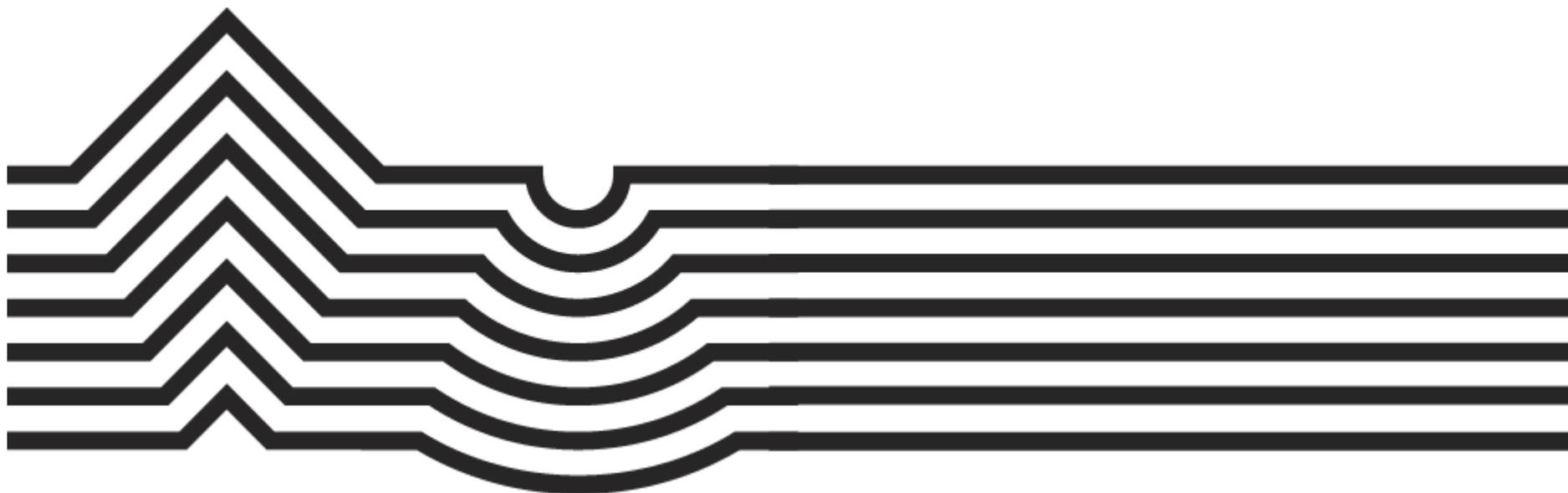


시정 주요분야 컨설팅 용역 보고서(서울연구원)



책자 발간의 취지

본 자료는 2013년 3월 25일부터 진행한 서울시 '시정 주요분야 컨설팅 용역'중 서울연구원을 대상으로 11주 동안 진행한 용역 결과를 정리한 것이다. 본 용역은 서울연구원의 미래 모습 재정립 및 이의 효율적·효과적인 추진을 위해 진행되었으며, 본 자료는 용역을 수행한 맥킨지와 삼일회계법인의 관점에서 도출된 개선안을 중심으로 제작되었다. 이의 최종 선택 및 수정, 개선의 노력을 위한 정책화 등은 향후 서울시가 결정한 것임을 밝힌다.

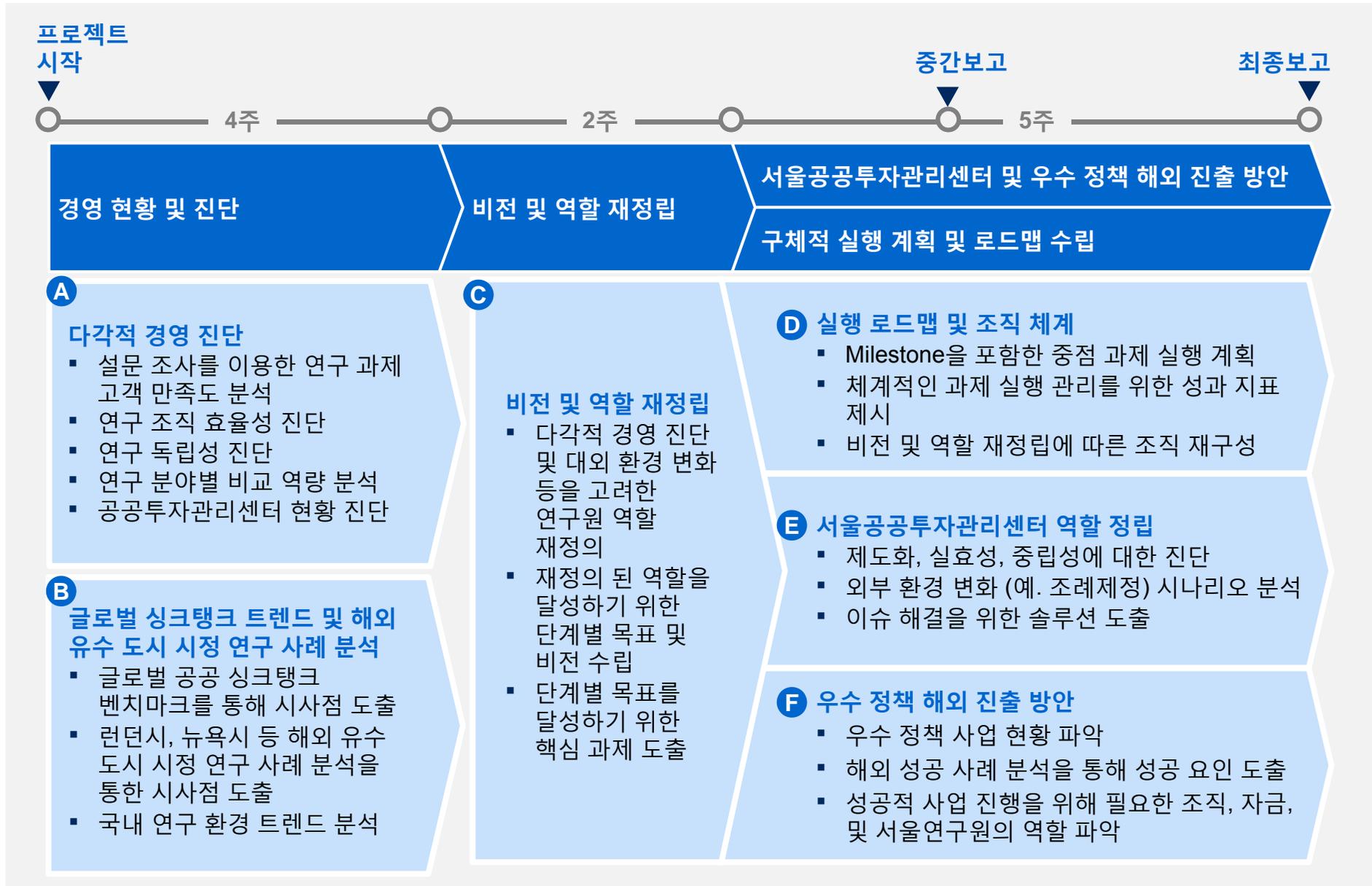
목차



프로젝트 개요	2
▪ 서울연구원 경영 현황 및 진단	
- 다각적 경영 진단	4
- 해외 우수 도시 사례	22
- 글로벌 트렌드가 주는 시사점	33
▪ 서울연구원 미래상 및 핵심 과제	41
▪ 공공투자관리센터	62
▪ 우수정책 해외 진출 방안	74
▪ 참고 자료	
- 서울공공투자관리센터	89
- 서울솔루션 해외 진출 방안 및 핵심 과제	97

프로젝트 개요

주요 활동



목차



▪ 프로젝트 개요	2
▪ 서울연구원 경영 현황 및 진단	
○ - 다각적 경영 진단	4
- 해외 우수 도시 사례	22
- 글로벌 트렌드가 주는 시사점	33
▪ 서울연구원 미래상 및 핵심 과제	41
▪ 공공투자관리센터	62
▪ 우수정책 해외 진출 방안	74
▪ 참고 자료	
- 서울공공투자관리센터	89
- 서울솔루션 해외 진출 방안 및 핵심 과제	97

A 다각적 연구 사업 진단 요약

+ 우수
 ● 중립
 - 미약



1 공공적 가치 창출

- 서울시 연구 수요자 입장에서 **~50%는 연구 성과 개선 필요성** 피력
 - 일부 연구 분야를 중심으로 전문성 등에 대한 문제 제기
 - 자체과제 정책 반영도 수준이 30%로 낮음
- **국내외적으로 연구 결과 공공 인지도 및 영향력 전반적 미약**
- + 단, 일부 영역 (예. 교통¹)에서 핵심 정책 파트너로서 국내 위상 제고

2 연구 조직 효율성

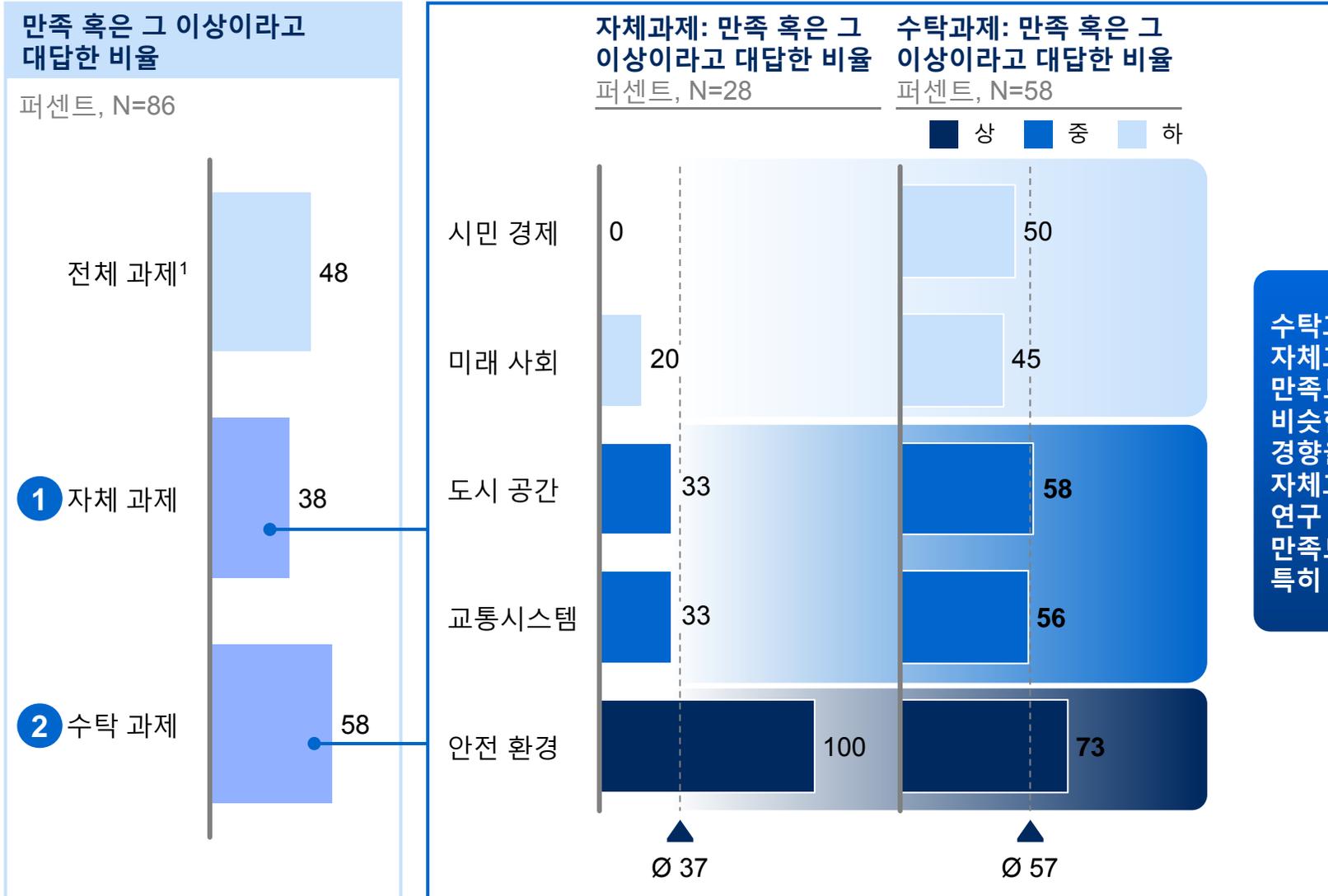
- + 전반적인 연구 생산성은 기타 국책 연구 기관과 비교하였을 때 유사 하거나 높은 편임
- 단, 연구조직 별, 연구위원 별 연구 **생산성/역량 양극화 현상이 존재함**

3 국내 시정 연구 환경 변화

- 다양한 현안 연구 수요 대비 **연구 과제 및 선도 과제 개발 취약**
- 전문성 강화 및 민간 공동연구 생태계 육성 트렌드 대비 **미약한 공동 연구 활동**

1 경전철 사업, 9호선 민자 사업 재구조화 사업에서 서울연구원 역할 증대로 외부 용역 의뢰 및 벤치마킹 사례 증대

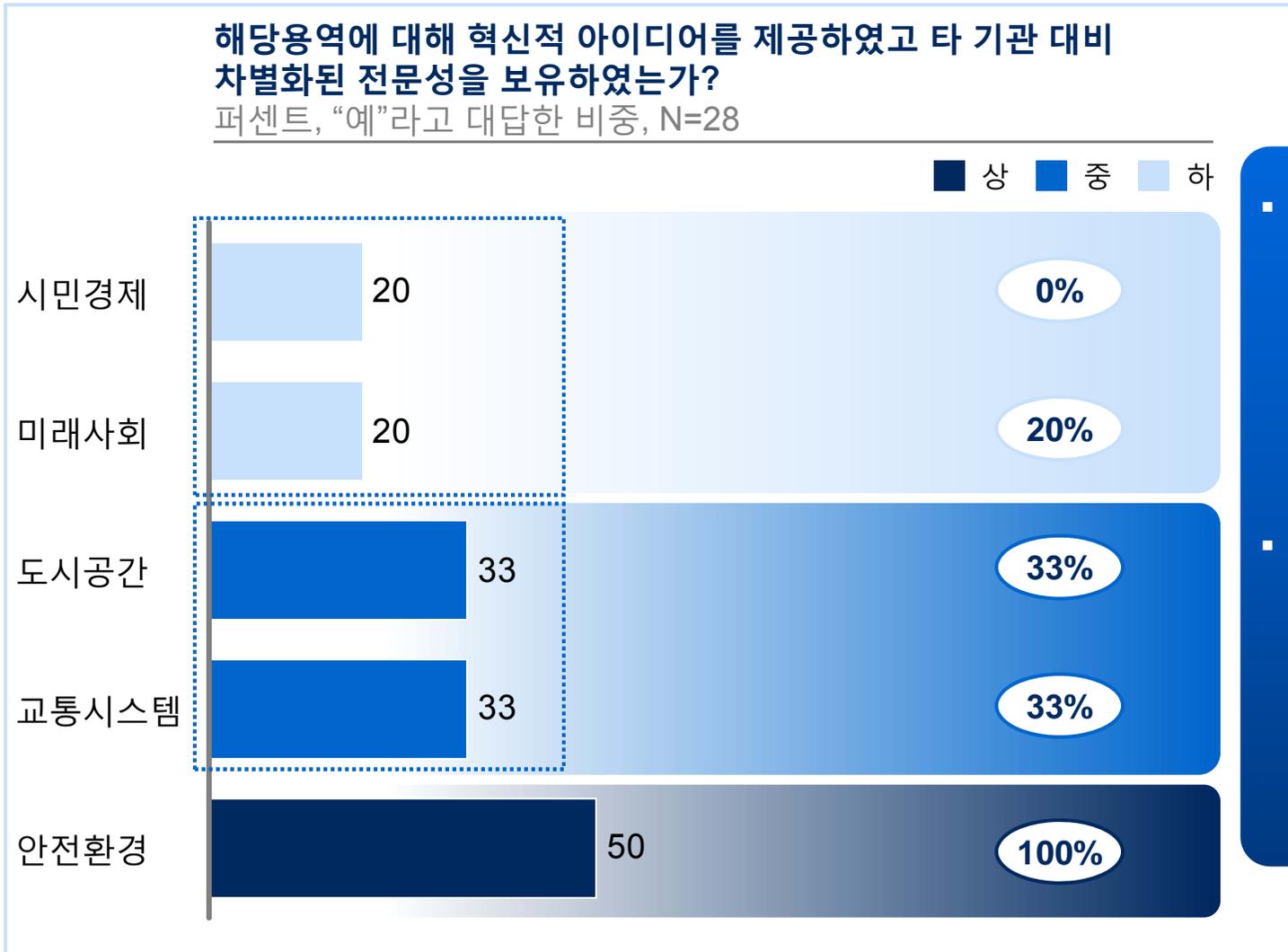
A1 전체적으로 약 ~50%의 연구 과제에 대해 개선의 여지가 있다고 보고 있으며
 특히 자체과제는 수탁과제에 비해 낮은 수준의 만족도를 보임



1 실제 응답 결과를 바탕으로 전체 응답자 중 자체과제 수행자와 수탁과제 수행자 비중을 50:50으로 가정한 수치
 자료: 고객 서베이

A1 자체과제의 고객 만족도는 혁신적인 아이디어 및 차별화된 전문성이 주요 결정 변수임

XX 고객 중 만족 혹은 그 이상이라고 대답한 비율



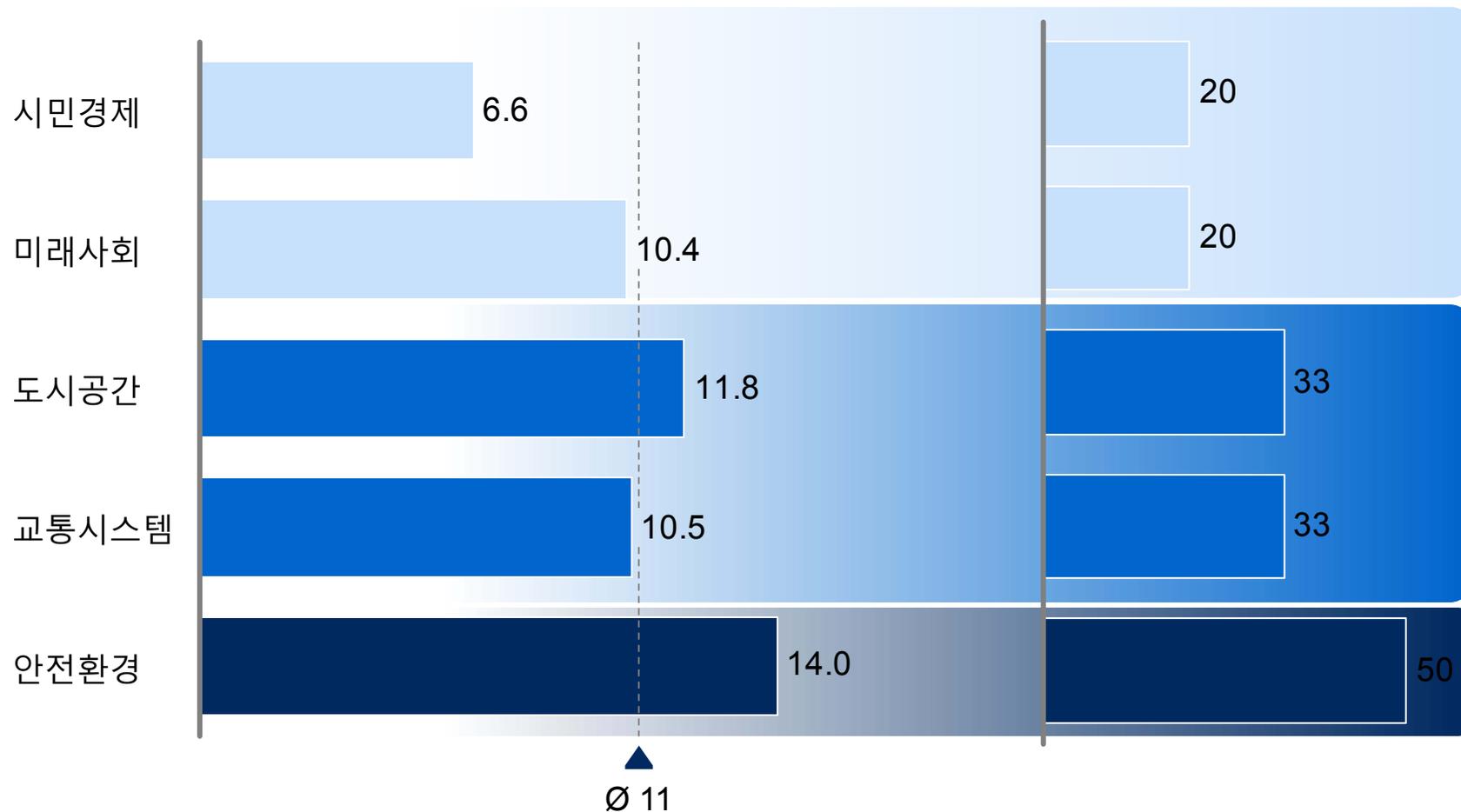
- 혁신적인 아이디어나 차별화된 전문성을 제공받지 못했다고 생각한 경우 고객 만족도가 50% 이하로 나오는 것을 확인할 수 있음
- 아이디어 혁신성과 전문성이 모두 없다고 생각하는 경우 고객 만족도는 20% 이하로 매우 낮아지는 것을 볼 수 있음

A1 혁신성 및 전문성의 차이는 연구위원의 해당 분야 경험과 상관 관계가 높은 것으로 나타남

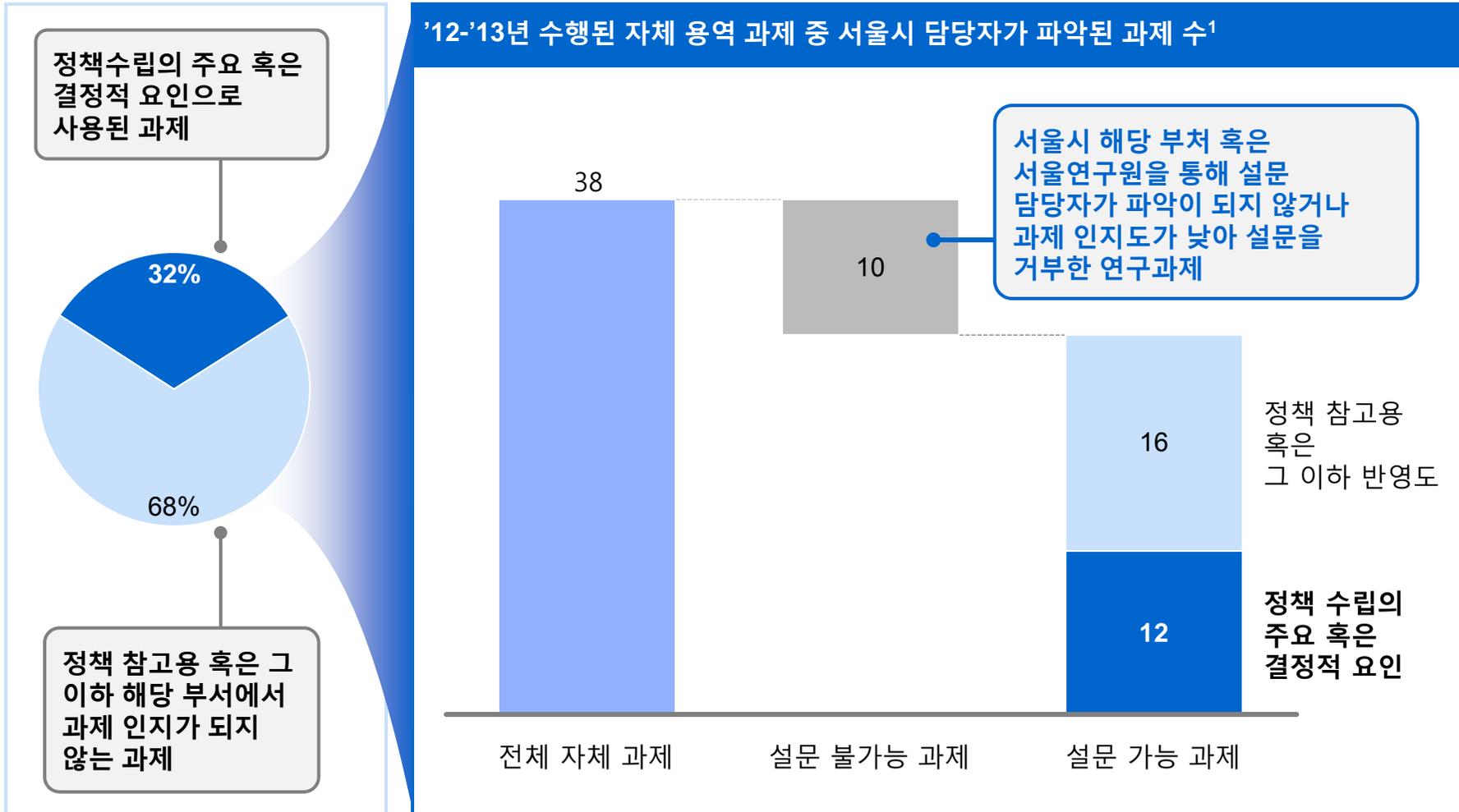
■ 상 ■ 중 ■ 하

연구실 별 연구인력 평균 근속 기간
년

고객 설문에서 혁신성 및
전문성 모두 “예”라고 응답한
비율
퍼센트



A1 또한 자체과제의 경우 약 ~30% 수준만이 실제 정책 결정의 주요(혹은 결정적) 요인으로 사용되었으며, 나머지는 정책 참고 혹은 그 이하, 혹은 과제 인지가 되지 않는 것으로 파악됨



¹ '12년 9월 - '13년 9월 사이에 5개 연구실에서 수행된 최신 자체과제 48개 중 설문 거부 및 연락 불가능한 10개 과제 제외한 38개를 전체 대상으로 선정함
자료: 고객 서베이 | 8

A1 공공 싱크탱크로서 서울연구원의 영향력은 규모에 비해 아직 미미한 편임

- 평가 기준**
- 평가관²들이 아래 각 항목 별 최고의 싱크탱크들을 선정하고 순위별로 가중치를 부여하여 결과 합산
 - **영향력**
 - 의제 설정 능력
 - 언론 활동
 - 정책 영향력
 - **연구의 질**
 - 연구의 전문성, 객관성 및 신뢰성
 - **연구 역량**
 - 연구원의 전문성
 - 네트워크
 - 연구원 수

2014년 대한민국 싱크탱크 순위¹

순위	이름	영향력	연구의 질	연구 역량	종합점수	연구위원 수
1	한국개발연구원	554	540	575	1669	57
2	한국금융연구원	300	312	360	972	58
3	대외경제정책연구원	335	278	278	891	43
4	산업연구원	303	260	304	867	105
5	한국은행 경제연구원	213	331	309	853	42
6	한국보건사회연구원	181	243	248	672	67
7	한국조세재정연구원	153	161	182	496	27
8	국립환경과학원	157	144	165	466	169
9	한국교육개발원	120	153	158	431	73
10	한국행정연구원	100	109	174	383	29
...						
33	서울연구원	56	64	70	190	71

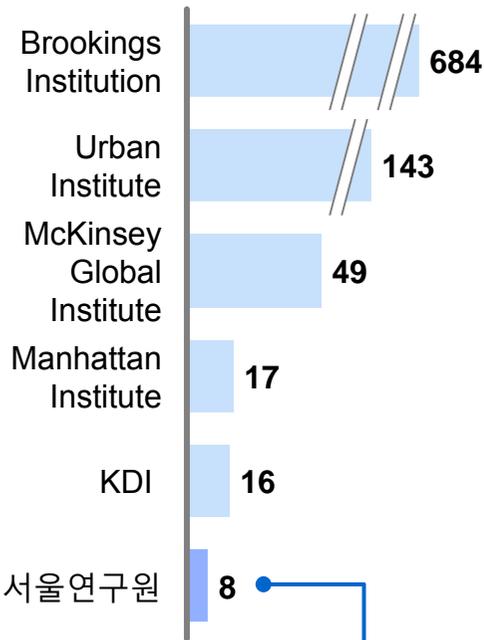
▪ 도시 연구소로서 다른 국책 연구원 대비 인지도 측면에 제약이 있을 수 있음
 - 서울연구원의 주요 연구분야인 도시계획 관련 연구 활동은 보안 상의 이유로 인해 대외 공개에 제약이 존재하며 연구원의 대외 영향력 제고에 기여하는 바가 제한적임

1 한국경제 매거진의 순위를 종합점수 기준으로 재정리 함; 단, 외교/안보 및 여성/노동 분야 연구 싱크탱크는 순위에서 제외, 삼성경제연구소와 같은 민영 기업 연구소 제외.
 2 한경에서 선정한 관련 분야 전문가 195명 (예. 대학 교수, 연구위원) 대상 설문 및 방문 조사
 자료: 한국경제 매거진 2014년 대한민국 100대 싱크탱크

A1 서울연구원의 경우 해외 우수 저널에 양질의 논문을 게재하는 경우가 드물고 해외 주요 언론에 연구 결과가 소개되는 사례는 전무함

해외 우수 싱크탱크 대비 연구의 질이 현저히 낮고...

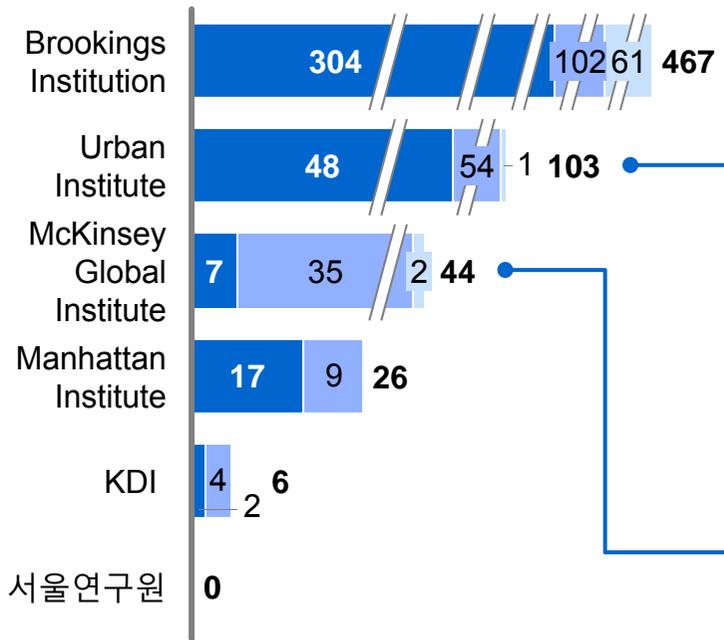
해외 우수 저널¹에 게재된 논문 수
2010-2012년



- 전체 중 6건 (~75%)을 안전환경, 교통시스템에서 게재함

...연구 결과 및 연구원이 해외 주요 언론에서 소개되는 경우도 없음

글로벌 싱크탱크 해외 주요언론 별 연간 노출 횟수²
2013년



The New York Times
Wealth Gap Among Races Has Widened Since Recession (2013/04/28)

- 미국의 경기 침체 후 백인 대비 흑인 및 히스패닉계 미국인들이 더 큰 타격을 입었다는 내용을 다룬 **Urban Institute**의 연구 결과를 심도 있게 보도함

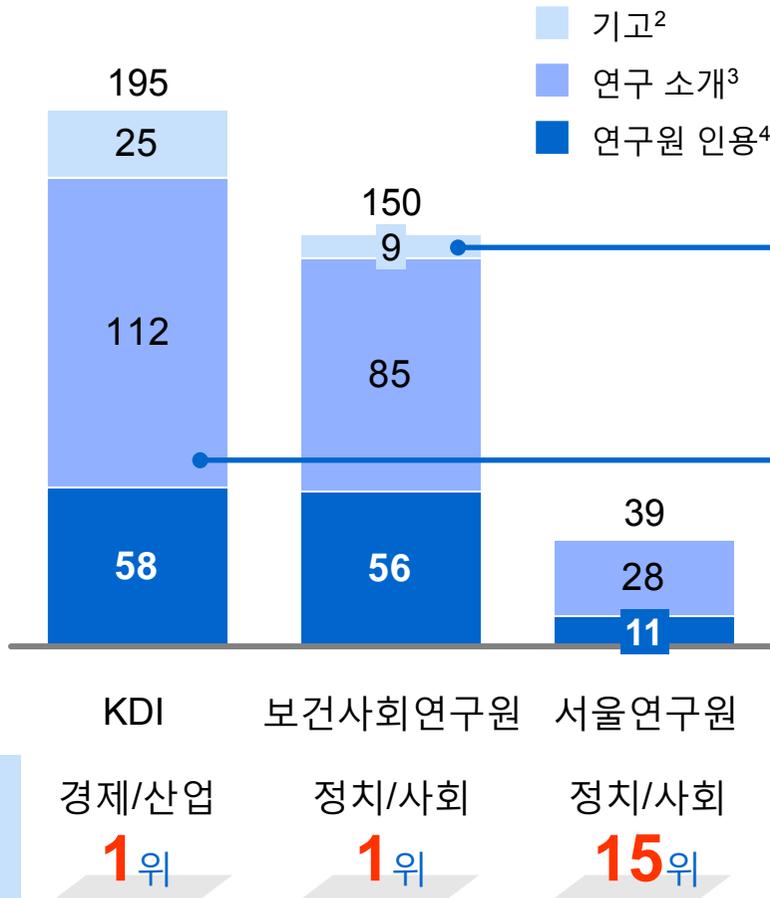
FP Foreign Policy
Stalled Miracle (2013/04/16)

- 대한민국의 경제성장을 견인해 온 성장동력이 더 이상 작동하고 있지 않다는 내용의 맥킨지 서울사무소 기고

1 Thomson Reuters의 SSCI (Social science citation index) 및 SCI (Science citation index)에 등재된 저널 2 New York Times, Washington Post, Economist, Foreign Policy 4개 언론사 기사 검색을 통해 개별 싱크탱크들의 연간 노출 횟수를 산정 3 특정 주제에 대해서 싱크탱크 소속 연구원을 인용 4 싱크탱크의 연구 결과를 해당 언론이 소개 또는 인용 5 싱크탱크 소속 연구원이 해당 언론에 기고

A1 국내 언론의 경우에 있어서도 연구 결과에 대한 언론 소개 횟수가 타 국내 우수 싱크탱크에 비해 매우 미약한 편임

국내 우수 싱크탱크 주요언론 별 연간 노출 횟수¹



J 중앙일보

국민연금, 탈퇴하면 손해다 (2013/11/07)

