인을 받아야 함.
- 한편, 이사회가 프로젝트의 내용을 제대로 파악하기는 어렵기 때문에 동 계획서 작성에 대한 가이드라인을 제공하고 있음.

#### < Project Cycle >



- EU이사회는 프로젝트 기금에 관한 공고를 발표할 때 다음과 같은 선정기준을 함께 제시하며, 동 선정기준을 종합적으로 평가하여 지원 프로젝트를 선정
  - ① 부적격에 관한 사항, ② 선정될 수 있는 기준(자금조달, 인력 등), ③ 선정시 검토되는 사항들 (프로젝트의 품질, B/C분석(예상치) 결과, 영향력(impact) 항목별 점수)

## 나. 프로젝트 제안서 작성

- 프로젝트 제안서는 프로젝트의 목적(objective)과 예산(budget) 그리고 시간(time)을 명확하게 제시해야 함.
- 제안서는 다음과 같은 논리적 프레임워크로 구성되어야 함.

항목	내용
개관 Project Description	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 프로젝트 개관은 크게 4가지 항목을 중심으로 기술해야 함.</li> <li>· ①일반적인 목적(프로젝트의 EU에게 미치는 영향), ②Purpose(target group에 미치는 영향), ③Result(프로젝트의 직접적인 결과물, 즉 tangible product를 기술), ④activity(프로젝트에 투입되는 자원에 대해 기술)</li> </ul>
성과지표 Indicator	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 프로젝트의 목표(성과)에 부합하는 지표를 제시</li> <li>· 프로젝트 진행 과정에서 indicator를 바꿀 수 있으며 다만, 지표를 변경한 사유와 의사결정 과정을 기록으로 남겨야 함.</li> <li>· 또한, 총 예산의 30% 이상에 변동이 있을 때 지표의 적정성에 대해 확인을 받아야 함.</li> </ul>
근거자료 source of verification	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 프로젝트 및 지원서 작성에 인용한 각종 근거자료들을 제시</li> <li>· 더불어, 해당 자료들이 누가, 어떻게, 언제 수집하였는지를 반드시 기술해야 함.</li> </ul>
가정 Assumption	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 프로젝트의 기대성과(효과)가 달성되기 위해 충족되어야 하는 대내외적 환경에 대한 기술</li> </ul>

- 한편, 프로젝트 제안서에 분석이라 함을 다음과 같은 4가지 요소를 충족해야 함.
  - ▲이해관계자 분석(이해관계자 및 잠재적 이해관계자 식별), ▲문제에 대한 분석(현 상황에서 핵심적인 이슈, 이를 해소하는 데에 제약이 되는 상황 등), ▲목표에 대한 분석(문제점의 해소방안), ▲전략에 대한 분석(성과를 달성하기 위한 단계적 전략제시)

- 제목: Luxembourg and the European Economic Governance
- 일시: 2016년 11월 25일(금) 10:30 ~ 12:30
- 강사: Pierre Werner (Ministry of Economics)

### 가. 룩셈부르크 경제개관

- 과거 룩셈부르크 경제성장은 철생산을 기초로 하고 한 반면(영광의 30년, Glorious 30s), 75년부터는 금융을 중심으로 산업재편을 시도하여 성장세를 이어오고 있음(Splendid 20s).
- '2000년대 부터는 총 부가가치의 20% 가량이 금융 부문에서 창출
  - 룩셈부르크가 금융산업의 메카가 된 것은 주변국에 비해 금융규제가 낮아 주변국의 금융산업들이 이전해 왔기 때문임.

	1970년	1985년	2001년
농업	3.8	2.0	0.6
제조업 (철강산업)	53.2 (27.9)	28.1 (9.8)	17.9 (1.9)
서비스업 (금융산업)	43.0 (4.6)	69.9 (21.6)	81.5 (24.9)

- 산업구조가 지나치게 금융부문에 편중되어 있다는 비판에 따라 현재 산업 다변화를 시도
  - 금융 부문에 편중된 산업구조로 인해 금융위기 당시에는 0%의 성장률을 기록하기도 했음.
  - 산업 다변화는 5개 부문을 중심으로 함: ICT, 물류, 항공우주기술, 건강기술, 재활용 기술 등
- 룩셈부르크 인력시장은 국민(29%), 외국인노동자(27%, 상주), 주변국으로부터 출퇴근하는 노동자(44%)로 구성되어 있음.

### 나. 임금-물가연동제

- 1975년부터 물가상승분 만큼 임금을 인상토록 하는 임금-물가연동제를

시행하고 있음.

