

인수위원회 20일, 4년을 좌우한다

지방정부 인수위원회 운영매뉴얼



인수위원회 20일 4년을 좌우한다

지방정부 인수위원회 운영매뉴얼



●

목 차

●

05 **지방정부 인수위원회 매뉴얼을 펴내며**

09 **| 1장 | 지방정부 인수위원회 구성과 운영**

1. 지방정부 사무 인계·인수의 법적 근거
2. 인수위원회 활동의 목적
3. 인수위원회 인선
4. 인수위원회 조직 구조
5. 인수위원회 운영 실무
6. 인수위원회 이후
7. 성공적인 인수위원회 활동을 기대하며

41 **| 2장 | 성공하는 인수위원회 활동을 위한 노하우**

1. 성공하는 인수위원회 10계명
2. 성공적인 인수위원회 구성 운영을 위한 체크리스트
3. 인수위원회의 성공을 위한 고려 사항들

57 **| 3장 | [좌담회] 인수위원회를 말한다**

인수위원회 20일, 4년을 좌우한다



지방정부 인수위원회 매뉴얼을 펴내며

중앙정부와 다르게 지방정부는 인수위원회에 대한 매뉴얼이 전혀 없는 현실이다. 사실 중앙정부도 인수위원회라는 개념과 조직은 김영삼 대통령 당선인 시절 처음 등장하였고, 관련한 법제는 10년 뒤인 노무현 대통령 당선인 시절에야 비로소 정비되었다. 지방정부 차원에선 민선 5기 들어 처음으로 인수위원회 논의가 본격화하였다. 당연히 관련 법제는 존재하지 않았고, 새 당선인들은 아무런 제도적·재정적 지원을 받지 못한 채 ‘의지’ 하나만으로 인수위원회를 구성해 운영할 수밖에 없었다. 노력에 비해 성과가 미흡한 까닭이다. 다행히도 이러한 경험을 통해 일부 선도적인 지역을 중심으로 민선 6기의 안정적인 출범을 위하여 인수위원회 구성 운영 조례를 제정한 것은 고무적인 일이다.

인수위원회는 국민의 직접선거로 등장한 새 정권의 당선인들이 자신의 선거공약을 새 정부의 정책과제로 공식화, 구체화하는 첫 걸음이다. ‘시작이 반’이라는 관점에서 보면 새 정부의 정치적, 정책적 성패를 좌우할 수 있는 시금석을 다듬는 기구인 셈이다.

희망제작소가 지난 2007년 대통령선거를 전후해 역대 대통령직인수위원회 관련자들을 집중 인터뷰해 단행본 <인수위원회 67일이 정권 5년 보다 크다>를 출간하면서 대규모 심포지엄을 열어 인수위원회의 중요성을 널리 환기하려 했던 것도 이런 문제의식에서 비롯한 것이었다.

희망제작소는 2010년 같은 문제의식으로 민선 5기 선거 직후 인수위원회 활동 사례를 중심으로 역대 첫 지방정부 인수위원회의 구성과 운영 경험들을 모아 민선 6기 당선인들에게 조금이나마 유용한 연구자료집 <지방정부 인수위원회>를 사회디자인연구소와 공동기획으로 만들었다. 그리고 과거 연구자료집을 토대로 민선 5기의 활동을 돌아보며 <지방정부 인수위원회 운영 매뉴얼>을 이번에 발간하였다.

민선 5기 지방정부 인수위원회의 과제는 크게 두 가지였다고 할 수 있다. 하나는 당선인의 정책과제들을 구체화하고 이를 토대로 예산 등 재정책까지 감안한 로드맵을 작성하는 일, 다른 하나는 가칭 ‘시민연합지방정부’ (또는 지방공동정부)라는 관점에서 정치연합에 참여한 정당들과 시민사회 대표들이 함께 참여하는 ‘시정(또는 도정·군정·구청) 운영위원회’의 구성 및 운영방안을 마련하고 이를 조례로 뒷받침하기 위한 방안을 만드는 일이었다.

첫 번째 과제는 일부 공무원들의 비협조와 저항, 물리적 시간의 촉박함 등으로 인해 상당한 한계가 있었지만, 그래도 무난하게 진행된 편이었다. 범야권이 정치연합 과정에서 이미 공통의 정책공약과 인수위원회 구성 방안 등에 합의해 쟁점이 적었고, 많은 당선인들이 과거보다는 훨씬 더 준비된 자세로 선거에 임했기 때문이 아닌가 생각한다. 그리고 상당수 당선인과 인수위원들이 인수위원회 명칭을 ‘좋은 시장 취임 준비위원회’, ‘시민행복위원회’로 내거는 등 인수위원회 자체에 낯설어 하는 공무원과 시민을 배

려하고자 노력한 것도 주효했을 것으로 보인다. 무엇보다도 이미 거버넌스가 확산되고 시민의식이 성숙되어 공직사회도 이를 자연스럽게 받아들이고 있기 때문이다.

두 번째 과제에 대해서는 범야권 단일후보가 당선된 자치단체 중심으로 제법 진지하게 논의가 이뤄지긴 했지만 성과는 미흡했던 것으로 보인다. 일부 당선인들이 다른 정당 출신 정무부지사를 임명하는 등 전향적인 노력을 기울이긴 했지만, 이를 시스템으로 뒷받침하기 위한 시정운영위원회 구성 문제에서는 대부분 자치단체가 어려움을 겪거나 매우 제한적인 기능의 자문위원회를 구성하는 데 그쳤다. 또 시정운영위든 자문위든 이를 조례 기구로 공식화하는 일도 지방의회의 소극적인 태도와 공무원들의 비협조 등으로 인해 초창기에 많은 진전을 보지 못하였다. 그나마 단체장의 장악력이 올라가면서 임기 중에 많은 지역에서 진전이 있어서 다행이다.

지방정부 차원의 인수위원회도 민선 5기 들어 처음 시도된 만큼 소중한 성과와 아쉬운 한계들을 두루 점검한다면, 민선 6기 인수위원회의 운영에서는 진일보한 구성과 운영이 되리라 생각한다. 그런 점에서 이 매뉴얼이 지방정부의 새로운 목민관이 된 분들에게 조금이나마 유용한 자료로 활용되길 기대한다.

2014. 6. 5.

윤석인 희망제작소 소장

● 일러두기

- • 현행 공직선거법은 투표에서 다수를 얻은 당선자를 '당선인'으로 규정하고 있다. “제191조(지방자치단체의 장의 당선인의 결정·공고·통지) ①지방자치단체의 장 선거에 있어서는 선거구 선거관리위원회가 유효투표의 다수를 얻은 자를 당선인으로 결정하고, 이를 당해 지방의회의장에게 통지하여야 한다.”
- 공직선거법에서 선거운동의 자유와 책임이라는 행위의 주체를 ‘후보자’로, 당선되어 공직에 취임의 권리와 의무의 주체를 ‘당선인’으로 규정하고 있다. 따라서 여기서는 ‘당선인’으로 통일한다.

1장

지방정부 인수위원회 구성과 운영

지방정부 인수위원회 구성과 운영

지방정부 인수위원회는 어떻게 구성해야 할까. 인수위원회에서는 어떤 일을 해야 하는가. 어떤 사람들이 참여하는 것이 좋은가. 인수위원회 이후 후속 작업은 어떻게 진행해야 할까. 인수위원회의 역할과 관련해 수많은 쟁점이 존재한다.

1. 지방정부 사무 인계·인수의 법적근거

- (사무 인계) 지방자치법 제106조, 동법 시행령 제66조부터 제70조까지, 각 지방자치단체 사무 인계·인수 규칙
- (취임선서) 지방자치법 시행령 제64조
- (각 지자체) 지방자치단체 사무 인계·인수 규칙
- (안전행정부) 지방자치단체장 인계·인수 요령

지방자치법 제106조

제106조(사무 인계) 지방자치단체의 장이 퇴직할 때에는 그 소관 사무의 일체를 후임자에게 인계하여야 한다.

지방자치법 시행령 제66조에서부터 제70조

제66조(사무 인계) ①법 제106조에 따른 사무인계는 임기만료로 인한 퇴직의 경우에는 새로운 지방자치단체의 장의 임기가 시작되는 날에, 임기 중에 퇴직하는 경우에는 퇴직하는 날에 그 소관사무의 전부

를 새로운 지방자치단체의 장 또는 그 직무나 권한을 대행하는 자에게 인계하여야 한다.

②제1항에 따라 직무나 권한을 대행하는 자가 사무를 인계받은 경우에는 새로운 지방자치단체의 장이 사무를 인수할 수 있게 될 때에 지체 없이 새로운 지방자치단체의 장에게 인계하여야 한다.

제67조(사무 인계서) 제66조에 따른 사무 인계는 다음 각 호의 사항을 적은 사무 인계서를 작성하고 인계자·인수자 및 참관인이 각각 이에 기명·날인하는 방법으로 하여야 한다.

1. 서류 및 장부의 목록
2. 공유재산·물품·채권·채무 등 재산의 목록
3. 예산·회계의 수지현계표(收支現計表) 및 잔고 증명
4. 기획 중 또는 시행 중인 중요 사업
5. 그 밖의 주요 사항

제68조(사무 인계 시의 참관) ①사무 인계를 하는 경우에는 반드시 참관인을 두어야 하며, 참관인은 인계가 끝난 즉시 인계서의 흠결 여부를 확인하여 도장을 찍어야 한다.

②사무인계 시의 참관은 부지사·부시장·부군수 또는 부구청장이 하여야 한다. 다만, 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 경우에는 해당 지방자치단체의 규칙으로 정하는 자가 참관한다.

1. 결원 등의 사유로 부지사·부시장·부군수 또는 부구청장이 참관할 수 없는 경우
2. 제66조에 따라 직무나 권한을 대행하는 자가 인계를 받는 경우
3. 제66조 제2항에 따라 직무나 권한을 대행하는 자가 새로운 지방

자치단체의 장에게 사무인계를 하는 경우

제69조(사무 인계서류의 생략) 제67조 각 호의 사항 중 인계 당시 갖추어 두고 있는 목록 또는 대장으로 현황을 확인할 수 있는 것으로써 사무 인계서의 해당부분 작성에 갈음할 수 있다. 이 경우 그 뜻을 사무 인계서에 적어야 한다.

제70조(운영 규정) 법 및 이 영에 규정된 것 외에 지방자치단체의 장의 사무 인계에 관하여 필요한 사항은 해당 지방자치단체의 규칙으로 정한다.

지방자치법 시행령 제64조

제64조(지방자치단체의 장의 선서) 지방자치단체의 장은 취임에 즈음하여 다음의 선서를 한다.

“나는 법령을 준수하고 주민의 복리증진 및 지역사회의 발전과 국가시책의 구현을 위하여 시·도지사(시장·군수·구청장)로서의 직책을 성실히 수행할 것을 엄숙히 선서합니다.”

2. 인수위원회 활동의 목적

- 1) 인수할 시·도, 시·군·구정에 대한 보다 세밀하고 정확한 현황 파악(업무 보고, 현장 확인 등)
- 2) 공약 사항의 재검토·재정리(낙선 후보의 좋은 공약, 선거과정에서 비

로스 파악한 민원 사항, 실행이 어려운 공약 등) 및 단기, 중기, 장기 실행계획 수립

- 3) 향후 정무직 등으로 취임하여 행정을 같이 할 사람 선정, 팀워크 형성
- 4) 행정사무 인수 준비
- 5) 취임식 준비
- 6) 인수위원회 보고서 발간(가능하면 인수위원회 종료 시)을 통해 신임 집행부의 철학, 가치, 주요정책 및 사업기조의 공유

참고로 민선 5기 A 기초지자체 인수위원회는 보고서에 인수위원회 활동목적 등을 다음과 같이 규정하였다.

“시장 취임 행사 등 관련 업무의 추진, A시의 조직, 예산 등의 현황을 파악하고 시정의 활성화를 위한 대안 제시, 민선 5기 시정운영을 위한 분야별 중·단기 A시정 로드맵 및 정책 디자인, 당선인의 새로운 정책 실현을 위한 제반 사항 검토”

중앙정부가 2006년 5월, 2010년 6월 공문(민선 5기 출범 관련 지방자치단체장직 인계·인수 매뉴얼)으로 규정한 인계·인수 과정의 주의 사항(인계·인수 요령)은 다음과 같다. 핵심은 낙선 단체장의 부적절한 행정처리 억제, 전임과 신임 단체장 간의 책임 한계 명확화, 감소하고 화합과 결속을 다지는 취임행사이다.

