
사우디 재정전략 1차 미션 출장보고서

2020.01.17.(금)~2020.02.05.(수)

1 배경 및 목적

□ 출장 개요

- 출장일정: 2020. 1. 17(금) ~ 2. 5(수), 17박 20일
- 출장지: 사우디아라비아 리야드
- 출장자: 총 16명
 - KDI: 우천식, 임영재, 조병구, 이찬우, 허진욱, 이종연, 나정현, 이승진, 윤혜민
 - 외부: 김규옥(한국M&A협회), 허경욱(법무법인 태평양), 장석진(재정성과연구원), 유병서(기재부), 송준혁(한국외대), 문병걸(세종대), 이경민(에섹경영대학)

□ 출장 배경 및 목적

- 「T20 사우디 2020 착수회의(T20 Saudi 2020 Inception Conference)」 참석
 - KDI는 기관차원으로 공식 초청받아 의제 개발 및 논의를 위한 「T20 Saudi 2020 Inception Conference」에 이종연 교수(KDIS), 허진욱 박사가 참여
- 「Fiscal Review of the Kingdom of Saudi Arabia」 1차 미션 진행
 - 사우디 경제기획부(MoEP)는 사우디 '비전2030' 달성을 위한 예산 및 재정 계획의 일환으로 KDI에 재정계획 프로젝트 과제를 의뢰
 - 본격적인 연구 및 현지 조사를 위하여 유관 정부부처(재무부, 경제기획부) 및 기관(CSE, SMO, CEDA, PIF 등)과의 심층면담을 진행하고자 본 출장을 기획

2 출장 주요 결과보고

1) MOEP 면담 1

- 면담 일시: 2020.01.19.(일) 12:00-13:00
- 면담 장소: CSD
- 면담자: [MoEP] Mohammad Athar (Advisor to Vice Minister)
- 참석 연구진: 우천식, 허경욱, 임영재, 조병구, 김규욱, 허진욱, 이종연, 나정현, 이경민

- 주요논의내용
 - 비전 2030 현황
 - 비전 2030은 여전히 초기(exploratory) 단계에 머물고 있어, 수정을 통한 향상에 개방적임 강조
 - 비전의 진행 상황이 참여 기관들 간 균등하게 공유되지 못하고 있음.
 - 현 단계 KDI와의 협력에 대한 기대
 - 임무의 일부는 비전 2030 소속 목표 달성 이외에도 비전 자체를 평가함에 있음.
 - 기존 프로세스 및 구조 개선에 중점을 두는 것보다 한국 모델에서 직접 배울 수 있기를 희망
 - 의사 결정에 사용한 구현(execution) 가능하고 문서화 가능한 프레임 워크 생성해 줄 것 요청
 - 향후 협력 기회 논의
 - 향후 3-6 개월간 KDI와 CSD 간 인력 교환 가능성
 - 비전 2030 조직 관련
 - 최근까지 각 부처(Ministry)마다 존재하던 Vision Realization Officer (VRO)은 중복 문제로 인해 감축
 - Strategic Management Office(SMO): 비전 실행 담당하는 핵심 기관
 - 재정 균형 프로그램
 - MoF 관리 하에 있으나 2016년 CSD에서 시작
 - 재정 계획에 대한 논의를 위해 적합한 부서 또는 부처를 문의하자 IMF Consultation 관련 기록에서 더 많은 정보를 찾을 수 있을 것이라 답변

2) MOEP 면담 2

- 면담 일시: 2020.01.19.(일) 13:00-
- 면담 장소: CSD
- 면담자: [MoEP] Hashim Al Dabbagh (Senior Advisor to Vice Minister)
- 참석 연구진: 우천식, 허경욱, 임영재, 조병구, 김규욱, 허진욱, 이종연, 나정현, 이경민

□ 주요논의내용

- Vision 2030 배경
 - 목표: 석유수입 의존 탈피
 - 2015년 살만 국왕 (& 2016년 크라운 프린스) 주도 (이전 합의 기반 군주제에서 보다 중앙화(centralized))
 - 이전에는 countercyclical 석유 수입에 의존; rentier state (공공 부문의 생산성은 매우 낮고 민간 부문의 경우에도 낮으나 외국인 노동력이 도움)
 - 구체적 목표 설정, KPI/성과 측정
 - NTP는 비전을 앞선 유일한 프로그램(Program)으로 변화를 향한 최초 시도
- 현 단계 과제
 - 경제 개혁 관련, 다수 국제기구 및 다국적 기업(세계 은행, IMF, 컨설팅 회사)에 consultation 의뢰하였으나, 권고 사항 중 우선 순위 설정, trade-off를 이해하기 위한 framework (아래 "Employment dilemma" 참조)
 - Institutional Ecosystem에 대한 이해
- Employment dilemma
 - Fiscal instruments 통한 노동 시장 문제 해결:
 - 1) 사업 비용 증가 (특히 중소기업)
 - 2)노동력 이탈 등 의도치 않은 결과 초래
 - Fiscal measures의 거시 경제에 대한 영향을 완전히 파악하기 전까지는 추가 levy 어려움
- 사우디 경제의 구조적 문제
 - KSA는 세계 최대 자원부국(resource-rich) 중 하나이므로 일부 측면에서는

singular, incomparable

- KSA 경제 생산성은 낮으며 저소득, low-skill 노동인구에 좌우
 - 2030년까지 목표 달성을 위해: 낮은 생산성, 높은 외국인 노동자 비율, 사우디인 고용 창출 등 노동시장 구조 문제가 매우 중요
 - 현재 공공 부문에서 주로 고용 창출되고 있으나 더 이상 확대 불가능
 - 관련하여 재정 효율(fiscal efficiency)과 교육 부문 살펴볼 필요
- 비전 2030 관련 핵심 기관
- 각 Program마다 담당 부처(Ministry)가 있음 (예: MoEP 하 NTP)
 - MoF는 Finance Committee에 보고하기 전, 관련 부처 또는 CSD와의 협의하나, 이러한 프로세스는 구체적으로 제도화된 것은 아님.
 - CEDA에는 두 개 위원회로 구성- Permanent & Strategic Management Committees
 - FinanceCommittee는 2015년 신속한 의사 결정, technical input 제공을 위해 설립, grew out of BAU Ministry, chaired by the Crown Prince (Minister of MoF & MoEP, Central Bank Governor, State Ministers 로 구성)
- 비전 2030 관련 의사 결정 구조
- 의사 결정은 언제나 top-down 이며 13개 프로그램 간 interaction 부재
 - 따라서 coordination이 필요한 상황
 - 우선순위 또한 systematically 설정된 적 없음 (총괄 Secretariat 설립 필요함 주장)
 - 예산 관련 최종 결정은 Finance Committee
 - FinanceCommittee는 CEDA에 보고할 내용 사전 검토
 - FinanceCommittee와 CEDA에서 권고사항 등 제안은 가능하나 그 자체로 결정권한은 없음.
- Fiscal Balance Program (FBP)
- 유가 하락 당시 설립, 기본적인 계획은 fiscal consolidation - fiscal balance by 2020 - address possible negative economic consequences 었으나, 예산 자체의 균형을 맞추는 것은 적절한 목표가 아님
 - > Fiscalbalance목표 기한 2023년으로 연장
 - 비석유 수입 (세금, 부과금, 수수료 등)은 크게 증가했으나 정부 노동 비용은 여전히 최대 지출 요소임.
 - FBP는 Finance Committee에 보고
- KDI 제안 내용

- 우선 순위 정립 위한 객관적인 기준 제안
- 재정 관련 결정은 정치적으로 좌우된다는 것 이해, 따라서 지출 평가 시 적용 가능한 일관적/유연한 메커니즘 제안할 것임 & Objectives 는 국제적 비교를 통해 도출
- 민영화
 - National Center for Privatization: 민영화 전적으로 담당
 - MoEP 관장(chair)이었으나 설립 6개월 내 MoF 로 이동 (현재 MoF 장관 관할)
- 전체적으로 Vision 2030 둘러싼 다양한 이해관계를 파악하고 적절한 인센티브를 고안할 필요가 있음

3) MOEP 면담 3

- 면담 일시: 2020.01.19.(일) 13:00-
- 면담 장소: CSD
- 면담자: [MoEP] Dr. Amr H. Alamri (Planning Expert)
- 참석 연구진: 우천식, 허경욱, 임영재, 조병구, 김규욱, 허진욱, 이종연, 나정현, 이경민
- 주요논의내용
 - Regional Development Authority
 - 2년 전 Royal decree에 의해 Regional Development Authority 설립
 - RDA는 KSA 내 13개 지역(region) 중 6개 지역에 존재: Vision 2030과 연계 강화, 발전 전략 개발을 담당
 - 움라(Umrah)의 역할
 - MoEP는 지역 개발 관련 자문 역할을 담당하고 있으며 umrah(?)는 지방 (province) 감독 (도시계획, 지역 개발 자원 집행)
 - Umrah는 각 도시에 지방 자치 단체(municipality) 소유 (주요 도시의 경우에는 두 개): 도시 계획, 토지 분배, 도로 건설 등 관리하고 있음.
 - 재정 관련
 - 지역개발 지출 기준(criteria for regional development spending) 관련: national interest (방위 등), Basic needs, 지역별 경쟁 우위 활용 순으로 우선순위가 설정되어 있음.

- RDA에 따른 지방 재정 독립성 증가 여부는 데이터 부족, 자금 흐름 추적의 어려움 등으로 알기 어려움
 - 중앙 정부에 대한 예산 의존: 현재 모든 재정 관련 결정은 Center 에서 이루어지며 예산 지원 요청만 가능함.
 - PIF는 최근에 재활성화 되었으며, 혁신 잠재력 보유한 지역(also international) 기업에 투자하고 있음.
- 분류
 - 부문/지역별 (sectoral/regional) 개발 프로그램은 BAU에 속함
 - 지방세(Regional tax)
 - 규제 완화를 위한 인센티브 제공 고려중이나 현재 데이터 불충분, 각 지역에 대한 명확한 이해 부족
 - 상세 프로세스 관련
 - Feasibility평가는 MoT가 담당하고 있으나 정식으로 구축된 검토 과정은 없으며, 항상 최대 예산을 확보하려 함.
 - Feasibility평가 내역 검토는 어느 기구가 담당하고 있는지 확실하지 않음.
 - * Aada의 경우, 성과(performance) 측정을 담당하는 기구이며, 영향(impact)은 따로 담당하고 있는 기구가 없음.
 - 프로젝트 모니터링: 각 사업 내부에서 자체적으로 실시 (외부 평가 없음)
 - 조달, 입찰 관련: MoF에서 조달 플랫폼(fatiman(check)) 설립 중
 - 사후 평가가 이루어지는지 확실하지 않음.
 - 지역 간 예산 확보를 위한 경쟁 여부: 정부 부처 대부분을 왕족이 이끌고 있어, 직접적으로 경쟁하기보다는 비교 우위를 강조함.

4) NDF 면담

□ 면담 일시: 2020.01.20.(월) 16:30-17:30

□ 면담 장소: NDF Office

□ 면담자: [NDF(National Development Fund)] Stephen P. Groff (Governor)

□ 참석 연구진: 우천식, 허경욱, 임영재, 조병구, 김규욱, 허진욱, 이종연, 나정현, 이승진, 이경민

□ 주요논의내용

○ Human Resource Development Fund를 제외하고 모든 펀드는 capitalized 되어 있음 (정부 예산으로부터 독립되어 있음). HRDF의 Revenue source는 Expat levy임. 그러나 NDF는 그것도 securitized될 수 있다고 봄.

○ NDF는 Mega-Giga Project와는 완전히 독립되어 있음 (인프라스트럭처는 PIF가 담당하고 있음).

○ NDF에는 총 8개 기금이 소속되어 있음: Real Estate Development Fund; Saudi Fund for Development; Saudi Industrial Development Fund; Agriculture Development Fund; Social Development Fund; Human Resource Development; Tourism Development Fund, Events Fund는 최근 추가됨.

* Agriculture Development Fund: primary production에 주력했지만 최근에는 가치사슬 개발에 집중하고 있음. Human Resource Development Fund가 인력 훈련을 지원하고 있음.

** Social Development Bank: 결혼식, 장례식 등을 위한 소규모 무이자 대출을 제공함. NDF는 그라민 은행 모델 등을 도입하여 지속가능성 향상시킬 것을 제안하고 있음.

*** Saudi Fund for Development: 주요 역할은 ODA 제공, internationally oriented되어 있음.

○ NDF의 프로젝트는 모두 개별 펀드로부터 자금을 조달하고 있음. 7개 기금에 약 7000명 직원이 소속되어 있음. NDF에는 현재 11명 직원이 근무 중임. 독일의 개발 기금(German Development Fund Institution, KfW)에서 고안함.

