

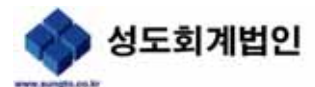
---

BSP (Business Strategic Planning)



교육인적자원부  
MINISTRY OF EDUCATION & HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT

2005.12



# 목차

1. 혁신의 필요성 . . . . .	2
1.1 지방교육재정 디지털예산·회계시스템 구축배경 . . . . .	3
1.2 지방교육재정의 중요성 및 특수성 . . . . .	4
1.3 혁신방향 수립 . . . . .	5
1.4 혁신의 의의 . . . . .	6
2. 예산제도의 개혁 . . . . .	7
2.1 사업별예산제도의 도입 및 운영의 필요성 . . . . .	8
2.2 사업별예산제도의 도입 및 운영 방안 . . . . .	9
3. 회계제도의 개혁 . . . . .	15
3.1 회계제도의 현황 및 개선사항 . . . . .	16
3.2 발생주의/복식부기 회계제도의 도입 . . . . .	17
4. 통합지방교육재정관리 Framework . . . . .	20
4.1 재정의사결정 지원체계 . . . . .	21

## 1. 혁신의 필요성

1.1 지방교육재정 디지털 예산·회계시스템 구축배경

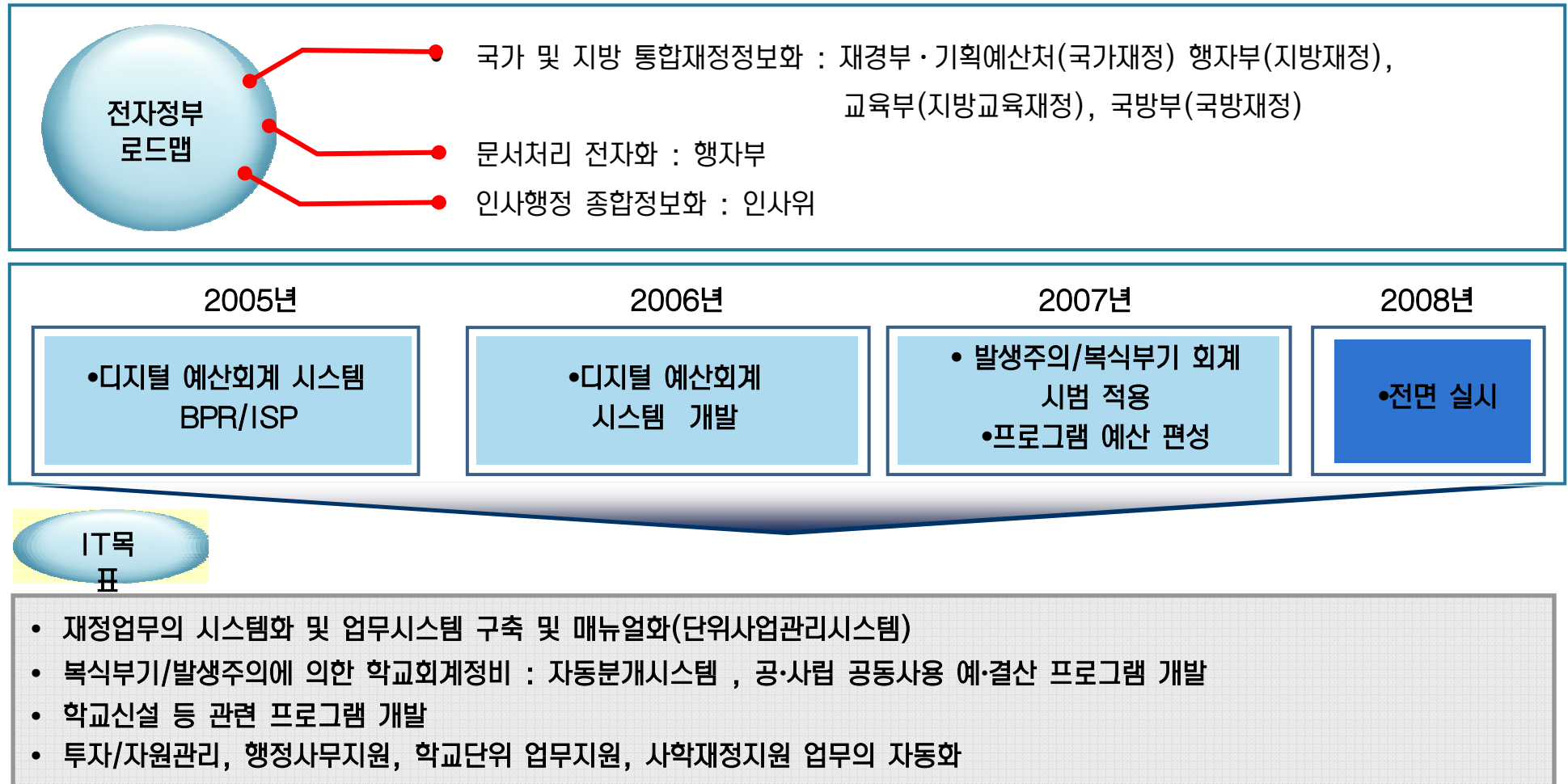
1.2 지방교육재정의 중요성 및 특수성

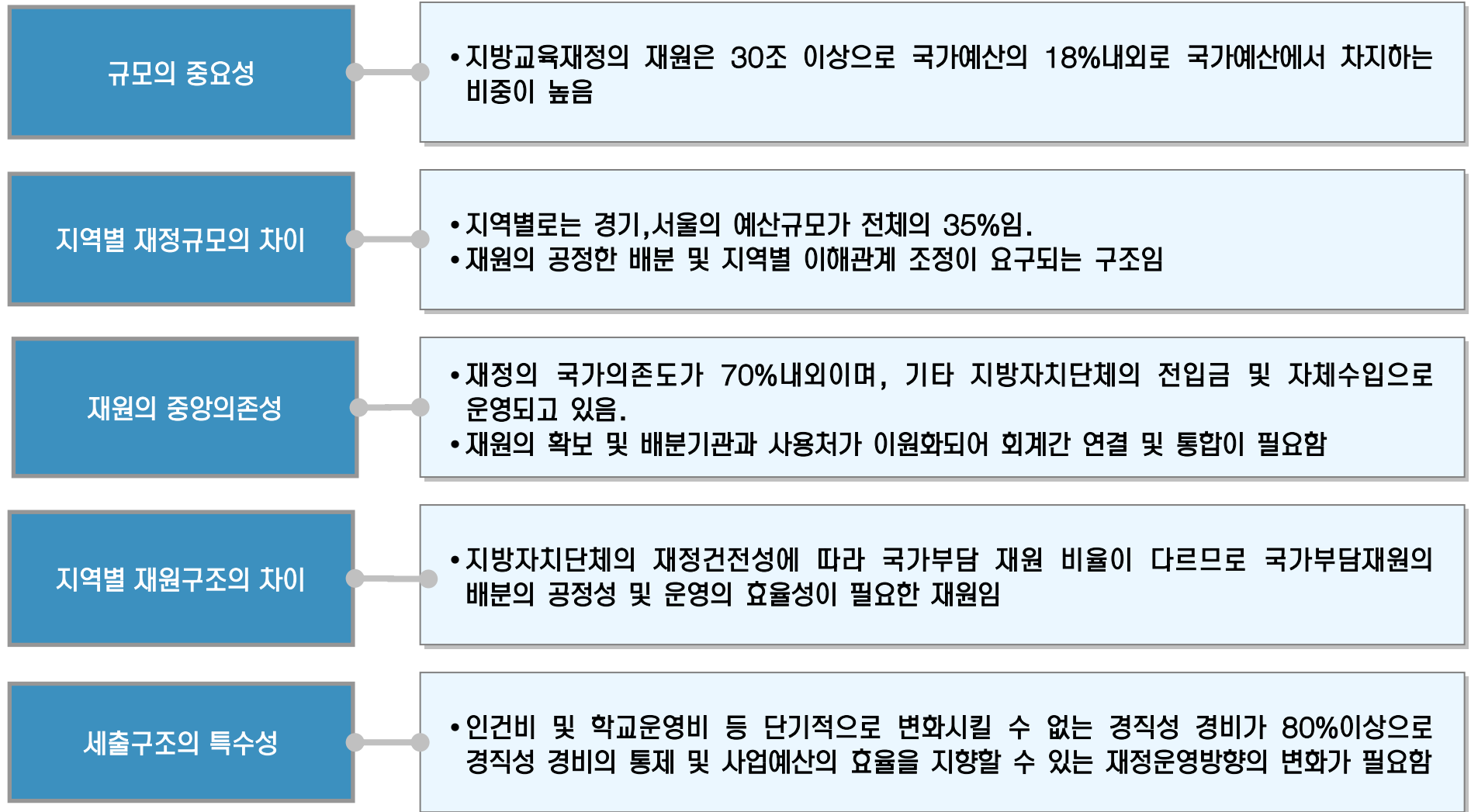
1.3 혁신방향 수립

1.4 혁신의 의의

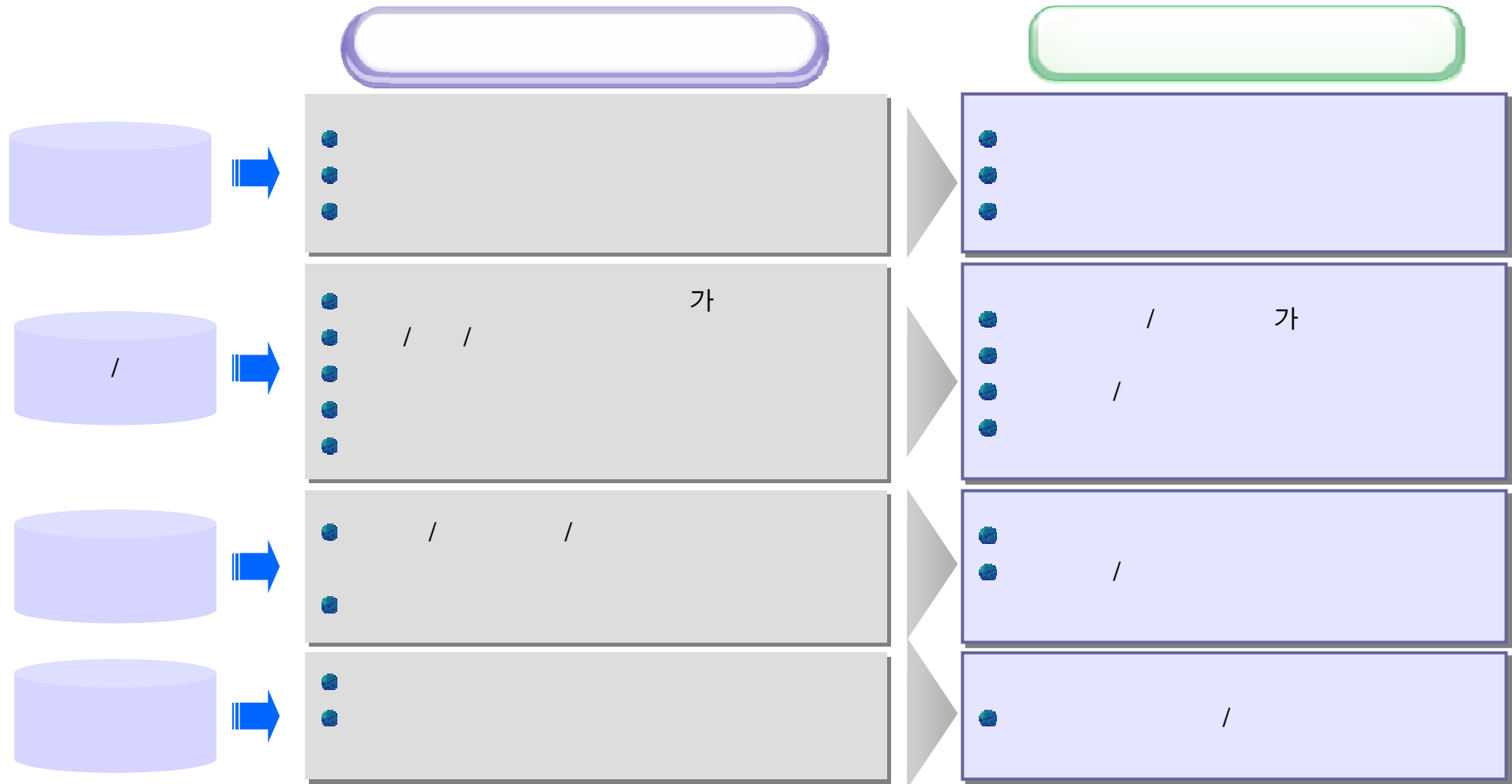
## IT

전자정부 구현 및 지방교육재정의 투명성과 업무의 효율성을 지향하는 지방교육재정 운영 혁신 로드맵을 통해 IT목표를 마련하고 이를 위한 정보화 전략계획 및 업무프로세스 개선 프로젝트를 수행함