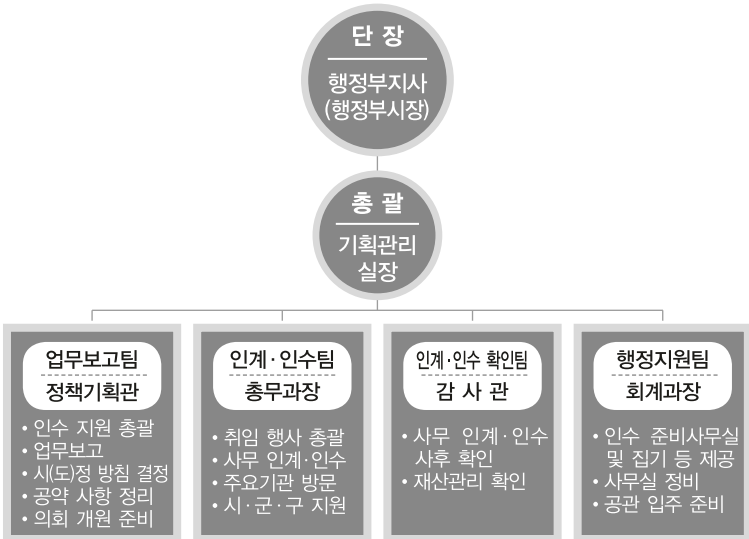
- 자치단체장 당선인이 취임 전에 주요 업무·현안을 정확히 파악하고 시책 구상을 하는 데 필요한 제반 지원방안 강구
- 낙선 단체장의 잔여 임기 동안 부적절한 행정 처리를 억제함으로써 선거후유증 최소화
- 정확한 사무 인계·인수를 통해 책임한계를 분명히 하고, 지방행정

의 계속성과 안정성 유지

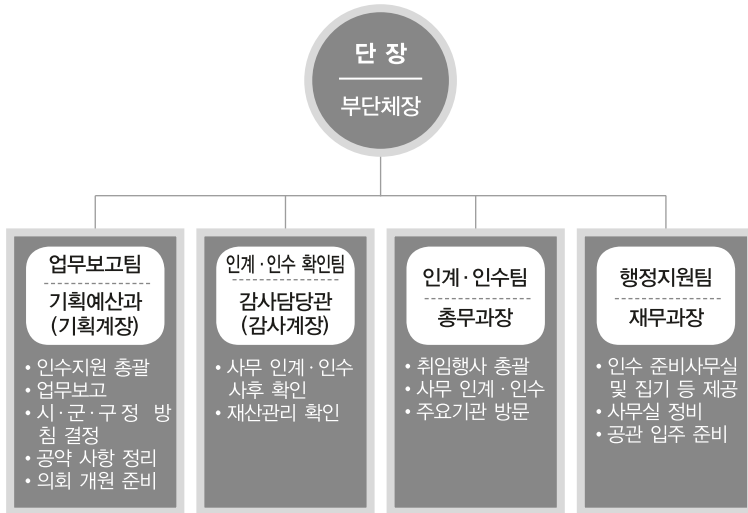
- 취업행사가 검소하고도 품위 있게 진행될 수 있도록 하되, 지역 내
화합·결속을 다지는 계기로 활용

이 공문은 이와 관련 행정 조직 구조에 대해서도 언급하고 있는데, 광역지방자치단체의 원활한 인계·인수를 돕는 조직으로 이·취임 준비반, 업무보고 준비반, 인계·인수 확인반, 시·군·구 지도반을 제시하고 있다. 여기서 보듯이 당시 행정자치부(2006)와 행정안전부(2010)의 공문은 단체장의 교체에 따라 큰 폭의 정책 및 사업의 변화가 일어난다는 개념이 크지 않다. 지방권력 교체기의 자치단체의 역할을 이·취임 준비, 업무보고 준비, 인계·인수 확인 정도로 협소하게 해석한다고 볼 수 있기 때문이다.

● 2010년 행정안전부의 지침에 따른 광역자치단체 인수 지원단 조직



● 2010년 행정안전부의 지침에 따른 기초자치단체 인수지원단 조직



● 2010년 행정안전부의 지침에 따른 인수 지원단 기능과 임무

〈 지자체 인수 지원단 기능 및 주요 임무 〉

- 당선인 측과 연락 체계 구축, 취임 및 인수 준비 협의
- 민선 5기 시·도, 시·군·구정 목표, 방침, 역점 시책 등 확정
- 각종 현황 및 요청 자료 제공, 주요업무계획 보고
- 취임 행사 및 홍보 대책 총괄, 사무 인계·인수 준비
- 주요기관 및 현장방문 계획 수립·안내
- 공관 및 집무실 등 정비
- 당선인 측과 협의, 인수 활동 사무실 및 집기 등 제공

3. 인수위원회 인선

인수위원회에 참여할 수 있는 인사는 크게 3개 그룹(정책 전문가, 정치인, 참모/측근)으로, 이들의 혼합과 조화가 필요하다.

첫째, 정책 전문가 그룹이다. 이들은 분과별 업무 파악을 위해서나, 공약의 타당성 검토 및 실행 계획 수립을 위해서 필요하다. 이들은 학계나 연구소에 있는 사람들, 지역에서 시민운동(친환경무상급식 운동, 환경 운동, 인권 운동 등)을 해 온 사람들, 어린이집이나 복지관을 운영하는 사람 등 다양하다. 그런데 학계나 연구소 관계자들은 대개 지역 현안보다는 전국적 현안을 다뤄왔기에 지역 현안에 어둡고, 후자의 경우는 자신의 운동 및 사업과 관련한 지역 현안은 아주 잘 알고 있지만, 행정 전반에 대한 이해는 낮으며 자신이 추구하는 가치나 이해관계에 집중할 우려가 있다.

둘째, 지역 정치인 그룹이다. 이들은 정당인(출마예상자, 당직자), 전·현직 시·군·구 의원(출마 예상자 포함) 등이다. 이들은 대체로 지역(현안)을 잘 알고, 당선인이 행정가로서 성공에 이해관계를 같이 하는 사람들이 많다. 또한 인수위원 경력이 정치적으로 필요한 사람도 있다. 문제는 이들은 대체로 정책적 전문성이 떨어지는 사람이 많고, 인수위원회 실무(업무 파악, 보고서 작성 등)를 등한시 할 가능성이 많다는 약점이 있다.

셋째, 당선인과 오랫동안 정치적 운명 공동체를 형성하고 있는 참모/측근 그룹이다.

이들은 첫째, 둘째 그룹의 성격(강점과 약점)을 약간씩은 다 가지고 있다. 문제는 이들이 인수위원회를 주도적으로 운영할 경우 선거대책위와 인수위원회를 통해서 새로이 형성된 관계들이 더 이상 발전을 멈출 수 있다.

어떤 경우에도 인수위원회가 소기의 성과를 내기 위해서는 실무(정리) 능력이 있는 사람을 간사 형태로 배치하는 것이 필요하다. 물론 인수위원장을 통해서 당선인의 철학, 가치, 방법을 시민에게 공표하기에 인수위원장의 상징성이 크다.

대통령직 인수위원회나 광역단체 인수위원회는 위촉에 응하는 자원봉사 전문가들을 확보하는 것이 그리 어렵지 않지만 기초지방자치단체 인수위원회는 다르다. 대통령직 인수위원회에 소요되는 법적, 재정적 지원은 2003년에 법률로 뒷받침되었으나, 지자체장의 경우는 구 행자부가 만든 몇 장짜리 인수·인계 매뉴얼(지침)만 있다. 이 매뉴얼에 따르면 지자체가 인수위원회에 사무실과 집기는 제공 가능하지만, 인건비나 업무 추진비는 지원할 수 없다.

대통령은 청와대 비서진, 장관, 공기업 임원(감사) 등 임명 가능한 수천 명의 사실상 정무직에 대해 인사권을 행사할 수 있으나 지자체장이 인사권을 행사할 수 있는 정무직은 극히 제한돼 있다. 예컨대 광역단체장의 경우도 취임과 동시에 임명할 수 있는 정무직은 정무부시장(부지사)과 비서실장 정도이며, 기초단체장의 경우는 비서실장 정도라고 해도 과언이 아니다. 안타깝게도 인수위원회 참여자들에게 무보수 자원 봉사를 요구하는 현행 법률/시행령이 개정되지 않아 2014년에도 ‘무보수 자원봉사자’로 인수위원회를 운영할 수밖에 없다.

다만, 2014년 6월부터 전국의 ‘교육감직 인수위원회’는 공식적으로 법률에 근거하여 출범하게 된다. 이에 따라 교육감 당선인은 파견 공무원의 지원은 물론이고, 해당 교육청은 인수위원회가 업무를 효율적으로 수행할 수 있도록 사무실·비품·통신 서비스 및 차량 등 필요한 일체의 지원을 하여야 한다. 지방교육자치에 관한 법률 제50조의2 및 같은 법 시행령 제9조가 개정되어, 모든 교육청이 ‘교육감직 인수위원회 조직 및 운영 등에 관한 조례’를 2014년 4월까지 제정하였기 때문이다.

- 민선 5기 출범 관련 지방자치단체장직 인계·인수 요령(2010.6)-행정안전부(2014년 6월에 배포할 자료도 기초는 유지할 것으로 전망)

당선인의 업무파악 및 시책구상 지원

〈업무파악 지원〉

- ◎ 당해 자치단체의 현황자료 제공
 - 시·도(시·군·구) 기획관리실장 등이 선거결과 공표 후 당선인을 방문, 기본사항 보고(협의)
 - (예) 자치단체 기본현황, 당면현안사항, 계속사업, 부진사업, 취임행사 개최 및 업무 인수계획 등
 - 당선인의 요청 자료를 수시 제공 또는 설명하는 채널 구축
 - (예) 시·도(시·군·구) 기획관리실장과 당선인(또는 핵심 참모)간
- ◎ 단체장 취임 전 실·국 및 산하 기관별 업무상황 보고
 - 당선인의 조기 업무파악을 위해 실·국 및 산하 기관별 업무 상황을 긴급적 신속히 보고

〈사무실 등 행·재정적 지원〉

- ◎ 사무실 및 집기 등 제공
 - 지방자치단체에서 보유하고 있는 공공건물(청소년회관, 문화회관 등) 내에 업무 인수 및 시책구상에 필요한 사무실을 확보·제공(자치단체 청사는 불가)
 - 사무실 내 기본적인 집기와 물품 지원도 가능하도록 조치
 - (예) 책상·의자·테이블·전화기·팩시밀리·복사기·컴퓨터·기타 사무용품 등

- ◎ 조직 내에 불필요한 갈등을 촉발하고, 소속 공무원·주민 등으로부터 오히려 시비 등을 일으킬 소지가 있는 무리한 지원이 없도록 유의
 - 특히, 민선 2·3·4기 출범 당시와 비교하여 지나친 지원으로 비난·오해를 초래하는 사례가 없도록 형평성 유지

당선인 취임 전 부적절한 행정처리 예방

〈신임 단체장 취임 전 불필요한 인사 지양〉

- ◎ 불출마 단체장 및 낙선 단체장이 잔여임기 동안 대규모 인사(승진, 전보인사 등)를 단행함으로써, 당선인 측과 불필요한 마찰을 일으키는 사례가 없도록 유의
- ◎ 단, 부득이한 최소한도의 인사조치가 필요한 경우에는 당선인 측에 사전양해를 구한 후 시행

〈부적절한 행정처리 억제〉

- ◎ 신임 단체장 취임 전 부당한 인·허가, 선심성 사업 및 예산집행 등으로 행정의 난맥상을 초래하지 않도록 지도·감독 강화

〈주요 현안사업 등의 지속 추진〉

- ◎ 국책사업, 지역개발사업, 주민 숙원사업 등이 차질 없이 추진되도록 적극 확인·도려
- ◎ G·B 훼손, 무단 토지형질 변경, 쓰레기 투기 등 각종 불·탈법 행위에 대한 엄정한 법 집행

4. 인수위원회 조직 구조

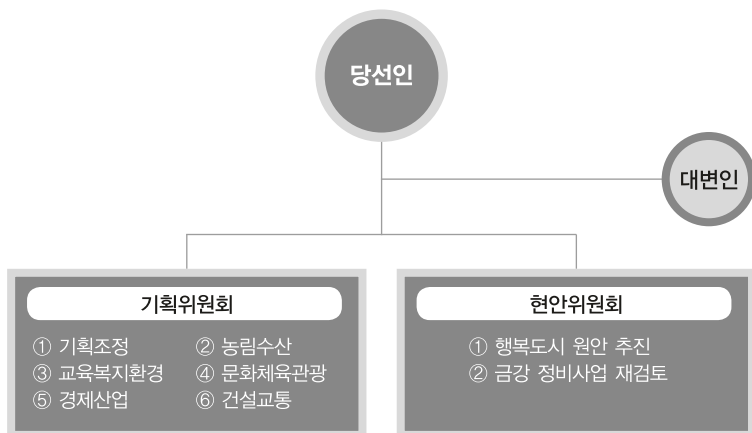
모든 조직은 그 목적과 사람(역량)에 따라 다양한 형태를 띌 수밖에 없다. 그럼에도 불구하고 비교적 상식에 부합되고, 효율성을 갖춘 인수위원회 조직(업무 분장) 형태가 없는 것은 아니다. 그 이유는 인수위원회의 파트너가 돼 업무·현안을 보고할 행정조직 체계가 있기 때문이다.

실제 민선 5기 인수위원회에서 참고할 만한 광역지방자치단체 조직 형태는 B 광역지자체와 C 광역지자체의 조직 형태이다. 이는 기존 행정조직에 대응한 몇 개 분과 조직과 현안문제 해결에 힘을 집중할 몇 개 특위(TF)를 결합한 형태이다. 이는 대부분의 기초, 광역단체 인수위원회가 채택하고 있는 조직 형태이다.

B 광역지자체의 경우 5개 분과(기획행정, 지역경제, 도시교통, 문화관광, 보건복지)와 2개 특위(일자리고용, 4대강환경)로 구성돼 있다. 각 분과별로 간사가 있고, 전체를 총괄하는 간사를 두었다. 전체 대변인 제도는 없었다.

C 광역지자체는 6개 기획위원회(기획조정, 농림수산, 교육복지환경, 문화체육관광, 경제산업, 건설교통)와 2개 현안위원회(행복도시 원안 추진, 금강 정비사업 재검토)로 구성되어 있다. 각 기획위원회별로 간사가 있고, 전체를 총괄하는 총괄간사도 있다. 대변인 제도도 운영하였다.

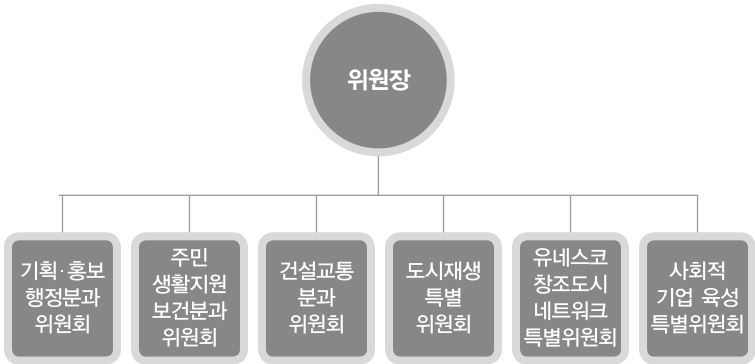
● C 광역지자체 인수위원회 <변화, 새로운 00 기획위원회> 조직도



구 분		부 서 명
기 획 위 원 회	기획조정	기획관리실/자치행정국/공보관/감사관
	농림수산	농림수산국/서해안유류대책본부
	교육복지환경	복지환경국/여성가족정책관/ 교육협력법무담당관/ 소방안전본부/체육청소년과장
	문화체육관광	문화체육관광국
	경제산업	투자통상실 / 경제산업국
	건설교통	건설교통국
현 안 위 원 회	행복도시 원안 추진	도청이전본부
	금강 정비사업 재검토	건설교통국

한편 인수위원회 경험이 있었던 단체장이 당선된 D 기초지자체(자치구) 인수위원회의 조직 형태는 다음과 같다. 구 업무의 사업내용 및 담당부서를 근거로 3개 분과(기획·홍보·행정 분과위원회, 주민생활지원·보건 분과위원회, 건설교통 분과위원회)와 당선인의 핵심 공약이자 비전 및 주요 해결 과제를 전문화·체계화하여 추진하기 위해 3개 특별위원회(도시재생 특별위원회, 유네스코 창조도시 네트워크 특별위원회, 사회적기업 육성 특별위원회)를 만들었다.