- 정부가 최근 입법 예고한 기초연금안의 형평성 문제에도 불구하고 장기적으로 봤을 때 국민연금을 탈퇴하는 것은 손해라는 내용의 기고문

한겨레

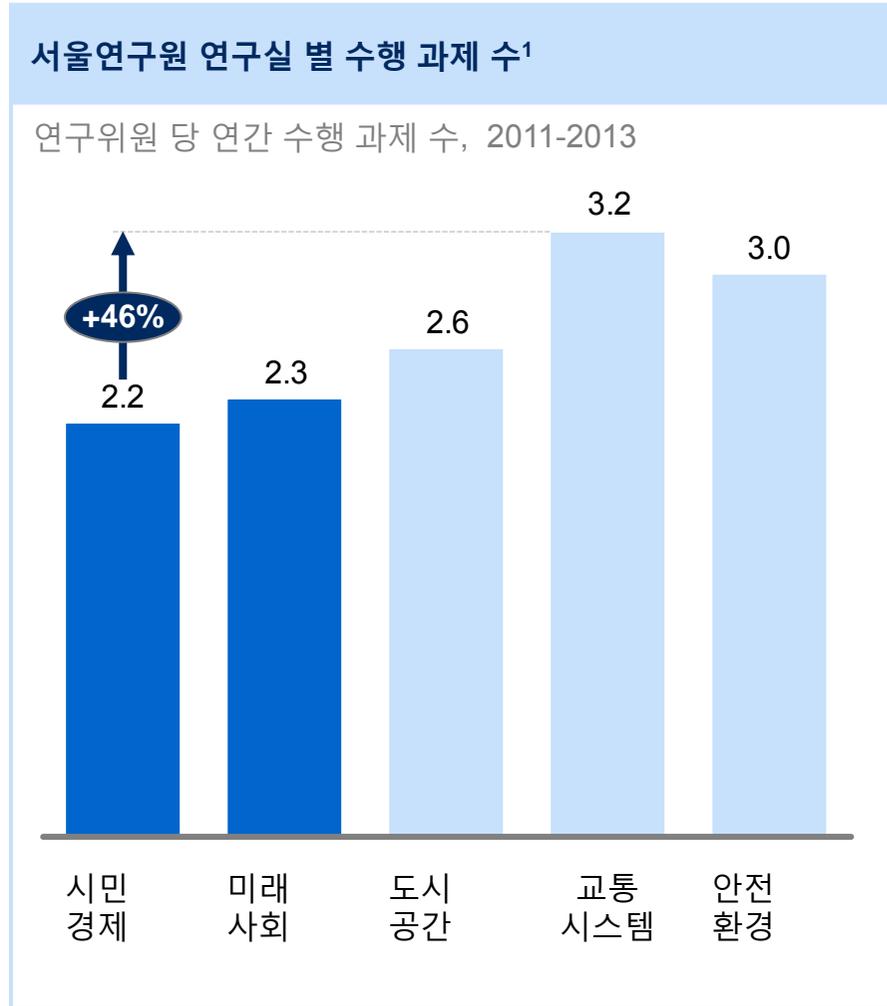
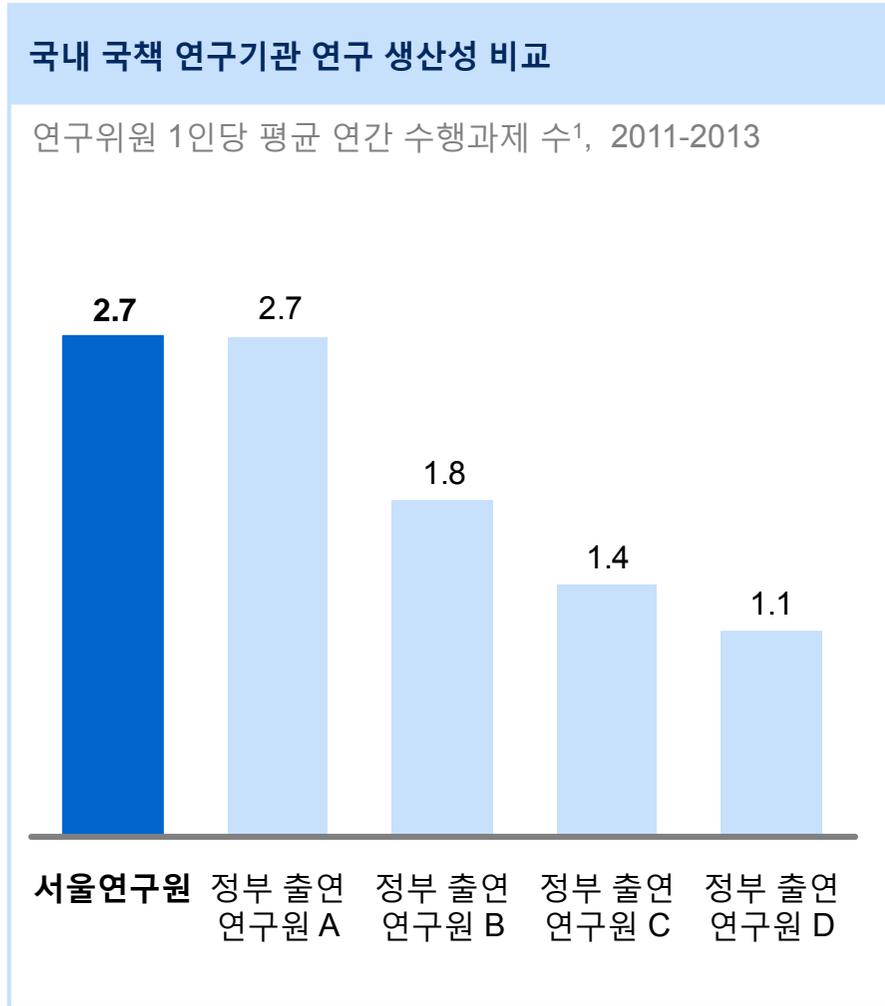
수공·LH 등 7개 공기업 빚 300조 넘어 (2013/03/19)

- 지방자치단체 및 공기업의 채무 증가가 위험한 수준이라는 내용의 기사로 KDI가 조세연구원과 공동으로 실시한 '거시경제금융안정 보고서'를 상세히 소개

1 조선일보, 중앙일보, 한겨레 3개 언론사 2013년 기사 검색(2013/11/21 기준)을 통해 개별 싱크탱크들의 언론 노출 횟수를 산정함

2 싱크탱크 소속 연구원이 해당 언론에 기고 3 싱크탱크의 연구 결과를 해당 언론이 소개 또는 인용 4 특정 주제에 대해서 싱크탱크 소속 연구원을 인용

A2 유사 국책 연구기관 대비 서울연구원의 연구 생산성은 유사 혹은 우수하지만 연구실 별 연구 과제 부하가 달라 업무 부하 불균형이 존재함



1 과제 수는 전체 과제량을 Man month로 계산하고 이를 6개월 기준으로 나누어서 계산함

자료: 서울연구원 과제 현황, 서울연구원 연구인력 현황, 서울연구원 결산보고서 (2008-2013)

A2 연구위원 간 업무 부하 양극화 현상이 상당한 것으로 나타남

상: 연간 3개 이상
 중·상: 연간 2.5-3 개
 중·하: 연간 2-2.5 개
 하: 연간 2개 미만

해당 연구실 내 과제 부하 별 연구위원 수 분포

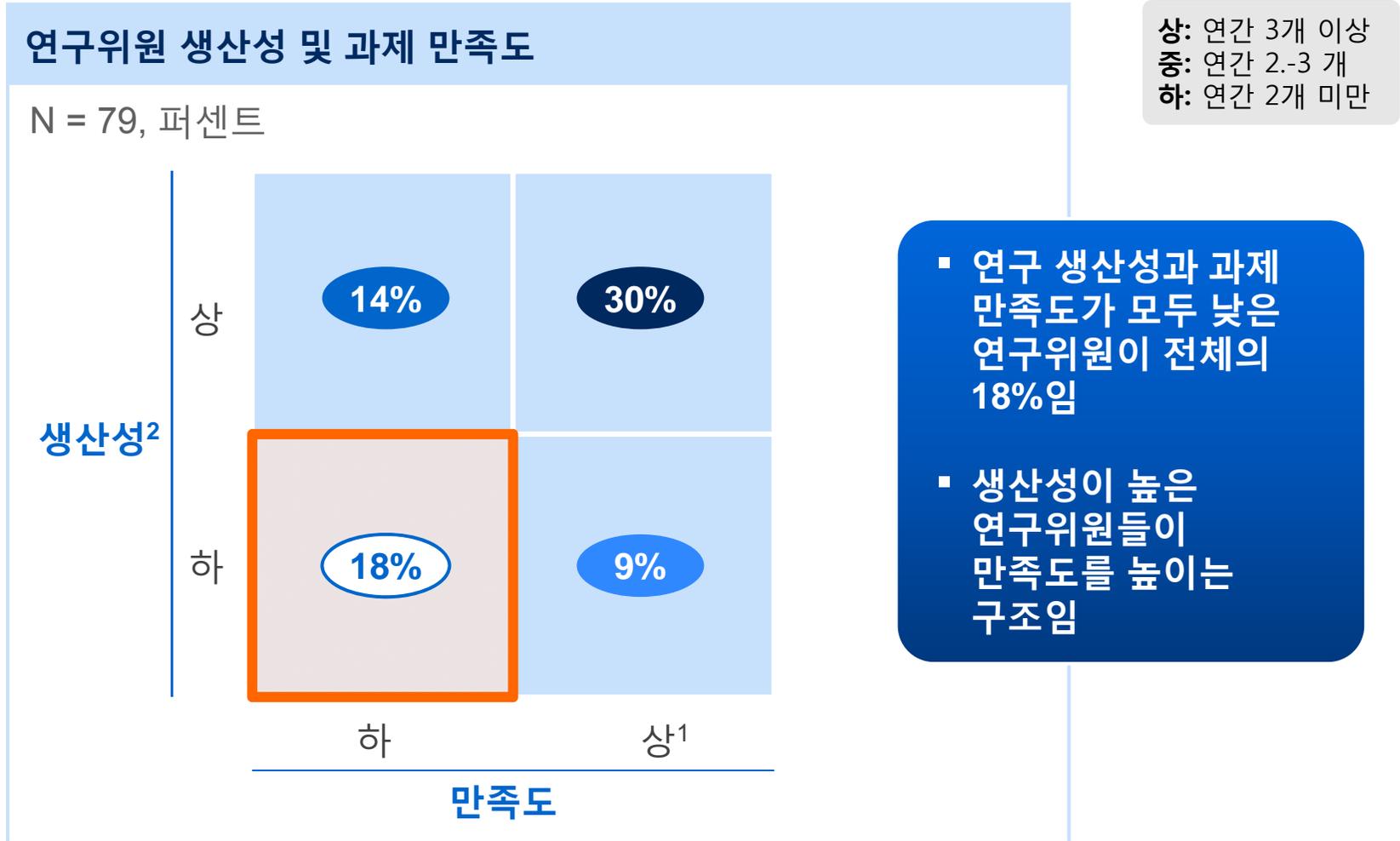
연간 수행과제 수 별 연구위원 분포; 2011-2013



- 업무 부하의 양극화 현상이 나타남
 - 상 (연간 3개 이상): ~30%
 - 중 (연간 2-3개): 30%
 - 하 (연간 2개 이하): ~40%
- 연구위원 간 연구 분야가 서로 상이하여 교차 연구가 어려움
- 개별 연구위원간 역량 차가 매우 큼

1 과제 수는 전체 과제 량을 Man month로 계산하고 이를 6개월 기준으로 나누어서 계산함
 자료: 서울연구원 결산보고서 (2008-2013), 서울연구원 수탁과제 현황

A2 연구 생산성이 낮은 연구위원들이 수행한 과제의 고객 만족도가 낮고, 연구 생산성이 높은 연구위원들의 과제는 만족도도 높은 경향을 보임

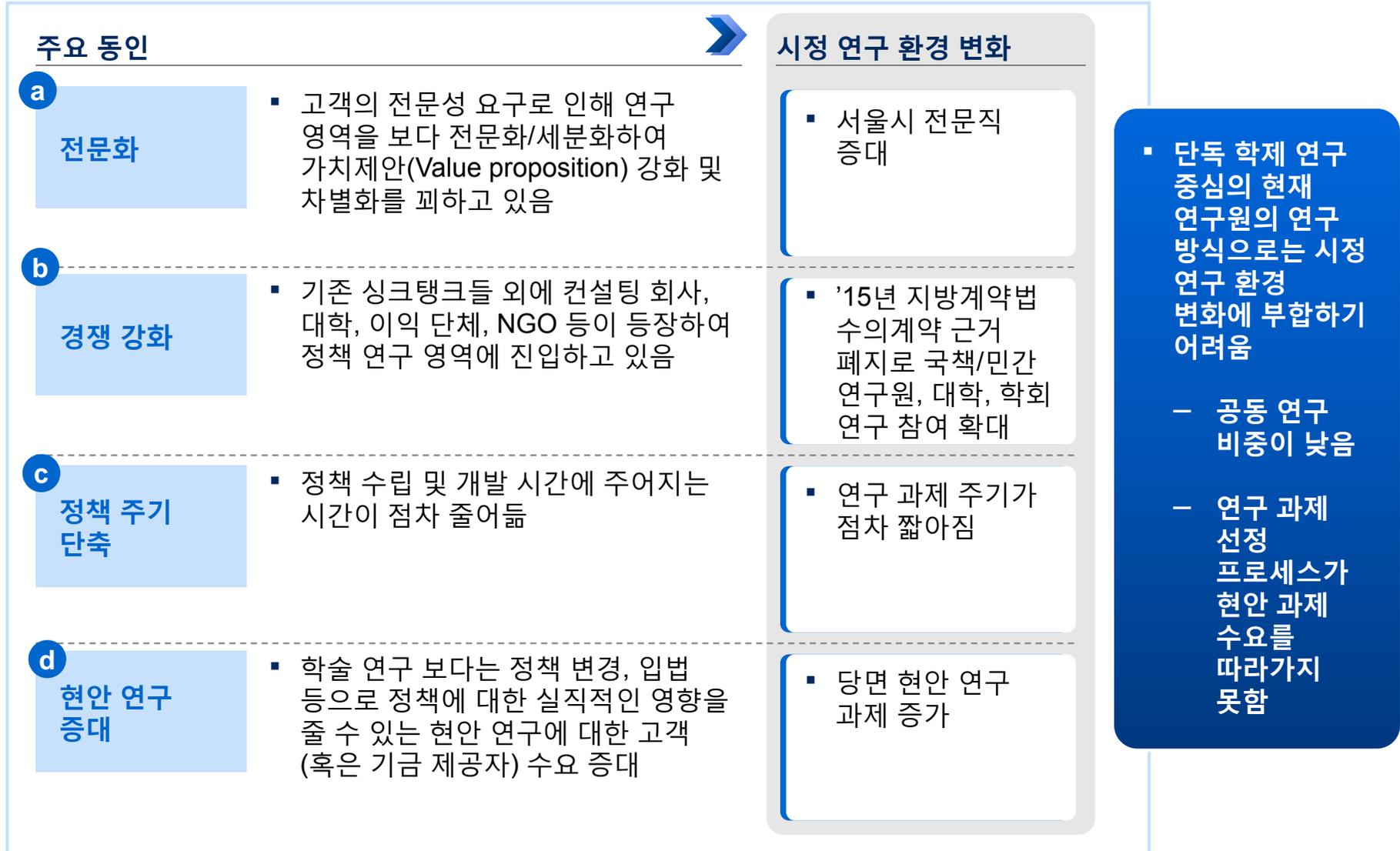


1 만족 혹은 그 이상이라고 대답한 비율

2 상: 연간 3개 이상 과제 수행, 하: 연간 2개 미만 과제 수행

자료: 고객 서베이

A3 국내 시정 연구 환경 변화에 부합하여 당 연구원도 이에 따른 연구 방식의 근본적인 변화가 필요함



A3 서울시 내 전문직 공무원들의 증가로 고객들의 전문성이 향상됨에 따라 서울연구원 용역에 대한 전문성 요구 수준도 높아지고 있음

서울시 내 전문 연구원으로 구성된 연구 조직이 생기고 있으며...

서울시내 전문 연구 조직
2013년

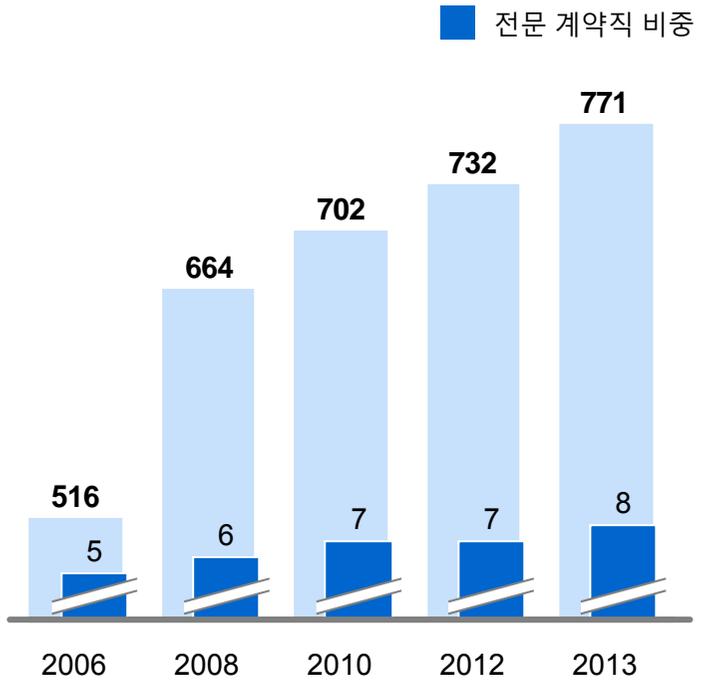
교통 본부의 경우, 전문 연구 조직은 없으나 실국 내 전문 계약직을 팀장급을 포함하여 총 46명 보유함

	도시 계획국	도시 계획 상임 기획단	교통 본부	주택 정책실	상수도 사업 본부
	공공 개발 센터			주택 정책 개발 센터	상수도 연구원
전문 연구직 명	7	14	46	7	17
실국 내 전문직 비중 퍼센트	11 ¹	11 ¹	30	3	1

“ 서울 연구원은 연구위원이 충분하지 않아 산출물의 다양성이 제한적이고 즉각적인 필요에 대응하지 못하는 경우가 있음...서울시 내 전문 공무원들은 내부 의사 결정 과정 및 행정에 대한 이해를 바탕으로 전문적이며 실용 가능한 정책 개발을 기대함
- 교통 본부 전문직 직원

...전문 계약직 인원 수 및 비중도 지속적으로 증가하고 있음

연도별 전문 계약직¹ 인원 수 및 전체 대비 비중 명, 퍼센트



서울시 주요 실국 산하에 전문 연구 조직이 신설되는 등 공무원들의 담당 분야에 대한 전문성 향상으로 인해 용역 결과에 대한 요구 수준이 높아짐

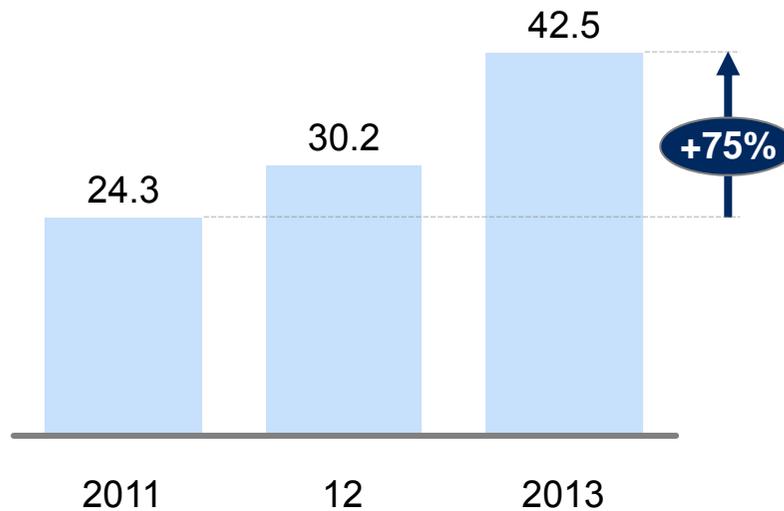
1 '06-'12년 수치는 연말 기준, '13년 수치는 2013년 9월 30일 기준임
자료: 서울시 공무원 인터뷰

A3 서울연구원 외 컨설팅 회사, 대학, 학회 등의 연구 용역 수행이 증가하는 추세이며 이에 따라 경쟁 강도 또한 증가하고 있음

서울시에서 연구원 외 타 기관에 주는 용역은 증가하고 있음

서울 연구원 외 학술 용역 계약 금액

억 원, 퍼센트



용역 업체 수
개

연도	2011	2012	2013
용역 업체 수	16	27	23

연구원 외
발주액 비중
퍼센트

연도	2011	2012	2013
연구원 외 발주액 비중	25	36	38

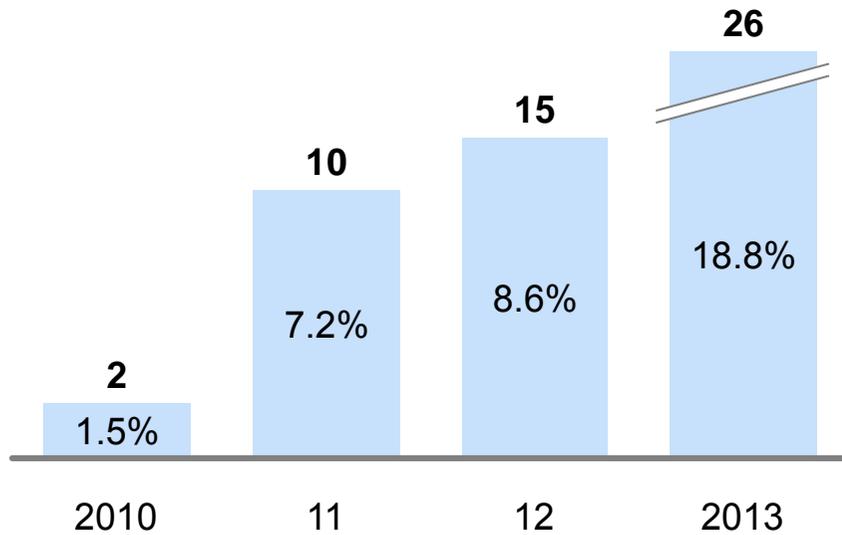
- 민간기업: 엘지씨앤에스, 갈렘에이비씨 등
- 연구원: 한국교통연구원 등
- 대학/학회: 서울시립대 산학협력단, 대한국토 도시계획학회 등

2013년 연구원 대비 非 연구원 용역 비중은 38%에 달할 정도로 연구원 외 다른 기관의 수주 경쟁력이 높아지고 있음

A3 정책 수립 및 개발에 주어지는 기간이 지속적으로 짧아지고 있음

연구원이 수행하는 과제 중 단기 과제가 늘어나고 있으며...

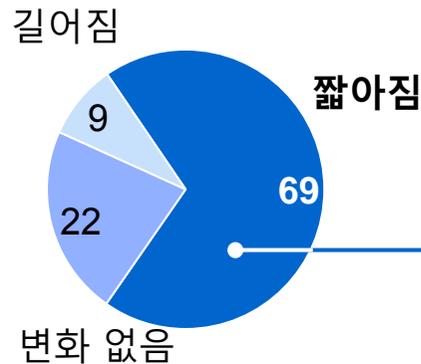
연도별 전체 과제 중 단기 과제¹ 비중
개, 퍼센트



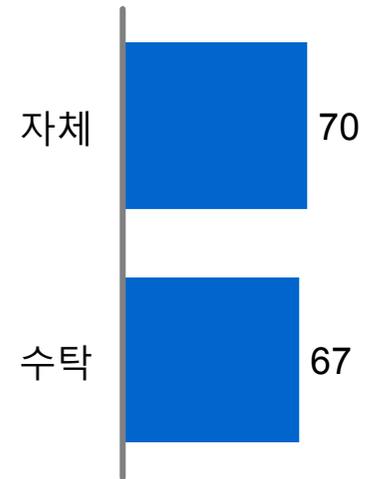
매년 단기 과제 수는 증가하고 있으며 전체 과제 중 단기 과제 비중도 지속적으로 늘어나고 있음

...대다수 서울시 공무원들도 향후 정책 주기가 짧아질 것으로 예상함

향후 5년 후 정책 주기
변화 추이
퍼센트



과제별 정책주기 변화
퍼센트



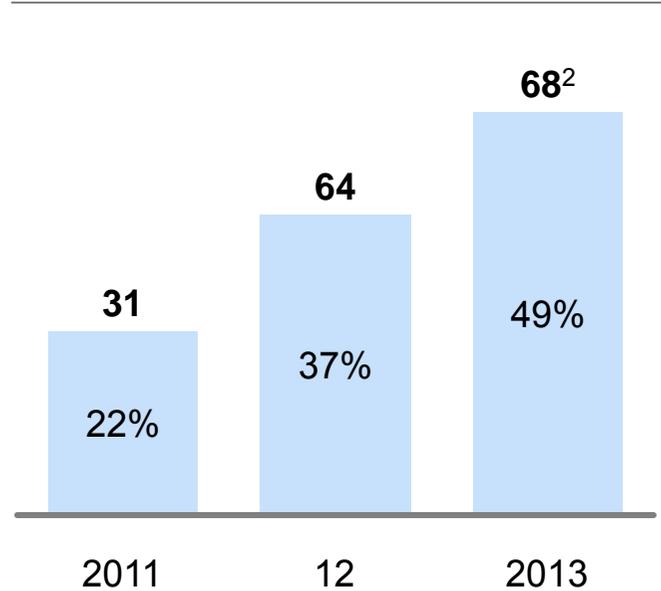
자체, 수탁과제에 관계 없이 향후 5년 내 정책 주기는 지속적으로 짧아질 것으로 예상됨

1 수행 기간 3개월 미만
자료: 고객 서베이

A3 실용적 솔루션을 요하는 현안성 과제는 지속적으로 증가할 것으로 보임

연구원이 수행하는 과제 중 현안 과제는 증가하고 있음

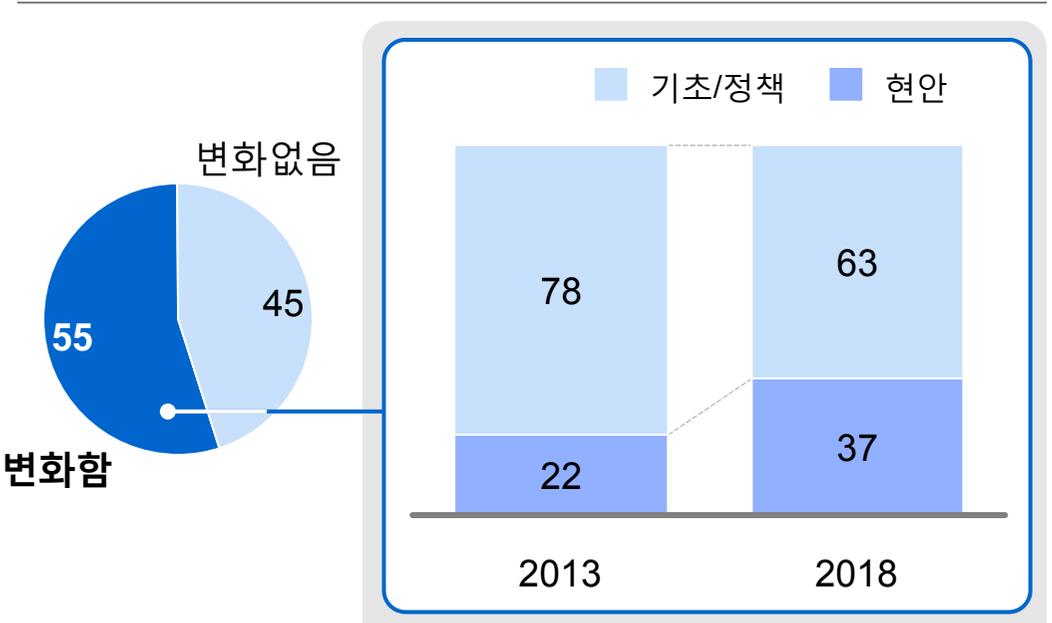
연도별 현안 과제 비중¹
개, 퍼센트



최근 3개년 동안 현안 과제는 수 및 비중이 지속적으로 늘어나고 있음

서울시 공무원들도 현안성 과제에 대한 수요가 증가할 것으로 예상하고 있음

현재 대비 5년 후 타 기관에 용역 주는 과제의 성격 별 비중
퍼센트, N=28

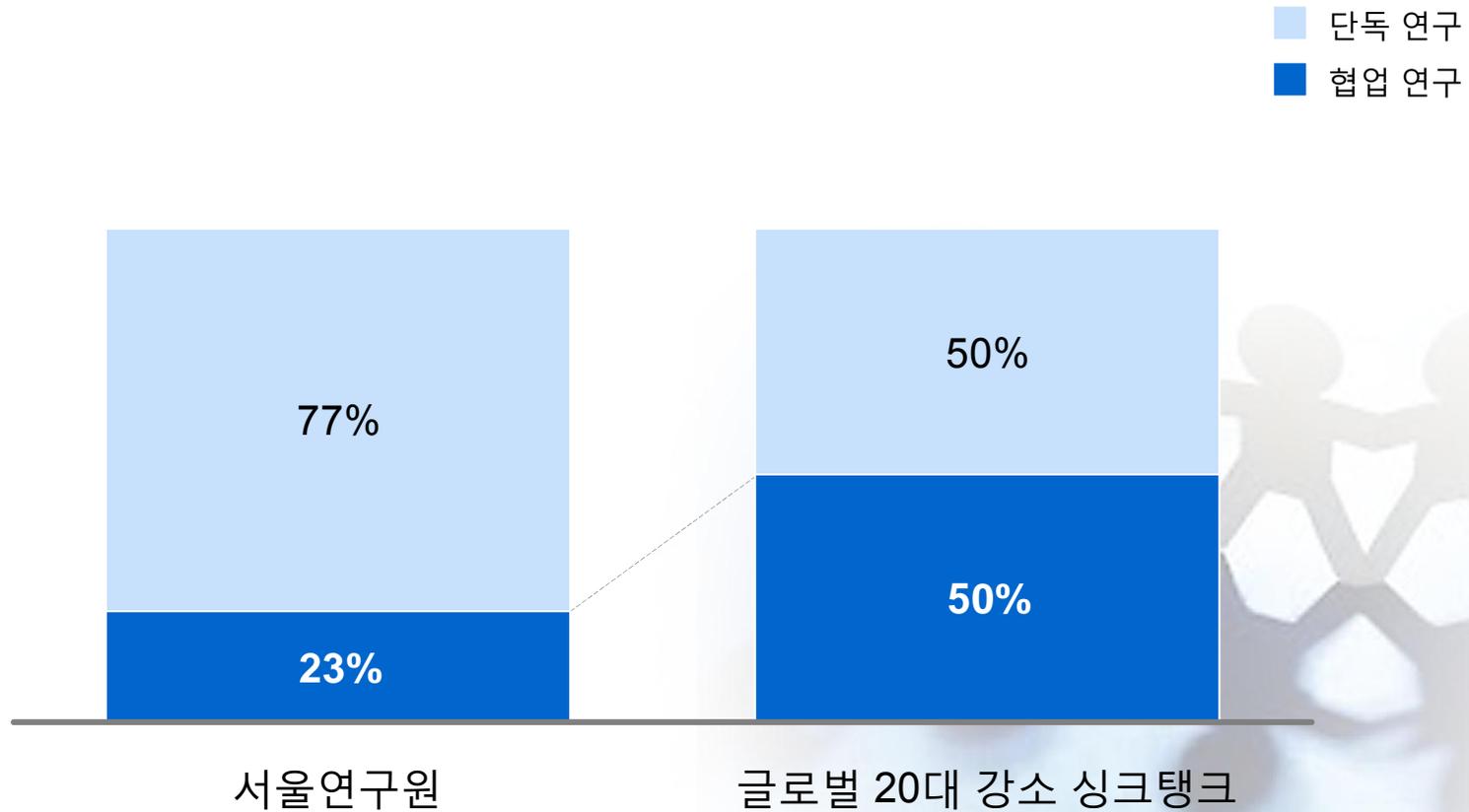


향후 5년 동안 현안성 과제가 증가할 것으로 보임

1 자체과제와 수탁과제 모두 포함. 수탁과제는 과제 성격에 따라 기초, 정책, 현안으로 구분하여 반영
2 과제 시작일이 2013년 9월 내 있는 용역들만 포함됨
자료: 고객 서베이

A3 서울연구원은 글로벌 트렌드 대비 협업 비중이 낮음

서울연구원 대비 글로벌 강소 싱크탱크¹ 협업 연구² 비중



1 연구위원 인력 수 50명 미만 50위 내 글로벌 싱크탱크 중 발간물 내역이 파악 가능한 싱크탱크 10개 기준

2 비상임 연구위원이 참여하거나 외부 연구기관과의 공동연구를 통해 진행한 연구과제. 싱크탱크 자체적으로 공개하는 연구 과제 발간물 수 (예. 연구보고서, 책, 단, 정기 간행물 제외) 기준으로 산정

자료: 2012 Global Go To Think Tanks Report and Policy Advice from University of Pennsylvania

목차



▪ 프로젝트 개요	2
▪ 서울연구원 경영 현황 및 진단	
- 다각적 경영 진단	4
- 해외 우수 도시 사례	22
- 글로벌 트렌드가 주는 시사점	33
▪ 서울연구원 미래상 및 핵심 과제	41
▪ 공공투자관리센터	62
▪ 우수정책 해외 진출 방안	74
▪ 참고 자료	
- 서울공공투자관리센터	89
- 서울솔루션 해외 진출 방안 및 핵심 과제	97

B 해외 우수 도시 시정연구 사례 분석을 통해 도출된 주요 트렌드

해외 우수 도시 시정연구 주요 트렌드

1 시 자체 전문 연구 기능 강화

설명

- 런던 및 뉴욕은 주요 시정 분야에 대해 각각 ~100 명 이상의 전문 연구 인력 보유

주요 동인

- 빠른 정책 주기 및 정책 복잡도 증가

2 민간 연구 생태계 활용 증대

- 런던, 뉴욕, 동경은 연간 50-100개의 전문 민간 컨설팅 업체 및 대학과 현안 위주 연구 용역
- 우수 싱크탱크(예. Urban Institute) 들은 시정 정책 연구 아젠다 설정에 대한 자문 제공

- 민간 전문 연구 기관 발달

3 우수 정책 확산

- 싱가포르를 정부 산하 연구 조직을 보유하고 있으며 보유 우수 정책 확산에도 노력을 기울임

- 시정 연구의 전문성 증대

- 서울시와 유사한 해외 대도시 시정연구 사례 조사를 통해 연구 생태계 내 다양한 연구 기능에 대한 분석을 실시함
- 연구 생태계의 차이점으로 인해 직접적인 비교는 제한적이나 서울시 시정연구 생태계의 환경 변화에 따라 서울연구원의 중장기적 미래상 설정에 참고함

B 서울연구원과 같은 市 소속 싱크탱크는 해외 유사 사례를 찾기 어려우나 해외 우수 시정 도시 연구 트렌드를 통해 중장기 방향에 시사점을 도출할 수 있음

● 대학 용역 主 ● 민간 용역 主 ● 자체 용역 主

- 시정 개발 및 정책 수립을 하는 기관인 Greater London Authority 주관
- **시 연구원이 별도로 없으며** 주로 민간 용역 및 자체 연구를 통해 정책 개발 연구를 진행

● 런던

- 도시정비국에서 도시의 장기적 미래상과 이를 달성하기 위한 정책 설계를 함
- 주로 대학 및 컨설턴트들과 협업하여 정책 개발 연구를 진행함

● 동경

- **시장실 직속 연구조직** (Office of Long-term Planning and Sustainability) 존재
- **시 연구원은 별도로 존재하지 않으며** 주로 민간 용역을 통해 정책 개발 연구를 진행