- centralize하고 싶지만 펀드의 역사가 오래되었고, 모든 펀드들이 impact of loans (value, jobs created, additional revenues for SMEs 등)에 대해서 증명할 수 있는 역량이 부족함.
- Vision의 전반적인 방향/요소에 대해서, 방향이 잘 설정되어 있고 정부의 변화를 위한 의지가 확고하다고 평가했지만, trade-offs에 대한 명확한 이해/우선 순위를 결정할 수 있는 거버넌스 구조(투명한 프로세스)가 부족하다고 함.
- 프로젝트의 비용 대비 기여도, 비용과 기여도 간 적절한 균형, 특정 기금이 연계된 목표에 적합한 수단인지 등에 대답하기 위한 데이터/정량적 연구가 부족함. 각 기금은 이론적으로는 비전 2030의 주요 분야에 기여하지만, 구체적인 기여를 파악할 수 있는 만큼 연계되지 못했기 때문에 이 부분에 대해서도 NDF가 지원하고 있음.
- 민간 부문 확장은 매우 장기적인 관점에서 이루어져야 하며 현재까지는 매우 초기 단계에 머물고 있음.
- NDF는 이제 common balance sheet for the fund 와 ROI를 파악하는 단계에 와 있음. 이후에 better investment/capital/asset management, shared services를 통해 효율성 향상하는 방안을 고려하고 나서야 적정 인력 수를 파악하고 조정할 수 있을 것임.
- NDF도 더 적극적으로 인프라 개발에 참여할 필요가 있음 (현재 정부가 유일하게 주도하게 있음; 향후 2년 내 상업 은행 유동성이 사라질 것이며 정부 투자도 예산 균형을 맞추기 위해 감소 중)
- NDF는 infrastructure finance 에도 좀 더 적극적으로 참여할 계획임. 상업은행 유동성이 향후 2년 동안 상당히 감소할 것으로 예상하고 있기 때문에, 정부 이외에 민간 투자의 crowd-in을 위한 vehicle이 필요함.
- 동시에 정부의 기반시설에 대한 투자도 2023까지 재정균형 달성 목표로 인해 감소하고 있음.
- 사우디 내 강한 familial ties가 존재함에도 불구하고 사람들은 직업의 부족 때문에 리야드, 제다 등으로 옮겨감. NDF는 적절한 infrastructure을 통해 대도시의 과도한 인구 집중을 막고 균등한 지역 개발을 위해 기여하고 싶음. 그래서 Mega-Giga 프로젝트와는 거리를 두려고 하고 있음.

5) MOEP 면담 4

□ 면담 일시: 2020.01.21.(화) 09:30-10:30

□ 면담 장소: MOEP

□ 면담자: Dr. Abdulrahaman M. Alqurtas (Deputy Minister for Balance of Payments, MoEP)

□ 참석 연구진: 우천식, 허경욱, 임영재, 조병구, 김규욱, 허진욱, 이종연, 나정현, 이승진, 이경민

□ 주요논의내용

- Balance of Payments 프로그램은 실질적으로 산업화를 담당하고 있음.
- Vision의 문제점
 - 우선 순위, sequencing, trade-offs, central economic philosophy 부재
 - 산업개발 목표로 하는 NICDP (National Industrial Cluster Development Program)와 같은 프로그램이 존재하나 (제조 부문뿐 아니라 물류, 에너지 등 포함한 통합 시스템 구축 & 공급망과 가치 사슬 현지화 목표) 구체적인 로드맵 부재 (feedback loops, learning by doing, etc.)
- NICDP의 산업화 실험 (2013)
 - Clusters는 시장중심 접근법 채택 (SAGIA [Saudi Arabian General Investment Authority]도 당시 설립)
 - 그러나 Clusters 수가 너무 많았고, 정부 개입이 더 필요했다고 생각함.
- 비교우위 중심 접근법으로 전환
 - 관련 연구(cornerstone study) 진행 중
 - 비교 우위, 중요 부문(priority sectors), 상품 및 서비스, 국제 공급망 및 가치 사슬 등 관련 주제 연구도 동시에 진행
 - Output 뿐 아니라 Input 고려한 비교 우위 도출
 - > 산업 정책이 현재 KSA의 개발 단계에서 작동하는지 여부는 논란의 여지가 있음. 시장이 자체적으로 비교 우위를 발견하게 해야? (예: Special Economic Zones)
 - > 또한, KSA는 인접국의 전략과 주력 분야를 검토하고, 경쟁력이 있을지 진지하게 고민해야 함.

- 수입대체
 - 수입 내역 분석, KSA 현지 생산 가능성 (특히 인근 지역 시장 (neighboring markets)에 수출) 연구 중
 - 수입대체가 사우디/외국인 노동력에 미치는 영향에 대해서는 아직 확실한 연구결과가 없음.
- 관련 기관
 - SIDF (Saudi Industrial Development Funds): 투자환경 개방; SAGIA 통해 외국인 투자자 대상 마케팅)
 - PIF: equity investment & debt financing 동시 수행 (정부에 수입 제공 및 새로운 산업부문 개발 지원)
 - NDF
 - Financing tools는 이미 존재하며 현재 필요한 것은 명확한 우선 순위 정립과 현재 존재하는 기관들 간 시너지 창출
 - Ministry of Commerce & Investment (기존 Ministry of Commerce & Industry)-금융 부문 개발에 전념
 - Ministry of Communications and Information: AI 등 최신 기술
 - Quality of Life: 서비스 부문 개선 및 개발 (엔터테인먼트, 관광 등)
- KSA 산업 정책 관련, NICDP 프로그램 책임자 (또는 산업부 장관), SAGIA 책임자 (투자 촉진 책임자)와 면담 추천



6) CSE 면담

- 면담 일시: 2020.01.21.(화) 11:00-12:30
- 면담 장소: CSE
- 면담자: [CSE(Center for Spending Efficiency)] Mohammed Al Huzami (Executive Manager of VRPs Dept.)
- 참석 연구진: 우천식, 허경욱, 임영재, 조병구, 김규욱, 허진욱, 이종연, 나정현, 이승진, 이경민

- 주요논의내용
 - 소개
 - MoEP가 MoEP, MoF, CSE, SMO로 구성된 팀을 이끌도록 위임받음.
 - Mandate: 자금 조달 프로세스 통합 (정부 내 3개의 CAPEX budget 채널 존재: BAU, VRP, MGP (단, CSE는 이제 MGP에 접근하기 시작)). 프로젝트 평가 기준 설립, 예산 프로세스 (budget cycle process) 개발
 - CSE는 3년 전 설립, MoF 관할(headed by)
 - 직원 약 70명 (Ph.D. 레벨: 10%, 다수가 엔지니어링 배경이 있음; 백오피스 40% 정도 전문가(expert) 레벨; 80~90%가 technical work 수행함)
 - 업무: CAPEX / OPEX 검토 (초반에는 CAPEX에 훨씬 더 초점을 맞추었음)
 - 프레젠테이션 (BAU 프로젝트 평가 예시)
 - CSE 활동 범위
 - 현재 BAU (레거시 프로젝트 제외) 및 VRP (거의 모든 프로젝트) 프로젝트 검토, MGP는 ad-hoc basis로 검토 (예: Neom City 프로젝트).
 - BAU: Financial Committee와 왕실(Royal Court)에 보고
 - VRP: Permanent Working Team (2년 전 설립)에 보고
 - CSE의 의사 결정권 관련
 - BAU의 경우, 정부 부처(line ministries) 간 의견 충돌 시 Financial Committee에 보고
 - VRP의 경우 PWT가 CSE와 이니셔티브 소유 기관의 의견 참조하여 최종 결정
 - CSE의 프로젝트 rejection 비율이 승인률보다 높음 (FC 및 PWT는 99% CSE의 결정 채택)
 - 그러나 CSE는 지출을 합리화 해야하므로 rejection으로 편향된 면이 있다고 함.
 - 프로젝트 카테고리 별 예산 구분
 - BAU: 정부예산 (budget)

- VRP: 모두 정부 예산으로 자금 조달하지만 자체 pocket 있음
- MGP: 공공 투자 기금과 50/50
- 카테고리 별 프로젝트 현황
 - BAU : 12,000개 프로젝트; 이 중 500-600개 검토, 프로젝트 진행 여부 결정함. 주로 대규모 프로젝트에 집중하며 rejection 비율은 약 50%
 - (2020년에는 교육부 (MoE), 보건부 (MoH), 교통부 (MoT), 내무부 (MoI), 농업부 (MoA) 프로젝트에 집중)
 - VRP : 1,200개 이니셔티브; CSE가 진행 여부 판단하면, SMC가 Delivery Plan 승인 (및 ceiling 설정), 이후예산과 함께 PWT로 전달됨 (작년에는 300개의 VRP 이니셔티브를 검토)
- 평가 기준
 - 정부로부터 명확한 지침이 없어서 경제적 효과 (고용 창출 등) 분석 어려움 (이 부분에서 KDI와 협업 희망)
 - Risk assessment의 경우 매우 명백한 경우에만 실시; 정부 지침은 없음.
- VRP 예산 한도
 - 1,200개 프로젝트에 대한 전체 한도 (총 비용): 758 billion (SAR)
- 프로젝트 규모에 따라 검토 기간 상이
 - 800 million (SAR) 이상: 영업일 기준 60일;
 - 300~ 800 million: 20일
 - 300 million 미만: 10일
 - 대학, 컨설팅 회사, 엔지니어링 회사 등과 협업하나 capacity는 여전히 문제
 - * 프로젝트 규모 구분:
 - VRP: 300 million (SAR) 이상은 대규모 프로젝트로 분류
 - BAU: 정의되지 않음.



7) PWT 면담

- 면담 일시: 2020.01.21.(화) 15:00
- 면담 장소: CSD
- 면담자: PWT (Permanent Working Team) Abdulaziz M. AlMosaad, General Manager
- 참석 연구진: 우천식, 허경욱, 임영재, 조병구, 김규욱, 허진욱, 이종연, 나정현, 이승진, 이경민

□ 주요논의내용

○ 소개

- PWT (MoF 관할)는 MoF, MoEP, Finance Committee, SMO, Adaa, CSE의 대표 (각 기관에서 2명씩 파견) 구성
- VRP 예산 요청 검토 및 readiness 평가

○ Vision 2030의 거버넌스

- CEDA: Vision 집행 (의장 : MBS, Secretariat : Tunsu)
- 3개 위원회 - SMC, PMO (체크), 미디어위원회
- FC는 Vision 전체 ceiling 설정함. 이후 SMC는 13개 VRP에 할당된 예산을 최종 승인하고 집행함.

○ 예산 집행 과정

- Financial Committee가 Vision 전체에 대한 ceiling을 결정하면 (이를 위한 draft는 MoF Budgeting Deputyship가 작성), SMC는 이를 프로그램별로 매년 재분배함. 이를 Program Committee가 이니셔티브별 재분배함.
- SMC의 initial 승인 후 예산은 CAPEX와 OPEX로 분류
- 5가지 기준에 따라 이니셔티브의 기여도를 평가함 (GDP, 고용 창출, 민간 부문 성장 등). 이 기준은 MoEP, MoF, SMC, CSE가 선정한 것이라고 함.
- 이후 개별 VRP에 ceiling 분배

* VRP ceiling: 2020-2025년 동안 260 billion (SAR), 2021년도 50 billion (SAR)

○ 이니셔티브 검토 과정

- VRP 이니셔티브는 SMC와 CEDA에 의한 Delivery Plan 승인 후, 구체적인 수치와 initiative plan을 작성하여 CSE에 제출함.
- CSE의 평가 기준은 이니셔티브의 예산과 기간에 따라 다름 (예산 규모는 300 million; 300~800 million; 800m (SAR)로 분류)

- 상세 과정 관련, MoEP, Aada와 면담할 것을 추천함
- * 이러한 시스템은 면담 당시 기준 불과 3개월 전 Royal Decree에 의해 도입되었다고 함.
- 최근 Vision Restructuring에 따라 진행 중인 이니셔티브 수가 1200개에서 648개로 조정되었다고 함.

○ PWT 업무 프로세스

- 예산 요청을 VRP에서 전달하면, PWT 소속 6개 기관에서 이를 검토한 후, 주간 회의를 통해 검토 결과를 공유함.
- 1차적인 검토는 Prep Team(one level below financial decision making)이 담당하고 있음. Prep Team은 주 1회 2시간동안 만나고 있으며, 회의 결과는 각 기관 대표(PWT Members)에게 전달됨. PWT는 주 1회 1시간 회의함.
- 승인은 consensus-based 임.
- PWT는 지난 20개월 간 120여 개 이니셔티브의 예산을 승인
- 예산 요청이 일정 한도를 초과하는 경우는 SMC로 전달됨.
- PWT 설립 이전에 다수의 이니셔티브가 적합한 검토 과정 없이 승인되었음.
- 상당수 부처의 집행 역량 미달로 인해 2019년 Vision pool은 170 billion (SAR) 이었으나 이 중 100 billion만 집행되었다고 함. 예산과는 별개로 이니셔티브와 objectives 성취 간 연계를 파악, 향상시키는 것도 중요한 문제라고 함.
- PWT 운영을 위한 IT 시스템이 존재하는지?: PWT가 독자적으로 사용하고 있는 IT 시스템은 없지만 MoF, SMO, Aada 가 사용하고 있는 플랫폼이 현재 통합 과정에 있다고 함.
- 면담 이후 Vision Guide를 공유해주기로 함.