● D 기초지자체 민선 5기 구청장직 인수위원회 조직도



반면 운영이 쉽지 않은 인수위원회 조직형태도 민선 5기에서 있었다. E 광역지자체 인수위원회의 명칭은 ‘大00비전위원회’인데, 총 8개 현안위원회(시민소통, 경제수도 비전, 재정혁신, 구도심 발전, 경제자유구역 발전, 교육문화혁신, 아시안게임, 민생복지)만 두었다. ‘大00비전위원회’ 공식 출범 후, 곧 바로 행정 조직체계에 상응한 실무지원팀(실무지원단)을 가동했으나 8개 현안위원회와 실무지원팀의 상호관계가 애매한 측면이 발생했다.

인수위원회 중후반에 ‘취임사, 슬로건, 백서 TF’, ‘공약 총괄 검토 및 피드백 TF’, ‘인수·인계서 검토 TF’를 급히 만들었으나 이 역시 인수위원회 공식 업무 종료와 함께 미처 업무를 완수하지 못하고 사실상 해산하였다. ‘대00비전위원회’는 나중에 이들 8개 현안위원회가 업무보고를 책임지고 받을 해당 지자체의 실국조직을 대응시키긴 했다. 하지만 처음부터 조직이나 리더십 자체를 8개의 현안 중심으로 구성했기에 실국의 현황 및 문제점을 정확히 파악하고 정리하는데 상당한 어려움이 있었다.

E 광역지자체는 대변인 제도로 운영하고, 각 위원회별로 위원장을 두었다. 하지만 위원장이나 위원을 명망(예우)이나 정치적 고려 차원에서 선정하다보니, 사실상 업무를 거의 수행하기 어려운 위원장 또는 위원도 나타나고, 2010년 6월 10일 인수위원 명단에 대한 언론 발표 후 위원장과 위원의 교체, 이동, 추가도 적지 않았다. 무엇보다도 각 위원회의 업무를 실질적으로 수행할 간사제도를 운영하지 않아서 업무의 어려움이 많았다. 이러한 혼선과 공백은 그 어떤 인수위원회보다 많은 사람(전문가)들이 참여했음에도 불구하고 아쉬움을 남겼다.

● E 광역지자체 인수위원회(대00비전위원회) 조직 (2010.6.9 언론 발표)

인수위원회 명단

고문단	종교계, 각 정당 지역 대표 등 4인
공동위원장	국회의원 등 3인
부위원장	국회의원 1인
비서실장	당 지역위원장 1인
정책자문단장	전 국회의원 1인

취임식 준비위원장	전 국회의원 1인
대변인(공동)	전 국회의원 등 2인
인수위원	전현직 국회의원, 대학총장, 노동계, 종교계, 학자 등 20명
시민소통위원회	공동위원장 전 국회의원 등 2인 위 원 정당 지역 인사 등 7인
경제수도 비전위원회	위원장 상공인 대표 1인 위 원 교수, 기업인, 시민사회 등 4인
재정혁신위원회	위원장 전 국책연구원장 1인 위 원 교수, 시민사회 등 5인
구도심 발전위원회	위원장 전 차관 1인 위 원 교수, 정당 지역 인사 등 4인
경제자유구역 발전위원회	위원장 국제변호사 1인 위 원 교수, 시민사회, 정계 등 6인
교육문화혁신위원회	위원장 대학총장 1인 위 원 학계, 사회단체, 문화계 인사 등 7명
아시안게임위원회	위원장 아시안게임조직위원회 임원 1인 위 원 교수 등 3인
민생복지위원회	위원장 전 국회의원 위 원 시민사회, 농민, 노동계 등 12인

5. 인수위원회 운영 실무

인수위원회의 핵심적인 성과물은 당선인의 지자체 현실(현황)에 대한 빠르고 정확한 파악과 공약 및 포부에 대한 상세하고 현실적인 실행 계획 수립이다. 이 모든 일은 공무원과 인수위원 및 당선인의 풍부한 커뮤니케이션을 통해서 이루어진다. 이는 공무원들의 업무 보고와 인수위원 및 당선인의 질의를 중심으로 진행되며, 궁극적으로는 인수위원회 보고서로 정리된다.

1) 인수위원회의 목표 (공약 이행/실행 계획)

좋은 ‘실행계획’을 수립하는 데 있어서 관건은 지자체의 법적, 정치적, 예산상의 제약(현실)과 행정 관행 및 문화를 정확하게 파악하는 것이다. 법과 예산상의 제약은 지자체 공무원들과 충분한 커뮤니케이션을 거치면 대부분 단기간에 파악할 수 있다. 하지만 정치적 제약은 사전에 예상하기 쉽지 않다. 정치적 제약은 주로 지방의회의 견제, 비협조, 반발을 통해 나타난다. 이는 특히 집행부의 소속 정당과 정치적 경쟁 관계인 정당이 다수 의석을 차지하면 극명하게 드러난다. 문제는 단체장이 속한 정당이 다수라 하더라도 지방의회는 결코 집행부에 호락호락하지 않다는 것이다.

좋은 실행 계획을 가로막는 핵심 걸림돌 중의 하나는 정책 기획 능력(정책과 사업 아이디어) 자체의 취약성이다. 이는 인수위원회, 집행부, 공무원에게 공통된 사항이다. 사실 한국의 지방 공무원들은 중앙정부에서 기획한 사업을 지방의 상황에 맞게 실행하거나 위임받은 사무를 처리하는 일을 주로 해왔기에 정책 기획 능력을 발휘할 기회가 태부족이었다. 물론 시민사회도 세부적인 내용에는 취약한 부분이 있다.

상세 실행 계획은 단기, 중기, 장기 계획으로 구분해야 한다. 그렇지 않으면 장밋빛 중장기 계획-사업 타당성 등 검토 사안이 많다-에 눌려서 단기

계획이 사라질 수 있다.

단기 계획은 주민이 변화(권력 교체)를 실감할 수 있도록 하는 작고 쉬운 사업으로, 지방의회의 반발이 심하지 않을 것 같은 사업이어야 한다. 중장기 계획은 실태조사나 사업 타당성 조사가 필요한 사업이거나, 광역단체나 중앙정부의 법, 제도, 예산상의 협조를 얻어야 할 사업이다.

● 2010년 F 기초지자체 인수위원회(00구 생활구청위원회)에서 정리한 과제 예시

조기 추진 과제 (8개 과제)

1-1. 친환경 무상급식의 실시

- 2010년 하반기: 추경 편성 7.44억 원, 24개 공립초교 6학년 대상 무상급식 실시
- 2011년: 본예산 편성(약100억 원), 24개 공립초교 전 학년 대상 친환경무상급식 실시

1-2. 생활구청위원회의 설치 및 운영 등 8개 과제

중심추진 과제 (20개 과제)

- | | |
|-----------|------------------------------|
| 교육문화 분야 | 2-1. 학교시설 개선 등 8개 과제 |
| 복지보건보육 분야 | 2-9. 권역별 보건 분소 설치 등 6개 과제 |
| 도시개발 분야 | 2-15. 10분 도시 프로젝트 추진 등 4개 과제 |
| 행정기획 분야 | 2-19. 교육지원 예산의 확대 등 2 개 과제 |

중장기 추진 과제 (12개 과제)

3-1. 시간제 어린이집 추가 설립 등 12개 과제

인수위원회 단계에서 너무 상세한 실행 계획을 세우느라 시간을 허비하지 않도록 해야 한다. 단기, 중장기 계획을 막론하고 소요예산을 추정하고, 4년간의 로드맵과 실행 조직을 짜는 것은 너무나 무리이기 때문이다.

민선 5기 지자체의 인수위원회들을 살펴보면 참여자의 면면은 화려하지만 실무에 곤란한 조직을 운영한 인수위원회 중에는 끝내 인수위원회 보고서조차 발간하지 못한 경우도 있었다. 지나친 정치적 고려와 밀접한 상관관계가 있다고 보아야 할 것이다.

과도한 목표(의욕)의 폐해는 이뿐 아니다. 실행 계획을 너무 상세하게 수립하려고 하면 정치적 상상력이 위축될 수밖에 없다. 또한 작지만 지방 권력의 변화를 실감하게 할 수 있는 단기(조기) 실행 계획도 확실히 뒷전으로 밀릴 가능성이 높다.

그렇다고 해서 정책과 사업에 대한 로드맵이 불필요하다는 것은 아니다. 인수위원회에서 로드맵 작업을 시작하지 않으면, 중대한 교란요소가 많아서 오래지 않아 집행부가 길(정책 기조와 우선순위)을 잃어버릴 가능성이 높다. 공무원에게 포섭당하는 것이다. 물론 공무원을 정책적으로 이끌어갈 능력이 없다면, 공무원에게 끌려가는 것이 차악 내지 차선 행정은 될 수 있다.

“취임하여 하루하루 살다보면 아차 하는 순간 길을 잃고 현실적 문제들에 붙잡히게 된다. 그러므로 단체장의 중요한 정책은 각각 자신의 철학과 비전을 분명히 해야 한다. 시민과 약속이 공개적이면 자율적 구속력을 가지게 되어 방향을 놓치는 일이 줄어든다.”

민선 5기 G 기초지자체 인수위원회의 사례를 보자. 명칭은 ‘좋은 시장 취임 준비위원회’였다. 인수위원회는 활동성과를 비전(휴먼시티 00, 사람이 반가운 도시), 3대 목표(일터가 즐거운 활기찬 도시, 깨끗한 환경 건강한

도시, 따뜻한 나눔 즐거운 소통), 9대 전략(신 성장 동력 창출, 더 좋은 일자리 창출 등), 51대 약속으로 정식화하였다. 51대 약속들은 각각 정책 목표, 정책(성과)지표, 상세 실행 방안, 2010~2014년에 걸친 실행 로드맵, 소요 예산 및 재원 확보 방안, 기대 효과까지 그야말로 형식적인 완결성을 갖추고 있다. 그런데 아무리 탁월한 전문가가 많이 참여했다고 할지라도, 인수위원회 단계에서 20일 동안 4개년에 걸친 완벽한 시정 운영 계획을 세운다는 것은 불가능하다. 당연히 비현실적이거나 모호한 내용이 많을 수밖에 없다.

G 기초지자체 인수위원회의 조직은 다른 곳에 비해 복잡한 편이었다. 총 15인의 ‘좋은 시장 취임 준비위원회’, 지역 국회의원, 지역위원장, 전 구청장 등이 주 멤버인 총 8명의 ‘고문단’, 20명이 넘는 시정 자문단, 비슷한 숫자의 정책 자문단, 선거캠프에서 주요한 역할을 한 사람들이 주요 구성원인 총 30여 명의 실무지원단으로 구성되었다. 실무지원단은 실무지원팀, 행정팀, 정책실무지원팀, 행정지원팀으로 나뉘져 있었는데, 이들이 ‘좋은 시장 취임 준비위원회’의 실무 역할을 하였다. 또한 정책 과제별로 5개의 태스크포스(TF)팀도 운영하였는데, 일자리 TF팀, 친환경무상급식 TF팀, 환경수도 TF팀, 도시재생 TF팀, 시민참여 TF팀이다.

2) 업무보고 및 질의

국회, 특히 야당 의원들에 의한 대정부 질문(성토)식의 질문은 대체로 소기의 성과를 거두기 어렵다. 그런데 2010년에는 오랫동안 공무원을 상대로 논쟁을 벌여온 시민단체 구성원들이 인수위원회에 많이 참여하면서 ‘군기 잡기’나 ‘성토형’ 질문이 많이 쏟아졌다고 알려졌다.

민선 4기와 민선 5기의 자산과 부채를 명확히 한다는 명목 하에 민선 4기가 감춰둔 부실을 파헤친다는 국정감사 식 접근도 현명치 못하다. 인수위

원들이 당선인의 철학을 설명하여 공무원들이(어차피 나중에 밝혀질) 민감한 사항을 스스로 보고하도록 여건을 조성해야 한다. 이제부터 새롭게 시작한다는 메시지를 전달하는 것이다.

민선 5기 G 광역자치단체가 잠깐 국정감사 식 접근을 한 적이 있다. 그래서 인수위원회 활동 과정에서 엄청나게 많은 자료 요청 공문을 날렸다. 당연히 공무원들은 그 짧은 기간 동안 요청 받은 자료를 제공할 수 없었고, 설령 제공 받았다 하더라도 분석할 수가 없었다.

매우 예민한 사안은 인수위원이 아니라 당선인에게 직보해 달라고 할 필요도 있다. 특히 선거를 앞둔 3~5월에 결재된 것을 보고하라고 할 필요가 있다. 공무원들로 하여금 진실하게 보고하도록 여건을 조성하고 동기를 부여해야 한다.

업무보고의 핵심은 각 부서의 현황과 '사무 인수·인계서'에 들어갈 내용과 당선인의 공약에 대한 공무원들의 대략적인 검토 의견(타당성, 추진 시기, 소요 예산 등)이다.