● 뉴욕

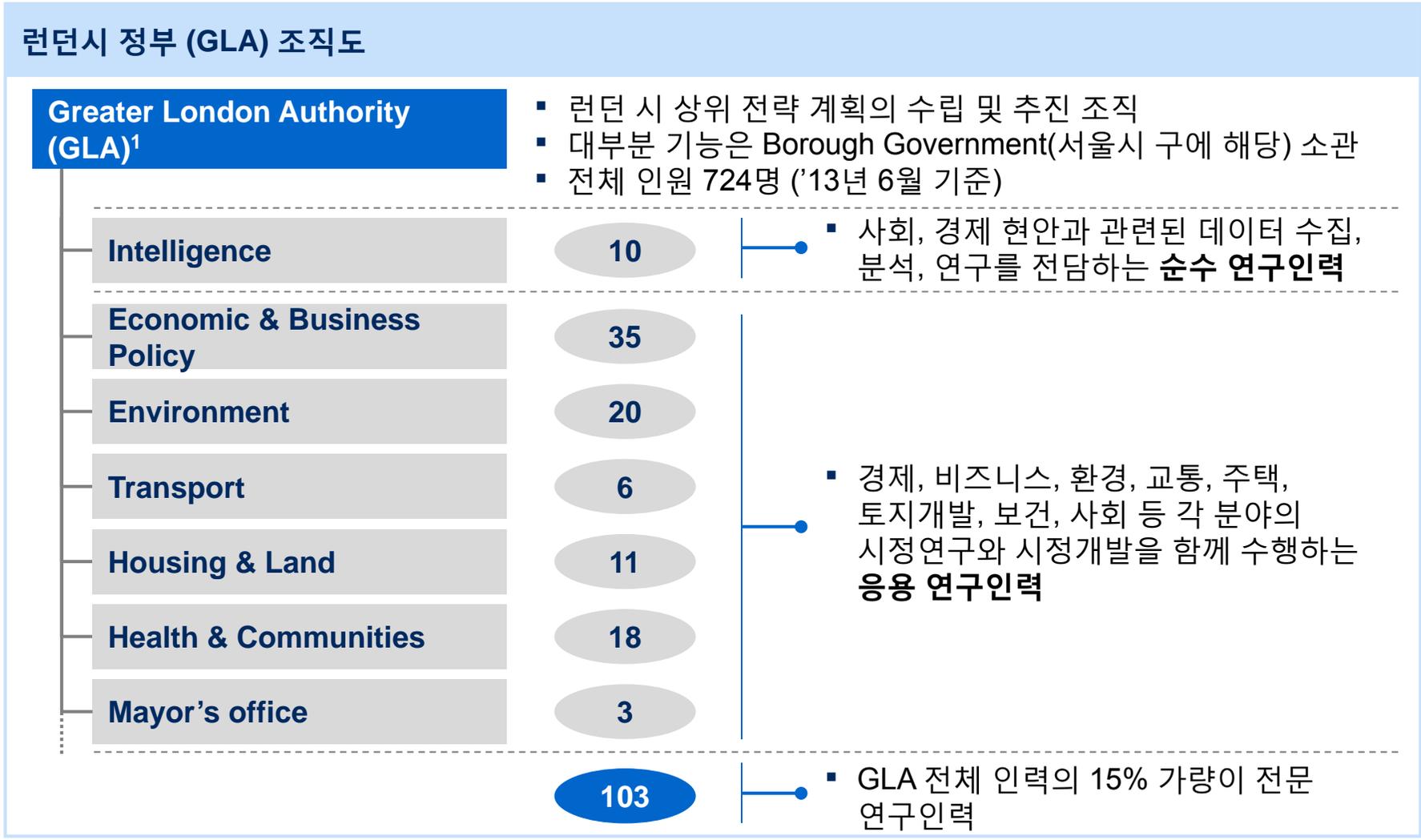
싱가포르

- 시 소속 국가개발부 산하 기관(Urban Redevelopment Authority)이 정책 수립 및 실행 뿐만 아니라 **자체적으로 정책 개발 연구**까지 진행
- CLC 라는 도시 정책 연구소가 존재함

B1 런던 시 정부는 시정 연구 및 개발을 위한 전문 인력 ~100명 정도를 자체적으로 보유하고 있음



부서 내 연구인력



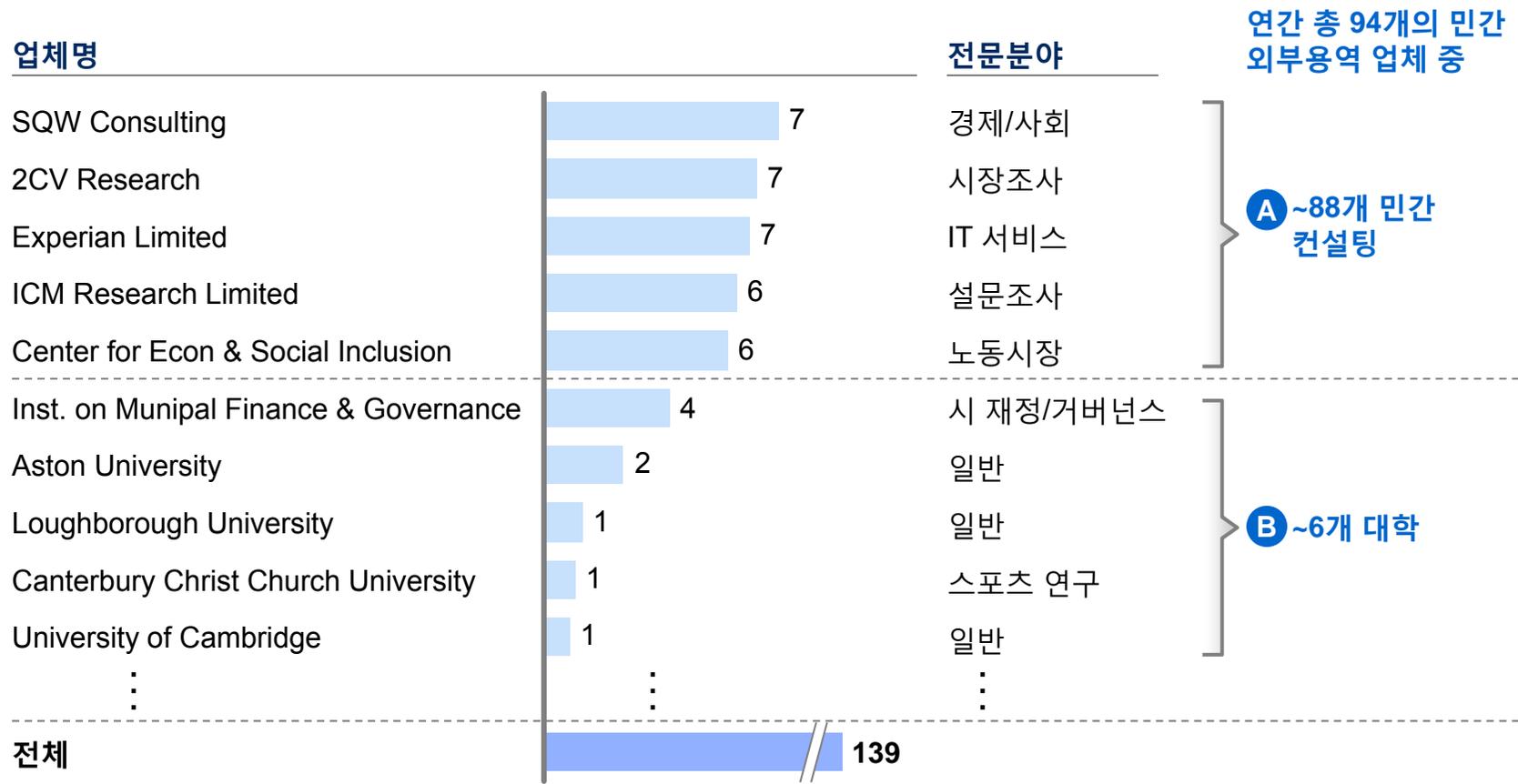
1 아래 7개 부처 이외에 Secretariat, Communications, Governance and Resilience, Resources 등 기타 부서들이 존재

자료: GLA 조직도, GLA Public Liaison 인터뷰

B2 런던 시는 ~90개가 넘는 민간 컨설팅 및 대학으로 구성된 '연구 생태계'를 활용하여 자체 정책 연구 수행을 보완하고 있음

런던 시가 발주한 외부 연구용역 (2012.09-2013.09)

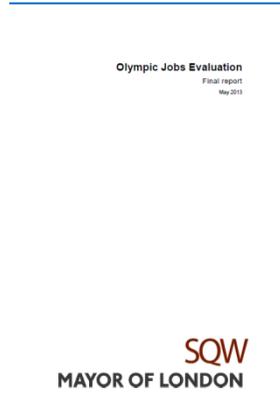
발주금액, 만 £



B2 런던시에서 발간 혹은 발주한 연구보고서는 대부분 당면 현안을 다룸



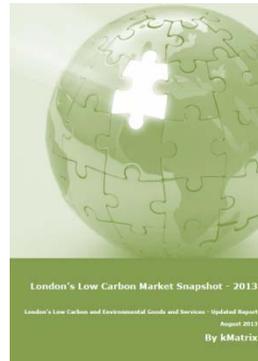
경제/비즈니스



Olympic Jobs Evaluation

- 작성기관: SQW Consulting (민간컨설팅)
- 내용: 2012 런던 올림픽이 런던의 실업률에 미치는 영향 분석

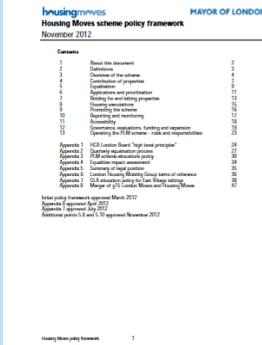
환경



London Low Carbon Market Snapshot

- 작성기관: kMatrix (민간컨설팅)
- 내용: 런던의 저탄소 제품 시장 분석

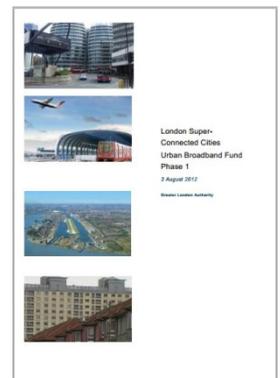
주택/토지개발



Housing Moves Scheme Policy Framework

- 작성기관: GLA
- 내용: 이사를 희망하는 공공주택 입주자를 위한 가이드라인

도시계획



London Super Connected Cities

- 작성기관: GLA
- 내용: 런던의 도시 경쟁력 향상을 위한 IT 인프라 개선 방안

교통



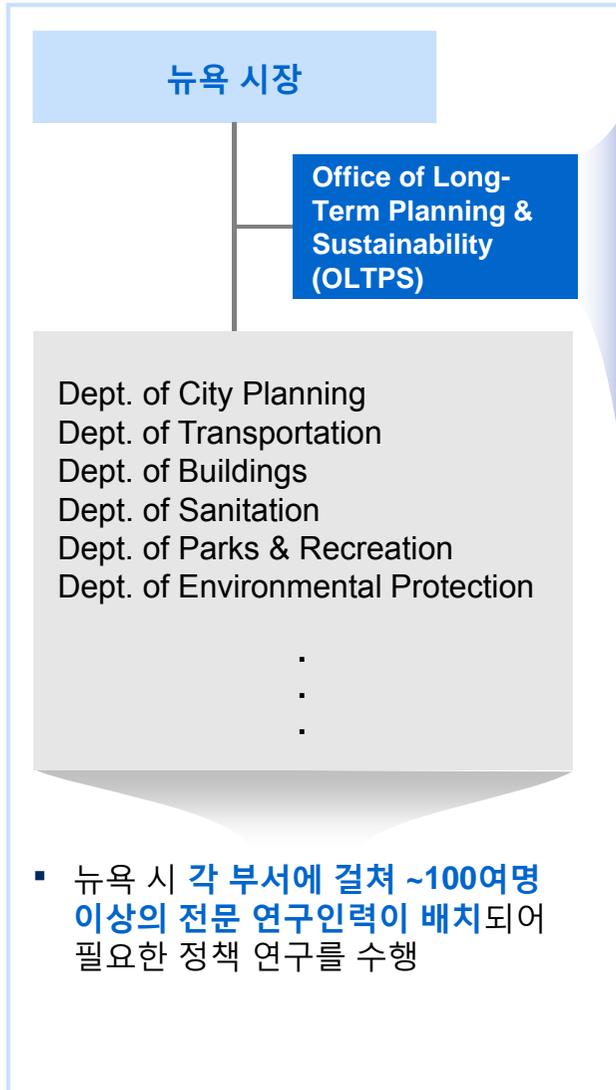
A New Airport for London

- 작성기관: GLA
- 내용: 새로운 허브 공항 건설의 혜택 분석

“ 도시 정책을 제안할 때, GLA가 가장 먼저 하는 일은 이를 납득시킬 만한 증거를 모으기 위해 연구를 진행하는 것이며, 연구와 관련된 핵심 이해 관계자들에게 연구 방향을 보고하고 의견을 수렴하여 당사자들이 만족할만한 높은 수준의 연구결과를 낸다

- 前 런던 시 수석도시계획관

B1 뉴욕 시도 각 부서별로 시정 연구를 자체적으로 수행할 수 있는 전문 연구 인력 ~100여명을 보유하고 있음



<p>조직</p>	<ul style="list-style-type: none"> 시장 직속 조직으로 특정분야에 대한 순수 연구인력 및 컨설턴트 출신 전문인력 총 20여명으로 구성
<p>역할</p>	<ul style="list-style-type: none"> PlaNYC의 실행 결과 모니터링 에너지 및 환경 등의 현안 주제에 대해 ~50여 건의 정책 연구 보고서 작성 해당 주제 관련 전문 기관(예. 민간 컨설팅, 대학, 기타 뉴욕 시 정부 기관)과 긴밀히 협업
	<ul style="list-style-type: none"> NYC Dept. of Health & Mental Hygiene City Univ. of NY School of Public Health
	<ul style="list-style-type: none"> OLTPS Dalberg Global Development Advisors (민간 컨설팅) GlobeScan (민간 컨설팅)
	<ul style="list-style-type: none"> OLTPS Pharos Enterprise Intelligence (민간 컨설팅)
	<ul style="list-style-type: none"> OLTPS NYC Panel on Climate Change

B2 뉴욕 시 OLTPS에는 다양한 분야의 전문가들이 모여서 시정개발을 위한 응용연구(Applied Research)를 수행함

다양한 연구직 및 전문직 경력의 소유자가¹ 전체 인력의 대부분을 차지하며...

관련경력

민간
연구기관



민간
컨설팅



학계



HARVARD
LAW SCHOOL



뉴욕 시
관계부처



City of New York
Parks & Recreation

기타

- 마케팅 전문가, 건축가, 검사, 변호사, 회계사 등 다양한 전문직 출신

- 하버드, 예일, 컬럼비아 등 아이비리그 대학 및 기타 명문 대학 출신이 절반 이상

시정 개발을 위한 핵심 연구업무 및 정책자문을 수행함

직책

역할

Director

- 시정 개발 연구 및 프로젝트의 전략적 방향성을 설정하고 계획부터 실행에 이르기까지의 전반적인 과정을 총괄 감독

Policy
Advisor

- 개별 프로젝트의 관리 및 이행에 대한 실무적 책임을 지고 뉴욕 시 타 부처와의 협조 주도
- 전문 분야에 대한 연구과제 수행 및 보고서 작성

Policy
Analyst

- 자료 수집 및 분석 등 연구 활동 지원

- 뉴욕 시 장기 마스터 플랜인 PlaNYC의 수립 및 실행결과 모니터링을 전담
- 에너지 및 환경 등의 현안 주제에 대해 연간 ~10여 건의 정책 연구 보고서 작성
- 자체 공고를 통해 민간 전문인력을 채용하여 계약직으로 운영하며 뉴욕 시 내 관련 부처 전문인력들을 수요에 따라 영입

¹ OLTPS 발간 공식 연구보고서에 저자 또는 연구 참여자로 등재된 OLTPS 소속 인력 기준

B3 싱가포르의 정책 연구 기관인 CLC(Centre for Liveable Cities)를 통해 시정 연구를 수행하고 있으며 특히 우수 정책 확산에 초점을 맞춤

적용 가능한 차별적 결과를 도출할 수 있도록 특정 주제에 대해 Solution-oriented된 연구를 수행하고...

설명 및 사례

전문화

- 도시 개발 관련 **특정 주제 및 기능에 대한 전문성을 보유**하여야 함
 - 예. 싱가포르는 도시 개발 영역 중 Water, Housing, Transport, Sustainable environment, Planning 등 문제 해결에 대한 과거 50년 정책 경험 보유

유형화

- 도시 관련 문제 및 대표 현상 별로 이를 해결할 수 있는 **Solution을 유형화**함
 - 예. Housing 중 High-density에 따른 도시 내 주거 공간 부족 문제 해결 Solution 보유

사례화

- 유형별로 다양한 **실제 해외 진출 관련 성공/실패 사례를 분석하여 Lessons learned를 모두 기록**하고 이를 통해 솔루션을 지속적으로 개발하고 개선시킴

...이를 바탕으로 Marketable solution을 개발하고 관련 Knowledge를 축적 및 저장함

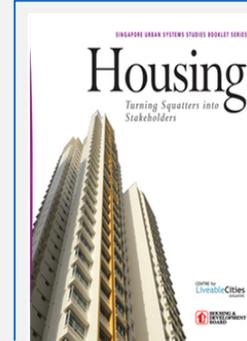
- 최근 도시 관련 이슈 중 **고위 시정 의사결정권자들이 관심 있는 주제에 대한 Solution** 제공함



“Special focus: High-density cities”

- 특정 주제(예. 도시 과밀화 및 인구 밀집화)에 대해 **다양한 케이스 스터디를 통해 발견한 Solution** 제공
- 시정 전문가, 시장과의 인터뷰를 통해 도시 관련 Solution에 대한 의견을 청취함

- 싱가포르 과거 **Best practice case**를 참조하기 용이하게 **Solution 위주로 정리**함



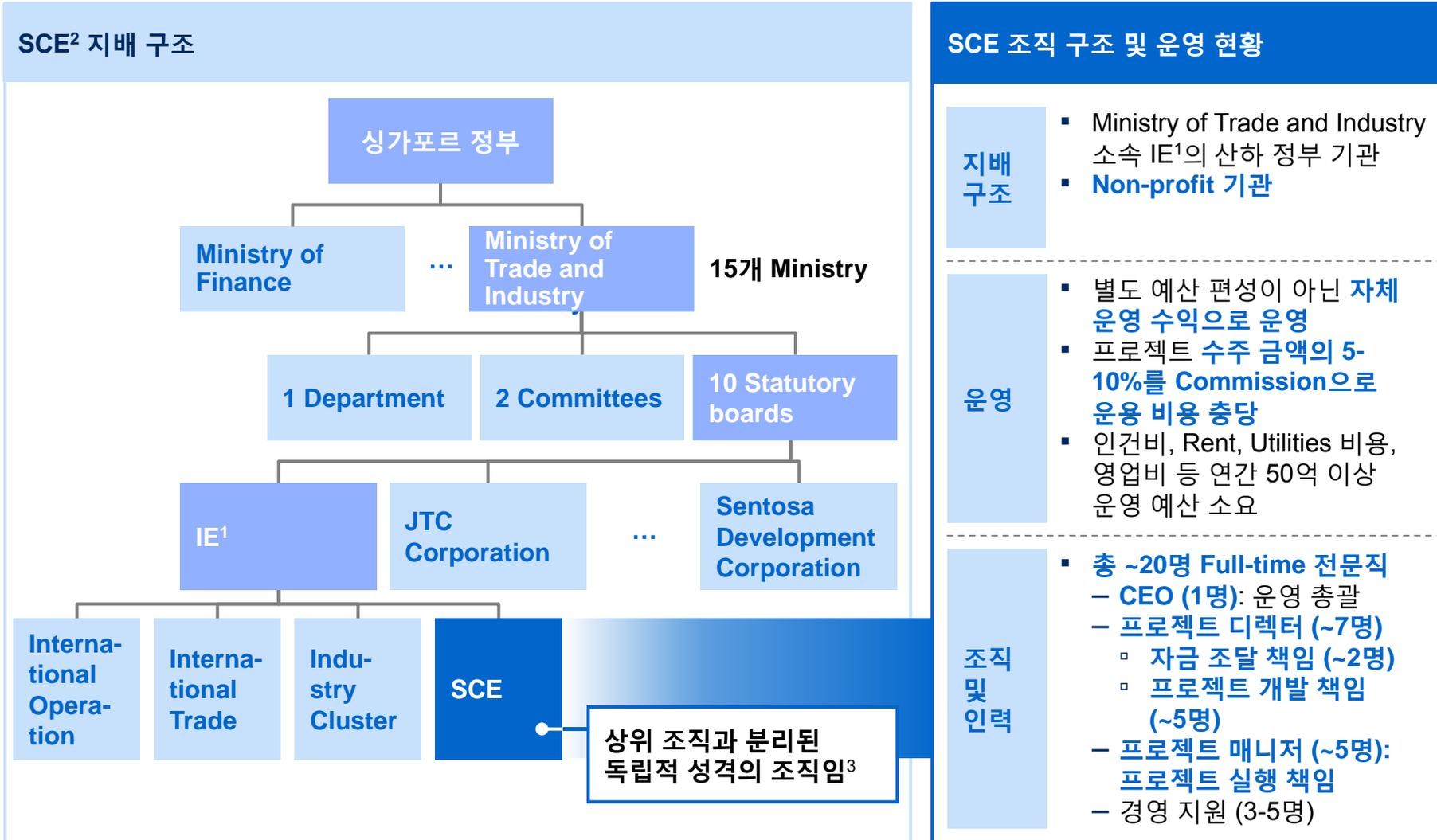
“Urban systems studies booklet”

- 특정 주제별로(예. Water, Housing, Transport) 과거 싱가포르 케이스에 실제로 적용된 **Solution** 정리
 - 주제별로 싱가포르의 과거 문제 사항과 그에 대한 해결책 제시

B3 고위 행정관료, 투자은행 임원 등으로 구성된 SCE라는 독립된 외부 조직을 통해 우수 정책 수출 활동을 도모함



SCE 역할



1 International Enterprise Singapore 2 Singapore cooperation enterprise 3 Company limited by guarantee



B2 동경은 시정 마스터 플랜에 필요한 연구를 시 주도로 진행하며 대학 및 외부 전문 컨설턴트와 협업이 활발함

■ 계획 단계 참여

동경의 도시 계획

동경의 도시계획 조직 구성



~ 140 여명의 전문 인력 및 외부 컨설턴트 참여

도시개발국 (Bureau of Urban Development) 활동

- 주택, 환경, 인프라 등 다양한 분야에 대한 시민들의 의견 수렴 및 분석
- 도시 개발 계획의 **신속하고 효과적인 이행을** 위해 **다양한 분야의 전문가들이 영입됨**
 - 건축가, 도시계획 전문가, 특수분야 엔지니어(내진설계, 시설유지, 건물 안전, 수송 등), 환경, 법, 예산 등의 분야 전문가
- **140 여명의 인원이** 마스터 플랜에 관여하며 **대학 및 외부 컨설턴트와 공동 연구를 진행**



목차



▪ 프로젝트 개요	2
▪ 서울연구원 경영 현황 및 진단	
- 다각적 경영 진단	4
- 해외 우수 도시 사례	22
- 글로벌 트렌드가 주는 시사점	33
▪ 서울연구원 미래상 및 핵심 과제	41
▪ 공공투자관리센터	62
▪ 우수정책 해외 진출 방안	74
▪ 참고 자료	
- 서울공공투자관리센터	89
- 서울솔루션 해외 진출 방안 및 핵심 과제	97

B 해외 우수 싱크탱크 연구 현황 조사를 통해 도출된 주요 주요 트렌드

해외 우수 싱크탱크 주요 트렌드

4 선택과 집중

설명

- 글로벌 50대 공공 싱크탱크의 40%는 50명 이하의 연구위원을 지닌 소규모 싱크탱크임
- 다양한 연구 분야를 하기 보다는 선택과 집중을 함

주요 동인

- 싱크탱크 간 경쟁 심화
- 전문성 요구 증대

5 협업 연구

- 외부 기관 혹은 비상임 연구위원¹과 공동으로 연구하는 협업 연구 사업 모델의 일반화

- 우수 전문 인력 자체 조직 보유 한계

6 연구 독립성

- 중립을 지향하는 싱크탱크들은 지배 구조 및 재정이 구조적으로 독립
- 독립성에 대한 명시적 언급을 하며 아젠다 주도를 통해 독립성 유지

- 연구 독립성을 지닌 공공 싱크탱크라는 평판을 지키기 위한 노력 지속

- 시 정부 출연금으로 운영되는 서울연구원의 태생적 한계점을 고려할 때 도출된 해외 주요 트렌드의 직접적인 적용은 제한적임
 - 서울시 전 부서를 지원하는 도시종합연구소로서 특정 연구분야에 대한 선택과 집중이 어려움
 - 서울시 출연 기관으로서 연구의 독립성을 추구하는데 한계 존재
- 이는 국책 연구기관이 주도하는 한국 연구 생태계의 특수성을 반영한 현상이나 해외 우수 싱크탱크 트렌드가 서울연구원의 현재 및 미래 운영에 있어 유의미한 시사점을 제시함

B4 해외 유수의 공공 싱크탱크 중 ~40%는 50명 미만의 상임 연구 인원을 보유하고 있는 강소 싱크탱크임

상임 연구위원 50명 미만

2012년 50대 글로벌 공공 싱크탱크	
순위	이름
1	Brookings Institution
2	Chatham House
3	Carnegie Endowment for Int'l Peace
4	Stockholm Int'l Peace Research Institute
5	Center for Strategic and Int'l Studies
6	Council on Foreign Relations
7	Amnesty International
8	Bruegel
9	RAND Corporation
10	Int'l Institute for Strategic Studies
11	Woodrow Wilson Int'l Center for Scholars
12	Transparency International
13	German Institute for Int'l and Security Affairs
14	International Crisis Group
15	Peterson Institute for Int'l Economics
16	Japan Institute of International Affairs
17	Chinese Academy of Social Sciences
18	Heritage Foundation
19	Cato Institute
20	American Enterprise Institute for Public Policy Research
⋮	
⋮	

국내 경제정책 분야 20대 글로벌 공공 싱크탱크	
순위	이름
1	Brookings Institution
2	Cato Institute
3	American Enterprise Institute for Public Policy Research
4	National Bureau of Economic Research
5	Peterson Institute for International Economics
6	Bruegel
7	Adam Smith Institute
8	Heritage Foundation
9	RAND Corporation
10	Center for American Progress
11	Chinese Academy of Social Science
12	Hoover Institution
13	Centre for European Policy Studies
14	German Institute for Economic Research
15	Ifo Institute for Economic Research
16	Center for Social and Economic Research
17	Kiel Institute for the World Economy
18	Center for Economic Policy Research
19	Korea Development Institute
20	Centro de Implementacion de Politicas Publicas para la Equidad y el Crecimiento

사회정책 분야 20대 글로벌 공공 싱크탱크	
순위	이름
1	Brookings Institution
2	RAND Corporation
3	American Enterprise Institute for Public Policy Research
4	Urban Institute
5	Amnesty International
6	Heritage Foundation
7	Cato Institute
8	Fraser Institute
9	Center for Social and Economic Research
10	Max Planck Institute for the Study of Societies
11	Center for American Progress
12	Fundacao Getulio Vargas
13	Acton Institute
14	Centro de Implementacion de Politicas Publicas para la Equidad y el Crecimiento
15	Center on Budget and Policy Priorities
16	Civitas
17	Demos
18	Swedish Institute for Social Research
19	Bruegel
20	Korea Development Institute

연구위원 50명 미만 싱크탱크

21 / 50 (42%)

8 / 20 (40%)

8 / 20 (40%)

B4 이들 소규모 해외 공공 싱크탱크는 연구분야에 있어 선택과 집중을 통해 차별화된 전문성을 확보하는 “강소 싱크탱크”임

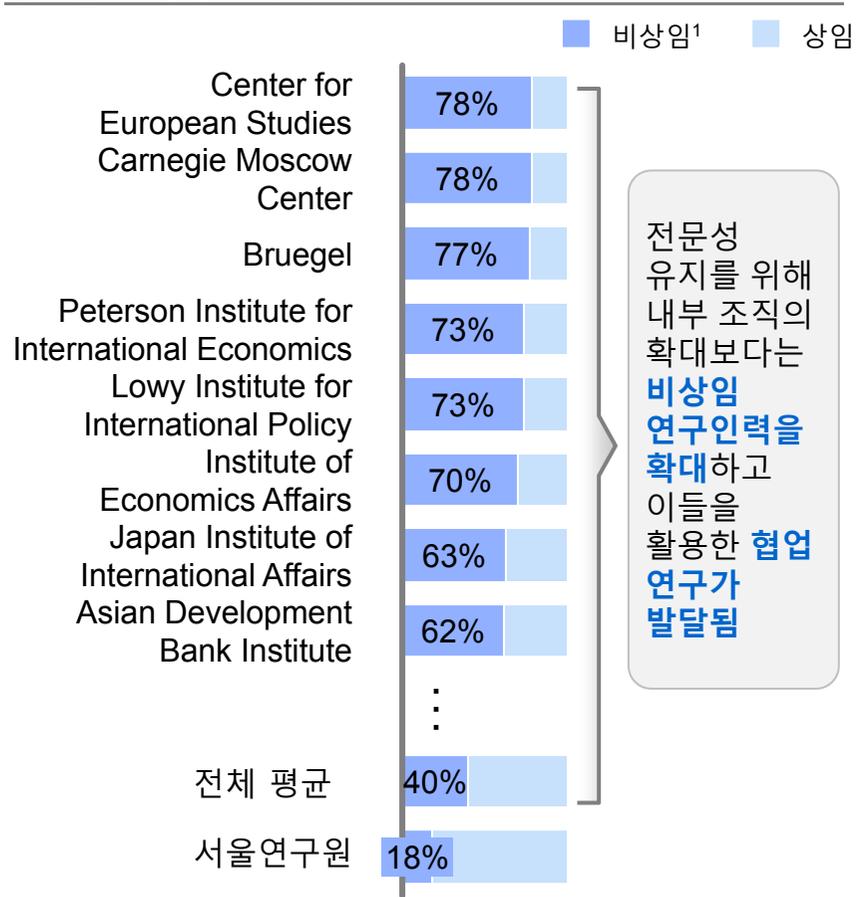
	상임 연구위원 수	연간 예산 ¹	집중 연구분야	글로벌 랭킹
Manhattan Institute for Policy Research 	<ul style="list-style-type: none"> 28명 	<ul style="list-style-type: none"> \$ 12.4M 	<ul style="list-style-type: none"> 공공의료보험 교육 연금 	<ul style="list-style-type: none"> 사회정책 분야 23위
Bruegel 	<ul style="list-style-type: none"> 7명 	<ul style="list-style-type: none"> \$ 4.7M 	<ul style="list-style-type: none"> 거시경제 	<ul style="list-style-type: none"> 국제 경제정책 분야 1위 국내 경제정책 분야 6위
Center on Budget and Policy Priorities 	<ul style="list-style-type: none"> 43명 	<ul style="list-style-type: none"> \$ 28.9M 	<ul style="list-style-type: none"> 저소득층 권익보호 정책 연구 및 분석 	<ul style="list-style-type: none"> 사회정책 분야 15위
Peterson Institute for International Economics 	<ul style="list-style-type: none"> 21명 	<ul style="list-style-type: none"> \$ 11.8M 	<ul style="list-style-type: none"> 국제금융 국제 무역 	<ul style="list-style-type: none"> 국제 경제정책 분야 3위

¹ 연간 지출 기준 최신 공개자료 (2011년, <http://www.charitynavigator.org/>)

B5 강소 공공 싱크탱크들은 비상임 연구위원 비율이 높고 타 기관과 공동 연구 진행을 하는 협업 연구 사업 모델이 일반화 되어 있음

높은 비율의 비상임 연구위원 유지를 통해 외부 전문가와 협업 네트워크 구축

글로벌 20대 강소 공공 싱크탱크



공동 연구 사업 모델이 활성화 되어 있음

- 외부 기관(예. 대학, 타 싱크탱크)과 공동 연구를 하는 협업 연구 모델도 매우 활성화 되어 있음
 - 예. Center for European Studies의 경우 '12-'13년 발간된 보고서 46건 중 18건을 타 기관과 공동연구로 진행함

“Jobs without Frontiers: the Potential of the Single European Labour Market”

- Center for European Studies와 Konrad Adenauer Foundation(글로벌 싱크탱크 33위)의 공동연구 보고서

- 예. Urban Institute와 Brookings Institution의 합작 (Joint Venture) 연구센터인 Urban-Brookings Tax Policy Center는 미국 조세 정책에 대한 연구 및 분석을 전문으로 함

“Analysis of Specific Tax Provisions in President Obama's FY2014 Budget”

- 오바마 정권의 2014년 회계연도 예산에 포함된 세법 개정안 분석을 통해 거시경제적인 영향을 예측하는 보고서

1 상주하지 않는 외부 전문가 인력 (예. Affiliate Research Fellow, Visiting Scholar)

B6 중립성을 지향하는 글로벌 공공 싱크탱크는 독립적 지배구조, Funding 다변화, 독립성 명시적 언급, 아젠다 선도를 통해 연구 독립성을 유지함

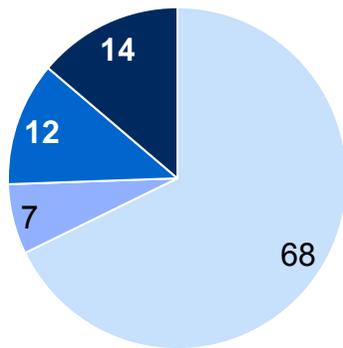
	설명	글로벌 싱크탱크 사례
독립적 지배구조	<ul style="list-style-type: none"> 경영진 및 이사회 지배구조를 재원 제공자로부터 자유롭게 함 	<p>URBAN INSTITUTE</p> <ul style="list-style-type: none"> 연구원장 임명을 위해 이사회에서 임원 전문 헤드헌팅 회사¹를 통해 후보 추천 <p>BROOKINGS</p> <ul style="list-style-type: none"> 연구원장 선출을 위해 학계, 정계 출신의 수백 명 후보자들을 1년에 걸쳐 검증함
Funding 다변화	<ul style="list-style-type: none"> 기금 출처 다변화 및 균형을 통해 이해관계집단의 영향을 최소화 	<p>CHATHAM HOUSE <i>Independent thinking on international affairs</i></p> <ul style="list-style-type: none"> 출판, 회원가입비, 컨퍼런스, 투자 수익 등 다양한 기타 사업을 통해 ~40%의 재정을 충당함 <p>BROOKINGS</p> <ul style="list-style-type: none"> 연구위원이 주식을 보유하고 있는 기관에 대한 연구는 해당 연구위원회에 의해 수행되지 못함
독립성 명시적 언급	<ul style="list-style-type: none"> 연구 독립성 유지를 연구소 Mission의 하나로 표명하고 있으며 독립성에 대해 일관적이고 명시적으로 언급 	<p>BROOKINGS</p> <ul style="list-style-type: none"> 경영진들이 선거 캠페인 등 정치 활동에 불참함 중도 또는 비당파적 싱크탱크임을 언론 등을 통해 지속 언급함
아젠다 선도	<ul style="list-style-type: none"> 선제적 의제 발굴을 통해 독립적인 연구 환경 조성 	<p>CARNEGIE ENDOWMENT FOR INTERNATIONAL PEACE</p> <ul style="list-style-type: none"> 기명칼럼 게재를 통해 사회적 의제 선도 의회나 언론 등으로 먼저 찾아가 의제를 선정하는 Proactive strategy를 구사함 (예. 의원회관을 빌려서 프로그램 수행)

B6 중립성을 지향하는 글로벌 공공 싱크탱크들은 Funding 다변화 및 균형을 통해 연구 독립성을 유지하고 있음

정치적 중립을 유지하는 글로벌 공공 싱크탱크¹ 기금 출처 별 비중

퍼센트, 2012년 결산 기준

■ 기부² ■ 용역 수행
■ 정부 지원금 ■ 기타³



국내와는 달리 기부금이 큰 비중을 차지하며 전체 기부금의 20% 이상을 차지하는 기부처가 없음

정치적 중립을 유지하는 글로벌 공공 싱크탱크¹

단일 기관에서 과반수 이상 Funding

순위	싱크탱크명	과반수 이상 Funding
1	Brookings Institution	X
2	Chatham House	X
3	Carnegie Endowment for International Peace	X
4	Rand Corporation	X
5	Peterson Institute for International Economics	X

Brookings의 주요 재원은 기업 기금으로, AT&T, Allstate, Chrysler, Exxon Mobil, Visa 등 미국 대기업으로부터 매년 1억 원 이상씩 후원금을 받음

“ 정부 돈을 안 받는다는 것을 원칙으로 삼고 있다. 그런데 초국적연구소(Transnational Institute)는 독일, 스웨덴, 노르웨이, 네덜란드 등 유럽 각국 정부의 돈을 받아 운영했다. 정부의 재정지원을 계속 받으려면 조직을 분리할 수밖에 없다는 얘기가 나왔고 초국적 연구소 측에서도 동의해 독립하게 된 것이다.