8) MoF 면담

- 면담 일시: 2020.01.22.(수) 12:00-12:50
- 면담 장소: MoF
- 면담자: Mohammed A. AlOmair (Advisor to Minister, Director of the Fiscal Balance Program)
- 참석 연구진: 우천식, 임영재, 김규욱, 조병구, 이종연, 허진욱, 나정현, 이승진, 이경민
- 주요논의내용
 - 배경

- Vision 2030 설립 초기, MoEP 내 존재하던 Spending efficiency programs, NOR revenue projects, Citizen account, Private sector stimulus package를 통합시키면서 2016년 말에 FBP가 설립됨.
- 이후 spending efficiency programs는 CSE(Center for Spending Efficiency)로, NOR revenue projects는 NORC (Non-Oil Revenue Center)로 개별적으로 독립함.
- 2017년에 2020년까지 재정균형 달성을 목표로 삼았지만, 너무 공격적 (aggressive) 이라는 WB와 IMF 제언에 따라, 2023으로 시기를 재조정함
- 이후 KSA 정부의 예산 관련 절차가 훨씬 정교하고 엄격해졌다고 함.
- * (참고: VRP 예산은 SMC가 allocation을 담당하고 있고 BAU 예산은 MoF의 검토 이후 Financial Committee에서 결정함 (VRP와 BAU 예산은 중복되기도 함)
- SMC와 CEDA에 보고해야 하는 VRP와 달리 FBP는 Financial Committee를 통해 rules, ceilings (for BAU, VRPs), policies를 결정한다고 함. 예산과 시나리오 초안은 재정부 장관이 (MoF) 관할하고 있고, Budget Preparation Committee와 Budget Deputyship이 있다고 함. (참고: Head of PWT is Head of Budget Deputy Minister)
- KDI팀과 Budget Preparation Committee, Macro-fiscal Policy Unit 면담을 추진해주겠다고 함.
- FBP 설립 이후 현재 47개 이니셔티브가 진행 중임. 이들 중 일부는 더 적합한 프로그램으로 transfer 됨. 예를 들어 Stimulus package 산하 17개 이니셔티브는 National Industrial Development Program과 Housing Program으로 이동함.
- Private Sector Promotion Program의 경우 독립적인 VRP 프로그램으로 재편성될 예정임. 현재 FBP가 총괄하고 있는 Reimbursement of SMEs 등의 이니셔티브가 추후 Private Sector VRP로 이동할 예정임.



9) SMO 면담

□ 면담 일시: 2020.01.22.(수) 13:00-14:30

□ 면담 장소: CSD

□ 면담자: [SMO(Strategic Management Office)] Abdulmajeed AlShaikh

□ 참석 연구진: 우천식, 임영재, 조병구, 김규옥, 이종연, 허진욱, 나정현, 이승진, 이경민

□ 주요논의내용

○ Vision 2030 관련 조직 현황

- Vision 2030 관련 조직 체계는 대략 아래와 같음 (상위기구부터):

-> CEDA, SMC(SMO), VRPs, Execution Bodies (Line Ministries - VROs)

* VRP Program Head 임명권한은 SMO Head 이자 SMC Secretary인 Mr. Tunsi (정확한 이름 확인 필요)가 가지고 있음. SMC Secretariat Office Head인 Mr. Muhamabi (확인 필요)는 실무를 담당하고 있음. SMC Secretariat Office에는 현재 10명 정도 근무하고 있으며 주로 행정, 법률 업무를 수행함.

** 각 VRP마다 담당 위원회(Committee)가 존재하며, 위원장은 장관이 맡고 있음. 각 위원회에는 또한 Program Office가 존재함.

*** VRO(Vision Realization Office)는 각 부처 내에서 Vision 2030과 관련된 업무를 수행함. 현재 22-23개의 VRO가 존재하는 것으로 추정함.

○ VRP 예산 관련 절차는 크게 1) VRP별 ceiling 설정과 2) 이니셔티브 별 예산 (funding) 승인 (request by request basis)으로 나눌 수 있음.

- 현재 각 VRP의 요청 금액을 기준으로, 20%의 base 가 할당되며, 이후 budget cap 이 설정됨. 각 VRP는 4개의 거시 지표(macroeconomic indicators)에 대한 기여도를 통해 평가됨. (GDP, Job Creation, NOR, BoP) 이를 측정하기 위해, VRP는 MoEP에 관련 데이터를 전달, MoEP의 측정 결과는 SMO가 검토함. 기여도에 따라 base와 cap이 조정됨.

- VRP의 성격에 따라 이 과정 자체가 적용되지 않는 경우도 있지만, 적용되는 경우에는 동일한 indicators, methodology가 사용됨. 현재 사용하고 있는 방법론(unified template for macro impact)은 MoEP의 Modelling Team이 만들었으며 2019년 중반부터 시행되었음 (royal decree에 의해 MoEP과 정식 협력관계 구축함).

- 하지만 cap이 모든 경우에 적용되는 것도 아니며, 70%라는 수치도 일률적으로 적용되는 것이 아님. Vision Pool이 이니셔티브가 요구하는 예산을 충족시키기에 부족한 경우에 cap이 적용됨.

* 한도(cap)는 VRP와 공유되지 않음

- Ceiling 승인 이후, 2번째 단계는 5개의 절차로 나뉘짐. (PPT 슬라이드 5 페이지 참조)

- 1) funding request has to be submitted
- 2) evaluated based on completeness (형식에 맞춘 정보, 기여도 점검) CAPEX 면 CSE가 리뷰, (PWT가 한다고 하지만-CSE가 PWT의 일부임)
- 3) Review by PWT
- 4) approval by PWT
- 5) disbursement of funds

- 과정 2)부터 4)까지 10~60 영업일이 소요됨.

* 위에서 설명한 모든 과정은 Vision 예산에 속하는 프로젝트의 경우에만 적용됨. 다른 예산 카테고리 (BAU (Business as Usual), MGP (Mega-Giga Project))에는 각자 다른 예산 절차가 있음.

○ 성과 측정/평가 관련

- Adaa가 이니셔티브의 성과 측정을 담당하고 있으나, Vision의 전체적인 평가를 위해 SMO 내부에 Performance Team이 존재함
- SMO는 매분기, 매년 평가보고서를 작성해 CEDA에 보고함. (연간 보고서는 외부에 공개하지 않음.)



10) PIF 면담

- 면담 일시: 2020.01.22.(수) 15:00-16:30
- 면담 장소: PIF
- 면담자: PIF (Public Investment Fund)
- 참석 연구진: 임영재, 조병구, 김규욱, 허진욱, 이종연

□ 주요논의내용

- (PIF(Public Investment Fund) 개관) PIF는 자체적으로 재원을 조달하는 기금이며, 정부 예산(budget)과는 독립적으로 운영되고 있음.
 - '자체 재원조달(self-funded)'의 의미 해석에 유의할 필요: 연간 예산을 정부로부터 받지 않으나 Vision2030 수립 후 PIF의 mandate에 비전실현이 추가되며 대규모 공공자금이 확충되었음.
- 주로 Neom project, Red Sea project, Qiddiya 등 대규모 인프라의 원활한 공급을 담당하고 있음.
 - 오랜 시간이 필요한 대규모 인프라 투자가 경기 변동과 무관하게 원활히 이루어지도록 하는 것이 PIF 프로그램의 주요 목적
 - '인프라'의 의미 해석에 주의 필요: 간선도로와 같은 전통적인 economic infrastructure는 정부가 공급하고 신도시건설(utility 공급 포함) 등 역할 담당
- 다른 나라의 국부펀드와 달리 vision의 원활한 달성을 돕는 것이 펀드의 주요 목적으로 되어 있다는 점에서, development bank나 development fund와도 유사성이 있음.
 - '16년 이전에는 자금을 거의 해외투자자로만 운용했으나, 그 이후 4년동안 Giga project 및 신산업에 대한 투자 등을 활발히 수행
 - 조직의 규모(예산 및 임직원 수)가 지난 4년간 약 2배로 급증
 - 비전 달성이 목적이라는 점에서 정부의 우선순위 설정이 PIF 사업수행 우선순위 설정에 직접적인 도움이 된다고 생각하고 있음.
- PIF의 사업 추진 시 economic, commercial 및 strategic 측면을 동시에 고려
 - F/S나 due diligence와 같은 표준적인 financial viability check은 물론, 투자 시 해외 기술이전(technology transfer)과 같은 전략적 측면도 주요 고려 대상

- 각 프로젝트마다 CEO 등 경영/관리 조직(DMO: development management office)을 두어 운영하며, 이후 회사 설립으로 발전
 - PIF는 주로 project company에 지분투자하며, 사안에 따라 loan도 실행
- (Mega & Giga Project(MGP) 관련) 사우디에서 수행되는 MGP의 재원은 주로 다음의 3가지 경로 중 하나로 조달되고 있음.
 - PIF, 민간투자, and/or 정부 예산
 - 수익성이 높은 사업은 private 위주로, 수익성이 낮은 공공사업은 예산 위주로 재원이 구성되는 경향이 있음.
- 구체적으로, 펀드의 pool은 다음 6가지로 분류될 수 있음(국내 4, 해외 2).
 - 국내
 - 1) 국내 대기업(?)
 - 2) Saudi Sector Development
 - 3) Real Estate Development
 - 4) MGP
 - 해외
 - 1) private market
 - 2) Sovereign Wealth Fund
- 주요 질의내용
 - Q) 펀드가 보유한 사업에 대한 IPO도 이루어지는가?
 - A) 그렇다. 펀드의 주요 업무 중 하나는 사우디 내에서 잘 발전되지 않은 산업 (관광 등?)을 담당하는 기업을 펀드의 자금으로 설립하고, 이를 잘 육성하여 사업이 성숙되면 IPO하는 것이다.
 - Q) PIF는 자체적으로 자금을 조달하여 사업을 수행하지만, 사실상 국가 수익을 활용하여 재정사업을 수행하는 것으로 보인다. Vision 달성을 위한 재정지출의 우선순위를 재검토하고 정확한 국가 전체의 fiscal balance를 파악하기 위해서는 PIF가 국가 예산 간의 consolidation이 이루어져야 하지 않나? 이것이 IMF 등의 기준과도 부합하는 것이 아닌가?
 - A) PIF는 정부 예산과는 독립적으로 자체 수익을 통해 운영되고 있다. 왜 예산과 통합되어야 하는지 이해할 수 없다.
 - Q) PIF는 사우디 정부에 dividend를 주고 있는가?
 - A) 본 과제와 무관한 사항인 것 같다. 밝힐 수 없다.

11) MoF 면담

- 면담 일시: 2020.01.23.(목) 09:00-11:00
- 면담 장소: MoF
- 면담자: HE Abdulaziz Alrasheed (Assistant Minister at the Macro and Fiscal Policy Unit)
- 참석 연구진: 우천식, 임영재, 김규옥, 조병구, 이종연, 나정현, 이경민

□ 주요논의내용

○ KSA의 과제

- 석유 수익에 대한 의존 탈피
- 인구 증가에 따라 기존 인프라에 대한 자금 조달 요구가 증가하여 간단한 distribution 메커니즘은 더 이상 충분하지 않음. 석유 수출로 생활 수준, 공공 지출 및 사회적 지출을 유지하기는 불가능함.
- 석유 수입은 명확한 산업 정책, 사회 보호 정책 및 체계를 수립하려는 노력을 둔화시킴.
- 아직 대다수의 사람들은 석유에 의존하는 데에 익숙하고 변화에 부정적임

(Short-termism)

- 뚜렷한 성과가 없다고 판단되는 프로젝트는 수정/보완을 거치지 않고 바로 폐지됨.
- KSA는 정부의 우선 순위 선정을 위한 지침을 설계 중이지만 선택, 평가 경험이 없으며 구체적인 산업 정책이나 전략도 부재

(미약한 제조 기반)

- 투자 부족이 아닌 역사적으로 미약한 관련 경험 (전통적으로 무역이 발달)을 KSA에서 제조업 발달이 어려웠던 이유로 꼽음.
- 자체적인 제조 역량을 키우기 위해 기술적 측면(technical aspects)을 보강할 필요가 있음.

○ 한국과 KSA 간 중요한 차이점

- 적절한 인센티브 구상의 어려움
- 사우디 아라비아는 이미 소득 수준이 높으며, 이는 주로 rent를 출처로 함. 경제 구조가 바뀌면 많은 패자(losers)를 양산할 수 있음.
- 글로벌 시장을 향한 경제 방향 재조정 어려움

- 상당한 국내 수요가 세계 시장 진출을 방해하고 있음.
- KSA는 소비자사회(consumer society)이므로 수입 제한, 기술 장벽, 높은 관세, 수출 subsidies, FTA 등을 적용하는 것은 불가능함 생활 수준이 이미 높기 때문에 수입을 제한 할 수 없음.
- Restrains in exchange rate retime: KSA에서는 devaluation이 불가능함. 동아시아 국가들에서는 평가 절하가 사람들의 생활 수준에 영향을 미치지 않았고 수출업자들이 더 많은 수출을 하도록 motivate 했기 때문에 가능하였음.
- 정부의 역할
 - 정부의 역할은 언제나 중심적(central)일 것임. KSA에서 자유 시장 경제를 구현은 비현실적임.
 - 그러나 정부는 수요 창출을 위한 지출 이외에는 정책 경험이 많지 않음.
- 서비스 분야 관련
 - 제조업 이전에 서비스업을 발전시킬 수는 없음. 금융/기타 서비스는 독립적 부문(standalone sectors)으로 기여도가 높지 않음. 서비스업 또한 충분한 기반을 요구함.
- KSA에서 문제는 자금 부족이 아니라 그를 둘러싼 명확한 구조의 부재임.
 - 정부 부처들은 구체적이고 명확한 계획 대신 위시리스트를 제출함.
 - 현재 프로세스 자체는 개선되고 있으나 이러한 프로세스의 목적은 아직도 불투명함.
- 비전 공유의 중요성
 - 정부(공공부문)에서 시작하여, 사회 전반에서 경제 변화에 대한 필요성과, 그 과정에 대한 이해가 공유되어야 함. KDI와 같은 조직이 필요함.

12) CSE 면담

- 면담 일시: 2020.01.23.(목) 10:30-
- 면담 장소:
- 면담자: CSE Mohammed Al Huzami (Executive Manager of VRPs Dept.) Abdulaziz A. AlAgil
- 참석 연구진: 이종연, 나정현

□ 주요논의내용

- 회의는 CSE 소장의 사무실에서 약 45분간 진행
- 주로 우리나라의 제도와 PIMAC의 업무와 관련된 질의 중심으로 진행
- 우리나라의 제도 운영 및 PIMAC의 역할에 찬사를 보내며, 향후 적극적으로 우리나라의 사례를 벤치마크하고 싶다는 의지를 표명
- 주요 질의내용

Q) PIMAC의 의견이 존중받고 수용되는 이유?