● /

교육재정담당자들이 인식한 문제점을 중심으로 개선방향을 도출함<sup>1)</sup>

주1) 7월 중 인천,전북,충남 대구,울산 교육청 방문 인터뷰 결과 및 설문 내용 참조

## ● BSP

**BSP 분석 결과 도출된 핵심전략과제****1. 예산제도의 개혁**

- 예산체계의 개편
- 중기지방교육재정계획의 활용
- 사업관리시스템 도입
- 성과관리제도의 도입
- 사업별 원가관리

**2. 발생주의/복식부기 회계제도 도입**

- 회계주체의 결정
- 지방교육재정분야의 COA 표준화 및 체계화 방향
- 자동분개를 통한 실시간 회계처리의 지향
- 복식부기를 위한 회계승인 및 결산부서의 설치
- 통합결산
- 결산서 체계 변경 방향
- 교육비특별회계 결산서 체계 개선 방향
- 회계기준 법,제도 개선 방안

**3. 통합지방교육재정관리 Framework 제시**

- 재정범위의 재설정
- 통합재정관리
- 재정의사결정 지원체계

**BSP/BPR에서 ISP로의 전달 방향****1. 예산제도의 개혁**

- 사업별 예산제도의 도입
- 중장기 계획 및 단년도 예산의 연계 구축
- Top-Down 예산편성에 적합한 사업구조 설정
- 사업관리시스템 구축
- 예산편성/집행에 자율권 보장 및 책임 부여
- 성과관리체계를 위한 예산 프로세스 정립

**2. 발생주의/복식부기 회계제도 도입**

- 회계주체(보고주체)의 결정
- 지방교육재정분야의 COA1) 표준화 설정
- 자동분개를 통한 실시간 회계처리의 지향
- 단위결산 및 통합결산 체계 구축
- 회계기준, 제도, 관련 법 조정
- 사업원가를 예산에 반영

**3. 통합지방교육재정관리 Framework 제시**

- 통합재정관리 체계 구축
- DW 및 통계분석시스템 구축

---

## 2. 예산제도의 개혁

2.1 사업별예산제도의 도입 및 운영 방안의 필요성

2.2 사업별예산제도의 도입 및 운영 방안



● 현재의 품목 중심의 관리에서 성과지향의 단위사업 중심으로의 관리체제로의 전환이 요구되며, 이를 위한 개편방안은 아래와 같음

	AS-IS(품목별 예산체계)		TO-BE(사업별예산제도)
목적	<ul style="list-style-type: none"> <li>예산 절감 및 합규성</li> </ul>	➡	<ul style="list-style-type: none"> <li>성과 효율성 및 투명성</li> </ul>
방법	<ul style="list-style-type: none"> <li>투입관리와 통제중심</li> </ul>	➡	<ul style="list-style-type: none"> <li>성과와 자율 중심</li> </ul>
수준	<ul style="list-style-type: none"> <li>예산편성 후 사후적으로 정책과 연계·조정</li> </ul>	➡	<ul style="list-style-type: none"> <li>예산 편성 전에 정책결정 후 예산과 연계</li> </ul>
성과관리연계	<ul style="list-style-type: none"> <li>구조적인 제약으로 연계곤란</li> </ul>	➡	<ul style="list-style-type: none"> <li>사업별예산제도의 전제조건</li> </ul>
범위	<ul style="list-style-type: none"> <li>주요사업비만 관리</li> </ul>	➡	<ul style="list-style-type: none"> <li>인건비, 기본운영비도 관리</li> </ul>



사업별 예산제도는 사업중심의 중장기 계획을 반영한 Top-Down식 예산운영을 지향하며, 성과관리를 통하여 예산에 환류 할 수 있는 체계를 지향함

원칙	사업별 예산제도의 핵심요소	사업별 예산제도의 목적
정책우선	정책과 연계한 Top-Down 방식의 사업별 수립 중장기 및 단년도 예산의 연계	정책과 연계된 예산운용 및 성과관리
조직체계고려	정책실현에 적합한 사업별 구조설계 책임과 권한이 일치될 수 있는 사업별구조	
성과연계	사업별 체제 적용 시 성과관리와의 연계강화	

• 예산제도의 미션: 전략적 자원 배분 및 성과관리 체계 강화를 위한 예산체계 구축

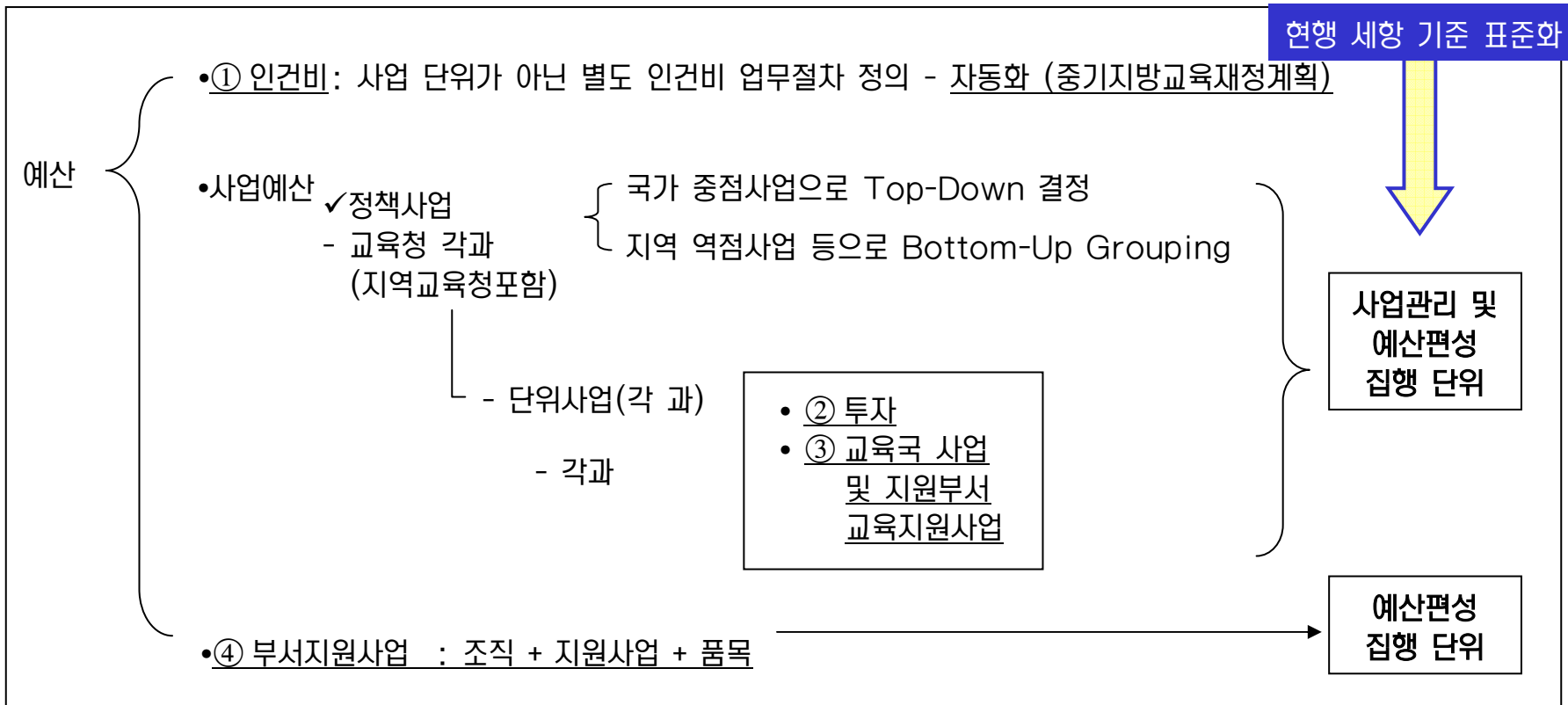
- 중장기 계획 및 단년도 예산의 연계구축
- Top-Down예산편성에 적합한 사업구조
- 성과관리와 연계
- 사업원가를 예산에 반영