- 존 커베너 대표 Institute for Policy Studies

1 Brookings Institution, Chatham House, Carnegie Endowment for International Peace, Council on Foreign Relations, Rand Corporation 등 14개 싱크탱크 2 개인, 기업, 재단 기부 3 출판, 컨퍼런스, 멤버십 등 기타 수익 사업

B 글로벌 싱크탱크 수준의 연구 독립성은 설립 취지 상 현재 고려하기 어려우나, 미래 시정연구 생태계 변화가 도래할 경우 적극 참고할 필요가 있음



연구 독립성 보장을 위한 필요 조건

서울연구원 현 수준

독립적 지배구조

- 
 - 서울시가 서울연구원장을 사실상 임명하는 구조임
 - 서울시에서 추천한 후보를 연구원 이사회에서 승인하는 구조로 지난 '03년 이후 한 번도 추천자가 승인되지 않은 적 없음

Funding 출처 다변화

- 
 - 서울시 재정 투입이 ~90%임

독립성 명시적 언급

- 
 - 당 연구원의 경영진 의지를 통해 서울시로부터 연구 독립성 일부 추구 가능

아젠다 선도

- 
 - 선제적으로 제안한 의제가 실제 정책에 반영되는 비율이 미약함
 - 자체과제의 30% 수준만이 정책 반영의 주요 의사 결정 요인으로 사용됨

- 연구 독립성은 연구 객관성과는 별개의 문제로 가치 판단이 요구되는 사안이며, 특히 서울연구원의 설립 취지 상 연구 독립성 추구는 현 단계에서 적합하지 않을 수 있음
 - 다만, 미래에 시정연구 생태계의 환경 변화와 이로 인한 서울연구원의 기능 재정립 시, 독립성 문제를 가치 판단 및 정책 측면에서 검토할 수 있음

목차

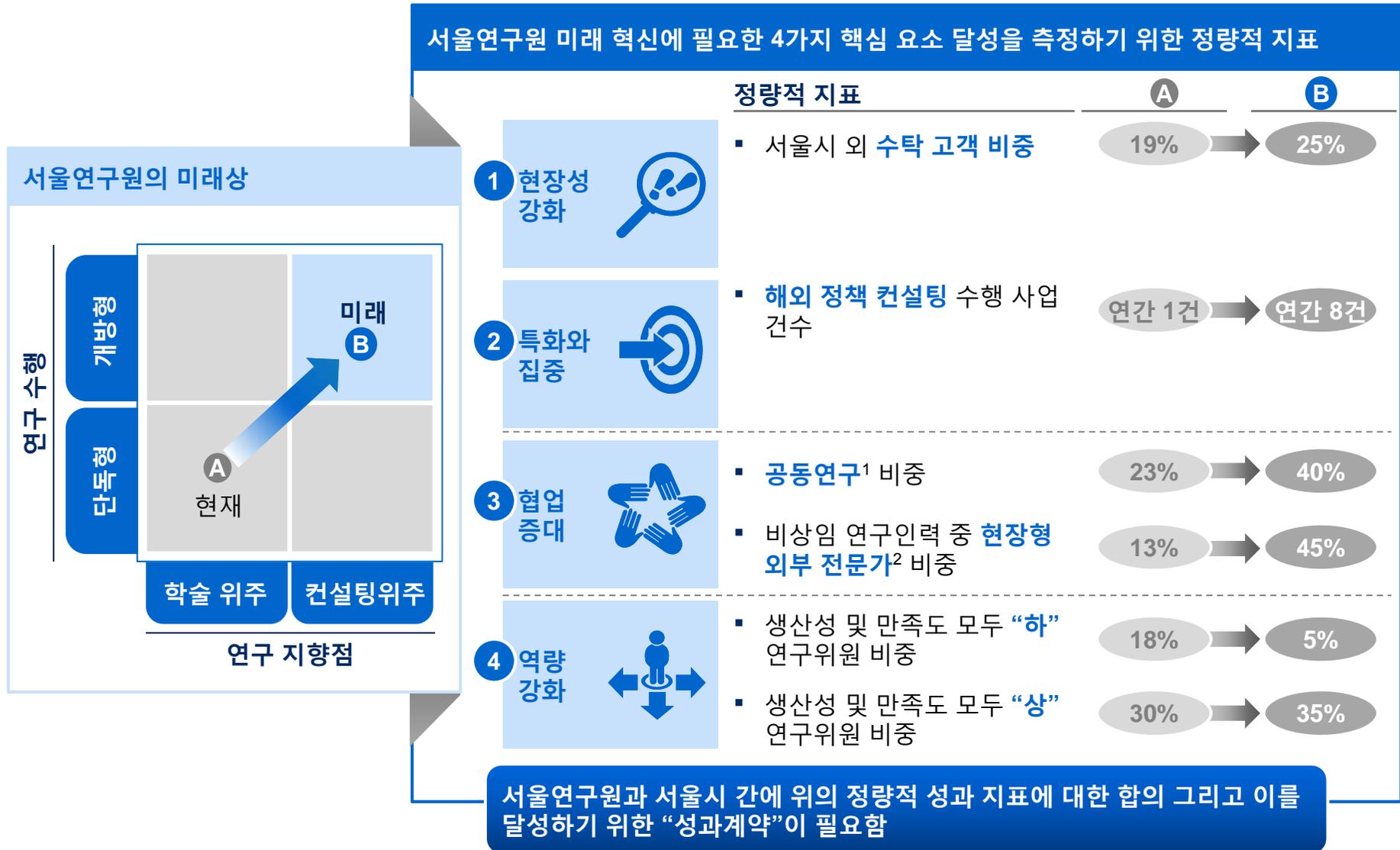


▪ 프로젝트 개요	2
▪ 서울연구원 경영 현황 및 진단	
- 다각적 경영 진단	4
- 해외 우수 도시 사례	22
- 글로벌 트렌드가 주는 시사점	33
● 서울연구원 미래상 및 핵심 과제	41
▪ 공공투자관리센터	62
▪ 우수정책 해외 진출 방안	74
▪ 참고 자료	
- 서울공공투자관리센터	89
- 서울솔루션 해외 진출 방안 및 핵심 과제	97

C 다각적인 분석을 통해 서울연구원의 현재 모습을 진단하고 혁신을 위한 4가지 핵심 요소를 도출함

진단 기준	진단 요약	서울연구원 혁신에 필요한 4가지 핵심 요소	
연구사업 및 조직	<ul style="list-style-type: none"> 연구 수요자의 ~50%가 연구 성과 개선 필요성 피력 <ul style="list-style-type: none"> 일부 연구분야(예. 시민경제, 미래사회)에 대한 전문성과 정책 반영도 문제 제기됨 전반적인 연구 생산성은 기타 국책 연구기관 대비 유사하거나 높은 편이나 연구 조직 별 그리고 연구위원 별 연구 생산성 및 역량의 양극화 국내외적으로 연구 결과에 대한 공공 인지도 및 영향력이 전반적으로 미약 		<ol style="list-style-type: none"> 서울시 연구 수요자의 현안 해결 니즈를 충족시킬 수 있는 연구활동의 현장성 강화 자체적으로 부족한 전문성 보완을 위해 외부 전문가와 융복합 협업 연구 증대 차별화된 전문성 및 경쟁력 확보를 위한 특화와 집중 인력 자원 경쟁력 개선을 위한 역량 강화
글로벌 트렌드 대비 현황	<ul style="list-style-type: none"> 해외 우수 싱크탱크들과 서울연구원은 태생적 출발점 및 설립 취지의 차이로 인해 단순 비교가 어려움 다만, 향후 시정연구 생태계의 변화 가능성을 고려하여, “공동연구” 등 글로벌 트렌드 관련 대응이 필요함 		
시장단 의견 (중간보고)	<ul style="list-style-type: none"> 이론적 연구에 그치는 것이 아니라 시정 현장의 문제에 대한 실질적인 해결책을 제시할 수 있는 연구 필요 일부 파악된 연구인력의 경쟁력저하 문제 해결이 시급 		

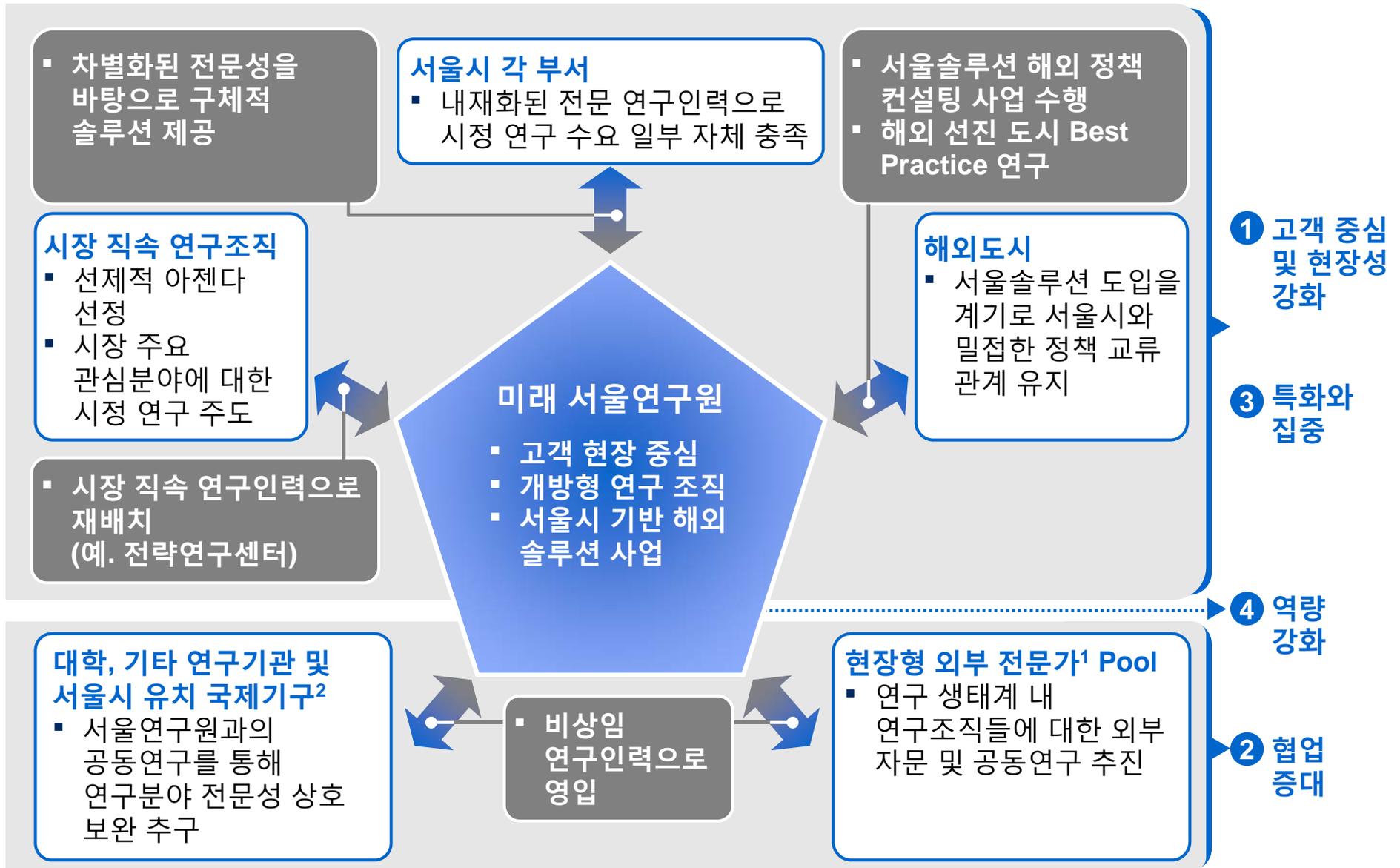
C 서울연구원 미래 혁신을 위해서는 아래 4가지 핵심 요소 달성을 위한 명확한 지표 선정과 이를 달성하기 위한 “성과 계약”이 요구됨



1 비상임 연구위원 또는 외부 연구기관이 보고서의 공동저자로 참여한 연구과제 비중 2 공무원, 지역전문가, 컨설턴트 출신 전문인력 등

C 지표 달성 시 연구원과 연구 생태계의 미래 모습

미래 서울연구원 역할



1 공무원, 컨설턴트, 변호사, 회계사 출신 등의 전문인력 2 UN식량농업기구 (FAO) 유치 노력 중

C 제시된 미래 모습을 달성하기 위한 로드맵 설정

시기	단계별 Milestones		
	2014년 "전환기"	2015년 "강화기"	2016년 "안정기"
1 현장성 강화	<ul style="list-style-type: none"> 과제 정책 반영도: 65% 서울시 외 수탁 고객 비중: 20% 해외 정책 컨설팅: 4건 	<ul style="list-style-type: none"> 과제 정책 반영도: 75% 서울시 외 수탁 고객 비중: 23% 해외 정책 컨설팅: 6건 	<ul style="list-style-type: none"> 과제 정책 반영도: 80% 서울시 외 수탁 고객 비중: 25% 해외 정책 컨설팅: 8건
3 특화와 집중	<ul style="list-style-type: none"> 자체과제 선정/관리 프로세스 혁신 시장 직속 연구조직으로 인력 이동 연구의 질 향상을 위해 Peer Review 프로세스 도입 국내 주요언론¹ 영향력 확대 (노출 빈도 연간 ~50회) 	<ul style="list-style-type: none"> 시장 직속 연구조직과 공동연구 최소 3건 수행 Reviewer에 대한 공동 책임 부여 국내 주요언론¹ 영향력 확대 (노출 빈도 연간 ~65회) 지방계약법 시행령 내 수의계약 관련 조항 폐지 대비 서울시 외 외부 수탁 고객 확보 	<ul style="list-style-type: none"> 국내 주요언론¹ 영향력 확대 (노출 빈도 연간 ~80회)
2 협업 증대	<ul style="list-style-type: none"> 공동연구 비중: 25% 현장형 비상임 연구위원 비중: 30% 공동연구 확대 기회 파악 현장형 외부 전문가² 위주로 비상임 인력 교체 	<ul style="list-style-type: none"> 공동연구 비중: 35% 현장형 비상임 연구위원 비중: 40% 유수 국책 연구기관과 공동연구 수행 	<ul style="list-style-type: none"> 공동연구 비중: 40% 현장형 비상임 연구위원 비중: 45% 글로벌 싱크탱크(예. Center for Liveable city)와 공동연구 수행
4 역량 강화	<ul style="list-style-type: none"> 생산성/만족도 "하" 비중: 10% 생산성/만족도 "상" 비중: 33% 연구위원 성과 관리체계 개선 위촉직 연구원 운영 체계 개선 	<ul style="list-style-type: none"> 생산성/만족도 "하" 비중: 5% 생산성/만족도 "상" 비중: 35% 	<ul style="list-style-type: none"> 생산성/만족도 "하" 비중: 5% 생산성/만족도 "상" 비중: 35%

1 조선일보, 중앙일보, 한겨레 2 지역전문가, 공무원, 컨설턴트 출신 전문인력 등

D 로드맵 달성을 위한 9대 핵심 전략과제

	핵심 전략과제	설명	현장성 특화와 집중	협업 증대	역량 강화
 조직	① 연구위원 성과 관리 체계 개선	<ul style="list-style-type: none"> 연구 생산성 및 정책 반영도를 제고하기에 충분한 인센티브를 제공하는 성과 관리 체계 도입 	✓		✓
	② 서울연구원 “성과계약” 세부 평가항목 개편	<ul style="list-style-type: none"> 서울연구원 기관 경영평가 및 기관장 성과계약을 현장성 강화 및 연구의 질 향상에 초점을 맞추는 방향으로 개편 	✓		✓
	③ 위촉직 연구원 운영 체계 개선	<ul style="list-style-type: none"> 과제 단위 별 위촉직 연구원 제도를 1년 단위 기간제 연구원 제도로 전면 전환 (수탁과제 포함) 			✓
	④ 현장형 비상임 연구위원 비중 확대	<ul style="list-style-type: none"> 부족한 전문성을 보완할 수 있는 현장형 전문가 출신의 비상임 연구인력 비중 확대 (예. 지역전문가, 공무원, 컨설턴트, 변호사, 회계사 출신 등) 		✓	✓
	- [별도] 시장 직속 연구조직 설립 지원	<ul style="list-style-type: none"> 시정 연구활동 전반을 조율 및 총괄할 수 있는 시장 직속의 전문 연구조직 설립에 대한 자문 제공, 인력 지원 및 공동연구 수행 	✓		✓
 연구	⑤ 연구 질 향상을 위한 리뷰 제도 도입	<ul style="list-style-type: none"> 글로벌 싱크탱크 수준의 Peer Review¹ 프로세스 도입 <ul style="list-style-type: none"> - 저자와는 독립적으로 Reviewer 지정 - 저자와 동일하게 Reviewer도 연구 결과에 대한 공동 책임 	✓		✓
	⑥ 국내 언론에 대한 홍보 활동 강화 및 연구 영향력 증대	<ul style="list-style-type: none"> 국내 언론사를 통한 연구 인용/소개/기고 활동 확대 	✓		
	⑦ 공동연구 비중 확대	<ul style="list-style-type: none"> 현재 공동연구 실적이 미흡한 국내 유수의 국책 연구기관 및 글로벌 싱크탱크 위주로 공동연구 수행 확대 		✓	
 고객	⑧ 자체과제 선정/관리 프로세스 혁신	<ul style="list-style-type: none"> 정책 반영도를 체계적으로 관리하여 연구 성과에 반영 일부 수탁성 자체과제를 수탁과제로 전환하여 자체과제를 수탁과제와 완전 분리 	✓		
	⑨ 서울시 외 수탁고객 비중 확대	<ul style="list-style-type: none"> 지방계약법 시행령 내 수의계약 관련 조항 폐지 대비 재정 건전성 확보를 위해 서울시 외 외부 수탁고객 비중 확대 추진 	✓		✓

1 Peer Review는 타 연구원이 다른 사람의 연구 결과물을 평가하는 제도로 학술 저널에 등재하기 위한 일반적인 절차

D 9대 핵심 전략과제에 대한 서울연구원의 의견

● 적극 반영 ● 확대 강화 ● 미 반영

핵심 전략과제	서울연구원 실행 의견
1 연구위원 성과 관리 체계 개선	●
2 서울연구원 "성과계약" 세부 평가항목 개편	●
3 위촉직 연구원 운영 체계 개선	●
4 현장형 비상임 연구위원 비중 확대	●
5 연구 질 향상을 위한 리뷰 제도 도입	●
6 국내 언론에 대한 홍보 활동 강화 및 연구 영향력 증대	●
7 공동연구 비중 확대	●
8 자체과제 선정/관리 프로세스 혁신	●
9 서울시 외 수탁고객 비중 확대	●

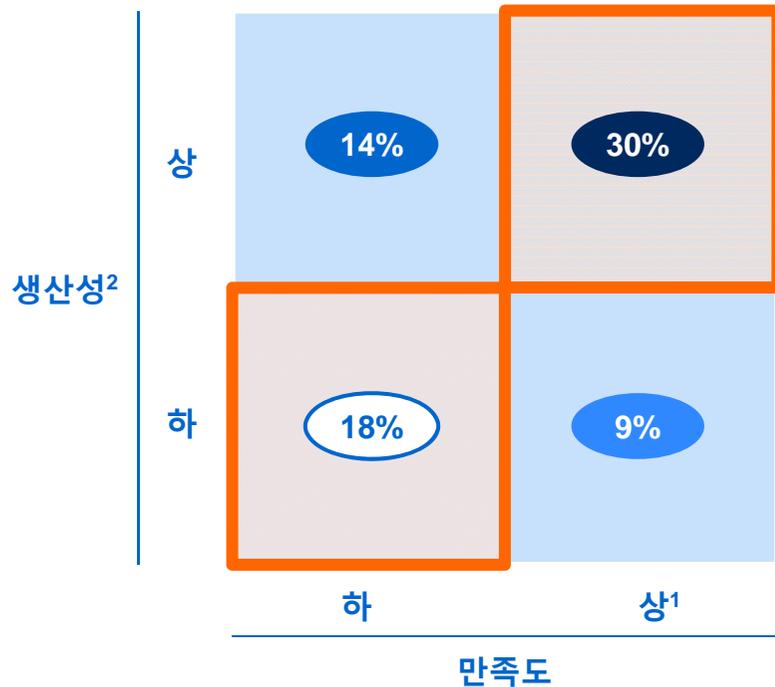
- 9대 핵심 전략과제 대부분에 대한 서울연구원의 실행 추진 의견이 수렴됨
 - 다만 서울시 외 수탁고객 비중의 확대에 대해서는 태생적 한계로 부정적 의견임
- 9대 핵심 전략과제 실행을 통해 서울연구원의 경쟁력 제고는 물론 현장형 연구기관으로의 재탄생을 기대함

D1 연구성과와 성과관리 결과간의 정합성을 향상시킬 필요가 있음

개별 연구위원 별 연구 생산성과 만족도는 양극화 현상을 보이고 있으나...

연구위원 생산성 및 과제 만족도

N=79, 퍼센트



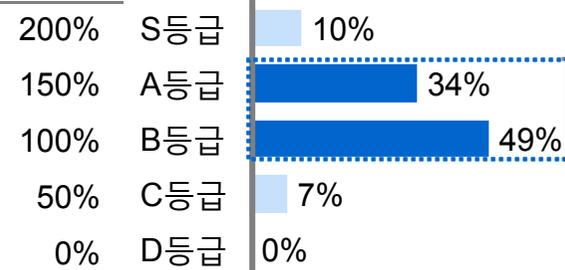
...이러한 연구성과의 차이가 연구위원 별 성과급과 재임용률에는 충분히 반영되지 않고 있음

서울연구원 연구위원 성과급 등급 분포 (2012)

총 68명, 퍼센트

성과급

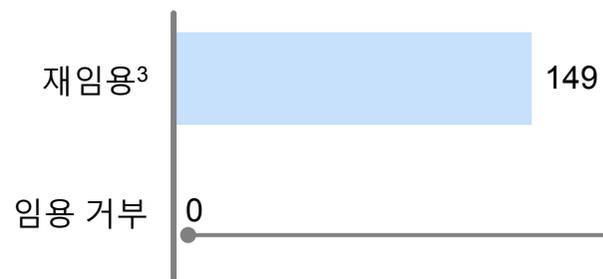
월급 기준



전체 연구위원의 83%가 중간 두 개 등급으로 평가됨

서울연구원 연구위원 재임용 심의 결과 (2008-2013)

총 149건, 건 수



최근 6년간 재임용 심의 대상 연구위원 중 재임용에 탈락한 사례는 전무함

1 만족 혹은 그 이상이라고 대답한 비율 2 상: 연간 3개 이상 과제 수행, 하: 연간 2개 미만 과제 수행

3 재임용 심의 결과 3년간 임용하기에는 부적격하다고 판단되어 1년 또는 2년 임용계약기간으로 재임용된 사례 7건 포함

자료: 고객 서베이, 서울연구원 성과급 지급내역, 서울연구원 재임용 심의결과

D1 현장 중심 연구 지향을 위해서 정책 반영도를 인사 평가 및 재임용 결과에 실질적으로 반영할 것을 제안함

연구위원 종합평가 제도 변경 방안

평가 요소	평가자/담당부서	내용	비중	
			현행	제안
생산성	평가조정위원회	<ul style="list-style-type: none"> 연간 수행 자체/수탁과제 수 - 과제 길이, 협업 범위에 따라 조정 연구 지원활동, 학술 및 홍보 활동, 원내 지원활동 등 추가 활동에 대한 추가 점수 부여 	38%	25%
연구의 질	내부 및 외부 전문가 평가위원	<ul style="list-style-type: none"> 연구목적의 달성 정도 분석 및 접근법의 적합성 내용의 충실성 및 창의성 결과의 타당성 및 유용성 	47%	30%
근무/역량 평가	개별 연구실장	<ul style="list-style-type: none"> 연구위원의 근무태도, 역량 및 전문성에 대한 부서장 평가 	15%	15%
정책 반영도	조직담당관 下 외부 평가 기관	<ul style="list-style-type: none"> 연구결과의 혁신성, 전문성 등을 반영한 정책 반영도 조사 조직담당관 담당 하에 전문 외부업체를 활용하여 수행한 과제에 대한 전수 조사 	0%	30%

■ 현행 대비 추가된 요소

제도적 개선안

- 서울시와 “성과 계약” 을 맺고 전체 연구위원 정책 반영도 그리고 생산성에 대한 점수 목표치를 설정
- 재임용 시 요구되는 **최소 평가 점수 명시**
- 단, 서울연구원의 태생적 한계를 감안하여 외부 전문가에 의한 “연구의 질” 평가와 현장 고객의 “정책 반영도” 평가를 **균등한 비중**으로 반영하여 **연구의 객관성/중립성 보장**

D2 서울시와 서울연구원 성과계약의 세부 평가항목은 연구과제의 현장성 강화 및 질적 향상에 초점을 맞춰야 함

2013년 서울연구원장 업무성과 목표		
단위목표	성과측정 기준	비중
1 기관 경영평가 결과	▪ 기관 경영평가 점수	70%
2 핵심정책 키워드 발굴 및 연구 수행 (자체연구 및 수탁·협약연구 추진)	▪ 연구과제 수행 목표 대비 수행 실적	15%
3 개방형 연구 플랫폼 운영 강화	▪ 자체 연구 중 공동 연구 추진 목표 대비 실적	3%
	▪ 국제 학술행사 개최 목표 대비 실적	2%
	▪ '작은 연구 좋은 서울' 연구지원사업 목표 대비 실적	3%
	▪ 도시관련 이슈 및 정보 제공 목표 대비 실적	2%
4 서울시 공공투자사업의 체계적 지원	▪ 서울공공투자관리센터 업무목표 대비 수행 실적	5%

A 총 점수 중 연구과제의 정책 활용도 비중은 2%에 불과함

B 기타 업무성과 목표는 연간 수행 과제 건수로만 설정되어 있어 연구활동의 질적인 요소에 대한 평가 미약

맥킨지 권고안

A 기관 경영평가 점수 중 정책 활용도 비중을 최대 20%까지 확대¹

B 기타 업무성과 목표에 연구활동의 질적 요소에 대한 평가를 포함
 - 예. 국내 싱크탱크 랭킹 등

1 2014년 실시되는 서울연구원 경영평가 지표 개선안은 연구과제의 정책활용도를 총점의 5% 수준으로 확대함
 자료: 서울연구원장 성과계획서 (2013), 서울특별시 투자·출연기관 경영평가 편람 (2012)

D3 현행 위촉직 연구원 제도가 직면한 3가지 핵심 이슈는 기간제 연구원 제도 도입을 통해 개선 가능할 것으로 판단됨

위촉직 연구원 제도 3가지 핵심 이슈

- 박사급 연구위원 연구 참여도 감소로 인한 연구의 질 저하**

“ 책임 연구위원께서 한번에 여러 과제를 수행하시는지 저희 연구에 시간을 많이 쓰지 않으셨어요. 위촉 연구원들께서 주로 하시던데...
- 서울시 공무원
- 위촉직 연구원 인력의 고용 안정성 저하**
 - 해당 과제 종료 시 지속 고용 여부 불투명
 - 양질 연구원 인력 채용 장애 요인
- 탄력적 연구인력 확보 필수**
 - 장기적 고정 인건비 부담 없이 변화하는 연구 수요에 대처할 수 있는 탄력적 인력 운영 필요

기간제 연구원 제도 전환 권고

 맥킨지 권고안 ✓ 개선 ⚡ 부분 개선 핵심이슈 개선여부

개선안	설명	1	2	3
기간제 전환 ¹	시행 예정	✓	⚡	✓
	맥킨지 추가 권고			
정규직 전환				

- 기간제 자체과제 연구원 1년 단위로 임용
- 다수의 자체과제를 다수의 연구위원과 수행
- 과제 단위 위촉직 원칙적 금지
 - 과제 단위 및 기간제 동시 운영은 부작용이 클 수 있음
- 연구원 인력의 연구위원 360도 평가제도 도입
- 연구실 별 정규직 연구원 정원 확보 후 채용
 - 기간제 연구원 중 2년 이상 최상위 등급자에 한해 정규직 전환
- 채용 시 2-3년 간 임용 후 재임용 심의

1 서울연구원은 2013년 3월 부로 1년 단위 기간제 연구원 33명을 임용
자료: 관계자 인터뷰

D4 비상임 연구위원 제도의 전면적인 개편이 필요하며 현장형 전문가 비중 확대를 추구해야 함

비상임 연구위원 16명 중 2-3명을 제외하고는 현장형 전문가로 보기 어려운 경력(예. 시간 강사)을 갖고 있음

서울연구원 초빙 연구위원 현황¹

직급	이전 경력
1 초빙연구위원	○○개발공사 이사
2 초빙연구위원	서울시 미디어 특보
3 초빙부연구위원	이전 경력 없음
4 초빙부연구위원	시간강사
5 초빙부연구위원	시간강사
6 초빙부연구위원	시간강사
7 초빙부연구위원	시간강사
8 초빙부연구위원	Post-Doc
9 초빙부연구위원	타 연구기관 연구직
10 초빙부연구위원	타 연구기관 연구직
11 초빙부연구위원	서울대 환경계획연구소 연구원
12 초빙부연구위원	조교수
13 초빙부연구위원	○○연구소 과장
14 초빙부연구위원	○○기획 차장
15 초빙부연구위원	한국능률협회컨설팅 엑스퍼트
16 초빙부연구위원	문화체육관광부-전문계약직

고객 현장 중심의 연구를 위해서는 다음과 같은 현장 전문가들로 구성된 비상임 연구위원 채용이 필요함

타 연구기관

현장형 전문가 예시

Urban Institute

- 연방 정부 공무원 출신
 - 美 재무부 부차관보
 - 美 주택도시개발부 차관보
- 민간 회계법인 출신
 - KPMG 파트너
 - Deloitte 수석 이코노미스트
- 민간 재단 출신
 - MacArthur Foundation 간부
 - Ford Foundation 실무자

Manhattan Institute

- 행정가 출신
 - 플로리다 州 St. Petersburg 시장
- 법조계 출신
 - 뉴욕 로펌의 국제중재 전문 변호사

Centre for Liveable Cities

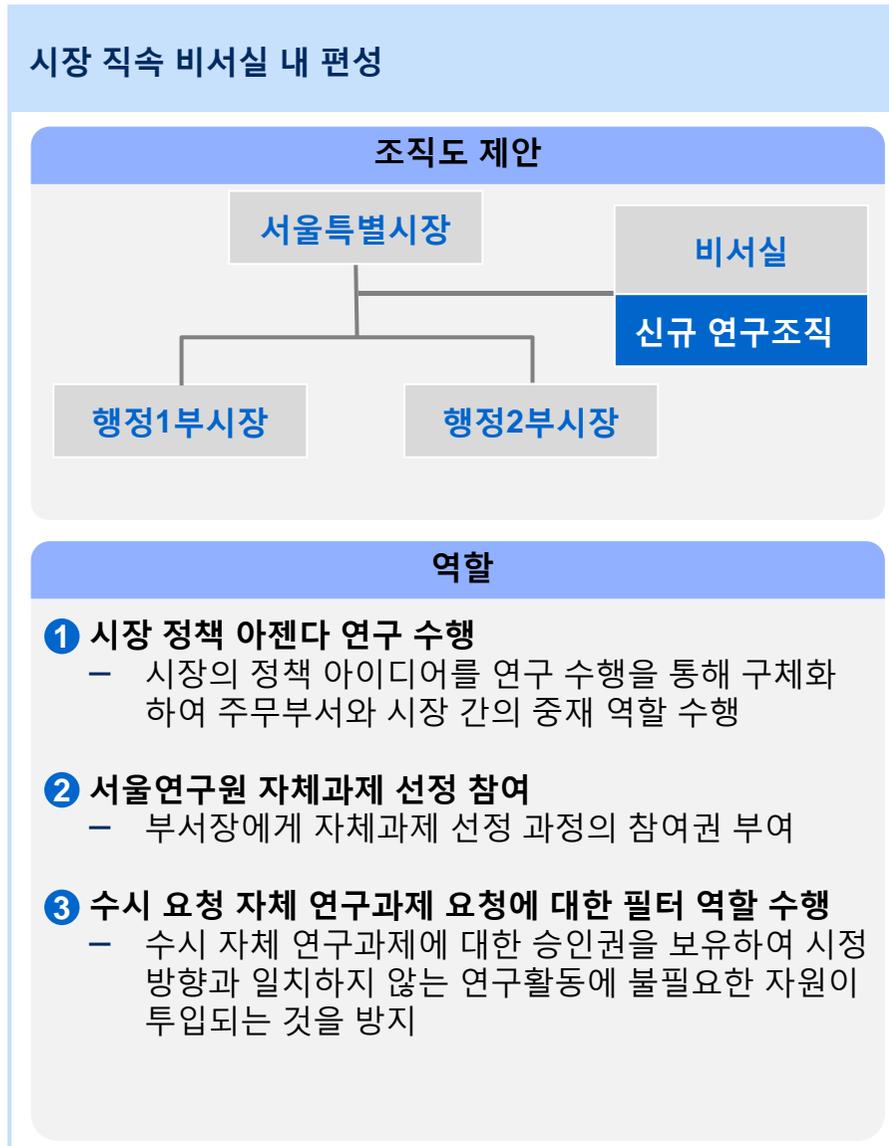
- 관련 분야 민간 기업 출신
 - PWN Technologies (식수처리 시설 전문 기업) CEO
 - Sembcorp Industries (상하수도 처리 시설 전문 기업) COO

서울연구원은 다양해지는 연구수요에 대응하기 위해 연구과제 별 자문위원 Pool을 구축 및 관리하여 향후 과제별 현장형 전문가 활용도 제고를 추진 중임

¹ 2013년 12월 기준

자료: 서울연구원 초빙 연구위원 인사현황, 문헌 조사

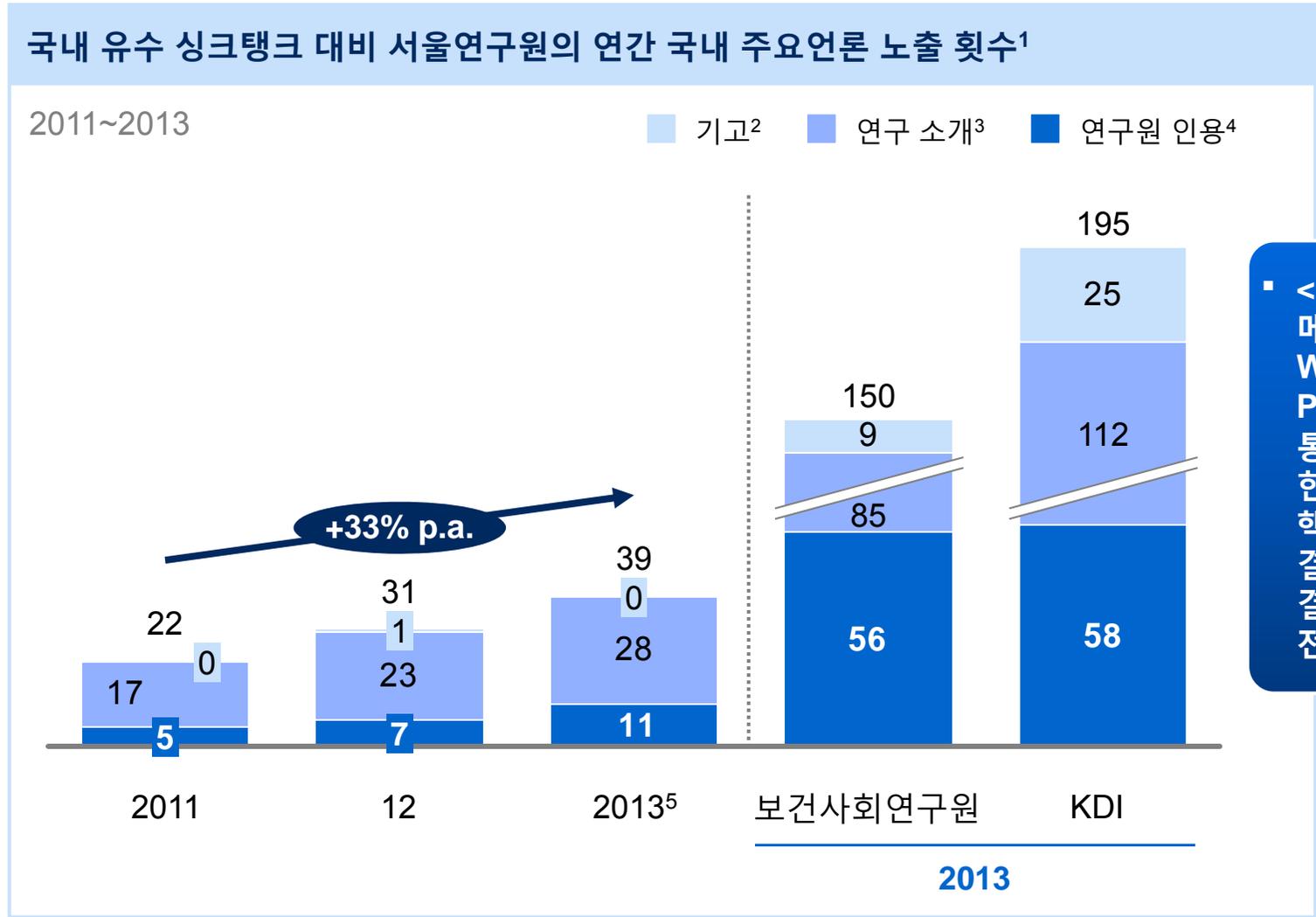
D- 뉴욕 시 OLTPS와 유사한 시장 직속 전문 연구조직을 신설하여 시정 연구활동 전반에 대한 전략적인 방향성을 제시할 필요가 있음