A) 그간 쌓아온 KDI의 명성에 기인한 바가 크며, 자체적으로 전문인력 확보 및 방법론 개선을 위한 노력을 꾸준히 경주

A) 향후 우리나라 예타모델을 접목을 제안할 때에는 기관의 전문성과 독립성 확보 문제 해결 방안을 제시할 필요

Q) 연간 조사사업 수가 적은 이유?

A) 예타는 깊이 있는 조사가 이루어지며, 이를 위해 충분한 시간이 필요

A) CSE의 분석·조사 수준은 예타 대비 매우 낮은 수준으로 양과 질 사이의 절충 필요

Q) 타당성재조사 수행조건?

A) 총사업비의 상당한 증가(20% 이상) 또는 수요예측치의 상당한 감소(30% 이상)가 주된 조건이며, 예타 대상이 아니었다가 총사업비 증가로 예타 대상 규모가 되는 경우도 다수 존재하고, 국회의 요구 등 기타 이유에 의해서도 수행 가능

A) 사우디 모델에서는 타당성재조사와 같은 중간 재점검은 존재하지 않아 사전 타당성조사의 실효성이 낮을 가능성이 있으므로, 중간점검 절차 제안 필요

Q) 주무부처가 예타대상사업 제출 시 사전분석 수행?

A) 예타대상사업 선정 시 사전분석결과를 첨부하며, 사전 기획의 충실성(maturity)과 사업의 준비정도(readiness)가 예타대상사업 선정의 주요 판단 요소임.

A) 20년간의 경험에 따른 학습효과(learning effect)가 있어 주무부처의 사전 기획 및 분석의 질은 점점 높아지고 있는 상황(시간의 경과에 따라 연도별 예타 통과율이 미세하게 증가하는 추세가 이를 뒷받침하는 증거)

- A) 주무부처의 자체 기획력을 높여 공공투자사업의 효율성을 기획단계에서부터 고려하는 것이 PIMS의 출발점이 될 것
- Q) 예타 보고서 공유 가능?
- A) 예타 보고서는 투명성 확보 원칙에 따라 모두 KDI 홈페이지에 공개가 원칙으로, 누구나 열람가능하나 모두 한글로 작성되어있음.
- A) 다만, 예타의 방법론인 예타 일반지침은 영문 번역본이 KDI 홈페이지에 공개
- A) 이번 프로젝트에서 방법론의 비교·분석이 가능하나, 전체 보고서의 방향과 범위 설정에 따라 선택적일 것
- Q) 한국의 경우 재정부의 분리·통합을 거듭하였음에도 기획기능과 예산기능이 늘 함께 있었던 것이 인상적
- A) CSE 뿐만 아니라 다른 기관에서도 공통적인 반응으로 이번 프로젝트에서 다 각도로 조명하기 좋은 주제로 생각됨.

13) MOEP 면담 5

- 면담 일시: 2020.01.23.(목) 12:00-
- 면담 장소: CSD
- 면담자: [MoEP] Hashim Al Dabbagh (Senior Advisor)
- 참석 연구진: 임영재, 조병구, 김규옥, 이종연
- 주요논의내용
- 주요 질의내용
- Q) fiscal target이나 limit이 있는가?
- A) 명시적인 target이나 limit은 없음.
- Q) permanent fiscal rule에 의해 재정정책을 수립하고 있는가?
- A) permanent fiscal rule이 없음.
- Q) 공공투자 비용추정을 위한 국가 및 부문별 전략이나 계획이 있는가?
- A) 국가 및 부문별 전략은 있으나 일부 프로젝트만을 대상으로 함.

- Q) 주요 투자프로젝트에 대하여 기술적, 경제적 및 재무적 분석을 수행하는가?
 A) 일부 주요 투자프로젝트를 대상으로 수행
- Q) PPP를 위한 전략/정책 및 법/규제 환경이 마련되어있는가?
 A) 명시적인 PPP 전략/정책은 없으며 법/규제 환경은 미약한 수준
- Q) 공기업의 투자계획에 대한 정부의 관리감독이 이루어지는가?
 A) 체계적인 관리감독이 이루어지지 못하고 있음.
- Q) 부처, 부문 및 프로그램별 다년 예산상한이 있는가?
 A) 다년 예산상한이 indicatively 존재
- Q) 모든 투자프로젝트가 예산서에 포함되어 있는가?
 A) 투자프로젝트를 종합적으로 포함하지 못하고 있음.

14) ADAA 면담

- 면담 일시: 2020.01.23.(목) 13:00-
- 면담 장소: CSD
- 면담자: [Adaa (National Center for Performance Measurement)]
 Hassan Jannah (Executive Director of Performance Management)
- 참석 연구진: 우천식, 임영재, 김규욱, 이종연, 나정현, 이경민
- 주요논의내용
- Adaa 소개
 - 190여명이 근무하고 있으며, 이 중 절반 정도가 실제 성과 평가/측정 작업에 참여함 (나머지는 경영 지원 등)
 - 정부 기관의 성과 측정 및 VRP 전략 목표 달성 측정을 담당하고 있음.
 - Adaa는 개별 프로젝트 평가는 하지 않고, 이정표(milestone) 및 결과를 중심으로 평가
 - Adaa는 상부 지시가 내려오지 않는 한 지속적으로 이니셔티브 모니터링 함 (on-hold, or not requiring funding- 매분기 점검함) (funding 요구하지 않는다는 것은, 각 ministry budget에 포함되고, outside of Vision

pool이라는 뜻)

- 현재 98개 관련 기관, 700 여개의 KPI, 1000개 가량의 이니셔티브를 모니터링 하고 있음. 이니셔티브는 milestone tracking을 통해 평가함. Input, process, output, outcome 으로 이루어진 보통 평가 methodology와 달리 Adaa에서는 outcome에 집중한다고 함.
- Adaa는 각 부처와 (Ministries) 함께 KPI 및 평가방식을 디자인함.
- 정부는 현재 3개의 budget pool (Vision pool (SMC 관할), Mega-Giga pool (PIF가 대부분 관할), national budget)을 가지고 있음. 우선순위 정립하기 전에는 이들 세 개의 pool 간 예산 이동에 쓸 만한 프레임워크가 없음.
- Adaa가 담당하고 있는 것은 KPI와 Vision initiatives (part of vision pool only)에 대한 평가임. BAU budget 에 포함되는 이니셔티브 (이는 PMO 관할)와 Mega-Giga 프로젝트는 일체 담당하고 있지 않음.

*Project Management Office 는 각 Ministry 안에 위치

- Adaa는 각 정부 부처와 협업하면서, KPI for vision objectives and BAU, strategic KPIs를 모니터링 하고 있음 (담당하고 있는 KPI의 35%가 Vision 관련, 65%가 Vision 외부라고 함).
- VRP는 전략과 oversight을 담당하고, 실무는 line ministries가 수행한다고 함.
- 현재 Adaa의 역할은 audit 과 support 로, 이중적임. 두 개 역할 사이 균형을 맞추는 것이 까다로운 문제임. 그러나 현 단계에서는 지원 역할 수행이 더 중요하다고 봄.

○ 현재 national priorities가 명확하지 않다는 것을 문제점이라고 함. 개별 이니셔티브가 아닌 이니셔티브가 서취하고자 하는 objective의 성취도를 directly measure할 수 있는 KPI는 없음.

- 현재, 우선순위라고 할 만한 것은, 2 pools of high level objectives인데, 여기에는 1) macroeconomic indicators 2) vision promises (24 of them, aligned with international indicators) 가 있음.
- 또 high level에서 보면, improving government efficiency, growing and diversifying the economy 에 가장 많은 예산이 투입되고 있지만, 과연 이것이 우선순위를 반영하는지는 명확하지 않음. (정량적인 근거를 댈 수 있는 것은 이 정도라고 함.)
- 96 objectives의 명확한 우선순위 설정, 보다 효율적인 재분배가 필요하지만, 현재까지 redistribution of funds는 funds within programs,

horizontal redistribution이 대부분이었으며 이는 우선순위에 기반 한 것이 아니었음.

-> 따라서, framework for redistribution, adjustment, decision-making이 절실히 필요한 상황임.

○ Vision 2030 관련 조직 구조 설명

- CEDA- Custodian of the Vision 2030 (그러나 Vision 관련 일만 담당하는 것은 아님. 경제 전반을 담당하지만, Vision이 업무의 큰 부분임)
- SMC- Strategy and Executive Committee of CEDA
- SMO- Executive body of SMC
- Adaa
- PWT- part of MoF, responsible for budget process
- CSE- 지출 계획의 적정성을 평가 (지출과 목표(objectives) 간 연계성 확보)
- MoEP- 거시경제에 대한 영향 평가
- Mashroat: 대규모 건설 프로젝트에 집중 (8,000여개 진행 중인 프로젝트 모두 construction 관련) Adaa가 측정하고 있는 이니셔티브에도 건설 관련 존재하지만, Mashroat은 project management 중심, Adaa는 milestone 중심임 (이니셔티브가 성취하고자 하는 목표 달성 관련해서만 관심이 있음). Mashroat은 higher level PMO for construction projects 라고 생각하면 된다고 함.

○ 성과 관련 절차

- 매 분기(quarter)마다 한 달의 검토 기간을 설정하고 있음.
- 각 부처가 Initiative 관련 자료 제출하면, Adaa는 이를 일주일간 분석하고, 보고서 초안 작성 후 관련 부처와 공유함 (각 Initiative 별 KPI 측정 결과 포함)
- * 관련 부처는 이의가 있을 시 3일 안에 Adaa에 통지해야 하며, 변경 희망하는 수치/사항이 있는 경우에는 증거를 제출해야 함.
- 각 부처에 전달되는 결과는 Vision과 non-Vision 관련 성과 측정을 포함
- at the end of each evaluation cycle, vision 관련한 모든 데이터가 SMO와 공유됨. 월말까지 SMO에 최종 보고서 제출하고, 이후 CEDA에 제출
- first draft to ministers- after a week, final drafts to ministers, sent to SMOs, aggregate report for CEDA (vision and non-vision 포함)
- CEDA에 보고하는 목적은, recommendation을 전달하여, 이후 단계적으로 SMC, Bureau of Experts 등에 제안 내용이 전달되어 반영되도록 하는 것임.

- Adaa의 평가 내용은 Initiative 수행 기관이 자체적으로 해결할 수 없는 cross-sectoral, cross-ministerial 이슈들을 파악하고 개선하고 현재 비전 거버넌스 시스템에 존재하는 한계점 파악하는 데 이용됨.
 - 그러나 사후 영향 평가(Post-execution impact assessment)를 위한 프레임 워크는 아직 설립되지 않아, 이 방면에서 KDI와 협력 희망한다고 언급
 - 한국에서는 각 부처마다 성과를 중심으로 순위를 매기는데, KSA에도 그런 시스템이 존재하는지? 그런 것을 측정하는 통일된 기준이 있는지?:
 - 평가는 하지만 순위를 매기지는 않음. 그러나 부처 장관들은 중요 KPI에 주로 신경쓰고 전체적인 performance에는 관심이 비교적 없음. 중요한 분야, 그리고 그분야에서 성과를 향상시킬 수 있을지에 대한 조언을 더 원함. 전반적으로 사우디 정부 내 strong feedback loop 이 부족하다고 함. 인사와 전반적인 성과와 직접적인 연관성도 불분명함. 어느 정도로, 어떤 방식으로 반영되는지는 공개된 바 없음.
 - Adaa의 기여도를 어떻게 평가하는지?:
 - Adaa 설립 전 4-5년 전만 해도 성과 측정에 대한 인식이 전무했음. 그러나 현재 정부 내 문화 변화에 기여했다고 생각함.
 - 사우디인 고용 KPI 는 어느 부서가 책임지고 있는지?:
 - MoEP, MoLSD, MoE 가 고려대상이었으나 현재 National Committee for Labor Market Policy가 담당하고 있음. GDP에 대해서도 비슷한 상황으로, 중요한 거시지표 관련해 사우디 정부 내 ownership, accountability 소재는 불분명한 것으로 보임.

15) NTP 면담

- 면담 일시: 2020.01.23.(목) 14:30-15:30
- 면담 장소: NTP Center
- 면담자: [NTP(National Transformation Program)] Fawaz Alaa Alrabeh (Execution VP), Abdullah Suliman Algarzai (Association Execution Director)
- 참석 연구진: 우천식, 임영재, 김규옥, 이종연, 나정현, 이경민
- 주요논의내용
 - Vision 2030은 KSA의 강점(이슬람 문화의 중심, 투자 강국, 3개 대

육의 연결점)을 기반으로 기획되었으며 Vibrant Society; Thriving Economy; Ambitious Nation 등 세 가지 기둥으로 구성 (이는 6개의 레벨 1 목표, 27개 레벨 2 목표, 96개 전략 목표(Strategic objectives)로 세분화 되어있음)

○ Vision 2030 거버넌스는 CEDA가 총괄하고 있음. CEDA는 Council of Ministers가 관장하고 있음.