- 예산편성/집행에 자율권 보장
- 성과 목표 달성을 위해 자율에 상응하는 책임부여
- 성과관리체계를 위한 예산 프로세스 정립

( )

## 유형구분

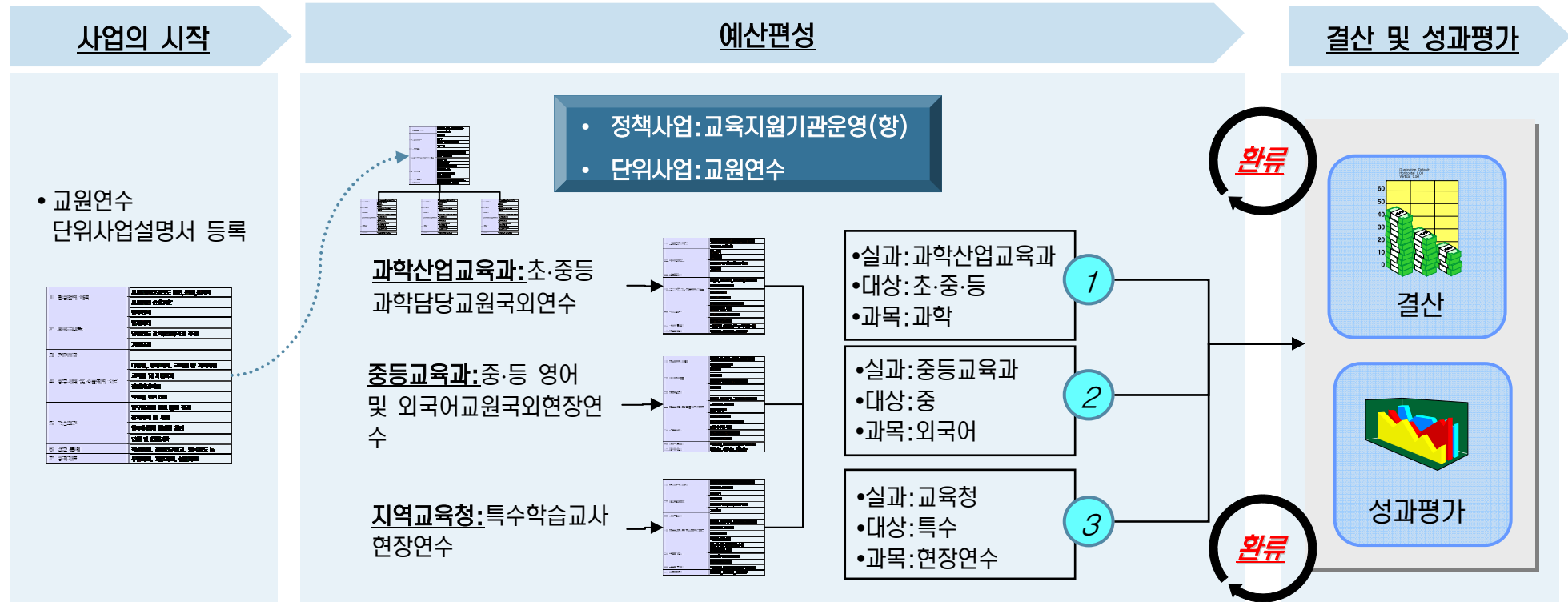
- |                        |                                       |
|------------------------|---------------------------------------|
| ① 인건비                  | ➔ 통합하여 관리하되, 예산서에 해당 실국의 성격별로 분류하여 표시 |
| ② 투자(공유재산 시설투자)        | ➔ 단위사업                                |
| ③ 교육국 사업 및 지원부서 교육지원사업 | ➔ 유치원초중등교육의 단위사업                      |
| ④ 지원부서의 부서지원사업         | ➔ 일반행정부문의 단위사업으로 구분하여 시도교육청별 Grouping |





## Life-Cycle

정의된 정책사업, 단위사업에 따라 각 과는 실행할 세부사업을 한 단위사업 하위단계에 산출기초, 계획 등을 사업관리 시스템에 입력하여 관리하고 그 결과를 차년도 사업예산 편성에 환류할 수 있는 시스템적 기반이 필요함



- 정책사업, 단위사업, 책임 조직에 따른 구분 및 관리항목을 정의하여 관리, 시스템연계 및 관리체계를 표준화 할 수 있도록 설계
- 계약관리, 시설관리, 학교시설관리(BTL)등 중요한 관리 업무를 지원할 수 있는 별도시스템 개발 필요