시청 조직에 영향력을 행사할 수 있는 부서장과 외부 현장형 전문가 출신 인력 위주로 구성

직책	인원	설명	경력
부서장	1명	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 전략 연구과제 발굴 및 연구활동 총괄 ▪ 신설 연구조직이 연구를 수행하는 과정에서 관련 부서들간의 의견을 조율하고 협조를 총괄 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 서울시 고위 공무원
정책 연구위원	~4명	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 개별 프로젝트의 관리 및 이행에 대한 책임자 (예. 연구 보고서 주 저자) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 변호사, 회계사, 컨설턴트 등 현장형 전문가 ▪ 서울연구원 연구위원 ▪ 기타 민간 혹은 국책 연구기관 연구위원
연구원	~4명	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 자료 수집 및 분석 등 연구활동 지원 (예. 연구 보고서 보조 저자) 	
외부 자문단	10명 내외 (필요 시 소집)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 정책 자문 연구 결과에 대한 검증 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 시 의회 의원 ▪ 학계 및 민간 연구기관 ▪ 관련 시민단체

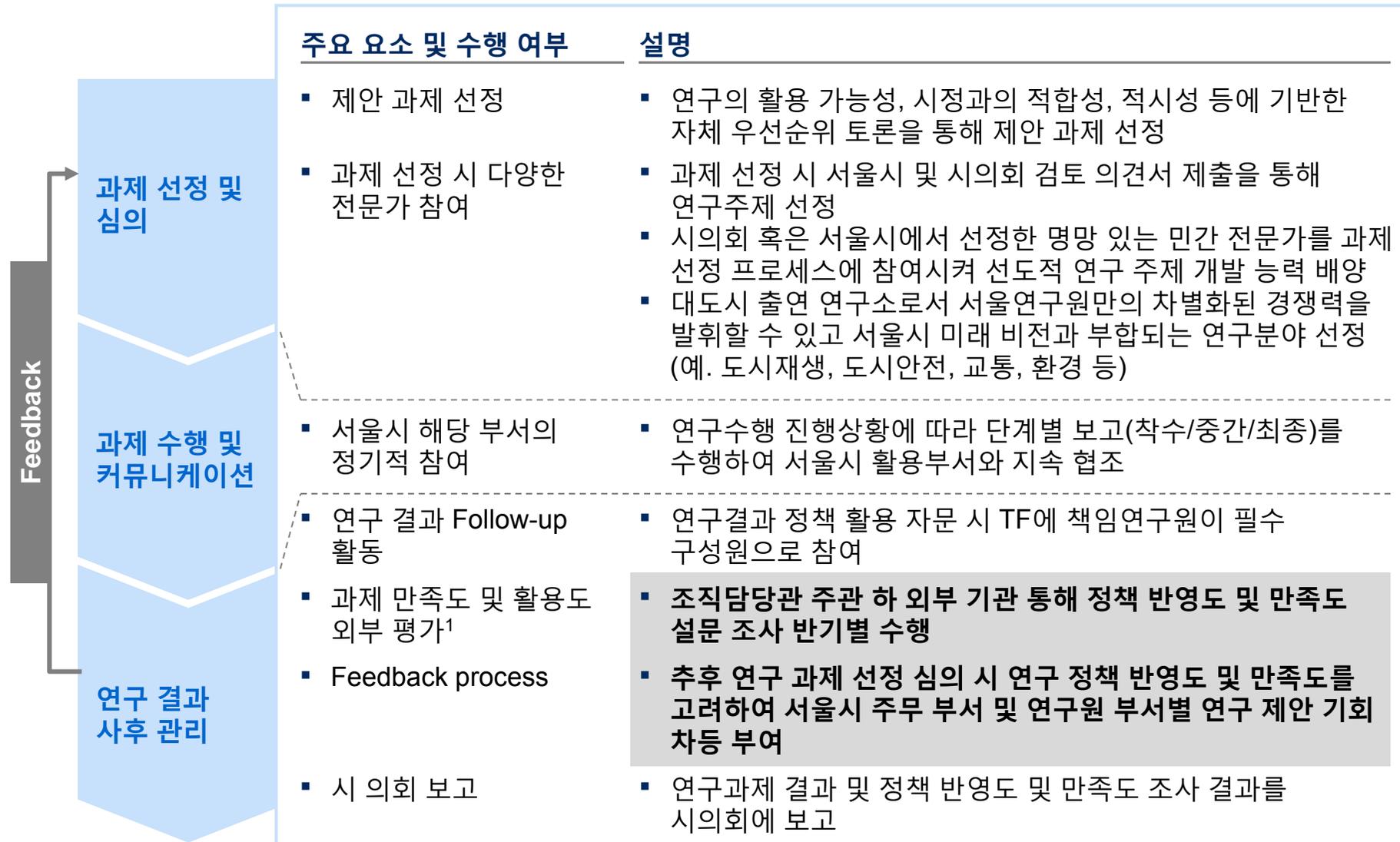
D6 최근 3년간 서울연구원 연구 결과의 국내 언론 소개 횟수는 꾸준한 성장세를 보이고 있으나 지속적인 홍보를 통해 영향력 확대 노력이 필요함



1 조선일보, 중앙일보, 한겨레 3개 언론사 기사 검색을 통해 서울연구원의 언론 노출 횟수를 산정함 2 서울연구원 소속 연구원이 해당 언론에 기고
 3 서울연구원의 연구 결과를 해당 언론이 소개 또는 인용 4 특정 주제에 대해서 서울연구원 소속 연구원을 인용 5 2013년 11월 21일 기준
 자료: 개별 언론사 지면 검색

D8 자체과제 선정 프로세스 혁신을 통해 선도 과제 개발 능력을 배양하고 해당 부서의 참여도를 높여 정책 반영도의 제고가 이루어져야 함

■ 개선 필요



1 서울연구원이 조직담당관의 협조 하에 시 활용부서로부터 연구과제 결과 활용도 조사를 수행하는 제도를 2014년부터 도입할 예정임

자료: 서울시 조직담당관 제공 자료

D9 연구원 수입 중 서울시 의존도를 낮추기 위해 서울시 외부 수탁과제 수주 증대 및 자체과제 감소가 필요함

연구원 재정 건전성 개선 및 역량 강화에 대한 요구가 제기됨

1 지방계약법 시행령 내 수의계약 관련 조항 폐지에 따른 외부 경쟁 강화

- '15년 서울시 수탁과제를 서울연구원이 우선적으로 수주할 수 있는 근거가 없어져 경쟁 심화 예상

2 현장 연구 경쟁력 강화

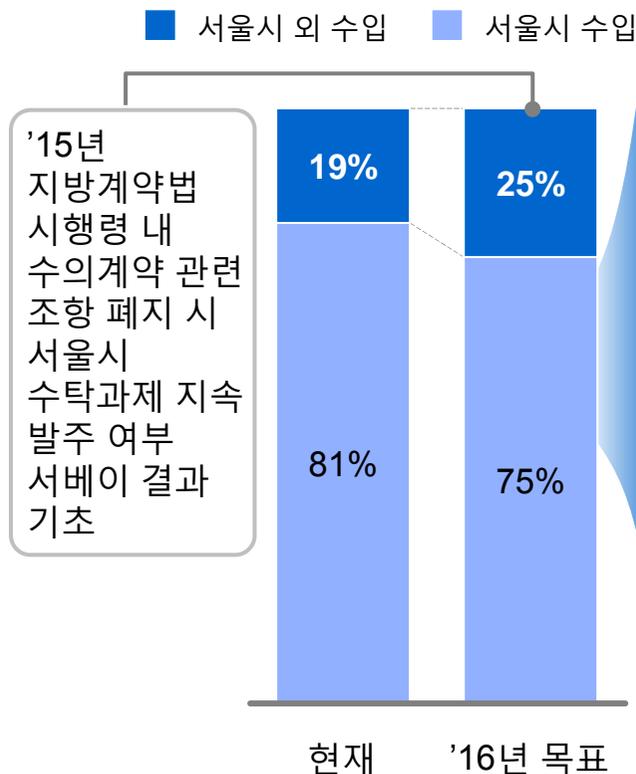
- 서울시 외 다양한 외부 고객과 현장형 연구를 수행하여 지속적 경쟁력 강화 필요

3 서울시 시장단 재정 자립도 강화에 대한 요구

“재정구조의 강화를 위해 외부용역 수주를 확대하고, 삼성경제연구소, KDI 등과 경쟁할 수 있어야 함...”

이를 달성하기 위해 서울시 외부 수탁 고객 증대가 필요함

서울연구원의 재정 구조 퍼센트



외부 수탁에 대한 성공 보수 지급을 통해 외부 고객 유치 장려

제도 설명

- 외부 수탁과제 수주에 대한 Commission을 연구위원회에 제공

효과

- 수탁 고객 유치에 대한 Incentive 제공
- 연구원의 시장 경쟁력 확인 및 장기적 제고 가능

“Urban Institute의 경우, 적극적인 외부 과제 수주를 위해 연구실별 Project director를 배치하고 이들에게 Performance fee를 제공하며 외부 수탁 고객 지속 유치함

1 서울시 수탁 수입 및 출연금 기준. 기타수입 (예금 이자수입, 법인세 환급금, 출판물 판매수입, 전년도 예산집행 잔액 이월금) 제외
 2 '2009-2012년 및 2013. 1. 1 ~ 9.30 평균치 기준 3 서울시 출연금은 기금 인출 부분도 포함함 (2011년, 2012년 각각 55억, 61억 기금인출 포함)

D 서울연구원 9대 핵심 전략과제 세부 추진 계획 (1/2)

● 실행 ○ 미실행

조직			2014년	2015년	2016년
실행 과제	Owner	실행 여부	"전환기"	"강화기"	"안정기"
1 연구위원 성과 관리 체계 개선	기획조정본부	●	<ul style="list-style-type: none"> 연구위원 평가 요소에 정책 반영도 포함 재임용 시 요구되는 최소 평가 점수 명시 차기 출연금 액수에 대하여 서울시와 "성과계약" 체결 	<ul style="list-style-type: none"> 연구위원 연구성과를 지속 모니터링하여 자격 미달의 연구위원 점진적 퇴출 	<ul style="list-style-type: none"> 연구위원 연구성과를 지속 모니터링하여 자격 미달의 연구위원 점진적 퇴출
2 서울연구원 "성과계약" 세부 평가항목 개편	조직담당관	●	<ul style="list-style-type: none"> 서울연구원 기관 경영평가 및 기관장 성과계약 평가항목 개편 추진 	<ul style="list-style-type: none"> 경영평가 및 성과계약 개편안 적용 	<ul style="list-style-type: none"> 경영평가 및 성과계약 세부 항목 지속 검토 및 필요 시 재조정
3 위촉직 연구원 운영 체계 개선	기획조정본부	●	<ul style="list-style-type: none"> 1년 단위 기간제 연구원 제도 수탁과제로 확대 적용 		
4 현장형 비상임 연구위원 비중 확대	개별 연구실	●	<ul style="list-style-type: none"> 공무원, 컨설턴트, 변호사, 회계사 출신 등의 현장형 전문인력 위주 채용 비상임 연구인력 중 현장형 외부 전문가 비중 30% 목표 	<ul style="list-style-type: none"> 비상임 연구인력 중 현장형 외부 전문가 비중 40% 목표 	<ul style="list-style-type: none"> 비상임 연구인력 중 현장형 외부 전문가 비중 45% 목표
5 시장 직속 연구조직 설립 지원 및 공동연구 수행	조직담당관, 전략연구센터	●	<ul style="list-style-type: none"> 서울시 부서들의 공동된 연구수요 파악을 통해 신규 조직의 역할 설정에 대한 자문 시정 연구인력 재배치 	<ul style="list-style-type: none"> 시장 직속 연구조직과 공동연구 최소 3건 수행 시정 아젠다 연구활동 지원 	<ul style="list-style-type: none"> 시장 직속 연구조직과 공동연구 수행 확대

D 서울연구원 9대 핵심 전략과제 세부 추진 계획 (2/2)

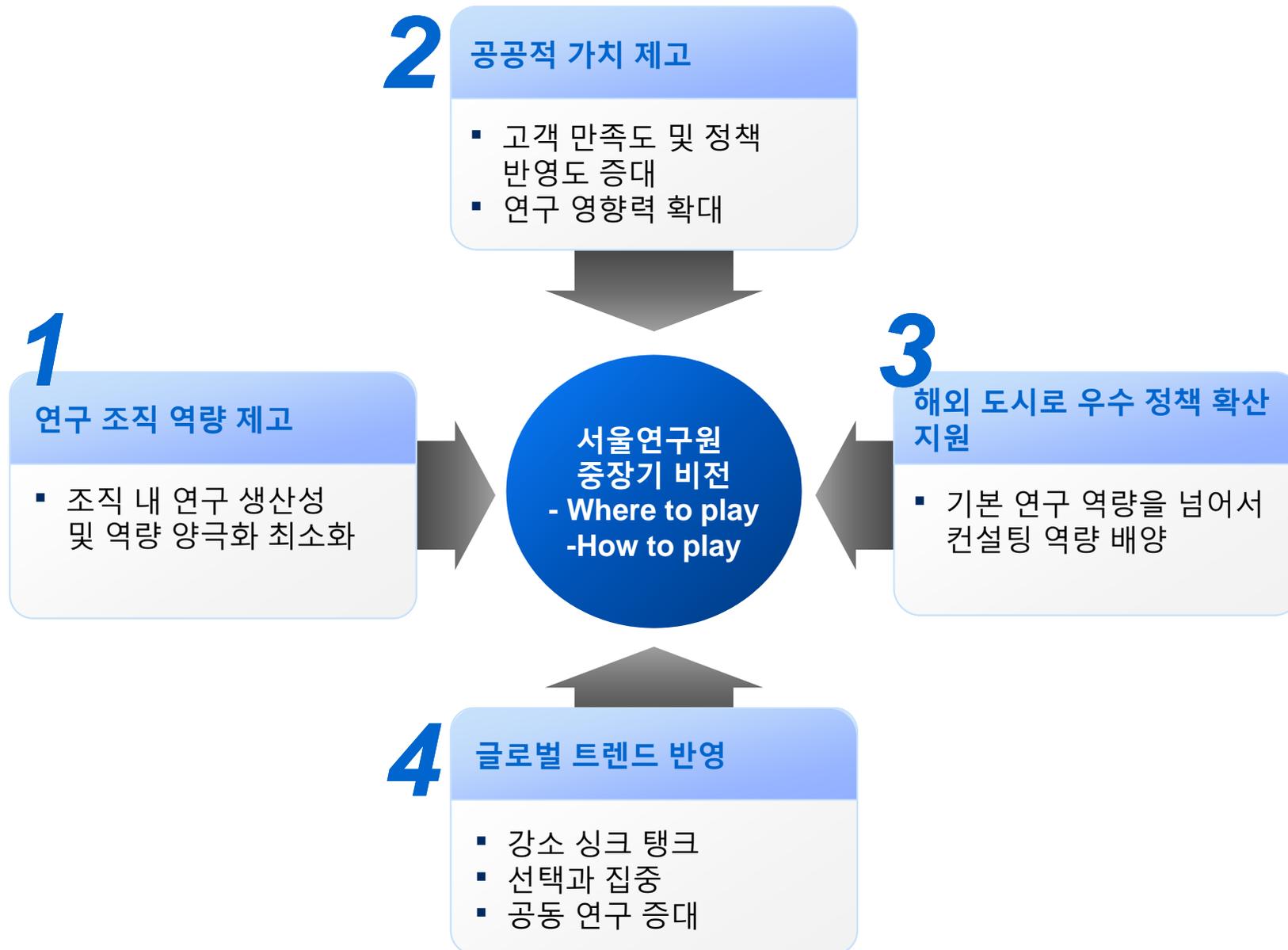
○ 실행 ○ 미실행

연구			2014년	2015년	2016년
실행 과제	Owner	실행 여부	"전환기"	"강화기"	"안정기"
5 연구 질 향상을 위한 리뷰 제도 도입	기획조정본부	○	<ul style="list-style-type: none"> 국내외 우수 싱크탱크 Peer Review 제도 조사 Peer Review 제도 도입 연구보고서에 담당 Reviewer 명기 	<ul style="list-style-type: none"> 담당 Reviewer도 저자와 동일하게 연구 결과에 대한 공동 책임 부여 연구 평가 결과를 담당 Reviewer 연구성과에 반영 	<ul style="list-style-type: none"> Peer Review 제도 성과 모니터링
6 국내 언론에 대한 홍보 활동 강화 및 연구 영향력 증대	기획조정본부	○	<ul style="list-style-type: none"> 국내 언론사를 통한 연구 인용/소개/기고 활동을 통한 영향력 확대 주요 언론¹ 연간 노출 빈도 ~50회 목표 	<ul style="list-style-type: none"> 언론에 대한 홍보 활동 지속 강화 주요 언론¹ 연간 노출 빈도 ~65회 목표 	<ul style="list-style-type: none"> 언론에 대한 홍보 활동 지속 강화 주요 언론¹ 연간 노출 빈도 ~80회 목표
7 공동연구 비중 확대	개별 연구실	○	<ul style="list-style-type: none"> 연구협력기관 확대 및 내실화 <ul style="list-style-type: none"> 국내 우수 국책연구기관 협업 기회 파악 해외 협력기관²: 13개 비상임 연구인력과의 공동연구 적극 추진 공동연구 비중 25% 목표 	<ul style="list-style-type: none"> 연구협력기관 확대 및 내실화 <ul style="list-style-type: none"> 국내 우수 국책연구기관 공동연구 확대 해외 협력기관²: 14개 비상임 연구인력과의 공동연구 노력 지속 추진 공동연구 비중 35% 목표 	<ul style="list-style-type: none"> 연구협력 국가 확대 추진 글로벌 싱크탱크(예. Centre for Liveable Cities)와 공동연구 수행 비상임 연구인력과의 공동연구 노력 지속 추진 공동연구 비중 40% 목표
<div style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 5px; display: flex; align-items: center;"> 고객 </div>					
8 자체과제 선정/관리 프로세스 혁신	조직담당관 과제선정위원회	○	<ul style="list-style-type: none"> 자체과제 선정/관리 프로세스 혁신 <ul style="list-style-type: none"> 수탁성 자체과제 수탁과제로 전환 자체과제 평가서 항목 세분화 자체과제 만족도 50% 목표 	<ul style="list-style-type: none"> 자체과제 평가 결과에 따라 개별 연구위원들에 대한 Credit/Penalty 부여 <ul style="list-style-type: none"> Credit/Penalty에 따라 차후 년도 연구과제 선정 우선순위 부여 자체과제 만족도 60% 목표 	<ul style="list-style-type: none"> 자체과제 활용도 지속 모니터링 자체과제 만족도 70% 목표
9 서울시 외 외부 수탁 고객 증대	개별 연구실	○	<ul style="list-style-type: none"> 서울시 외 수탁 고객 확보 (예. 국가 R&D 사업) 잠재 수탁 고객 리스트 작성 서울시 외 수탁 고객 비중 20% 목표 	<ul style="list-style-type: none"> 외부 수탁 고객 추가 확보 (예. 타 지자체 연구 용역) 추가 수탁 고객 리스트 작성 서울시 외 수탁 고객 비중 23% 목표 	<ul style="list-style-type: none"> 개발도상국 수탁 고객 확보 해외 잠재 수탁 고객 리스트 작성 서울시 외 수탁 고객 비중 25% 목표

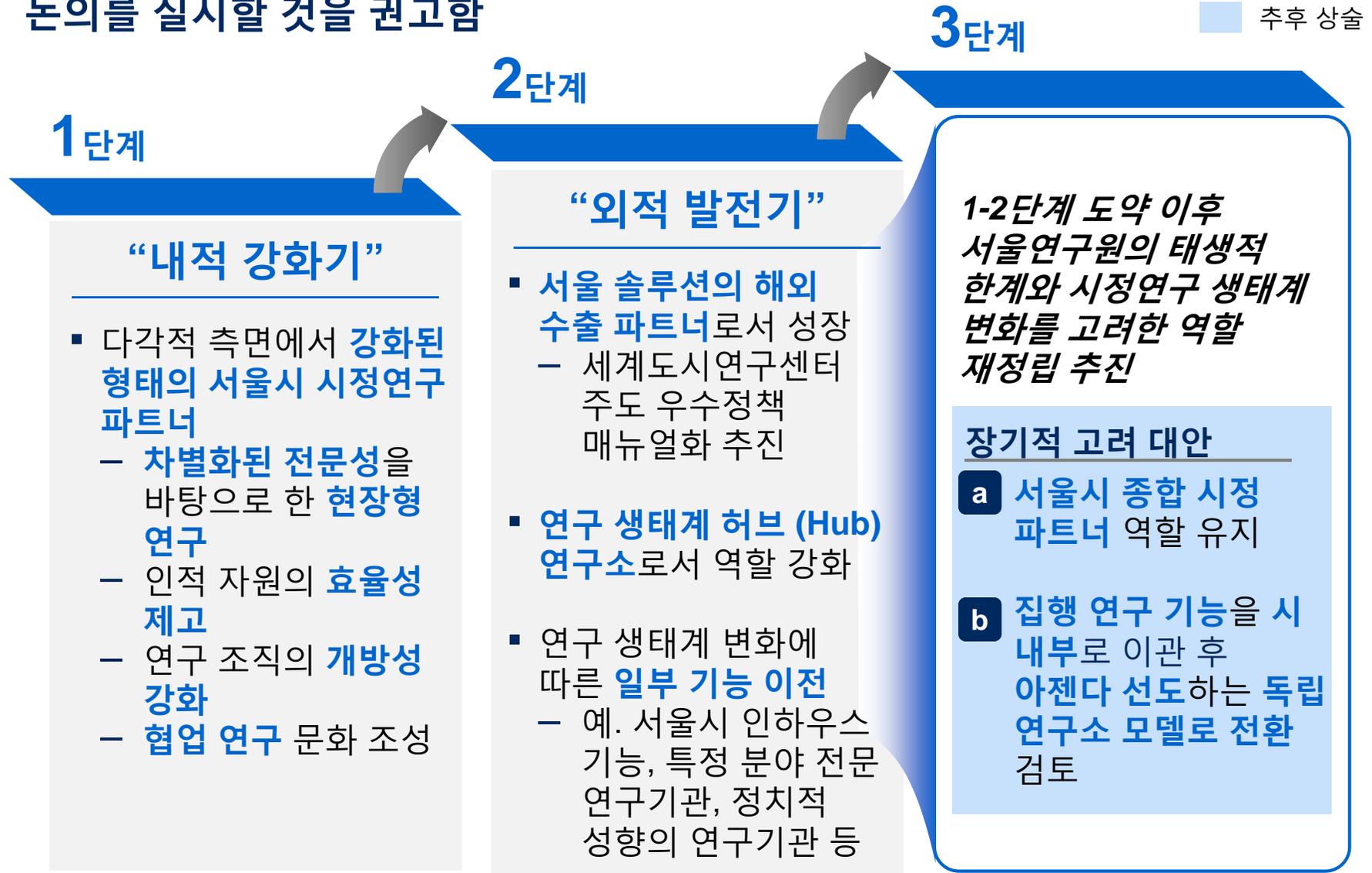
1 조선일보, 중앙일보, 한겨레

2 서울연구원과 교류협정 체결한 해외 연구협력기관 수

D 서울연구원의 장기적 비전 수립에 필요한 4가지 핵심 고려 사항



D 단기적으로 “내적 성과 및 역량 강화”에 집중하되, 이후 궁극적으로 서울연구원을 글로벌 수준의 도시연구소로 전환이 필요한지에 대한 정책적 논의를 실시할 것을 권고함



D 중장기적인 서울연구원의 역할 재정립에 따라 연구 생태계 내 서울시, 서울연구원 및 서울시 의회의 역할 또한 변화가 예상됨

	서울시	서울연구원	서울시 의회
a 종합 시정 파트너	<ul style="list-style-type: none"> 아젠다 설정은 직접 하되 주요 연구 서울연구원에 연구 의뢰 	<ul style="list-style-type: none"> 다양한 연구 포트폴리오 구성을 통해 서울시 연구 업무 수행이 주 업무임 서울시장 및 서울시 집행부의 핵심 관심 과제 다수 수행 	<ul style="list-style-type: none"> 서울연구원의 연구 방향성에 대한 견제 역할 수행
b 아젠다 선도 독립 연구소	<ul style="list-style-type: none"> 주요 연구 자체 실행하고 일부 전문 분야에 한하여 연구 외부 의뢰 정책 아젠다 선정 시 서울연구원과 자문 관계 유지하며 핵심 정책 연구 서울연구원 의뢰 	<ul style="list-style-type: none"> 선제적 아젠다 선정을 통해 서울시 핵심 정책 자문/연구 용역 제공 차별화된 전문성을 바탕으로 선별적으로 서울시 현안 연구 수행 서울 솔루션 파트너로서 아시아 도시 포함 다양한 고객 확보 상대적으로 자유로운 연구과제 선정 가능 	<ul style="list-style-type: none"> 서울연구원 연구과제 선정 및 수행 과정에 참여도 증대 시민 관심 집중되는 주요 연구과제 제시

서울연구원의 역할 재정립은 의사결정권자들의 심도 깊은 논의와 가치 판단이 필요한 사안임

목차



▪ 프로젝트 개요	2
▪ 서울연구원 경영 현황 및 진단	
- 다각적 경영 진단	4
- 해외 우수 도시 사례	22
- 글로벌 트렌드가 주는 시사점	33
▪ 서울연구원 미래상 및 핵심 과제	41
● 공공투자관리센터	62
▪ 우수정책 해외 진출 방안	74
▪ 참고 자료	
- 서울공공투자관리센터	89
- 서울솔루션 해외 진출 방안 및 핵심 과제	97

E 서울 공공투자관리센터의 주요 업무는 재정사업 분야의 경제적 타당성 검토 및 조사 두 가지로 분류됨

■ 주요 분석 대상

서울 공공투자관리센터 (이하 공투센터) 주요 사업 현황

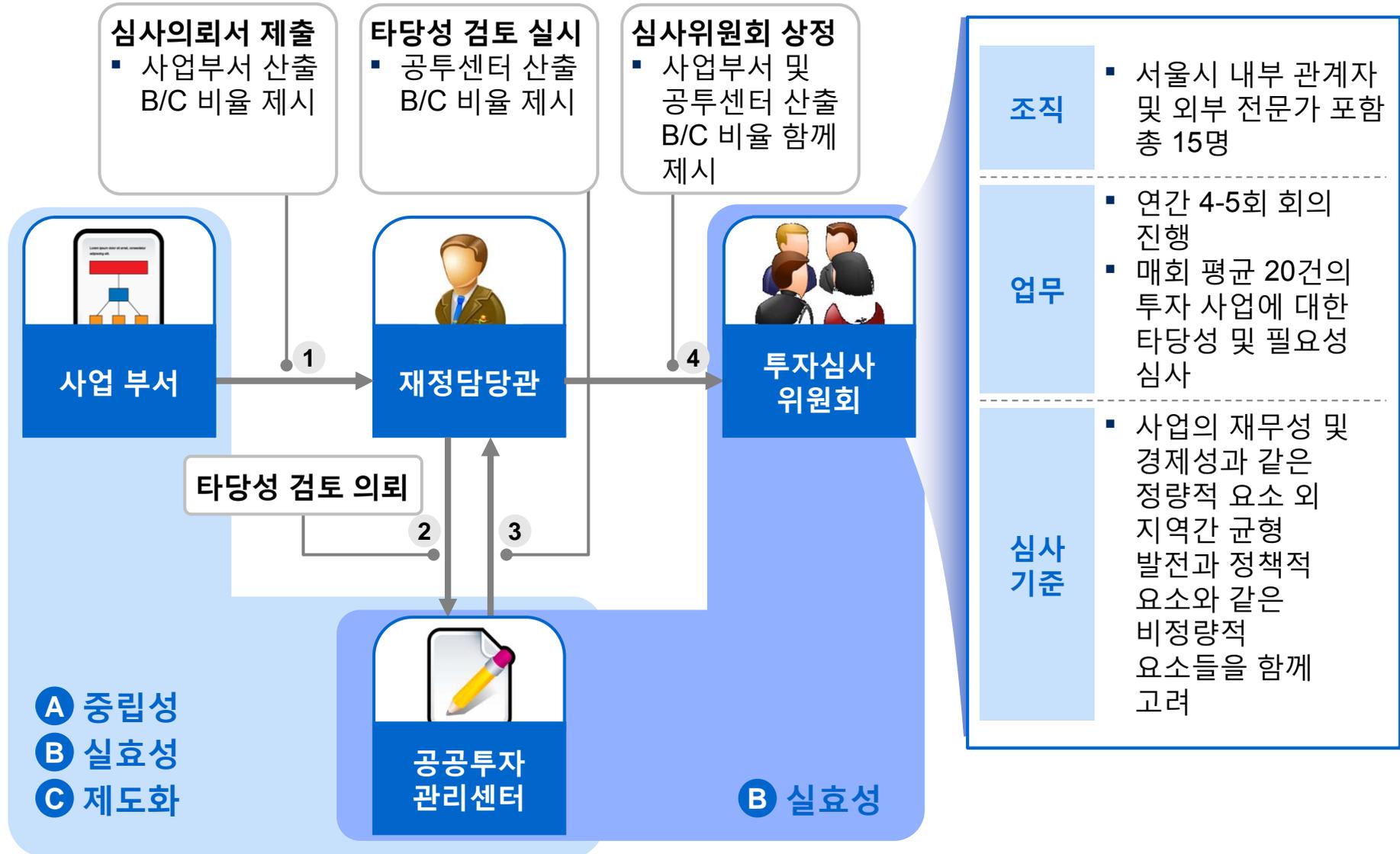
	대상 사업	내용	'12-'13년 실적	업무량 비중 ¹	
재정사업분야	a 타당성 검토	<ul style="list-style-type: none"> 총 사업비 30억원 이상 사업 	<ul style="list-style-type: none"> 주관 사업부서에서 산출한 B/C 비율²을 검토 후 센터 자체적으로 산출한 B/C 비율 제시 투자심사위원회 개최 시기와 연계하여 2-3주간 20~30여건 수행 	<ul style="list-style-type: none"> 131건 완료 12건 진행 	상
	b 타당성 조사	<ul style="list-style-type: none"> 총 사업비 500억원 이상 사업 기타 필요사업 	<ul style="list-style-type: none"> 해당 사업에 대한 전반적인 재정 및 경제적 타당성을 B/C비율로 산출 정량적 요소 외 정성적 요소를 고려 후 사업 추진 여부에 대한 판단 제시 통상 1건 당 5~6개월 소요 	<ul style="list-style-type: none"> 6건 완료 5건 진행 	상
	타당성 검증	<ul style="list-style-type: none"> 센터 외 기관에서 타당성 조사를 실시한 사업 	<ul style="list-style-type: none"> 외부 기관에서 수행한 타당성 조사 결과에 대한 적정성 여부 평가 	<ul style="list-style-type: none"> 4건 완료 	하
민간투자분야	적격성 및 타당성 조사	<ul style="list-style-type: none"> 민간투자 추진이 검토되는 사업 	<ul style="list-style-type: none"> 민간투자 추진이 검토되는 사업에 대한 타당성 조사와 함께 민간투자 적합성 여부 평가 사업 분야 별 외부 전문가를 비상임 인력으로 활용 	<ul style="list-style-type: none"> 1건 완료 	하
	실행협약 지원	<ul style="list-style-type: none"> 민간투자 사업 중 협약 수정이 요구되는 사업 	<ul style="list-style-type: none"> 민간투자 사업의 협약 수정이 요구될 시 협의 과정 지원 및 자문제공 사업 분야 별 외부 전문가를 비상임 인력으로 활용 	<ul style="list-style-type: none"> 7건 완료 	중

1 가정: 타당성 조사 과제 1건을 기준으로 타당성 검토는 0.1배, 타당성 검증은 0.5배, 민간투자분야 적격성 조사는 1배, 민간투자분야 실행협약지원은 0.3배의 업무량 가정. 전체 업무 대비 비중이 30% 이상인 사업은 “상”, 10%~30%인 사업은 “중”, 10% 미만인 사업은 “하”로 분류

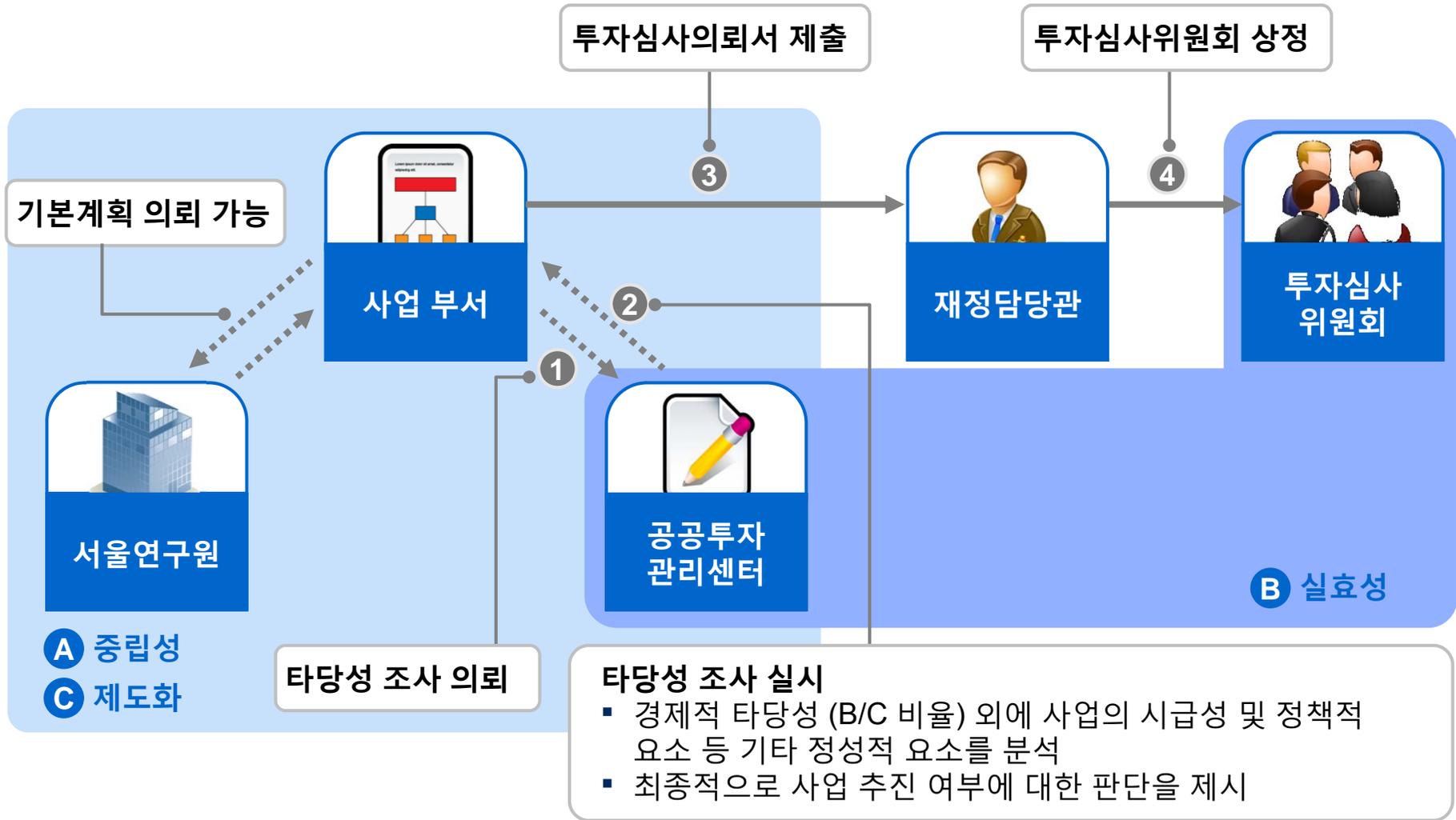
2 Benefit/Cost: 비용 대비 편익 비율

자료: 서울시 공공투자사업, 경제성분석 가이드라인 세미나 자료

E [Back-up] 공투센터의 타당성 검토 사업 절차 요약



E [Back-up] 공투센터의 타당성 조사 사업 절차 요약



E 설립 초기 의문이 제기되었던 공공투자관리센터의 효용성 진단을 위해 사업현황 분석을 실시함

프로젝트 진행 배경

공투센터 경제적 타당성 분석 결과가 투자심사 결과에 반영되지 않는다는 문제점이 제기됨

“서울시, 경제성 부풀리기 여전”
 서울시가 경제성 없는 사업에 제동을 걸기 위해 만든
 서울공공투자관리센터가
 유명무실하다는 지적
 - 2013.10.22 중앙일보

“(공투센터에서) 평가한 결과가
 투융자심사에 반영이 안 될 것이라면
 이 조직을 계속 유지할 필요가 없는
 것이지요
 - 2013년 7월 재경위 박양숙 의원

진단 기준

제도화

- 사업부서가 공투센터를 반드시 거쳐야만 하는 절차가 제도화되어 있는가?