- 비전의 working level execution을 위해 13개 VRP 구성함.
- VRP에 부여된 전략적 목표(strategic objectives)는 5년마다 검토되며, VRP는 각 Strategic objective에 대해 Delivery Plan 작성하고 진행 결과에 대한 책임을 지고 있음.
- 각 VRP를 대표하는 Program Committee는 Strategic Committee(SMC)에 보고함.
- 각 부처 내에 Vision Realization Office가 실행 기관으로 존재함.
- NTP는 96개 전략적 목표 중 37개를 담당하고 있음. NTP는 Enabler for other programs, foundation of the Vision의 역할을 수행하고 있다고 함. NTP가 관할하고 있는 strategic objectives의 수가 비전 전체의 40% 정도를 차지하고 있음.
- NTP Committee는 13명 회원으로 구성되어 있으며 이 중 11명이 장관임.
- 27개의 레벨 2 목표는 8가지 테마로 분류됨 (transforming healthcare, improving living standards and safety, ensuring sustainability of resources, social empowerment and non profit sector development, achieving government operational excellence, labor market accessibility, contributing and enabling private sector, developing tourism)
- NTP 내부에 Level 3 Strategic Objectives 와 Level 4 Objectives에 대한 KPI가 별도로 존재함. KPI는 Level 3에 100개 가량, Level 4에 300개 가량 있음.

○ 이니셔티브 예산 승인 과정

- VRO는 이니셔티브를 기획하여 예산 관련 자료와 함께 제출
- VRP는 이를 검토 한 후 이니셔티브의 social, economic impact를 평가
- 각 VRP는 프로그램 및 이니셔티브에 대한 연도별 예산 추정치를 PWT에 제출하고 PWT는 이를 검토 후, SMC에 연간 예산을 제안하고, 승인 이후, 예산 집행 상황을 매년 검토함.
- 2019년 초반 SMC가 작성한 Vision Governance 가이드를 보면 보다 자세한 예산 관련 절차를 확인할 수 있다고 함.

○ 주요 질의내용

Q) 총 몇 개의 VRO가 존재하는지?

A) 총 26개 존재하며, NTP는 그 중 10개를 관할(supervise)하고 있음.

Q) NTP는 이니셔티브에 어떻게 우선순위 부여하는지?

A) Strategic objectives가 목표로 하는 social factors에 대한 영향력 평가 (infrastructure, healthcare, heritage and culture 등), economic impact (NOR 수익 창출, 정부비용 절감에 대한 기여 등), 이니셔티브의 전반적인 readiness를 고려해 평가하며, 이후 Initiative owners와 qualitative discussion을 통해 이니셔티브의 우선순위를 결정함.

Q) 각 평가 항목 점수를 합산하는지?

A) 합산하지만, 가중치(weight)는 평가 당시 우선순위에 따라 변함. NTP가 프로그램에 대해 가중치를 제안하면 NTP Committee가 이를 검토함. NTP가 중요하게 고려하는 요소는 basic services to citizens를 향상시키는 것임.

Q) 평가 요소가 프로그램에 동일하게 적용되는지?

A) 평가 요소는 동일하지만, 가중치는 프로그램별로 다르게 적용될 수 있으며 프로그램에 따라 추가적인 요소를 사용할 수도 있음. 이 과정에서 SMO는 SMC와 VRPs 사이에서 조정(coordination)을 통해 strategic alignment를 확보하고자 함.

A) 평가 요소는 크게 사회적 요소 (low, mid, high 등 level로 구분되는 semi-qualitative), 경제적 요소 (정량 평가), 프로그램별 준비도 (CSE의 maturity assessment 평가 결과) 가 있음 (실제 평가 샘플을 공유해줄 수는 있으나 아랍어로 되어 있다고 함).

Q) 평가 결과가 예산에 영향을 미치는가?

A) 예산은 매년 변경되고, SMC는 검토 후 변경 내역을 NTP에 전달함. 이후 NTP는 위에서 설명한 기준을 이용해 NTP가 관할하고 있는 strategic objectives, entities에 대한 예산을 편성함. 그러나 이러한 평가를 통해 얻는 수치가 예산 편성에 결정적인 요소는 아니며, 고려 사항 중 하나라고 함.

Q) 승인 비율?

A) 2019년 NTP가 상기 과정을 통해 심사한 400개의 이니셔티브 중, 230개가 통과, 170개 불합격. 그러나 170개 미승인된 이니셔티브가 철회된 것은 아니며, replanning 단계로

- Q) NTP가 담당하고 있는 이니셔티브는 누가 기획하는지? NTP가 직접 기획하는지?
- A) Top-bottom 식으로 이루어짐 - NTP가 큰 목표와 방향을 설정한 후, 관련 부처에게 이를 위한 이니셔티브를 제안할 것을 요청함.
- Q) 각 부처의 프로젝트 예산도 편성하는지?
- A) detailed budget of initiatives는 각 부처에서 자체적으로 계획하고, NTP와 CSE(benchmarking study를 통해)는 이를 점검함.
- A) NTP는 2016에 설립되어, 현재 NTP 예산 하에 있는 프로젝트 중 85%는 이미 contracted, executed 된 상태이고, 이들에 대해서는 minor change만 이루어지고 있으며, 나머지 15%에 대해서만 위에서 설명한 예산 과정을 시행하고 있다고 함. NTP 예산 95%는 CAPEX 라고 함.

16) MoEP 지속가능발전 차관보실 면담

- 면담 일시: 2020.01.27.(월) 11:00-12:30
- 면담 장소: CSD
- 면담 자: Majid Fayiz Alasfoor (General Manager, Assistant Deputyship for Sustainable Development Affairs)
- 참석 연구진: 우천식, 송준혁, 윤혜민, 이경민
- 주요논의내용
 - 2016년 SDG sector로 설립되었지만 현재 assistant deputyship임; 사회복지 분야 관련 업무 수행
 - 주로 Ecosystem과 Implementation의 측면에서 업무 수행
 - Ecosystem 부문의 경우: Policy and governance, finance, trade, technology, partnership, data, capacity development 7가지 카테고리 구성 (자금 조달(finance) 및 정책 및 거버넌스(Policy and Governance)에 우선순위 부여)
 - 이러한 범주는 세분화되어 있으므로 implementation에 어려움이 있음: 부문 간 fragmentation 존재하고 프로그램과의 연계(alignment) & 정부와 비정부 간 시너지 부재

- 지속가능개발 아젠다는 KSA가 SDGs의 성과와 발전에 대해 UN 보고 프로세스인 VNR (Voluntary National Review)을 통해 formulate 됨
 - 2019년 2월 SDG에서 시작한 로드맵 프로젝트 (Roadmap Project)를 통해 전략적 목표 설정 및 협업 프레임워크 설계 중
 - 한달 후 1500개 이상의 KPI에 대한 첫 번째 외부 평가 예정
- 현재 정책 평가를 위한 구체적인 모델은 결정되지 않았으나 정부는 거시경제모델(Macroeconomic Model)보다는 부문별개발모델(Sectoral development model; Scandinavian Model) 선호
 - 정책 및 implementation capacity로 인해 Vision 2030과 SDG 간 격차 발생(현 정책의 86 %가 SDG와 well-aligned)
 - * Alignment 평가 기준: 유사한 정책 범위, 목표 및 성과(유사성은 성과지표(performance indicators) 및 성과지표(outcome indicators)의해 정의)
 - 그러나 데이터 부족으로 alignment 평가가 어려움
- SDG 지표의 목표와 결과 사이의 격차 identify 위한 KPI가 존재함
 - Development motivators은 로컬(local)/미시(micro) 레벨에서 생성됨
 - 그러나 이 결과는 단지 현재 상황을 파악하기 위한 것으로, 실제 결과를 개선 할 수 있는 지휘권이나 권한을 가진 주체는 없음. 모니터링 및 보고는 점차 개선될 예정임.
- 미해결 과제와 대체적인 인상
 - 성과지표 개발 및 측정, 피드백 처리 프로세스 및 권한이 명확하지 않음
 - 주요 업무는 전략 고안, 정책 및 결과 평가인 것으로 보이며, 모델이 구축되지 않았음 (필요하지 않을 수도 있음)
 - 경제보다는 사회 복지 분야 (교육, 건강 등)에 초점

17) NOR 면담

- 면담 일시: 2020.01.27.(월) 14:30-15:30
- 면담 장소: 재무부 회의실
- 면담자: Mohammad Alshaikh (Implementation and Monitoring Director), Ibrahim Al-Burikan (Senior Manager, Projects & Assessment)
- 참석 연구진: 김규욱, 이찬우, 문병걸, 장석진, 송준혁, 유병서, 윤혜민

□ 주요논의내용

- 연혁: 2016년 CEDA 산하 기관으로 설립되어 2017년 하반기 MoF 산하로 이관되었고, 2018년부터는 독립 기관으로 승격되었으나 MoF 장관 등 다수의 인사가 이사회(임원)로 있음.
 - MoF/PIF 소유 기업의 경우, 수입(revenue)는 NOR이 아니라 MoF에서 관리
- NOR센터는 8-10개의 Vision supporting center 중 하나이며, 현재 직원은 25명 내외
- NOR 증대를 위하여 민간부문 및 관광산업 활성화에 주력
 - 관광산업: 2019년부터 40여 개의 국가를 대상으로 비자 수수료 삭감 및 온라인/도착비자 허용 및 호텔 내 관광세 도입
 - 민간부문 활성화: 국가민영화센터(NCP)와 협력하여 세입·수입 증가에 대한 예상치를 전망 (NCP has pipeline)
 - 외국인 투자에 대한 세금 인센티브를 부여
 - 조세 기반 확대
 - * 2017년 담배와 탄산음료에 세금 부과 (sin tax)
 - * 2018년 VAT 부과 (금융 및 의료 서비스, 의료상품 등 제외)
 - * 부유세 도입 고려중
- 새로운/향상된 수익 흐름의 몇 가지 예
 - 외국인/기업에 대한 벌금(GCC+) 및 미수금
 - 여권 당국/비자 수수료
 - 모든 정부에 대한 collection capacity 강화
- 향후 노력
 - 공공 부문에 대한 인센티브 체계 확립: 일정 목표 수익 달성 시, 인센티브 부여(보너스, 교육 프로그램 등)

Q) MoF에게 권고를 하면 채택률은 얼마 정도인지?

A) 현재까지는 매우 높음. MoF 장관이 Board chair를 맡고 있으며 board member도 deputy of revenue (MoF) 등



18) MoEP 노동차관보실 면담

- 면담 일시: 2020.01.28.(월) 10:00-11:30
- 면담 장소: CSD
- 면담 자: Hamad Alkamis (Advisor), Hatem Rowaihy (Advisor)
- 참석 연구진: 우천식, 김규옥, 이찬우, 문병걸, 장석진, 송준혁, 유병서

□ 주요논의내용

- 가장 중요한 부분은 노동시장 유연성 확대를 위해 외국인 노동자들이 KSA내에서 자유롭게 직업 간 이동을 할 수 있도록 보장하는 것
 - 외국인 노동자들도 체류 중 고용주 변경이 가능하나 별도의 신청절차가 소요되며 쉽지 않은 것이 사실
 - 외국인 노동자들의 직업 변경이 가능해야만 비전2030에서 지향하는 민간부문 확대가 가능해 질 수 있을 것
 - 특히 외국인 노동자들이 일정 요건을 갖추면 창업을 할 수 있는 환경을 만들어 주고 취업 시 사우디인들을 고용하도록 하는 것이 기술 이전과 향후 사우디의 기업가 정신 확대에 도움이 될 것임
- 역량 개발 및 교육
 - 사우디 내 민간부문 고용 확대를 위한 역량 개발 및 교육 문제는 장기적인 안목을 가지고 접근해야 할 이슈
 - 역량개발을 위한 직업훈련 제도, 산업계가 요구하는 부문에 대한 교육역량 집중, 평생교육 등을 위한 제도 변화는 MEP뿐만 아니라 다양한 부처가 공동으로 노력해야 하는 분야

- 교육부가 추진하고 있는 Human Capital Development Program은 민간 부문 확대를 위한 교육제도 혁신에 집중하고 있음
- * Secondary School 교육에 있어서는 산업계에서 요구하는, 또는 향후 직업 수요가 많을 것으로 예상되는 직업군 별로 교육 track을 개발하여 도입하고자 함
- * 이러한 계획과 관련하여 고등교육 현장에서 뿐만 아니라 직업전문 교육 프로그램, 취업 중 역량개발 프로그램, 평생교육 프로그램, 여성 인적자원 개발 프로그램 등이 추가적으로 필요할 것으로 예상됨
- 외국인 노동자 혁신을 위한 프로그램
 - 현재 Saudia를 통해 외국인들도 창업을 할 수 있음, 그러나 현실적인 제약은 존재
 - * 현지 파트너가 있어야만 실질적인 창업 활동을 전개하는 실정
 - * 향후 내외국인 구분없이 KSA내에서는 제약없이 창업할 수 있도록 하고 이러한 혁신 활동이 국내로 이전되도록 하는 제도가 도입될 필요
 - 사우디인의 고용 확대를 위해서도 외국인 노동자들의 역할을 활용해야 할 것

19) MoEP 면담

- 면담 일시: 2020.01.28.(화) 13:30-15:00
- 면담 장소: MoEP 10층 회의실
- 면담자: Ayman Afghani (DM for Policy and Planning), Fahad Almansour (DM for Sustainable Development Affairs), Dr. Raja Almarzoqi (Expert), Hamad Alkhamis, Abdullah Almasri, Thamir Kutbi, Mohammed Athar
- 참석 연구진: 우천식, 김규옥, 이찬우, 문병걸, 장석진, 송준혁, 유병서, 윤혜민, 이경민
- 주요논의내용
 - Vision 2030에 대한 전체적 평가 및 제안 (KDI)
 - Global best practice를 차용한 시스템, 기관, 메커니즘등을 이미 구축한 것은 긍정적임
 - 그러나 다수의 기관, 관련 절차가 존재하여 전체 구조를 쉽게 파악하기