사무 인수·인계서 내용 중 주요하게 검토해야 할 사항은 '6. 중요 지시 사항 목록 (대통령, 총리, 장관, 시·도지사 등)', '7. 중요 미결업무 조서', '9.중요 계속 추진 대상 업무', '10.기획 및 현안 중인 사항' 등이라고 할 수 있다. 즉 자치단체 기본 현황, 당면 현안 사항, 계속사업, 부진사업, 취임 행사 개최 및 업무 인수 계획 등이 핵심 (총괄)보고 사항이라고 할 수 있다.

● 지자체 사무 인계·인수서 수록 항목 예시

항목	항목
1. 시정 방침(전임자) 2. 기구·조직 현황	19. 차량 목록 20. 재고물품 조서
3. 정·현원 조서 3-1 정·현원표 3-2 직급별 정·현원표 4. 사무분장표	┐20-1 유류 수불조서 └20-2 약품 수급조서 └20-3 양곡 수불현계표 └20-4 기타 자재수급조서
5. 역점 추진업무 목록 6. 중요 지시사항 목록 (대통령, 총리, 장관, 시·도지사 등)	21. 비축물자 수급조서 22. 재산조서
7. 중요 미결업무 조서 8. 공약사업 중 미결사업 현황 9. 중요 계속 추진대상 업무 조서 10. 기획 및 현안 중인 사항	23. 채권·채무 조서 ┐23-1 채권 조서 └23-2 채무 조서 24. 세입 세출 예산 현계표
11. 소송 계류 중인 사항 12. 관인·공인 목록 13. 보존문서 목록	┐24-1 세입 예산 현계표 └24-2 세출 예산 현계표 └24-3 국비 세출 예산 현계표
14. 비밀 소유 현황 15. 서류 및 장부 목록 16. 비품 목록 ┐16-1 관사 비품 목록 └16-2 사무용 비품 목록 └16-3 도서 목록	25. 세입 세출 외 현금수지 현계표 26. 지방교부세 수불 현계표 27. 적립금 조서 28. 유가증권 수불 현계표 29. 보조금 수지 현계표 30. 임시 일상경비 수지 현계표
17. 중요 소모품 목록 18. 장비 목록 ┐18-1 행정장비 목록 └18-2 건설·기타장비 목록	31. 당면 주요 현안사항 및 조치의견 32. 기타 필요하다고 인정되는 사항

업무지원 공무원(조례 등으로 법적으로 파견하는 등의 근거가 없다고 하더라도, 선거 직후 안전행정부 지침에 따라 지자체는 실무지원단을 구성하게 됨)은 소속 부서와 긴밀히 연결되어 있기에 인수위원회에서 논의되는 사안은 곧바로 전달되고, 더 나아가 관련 기업 등 '이해관계자'에게도 전달된다. 지방의 토건업자들과 연결된 지방언론은 정도를 가려는 당선인 및 인수위원회에 우호적이지 않기에 인수위원회를 곤혹스럽게 하는 보도를 할 가능성도 있다.

그러므로 당선인이나 비중 있는 인수위원은 공무원으로부터 보고를 받을 때, 본인의 생각을 밝히지 말아야 한다. 공무원은 인수위원의 발언을 당선인의 생각이나 새로운 지방정부의 정책으로 오해할 가능성이 높기 때문이다.

사회적 논란이 일고 있는 중요현안에 대해서는 업무 감사에 대한 판단도 필요하다. 업무 감사는 공무원들로 하여금 성실한 보고를 하게 만드는 압력이기에 감사 가능성도 검토할 필요가 있다. 검토한 결과 중요한 사안은 상급 기관에 감사를 요청하여 전임자와 후임자의 책임 한계를 분명히 그어야 한다.

“광역단체는 기초 감사에서는 염라대왕이지만, 자체 기관 감사는 거의 기대할 수 없다. 광역의 경우, 정부 중앙부처 안전행정부에 정책 감사를 요청할 필요가 있다. 자체 감사를 하면 실효성도 없지만 감사 문제가 공무원 사회를 뒤흔들어 버린다. 문제 있는 사안(청사 건립, 다리 건설 토건사업 등)은 그 뒤에 관련 기업이나 직능단체 등 이해관계자 집단이 버티고 있다. 이 경우 문제 사업을 정확하게 지정(한정)하여 감사를 요청할 필요가 있다.”

3) 인수위원회 시기의 인사와 조직 개편

인수위원회는 ‘잠정적 임시 정부’ 기능이 있다. 선거 결과가 나오면서 구 정부의 일부 집행 기능, 특히 인사와 예산 분야는 사실상 정지되는 경우가 많다. 그럼에도 불구하고 행정조직은 행정절차상 불가피하게 승진 인사를 하거나, 승인할 사항도 많다. 이는 구두로라도 당선인의 사전양해를 구한 후 시행하여야 한다. 이는 안전행정부에서 제시하는 지침에서도 분명히 밝히고 있다.

“인수위원회에서 조직개편을 크게 다루면 행정조직이 흔들리고 취임 준비기와 취임 초기의 황금 같은 시간을 낭비하게 된다. 이명박 정부가 그랬다. 조직개편을 앞세우면 대부분의 공무원은 자기 조직이나 자리의 존립에만 엄청난 에너지를 쏟게 된다. 정책 개발을 내팽개치고 인사문제에 관심을 집중한다. 특히 조직의 존폐가 걸린 부서는 생존전략을 짜느라고 전력투구하게 된다. 그러므로 가급적 구체적인 조직개편 문제는 다루지 말고, 장기적 시각에서 가야 할 방향을 중요 정책 등과 연계하여 로드맵을 만드는 쪽으로 관심을 집중해야 한다.”

“법적으로 해야 할 인사나 공로연수 등 재량권이 단체장에게 없는 인사를 빨리 하도록 해야 한다. 그 외의 인사는 중지를 요청해야 한다. 공무원의 경우, 정보는 가능하지만 다른 인사조치가 불가능하다는 것을 인정해야 한다. 신임 단체장이 인사 태풍을 예고하는 원칙을 공표하자 공무원은 ‘복지부동’이 아니라 ‘복지안동(엎드려 눈알만 돌리는)’ 사태를 연출했다. 그러므로 인사의 대원칙만 최소로 발표하는 것이 좋다.

취임 초기 인사의 폭은 가급적 줄여야 한다. 공무원들이 신임 단체장의 인사 스타일을 모르게 만들어야 한다. 전임 단체장의 측근도 일단 잘하면 문제없다고 밝혀야 한다. 그런데 전임 단체장에게 인사상 불이익을 받았다고 생각하는 사람들은 가능한 인사를 빨리 하라고 요구하지만 이런 요구를 받으면 위험하다. 인사는 완전히 파악하고 해야 한다. 절대로 빨리 하면 안 된다. 그러나 재정은 가능한 빨리 상세히 파악해야 한다.”

4) 추가경정예산

신구 권력의 교체가 상징적으로 나타나는 일이 ‘추경 편성’이다. 추경을 제대로 하려면 인수위원회 단계에서 준비하여, 집행부가 7월~8월에 바빠 움직여야 한다. 민선 5기 I 기초지자체가 2010년 하반기에 초등학교 5~6학년 대상 무상급식을 실시할 수 있었던 것은 인수위원회 시작과 함께 관련 추경편성을 위해 바빠 움직였기 때문이다.

추경의 성격을 잘 따져 보아야 한다. 사실상 재량권이 없는 일종의 행정상, 절차상 반드시 해야 하는 추경도 많다. 투자(재정) 계획 보고를 받고 결재가 진행 중인지, 중앙부처 승인 요청 중인지, 실행 중인지, 단체장 공약 반영사항인지, 금년 중 반드시 해야 할 사항인지, 추경이 필요한 사항인지 따져 물어야 한다.

5) 사무 인계 · 인수서 작성/검증/날인

이는 퇴임하는 단체장이 주도적으로 초안을 잡고 검증, 보완(협의), 서명

날인 후 인계자인 퇴임하는 단체장이 한 부, 인수자인 취임하는 단체장이 한 부, 지방자치단체가 한 부를 갖게 된다.

드문 경우지만 퇴임 단체장이 각종 부채·부진사업의 노출을 회피하여 인계 거부를 하기도 하고, 전임자의 책임을 뒤집어 씌까봐 ‘책임 소재 규명’을 요구하면서 인수를 거부하는 사태도 있었다.

신임 단체장이 서명 날인했다고 해서 모든 책임을 신임 단체장이 뒤집어쓰는 것은 아니다. 또한 이 문서는 6월 28~29일경에 완성되기에 검증 시간 자체도 절대 부족하다. 민선 5기 J 광역지자체 인수위원회의 경우 인수·인계서를 2010년 6월 29일 오전에 받았다.

그 직전에 인수·인계서 정밀 검토 TF(팀장 포함 3인)를 급조하고, 세무사 출신인 위원장 주도로 몇몇 금융자산(유가증권 수불 현재표 등)과 토지 자산 항목에 대해서는 임의로 지목하여 현장 실사에 나섰다. 물론 토지 자산의 경우 장부가 정리되어 있지 않은 것을 발견하기도 했지만 큰 문제는 아니었다. 그런데 이런 식으로나마 사무 인수·인계서를 검토한 곳은 거의 없다고 알려져 있다.

6) 인수위원회 보고서 작성

인수위원회 보고서는 신임 집행부와 핵심 지원 그룹의 철학, 가치, 정책 우선순위 및 기조를 집약한 문서이다. 따라서 수백 부를 인쇄해 공무원들이 중요하게 참고하게 해야 한다.

인수위원회는 공무원 조직으로부터 업무보고 형식을 통해 엄청난 자료와 정보를 제공 받는다. 선거 과정에서 언론 기관이나 직능(이익) 단체에게 서면이나 구두로 한 약속들-대체로 후보도 그 상세 내역을 잘 모르거나, 기억 못하는 약속도 많다-을 들춰보고, 현실적인 이행계획도 수립해야 한

다. 새로운 민원과 아이디어도 밀려든다. 인수위원회는 그야말로 자료, 정보, 아이디어의 홍수에 휩쓸리기 십상이다.

당선인 입장에서는 선거 때 음으로 양으로 도와준 많은 사람들에게 사례하는 일도 만만치 않다. 몇 개월간에 걸친 선거과정에서 지친 심신의 휴식도 필요하다. 그런데 인수위원회 기간은 너무 짧다. 인수위원회 보고서를 당선인이 꼼꼼히 들여다 볼 시간이 절대 부족한 것이다. 게다가 책자로 남을 글(분석, 통찰이 들어있는 보고서)을 짧은 시간에 완성하는 일은 쉬운 일이 아니다. 그러므로 인수위원회 시작과 동시에 보고서 작성 방법과 편집 체계를 공유하고, 작성되는 문서들을 매일 매일 점검하고, 피드백하지 않으면, 민선 5기 일부 지자체 인수위원회처럼 수많은 사람들이 열심히 활동해 놓고도 보고서와 백서를 발간하지 못하는 사태가 발생할 수 있다.

6. 인수위원회 이후

빠어난 전문가들이 많이 참여한 인수위원회라 할지라도, 20일 남짓한 인수위원회 단계에서는 지자체 경영(개혁) 방안을 내실 있게 수립할 수가 없다. 따라서 취임 이후에도 선거캠프 및 인수위원회의 문제의식 및 노하우를 지자체와 접목하는 자문기구가 필요한 경우가 많다.

민선 5기에서 서울의 K 기초자치단체는 인수위원회 종료 후, 2010년 7월 9일부터 7월 30일까지 22일간 ‘사람중심 00특별구 추진기획단’을 운영하였다. 위원 수는 총 13인 (민간위원 8, 공무원 5)으로 하고, 부구청장과 민간위원이 공동 단장을 맡았다. 팀(반)은 3개 반으로 운영하고, 정책과 사업을 놓고 관련 위원들과 공무원들이 여러 차례 토론을 한 후, 109쪽 짜리 보고서를 제출하였다.

서울의 F 기초자치단체는 ‘생활구정기획단’이라는 일종의 TF를 운영하였다. 단장은 선거캠프에서부터 기획, 전략, 정책을 총괄한 사람이 맡았고, 선거캠프 출신 1인(정책보좌관 자격)과 구청 공무원 3인 등 5인으로 구성되었다. 이는 조례가 아니라 구청장의 방침을 받아 구성하였고, 주된 사업은 공약 관련 사업이었다. 주된 역할은 ‘이행 계획에 대한 점검, 일부 공약에 대해 용역을 통한 추가 연구, 자문기구인 생활구정위원회에 대한 사무국’ 역할이었다. 구청장의 자문기구로서 ‘생활구정위원회’도 운영하였는데, 인수위원회에 참여한 위원들을 확대하여 구성하였다.

선거캠프 시기부터 정책(공약) 관련 작업을 주도해 온 사람이 비서실장이거나 정책 특보를 맡게 되면 아무래도 선거캠프 및 인수위원회와 실제 행정의 괴리가 덜 일어나는 편이다. 앞서 살펴본 B, C, D 지자체가 그런 경우다. 그런데 선거캠프나 인수위원회에서 정책과 무관한 활동, 즉 정무적 활동을 주로 해 온 사람들이 정책과 관련한 요직을 맡게 되면 아무래도 선거캠프 및 인수위원회의 문제의식과 실제 행정의 괴리가 발생 할 수밖에 없다. 민선 5기 일부 광역자치단체에서 겪었던 일인데, 반관반민의 자문기구조차 두지 않았기에 단절은 더 심하게 나타났다.

전반적으로 2010년 인수위원회는 선거과정에서 분출한 문제의식이 인수위원회 보고서로 박제화 되는 경우가 많았다. 글로 표현된 문제의식도 관심이 떨어지는 집행부에 의해서 사라지는 경우가 많았는데, 글로 표현되지 않은 풍부한 문제의식은 더 말할 나위가 없다. 신임 집행부의 대담한 기획을 실제 행정에 구현하는 인수위원회 이후 조직에 대한 고민이 필요하다.

7. 성공적인 인수위원회 활동을 기대하며

지방자치단체장 선거캠프/인수위원회와 대통령 선거캠프/인수위원회는 너무나 다르다. 정책 역량 측면에서, 인수위원회 보고서의 무게감(정치 사회적 파장) 측면에서, 언론의 관심 측면에서, 당선인이 향후 배분 가능한 외부 인사용 자리 등에서 확연히 다르다.