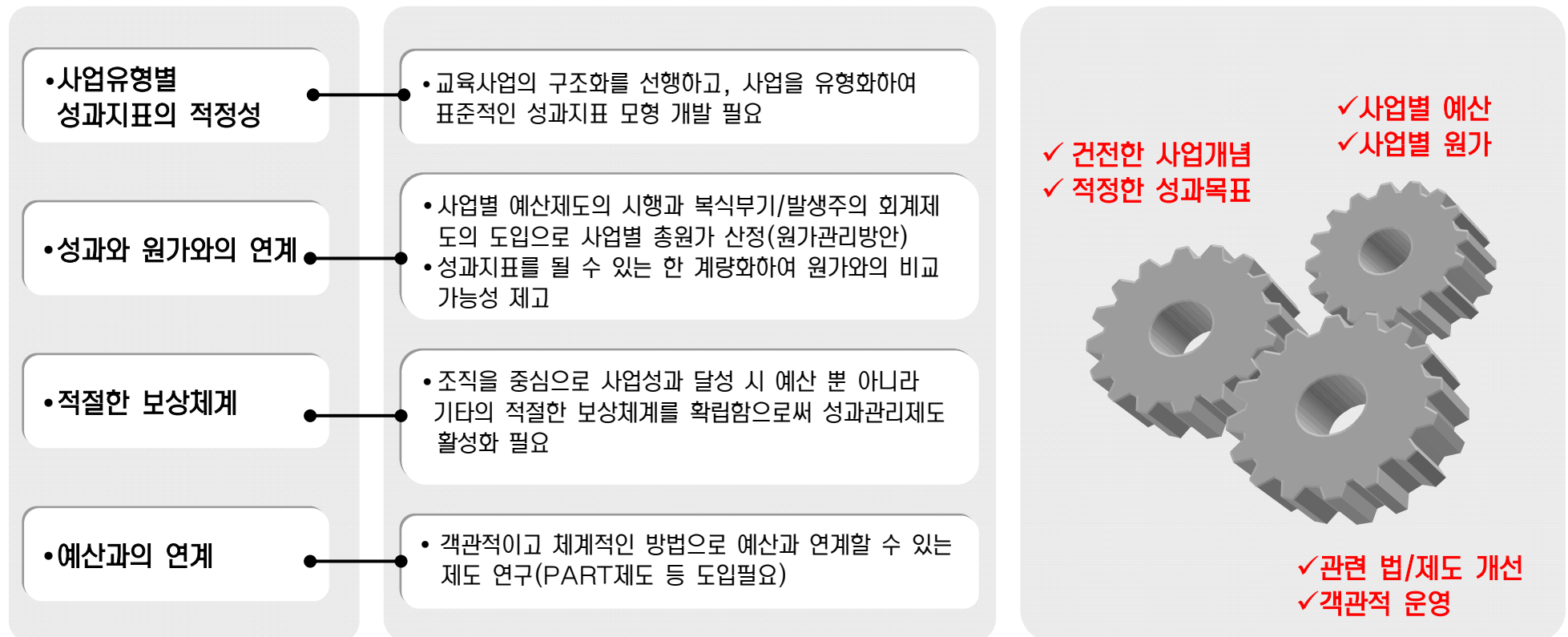


성과관리 제도의 효율적인 운영을 위해서는 사업유형별 성과지표의 적절한 산정, 성과와 원가의 비교, 보상체계, 예산과의 연계 등과 관련된 법률 및 제도개선을 추구해야 할 것이며, 단계적이고 체계적인 접근 방식이 필요함

### 핵심요소

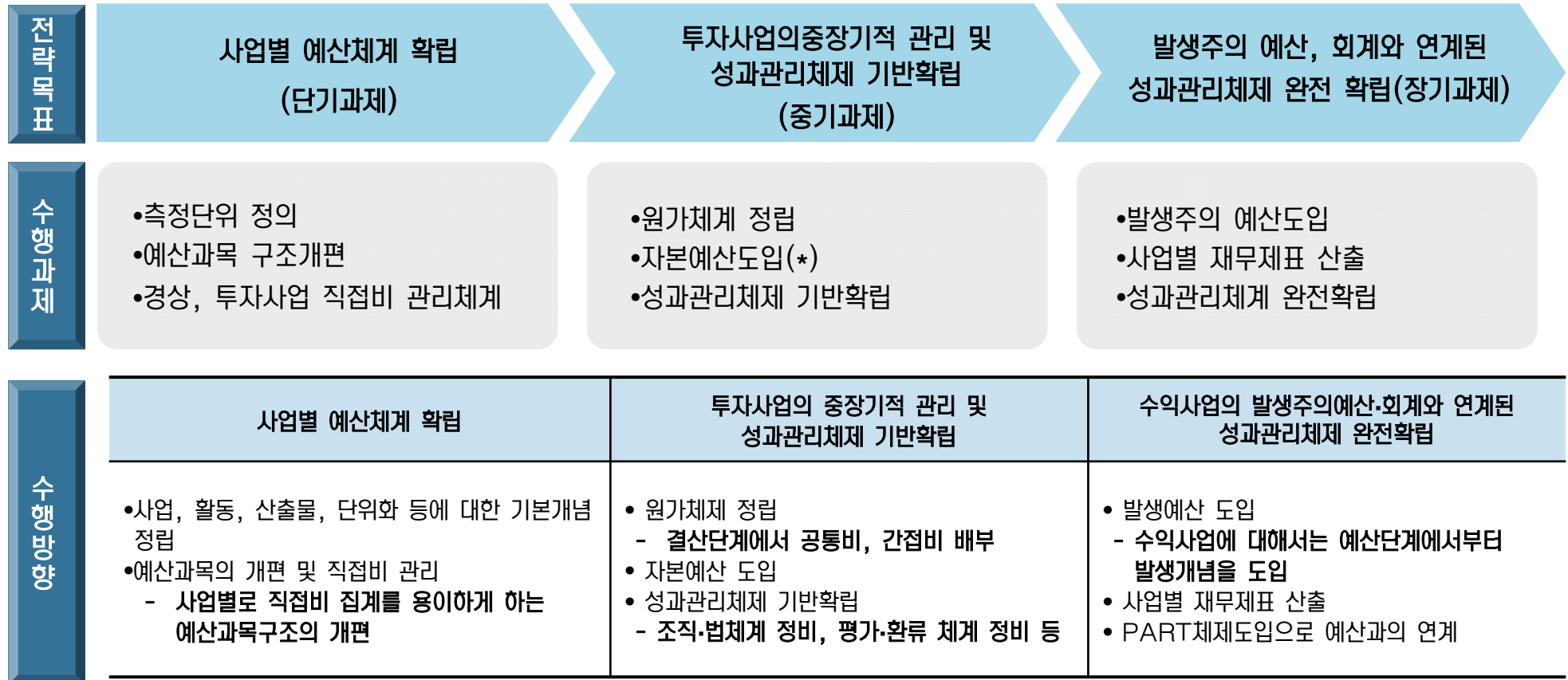
### 지방교육재정에서의 시사점

### 성과관리제도 도입 성공요소



( )