○ EU는 이를 폐기할 것을 지속적으로 요구하고 있으나 받아들이지 않고 있음. 이는 동 제도가 경제에 악영향을 미친다는 근거는 찾을 수 없다는 자체적인 분석 결과에 기초함.

□ 국내에서도 경제계를 중심으로 반대하는 의견이 있으나 노사정 위원회의 입장은 연도제는 조율의 문제이지 존폐의 문제는 아니라는 입장을 고수

○ 다만, 경제위기 당시에는 노사정 합의를 바탕으로 연동제를 유보한 바 있으며 위기가 해소된 후부터는 다시 시행하고 있음.

#### 다. EU의 경제성장 전략

□ EU의 경제성장 전략은 크게 두단계로 구분됨.

구분	내용
(1단계) 리스본 전략	<ul style="list-style-type: none"><li>· 세계화, 고령화 시대에 대응하기 위해 지식기반산업으로의 변화를 꾀함.</li><li>· 행정규제완화, 인적자원개발, R&amp;D 투자 등을 중점적으로 추진</li></ul>
(2단계) Europe 2020	<ul style="list-style-type: none"><li>· 2005년에 리스본 전략에 대해 중간평가를 한 결과 충분한 성과를 거두지 못했다는 결론이 도출</li><li>· 이에 유럽의 경쟁력 강화와 이를 통한 지속가능하고 포괄적인 성장을 위한 전략을 마련할 필요성 제기<ul style="list-style-type: none"><li>- 특히 금융위기 이전에는 회원국간의 경제 불균형 문제가 관심을 받지 못했으나 현재는 격차 해소문제가 중요한 이슈로 대두</li></ul></li><li>· 이를 위한 여러 가지 구조조정 권권사항을 제시하고 있으나 현재 회원국들의 순응도는 높지 않은 편으로 평가</li></ul>

- 
- 
- 제목: EU Project에 대한 감사
  - 일시: 2016년 11월 25일(금) 14:00~16:00
  - 강사: EU Court of Audit 관계자
- 
- 

## 가 EU 프로젝트 감사

- EU 프로젝트에 대한 감사의 근본적인 취지는 EU체제에 대한 불신을 해소하는 데에 있음.
  - 이는 감사결과를 회원국 국민들에게 투명하게 공개하고 전달하기 위한 목적임.
  - 다만, 감사 보고서 및 감사에 적용하는 방법론의 실효성과 타당성에 대해서는 회의적인 시각이 존재
- 감사는 정책감사와 회계감사로 구성되며 감사결과는 회원국 각 국의 언어로 번안하여 공개함.
  - 감사결과는 EU이사회의 제출, 검토를 받으며 최종적으로 의회에 제출

## 나. 회계감사와 정책감사

- 회계감사는 프로젝트 예산이 당초 취지에 부합하는 용도로 집행되었는지 여부를 평가
  - EU 프로젝트 회계규칙은 매우 복잡하기에 이를 완벽하게 준수하는 것을 어렵다는 것이 중론
  - 따라서, 부적합한 예산지출이 발견되더라도 이를 곧바로 부패나 횡령으로 해석할 수는 없음.
- 정책감사는 프로젝트의 효과 및 성과를 평가하는 것: 프로젝트 예산이 효과적으로 사용되었는지 여부를 평가
- 감사대상은 감사원 자체적인 판단(top-down) 및 제보(bottom-up) 등을 바탕으로 선정

- 제목: Development of HRM in Public Administration
- 일시: 2016년 11월 28일(월) 09:30~12:00
- 강사: Harrie Scholtens<sup>2)</sup> (Senior Lecturer, EIPA)

### 가. 직원 성과평가 패러다임의 변화

- 규제개혁이 성과를 거두기 위해서는 조직이 잘 구성·운영되어야 하며, 이를 위해서는 리더십이 중요
  - 관리자 특히 정부조직의 관리자는 정치적 목적과 조직의 목표를 잘 조율해야 하며,
  - 조직의 목표를 달성할 수 있도록 인적자원 관리를 해야 함.
- 직원들에 대한 성과평가(performance assessment)의 패러다임은 변화하고 있음.