실효성

- 공투센터 분석 결과 및 의견이 투자심사 과정에서 유효한 요소로 고려되는가?
- 사업부서 경제적 타당성 분석 개선에 긍정적으로 기여하는가?

중립성

- 의뢰 사업부서로부터 독립적인 업무 수행이 가능한가?

E 진단 결과 근본적인 변화를 요구하는 심각한 이슈는 파악되지 않았으나 점진적 개선이 요구되는 구조적 문제들이 존재함



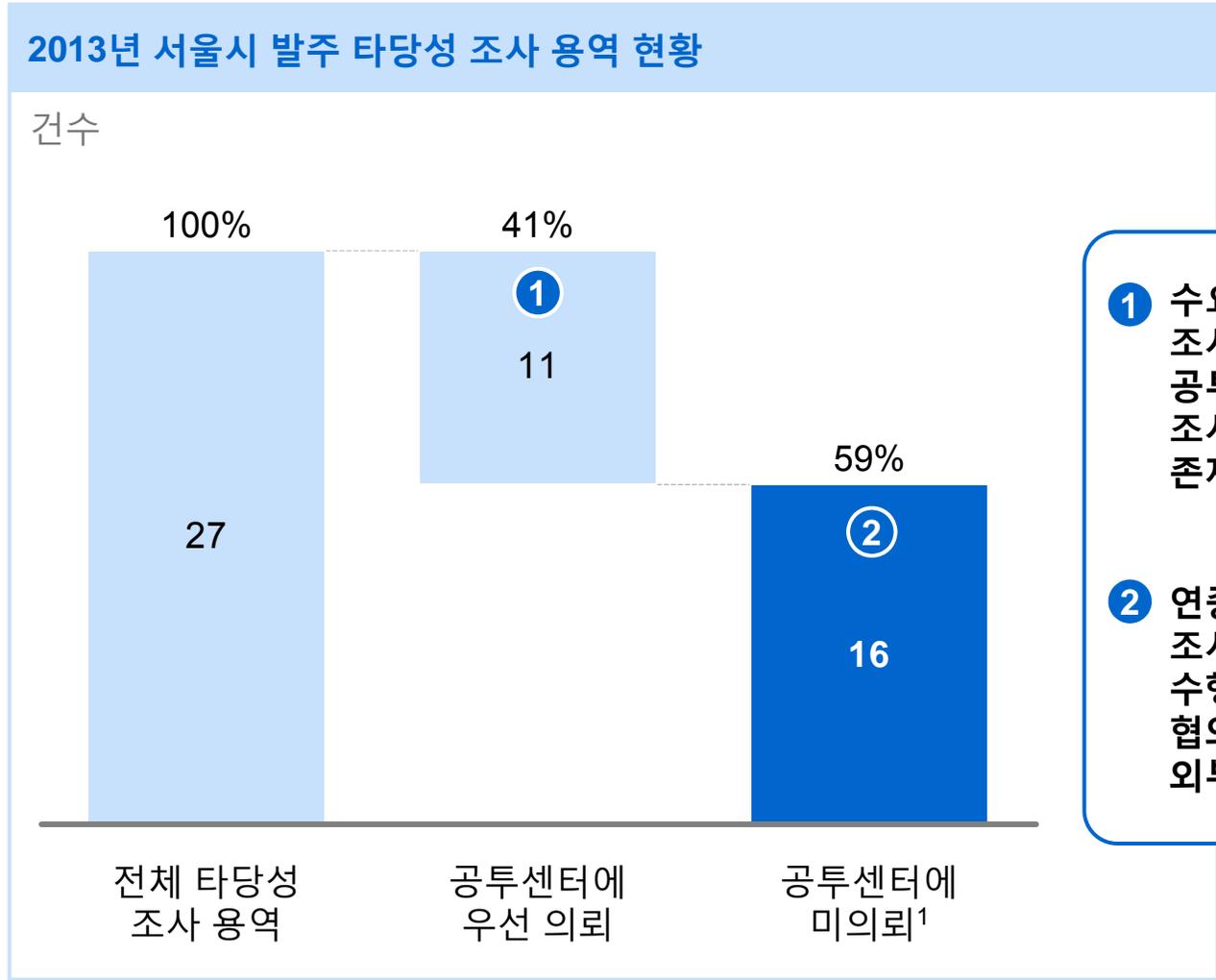
	타당성 검토	타당성 조사
제도화 	진단 근거 <ul style="list-style-type: none"> 경제성 분석 제외 사업 외 거의 모든 사업들은 공투센터 타당성 검토를 거치고 있음 	진단 근거 <ul style="list-style-type: none"> 전체 타당성 조사 대상 사업 중 절반 이상이 공투센터와의 협의 없이 곧바로 외부기관에 위탁됨
실효성 	<ul style="list-style-type: none"> 사업부서 사업계획이 개선되고 경제성 미확보 사업의 승인률이 감소하였으나 업무량 편중으로 인한 업무 효율성 감소로 일부 검토결과의 질 저하 우려됨 	<ul style="list-style-type: none"> 공투센터가 타당성 조사를 실시한 사업의 추진 여부가 공투센터의 경제성 분석 결과와 밀접한 연관이 있음
중립성 	<ul style="list-style-type: none"> 공투센터는 사업부서 대비 현실적인 B/C 비율¹을 제시하고 있음 	<ul style="list-style-type: none"> 공투센터는 외부 용역업체 대비 현실적인 B/C 비율²을 제시하고 있으나 외부 시각에서 추후 센터의 중립성에 의문을 제기할 수 있는 잠재적 이슈 존재함

1 Benefit / Cost로 예상 편익을 예상 비용으로 나눈 수치 ; 타당성 검토 사업의 경우 사업부서 평균 B/C 2.6 vs. 공투 평균 B/C 0.9

2 타당성 조사의 경우 외부 기관 평균 B/C 1.7 vs. 공투 평균 B/C 0.9

자료: 관계자 인터뷰

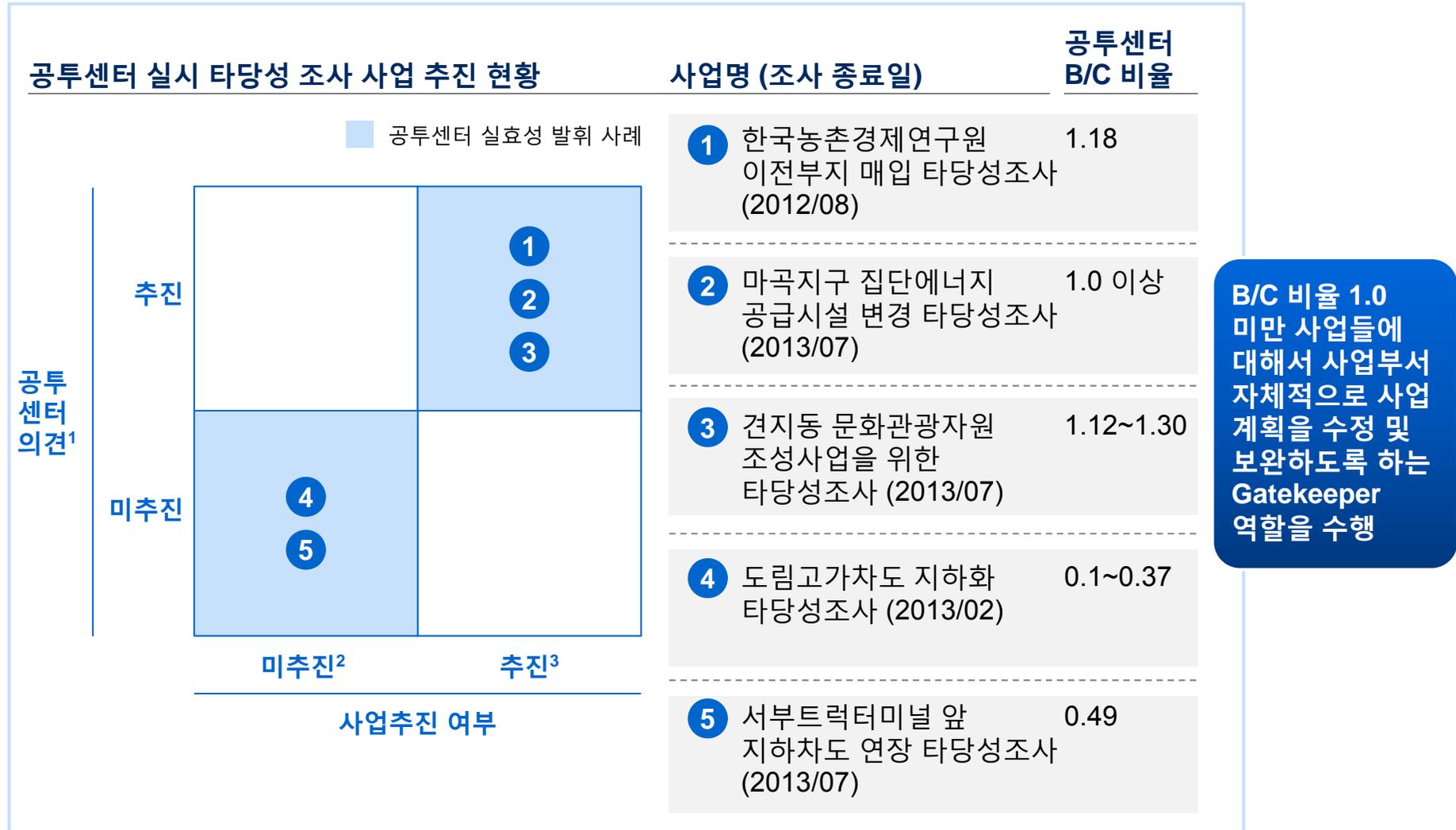
서울시 사업부서에서 발주하는 타당성 조사 용역의 절반 이상은 공투센터와의 협의 없이 곧바로 외부기관에 위탁되고 있음



- ① 수요 예측이 가능한 타당성 조사 과제에 대해서는 공투센터에 우선적으로 타당성 조사 의뢰가 이루어지는 절차가 존재하나...
- ② 연중 수시로 발생하는 타당성 조사 과제의 경우 공투센터 수행 가능 여부에 대한 사전 협의 없이 사업부서 자체적으로 외부기관에 위탁하고 있음

1 엔지니어링 산업 진흥법에 의거 서울연구원이 용역을 수행할 수 있는 기술분야는 도시계획, 조경, 수자원개발, 상하수도, 토질/지질, 교통으로 제한됨
자료: 2013년 서울시 발주 타당성 조사 용역 현황, 공공투자관리센터 타당성 조사 사업 현황 및 결과 요약

E 공투센터의 타당성 조사 결과는 투자심사 과정에서 실효성을 발휘하고 있는 것으로 평가됨

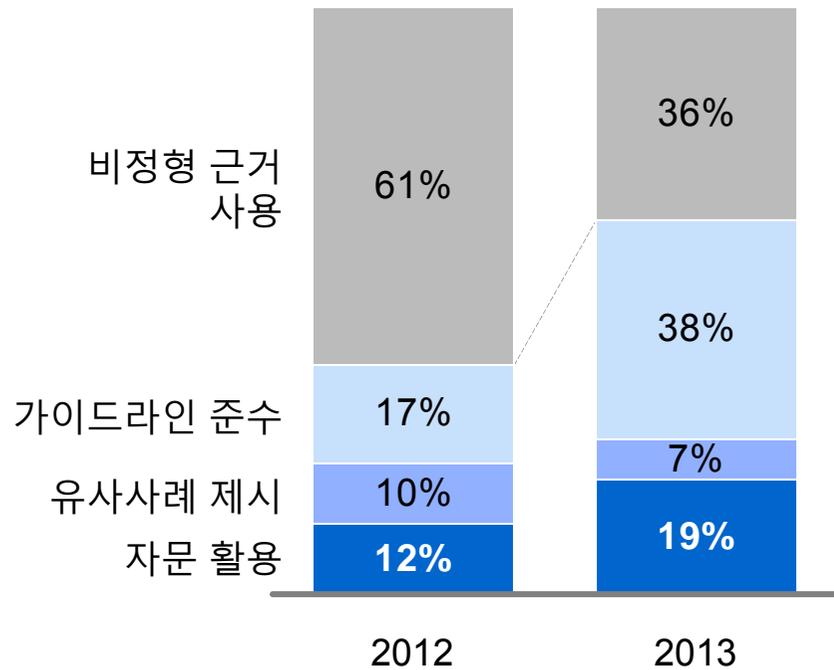


1 B/C 비율 외 기타 정성적 의견 포함 2 사업부서 자체적으로 미추진 중 3 투자심사 통과 또는 투자심사 의뢰 예정
 자료: 공공투자관리센터 타당성 조사 사업 현황 및 결과 요약

E 공투센터 타당성 검토 업무의 실효성은 센터 설립 초기 대비 점차 개선되고 있음

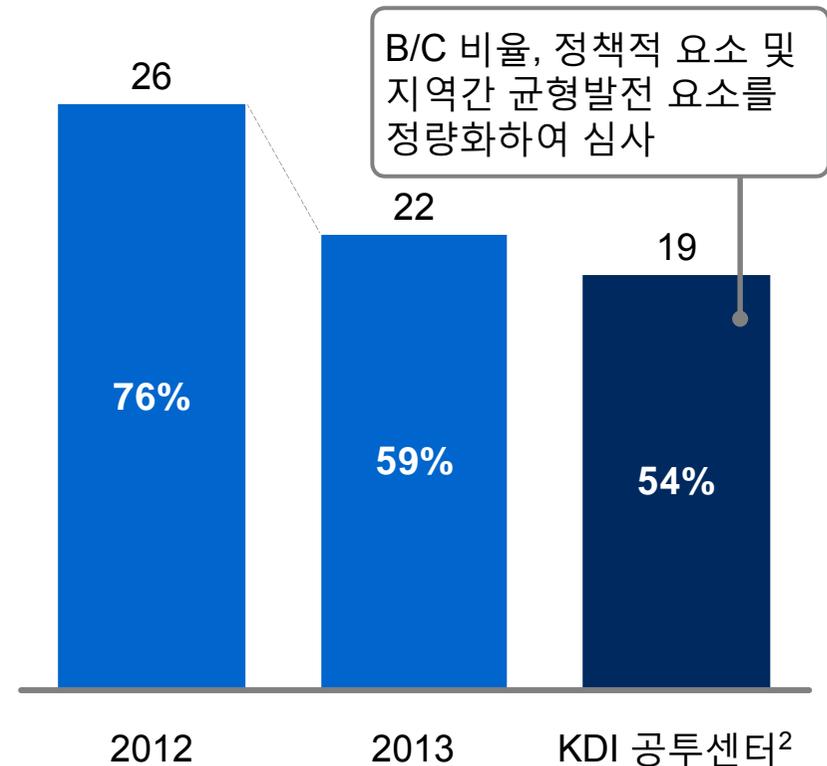
공투센터 타당성 검토 업무 개시 후, 사업부서의 사업계획이 내실화 되었고...

타당성 검토 의뢰서 내 사업비 산출 근거 비율 퍼센트



경제성이 확보되지 않은 사업들의 투자심사 승인을 또한 감소세를 보이고 있음

B/C 비율 1.0 미만 사업의 투자심사 승인률¹ 퍼센트



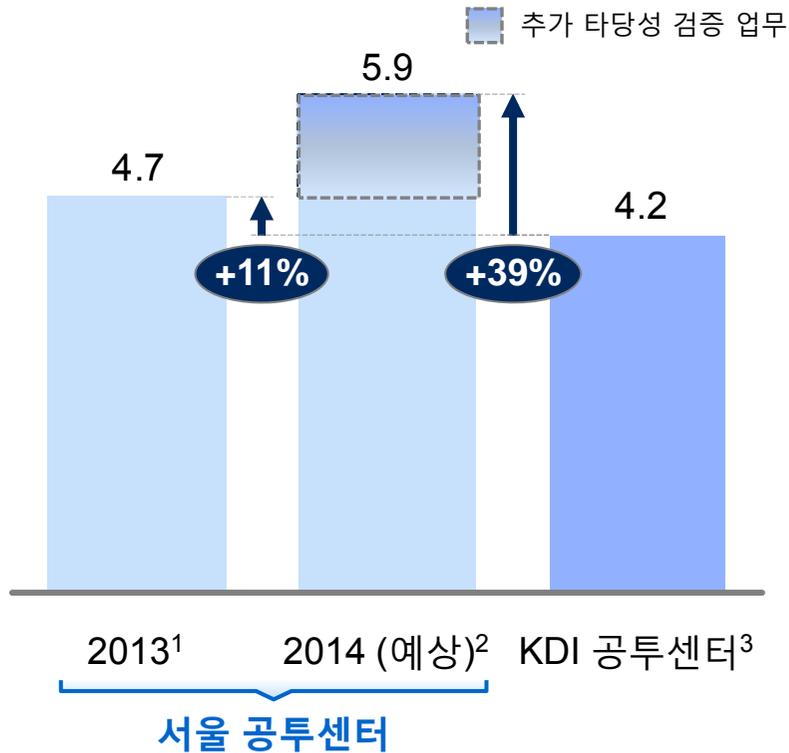
1 투자심사 결과 "추진" 또는 "조건부 추진" 승인 2 KDI 공공투자관리센터 예비타당성 조사 결과 기준 (2011-2012)

자료: 서울시 투자심사 사업 현황 (2011~2013), 공공투자관리센터 타당성 검토 사업 현황 (2012~2013), 서울시 공공투자사업, 경제성분석 가이드라인 세미나 자료, KDI 예비타당성 조사 현황 (2011-2012), 관계자 인터뷰

E 하지만 타 유사기관 대비 높은 업무량과 특정 기간 편중되는 업무의 특성으로 인한 업무 효율성 감소로 일부 검토 결과 질 저하 우려 존재함

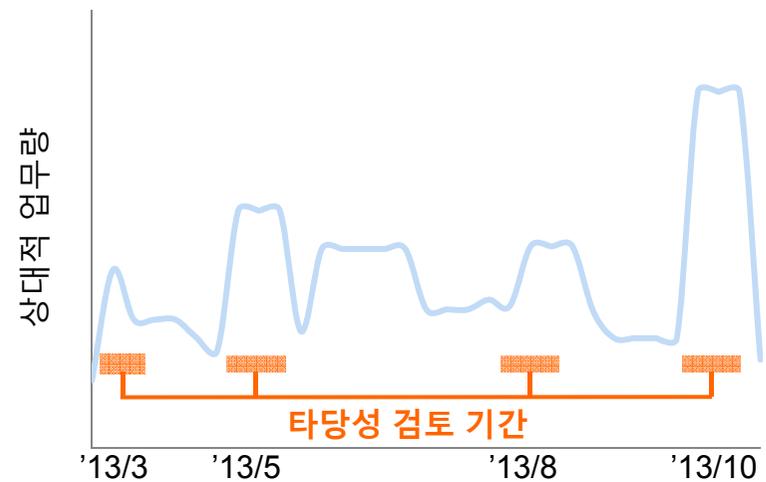
서울 공투센터는 KDI 공투센터 대비 높은 수준의 업무량을 소화해 내고 있으며...

연구위원 1인당 연간 평균 수행 과제 수
건수



... 특히 타당성 검토 기간 중에는 평소 대비 2배 이상 되는 업무량을 수행하고 있음

공투센터 업무량 변동 추이 ('13/3~'13/10)



2-3 주의 짧은 기간 동안 20-30여건의 타당성 검토 업무가 편중되어 해당 기간 동안 공투센터의 기타 업무가 사실상 중단됨

1 공투센터 업무 실적 (2012/11/1~2013/10/31) 및 인원 현황 기준. 현재 각 업무별 소요 기간을 바탕으로 업무량을 산정하였으며 타당성 조사 과제 1건을 기준으로 타당성 검토는 0.1배, 타당성 검증은 0.3배, 민자투자분야 적격성 조사는 1배, 민간투자분야 실시협약지원은 0.15배의 업무량 산정함

2 가정: 2013년 외부기관에서 실시한 타당성 조사 19건 모두 공투센터에 타당성 검증 의뢰

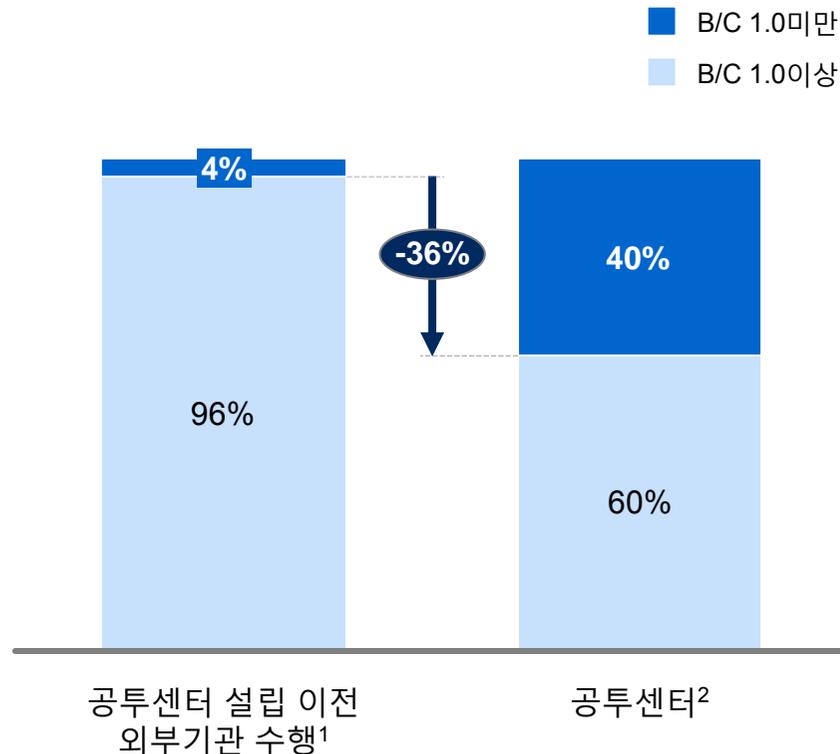
3 2012년 완료된 예비타당성 조사 사업 현황과 KDI 공투센터 내에서 예비타당성 조사 업무를 수행하는 재정투자평가실 인원 현황 기준.

자료: 2012년도 KDI 공공투자관리센터 연차보고서, 공공투자관리센터 사업 현황

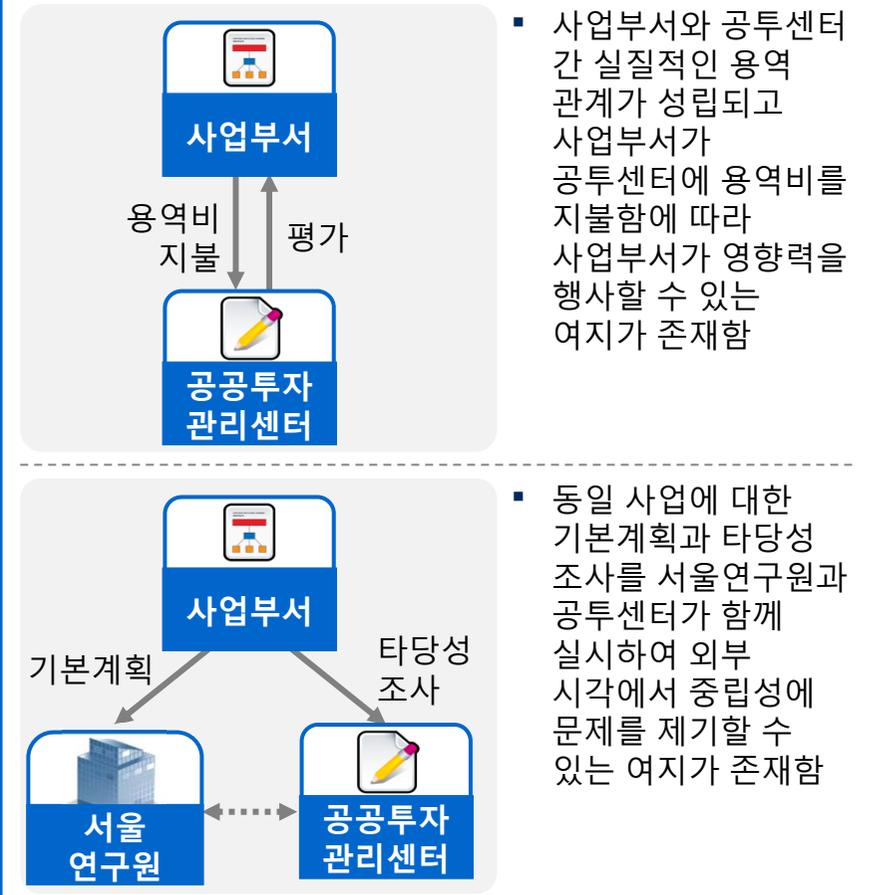
E 공투센터는 사업부서로부터 중립적인 타당성 조사 결과를 제시하고 있으나 외부 시각에서 센터의 중립성에 의문을 제기할 수 있는 잠재적 이슈가 존재함

공투센터는 외부 용역업체 대비 중립적인 타당성 조사 결과를 제시하고 있으나...

타당성 조사 B/C 비율 1.0 이상 사업 퍼센트



사업부서 및 서울연구원과의 관계에 있어 잠재적인 이해관계 상충 여지가 있음



1 공투센터 개소 이전 3년간 (2009년~2011년) 외부기관이 실시한 타당성 조사 112건 기준
 2 센터 개소 이후 실시한 타당성 조사 6건 기준. B/C 비율 산출하지 않은 1건 제외
 자료: 서울시 공공투자사업, 경제성분석 가이드라인 세미나 자료, 관계자 인터뷰

E 앞서 언급된 실효성, 중립성 및 제도화 이슈를 개선하기 위한 핵심 과제 제언

해결 방안

	사업 현황 주요 이슈		
	실효성	중립성	제도화
1 타당성 조사 제도의 잠재적 중립성 저해 요소 제거 <ul style="list-style-type: none"> 개별 사업들의 기본계획과 타당성 조사 용역을 분리 발주 제도화 타당성 조사 업무 비용을 개별 사업부서가 직접 지불하지 않는 방안을 모색하여 (예. 재정과에서 관장) 사업부서의 영향력 행사 여지를 차단 		✓	
2 타당성 조사 과제 공투센터 우선 협의 의무화 <ul style="list-style-type: none"> 사업부서가 연간 수시로 발주하는 타당성 조사 수요에 대해 공투센터와 우선적으로 협의하는 제도적 절차 마련 장기적으로 타당성 조사 업무의 공투센터 수행 비중 증대 	✓		✓
3 인력 확충 <ul style="list-style-type: none"> 2014년 기준, 공투센터의 타당성 검증 업무(혹은 조사 업무)가 증대되는 것을 고려하였을 때 박사급 인력 1.5~3.5 FTE¹ 총원(내부 이동 고려) 			✓
4 타당성 검토 업무 기간 사전 협의² <ul style="list-style-type: none"> 타당성 검토 업무 수요 변동에 따른 공투센터의 업무 일정 사전 협의 실시 (예. 업무가 집중되는 예산편성 시기에 업무 기간 1주 연장) 	✓		

1 Full Time Employment; 1.5 FTE는 현재 수준의 타당성 검증 업무를 시행할 경우이며 3.5 FTE는 수시성 타당성 조사 업무의 50%를 수행하는 경우임

2 재정담당관실 기 추진 사항으로 개선과제 선정에서 제외

자료: 관계자 인터뷰

목차



▪ 프로젝트 개요	2
▪ 서울연구원 경영 현황 및 진단	
- 다각적 경영 진단	4
- 해외 우수 도시 사례	22
- 글로벌 트렌드가 주는 시사점	33
▪ 서울연구원 미래상 및 핵심 과제	41
▪ 공공투자관리센터	62
○ 우수정책 해외 진출 방안	74
▪ 참고 자료	
- 서울공공투자관리센터	89
- 서울솔루션 해외 진출 방안 및 핵심 과제	97

해외 우수 정책 진출 방안 요약



- 서울솔루션의 성공적 해외진출 수행을 위해서는 4가지 핵심 요인 **(가) 차별적 솔루션, (나) 전담 독립 조직, (다) Full-time high-profile 인사, (라) 수주 성과관리**가 필요함
- 서울시는 전세계 유례 없는 고속 성장을 바탕으로 **선도 도시로 성장한 경험을 보유하고** 있으며 **해외 진출이 가능한 정책 노하우 및 자산을 보유하고** 있음
- 단, 선도 경쟁 도시 대비 핵심성공요인에 대한 격차가 존재하며 이를 단기간에 극복하기 위해서는 **조직 체계, 사업 활동, 성과 관리 체계에 대한 근본적인 변화가** 필요함

F 도시솔루션 사업 유형별 사례 분석을 통해 우수정책의 해외진출 방안을 모색함

해외 진출 Value chain 및 유형

■ 벤치마크 대상



1 원조형
(예. 일본, 중국)

Osaka City Waterworks Bureau
大阪市水道局

일본 오사카시는 베트남 호치민시에 상하수도 기술 노하우를 전수하고, 간사이 지역 민간기업들의 친환경 수도 시설 건설 프로젝트 수주를 이끌어냄

2 컨설팅 집중형
(예. 컨설팅 회사, NGO)

ARUP
GIULIANI PARTNERS
PA Consulting Group

영국에 본사를 둔 ARUP는 프랑스 등 유럽 국가들의 고속 철도 정책 수립을 보조함

3 Implementation 집중형
(예; 민간기업)

SIEMENS
VINCI
VEOLIA

美しい時代へ 東急グループ
東急電鉄
HOCHTIEF

4 민관 협력형

SCE
SINGAPORE COOPERATION ENTERPRISE

현재 서울시 영역
Hi!Seoul

중국 텐진 에코시티 조성 사업 시 SCE¹가 정책 컨설팅을 수행하고 전체 프로젝트 컨소시엄 주간사로 Keppel을 선정하여 시공 및 운영/관리에 참여시킴

유형별 설명

- 1 원조형**
 - 자국 원조 자본을 활용하여 원조성 사업 수행
 - 정책 컨설팅 후 자국 민간기업이 Implementation 프로젝트를 수행하는 조건으로 사업 진행
- 2 컨설팅 집중형**
 - 정책 컨설팅 및 Feasibility study 위주의 사업 형태
- 3 Implementation 집중형**
 - Feasibility가 확인된 이후 발주 프로젝트를 수주하는 사업 형태
- 4 민관 협력형**
 - 국제 원조 자본 및 기타 민간/국부 자본 활용하여 사업 수행
 - 자국 기업이 Implementation 프로젝트를 수주할 수 있도록 지원함

도시 차원에서 민관 협력형 해외 진출을 적극적으로 수행하는 곳은 도시 국가인 싱가포르 뿐임²

1 Singapore Cooperation Enterprise

2 IAU idf는 1970-2000년대 초 정책 컨설팅을 북아프리카 등 과거 식민지 국가 위주로 수행하였고 현재 민관 협력형 해외 진출은 제한적으로 수행함

F 도시솔루션 사업 중 “민관협력형”의 대표 사례인 싱가포르를 통해 다음 네 가지의 핵심 성공 요인을 도출함

1 차별화된 솔루션

설명

- 선택과 집중을 통해 지속적인 해외 수요를 끌어낼 수 있는 **차별화된 도시 솔루션 보유**
- 해외 고위 관료(즉, 의사결정권자)들을 대상으로 **전략적 접근을 통한 교육 프로그램** 실시

2 독립 조직

- 해외 진출 사업을 총괄할 **Full-time 소규모 전담 조직**이 시 정부에서 분리된 **독립 조직**으로 존재함
- **별도 예산 편성 없이 지속 가능한 조직** 구조로 프로젝트에 대한 Commission 수익을 통해 자체 운영비 충당

3 Full-time high-profile 인사 구성

- **전문성을 보유한 분야별 Full-time high-profile 인사로 구성**
 - 전직 시정 고위 관료 (예. 국장), 전직 외교관 (예. 동남아 총영사), 재무 전문가 (예. 전직 투자은행 고위 임원)

4 파이프라인 성과 관리 (수주 관리)

- 진행 단계별 프로젝트 관리, 즉 **Funnel management 필요**
- 프로젝트 파이프라인을 바탕으로 **개인별 성과 관리 지표 도입**

B3 정책 연구 기관인 CLC(Centre for Liveable Cities)는 해외 도시 개발에 적용 가능한 차별화된 도시 솔루션의 개발을 주도함

차별화 가능한 솔루션 위주 연구를 수행하여...

설명

전문화



- 도시 관련 특정 영역에 대한 전문성을 보유하여야 함, 예.
 - 환경 및 기후 변화
 - 고 인구 밀도
 - 지속 가능성

유형화



- 도시 문제를 솔루션 단위로 유형화함, 예.
 - 고 인구 밀도로 인한 도시 권역별 주거 공간 부족 문제 솔루션

사례화



- 전문 주제에 대한 유형별 국내외 성공/실패 사례를 연구하여 **Lessons learned**를 기록

...통합 솔루션 개발하고 적용함

전문성을 가진 주제에 대한 솔루션을 개발하고...



이를 통합하여 실제 해외 도시 개발에 적용함



Vietnam Singapore Industrial Park
Vietnam



Sino-Singapore Tianjin Eco-city
China

F1 [Back-up] 개발된 솔루션을 공격적인 해외 홍보 활동을 통해 해외 도시 의사결정권자들이 Singapore solution에 대해 인지하게 함

개발된 Solution을 세계 도시 Summit을 통해 소개하며 Singapore solution을 알리고...