어려움

- 모든 objectives는 개별적으로는 바람직하고 완전해 보이나, 전체적으로는 중복, 충돌 문제가 존재함
- 재정 운영(fiscal management) 관련, 대대적인 시설 등에 대한 투자가 과연 실제 목표 달성에 얼마나 기여하는지 확실하지 않음 (예: 교육시설 건설 vs 교육의 질)
- Internal best practice 에 집중하는 타 국제기관과는 달리, 한국은 KSA의 국가적 특성을 고려한 실용적인 정책 조언을 제공할 수 있을 것임
- Initiatives, objectives 간 존재하는 trade-off 를 고려한 포괄적인 접근법(holistic approach)을 제안할 것임
- KSA의 우선적인 과제는 고용 창출이며, 이를 위해 민영화가 필요하나, 공공/민간 부문 간 심각한 격차가 존재함
- 현재 정부의 지원 없이 운영이 불가능한 정부기관들이 대다수이며 이들은 특히 지방에 다수 존재함. 현재 민간부문이 충분히 발달되지 않았으므로, 민영화 시 예상되는 기초 서비스 제공의 문제(보건, 교육, utilities 등)를 해결해야 함.
- 관련하여, social benefit and cost analysis 대한 충분한 이해가 반드시 필요함. 이러한 분석을 수행하기 위해 KSA가 갖추지 못한 것은 무엇이며 이를 제도화하는 방법은?
- 전환 과정에서, 재정 정책의 신뢰도를 보장할 수 있는 외부 감사 기관(Fiscal Council)의 존재가 중요한 역할을 할 것으로 보임

○ KSA의 의견 및 요청 사항

- 한국의 경우, 기술 개발과 인적 자원에 기반한 수출 중심 전략을 택하여 국제가치사슬에 편입할 수 있었음. KSA의 경우 이미 높은 생활 수준을 가진 부국이라고 볼 수 있으나, 고용 등에서 심각한 불균형이 존재함
- KSA경제는 낮은 에너지 비용과 저렴한 노동력을 기반으로 발전해왔기 때문에 활발한 민간 부문에 대한 수요가 존재하지 않았음
- 하지만, 공급의 측면에서, KSA에서는 이미 대규모의 고학력 노동인력(사우디 청년층)을 보유하고 있다고 언급
- 그러나 선진적/최신 교육 기반에 대한 투자가 실제로 교육의 질을 향상시키는지는 불확실함
- 관련하여, KSA가 필요한 것은, 단순한 우선순위 확립이 아니라 우선순위 달성을 위해 선택할 수 있는 다양한 시나리오를 파악하고 효율적인 재정 집행을 가능하게 하는 구체적인 프레임워크임 (투자 우선 순위,

sequencing, 거버넌스 구조 개선 포함)

- 경제 변혁을 위해 VRP만으로는 충분하지 않다는 것을 알고 있으며, 이를 위한 보완책을 제시해주기를 바람
- 어떻게 기존 상위 교육 기관(higher education institutions)과 리서치 기관 등을 활용할 수 있는가? 공공 투자 및 자원 센터(resource centers) 및 민간 부문과 연계를 통해 KSA 경제에 R&D 및 혁신을 embed하기를 희망함.
- 이에, KDI측에서는 initiatives/objective 별 고용 창출 효과에 따라 중요도 부여하는 방안을 제시함. KSA는 이를 위해 필요한 표준화된 측정방법을 KDI에서 제시해주기를 희망함.
- DM Afghani는, 고용 창출의 중요성에 공감하지만, 최종 목표는 단순한 고용 창출이 아닌 고숙련, 고생산성, 고임금(high skills, high productivity, high wages) 고용을 통한 government spending-led economy에서 consumption-led economy로의 변환임을 강조함
- 이와 동시에, 공공부문 축소에 따른 사회적 충격을 민간부문이 흡수(absorb)하게 하는 것이 매우 중요한 과제임

○ 향후 일정 관련

- 3월 말까지 보고서 제출 가능할지 상의해보고 과제 기간 연장할지 협의할 수 있을 것
- 최종 보고서는 International Economic Advisory Board, 이후 MoEP 장관에게 제출
- 장관의 의견은 최종 보고서에 반영되어야 함



20) NCP 면담

□ 면담 일시: 2020.01.28.(화) 15:30-17:00

□ 면담 장소: NCP

□ 면담자: Faisal AlSalloum (Executive VP of Privatization Advisory), Sultan AlQahtani (Executive VP of Legal and Regulatory), Bahaa Khayat (DG of Strategy & VRP), Hani AlSaigh (DG of Strategic Communication & Marketing)

□ 참석 연구진: 김규옥, 이찬우, 문병걸, 장석진

□ 주요논의내용

○ MEP, MOF 등 경제부처와 NCP간의 관계

- NCP는 국가 민영화 계획의 facilitator 역할을 수행하고 있으며 일정한 기준에 따라 민영화 계획이 추진되도록 하는 임무를 가지고 있음
- 현재 민영화 및 PPP관련 다양한 제도 개혁이 이루어지고 있으며, 정부 조달 또한 PPP관점에서 검토 되고 있음
- 사우디 경제 발전을 위해 공공서비스의 Spin-off를 핵심적으로 생각하고 있으며 민영화 가능한 서비스를 다각도로 검토 중임

○ 민영화 추진에 있어서의 장애물 및 Challenge

- 민간부문의 incubation을 위해서 정부가 민영화 또는 PPP를 선택한 것은 경제 부문별로 상이하며, 여러측면에서 분석을 진행하고 있음
 - * 예를 들어 통신산업의 민영화와 관련해서는 작업반을 구성하여 통신 산업을 분석
- 공공-민간 부문간 임금 격차도 중요한 문제이며, 일부 사례의 경우 민간부문의 임금이나 혜택이 공공부문보다 높은 경우도 있음
 - * 공공부문의 퇴직 후 연금 혜택과 민간부문의 혜택이 상이한 문제는 존재하고 있으며, 공공부문에서 민간부문으로 민영화 될 경우 조기 퇴직 및 연금 혜택이 상실되는 사항에 대해 MEP와 제도 개혁을 논의 중임
 - * NCP가 파악하기로는 대부분의 청년층은 민영화에 대한 저항이 적으며 민간부문으로 이전 시 누릴 수 있는 장점이 많은 것으로 생각되나, 민영화에 대한 대부분의 저항은 중장년 층에서부터 발생하고 있음
- 민영화 도입과정에서 민영화 또는 PPP 구조화는 문제가 되지 않으나, 민영화 대상 공공기관의 직원과다, 연금부담, 가격보조 등의 문제가 가

장 큼

- 특히 보건, 교육 등의 분야의 경우 대부분 무상으로 제공되는 공공서비스이므로 민영화 추진 시 많은 보조금이 소요되는 분야이기 때문에 Council of Ministers에서 결정을 내리는 경우에 해당됨
 - * 예를 들어 학교 건물 민영화 또는 PPP 추진을 위해서는 허가과정에서는 문제가 없으나 직원들의 이전, 보조금 등이 주요 이슈로 등장
- 공공기관 직원들의 민간 이전은 Minister of Civil Affairs 소관임
- 민영화 또는 PPP 추진 향후 계획
 - NCP 추진 사업 중 80~85%는 PPP 형태를 띄고 있으며, 지난 3년간 추진한 결과 PPP에 대한 이해도는 개선되고 있음
 - * 실제로 대부분의 추진 사업은 결정 이후 18~19개월 이내 완료됨
 - 전략적으로 12개 분야를 선정하여 민영화를 검토하고 있음
 - * 각 분야별로 민영화/PPP 계획을 수립하고 있으며 기회가 있다고 판단될 경우 Roadmap을 추진
 - * 각 분야 선정과정은 최초 10개 분야에서 현재 12개 분야로 확대되었음
- 민영화 사업 성과 관리 및 보조금 등의 이슈
 - 민영화에 대한 NCP의 KPI는 민영화 딜 개수, 딜의 value 등으로 구성되어 있음
 - 실제로는 각 부처의 민영화 계획 또는 이니셔티브에 의존하고 있는 부분이 있음
 - 보조금 이슈와 관련해서는 민영화 이후 정부 지출을 lock-in 하지 않도록 하는 것이 중요
 - 장기적으로 민영화는 민간부문 확충을 위해서 추진하는 것이 바람직하며 NCP는 어떤 공공서비스를 민영화해야 하는지 검토하는데 역량을 집중 하고 있음
 - 외국인 참여와 관련해서는 일정 조건만 충족하면 외국기업들도 민영화 PPP 사업에 참여하는데 제약이 없음

21) MLSD 면담

□ 면담 일시: 2020.01.29.(수) 09:00-10:00

□ 면담 장소: CSD

□ 면담자: Dr. Ihsan Buhulaiga (Advisor to Minister on Strategy)

□ 참석 연구진: 김규옥, 이찬우, 장석진, 송준혁, 이경민

□ 주요논의내용

- 민영화 추진에 있어서의 장애물 및 Challenge
 - 민간부문의 incubation을 위해서 정부가 민영화 또는 PPP를 선택한 것은 경제 부문별로 상이하며, 여러측면에서 분석을 진행하고 있음
 - * 예를 들어 통신산업의 민영화와 관련해서는 작업반을 구성하여 통신 산업을 분석
- 역사적 배경: 사우디 경제의 산업화 이후 지난 60년간 KSA 정부는 고용 시장 규제를 시도하였으나 고용 문제가 존재
 - 공공 부문과 민간 부문 사이 간극
 - 사우디인과 비-사우디인 간 간극의 경우, 전자보다 더 심각한 문제라고 인식됨
 - 높은 실업률과 성별 간 격차 (여성 고용 관련, 최근 특히 변혁을 겪고 있음)
 - 신기술(플랫폼 앱 등은 노동력과 자본의 관계를 재정의하고 있음)의 등장 또한 규제 환경을 변화시키고 있음
- 생산성 문제
 - Gaps: G20, OECD, KSA(과거) 벤치마크
 - 저임금/low skill 중심의 KSA 노동 시장을 변화시키기 위한 정책이 필요함
- 과거 고용시장 규제 실패의 주요 원인으로 실행을 담당하는 권한 (super authority)의 부재를 언급 (6년 전 시행한 사우디 고용 전략 예시)
 - 노동시장은 cross-sectoral 이슈이므로 모니터링과 조정을 위한 (Ministry 레벨 상위의) 단일 기구가 필요함
 - 노동시장 전략을 위해 WB(methodology 중심) 및 국제 및 지역 전문가 팀에게 (2018년 9월부터 2019년 6월까지) 연구 의뢰함
 - 현재 two-track approach를 택하고 있음
 - 1) 이니셔티브 (policy level)
 - 2) Implementation 관련, 거버넌스 개선 (SMC와 동급의, CEDA 산하에 인적자원위원회(Supreme Committee for Human Resources) 설립을 이미 Royal Court에 제안함)

- 일자리 수요와 공급 간 linkage가 부재하거나 미약함
 - 교육 및 훈련을 통한 기술 개발보다 부가가치 창출 가능한 일자리 제공이 더 시급한 과제임
- Vision 2030을 통해 실제로 정부 기관들이 이전보다 구체적인 협력 관계를 구축하고 있다고 언급

22) CSE 면담

- 면담 일시: 2020.01.29.(수) 11:30-12:30
- 면담 장소: CSE
- 면담자: Mohammed Al Huzami (Executive Manager of VRPs Department), Abdulaziz A. Algil (VRPs Department)
- 참석 연구진: 우천식, 문병걸, 윤혜민, 이경민

□ 주요논의내용

- 사우디의 Center for Spending Efficiency*의 Executive Director는 예비 타당성 관련 공무원 교육 훈련 프로그램에 대한 한국의 참여와 운영을 제안
 - * 사우디 Vision 2030을 실현하기 위한 재정 운영의 효율성을 제고하기 위해 경제기획부(Ministry of Economy and Planning)와 연계하여 설치된 독립기구로, 재정 사업 평가 및 예비타당성 관련 업무 총괄
- 사우디 정부의 중장기 국가 개혁(사우디 비전 2030)의 운영 성과 확보를 위한 재정 개혁 컨설팅 프로젝트 일환으로 면담을 진행
 - 사우디 정부의 요청으로 비전 2030의 효과적 실현을 위한 재정 집행, 공공부문 조정 및 민간 부문 확대 등에 대한 컨설팅 진행 중
 - * 기재부 출신 경제·재정 전문가, KDI 및 국내 전문가 pool을 구성하여 프로젝트 진행 중
- (예타 관련 경험 전수) 예비 타당성 관련 업무에 있어 운영 경험 공유 및 전수와 담당 공무원의 Capacity Building의 중요성 공유
 - 사우디의 경우 한국의 예타와 유사한 기능을 수행하는 제도*는 존재하나 이의 효과적 운영을 위한 지식·경험 부족
 - * PIMS: Public Investment Management System

- 중장기적으로 한국의 공공투자관리센터와 같은 조직 체계 수립과 운영을 목표로 하며, 이를 위한 전략적 협력을 요청
- (공무원 교육·훈련) 한국의 재정 운영 경험과 공공투자관리센터의 전문성을 공유할 수 있는 체계적인 교육·훈련 방안 협력을 요청
 - 특히 단기간의 연수가 아닌 학위 등과 연계한 중장기적인 교육 훈련을 통해 관계자 네트워크 형성 및 종합적 운영 능력 향상을 목표
 - CSE와 한국 관련기관(KDI, KDI School)의 협약 차원을 넘어 사우디 경제기획부와 기재부 간의 협력 강화의 계기가 되기를 희망