구분	내용	단점
과거	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 전통적인 표준화 평가시스템: 모든 직원들에게 동일한 평가기준(criteria)을 적용</li> <li>· top-down 방식의 평가이며, 직무에 대한 정량적인 평가에 집중</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 객관적인 평가가 어려움: 이로 인해 평가점수가 중간 수준에 집중하는 경향이 있음.</li> <li>· 평가가 승진 및 임금에 미치는 영향은 상대적으로 미미</li> </ul>
현재	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 현대적인 평가시스템: 개인별 평가 기준을 설정함. 즉, 개인별 목표를 설정하고 동 목표의 달성여부 및 직무수월성, 조직 기여도 등을 평가.</li> <li>· 대화와 소통 중심의 평가</li> <li>· 평가 결과 문제가 발견될 경우 리더는 이를 어떻게 개선하고 직원역량을 어떻게 향상시킬 것인지에 대한 계획을 제시해야 함.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 관리자의 인사관리와 관련한 업무부담이 증가하는 경향이 있음.</li> </ul>

- 직원들의 성과를 향상시키는 데에 중요한 것은. 평가결과에 관한 피드

2) 본래 동 과정의 강사는 룩셈부르크 공무원연수원(National School of Public Administration)의 Danielle Bossaert 씨였으나 개인 사정상 불참하고 본 과정의 책임자인 Harrie Scholtens 씨가 진행하였음.

백, 직원들과의 소통, 특히, 업무에 관한 지속적인 동기부여가 중요.

□ 또한, 직원들의 성과관리에 중요한 것은 SMART 원칙임.

S: Specific, 업무는 명확하게 특정되어야 하며,

M: Measurable, 업무 수행에 어느 정도의 자원이 필요한지 이를 측정  
해야 하며

A: Acceptable: 해당 업무를 직원들이 용납할 수 있어야 하며,

R: Realistic: 성과 목표치는 현실에 기반해야 하며,

T: Time, 업무를 수행해야 하는 시한이 명확하게 주어져야 함.

구분	평가표 예시																																																																																
<p>과거 전통적 방식</p>	<div style="text-align: center; background-color: #000080; color: white; padding: 5px;"><b>Employee Performance Review</b></div> <p>Employee _____ Date <u>March 26, 2011</u>            Department _____            Reviewer _____ Date of Last Review _____</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: center;">Excellent</th> <th style="text-align: center;">Good</th> <th style="text-align: center;">Fair</th> <th style="text-align: center;">Poor</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Honesty</td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Productivity</td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Work Quality</td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Technical Skills</td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Work Consistency</td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Enthusiasm</td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Cooperation</td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Attitude</td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Initiative</td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Working Relations</td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Creativity</td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Punctuality</td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Attendance</td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Dependability</td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Communication Skills</td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </tbody> </table>		Excellent	Good	Fair	Poor	Honesty	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Productivity	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Work Quality	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Technical Skills	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Work Consistency	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Enthusiasm	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Cooperation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Attitude	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Initiative	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Working Relations	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Creativity	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Punctuality	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Attendance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Dependability	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Communication Skills	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Excellent	Good	Fair	Poor																																																																													
Honesty	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																													
Productivity	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																													
Work Quality	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																													
Technical Skills	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																													
Work Consistency	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																													
Enthusiasm	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																													
Cooperation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																													
Attitude	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																													
Initiative	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																													
Working Relations	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																													
Creativity	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																													
Punctuality	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																													
Attendance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																													
Dependability	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																													
Communication Skills	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																													
<p>현재 현대적 방식</p>	<div style="background-color: #4CAF50; color: white; padding: 5px; text-align: center;"><b>Modern performance assessment: example</b></div> <p>Name and position.....            Public Organization.....            Evaluation period.....</p> <ol style="list-style-type: none"> <li style="background-color: #4CAF50; color: white; padding: 5px;">1. Assessment of performance of the past year (the achievement of targets in the evaluation period, personal competencies)</li> <li style="background-color: #e0e0e0; padding: 5px;">2. Performance targets for the next period</li> <li style="background-color: #e0e0e0; padding: 5px;">3. Agreement on remuneration for the next period</li> <li style="background-color: #e0e0e0; padding: 5px;">4. Assessment of training and development needs for the next year</li> <li style="background-color: #e0e0e0; padding: 5px;">5. Comments</li> </ol>																																																																																