사실 한국에서는 역대 대통령 선거조차도 정책이 핵심 쟁점이 되지 않는 경우가 많은데, 하물며 지방자치단체장을 뽑는 선거야 더 말할 나위가 없다. 게다가 대통령은 한 자리이지만, 선출직 지자체장은 243개(광역자치단체장 17명, 기초단체장 226명)다. 뿐만 아니라 지자체장 선거와 동시에 진행되는 교육감(17명), 광역의원(789명), 기초의원(2898명), 교육의원(5명, 제주특별자치도만 해당) 선거가 있다. 이들 선거 역시 정책과 선거 캠프가 필요하기 때문에, 지자체장 선거캠프와 인수위원회는 구조적으로 유능한 인적(정책) 역량이 태부족일 수밖에 없다.

설상가상으로 지자체장 선거는 정책이 핵심 쟁점이 아닌 경우가 많다 보니, 후보들은 대체로 좋은 정책을 개발하는 데 자원을 별로 투입하지 않는다. 그래서 공약(정책) 자체가 부실하거나, 실현가능성이 없는 공약이 많은 편이다. 그나마 매니페스토 운동이 활성화되었고, 민선 5기를 거치면서 공약 이행률이 상당히 높아진 점은 고무적이다.

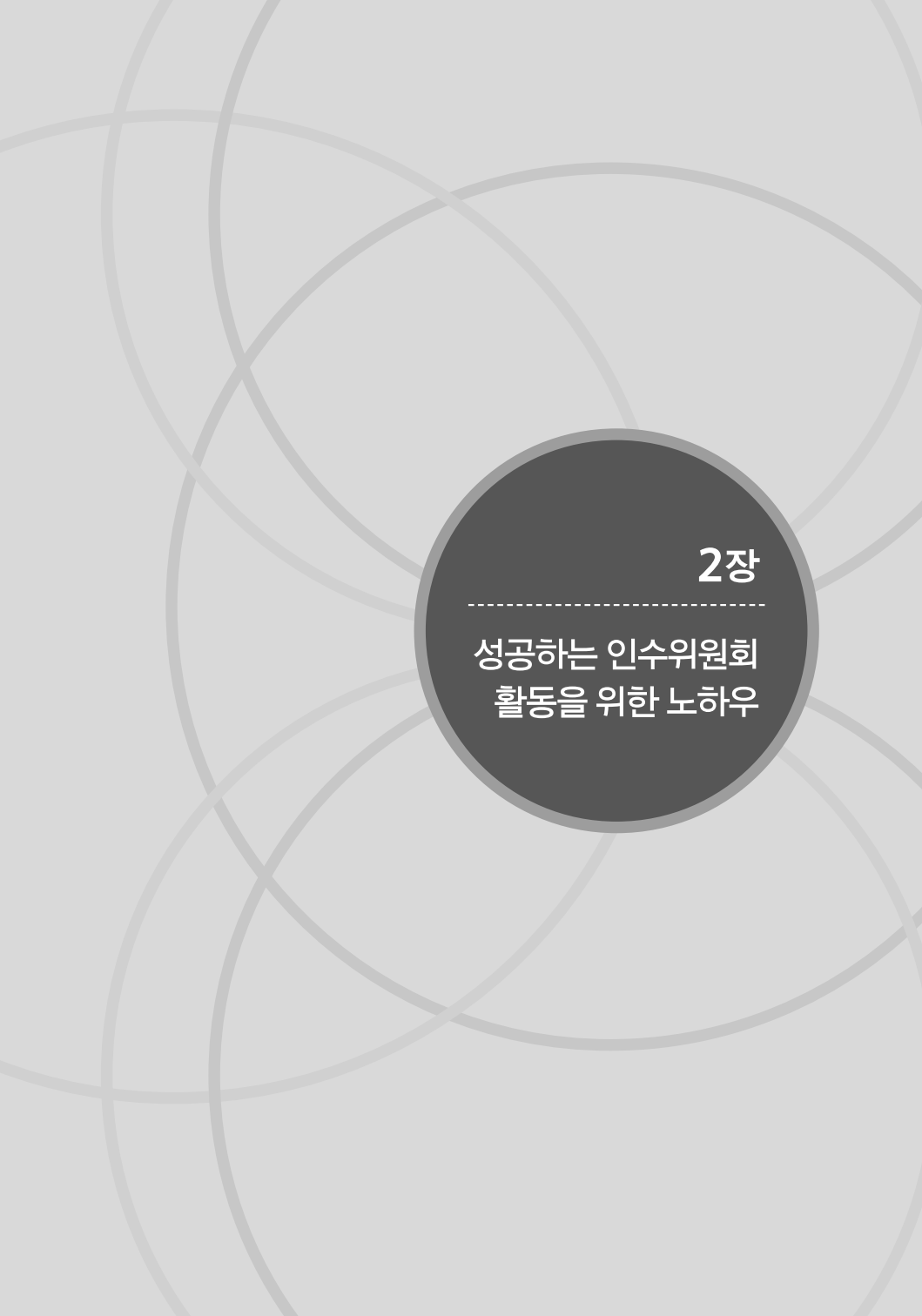
지자체 인수위원회의 내실 있는 운영을 가로막는 최대 장애물은 선거캠프 시절보다 훨씬 줄어든 여론의 관심이다. 선거전이 한창일 때는 언론이 유권자의 선택권을 돕기 위해 각 후보별 선거 공약을 중요하게 취급한다. 하지만 인수위원회 단계에서는 (대통령직 인수위원회가 아닌 한) 별로 관심이 없다. 인수위원회 자체를 구성하지 않아도, 인수위원회 보고서를 지극

히 부실하게 만들어도, 선거 공약 및 인수위원회 보고서 내용과 실제 사업 계획이 많이 달라도 이를 관심 있게 지켜보는 여론은 별로 없다. 내실 있는 인수위원회의 최대의 적은 현저하게 줄어든 관심인 것이다. 사실 선거 공약의 구속력 및 무게감에 비해 인수위원회 보고서는 많이 떨어진다. 당연히 인수위원회 보고서는 유권자들과 공개적인 약속이 아니기에 홈페이지에 공개한 곳도 많지 않다.

당선인이 임명할 수 있는 정무직이 극히 제한된다는 점과 인수위원회 활동에 대한 예산상 뒷받침이 사실상 전무하다는 점도 인수위원회의 내실화를 가로 막는 큰 걸림돌이다. 대체로 당선인들은 당선 이후에는 지자체의 현황(현실)과 공약(정책) 및 사업에 관심을 갖고 들여다보려고 한다. 하지만 당선사례와 승리 이후 밀어 닥치는 안일함 등으로 인해 명품행정에 대한 열정을 유지하는 것이 쉽지 않다. 지자체의 다양하고도 생소한 업무를 파악하는 일도, 자신의 철학, 가치, 정책 기조를 사업계획에 반영하는 일도 결코 쉽지 않다. 용케 반영했다 하더라도 예산의 한계-인수위원회 과정에서 가용 예산이 얼마나 되는지 확인하는 것은 쉽지 않다-와 지방의회 의 심의를 거치면서 온전히 살려 낼 수 있는 자신의 고유사업이 얼마나 될지는 장담하기 어렵다.

지자체장의 정치생명을 위협하는 최대의 적은 전임자의 사업을 그대로 계승하거나, 직업 공무원들에게 모든 것을 맡겨버려도 지자체는 굴러간다는 사실이다. 다시 말해 훌륭한 지자체장이 되기 위해 불철주야 노력하는 사람과 선거전의 의미를 완전히 퇴색시켜 버리고, 직업 공무원들이 올린 결재서류에 도장만 찍고 공무원들이 잡은 일정을 쫓아다니며 그냥 자리를 즐기는 단체장의 차이가 단기간에 확연하게 드러나지 않는다는 것이다. 그러나 시간이 흐르면 선거전의 의미가 수장의 이름 교체 이상도 이하도 아닌 상황이 되었다는 것을 언론과 시민들은 금세 눈치 챌 수밖에 없을 것이다.

인수위원회는 불과 20일 동안 선거캠프, 정책 전문가, 여론과 공무원의 지식과 지혜를 집약하는 과정이기에 운용 방식에 따라 그 성과(퍼포먼스) 차이는 엄청나게 크다. 이 기간은 지자체 집행부의 유전자가 결정되는 시기라고 해도 과언이 아니다. 모든 생명은 배아 단계에서는 비슷하다. 물고기나 고양이나 유인원이나 사람이나 대충 비슷하다. 하지만 시간이 가면서 그 형상이 완전히 달라진다. 선거캠프나 인수위원회에서 4년간 지자체 경영의 밑그림을 제대로 그려 두지 않으면 전임자와 직업 공무원들이 깔아놓은 레일 위로 달려갈 수밖에 없다. 그러면 선거의 의미가 퇴색하고, 끝내 단체장의 정치 생명도 4년 시한부가 될 수밖에 없다.



2장

성공하는 인수위원회
활동을 위한 노하우

성공하는 인수위원회 활동을 위한 노하우

성공하는 인수위원회가 되기 위한 10계명은 무엇일까. 인수위원회 준비와 운영과정에서 짚어봐야 할 포인트는 어떤 것이 있는가. 그리고 의미 있는 인수위원회가 되기 위해 고려해야 할 좋은 팁(Tip)들은 무엇인가 알아본다.

1. 성공하는 인수위원회 10계명

인수위원회가 실제로 움직일 수 있는 기간은 생각보다 짧다. 선거(2014. 6. 4)가 끝난 후 보통 6월 10일~30일로 대략 20여 일이다. 과욕은 금물이다! 준비 없이 많은 걸 해보려고 욕심만 내다가 정작 필요한 것을 하지도 못하고 취임한다. 앞서가는 지방행정을 위한 인수위원회 십계명을 살펴보자.

1) 인수위원회에서 앞서가면 4년 내내 앞서가는 행정을 한다. 시작이 절반이다!

인수위원회 활동과정에서 시·군·구정의 방향과 기조를 명확히 설정한다. 또한 공약을 점검하여 이행 로드맵을 짜서 중장기 핵심 사업을 배치하였다면 한결 앞서가고 여유 있는 4년이 될 것이다.

2) 인수위원회 핵심은 사람이다. 거버넌스와 다양성을 추구하되, 일하는 인수위원회로 구성하자!

화려하고 명망가 중심의 매머드급 구성은 겉보기와 다르다. 사공이 많으면 배가 산으로 간다! 헌신성을 가지고 일하는 거버넌스 인수위원회로 만들

고, 분과별 간사들의 활약을 기대하고 지지해주자.

3) 인수위원회의 목표를 분명히 설정하자!

합의된 목표가 없으면 짧은 기간 말만 무성하고 성과가 적다. 공약 우선순위 확정인지, 4년 로드맵 밑그림 완성인지, 경청인지, 업무파악인지 전체가 모여 목표를 공유한다.

4) 당선인과 인수위원의 소통이 중요하다. 겸손하면서도 경청하고 화합하는 인수위원회로 움직이자!

당선인은 공무원들의 보고와 인수위원들의 토론을 지켜보면서 현황뿐만 아니라 인식 차이를 파악해야 한다. 단체장이 있을 때와 없을 때 공무원의 태도는 다르다. 당선인은 인수위원과 늘 소통하면서 필요하면 당선인이 공무원들에게 방향을 주고 실행방안 마련을 주문한다.

5) 준비된 업무보고와 질의응답은 지자체 진단의 좋은 도구이다. 꼼꼼히 충실하게 챙기자!

수동적인 업무보고가 아니라 초기에 필요한 자료를 정확히 요청하여 심도 있는 토론이 이루어지면 좋다. 특히, 꼼꼼한 현황파악과 함께 실사도 병행할 수 있어야 한다.

6) 민감한 이슈에 대한 파악을 정확히 해야 한다. 바로잡을 수 있는 기회다!

재정상태, 주요 추진사업의 말 못할 사정 등 곤란한 상황을 정확히 파악하고 필요하면 공개해야 한다. 중요사항에서 전임자와 후임자의 책임한계를 분명히 하면서 문제를 바로잡는 계기로 만든다.

7) 선거공약을 다각도로 검증할 수 있는 절호의 기회이다! 현실화시키자!

선거공약을 공무원들과 함께 충분히 검증하여 단기, 중기, 장기로 구분하여 배치한다. 논의를 거쳐 문제점을 찾아내고 현실적 대안을 같이 마련한다. 상대후보, 시민의 아이디어도 들어보고 선거공약을 다시 검토해보자! 특히 기초 당선인이 광역 당선인의 공약을 파악하면 우리 지역사업으로 선점하는 효과도 있다.

8) 과욕은 금물이다. 4년 정책방향의 우선순위와 로드맵의 밑그림만 완성해도 성공이다!

20일 만에 완벽한 4년 로드맵 완성은 불가능하며, 로드맵 완성은 취임 100일째 설정한다. 일단 정책의 원칙과 방향성을 설정하고 밑그림(초안)을 완성하자. 하반기와 이듬해 사업을 구체적으로 배치하고 우선순위를 정한다. 주요 핵심사업의 단기, 중기, 장기 계획으로 구분하여 추진방안을 마련한다.

9) 인수위원회 활동의 결과물은 반드시 보고서로 만들고 공유하자. 기록은 소중하다!

인수위원회 활동 시 검토했던 내용, 제안하였던 아이디어, 운영과정과 문제점들을 정리한다. 특히 인수위원들의 진솔한 활동 평가를 정리하여 향후 운영의 팁으로 활용한다.

10) 인수위원회 활동 종료는 끝이 아니라 지방자치 4년의 본격적인 시작이다.

업무파악이 된 인수위원을 시/군/구청의 자문위원으로 임명해서 지속적인 참여를 유도하자. 인수위원회는 해산하더라도 이후 정책을 자문하거나 점검하는 자문기구를 설치한다던가, 지자체 내부에 컨트롤 타워를 세워서 일을 점검하자. 설계한 사람이 점검하는 것이 가장 좋다.