지방교육재정에서의 성과관리 제도는 궁극적으로 발생주의 복식부기에 기반한 사업별 관리체계를 바탕으로 이루어져야 함



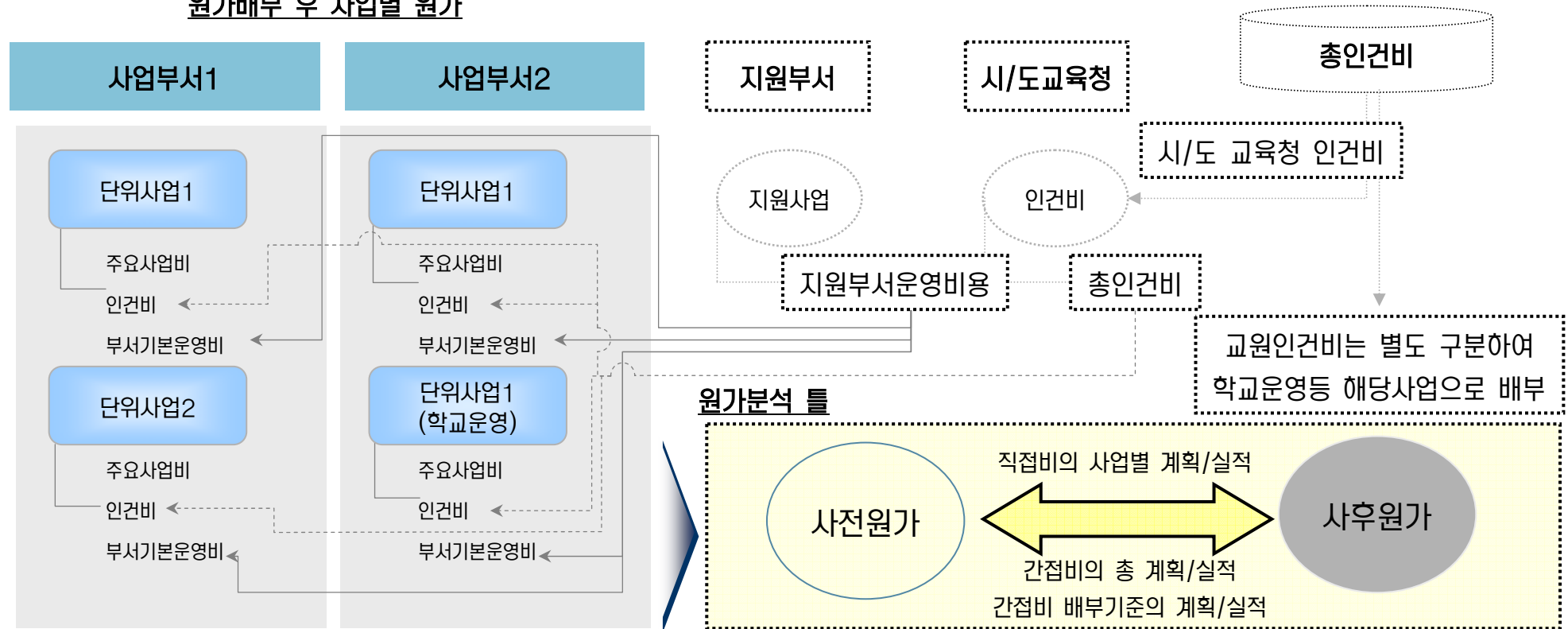
(\*) 자본예산(Capital budget, Double budget)이란 정부가 사용하는 자본적 지출과 그 재원(자본적 수입으로 하되 부족분은 국공채발행으로 충당하여 수익자 부담의 균등원칙을 달성)에 관한 예정적 계산으로서 운용면에 있어 복식부기의 사용, 자산의 재평가 등의 기술적 절차를 요하고, 중앙의 예산회계법 제25조 1항에 법적 근거를 가지고 있음

## 가 가

간접비의 배부기준과 배부 로직 결정된 후 사전원가와 사후 총원가가 결정되고 원가분석은 직접비의 경우 계획 대비 실적, 간접비의 경우 간접비 총계획 대비 실적 및 사업별 비재무적 요소(배부기준: Driver)의 비교를 통해 원가를 관리하는 것임

- 주요사업비는 예산대비 실적(예산편성 및 집행기록 비교)
- 지원경비는 지원부서 예산편성 및 집행 기록, 주요사업비 실적(또는 인력투입 계획 대비 실적)
- 인건비는 계획 대비 실제 인력투입비율 - 시간관리 또는 변화관리(담당자 교체 또는 조직변화 등 특이사항 발생시 비율 관리)