- World Cities Summit을 2년에 한 번씩 개최¹하여 전세계 100여 개 이상 주요 도시의 정상들이 참석하여 시정 관련 최신 정보 및 Best practice를 공유하고 네트워킹할 수 있는 기회를 제공하며 싱가포르 Solution에 대해 홍보함



- Mayors Forum 내 City showcase를 통해 각 도시가 직면하고 있는 문제 해결에 대한 Insight 및 새로운 Solution을 공유하고 이 때 싱가포르 Solution이 적용 가능한 도시를 모색함



- 행사를 Sponsor한 민간기업의 고위 임원들과도 네트워킹 할 수 있는 기회가 주어지며 민간기업의 Solution 수출에 대한 홍보가 가능함
 - '2012년 10개 이상의 글로벌 기업이 참여함

...해외 고위 관료 교육 프로그램을 통해서도 소개하며 해외 진출 기회를 마련함

- 해외 도시 시장급 이상의 고위 행정 관료들을 대상으로 교육을 진행하여 이들이 고민하고 있는 도시 문제에 대해 싱가포르 Solution 적용 가능성을 살펴 봄
 - 프로그램 지원 시 1년 내 해결하고 싶은 도시 문제를 RFP 형태로 제출하게 하여 추후 해외 진출 사업 시 Customized reference point로 사용함



"Temasek Foundation Leaders in Urban Governance Programme"

- 기간 및 비용: 5일 / 13,500 USD
 - 개발도상국 참가자의 경우, Temasek 재단에서 교육비 지원 가능
- 내용: 싱가포르 Solution 공유, 전현직 싱가포르 고위 관료와 멘토링 수행

1 싱가포르 URA(Urban Redevelopment Authority)과 공동 주최함

자료: 전문가 인터뷰, 문헌 검색

F3 [Back-up]고위급 외교관, 행정관료, 투자은행 임원 출신의 High-profile 인사들이 프로젝트 개발 및 실행을 책임짐

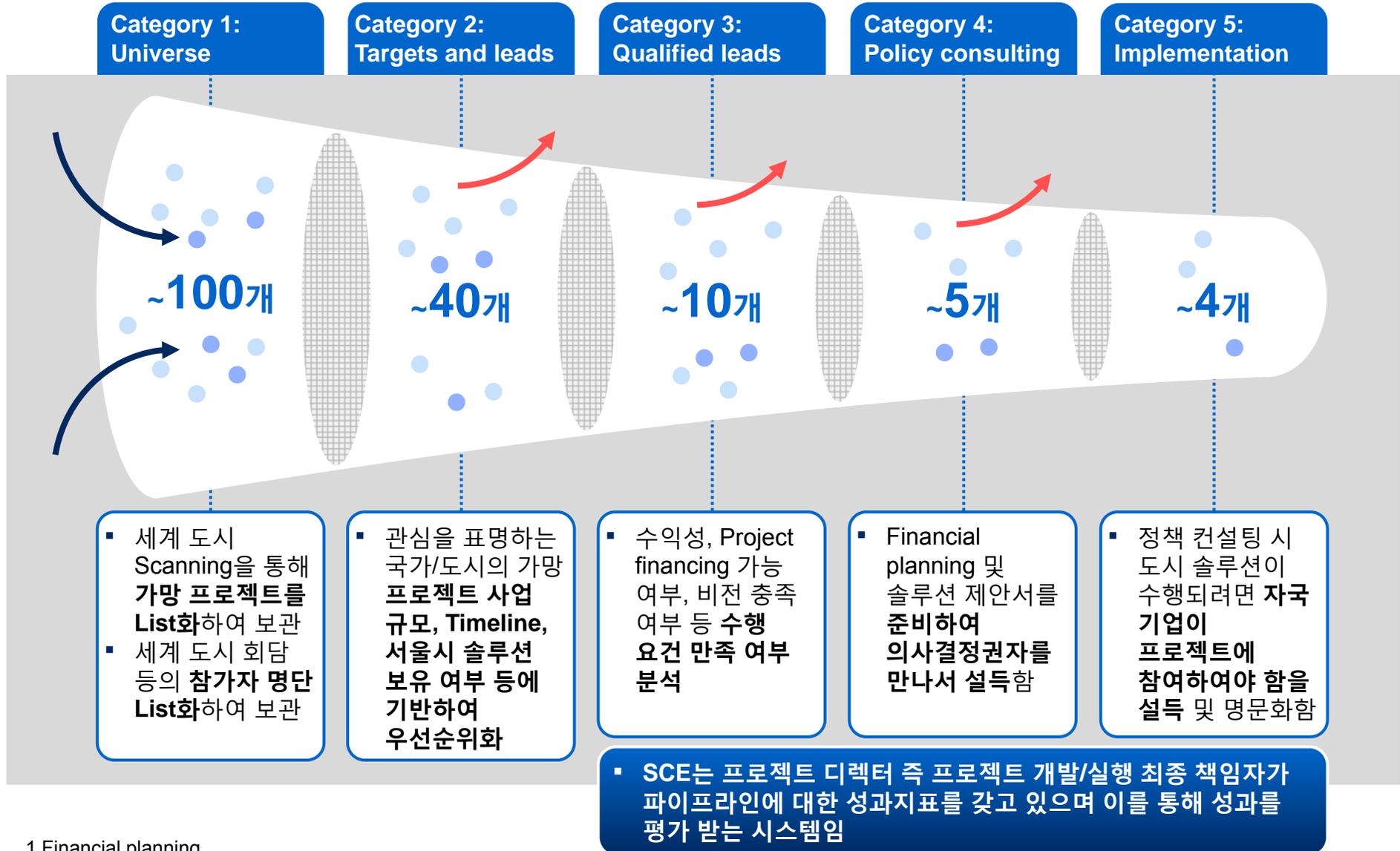


SCE 역할

	설명	SCE 담당 인력 및 역할
홍보 및 마케팅	<ul style="list-style-type: none"> 해외 고위 관료 대상으로 초청 교육 프로그램 등을 통해 싱가포르의 도시 정책 홍보 	<ul style="list-style-type: none"> SCE가 아닌 CLC 등 도시연구기관에서 주최
프로젝트 개발	<ul style="list-style-type: none"> 관심 표명 대상 도시/국가 사전 조사 관심 표명 대상 도시/국가 고위 관료 (예. 장/차관급) 방문 싱가포르 솔루션 소개 및 프로젝트 제안 	<ul style="list-style-type: none"> 프로젝트 디렉터: 해외 고위 관료 및 민간 기업 고위 임원 인맥 보유를 바탕으로 프로젝트 세일즈 책임 프로젝트 매니저: 세일즈 보조 재무 전문가: 프로젝트 개발 자금 규모 및 조달 옵션 제안
프로젝트 실행	<ul style="list-style-type: none"> 프로젝트 자금 조달 결정 프로젝트 수행 <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>프로젝트 Base로 민간 기업, 정부 부처, SCE 간 TF가 형성되어 수행함</p> </div>	<ul style="list-style-type: none"> 프로젝트 디렉터: 전문 인력 Staffing (예. 시 부처 팀장 급 이상 전문가 초빙, 민간 기업 팀장 초빙) 프로젝트 매니저: 실무 총괄 재무 전문가: 해당 도시/국가와 프로젝트 개발 자금 조달 지원



F4 [Back-up]싱가포르는 프로젝트를 진행 단계별로 분류하여 성과 관리 지표를 도입함



F 서울시는 주요 사업에서 차별적 솔루션을 개발할 수 있는 노하우, 기술, 사업 Reference 등의 자산을 보유하고 있음

	보유 역량	주요 사업명	사업 내 서울시 역할	주요 협력 업체	사업 규모
상수도	<ul style="list-style-type: none"> ~30년 이상의 상하수도 운영 및 시공 감리 경험 보유 민간기업 수출 시 사업타당성검토 지원 및 현장 교육 지원 가능 	<ul style="list-style-type: none"> 브루나이 PMB섬 인프라구축 컨설팅 사업 	<ul style="list-style-type: none"> 시공 감리 및 운영 업무 일부 수행 		135억원
도시 철도	<ul style="list-style-type: none"> 도시철도 설계, 시공 및 감리, 운영에 대한 컨설팅 역량 보유 스크린 도어 설치 기간 단축 공법 등 기술적 노하우 보유 	<ul style="list-style-type: none"> 베트남 호치민 도시철도 1호선 궤도분야 책임 설계 용역 	<ul style="list-style-type: none"> 시공 중 설계서 작성 및 설계 관련 컨설팅 		3.4억원
교통 정보 시스템	<ul style="list-style-type: none"> 수도권 내 버스, 지하철, 철도 간 체계적 교통 환승 시스템 설계 및 관리 역량 	<ul style="list-style-type: none"> 태국 방콕시 통합교통카드시스템 구축 및 운영을 위한 컨설팅 사업 	<ul style="list-style-type: none"> 교통카드시스템 관련 정책 컨설팅 		5.5억원
전자 정부	<ul style="list-style-type: none"> 동남아 등 ~10여 개 국가에 정책 컨설팅 (Feasibility study) 무상 수행 경험 보유 글로벌 전자 정부 협회 WeGo 의장국 <ul style="list-style-type: none"> 전자 정부 경쟁력 평가 '08-'11년 연속 1위 	<ul style="list-style-type: none"> 울란바토르 전자정부적용 Feasibility study 컨설팅 	<ul style="list-style-type: none"> 정보화 구축 전략 제시 등 컨설팅 		1.0억원

- 서울시는 해외 진출 시 차별화될 수 있는 솔루션 개발이 가능한 잠재적 역량을 보유하고 있으며 민간 기업과의 협력을 통해 일부 이를 검증한 바 있음

1 신설 후 1년 6개월 (운영 1년차인 2015년 하반기 및 2016년) 동안 운영비는 초기 투자비로 총당함. 1년 운영비는 20억원 소요 가정. 기존 파이프라인 활용하여 운영 3년차인 '2017년부터 수주 가능함
 자료: 서울시 인터뷰, 국제교류담당관 제공 자료

F 단, 현재 서울시 역량은 선도 해외도시솔루션 경쟁자 대비 극복해야 하는 간극이 큼

선도 경쟁자 대비 경쟁력 열위

선도 경쟁자 대비 잠재적 경쟁력 존재

선도 경쟁자 수준 경쟁력 보유

	설명	서울 솔루션 사업 현 수준
차별화된 솔루션	<ul style="list-style-type: none"> 선택과 집중을 통해 지속적인 해외 수요를 끌어낼 수 있는 차별화된 도시 솔루션 보유 해외 고위 관료(즉, 의사결정권자)들을 대상으로 집중 교육 및 홍보 프로그램 실시 	<ul style="list-style-type: none"> 일부 사업 영역(예. 교통)에 대한 서울연구원 정책 컨설팅 역량 보유 중간 관리자급 (예. 과장, 팀장) 인원에 대해 일부 국가 대상으로 운영
독립 조직	<ul style="list-style-type: none"> 해외 진출 사업 총괄할 소규모 전담 조직이 시 정부에서 분리된 독립 조직으로 존재함 별도 예산 편성 없이 지속 가능한 조직 구조로 프로젝트에 대한 Commission 수익을 통해 자체 운영비 충당 	<ul style="list-style-type: none"> 해외 수출 사업 추진을 위한 조직 모멘텀 부재 예산을 바탕으로 하는 소극적 정책 원조 사업 이상을 수행하기에는 어려운 조직 구성
Full-time high-profile 인사 구성	<ul style="list-style-type: none"> 전문성 보유한 분야별 Full-time high-profile 인사로 구성 <ul style="list-style-type: none"> 전직 시정 고위 관료 (예. 국장), 전직 외교관 (예. 총영사), 재무 전문가 (예. 전직 투자은행 고위 임원) 	<ul style="list-style-type: none"> 해외 진출 사업 역량을 보유한 Full-time high-profile 인사가 부재함 (예. 해외 수출 대상 도시 고위 인사와 네트워크를 가진 Full-time 프로젝트 디렉터)
파이프라인 성과 관리 (수주 관리)	<ul style="list-style-type: none"> 진행 단계별 프로젝트 관리, 즉 Funnel management 필요 프로젝트 파이프라인을 바탕으로 개인별 성과 관리 지표 도입 	<ul style="list-style-type: none"> 전 부처 프로젝트를 관리하고 이를 단계별 모니터링하는 프로세스 미흡 프로젝트 단계별 관리 성과가 개인 및 조직의 성과와 연동 미흡

F 단기간 내 사업 확대를 위해서는 조직, 사업, 성과 관리에 있어서 전면적인 개편이 필요하며 향후 3년간 약 60억원 수준의 투자가 필요할 전망이다 2014-2016년

서울연구원 내 세계도시연구센터 공동 주도

B 조직 개편 실행 과제

- 5** 서울시 외부에 해외 진출 전담 독립 조직 수립
 - 분야별 High-profile 전문 인사 채용

투자비 총 **~30억원**

- 조직 신설 초기 투자 비용 ~30억원¹
- 신설 3년차부터 자족 가정



C 성과 관리 개편 실행 과제

- 6** 체계적 수주 관리 체계 구축
 - 부서별/개인별 성과 관리를 위한 KPI 설정

투자비 총 **0원**

- KPI 개발 용역 비용²은 전담 조직 타당성 검토 용역비 1.5억원에 포함

A 사업 개편 실행 과제

- 1** 해외도시 기회발굴 및 리스트화 **3** 해외 도시 의사결정권자 대상 솔루션 홍보
2 도시 이슈 유형별 솔루션 개발 **4** 정부 및 국내외 유관 기관과 협력 관계 구축

투자비 총 **~30억원**

- '16년까지 해외 도시 정보 수집비 총 ~6억원
- 솔루션 개발비 총 ~8억원
- 홍보물 제작 및 교육 프로그램 운영비 총 ~9억원
- 국제 기구 협력 포럼 및 무상 정책 컨설팅 지원비 총 ~7억원

**'14-'16년
총투자액**

~60억원

1 신설 후 1년 6개월 (운영 1년차인 2015년 하반기 및 2016년 전체) 동안 운영비는 초기 투자비로 총당하며 1년 운영비는 20억원 소요 가정. 기존 파이프라인 활용하여 운영 3년차인 '2017년부터 수주 및 비용 자체 총당 가능 가정함 2 수주 관리 체계 수립 용역 독자 수행 시 0.5억원 소요 예상
 자료: 서울시 인터뷰

F 해외 정보 수집, 솔루션 개발, 홍보 활동, 유관 기관 협력 방안 도출이 필요함

서울시 관련 부처 의견¹

Pain point 해결을 위한 핵심 실행 과제

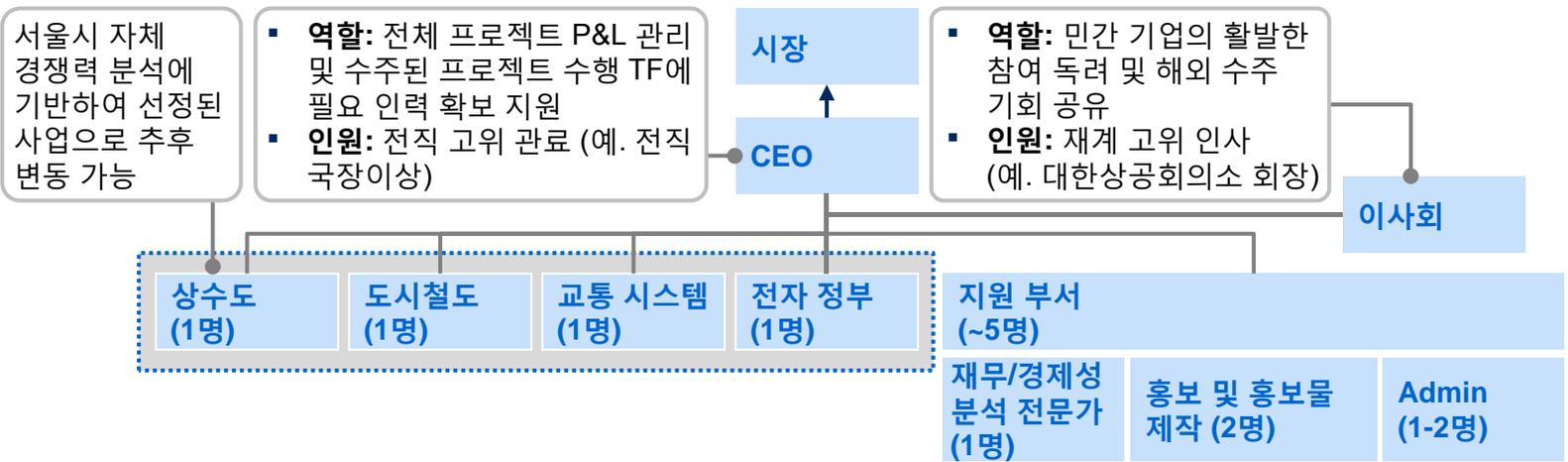
<p>해외 진출 기회 관련 정보 부족</p>	<p>“ 해외에 진출 기회가 있는 프로젝트에 대한 선제적 정보 파악이 이루어지지 않으며 수집된 정보를 일괄적으로 보기가 어려움</p>	<p>3 해외 도시 기회 탐색 및 리스트화</p> <ul style="list-style-type: none"> - 해외에서 문의 오는 도시 이슈 유형화 - 이슈 유형별 가망 프로젝트 지속 Database화 - 공무원 연수 프로그램 활용하여 도시별 가망 프로젝트 지속 파악
<p>구체적 솔루션 부재</p>	<p>“ 서울시가 가지고 있는 자산이 많다고 하는데 구체적으로 어떤 것을 해외에 수출할 수 있는지 모르겠음</p>	<p>4 도시 이슈 유형별 솔루션 개발</p> <ul style="list-style-type: none"> - 도시 이슈 유형별로 과거 적용된 국내외 솔루션 사례 정리 - 사례 분석 통한 Lessons learned 도출 및 이슈 유형별 최적 솔루션 개발
<p>효과적 홍보 및 교육 프로그램 부재</p>	<p>“ 의사결정권자를 대상으로 도시 홍보를 수행한 적이 없어 홍보가 민간기업의 프로젝트 수주로 이어지는 경우가 거의 없음</p>	<p>5 해외 도시 의사결정권자 대상 솔루션 홍보</p> <ul style="list-style-type: none"> - 서울 솔루션 홍보용 영문 책자 제작 - 도시 문제 관련 세미나 통한 솔루션 홍보 - 도시 의사결정권자 대상 서울 솔루션 교육 프로그램 실시
<p>유관 기관과 협력 방안 미비</p>	<p>“ 기존에 해외 진출 관련 업무를 수행하고 있는 정부 부처 및 국제/민간 기구들을 활용 방안 미흡함</p>	<p>6 기존 유관 기관에 체계적 협력 요청 방안 도출</p> <ul style="list-style-type: none"> - 국내외 유관 기관 및 기관별 담당 역할 파악 - 유관 기관별 서울시가 도움 줄 수 있는 Value proposition 및 서울시 수혜 Benefit 파악 - 기관별 (민간 기업 포함) 단계적 협력 방안 도출

¹ 서울시 국제교류담당관 및 해당 사업 부처 (예. 상수도 사업본부, 교통본부)
 자료: 서울시 인터뷰

F 서울시 외부에 전담 조직을 만들어 분야별 전문가를 배치하고 민간 기업의 협력을 이끌어 낼 수 있는 이사회의 구성이 필요함

→ 보고 체계
 — 조직도
 (XX) 인원수

10명 이하의 소규모 인력 구성



Qualification	상수도 (1명)	도시철도 (1명)	교통 시스템 (1명)	전자 정부 (1명)	재무/경제성 분석 전문가 (1명)	홍보 및 홍보물 제작 (2명)	Admin (1-2명)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 담당사업 해외 영업 및 사업 개발 경력 10년 이상 ▪ 영어로 협상 등 업무 가능 ▪ 해외 프로젝트 관리 경험 보유 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 예. 전직 Veolia 해외 영업 팀장 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 예. 전직 MTR 해외 영업 팀장 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 예. 전직 LG CNS 해외 영업 팀장 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 예. 전직 삼성 SDS 해외 영업 팀장 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 프로젝트 경제성 분석 경력 10년 이상 ▪ PF¹ 등 자금 조달 경험 보유 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ B2G, G2G 등 對정부 영업 및 홍보물³ 제작 경험 ▪ 홈페이지 관리 경험 ▪ 영어로 업무 가능 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 미팅 Scheduling 및 사무 보조 경험 ▪ 영어로 업무 가능
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 예. 전직 투자 은행 임원, 전직 국제기구² 재무전문가 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 예. 전직 Siemens 인프라사업 해외 영업 팀장, 전직 KOTRA 대외 협력팀장 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 예. 전직 글로벌 경영 컨설팅 업체 파트너 Admin 				

외부 전담 조직은 프로젝트 수주뿐만 아니라 장기적으로는 현재 해외도시협력반이 수행하는 ODA 사업 등 정책 공유 차원의 사업도 담당하는 조직으로 성장하여야 함

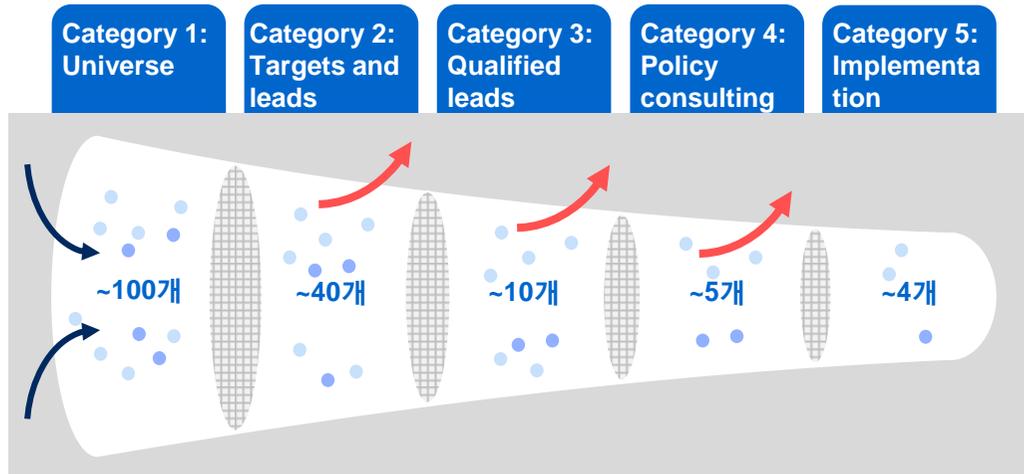
1 Project financing 2 World Bank, Asian Development Bank 3 영문 홍보 영상 및 책자

F 신규 조직 운영에 적합한 성과 체계 개발 및 조직 및 개인 KPI 도입이 필요함

체계적 성과 관리를 위해 수주 관리 체계 개발 및 도입이 필요함

프로젝트 수주 관리 체계

예시적



핵심 실행 과제

7 체계적 수주 관리 체계 구축

- 수주 관리 단계(Category)에 대한 정의
 - 예. 단계 개수, 단계별 의미
- 단계별 과업 정의 및 수행 주체 선정

수주 관리에 기반한 KPI 개발 및 적용이 필요함

핵심 실행 과제

8 수주 관리 단계별 KPI 개발

- 재무적 KPI 개발
 - 예. 프로젝트 수주 금액 대비 홍보비, 유상 정책 컨설팅 건수 대비 솔루션 개발비
- 비재무적 KPI 개발
 - 예. Target 중 Qualified leads 전환율, 정책 컨설팅 중 민관 협력형 프로젝트 전환율

8 KPI를 인사 고과에 반영

- KPI의 연도별 목표치 달성률 기반 인사 고과 평가
- KPI별 반영 가중치 설정

- (개인) 2년 연속 연도별 목표치 ~50% 미만 달성 시 고용 계약 해지
- (조직) 2년 연속 연도별 목표치 ~50% 미만 달성 시 전담 조직 해체 고려

F 단기간 내 우수정책 해외 진출을 위한 실행과제 연도별 추진 계획 및 목표

신규 외부 전담 조직 주도

실행 과제

추진 현황 및 향후 계획

	2014	2015	2016	2017~
정책 및 재무 목표	<ul style="list-style-type: none"> 정책 컨설팅 4건 수행 홍보용 영문책자 발간 6권, 전담조직 타당성 용역 시행 	<ul style="list-style-type: none"> 민관 협력형 1건 참여, 정책 컨설팅 6건 수행 - 총 65억원 규모의 사업 참여 홍보용 영문책자 발간 10권, 전담조직 신설 	<ul style="list-style-type: none"> 민관 협력형 2건 참여, 정책 컨설팅 8건 수행 - 총 120억원 규모의 사업 참여 	<ul style="list-style-type: none"> 민관 협력형 4건 참여, 정책 컨설팅 10건 수행 - 총 225억원 규모의 사업 참여
1 해외 도시 기회 발굴 및 리스트화	<ul style="list-style-type: none"> 도시 이슈 유형화 가망 기회 리스트화 	<ul style="list-style-type: none"> 추가 파악 기회 지속 리스트화 	<ul style="list-style-type: none"> 추가 파악 기회 지속 리스트화 	<ul style="list-style-type: none"> 추가 파악 기회 지속 리스트화
2 도시 이슈 유형별 솔루션 개발	<ul style="list-style-type: none"> 이슈 유형별 국내외 과거 사례 정리 	<ul style="list-style-type: none"> 사례 분석 통한 솔루션 개발 	<ul style="list-style-type: none"> 솔루션 지속 발굴 및 개발 	<ul style="list-style-type: none"> 솔루션 지속 발굴 및 개발
3 해외 도시 의사결정권자 대상 솔루션 홍보	<ul style="list-style-type: none"> 서울 솔루션 홍보용 영문 책자 6권 발간 교육프로그램 개발 	<ul style="list-style-type: none"> 홍보 책자 추가 발간 의사결정권자 대상 교육 프로그램 수행 	<ul style="list-style-type: none"> 홍보물 지속 개발 및 교육 프로그램 수행 도시 세미나 계획 	<ul style="list-style-type: none"> 홍보물 지속 개발 및 교육 프로그램 수행 도시 세미나 주최
4 정부 및 국내외 유관 기관과 협력 관계 구축	<ul style="list-style-type: none"> 유관 기관(예. 해외도시개발센터)과 해외 진출 시 협력 방안 도출 	<ul style="list-style-type: none"> 국내 원조 단체 (예. KOICA, EDCF) 자금 지원 받아 민관 협력형 프로젝트 수주 	<ul style="list-style-type: none"> 국제 원조 기구 (예. WB, ADB) 지원 받아 민관 협력형 프로젝트 수주 	<ul style="list-style-type: none"> 국제 원조 기구 (예. WB, ADB) 지원 받아 민관 협력형 프로젝트 수주
5 서울시 외부에 해외 진출 전담 독립 조직 수립 - 분야별 High-profile 인사 채용	<ul style="list-style-type: none"> 실행 전담 조직 설립 관련 조례 수립 및 타당성 검토 수행 필요 분야 선정 및 분야별 필요 요건 정의 	<ul style="list-style-type: none"> 실행 전담 조직을 특수 목적 회사 형태로 수립 분야별 Full-time high-profile 인사 7명 채용 	<ul style="list-style-type: none"> 필요 분야별 인력 충원 	<ul style="list-style-type: none"> 필요 분야별 인력 충원
6 체계적 수주 관리 체계 구축 - 부서별/개인별 성과 관리를 위한 KPI 설정	<ul style="list-style-type: none"> 프로젝트 수주 관리 체계 개발 전담 조직 및 개인별 KPI 개발 	<ul style="list-style-type: none"> 전담 조직 및 유관 부처 내 도입 프로젝트 수주 관리와 개인 KPI 연동 	<ul style="list-style-type: none"> 필요 시 수주 관리 체계 수정 필요 시 KPI 등 체계 수정 	<ul style="list-style-type: none"> 필요 시 수주 관리 체계 수정 필요 시 KPI 등 체계 수정
서울시 투자 규모	~9억원	~20억원	~32억원	0¹원
	목표 미달성 시 조직 설립 연기	목표 미달성 시 담당 인원 및 조직 전체 경고	목표 미달성 시 Exit plan 수립	목표 미달성 시 점진적 Exit

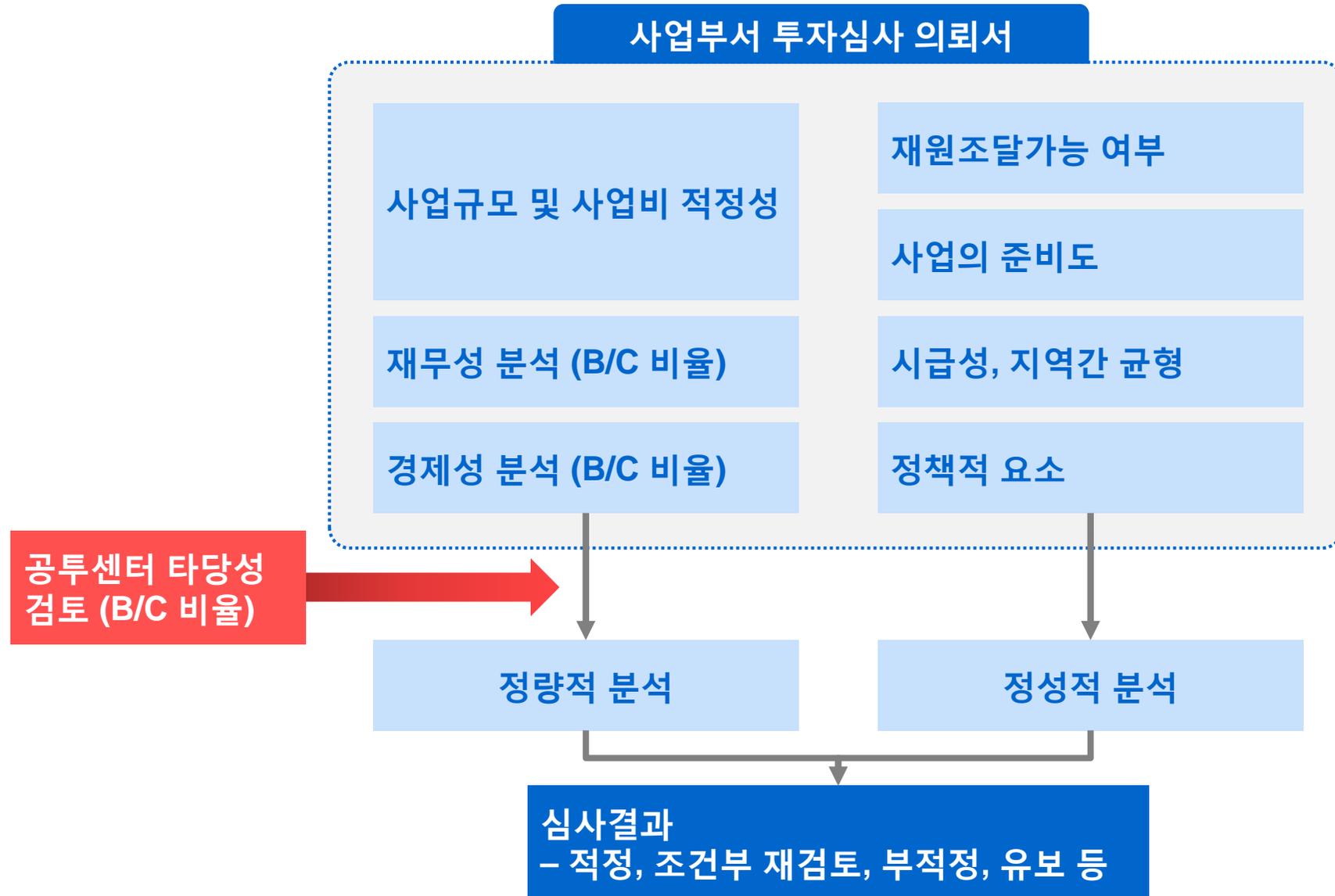
1 필요 시 ODA 사업금 및 정책 컨설팅 비용 지원 가능

목차

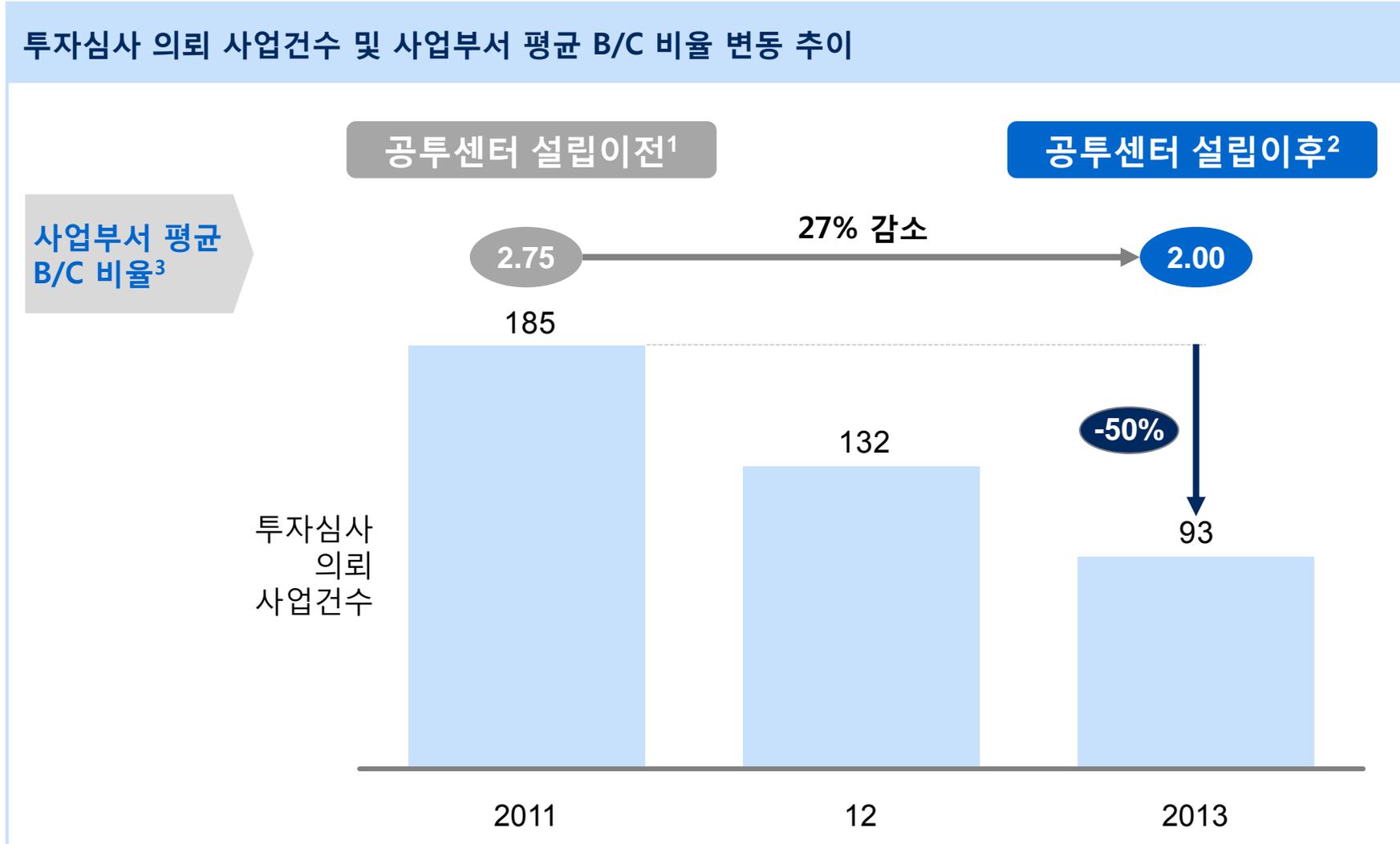


▪ 프로젝트 개요	2
▪ 서울연구원 경영 현황 및 진단	
- 다각적 경영 진단	4
- 해외 우수 도시 사례	22
- 글로벌 트렌드가 주는 시사점	33
▪ 서울연구원 미래상 및 핵심 과제	41
▪ 공공투자관리센터	62
▪ 우수정책 해외 진출 방안	74
▪ 참고 자료	
- 서울공공투자관리센터	89
- 서울솔루션 해외 진출 방안 및 핵심 과제	97

E [Back-up] 투자심사위원회 심사 기준 요약



공투센터 타당성 검토 업무 개시 후 사업부서는 소수의 사업을 보다 현실적인 B/C 비율과 함께 심사 의뢰하고 있음



1 '11년~'12년 5월 투자심사위원회 심사 목록 기준 2 '12년 8월 ~ '13년 10월 투자심사 목록 중 공투센터 타당성 검토 실시 사업 기준

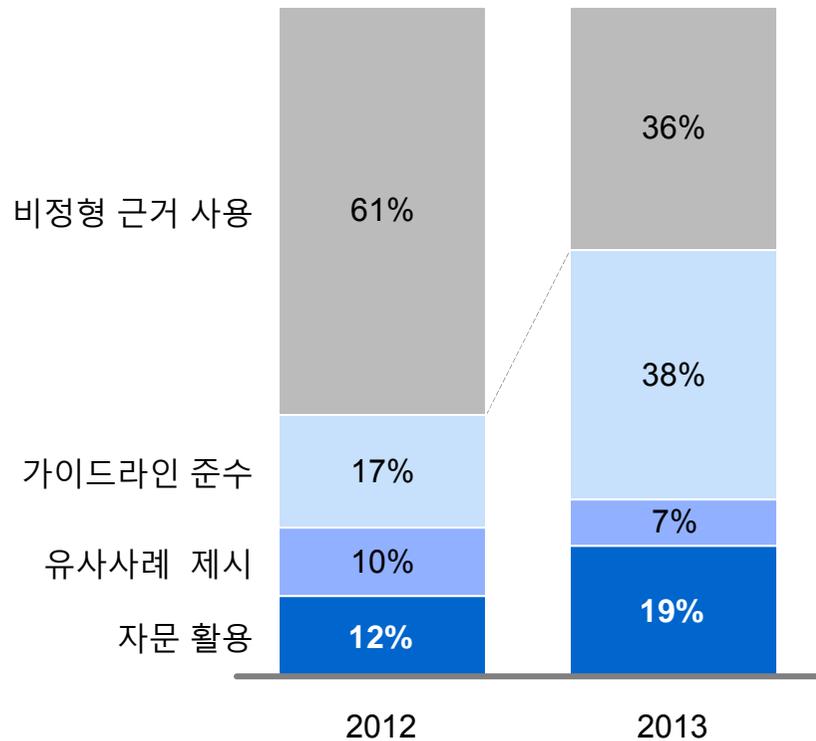
3 사업부서가 산출한 B/C 비율이 20 이상인 경우 신뢰성에 한계가 있다고 판단하여 분석에서 제외

자료: 서울시 투자심사 사업 현황 (2011~2013), 공공투자관리센터 타당성 검토 사업 현황 (2012~2013), 서울시 공공투자사업, 경제성분석 가이드라인 세미나 자료, 서울시 예산개요 및 중기지방재정계획, 관계자 인터뷰

E 사업부서들의 사업계획은 질적으로 향상되었으나 추가 개선의 여지가 존재함

공투센터 타당성 검토 업무 개시 후 사업부서 사업계획이 더욱 내실화 되었으나...