2. 성공적인 인수위원회 구성 운영을 위한 체크리스트

구분	체크 항목	주요 내용	점검
구 성 전	인수위원회 활동 계획을 (활동목표 및 일정 등) 준비하였는가?	목표를 설정하고 운영 원칙 등을 정한다.	
	인수위원 분야별 구성 (안)을 마련하였는가?	공약과 지역 현안을 중심으로 분야별 주요의제를 도출한다.	
	인수위원회 구성 시 활용할 분야별 DB를 준비하고 핵심인물을 준비하였는가?	각 분야별로 적절한 인물들을 2~3배수로 DB화하여 준비해 놓는다.(다양한 경로로 추천과 검증을 통해)	
	인수위원 구성은 다양하게 (분야별 전문가, 핵심참모, 지역의 시민사회, 정당인사 등) 구성하였는가?	분과별 활동 시 풍부한 논의가 될 수 있도록 다양하게 구성해 놓는다.	
	분야별 전문가를 결합시켰는가?	각 분과별 활동 시 해당 분야에 깊이 있는 식견과 전문성이 있는 학자, 활동가를 결합시킨다.	
	당선인의 핵심참모를 결합시켰는가?	당선인의 철학과 비전이 정무적으로 인수위원회 활동에 잘 접목될 수 있는 역할을 한다.	
	지역의 시민사회, 정당에서 활동한 인사들을 결합시켰는가?	참여의지가 높은 그룹이며, 현장의 목소리를 잘 알고 경험이 있는 인사들을 결합시킨다.	
	명칭을 고민하고 일하는 인수위원회로 구상을 하였는가?	시민을 중심에 두고 인수위원회에서 추구하는 가치를 잘 담은 명칭을 구상해 본다. '인수위원회'를 쓸 필요는 없다.	

구분		체크 항목	주요 내용	점검
구성 전		인수위원회 사무국은 준비하였는가?	공무원 지원단과 별개로 인수위원회의 원만한 지원을 위한 사무국을 구성하는 것도 방법이다.	
		당선인을 포함한 인수위원 교육(워크숍)은 실시하였는가?	향후 활동의 목표, 방향, 일정, 과제 등 밀도 있게 공유할 수 있도록 기획한다.	
구 성 중	초 기	조직체계를 효율적으로 구성하였는가?	짧은 기간 집중적으로 업무를 수행하도록 분과별로 일하는 체계로 구성한다.	
		각 분과별 간사를 지정하였는가?	분과별 과제를 잘 수행할 수 있도록 역량이 가능한 인물을 간사로 지정한다.	
		필요한 업무 보고 준비는 각 분과별로 청하였는가? (공약 이행 방안에 대한 논의를 요청할 수도 있다)	필요한 자료 목록과 보고 내용을 정확하게 초기에 요청해야 한다.	
		각 분과별 회의는 회의록으로 남기는가?	회의록 양식을 공유하고 그 양식에 따라 회의록이 남도록 한다.	
		각 분과별 회의록은 회의 후 분과 위원들에게 회람하였는가?	각 분과별 온라인 게시판이나 메일을 통해 회람하여 누락된 부분이나 수정 보완될 의견을 받는다.	
		시민의 참여나 제안을 받을 수 있는 창구를 마련하였는가?	온라인, 오프라인으로 참여나 제안을 받을 수 있는 방법에 대해 고민한다. 받은 제안들의 반영 여부도 인수위원회 백서에 남긴다.	
		인수위원회 보고서 형식과 내용의 틀을 마련하였는가?	각 분과별 간사들 모임에서 토론 후 결정하도록 한다.	

구분	체크 항목	주요 내용	점검
구 성 과 영	중 기	업무보고와 질의응답을 통하여 지자체의 현황 및 문제점을 파악하고 있는가?	사전에 질의할 내용들을 준비한다.
		지자체의 현황 및 문제점을 파악하여 선거 공약의 타당성을 검증하고 있는가?	제안배경을 설명하고, 예산, 기간, 장애요인, 실현방안과 대안 등에 대해 검토를 한다.
		당선인은 업무 보고에 충실히 참석하고 있는가?	이것은 중요하다. 다른 일정보다 우선하도록 한다.
		인수위원회 기간 동안 상대후보, 전문가, 직능단체, 일반 시민의 정책 제안도 공모하여 의미 있는 제안에 대해서 타당성을 검증 하였는가?	여러 그룹의 제안들을 검토하여 정책 도입의 기회로 삼는다.
		인수위원회 기간 동안 전문가들과 공무원들 간의 토론을 거쳐 작업을 했는가?	논쟁보다는 배경을 설명하고, 진솔한 대화와 토론의 장으로 향후 실행의 좋은 파트너로 함께 한다.
		(광역단체장의 경우) 기초단체장 당선인의 참신한 공약이나 협조사항(공약)도 검토하였는가?	기초단체장 당선인들의 공약 및 협조사항들을 정리하여 리스트를 만들어서 검토한다.
		(기초단체장의 경우) 광역단체장 당선인의 주요공약에서 우리 지역에서 추진할(제안할) 것이 무엇인지 검토하였는가?	광역단체장 당선인의 공약 중 우리 지역에 해당되는 사항에 대해 타당성을 검토한다면 지역사업으로 성과를 낼 수 있다.
		취임 후 단기간(30일 혹은 100일)에 할 수 있는 정치, 행정 행위와 당해년도 추경에 반영할(당선인의 철학, 가치가 반영된) 사업을 최우선적으로 행쳤는가?	우선순위 사업에 대해 사전에 고민해 놓고 검토한다. (공약 타당성 검토 후 선정)

구분		체크 항목	주요 내용	점검
구정운영	중기	이듬해(2015년)부터 실행할 만한 우선 사업도 준비하였는가?	우선순위 사업에 대해 사전에 고민해 놓고 검토한다. (공약 타당성 검토 후 선정)	
	후기	시·군·구청 방향 설정을 비롯하여 공약의 우선순위와 중요사업의 계층체계를 정리하는 작업을 완료하였는가?	구정방향을 토대로 공약 이행과 중요사업의 체계를 만들고 실행 로드맵을 짚다.	
		인수위원회 보고서를 작성하고 있는가?	각 분과별 간사회의를 통해 작성 일정을 논의한다.	
		인수위원회 보고서 주요내용을 공개하고 홈페이지에 게시하였는가?	핵심적인 주요내용을 공무원, 언론, 시민과 공유한다.	
해산 이후		인수위원회 백서는 발간하여 공개하였는가?	백서 발간 후 온라인과 오프라인을 통해 공개한다. 평가 워크숍을 개최하여 한계와 개선점도 정리한다.	
		인수위원회 해산 이후 4년간의 정책로드맵 완성 작업과 추진/점검을 위한 기구(TF, 기획단 등)를 세웠는가?	공무원 조직의 TFT 뿐만 아니라 정규 직제에 반영하여 일관성 있는 정책추진이 좋다.	
		인수위원회 해산 이후 인수위원회의 문제의식을 담아낼 기구(위원회 등)나 행정조직의 구성을 준비하였는가?	거버넌스적 자문위원회 기구의 기능과 역할에 대해 밀그림을 완성해 놓는다.	

3. 인수위원회의 성공을 위한 고려 사항들

1) 당선인

- ◎ 당선 인사를 할 수 있는 날은 앞으로 많다. 인수위원회는 딱 한 번이다. 잘 준비한 20일이 4년을 좌우할 수 있다.
- ◎ 인수위원회 보고에 참석하는 것이 인수위원회 활동과 효율성을 증대시킨다.
 - 인수위원과 공무원의 토론을 당선인이 지켜보는 것은 중요하다. 정책 토론 내용과 답변 태도를 보면서 인사방향을 구상할 수도 있고 공무원의 마인드도 읽을 수 있다.
 - 인수위원과 함께 보고를 받아야 한다. 공무원은 가급적 단체장에게 별도 보고를 하고 싶어 한다. 가급적 공개의 원칙을 내세워 인수위원과 동일한 자리에서 보고하여 별도로 이중 보고를 하지 않도록 한다.
 - 공직사회에는 개방행정, 민간에는 참여행정을 강조해야 한다. 단체장이 아는 것은 시민도 알아야 한다는 관점을 분명히 하며, 앞으로 공무원들도 이러한 원칙으로 행정을 임하게 된다.
 - 업무 보고와 질의응답을 통하여 지자체의 현황 및 문제점을 소상히 파악하고, 선거 공약의 타당성을 검증한다.
- ◎ 당선인의 철학과 가치, 정책방향을 분명하게 밝힌다.
 - 공무원들은 물론이고 언론 및 시민사회에 당선인의 철학, 가치, 정책을 이해시키도록 한다. 인수위원회 보고서에 분명히 담아서 온라인으로 배포하는 것도 방법이다.

◎ 필요하면 공약이 만들어진 배경과 문제의식을 구체적으로 제시해야 한다. 곧 무엇이 문제인가, 왜 문제라고 보는가 하는 관점을 잘 제시해야 한다.

- 공약이 ‘무엇을 새로 도입하겠다, 설치하겠다’는 형태로 만들어지는 경우가 많은데, 이 때 시설을 짓는 이유가 명확하지 않으면 실행 과정에서 건립의 취지는 사라지고 건물만 하나 달랑 지어 놓는 식으로 추진되어 정책목표를 달성하지 못하고 예산만 낭비하게 된다.

◎ 행정 조직 진단과 인사 영역은 원칙만 밝히고, 업무파악을 완전히 할 때까지는 인사를 하지 않는 것도 방법이다.

- 전임자 인사로 분류되는 사람과 전임자에게 불이익을 받은 인사들의 의견과 요구가 상당히 다르다. 인사가 만사다. 업무파악이 완료될 때까지 서두르지 않는다면 그림을 잘 그리는 것이다.

◎ 외부 인사를 채용할 수 있는 자리를 확인하고 준비한다.

- 정무부시장(부지사), 비서(실장), 특별보좌관, 개방직, 기간제 등의 보직을 줘서 함께할 사람을 준비한다.

◎ 단체장이 혼자서 직접 뛰면 공무원은 구경만 하게 된다.

- 공무원에게 성공의 동반자이며 공동운명이라는 인식을 심어주고 함께 하도록 격려한다.

2) 인수위원회

◎ 인수위원회는 정책 결정 기구가 아니며 실행 계획을 짜는 곳도 아니다.

- 당선인의 철학을 바탕으로 정책방향과 기조를 정하고, 시·군·구정의 운영원칙을 마련한다. 또한 공약의 실행가능성을 검토하여 이행 로드

맵을 마련하는 곳이다.

- ◎ 인수위원회의 비전과 활동 목표를 명확히 하는 워크숍이 중요하다.
 - 초기에 인수위원회 역할, 목적, 각 분과별 운영, 점검사항 등을 통일하기 위한 워크숍이 중요하다. 특히 인수위원회나 지자체 행정 경험이 없다면, 당선인도 인수위원들도 인수위원회 워크숍(교육)이 우선이다
 - 당선인이 시민의 목소리를 들을 수 있는 다양한 프로그램도 기획한다.
- ◎ 행정과 정책에 각각 밝은 사람을 균형 있게 포함한다.
 - 인수위원회는 지자체의 현황 및 문제점을 정확히 파악하고 참신하고도 현실적인 대안을 제시할 수 있어야 한다. 따라서 분야별 전문가 집단을 비롯하여 당선인과 오랫동안 호흡을 맞춰왔고 정책 공약도 함께 준비한 핵심 참모들, 지역에서 정치활동이나 시민운동을 해 온 사람들을 적절히 배합하여 구성하는 것이 좋다.
- ◎ 각 분과별로 열정을 갖고 결합하는 간사들이 성패를 좌우할 수 있다.
 - 인수위원회 각 분과의 원활한 운영(회의 준비-연락-회의 결과 정리 등)과 통일성 있는 인수위원회 보고서 작성을 위하여 분과 간사를 둘 필요가 있다. 간사는 많은 시간을 인수위원회 활동에 투입할 수 있는 사람이 맡는 것이 바람직하다.
- ◎ 초반에 방향설정을 하고 정확한 자료를 요청하지 않으면 뒤늦게 날밤을 새운다.
- ◎ 다른 사람의 공약을 챙겨보면 보물이 보인다.
 - 광역 단체장의 경우 기초단체장 당선인의 참신한 공약이나 협조사항

(공약)도 검토할 필요가 있다. 기초 단체장의 경우 반드시 광역 단체장 당선인의 공약을 챙겨서 우리 지역에서 추진할만한 것을 미리 검토하면 선점할 수 있다.

- 인수위원회 기간에는 상대 후보, 전문가, 직능단체, 일반 시민의 정책 제안도 섭렵, 공모하여 의미 있는 제안에 대해서는 타당성을 검증한다. 이 작업은 인수위원회 전문가들과 직업 공무원들 간의 진솔한 토론을 거쳐야 한다.

◎ 취임 후 단기간(30일 혹은 100일)에 할 수 있는 정치, 행정 행위와 당해년도 추경에 반영할(당선인의 철학, 가치가 반영된) 작은 사업을 꼭 챙긴다.

- 더 나아가 이듬해(2015년)부터 실행할 우선 사업도 준비한다. 이는 공약의 우선순위와 계층 체계를 정리하는 작업과 병행되어야 한다. 추경 사업이든 2015년도 사업이든 예산사업들은 의회의 심의를 통과해야 하기에 인수위원회 기간에 상세 실행계획을 세우는 것은 불가능하다.

◎ 인수위원회에서 담지 못한 것을 지속적으로 고민하는 단위를 검토한다.

- 선거 캠프 및 인수위원회의 성과물(보고서 및 그 이면에 흐르는 문제의식)과 4개년 로드맵 작업팀(주로 직업 공무원으로 구성)을 연결하는 반관반민의 ‘자문위원회(가칭)’, ‘기획위원회(가칭)’, ‘비전위원회(가칭)’ 인선 및 운영을 준비한다. 이는 취임과 동시에 지자체 행정에 참여할 사람이 많지 않고, 인수위원회 기간에 전문가들의 지식과 지혜를 충분히 담아낼 수 없기 때문이다. 이는 인수위원회보다는 느슨한 회의체로 운영할 수밖에 없다.