### 원가배부 후 사업별 원가



### 3. 회계제도의 개혁

#### 3.1 회계제도의 현황 및 개선사항

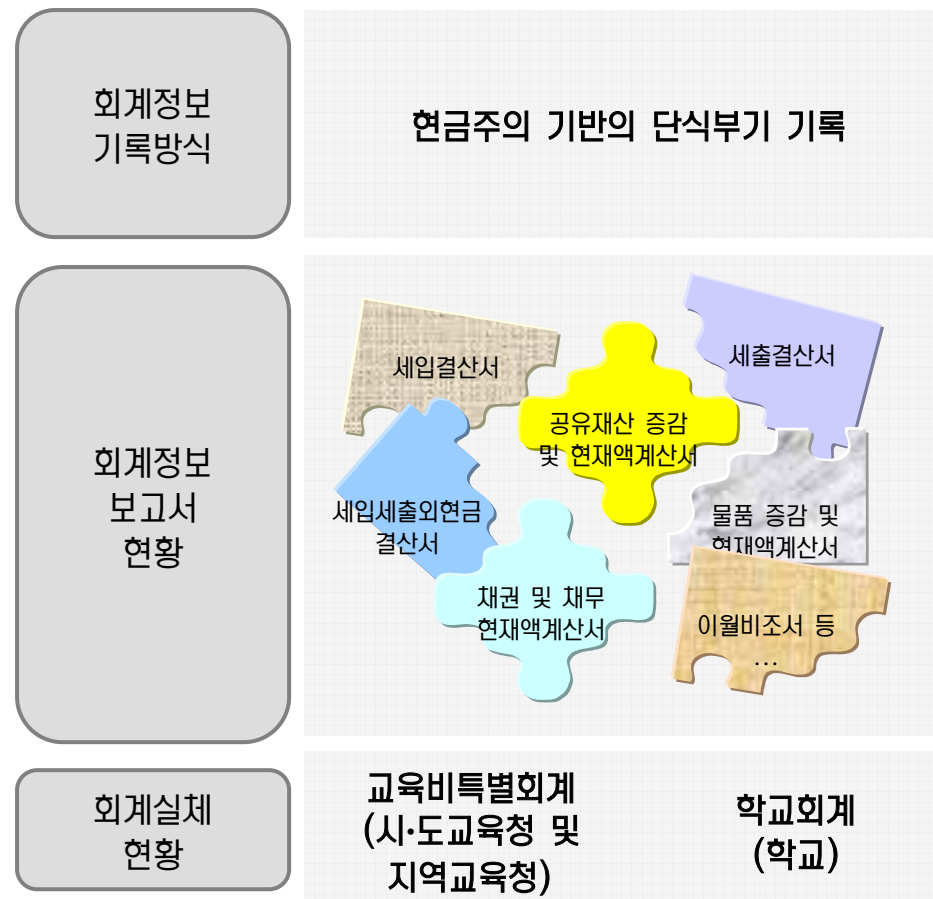
#### 3.2 발생주의/복식부기 회계제도의 도입





현금주의 및 단식부기에 의한 개별 회계정보의 관리 등으로 자산/부채의 파악 및 회계정보간의 연계 처리가 이루어지지 않아 정확한 회계정보, 적시성 있는 회계정보를 제공하지 못하는 실정임

### 현행 회계제도 현황



### 문 제 점

- 지방교육재정의 정확한 현황 정보 제공 한계
- 적시성 있는 정보제공의 한계
- 유량(수입/지출) 및 저장(자산, 채권/채무)
- 재정 변동 현황의 총괄적인 연계 관리 미흡
- 실시간 재정 정보의 처리-집계-분석 미흡
- 회계별 재정 정보의 통합 관리 미흡
- 책임회계제도 개념의 미확립으로 조직수준별 재정분야의 목표 및 성과관리 개념 부재



새로운 회계제도의 도입을 위한 핵심요소 및 제도 도입 시 고려사항은 다음과 같음

#### 발생주의 /회계제도의 도입 요소

- 회계주체(보고주체)의 결정
- COA의 설정
- 자동분개시스템
- 결산시스템(단위결산, 통합결산)
- 회계기준,제도,관련 법 조정

#### 제도 도입 시 고려 사항

- 권리/의무의 독립성,정보이용자의 요구, 중요성
- 거래발생유형, 이해가능성, 이용목적, 비교가능성
- 담당자의 지식, 업무효율성, 업무분장 등 고려, 업무편의성을 고려한 시스템 지원 범위
- 회계기간, 인식기준, 평가, 감가상각비, 통합수준 결산부서, 결산감사
- 일반적인 회계기준(GAAP), 기 수립된 정부 및 지방자치단체회계기준, 지방교육재정의 특성고려

새로운 예산제도의 도입으로 현행 예산결산서가 변경되어야 할 것이며, 발생주의·복식부기 회계제도의 결과물인 재정정보고서(안)을 작성하여야 할 것임. 향후 회계기준의 도입 시 지방자치단체의 지방재정법을 준용하는 것을 가정하여 재정정보고서(안)을 제시함

### 지방재정법(안) 제60조 개정방향에 의한 결산서 체계

I. 세입·세출예산의 집행상황

II. 발생주의·복식부기 재무보고서

재정상태보고서

재정운영보고서

현금흐름보고서

순자산변동보고서

필수보충정보 등

III. 지방채·일시차입금 등 채무의 현재액

IV. 채권관리현황

V. 기금운용현황

VI. 공유재산의 증감 및 현재액

VII. 통합재정정보

VIII. 기타 대통령령에서 정하는 사항

### 교특회계, 학교회계 결산서 변화

사업별 예산제도하의 예산결산서(안) 제시

발생주의·복식부기 회계제도의 재무보고서 제시

- 재무제표 : 재정상태보고서, 재정운영보고서, 현금흐름보고서  
순자산변동보고서
- 부속서류 : 결산총평, 주석, 필수보충정보 및 부속명세서 등