## 나. 네덜란드 및 벨기에 사례

- 네덜란드 의회는 최근 공무원들의 신분보장을 민간기업 수준으로 완화하는 법안을 통과시켰음.
  - 이는 민간의 시장(경쟁)논리를 공공부문에 도입하고자 하는 것임.
- 벨기에는 전략적-성과관리 시스템을 도입: 관리 협약(administration agreement)
  - 관리협약은 정치권과 정부 부처 간의 계약으로서 3년 단위의 기관별 성과평가 전략을 세워, 실행하는 것임.
    - 관리 협약은 목표(objectives), 직무(task) 및 시행해야 하는 의무사항(duties)들로 구성
  - 성과평가 기준은 다음과 같음: ▲목표 달성여부, ▲목표 달성 방법, ▲직원들이 동 목표를 달성하는 데에 대한 관리자의 기여도, ▲직원들의 수월성 개선에 대한 관리자들의 기여도

- 
- 
- 제목: Workshop: Leadership
  - 일시: 2016년 11월 28일(월) 14:00~15:15
  - 강사: Harrie Scholtens (Senior Lecturer, EIPA)
- 
- 

- 본 워크숍에서는 조직의 관리자와 조직원 간의 갈등을 해소하는 사례를 제시하고 이를 연습하는 시간을 가짐.
- 사례는 규정에 정해진 기일 이상의 휴가를 떠나려는 직원과 이를 거부하는 상사 간의 대립되는 상황이었음. 강사인 Harrie Scholten씨와 Paola Bruni 가 위의 문제를 해소하는 과정을 실연하였음.

- 
- 
- 제목: Managing Change in Public Administration
  - 일시: 2016년 11월 29일(화) 10:00~11:30
  - 강사: Harrie Scholtens (Senior Lecturer, EIPA)
- 
- 

### 가. 리더의 역할

- 리더의 중요한 역할은 조직(기관) 내부의 목표와 대외적인 정치를 조화시키는 것임.
  - 즉, 조직(기관)의 정치적 목표를 바탕으로 하여 조직의 비전을 제시하는 것.
    - 강사가 몇차례 반복해서 표현하는 “정치”라는 표현은 의회 및 국민여론이 기관에게 요구하는 미션에 부합하는 활동을 하는 것으로 해석할 수 있음.
  - 따라서, 리더는 조직의 관리자이면서 외적으로는 정치인이어야 함.
    - 리더는 내부적으로는 직원들에게 조직의 방향을 제시하는 한편, 동기부여와 공감대를 형성하고 외부적으로는 의회 등과의 교류도 중요
- 전술한 리더의 역할을 고려했을 때 리더의 자격은 특정 업무의 특화된 전문가보다는 리더십에 전문화된 generalist가 적합.

### 나. 근무평가와 리더의 역할

- 직원들의 근무성과에 대한 평가후 평가 대상자들에게 그 결과를 소명할 수 있는 기회를 부여해야 함.
  - 조직 내의 신뢰는 리더가 직원들을 신뢰하고 그들의 의견을 경청한다는 확신이 있을 때, 그리고 의사결정 절차와 과정이 투명할 때 생길 수 있음.
- 또한, 직원평가와 더불어 리더는 자신의 리더십의 성과에 대해 직원들로부터 적극적인 평가와 피드백을 받아야 함.

- 
- 
- 제목: Regulatory Reform in the Netherlands on National Level
  - 일시: 2016년 11월 29일(화) 10:00~11:30
  - 강사: Peter Sevat, Rolf Moester, Senior Policy Advisor, Ministry of Economic Affairs, Netherlands
- 
- 

### 가. 네덜란드 규제개혁

- 네덜란드는 정부는 2.5억 유로 상당의 규제순비용 절감을 목표로 규제 개혁을 추진하고 있음.
  - 여기서 규제순비용을 부담하는 주체는 기업 및 시민, 정부를 포괄
- 다만, 규제순비용 절감목표가 달성되더라도 실제로 피규제자들은 비용 절감효과를 체감하지 못한다는 문제가 있음.
  - 이는 정비된 규제가 실질적으로는 사문화된 규제일 가능성이 있음. 이 문제를 해소하기 위해 사문화된 규제는 성과에 포함하지 않음.
  - 또한, 이는 홍보(propaganda) 부족의 문제일 수 있음. 따라서, 규제 개혁 과정에 업종별 협회 등 이해관계자들을 참여시키고 있음.