◎ 정무적인 활동에서 정책적인 활동으로 전환하는 과도기 기능을 수행한다.

- 선거 기간 동안 정부적이고 조직적인 활동이 중심이었다면, 취임 후 행정은 정책과 사업을 중심으로 진행된다. 연착륙하기 위한 역할을 인수위원회가 해야 한다.
 - 선거에서 승리하면 선거에 참여한 지역 정치권 인사들의 기대 심리가 높아진다. 이를 무시하고 실무형으로만 인수위원회를 구성하면 지역 정치권의 비판을 받게 된다. 역으로 정치적으로만 인수위원회를 구성하게 되면 당선인이 실제 행정적 준비를 못하게 된다. 따라서 정치권 인사는 자문위원회로 흡수하여 참여토록 하는 것도 방안이다.
- ◎ 초기에 인수위원회 사무국과 조율하여 자료 요청의 형식과 내용을 정하고, 서로 효율적으로 일하는 프로세스를 갖추는 것이 필요하다. 호흡을 잘 맞추면 지자체 지원단과도 오해와 갈등도 없다.

3) (알아두면 좋은) 지원단에 참여하는 공무원의 단상

- ◎ 인수위원 중에서 좀 강하게 어필하거나 일방적일 경우 거부감이 드는 것은 사실이다. 반면 수준 높은 질의나 자료 요청 하는 위원들은 공무원들도 고민해야 하기 때문에 공부가 많이 된다.
- ◎ 지원단 TFT에서 업무를 한다고 해도 본인 고유의 기본업무를 방치할 수는 없어 업무 양과 시간측면에서 부담이 된다.
- ◎ 자료제출 요청을 거부할 수는 없지만, 정확하게 설명하고 필요한 경우 공무원들을 설득도 하면 더 잘 챙겨준다.
- ◎ 어쩔 수 없이 필요한 경우는 예외지만, 막연히 10년 치 자료 등 무리한 자료를 요청하면 사람인 이상 힘들다.

- ◎ 요청 자료 중 민감한 프라이버시 문제나 외부로 노출되면 안 되는 중요 정보는 응하기 어렵다.
- ◎ 일부 공무원들은 기존 정책에 대한 재검토 등을 접하면 반발감이 생길 수도 있으나 정책과 패러다임의 전환이 필요하다는 것을 잘 설명한다면 자발적으로 따른다.

공무원들은 인수위원회를 지원하기 위한 다양한 방법을 알고 있다. 얘기를 하지 않을 뿐이다. 공동운명체로서 그들의 협조를 구한다. 여러 가지 방법 중 하나는 ‘민선 6기 시/군/구청 방향과 추진방안’을 마련하는 것인데, 연구 프로젝트를 발주하여 간접적으로 지원할 수도 있다.

3장

◉ 좌담회 ◉
인수위원회를 말한다

인수위원회 20일, 4년을 좌우한다

이 좌담회는 2010년 6.2 지방선거 이후에 민선 5기 인수위원회에 참여하였던 각계 전문가들의 경험을 통해 인수위원회의 역할과 활동내용, 한계점과 개선점을 짚어본 것이다. 이 좌담회에서 나누었던 민선 5기 각 지자체 인수위원회의 경험, 그리고 성과와 한계를 정리한 내용이 여전히 유효하며, 민선 6기 지방선거 후에 인수위원회 활동에 많은 도움이 될 것이라고 판단해서 수록한다.

2010년 8월 16일, 서울 종로구 평창동 희망제작소에 2010년 6.2 지방선거 이후 각 지방자치단체(이하 지자체) 인수위원회에 참여한 관계자들이 한 자리에 모였다. 이들은 세 시간에 걸친 좌담회를 통해 각자의 활동 경험을 토대로 인수위원회의 구성과 운영, 시민참여와 거버넌스, 보고서 발간 등을 주제로 의견을 나눴다. (편집자 주)



| 사회



윤석인

희망제작소 부소장

| 참석자



김달수

고양시 인수위원,
경기도의회 의원



손혁재

안양시 인수위원장,
한국NGO학회장



김대호

사회디자인연구소 소장



신창현

의왕시 인수자문위원장,
민선1기 의왕시장



김미희

성남시 인수위원장,
민주노동당 성남시장 후보



조승현

서울시 교육감 인수위원,
방송통신대 법학과 교수



김혜준

부천시 인수위원,
부천문화재단 상임이사



황인성

수원시 인수위 부위원장,
전 청와대 시민사회 수석

※ 2010년 8월 좌담회 당시의 직함.

윤석인 인수위원회 활동의 성과와 한계에 대한 총평으로부터 이야기를 풀어나갔으면 좋겠다.

김대호 여러 인수위원회를 살펴보니 운영 방식이 천태만상이라는 느낌을 받았다. 명칭, 활동내용, 활동결과, 구성원의 성격, 운영비 조달 방식 등이 천차만별이었다. 그런데 의아스러운 점은 지자체들이 나나 할 것 없이 운영 노하우가 없기는 마찬가지인데, 약간이라도 더 경험이 있는 곳을 찾아서 배우려 하지도 않고, 다른 곳은 어떻게 하는지 벤치마킹도 잘 하지 않는 분위기였다는 것이다. 매뉴얼도 없다. 그래서 천태만상이 되어버린 것이다. 그런 점에서 이번 지방선거 이후의 인수위원회는 타산지석의 경험이 정말 많다고 생각한다.

신창현 오히려 천차만별인 게 다양성이라고 생각한다. 단체장의 철학이나 가치관에 따라 앞으로도 정말 다양한 인수위원회 활동이 나왔으면 좋겠다. 획일화, 정형화를 경계하는 이유는 그렇게 해서 비교하고, 어디가 잘했다 못했다 평가하기 시작하면 실제 인수위원회 활동과 보고용 활동이 달라질 수 있다. 다만, (활동에 대한) 근거법령이 없다 보니 인수위원회에 참여한 사람들에게 교통비도 못 주는 곳도 있었다. 모범이 만들어진 후 지자체 특성에 맞는 조례를 제정해서 교통비나 원고료 정도는 집행할 수 있는 근거를 만들어줘야 다음 4년 뒤 인수위원회가 질적으로 개선될 것이라 생각한다.

손혁재 활동과정에서 인수위원회가 외로운 섬이라고 생각했다. 시청 공무원들은 불안감과 적대감을 갖고 바라보는 것 같았다. 자신이 신분상 불이익을 받지 않을까 하는 생각 때문에 정책이나 행정에 대해 뭔가를 물어보면 적대감을 표출했다. 지역 언론도 커다란 문제라고 생각한다. 지역 언론이 객관적이고 중립적으로 보는 게 아니라 잘못된 것만을 찾아내려고 했

다. 또, 외부 전문가로 인수위원회를 구성하다보니 정당이나 선거캠프에서 활동했던 사람들과 갈등이 있었다. 선거운동에 도움을 주지 않은 사람이 와서 인수위원회 활동을 하는 것에 상당히 불만이 있었다.

윤석인 조승현 교수는 특이하게 서울시 교육감 인수위원회에 참여했다. 총평을 부탁한다.

조승현 선거과정에서 나온 교육 공약들과 현실은 분명 다르니까 공약의 현실화에 초점을 맞추어서 인수위원회가 활동을 했으면 좋겠다는 게 당선인과 위원들의 생각이었다. 그런 기본적 방향을 설정하고 20일 정도 활동했는데, 지금 결과를 보면 과연 그런 중간 매개자 역할을 했는지 의문이 든다. 인수위원회를 구성할 때 명망가 중심이 아니라 교육감과 4년 동안 함께 실무를 할 사람들로 구성해 활동을 했다면, 좀 더 가시적인 성과가 있었을 것이라 생각한다.

인수위원회 조직구성

윤석인 각 지역별로 인수위원회의 명칭이나 조직 구성이 조금씩 달랐던 것 같다. 명칭 선정이나 조직구성을 어떤 기준으로 했는지 얘기해 달라.

김미희 성남에서는 현 시장이 민주당 공천을 받았는데, 민주당에서 오랫동안 활동했던 분들의 지지를 받았던 것이 아니고, 지역의 시민사회단체와 민주노동당 등 다른 정당 관계자들과 함께 하면서 시장으로 당선된 것이다. 인수위원회를 구성할 때도 활동 과정에서 인수위원회가 외로운 섬이라고 생각했다.

시청 공무원들은 불안감과 적대감을 갖고 바라보는 것 같았다. 자신이 신분상 불이익을 받지 않을까 하는 생각 때문에 정책이나 행정에 대해 뭐가

를 물어보면 적대감을 표출했다. 지역 언론도 커다란 문제라고 생각한다. 선거에 기여를 했던 사람들이 참여했다. 민주당의 새 그룹, 민주노동당, 시민사회 이렇게 세 집단에서 추천을 받아 그대로 인수위원회를 구성했다. 사전에 논의된 것이 아니라 하루나 이틀 정도 시간을 주고 각 집단에서 추천한 사람들 중심으로 구성했기 때문에, 조직이 끝난 뒤 들어가 보니 전혀 본 적도 없는 분들이 앉아계셨다. 서로에 대해 잘 모르는 새로운 조직이었지만, 공통적으로 시장에 대한 지지와 잘 되길 바라는 진심이 있었다. 그래서 서로 정치적 입장이나 배경이 달랐음에도 아무런 내부 잡음 없이 활동했던 것 같다. 언론이나 공무원 반발을 많이 의식해 인수위원회 명칭은 ‘시민이 행복한 성남 기획위원회’라고 했다.

황인성 당선인이 인수위원회라는 명칭은 전리품을 챙긴다는 느낌이 든다고 생각했던 것 같다. 좋은 시장이 되겠다는 각오를 표현하면 좋겠다고 생각해서 명칭을 ‘민선 5기 수원시 좋은 시장 취임 준비위원회’로 정하고 사람들과 교섭했다고 한다. 캠프 인사는 애초부터 배제했고, 전직으로 전문가 위주로 했다. 위원장, 부위원장 모두 수원 시민이긴 하지만, 선거 캠프에서 아무런 역할도 안 한 사람들이다. 또 하나 내세울 특징은 화합 중시 구성인데, 한나라당 성향의 무소속 시장 후보를 넣었고, 인수위원회 활동 과정에서 상대방 후보 공약 중 필요한 것은 흡수하겠다고 공언했다.

김달수 고양시 인수위원회는 전문가와 시민사회계 인사로 구성했고, 그 외에는 다 자문위원으로 선임했다. 선거 운동에 참여했던 사람들에게도 자문위원 추천을 요청했지만, 추천이 많이 없었다. 선거캠프의 핵심 참모들은 자문위원장으로 임명하고, 업무 보고를 받을 때도 참여시켰다. 명칭은 처음부터 인수위원회가 아니라 ‘2010 고양 희망과 미래 위원회’라고 했다.

윤석인 정말 인수위원회라는 이름을 쓴 곳이 거의 없다. 여러 인수위원회

를 살펴보니 운영방식이 천태만상이라는 느낌을 받았다. 명칭, 활동내용, 활동결과, 구성원의 성격, 운영비 조달 방식 등이 천차만별이었다. 그런 점에서 이번 지방 선거 이후의 인수위원회는 타산지석의 경험이 정말 많다고 생각한다.

손혁재 안양의 경우 처음 시장이 생각한 것은 ‘좋은 시장 취임 준비위원회’ 였는데, 내부적으로 현재 법에 정해진 대로 하자는 의견이 있어서 ‘안양시장직 인수위원회’로 했다. 형식이 아니라 내용이 중요하다고 생각했다. 12명의 위원이 있었는데 추천을 받아 전원 시장이 선임했다. 야당 연대를 통해 시장에 당선 됐으니 각 정당에서 추천을 받았고, 후보 단일화 과정에서 활동한 6.2 희망연대라는 시민단체 연대기구로부터도 추천을 받았다. 여기에 시장이 추천한 몇 명의 전문가와 선거캠프에서 일했던 전직 안양시 의원들을 포함해 12명으로 구성해서 일했다. 자문위원도 9명을 뒀는데 강제하지는 않았지만, 많은 시간을 내달라고 부탁해서 인수위원과 똑같은 수준의 일을 했다. 모두 20명 정도가 일을 한 셈이다.

김혜준 부천시는 인수위원회를 너무 크게 구성해서 정상적으로 운영될까 생각이 들 정도였다. 단출하게 구성한 다음 우선순위를 정해서 이를 중심으로 이야기했다면 더 효과적이었을 것 같다. 부천의 경우 의회 활동을 했거나 시민사회에서 활동한 사람들이 많아서 다들 내부 사정을 잘 알았다. 짧은 기간이지만, 새로운 목소리를 받아들이려는 노력이 필요한데 규모가 너무 크고 기존 사람들이 다 들어오다 보니 새로운 목소리를 받아들이는 구조가 못 되었다. 인수위원회를 의회와 똑같이 3개 분과로 구성하고, 시민소통 100인 위원회를 구성하기 위한 소위원회를 추가해 현안으로 대두되었던 무상급식 문제를 다룬 것은 특징으로 보인다.

김대호 여태까지 본 인수위원회 중 제일 이상적으로 운영된 곳이 인천 남구

다. 인천 남구는 대 여섯 명으로 구성된 매니페스토 작성 팀이 선거 몇 개월 전부터 가동되었고, 이들이 선거캠프에서 정책팀 역할을 했다. 당선 이후에는 이들이 인수위원회의 핵심이 되었다. 취임 이후에는 이 멤버 중 한 명이 비서실장으로 들어갔고, 나머지는 사회적기업 등 이런저런 신규 공약 사업 실행에서 주요한 역할을 담당할 것이라고 한다. 인천시의 경우 대부분의 인수위원회가 지자체 실국 조직과 대응되는 조직을 만들어 인수인계를 받은 것과는 달리, 현안 중심으로 9개 위원회를 만들었다는 점이 특징이다. 그래서 어떤 실국이 어느 위원회에 대응하는지 모호했다. 물론 선긋기를 잘 하면 해결되는데, 문제는 현안에 대한 해결책 제시에 치중해 기존 업무의 인수인계와 개선점을 찾는 노력에 소홀했다는 점이다.