23) Aadaa 면담

- 면담 일시: 2020.01.29.(수) 13:30-15:00
- 면담 장소: Aadaa 4층 Training Room
- 면담자: Bandar Alkheraiji (Senior Manager for National Performance Management), Basil M. Tulbah (Advisor to Vice Minister), MoEP, McKinsey and Compnay
- 참석 연구진: 우천식, 문병걸, 윤혜민, 이경민
- 주요논의내용
 - 사우디 정부의 정부 업무 평가를 위한 전략, 운영 방안, 세부 항목을 공유하고 한국의 사례를 소개
 - 국가 정책 프레임워크 (National Policy Framework)와 국가 계획 프레임워크 (National Planning Framework)는 타 기관들이 구축 중이며, 이러한 프레임워크들과 성과 관리 프레임워크(Performance Management Framework)가 연계될 수 있도록 이들과는 긴밀하게 작업 중임
 - SMO 주도로 개발되고 있는 국가 계획 프레임워크는 Forecasting, Policymaking, Planning, Budgeting, Performance Management 등 4개 항목으로 이루어져 있으며, 이 중 Aadaa는 성과 관리(Performance Management) 방법론 구축 및 개선을 담당하고 있음.
 - * Aadaa는 Council of Ministers에 보고함
 - 사우디 정부는 현재 평가 항목 및 방식을 컨설팅 업체와 협력하여 구체화 하는 중

- 현재 1) 통합된 방법론 (common playbook) 구축 2) KPI 개발 3) objective의 initiative 및 구체적인 정책 도구(policy instruments) 로의 치환 4) 정책 결정을 위한 성과 측정 및 분석의 방면에서 주로 작업하고 있음
- 성과 평가를 위한 방법론 설계 관련, 국가 계획 프레임워크와 통합 (embed)되고 모든 단계의 전략에 적용 가능해야한다는 주요 원칙에 따르고 있으며, 데이터의 주요 소스로 budget, performance, sentiment가 있음
- 현재 지역(regional), 부문(sectoral) 간 상당한 misalignment가 존재하여, 공통된 방법론, 접근법을 구축할 필요가 있음
- 한국의 사례 공유
 - 한국의 부처 일상 업무, 국정과제 평가 및 평가 결과 반영 방안 공유
 - 일상 부처 업무와 국정과제를 구분하여 평가하며, 상시 특별 평가 등을 통해 정부 목표 달성을 추구함을 강조
 - * 자체 평가는 부처 업무 및 효율성 위주로, 특별 평가는 국정 과제 위주로 이루어짐
 - * 특별 평가는 국무총리실 산하 위원회, 민간부문이 나누어 실시
 - 특히 국정과제 평가 등의 테마별 평가는 향후 사우디의 Vision 2030평가에도 적용 가능함에 공감대 형성
- 사우디 현 단계 진행상황
 - 사우디는 현재 정부 업무 평가에 대한 구체적인 지표, 단계들을 design 중이며 아직 시행 전
 - 한국의 부처 및 업무 평가가 장관 등의 인사와 연계되어 있다는 점에 관심을 가지고, 평가 환류 방안에 대해 논의
 - Vision 2030의 업무적 평가 뿐 아니라 재정 운영에 대한 평가를 어떻게 운영하고 반영할지에 대한 추가적 고려 필요 공감

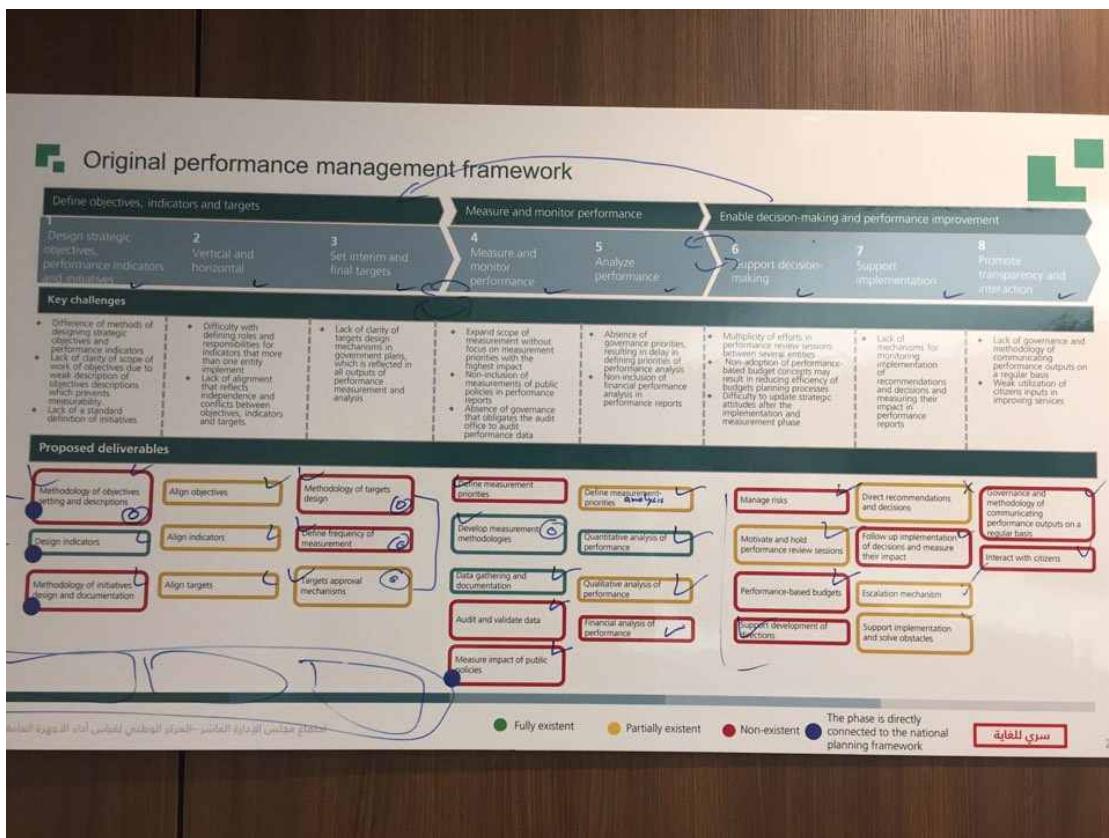
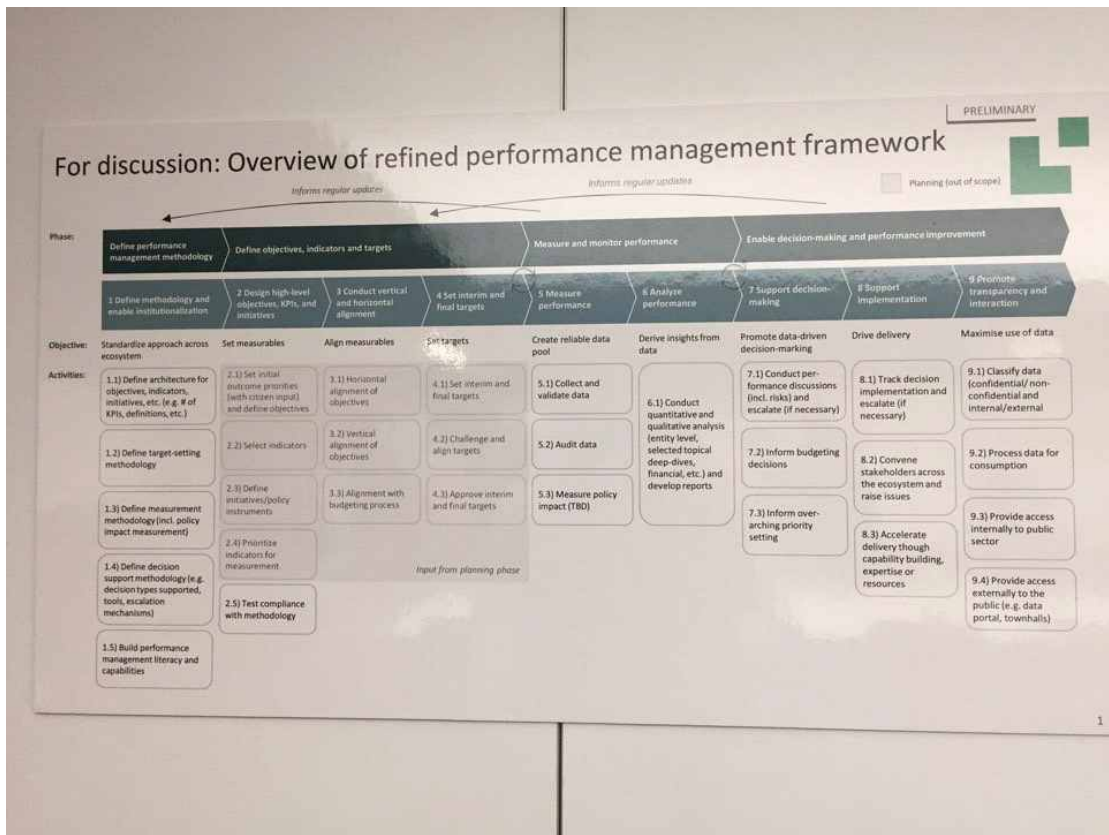
□ 참조: 사우디 평가 프로세스

Medium to long-term impact of NPMF 2.0 could materialize based on a few aspired shifts...

From	To
Performance measurement (i.e. tracking and reporting)	Performance management (i.e. tracking, reporting AND consequence management)
Performance data has limited impact on decision making	Performance data driven decision-making
Large number of entities driving performance management through different requirements	Reduced reporting requirement following a clearly articulated methodology
Large number of reports without clear decision-making purpose and limited insights	Reports with clear insights, tailored to the decisions it needs to enable
Single focus on transformation related KPIs (i.e. Vision)	Dual focus on transformation and business-as-usual KPIs
~640 KPIs tracked on national level	~X KPIs tracked on national level
Low level of transparency vis-à-vis citizens	Tailored outputs to provide citizens with transparency on government performance
Substantial effort required by contributing entities to satisfy reporting requirements	Less effort for reporting entities

... that will materialize along three main thrusts

Paths to impact	Description	Examples
Stringent and simplified process	<ul style="list-style-type: none"> Activities and processes – One single performance management framework governing all activities Participants – Clear assignment of roles and responsibilities among actors within the framework 	<ul style="list-style-type: none"> Only 2-3 measurement entity that collects data
Enablement	<ul style="list-style-type: none"> Documentation – Performance management methodology articulated and provided to entities on all levels of government Trainings – “Train the trainers” trainings conducted with all relevant entities 	<ul style="list-style-type: none"> “Performance Management” handbook Trained performance management champion in each entity
Cultural change	<ul style="list-style-type: none"> Awareness – Clear understanding of the concept of performance management established across the ecosystem Performance based culture – Data driven decision-making the norm 	<ul style="list-style-type: none"> Gradual deployment of performance based budgeting

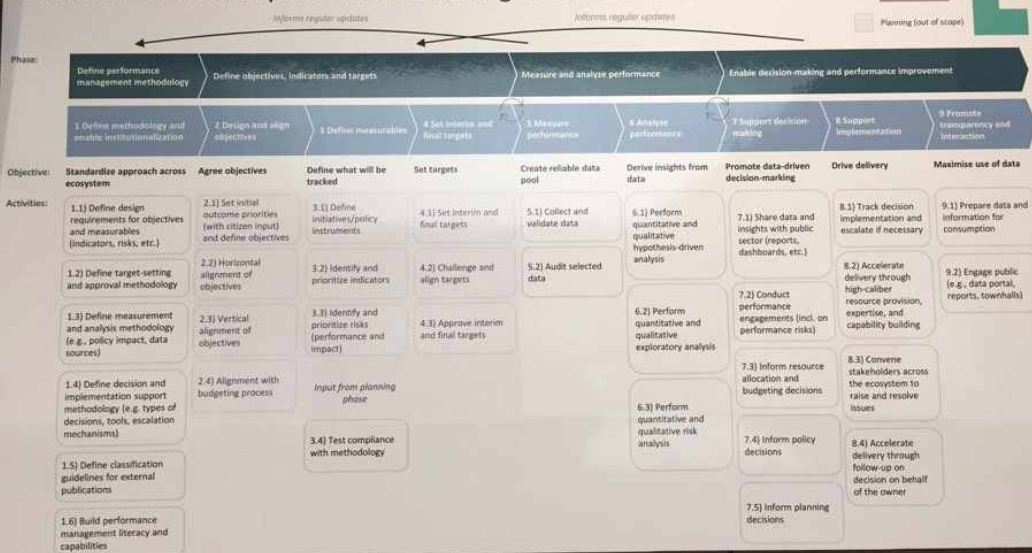


Performance management framework build on four key design principles

Key design principles

- Framework is being developed from a national, not an Adaa point of view
- Framework will be embedded within the National Planning Framework that in turn will provide key inputs into the performance management framework, namely
 - Cascade of detailed and aligned strategic plans from Vision 2030 to yearly operational entity plan level, including indicators and risks
 - Set and aligned targets across all strategic plans
- Framework should be applicable to all levels of strategy (e.g., Vision 2030, sectors, entities, regions)
- Framework incorporates three main sources of data: budget data, performance data and sentiment data

Overview of refined performance management framework





24) MoEP 면담

- 면담 일시: 2020.01.29.(수) 16:30-17:30
- 면담 장소: MoEP 회의실
- 면담자: Hamad Alkhamir (Advisor), Thamir Kutbit (Advisor),
Mohammad Athar (Advisor)
- 참석 연구진: 우천식, 윤혜민