### 나. 규제개혁 거버넌스

- 새로운 규제 도입으로 인해 피규제자들이 부담하는 규제비용은 지속적으로 상승하고 있기에 신설 규제에 대해서는 해당 대안을 결정하기 전에 반드시 규제영향분석을 실시토록 하고 있음.
- 각 부처에서 작성한 규제영향분석서는 경제부(Ministry of Economic Affairs)의 검증과정을 거침.
  - 각 부처는 규제영향분석을 담당하는 별도의 전담인력을 두고 있다고 함.
  - 경제부 내의 규제영향분석서 검증인력은 10명으로서 5명은 전담인력이며 5명은 여타 업무와 겸임하고 있음.
    - 네덜란드 경제부는 부처간 업무를 조율하는 역할(혹은 watch dog의 역할)을 하되 (기획재정부와 같은) 예산 편성권은 없음.<sup>3)</sup>

---

3) 동 사항은 정부 조직 전체에서 경제부의 위상에 관한 질문의 대답으로 언급된 것인데, 실제로 한국의 기획재정부의 역할에 대한 이해에 기초한 답변인지는 명확하지 않음.

- 한편, 우리나라 규제개혁위원회와 유사한 역할을 하는 기관으로는 정부로부터 독립적인 조직인 ACTAL이 있음.
  - ACTAL은 기업의 규제부담 및 이를 최소화할 수 있는 방안과 대안을 정부와 의회에 자문하는 역할을 하는 독립적인 기관임(정부 외부기관이라고 표현).
- ACTAL은 현행 및 신설 규제의 적절성에 대한 의견과 대안을 제시함.
  - 다만, 동 기관의 의견이 규제개혁위원회와 같은 구속력을 가지지는 않음.
  - 다만, ACTAL은 언론과 미디어를 적극적으로 활용하여 기관의 의견을 관철시키기 위해 노력함.
    - ACTAL의 의견은 그 자체로는 구속력은 가지지 않으나 언론을 매우 적극적으로 활용하기에 정부나 의회는 동 의견에 대해 부담을 가질 수 밖에 없음.

#### 다. 규제비용분석

- 네덜란드에서는 규제도입으로 인한 직접비용에 대해서만 평가함(편익은 평가하지 않음).<sup>4)</sup>
  - 규제영향분석시 정량적 평가를 동 비용에 한정하는 것은 정량화하기 비교적 용이하기 때문임.
- 규제비용은 행정부담(Administrative burden)과 실질적 규제순응 비용(Substantive compliance cost)으로 구성
  - 행정부담이란 각종 보고 및 제출의무를 의미하며, 실질적순응비용이란 법적 의무를 준수하기 위해 소요되는 각종 인력, 설비비 등을 의미함(행정부담을 제외한 모든 것)
    - 행정부담의 경우, 정형화된 비용항목 카테고리를 제공하고 있음.<sup>5)</sup>
- '규제비용 추정시 표준비용모델(Standard Cost Model)을 적용하며, 통상적으로 다음과 같이 구성함.

4) 기본적으로 규제영향분석과 관련한 EC의 권고사항에 따르면 비용은 화폐 가치화하여 제시하나 편익 항목에 대한 정량화하는 의무사항이 아닌 것으로 판단됨.

5) 이는 『OECD Regulatory Compliance Cost Assessment Guidance』가 제시하고 있는 규제비용 항목을 지칭하는 것으로 판단됨.

- 활동비용(activity cost)=가격(price)×수량(quantity) (∵ 가격=단가×시간, 수량=인원수×빈도수)
- 분석에 적용되는 단가 및 시간은 부문별로 매우 다양할 것이기에 부문별 대표기업을 선정, 표본조사를 실시하고 평균치를 도출하여 이를 표준화된 테이블 형식으로 제공함.

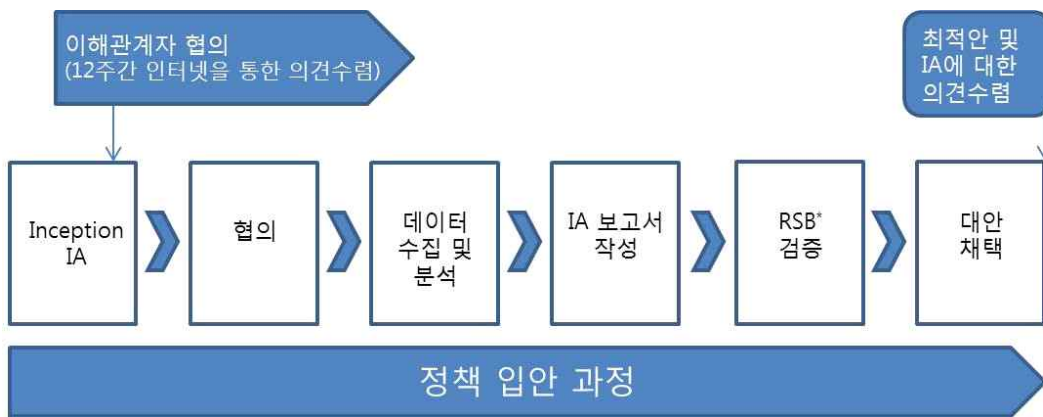
- 제목: Regulatory Impact Assessment
- 일시: 2016년 12월 01일(수) 14:00~15:30
- 강사: Dr. Theo Jans, Associate Professor, European Decision-Making Unit