타당성 검토 의뢰서 내 사업비 산출 근거 비율 퍼센트

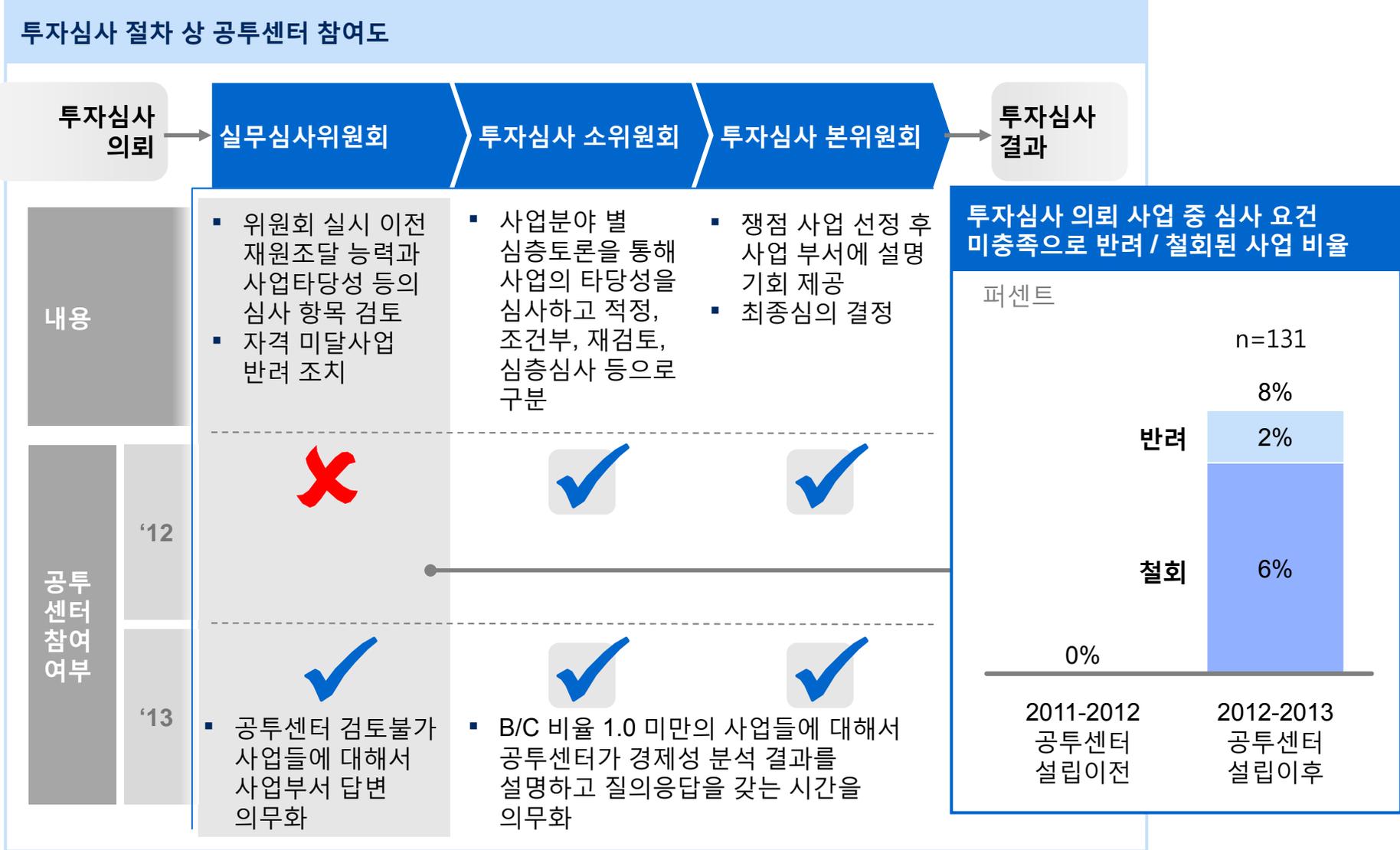


여전히 많은 사업들이 정형화되지 않은 근거를 바탕으로 산출된 경제성 분석을 제시하고 있음

사업명	공투센터 의견
이촌권역 자연성 회복사업	<ul style="list-style-type: none"> 산출근거 미흡, 기본계획 미완료 등으로 인해 경제성검토 불가 제시된 편익 단가 인정 곤란
제2자유로 종점부(난지도길) 입체화사업	<ul style="list-style-type: none"> 수요 기초자료 및 편익산출 근거 미비, 오류 등으로 검토가 불가함
탄천,서남 물재생센터 처리구역내 차집관거 정비	<ul style="list-style-type: none"> 본 사업의 심사의뢰서에 제시된 수요추정 및 편익추정에 근거가 없을 뿐만 아니라 사업계획 등이 부적절하여 경제성 분석 등의 검토 불가
양재대로 녹지연결로 설치사업	<ul style="list-style-type: none"> 사업목적에 부합하는 환경가치(생태)의 평가가 필요하나, 생태에 대한 기초자료가 조사되지 않아 검토 불가
마포 석유비축기지 재활용 사업	<ul style="list-style-type: none"> 사업의뢰서에 제시된 사업계획에 구체성이 없고 그에 따른 사업규모, 사업비용 및 수요 등에 근거가 없어 해당사업의 경제성 판단불가

자료: 서울시 투자심사 사업 현황 (2011~2013), 공공투자관리센터 타당성 검토 사업 현황 (2012~2013), 서울시 공공투자사업, 경제성분석 가이드라인 세미나 자료, 관계자 인터뷰

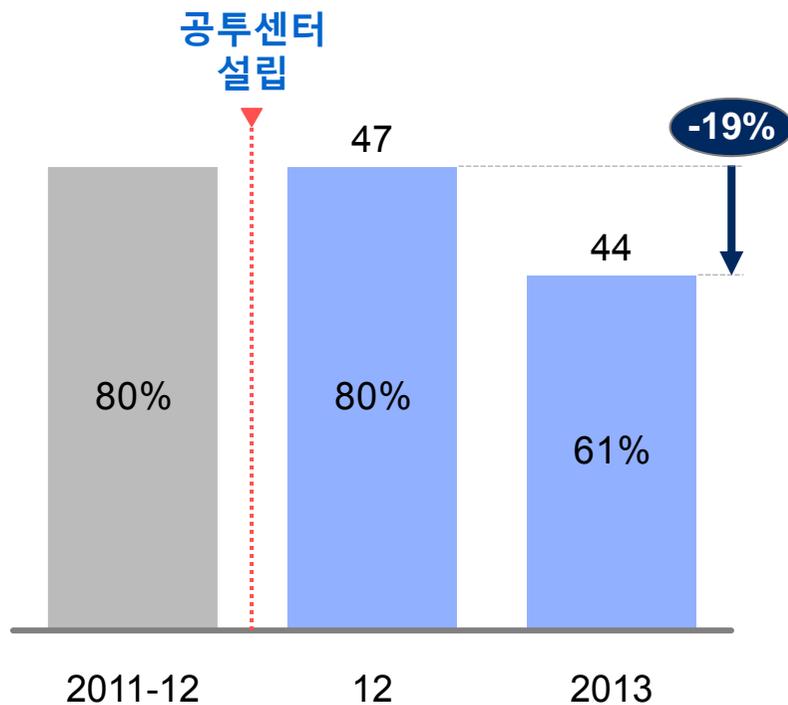
E 투자심사 절차의 개선으로 공투센터 경제성 분석 결과에 대한 건설적 의견 교환의 기회가 확대되었으며 사업 추진 여부에 대해 실질적인 영향을 미침



E 타당성 검토 업무 개시 후 투자심사 결과가 더욱 엄격해지고 있음

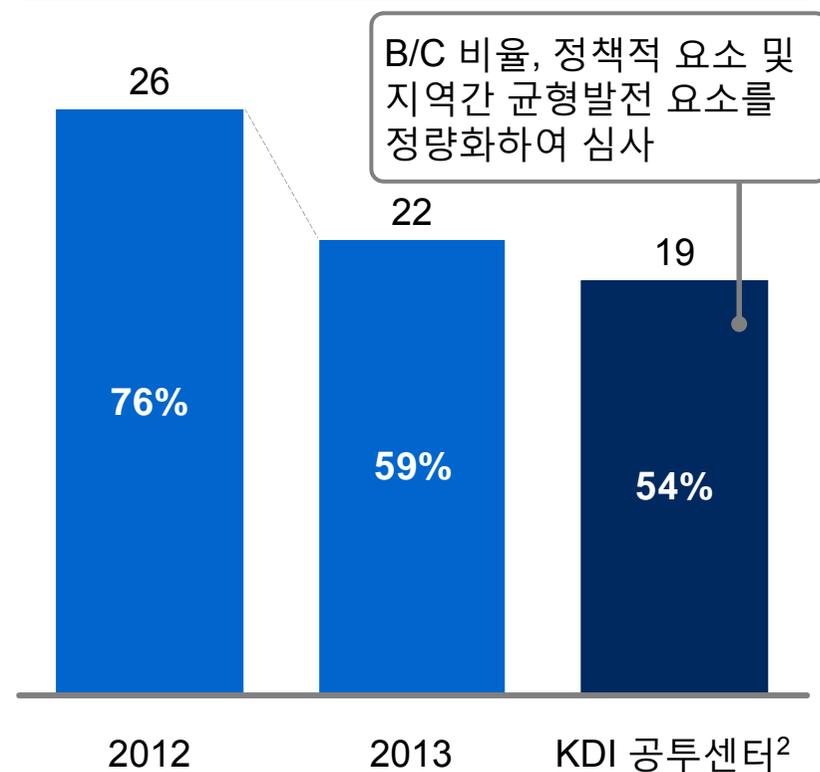
공투센터 설립 이후 센터가 검토한 사업들의 투자심사 승인률¹이 감소세를 보이고 있으며...

투자심사 승인률 변동 추이
퍼센트



경제성이 확보되지 않은 사업들의 투자심사 승인을 또한 감소하고 있음

B/C 비율 1.0 미만 사업의 투자심사 승인률
퍼센트



1 투자심사 결과 "추진" 또는 "조건부 추진" 승인 2 KDI 공공투자관리센터 예비타당성 조사 결과 기준 (2011-2012)

자료: 서울시 투자심사 사업 현황 (2011~2013), 공공투자관리센터 타당성 검토 사업 현황 (2012~2013), 서울시 공공투자사업, 경제성분석 가이드라인 세미나 자료, KDI 예비타당성 조사 현황 (2011-2012), 관계자 인터뷰

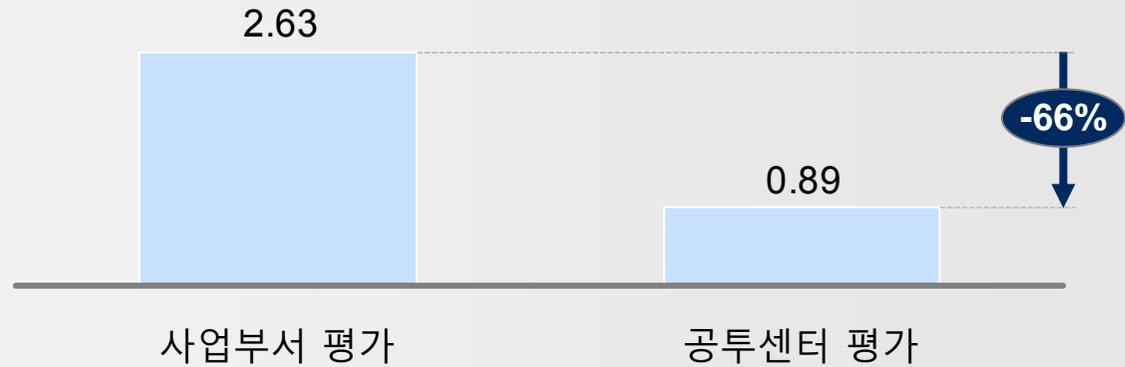
E 공투센터의 타당성 검토 업무는 사업부서로부터 중립적인 위치에서 실시되고 있는 것으로 판단됨

공투센터는 사업부서의 영향 없이 중립적으로 B/C 비율을 산출하고 있음

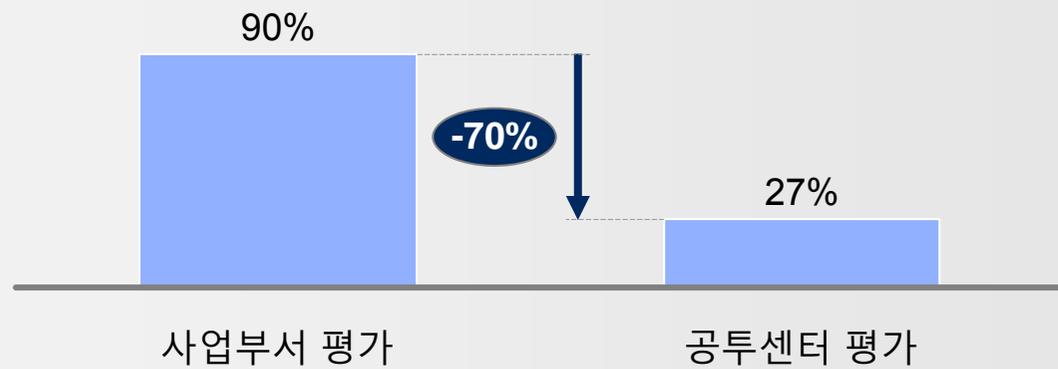
B/C (Benefit/Cost) 비율 산출

- 개별 투자사업의 추진 여부를 결정하는 요소 중 하나인 경제적 타당성을 분석하기 위한 기본 방법
- 투자사업의 경제적 비용 (Cost)과 편익(Benefit)을 비교하여 B/C 비율이 1.0 이상이면 경제적 타당성이 확보되었다고 봄

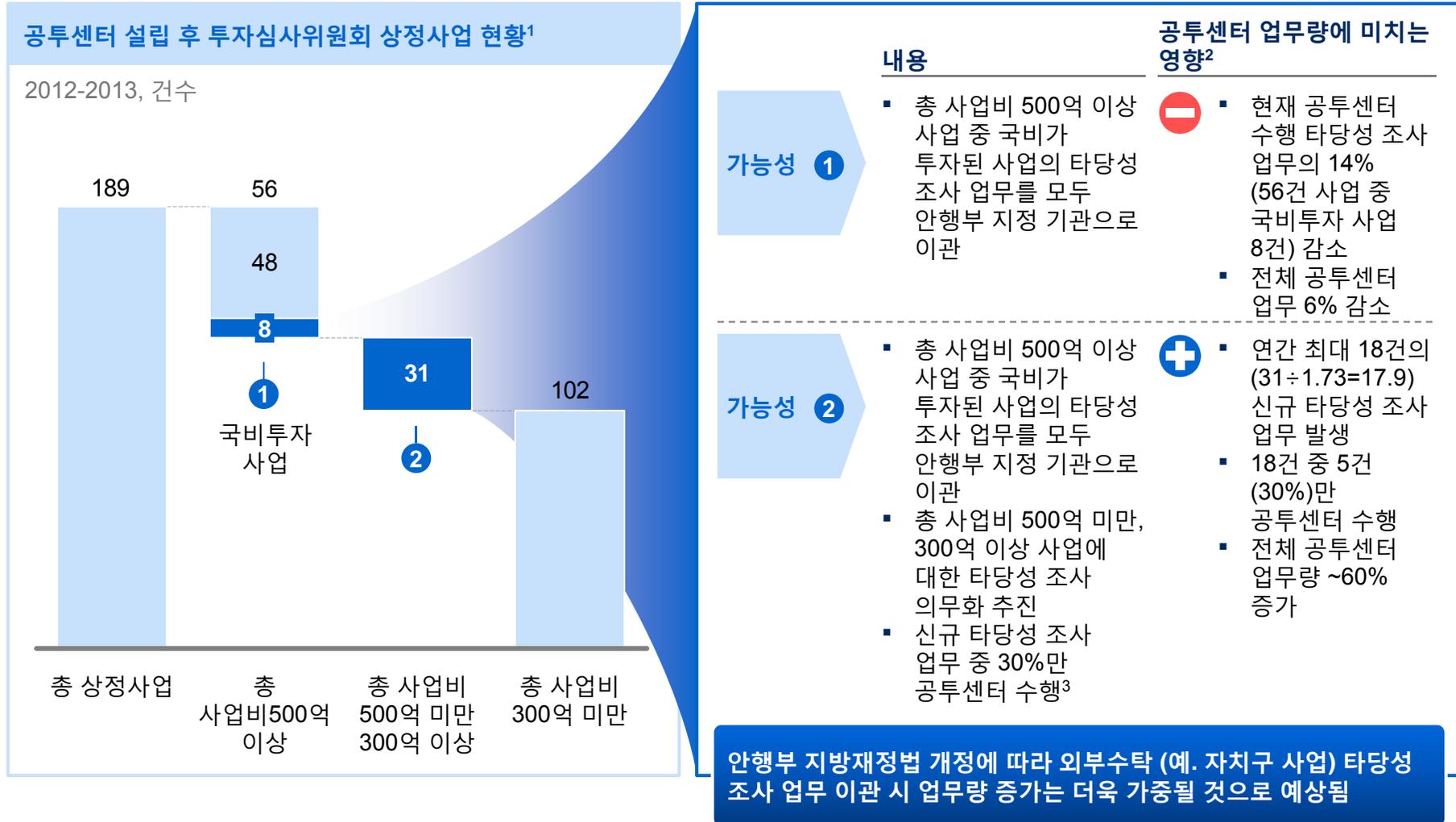
공투센터 설립 후 투자사업 평균 B/C 비율



공투센터 설립 후 B/C 비율 1.0 이상 사업 비율



E 안전행정부 지방재정법 개정에 따른 공투센터 타당성 조사 업무 범위 변동 가능성



1 2012년 공투센터 설립 이전 상정사업 미 포함됨에 따라 2012년 전체 사업 중 73%만 포함됨.

2 가정: 타당성 조사 업무와 타당성 검토 업무 각각 공투센터 전체 업무량의 40%씩을 차지. 타당성 조사 연간 평균 수행 건수는 8.5건, 타당성 검토 연간 평균 수행 건수는 72건 3 서울시 발주 타당성 조사 용역 중 공투센터 수행 과제 비중

목차



▪ 프로젝트 개요	2
▪ 서울연구원 경영 현황 및 진단	
- 다각적 경영 진단	4
- 해외 우수 도시 사례	22
- 글로벌 트렌드가 주는 시사점	33
▪ 서울연구원 미래상 및 핵심 과제	41
▪ 공공투자관리센터	62
▪ 우수정책 해외 진출 방안	74
▪ 참고 자료	
- 서울공공투자관리센터	89
- 서울솔루션 해외 진출 방안 및 핵심 과제	97

F 우수 정책 해외 진출에 대한 높은 Aspiration 대비 해외 사업 현황, 조직, 재무 성과는 미흡한 수준임

서울시의 Aspiration은 높고 ..

- 전략적인 우수정책 공유·확산을 통해 **친서울 분위기를 조성하고 민간기업 진출의 교두보 마련**을 목표로 함
 - 우수 정책에 대한 정책 컨설팅 제공 후 시공 및 운영/관리를 수행하는 Implementation까지 모두 하고자 함

해외 진출 기반을 마련 중이나 ...

조직

- 약 60여명으로 구성된 서울국제사업단이라는 전담 조직을 '13년 4월 TF 형태로 신설함

Financing

- 대외협력기금 ~70억원 중 일부를 해외 진출 관련 정책 컨설팅 (Feasibility study) 및 ODA¹ 사업 지원에 사용함

... 사업 실적, 조직 모멘텀, 재무 성과는 미흡한 수준임

A 사업 추진실적



- 4개 사업²에서 5개 프로젝트³ 수주하였으나 대부분 **민간이 주도하여 수주된 프로젝트**임
- 정책 컨설팅 및 Implementation 모두를 수행하는 **개발형 프로젝트**를 수주한 경험이 없음

B 조직



- 서울국제사업단은 TF 형태이고 전체 구성원 60여명 중 **Part time 근무자가 ~90%**이며 **사업 추진을 위한 Momentum이 부족함**

재무



- Project financing 경험이 전무하고 이를 위한 실질적 기금처를 확보하고 있지 못 함

1 Official development assistance의 약자로 원조성 사업을 의미함 2 상하수도, 도시철도, 교통시스템, 전자정부 3 ODA 사업 1개 포함

F 서울시는 현재까지 5건의 해외 프로젝트를 수주하였으나 대부분 민간이 주도하는 컨소시엄에 참여하여 시공 감리 등을 제공한 수준에 그침

	사업명	사업 내 서울시 역할	컨소시엄 주체	수주 시점	사업 규모	서울시 예상수익
상수도	브루나이 PMB섬 인프라구축 컨설팅 사업	시공 감리 및 운영 업무 일부 수행	한국도로공사, (주)삼안, 평화ENG	2012년 8월	135억원	5.0억원
	페루 찬차마요시 수도시설 개선사업 (ODA ¹)	시공 PMC ² 선정하여 사업 총괄	서울시	2013년 6월	~30억원	0억원 ³
도시 철도	베트남 호치민 도시철도 1호선 궤도분야 책임 설계 용역	시공 중 설계서 작성 및 설계 관련 컨설팅	포스코ICT	2013년 9월	3.4억원	1.1억원
	방글라데시 치타공~친키아스타나 간 11개역 신호설비개량 컨설팅	RFP 작성 등 입찰 지원	서울메트로, 경인기술, 한국철도시설공단	2013년 10월	16.5억원	1.0억원
교통 시스템	태국 방콕시 통합교통카드시스템 구축 및 운영을 위한 컨설팅 사업	교통카드시스템 관련 정책 컨설팅	(주)한국스마트카드	2012년 10월	5.5억원	0.3억원
Total						8.4억원

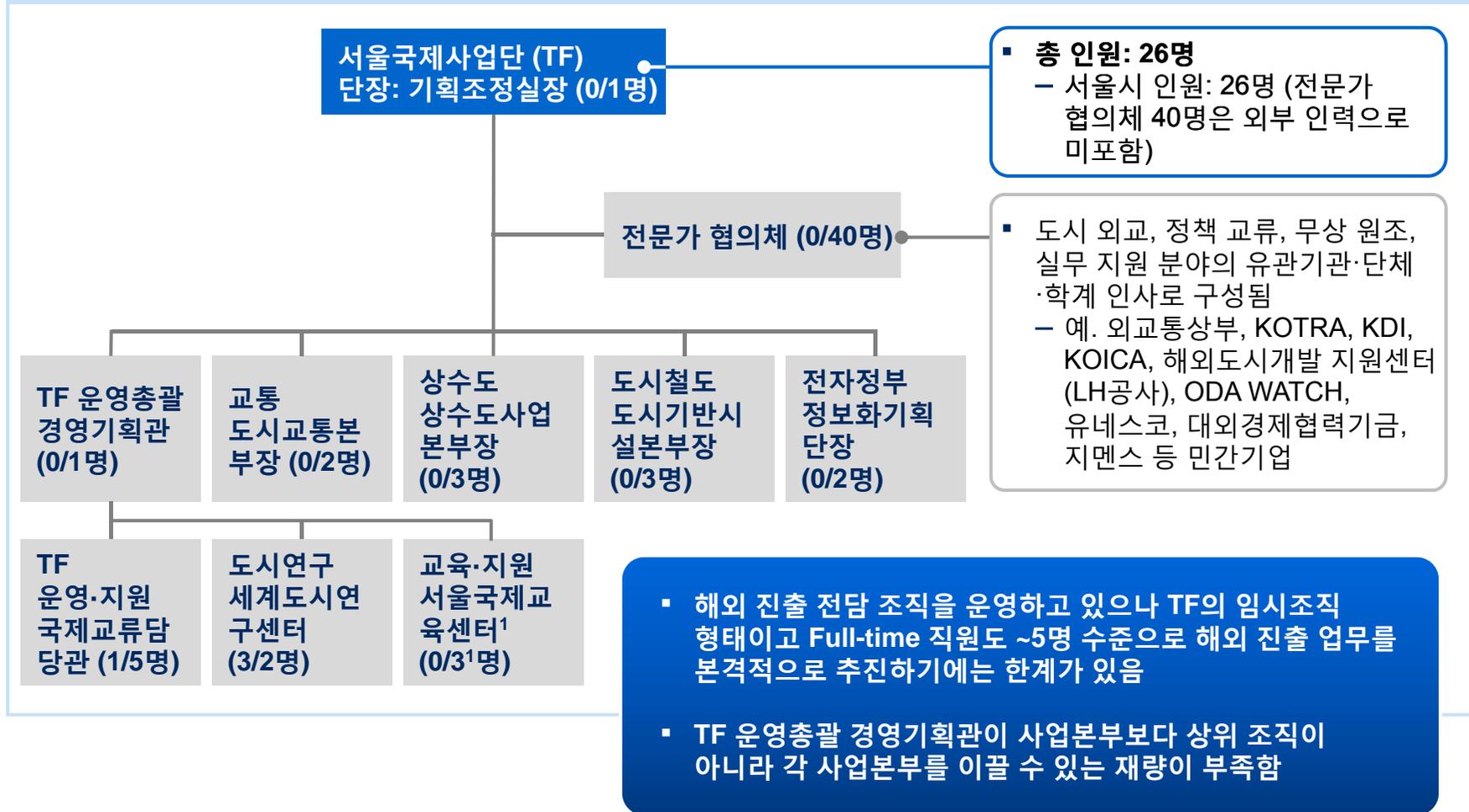
- 정책 컨설팅과 Implementation 을 모두 수행하는 프로젝트를 수주한 경험이 없음
- 서울시가 주도적으로 수주한 프로젝트는 없고 민간기업이 수주한 프로젝트에 컨소시엄으로 참여한 수준임

1 Official development assistance. 서울시 대외협력기금으로 추진되는 원조성 사업임 2 Project Management Consultant 3 서울시 대외협력기금으로 추진되는 원조성 사업으로 서울시의 수익은 발생하지 않음

F 서울시는 해외진출 TF를 구성하여 운영하고 있으나 구심점이 없고 사업 추진을 위한 동력이 부족함

(xx/xx) Full-time 인원 수/Part-time 인원 수

해외 진출 전담 조직 운영 현황



1 국제교류담당관 정책교류팀에서 Part time으로 업무 수행
자료: 서울시 인터뷰

F 싱가포르를 프로젝트 대상국, 국제 원조 자금 뿐만 아니라 자국의 공공 및 민간 기금까지 활용하여 프로젝트 개발을 실현시키고 있음

싱가포르 사례

프로젝트 Funding 방법		설명	사례
프로젝트 대상국 활용		<ul style="list-style-type: none"> 프로젝트 대상국에서 자국 예산으로 프로젝트 비용을 모두 총당함 	<ul style="list-style-type: none"> 카타르 상하수도 처리 시설 설치 프로젝트 비용 1.5 Bil USD를 카타르 자체 총당함 
국제 원조 단체 활용		<ul style="list-style-type: none"> 개발 도상국 프로젝트 경우, 프로젝트 비용 전체/일부를 국제 원조 단체에서 지원해 줌 	<ul style="list-style-type: none"> World Bank-Singapore Urban Hub을 활용하여 개발 도상국 프로젝트 시 World Bank의 원조금 활용 
P P P2	싱가포르 공공기금 활용	<ul style="list-style-type: none"> 싱가포르 공공기금 (예. Sovereign fund, 대외협력기금)을 활용하여 프로젝트 비용 일부 지원 	<ul style="list-style-type: none"> 수저우 공업 단지 조성 시 SLF¹에서 전체 공사자금 중 20%인 ~200억원을 투자함 
	민간 자본 활용	<ul style="list-style-type: none"> 싱가포르 및 해외 민간 기업이 프로젝트 컨소시엄에 지분 출자하게 하여 투자 비용 일부 총당 	<ul style="list-style-type: none"> 텐진 Eco-city 프로젝트에서 삼성C&T가 컨소시엄 자본금 중 18%인 ~871억원 출자함 

최근 글로벌 경기 악화로 건설 경기가 침체되고 유동성 악화에 따라 원조성 기금 규모가 작아지고 있으며, 프로젝트 대상국에서 100% 프로젝트 비용을 지급하는 경우도 적어지고 있음

싱가포르는 자체 기금 및 자국/해외 기업의 지분 참여를 통해 프로젝트 개발비를 적극적으로 마련하고 있음

1 Singapore labor foundation 2 Public-private partnership

자료: 문헌 검색, 전문가 인터뷰

F 현재 서울 솔루션 사업은 싱가포르 SCE 등 선도 해외 진출 경쟁자 대비 경쟁 우위를 갖기가 매우 어려움

● 선도 경쟁자 대비 경쟁력 열위

● 선도 경쟁자 대비 잠재적 경쟁력 존재

● 선도 경쟁자 수준 경쟁력 보유

서울 솔루션 사업 현 수준

1 차별화된 솔루션

- 일부 사업 영역 (예. 교통)에 대한 서울연구원 정책 컨설팅 역량은 존재하나 **Marketable 솔루션은 부재함**
- 현재 해외 고위 관료 교육 프로그램은 중간 관리자급(예. 과장, 팀장) 인원에 대해 일부 국가를 대상으로 운영

2 독립 조직

- 해외 수출 사업 추진을 위한 **조직 모멘텀 부재**
 - 자문 위원을 제외한 전체 TF 인원 ~30명 중 Full-time 인원은 5명임
 - 예산을 바탕으로 하는 소극적 정책 원조 사업 이상을 수행하기에는 어려운 조직 구성

3 Full-time high-profile 인사 구성

- 해외 진출 사업 **역량을 보유한 Full-time high-profile 인사가 부재함**(예. 투자 자원 조달 전문가, 해외 수출 대상 도시 고위 인사와 네트워크를 가진 Full-time 프로젝트 디렉터)

4 파이프라인 성과 관리 (수주 관리)

- 각 부처별 프로젝트를 관리하고 이를 **단계별 모니터링하는 프로세스 부재함**
- 프로젝트 단계별 관리 성과가 **개인 및 조직의 성과와 연동되어 있지 않음**

■ 수출 사업을 위한 솔루션 개발 노력 선행 필요

■ 수출 사업을 위해서는 현재 조직 구조, 인력, 성과 체제에 근본적인 변화가 필요함

F 연도별 투자비 산출 내역 및 산출 근거

연도별 투자비
억 원

실행 과제	2014	2015	2016	산출 Rationale
1 해외 도시 기회 발굴 및 리스트화	1.4	1.9	2.7	<ul style="list-style-type: none"> 도시 정보지 '세계와 도시' 분기별 발간: 5,800만원 도시 프로파일링: 850만원, 도시 아카이브 개발: 7,350만원
2 도시 이슈 유형별 솔루션 개발	2.2	2.5	3.0	<ul style="list-style-type: none"> 서울형 콘텐츠 개발: 건당 3,00만원 솔루션 패키지 개발: 건당 3,00만원
3 해외 도시 의사결정권자 대상 솔루션 홍보	1.5 ¹	3.5	4.0	<ul style="list-style-type: none"> 홍보용 영문 책자 제작 및 인쇄비: 1.5-2.0억원 주요 사업별 교육 프로그램 운영 비용: 1.5-2.0억원 국제 도시 세미나 프로그램 개발 비용: 0.5 억원
4 정부 및 국내외 유관 기관과 협력 관계 구축	2.3	2.3	2.3	<ul style="list-style-type: none"> '14년 서울시-월드뱅크 협력포럼: 1.35억원 기업, 국제기구 등 유관기관 협력사업 추진: 매년 2억원
5 서울시 외부에 해외 진출 전담 독립 조직 수립	1.5	10 ²	20 ²	<ul style="list-style-type: none"> 전담 독립 조직 수립 타당성 검토 용역: 1.5억원 조직 운영비: 연 20억원 (인건비 10억 및 Overhead cost 10억원) <ul style="list-style-type: none"> Overhead cost는 인건비의 100% 산정 신규 인력 8명 연봉: ~10억원³ <ul style="list-style-type: none"> CEO 1명: 2억원 프로젝트 디렉터 4명: 4.8억원 (인당 1.2억원) 재무전문가 1명: 1.2억원 솔루션 개발 및 홍보 담당 2명: 1.5억원
- 분야별 High-profile 인사 채용 0.1	0.1	5 ²	10 ²	
6 체계적 수주 관리 체계 구축	0	0	0	<ul style="list-style-type: none"> 관련 투자 미필요 KPI 개발 및 검증 용역 수행 비용 1.5억원은 전담 독립 조직 수립 타당성 용역 비용에 포함
- 부서별/개인별 성과 관리를 위한 KPI 설정 ~9억원	~9억원	~20억원	~32억원	

1 '14년 고위 공무원 대상 교육은 인재개발원 교육비 2억원 활용

2 인건비는 연도별 총액 계산 시 서울시 외부 해외 진출 전담 독립 조직 수립 비용에 포함됨 3 사무보조 인원 1명 인건비 연 0.5억원 포함