- 주요논의내용
 - 2020년도 예산 기획 관련 주요 기준 (BAU 및 Mega Projects 중심으로)
 - 1) GDP 기여도 2) 비정부(non-government) 투자 3) 자체 자금조달 가능성 (sustainability), 4) 비 석유 수입 5) 고용 창출
(이상 economic priorities mandated by Finance Committee)
 - 2020년 5,000개의 BAU 프로젝트가 계획/진행되고 있음 (8-9개 범주 및 55개 하위 범주 소속)
 - 1) Implementation 진전 상황 평가: 녹색 - low, 노란색 - mid, 빨간색 - high
 - 2) 프로젝트가 지난 3년간 자금을 지원 받았는지 (최근 3년간 자금 조달되지 못한 경우 문제가 있는 것으로 표기)
 - 3) 경제적, 사회적 (necessity and quality of life), 지역 영향 평가
 - 1번 & 3번 평가항목 결합하여 dashboard 제시
 - Mega projects 평가 시에도 동일한 기준을 사용할 수 있으나, 데이터 부족 및 정확도 문제로 인해 현재 11개 프로젝트 중 8개만 평가 가능

- 평가 결과 및 제안 사항은 다음 주에 Fiscal Committee 제출 예정
(관련 presentation은 KDI 팀과 공유할 수 있음)

24) MoEP 면담

- 면담 일시: 2020.01.30.(목) 13:00-14:00
- 면담 장소: CSD
- 면담 자: Dr. Fawaz H. AlFawaz (Economic Advisor to Minister)
- 참석 연구진: 우천식, 윤혜민

- 주요논의내용
 - KDI에 요청하는 사항
 - 제안 사항과 결과는 명확하고 요점을 분명하게 제시해줄 것
 - 주요 메시지는 1-2 페이지로 요약 될 수 있을 정도로 간결하게 작성해 줄 것
 - KDI팀은 외부 평가자이므로 사우디 국내 Advisory 보다 신뢰도가 높음
 - KSA의 특징
 - 부국이지만 재정적자와 부채 존재
 - 높은 해외 근로자 비율, 낮은 사우디인 민간 부문 참여율, large government (공공부문 비대)
 - 낮은 노동 참여율과 양질의 교육 부족
 - 근본적인 변화의 필요성
 - 대다수 사우디 아라비아인의 사고방식은 돈을 벌기 쉽다는 메시지로 오염되어 있음
 - 이러한 메시지와 사고방식을 바꾸고 사회를 근본적으로 변혁시키는 방법
 - 현재 인구/인구 구성/가구 구조 등이 변화하고 있음
 - 유기적(organic) 접근법의 필요성
 - 석유로 인한 수입은 사회 구조 (경제 구조 포함) 왜곡으로 이어짐
 - 이러한 왜곡을 정정할 수 있는 충격요법(shock)에는 어떤 것이 있을지 고민이 필요함.
 - Capability 이슈

- 현재 고등학생의 90% 이상이 대학에 진학하는 등 전반적인 capability 수준이 이전과는 다름
- 그러나 정부는 획일화된 급여를 책정하는 등 capability 이슈가 충분히 고려되고 있지 않음
- 재정적인 측면
 - 주요 예산 수입이 위협받고 있으므로 conservative한 접근법에는 선택의 여지가 없음
 - KSA의 투자(investment)/GDP(예산) 비율(CAPEX)은 양적, 질적으로 항상 낮음(분류 방식도 문제임)
 - 투자를 특정하는 지수를 따로 고안할 필요
 - 통합 투자 전략, 즉 투자를 전체적으로 조망할 수 있는 관점이 필요함



25) SIDF 면담

면담 일시: 2020.02.03.(월) 17:00-18:00

면담 장소: CSD

면담자: Noor Shabib (Vice President, SIDF)

참석 연구진: 우천식

주요 내용

- 중장기 산업개발금융을 위해 1974년에 설립된 기관으로 과거에는 지역 제조업에만 금융을 제공했으나 2019년부터 industry, logistics,

energy, mining 산업을 포괄적으로 담당

- 금융실적은 홈페이지에 규모, 지역, 특성별로 공개되어 있음
- 가장 논쟁적인 대출의 예를 든다면? (Application select할 때의 criteria 등 알아보기)
 - 기업의 생존가능성이 논쟁적일 때 의사결정 과정에 논쟁이 격렬할 때, 이미 운영되고 있는 석유화학회사(Aramco와 다른 합자회사)에 대한 대출 결정에서도 논쟁적이었음
 - 그 기업의 상환능력은 걱정하지 않았지만 “왜 SME에 대출하지 않고 이미 가동하고 있는 대기업에 대출해야 하는가?”가 논쟁의 핵심이었고 결국 대출하지 않음
- 만일 사우디 정부가 자동차 산업을 전략적으로 육성하기로 한 경우 그러한 금융은 NDF 산하 어떤 Fund에서 담당하는가?
 - SIDF는 중소기업에 인센티브를 주지만 national prj의 경우 대기업에도 대출을 시행하므로 제조업인 자동차산업의 경우 금융은 SIDF가 담당함
 - 하지만 정부 기여가 25%이상 될 수는 없고 75%는 민간부문에서 조달해야 함
 - 국가적 우선순위에 의해 정해지고 재량영역이 크지 않음
- 사우디에는 현재 13개 이상의 Industrial Zones이 있고 3개의 free zones가 있음.
 - 7천개(제조업 공장만을 가리키고 사우디의 전체 기업체 수자가 아님) factories 중 85%가 SME

[첨부] 『사우디 재정전략 과제』 1차 미션 결과 요약표

2020. 2. 11. 기준

일 시		기 관	면담자 (직책)	참석 연구진	주요 논의
Day 1 1.19(일)	12:00-	MoEP	Mohammad Athar (Advisor to Vice Minister)	1진 ¹ 전원	프로젝트 전반에 대한 논의
	13:00-	MoEP	Hashim Al Dabbagh (Senior Advisor)	1진 전원	사우디 경제/재정 현황 등
		MoEP	Dr. Amr H. Alamri (Planning Expert)	1진 전원	비전 2030 관련 부처 등
Day 2 1.20(월)	12:00-14:30	CSD	Dr. Hosam Rowaihy (Acting President)	1진 (나정현, 이경민 제외)	사우디 경제/사회(노동 문제 등) 관련 CSD 연구 분야 중심으로 CSD 발제
	15:00-16:00	MoEP	Faisal Alibrahim (Vice Minister)	우천식, 허경욱, 임영재, 조병구, 김규욱	VRP 추진 현황, 문제점 공유 및 정책실행에 대한 경험 전달
	16:30-17:30	NDF	Stephen P. Groff (Governor)	1진 전원	NDF 역할 및 기능 설명 사우디 재정정책 및 펀드 현황 등
Day 3 1.21(화)	09:30-10:30	MoEP	Abdulrahman M. Alqurtas (Deputy Minister for Balance of Payments)	1진 전원	본 프로젝트에 대한 관심도, 사우디 경제/재정 현황 등
	11:00-12:30	CSE	Mohammed Al Huzami (Executive Manager of VRPs Dept.) Abdulaziz A. AlAgil (실무자)	1진 전원	CSE 개요, 평가 프로젝트 사례
	15:00-	PWT	Abdulaziz M. AlMosaad (General Manager, MoF)	1진 전원	PWT 개요
Day 4 1.22(수)	12:00-12:50	MoF	Mohammed A. AlOmair (Advisor to Minister, Director of the Fiscal Balance Program)	1진 일부	MoF의 Fiscal Balance Program 개요
	13:00-14:30	SMO	Abdulmajeed AlShaikh	1진 일부	SMO 개요 및 VRP 예산 프로세스
	15:00-16:30	PIF	Yasser Al-Rumayyan (Managing Director)	임영재, 조병구, 김규욱, 허진욱, 이종연	PIF 개요, Mega&Giga Project 관련 소개 및 질의응답
Day 5 1.23(목)	09:00-	MoF	Abdulaziz Alrasheed (Assistant Minister at the Macro and Fiscal Policy Unit)	1진 일부	사우디 경제의 역사적 경위, MoF 개요
	10:30-	CSE	Mohammed Al Huzami (Executive Manager of VRPs Dept.), Abdulaziz A. AlAgil(실무자)	이종연, 나정현	우리나라 공공투자관리제도(PIMS) 소개, PIMAC의 업무 관련질의 등
	12:00-	MoEP	Hashim Al Dabbagh (Senior Advisor)	임영재, 조병구, 김규욱, 이종연	PIM Assessment 관련 질의/응답
	13:00-	Adaa	Hassan Jannah (Executive Director of Performance Management)	우천식, 임영재, 김규욱, 이종연, 나정현, 이경민	Adda 개요, KPI
	14:30-	NTP	Fawaz Alaa Alrabeh (Execution VP) Abdullah Suliman Algarzai (Association Execution Director)	우천식, 임영재, 김규욱, 이종연, 나정현, 이경민	NTP 개요, 소관 VRP
Day 6 1.26(일)	13:00-14:30	MoEP	Mohammad Athar (Advisor to Vice Minister)	우천식, 김규욱, 장석진, 이찬우	프로젝트 전반 논의

일시		기관	면담자 (직책)	참석 연구진	주요 논의
Day 7 1.27(월)	11:00-12:30	MoEP	Majid Fayiz Alasfoor (Assistant Deputyship for Sustainable Development Affairs)	우천식, 송준혁, 윤혜민, 이경민	사우디 비전2030-SDG 연계 및 SDG 이행/평가 계획 등
	14:30-15:30	NOR		2진 ² (우천식, 이경민 제외)	비(非)석유 부문 소득 증대 및 활성화 방안
Day 8 1.28(화)	10:00-11:30	MoEP	Hamad Alkhamis (Advisor) Hatem Rowaihy (Advisor)	2진 (윤혜민, 이경민 제외)	MEP 노동차관보실 아젠다
	13:30-15:00	MoEP	Ayman Afghani (Deputy Minister for Policy and Planning) Fahad Almansour (Deputy Minister for Sustainable Development) Dr. Raja Almarzoqi (Expert)	2진 전원	사우디 재정관련 주요 이슈, 프로젝트 진행 방향(이찬우 발제) 등 논의
	15:30-17:00	NCP	Faisal AlSalloum (Executive VP of Privatization Advisory) Sultan AlQahtani (Executive VP of Legal and Regulatory) Bahaa Khayat (DG of Strategy & VPR) Hani AlSaigh (DG of Strategic Communication & Marketing)	이찬우, 김규옥, 장석진, 문병걸	공기업 민영화 정책
Day 9 1.29(수)	09:00-10:00	MLSD	Dr. Ihsan Buhulaiga (Minister Adviser on Strategy)	우천식, 이찬우, 장석진, 송준혁, 이경민	사우디 노동 정책
	11:30-12:30	CSE	Mohammed Al Huzami (Executive Manager of VRPs Dept.) Abdulaziz A. AlAgil (VRPs Dept.)	우천식, 문병걸, 윤혜민, 이경민	CSE 연수센터 및 공공투자관리제도(PIMS) 수립 방안(기재부/KDI 협력 등)
	13:30-15:00	Adaa	Bandar Alkheraiji (Senior Manager for National Performance Management)	우천식, 문병걸, 윤혜민, 이경민	사우디 National Performance Management 시스템 기획/구축(McKinsey팀 발제) 및 한국 정부평가방법(문병걸 발제)
		MoEP	Basil M. Tulbah (Advisor to Vice Minister)		
16:30-17:30	MoEP	Hamad Alkhamis (Advisor)	우천식, 윤혜민	사우디 2020년도 예산 수립(우선순위 선정) 관련	
Day 10 1.30(목)	13:00-14:00	MoEP	Dr. Fawaz H. AlFawaz (Economic Advisor to Minister)	우천식, 윤혜민	사우디 경제/재정 전반 및 개혁
Day 11 2.2(일)	13:00-14:00	MoEP	Bilal Sikander (Advisor)	우천식	경제 정책 및 모형 관련
	17:00-18:00	MoEP	Thamir Kutbi (Advisor)	우천식	프로젝트 계약 등 행정 관련 협의
Day 12 2.3(월)	12:00-13:00	MoEP	Hatem Rowaihy (Advisor)	우천식	사우디 노동정책
	17:00-18:00	SIDF	Noor Shabib (Vice President)	우천식	사우디 주요산업 및 산업다각화 전략
Day 13 2.4(화)	14:00-15:00	MoEP	Abdulsalam Alnahdi	우천식	재정지출 우선순위 수립
	17:00-18:00		Dana Kushari	우천식	현지 컨설턴트 면담

주: 1) 1진(1.19~23): 우천식, 허경욱(~21), 임영재, 조병구, 김규옥, 허진욱(~22), 이종연, 나정현, 이승진(20~22), 이경민

2) 2진(1.26~29): 우천식, 김규옥, 이찬우, 문병걸, 장석진, 송준혁, 유병서, 윤혜민, 이경민

3) (기관명) **MoEP**: Ministry of Economy & Planning, **MoF**: Ministry of Finance, **MLSD**: Ministry of Labor and Social Development, **PWT**: Permanent Working Team, **SMO**: Strategic Management Office, **Adaa**: National Center for Performance Measurement, **NTP**: National Transformation Program, **CSE**: Center for Spending Efficiency, **NOR**: Non-Oil Revenue Development Center, **NCP**: National Center for Privatization, **NDF**: National Development Fund, **PIF**: Public Investment Fund