동 강의는 당초 EIPA에서 제공한 연수 프로그램에 포함되지 않은 과정이었음. 연수 프로그램에 규제영향분석 등 규제개혁 실무과정이 포함되어 있지 않다는 의견과 함께 EIPA의 IA과정을 일부 소개해 달라는 요청에 따라 KDI 및 한국행정연구원 참석자에 한하여 별도로 동 강의를 제공하였음.

### 가. 영향평가(Impact Assessment)와 정책결정

- 영향평가는 정책 결정의 과정 중의 한 단계로서 문제해결을 위해 제안된 여러 대안들에 대한 평가임.
  - 결정된 대안에 대한 평가가 아닌 최적안을 선별하기 위한 과정임.

<그림> 정책입안과정과 규제영향분석



- 한편, 영향평가는 여러 대안들에게 대한 종합적인 평가이며 정책 입안자의 정책결정(policy decision) 자체를 대체하는 것은 아님.<sup>6)</sup>
  - 즉, 대안들을 상호 비교할 수 있는 다양한 지표를 제시하되, 그 분석 결과가 곧 최종안을 의미하지 않음.
    - 대안들을 상호 비교하는 선형적인 기준(criteria)은 없음.

6) 강사는 IA 결과 최적안으로 도출된 안은 아직 option(대안)의 하나일 뿐이라는 점을 수차례 강조하였음. 실제로 EC의 Better Regulation Guidelines에도 IA의 주목적은 대안들에 대한 평가이며 이것이 최종적인 정책대안의 결정을 대체하는 것은 아니라고 기술되어 있음.

- 즉, 정책 결정은 전적으로 정책 결정자의 몫이며 규제영향평가는 그 결정의 참고자료로서의 역할을 할 뿐임.
- 영향평가는 정책 결정과정의 투명성과 이해관계자들의 참여를 보장한다는 점에서 유용함.

#### 나. 규제영향평가(Impact Assessment)의 구조

- 본격적인 IA가 수행되기 이전 - 다양한 정책대안을 마련하는 과정에서 - 사전 IA(Inception IA)를 실시
  - 사전 IA는 문제점과 목적, 정책 대안들, 정책대안을 선정하는 과정에서 고려해야 할 파급효과 등을 기술
  - 동 보고서는 인터넷에 12주간 공개하여 이해관계자들이 이에 관한 의견을 제시할 수 있도록 해야함(피드백).
- 영향평가는 문제가 무엇이며 그것을 해소하기 위해 왜 정부의 개입이 필요한 지를 설명하는 것이 목적임.
  - 따라서 영향평가는 정책 대안들로 인한 파급효과를 다양한 각도에서 평가토록 권고하고 있음.
    - 경제적, 사회적 그리고 환경적 파급효과는 반드시 수행되어야 하는 항목임.
  - 이에 대한 평가는 되도록 정량적인 평가 및 비교를 권고함.
    - 여기서 정량화란 반드시 화폐가치화를 의미하지는 않음. 특히 편익분석은 대체로 화폐가치가 아닌 Indicator 로 제시함.<sup>7)</sup>
- 규제의 목표를 위계에 따라 정확하게 제시하여야 함:
  - Operational Objectives → Specific Objectives → General Objectives
    - Specific Objectives가 실질적으로 정책 대안들과 연결됨.
- 모든 대안이 영향평가(비용 및 기대효과(편익))은 동일한 방식과 기준으로 제시해야 함.
  - 다만, 모든 대안을 매우 상세하게 분석할 필요는 없음. 여러 대안들 중에서 상대적으로 선호되는 대안을 선정하여 동 안에 대해서는 상세한 분석을 실시하는 것이 일반적

7) 강사가 제시한 IA 사례들은 비용은 화폐 가치화하는 반면 편익은 지표 형태로 제시되어 있음. 다만, 이것이 일반적인 것인지 여부는 추가적인 사례 조사가 필요할 것으로 보임.

- 영향평가서는 제도 시행후 성과평가(evaluation)를 위한 계획과 평가지표를 제시해야 함.