채무 관련 법령에 의한 채무 및 새로운 회계제도의 채무 현황

채권관리법에 의한 채권 및 새로운 회계제도의 채권 현황

지방교육재정분야에서의 해당내역 없음

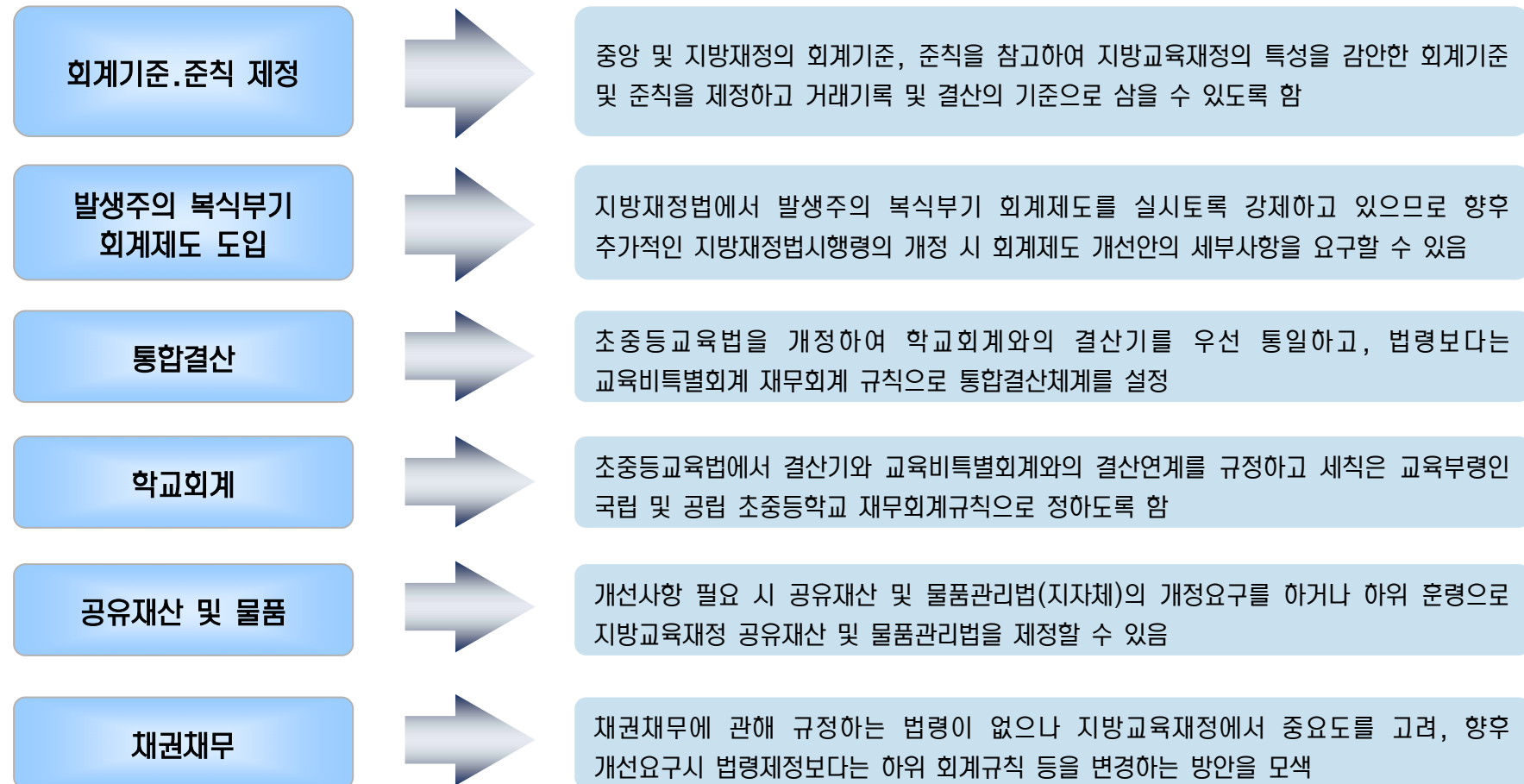
공유재산관리법에 의한 공유재산 및 새로운 회계제도의 재산 현황

지방교육재정분야의 조직수준별 통합재정정보 제시

지방교육재정분야의 물품 증감 및 현재액 등 내부 관리목적 정보

발생주의/복식부기 회계제도의 도입은 새로운 제도의 도입이므로 기존의 현금주의,단식부기에 의거한 기준,법령 등의 재정비가 필요함

### 법규정 개선방안



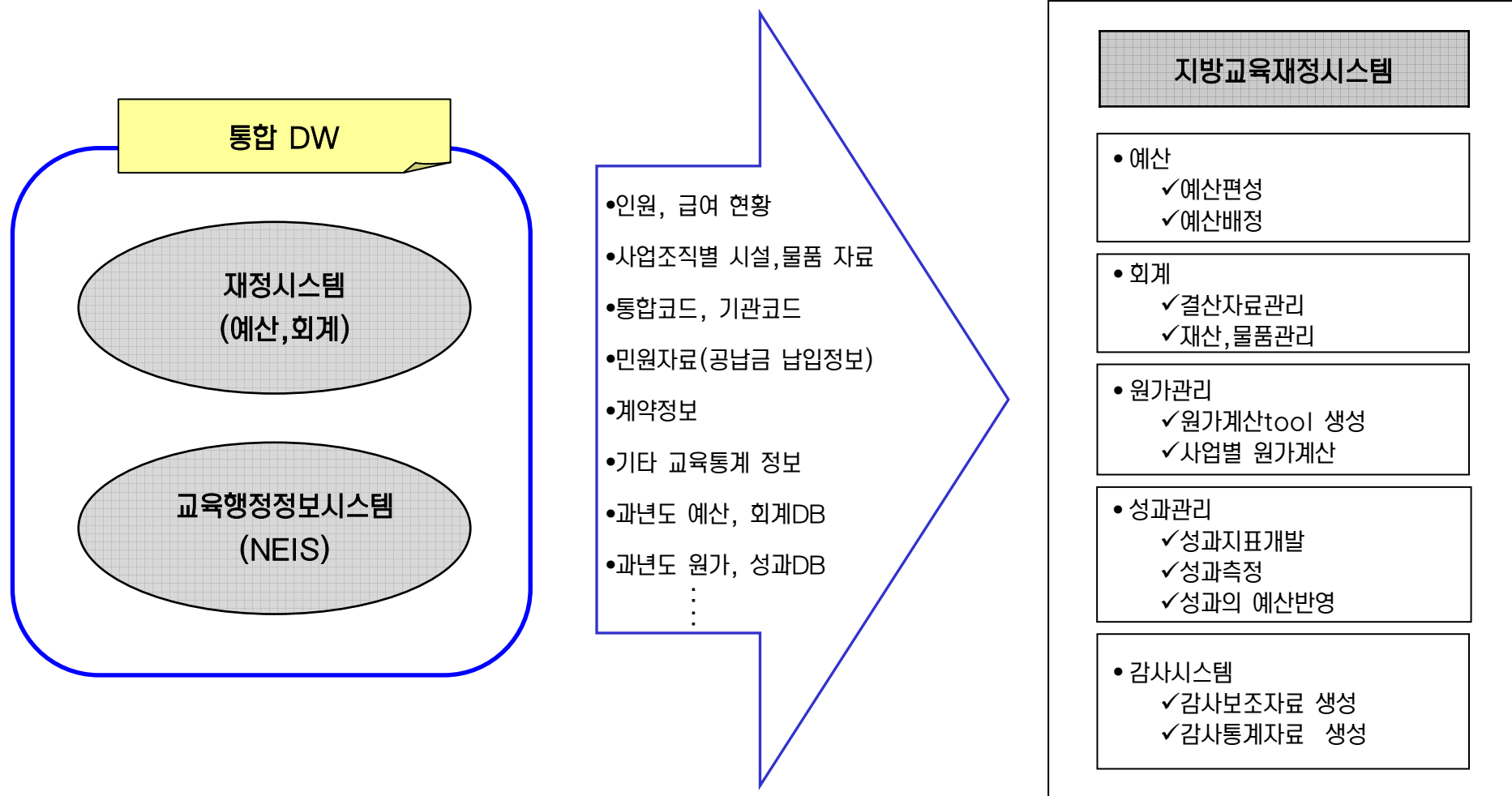
## 4. 통합지방교육재정관리 Framework

### 4.1 재정의사결정 지원체계



(NEIS)

교육행정정보시스템(NEIS)와 재정관리정보가 DW로 통합관리 됨으로써, 현업담당자와 정책 입안자들이 의사 결정하는 재정통계자료를 직접 산출할 수 있음





교육행정정보시스템(NEIS)과 재정관리시스템의 모든 정보를 관리하는 통합 DW 구축을 통해 지방교육재정의 통합정보를 관리함