황인성 수원시는 인수위원회를 굉장히 정책 위주로 꾸렸다. 거의가 전문가들이었다. 민주당의 불만은 자문위원회를 통해 흡수했다. 정치적 자문위원은 민주당 사람들을 지역별, 동별로 배려해 선임했고, 정책 자문위원은 시민사회 관계자들을 선임했다. 정책과 정치, 양 측면에서 배려를 한 셈이다.

인수위원회 운영

윤석인 인수위원회를 운영하고, 결과보고서를 내고, 구체적으로 로드맵을 만들거나 더 나가서 액션 플랜을 만드는 등 구체적인 절차를 어떻게 밟아야 하는가의 문제로 넘어 갔으면 한다.

김달수 고양시는 오리엔테이션을 통해 인수위원회의 역할, 목적, 각 분과별 운영, 체크리스트 등을 논의했고, 감사도 있었다. 형식적이나 구조적으로는 다른 곳보다 체계적으로 활동한 것 같다. 공무원들로부터 업무 보고를 받은 뒤 토론을 했고, 토론 자리에서 공약과 현안을 점검하는 한편, 공무

원의 성향을 충분히 파악하기 위해 철학에 대한 것도 물어봤다. 공무원들도 인수위원들이 선거캠프의 핵심 참모들로 구성된 것이 아니니까 반박도 하고, 어떤 분과에서는 치열한 토론도 벌어졌다. 기존의 관행과 당선인의 공약 사항이 충돌되는 게 많다. 공무원 중에는 그런가 보다 하고 받아들이는 사람도 있지만, 반박하는 사람도 있었다. 토론 자체는 의미 있었다. 토론을 많이 하려고 일부러 추가 기간까지 설정했다. 토론 후에는 각 분과별로 공약과 관련된 혁신과제를 도출해 달라고 했다.

김미희 시장이 당선되자마자 공무원들이 공약을 관련 부서에서 어떻게 실현할 수 있는지 대략이나마 정리해놨더라. 현재 시정의 중요사항과 공약의 실현방안, 두 가지를 공무원들이 준비해서 첫 일주일엔 그걸 보고받고 질문을 했다. 그 다음 일주일엔 추가로 요청한 자료에 대해 보고받고 토론을 했다. 시정 전체를 두 번 훑은 거다. 각 분과별로 시정 전반에 대해 충분히 물어보고 다뤄볼 수 있었다는 게 장점이다. 다만, 시장은 회의에 참석을 안 했다. 물론 회의 내용의 주요 요지는 시장에게 매일 보고하고, 중간에 두 차례 보고회를 가졌지만, 인수위원들의 질문과 공무원들의 답변과정에 시장이 함께하지 못한 건 아쉬운 점이다.

손혁재 인수위원회는 시장의 시정 인수를 보조하는 기구이지, 직접 무언가를 할 수는 없다. 그래서 우리도 시장이 최대한 많이 참석해야 한다고 당부했다. 처음에는 당선인이 업무보고도 같이 받고 참석도 했는데, 나중에는 안 했다. 그러다 보니 당선인이 시간 날 때마다 공무원을 불러서 별도로 보고를 받았는데, 그건 별로 안 좋다는 느낌이 들었다. 보고가 이중으로 된 것이다. 또, 공무원들이 보고를 상당히 불성실하게 하더라. 한 번은 전체적인 내용은 부시장에게 보고하라고 했더니, 부시장에 보고한 선례가 없다며 못한다고 하더라. 시장이 실질적인 부단체장 임면권을 갖고 있지 않은 건 문제다. 이번 안양시 인사 파동도 부시장에 직무유기를 하고 항

명을 해서 문제가 되었다. 부단체장 성향이 현 시장과 다르니까 처음부터 사사건건 문제가 생긴다. 제도적으로 바뀌야 할 문제인 것 같다. 사실 인수위원들은 물리갈 사람들이기 때문에 공무원들과 관계가 상당히 조심스럽다. 부단체장이 중간통로가 되어 줘야하고, 현재 법상으로도 인계준비를 부단체장이 하게 되어있다. 법 정신에 맞게 해줘야 하는데, 부단체장이 밑의 부서장들을 통제하니까 공무원들이 소신 있게 하질 못하는 측면도 있더라.

황인성 가능한 별도 보고를 하려는 게 공무원들의 성향이다. 기본적인 답변을 한 뒤 세세한 부분에 대해 질문을 하면 따로 보고하겠다고 한다. 개발이익 환수와 같은 예민한 부분들에 대해서도 그렇다. 그해야할 필요도 있겠지만, 별도 보고하겠다는 예가 늘어나는 건 좋지 않다.

신창현 공무원들의 노하우다. 예를 들어 의원들한테 할 말이 없거나 입장이 곤란하면 별도 보고를 하겠다고 한다. 이건 중요한 거니까 당신에게만 따로 얘기하겠다는 의미가 있어서 의원을 굉장히 높여 주는 것이기도 하다.

윤석인 성남시에서 보고할 때 가봤는데, 사실 중요한 개발정보나 개발정책 관련된 사안들은 보안문제를 걱정할 수도 있겠더라. 기준을 어떻게 잡아야 하는가.

신창현 개인적으로 별도 보고해야 하는 사안이야말로 공개해야 하지 않나 생각한다. 관점의 차이다. 당선인 철학과 가치관의 문제도 있다. 그런 걸 어떻게 보여주느냐에 따라 4년이 규정된다고 생각한다. 내가 아는 것은 시민도 다 알아야지 해버리면 다음부터는 이 시장은 비밀을 좋아하지 않는구나 하고 공무원들이 적응해 나간다.

김대호 행정을 잘 아는 단체장은 회의에 매번 참석하지 않을 수도 있다고 생각한다. 반면 행정경험이 전혀 없는 당선인은 인수위원회 업무 보고에 참석해 귀 기울여 듣는 게 좋다. 어쨌든 인수위원회는 시정이나 구정의 현안을 정확하게 빨리 파악하고, 공약의 타당성과 실행계획도 빨리 검토해야 한다. 그렇게 해서 정책과 예산의 우선순위와 기조를 잘 잡아야 한다. 단체장에게는 시간이 그리 많지 않다고 생각한다. 당선의 기쁨을 즐기다 보면 추경예산에 공약과 관련된 어떠한 사업의 예산도 반영하지 못하는 경우가 생긴다. 이미 단체장들 간에 리더십 차이가 나고 있고, 내년 가면 더 차이가 날 것이다. 그런 점에서 인수위원회의 다양성은 존중할 필요가 있지만, 공통적으로 갖추어야 할 인수위원회의 기본도 있다고 생각한다. 가능하면 매뉴얼을 만들어야 한다.

시민참여와 거버넌스

김혜준 부천에서도 느꼈지만, 모든 인수위원회가 신경 써야 할 부분이 있다는 생각이 든다. 시민들과 소통이나 참여를 어떻게 유도할 것인가의 문제다. 홈페이지를 열어 놓아서 개인이 들어와서 의견을 제시할 수 있는 것 말고는 시민참여가 별로 없었다. 나름의 방법론을 구사할 필요가 있다. 아까 부단체장의 태도 얘기도 나왔는데, 무작위로 신청을 받아 시민이 인수위원회 보고를 방청하게 하면 태도가 좀 다를 것 아니냐는 제안도 했다. 새로운 시장이 어떤 메시지를 주고자 하는지를 시민에게 얘기하고, 시민은 당신들이 생각하는 건 잘못되었고, 이런 건 좀 바뀌었으면 좋겠다고 말할 수 있다. 그런 게 적어도 한두 개 이벤트로라도 배치될 필요가 있다.

윤석인 다른 지역에도 주민참여나 소통 관련 사례가 있는가.

김달수 우리도 중요하다 생각해서 인수위원회 과정에서 두 번의 타운 미팅

을 계획했다. 시장과 시민이 광장에서 직접 만나고 소통하는 게 중요하다고 생각해서 광장에서 미팅을 시도했는데, 하루 전날 선관위에 문의했더니 사전선거 운동이라 안 된다고 유권해석을 내리더라. 타운 미팅처럼 무작위 대중과 시장이 직접 만나는 건 결국 못하고, 공무원과 대화, 주민자치 위원장들과 대화만 했다. 지금 돌이켜보면 업무보고는 업무보고대로 받으면서, 시민과 만날 수 있는 다양한 프로그램을 잡았어야 했는데, 그걸 못 한 게 제일 아쉽다.

황인성 수원에서는 인수위원회 차원에서 바깥의 얘기를 듣는 통로가 자문위원회 밖에 없으니 시민단체들을 초청해서 의견을 듣는 시민 소통위원회를 두 번 개최했다. 또 한 가지는 인수위원회 활동으로 봐야 할지 애매한데, 시장의 문제 현장 방문 프로그램이 있었다. 예를 들면 농축산물 시장 이전 문제 관련해서 민원이 많은데, 시장이 직접 현장을 방문해서 시민의 얘기를 들었다.

신창현 시민과 소통에 대해서는 뼈아픈 경험이 하나 있다. 95년 민선 1기 의왕 시장을 했을 때 직접 소통하려고 욕심을 냈는데, 나중에 돌아보니 인구 11만 명밖에 안 되는 곳도 직접 소통이 힘들었다. 첫 번째 폐단은 시장이 직접 소통하고 다니면, 공무원들이 뒷짐 지고 구경하고 방관자가 된다. 후임시장들에게 제일 먼저 해주고 싶은 말은 혼자 뛰지 말라는 것이다. 그러면 공무원들이 뒤에서 구경한다. 직접 소통이라는 것은 불가능하기도 하지만, 효율적이지도 않다. 인수위원회나 선거캠프니 다 취임식 이후부터는 밖에 있는 것이고, 안에서 시장하고 매일 얼굴 마주치는 건 공무원이다. 죽어나 사나 공무원하고 4년 일해야 한다. 공무원들이 나를 도와야 자신들도 산다는 공동 운명의식을 갖게 하는 게 인수위원회의 역할 중 가장 중요하다고 생각한다. 직접 소통을 해서 성과를 거둔 곳도 있겠지만, 저와 같은 실패사례도 함께 넣어서 판단하면 좋겠다. 또 시민사회에서 후보들을

불러서 공통의 정책 협약을 맺으면서 가장 강조했던 것이 거버넌스다. 그런데 시민사회가 요구한 거버넌스는 공동으로 시정운영위원회를 구성하고 주민투표를 통해 최고 의결기관으로 기능하자는 것이었다. 그러나 주민투표법에는 그런 내용이 없다. 그런 식으로 시정운영위원회에 사람들이 참여하면 직접민주주의냐, 그건 아니라고 본다.

황인성 이번에 새로 공동정부 구성이라는 비전을 내세우고 협력해서 당선 이 됐는데, 어떻게 실현할지가 문제였다. 공약 사항에는 수원 통합 발전위원회라고 표현되어 있었는데 보고를 받아보니 시장, 부시장, 국장급 공무원들로 시정위원회가 구성되어 있었다. 원래 이상과는 맞지 않았다. 또, 여전히 법적 위상은 위원회일 수밖에 없고, 소위 말하는 집행기관이 될 수는 없었다. 법적 위상을 갖는 기구로서 실질적 권한을 최대한 높여봤자 심의와 자문이였다. 조례로 뒷받침되는 법적기구가 아니면 사실상 의미가 없다. 현재는 최대한 심의, 자문기관으로 활동할 수 있도록 조례안을 확정해서 들어가고 있다. 그러다 보니 의회에서 반발하는 부분이 있다. 예를 들면 단순히 집행부에서 내어 놓는 걸 여러 사람이 모여서 심의하고 자문하는 수준이 아니라 사전에 정책을 제안하고 구상하는 기능도 있어야 하는 것 아니냐 해서 조사, 연구 기능을 집어넣었더니 의회에서 반발이 있더라. 타협을 해서 조례안은 만들어 가고 있는 상황이다.

손혁재 최대호 시장이 거버넌스에 상당한 의지를 갖고 있다. 공동정부를 이뤘던 측에서는 시정 공동위원회란 말을 가져가려고 애를 쓰는데, 민주당이 지배하고 있는 안양시 의회를 통과하기 힘들 것 같아서 그냥 거버넌스로 가자고 했다. 조례로 뒷받침해줘야 하는데 상위 근거법이 없어서 한계가 있다. 현재 논의가 된 것은 상위 근거법령이 없고, 시의회 반발이 있기 때문에 일단 자문 기구로 가지만, 시장과 민간인 한 명이 공동위원장을 맡는 것이다. 시장이 공동위원장이 되고 의무적으로 회의를 주재하면 힘

이 실리게 된다. 심의, 의결 기능을 조례상으로는 넣을 수 없지만, 시장이 중요한 정책 현안이 있을 때 거버넌스 위원회의 심의를 받겠다고 하고 의결사항을 시장이 따르는 식으로 할 수는 있다. 이는 시장의 의지와 관계가 있다.

신창현 시정을 위해서 잘해보자는데, 모범이 없어도 조례를 만들 순 있다. 문제는 예산을 집행해야 하는데 그 근거 때문에 법령이 필요하다는 점이다. 그래서 결국 무엇을 하건 의회 협조 없이는 안 된다는 거다. 그런데 시민의, 시민에 의한, 시민을 위한 거버넌스라고 생각하면서 의회도 빼고, 한나라당 빼는 건 반쪽자리 거버넌스다. 의회에는 한나라당 의원도 있는데, 소수라고 해서 다수결로 몰아붙이면 안 된다. 자문위원회면 어떻고 운영위원회면 어떤가. 얼마나 시장과 자주 만나면서 의견을 전달해 실행하게 하는지가 중요하다. 강박관념처럼 제도에 집착할 필요는 없다. 현재는 거버넌스의 과도기다. 다양한 행태로 시도하면서 4년 후 취합해 정리하면 정말 좋은 자료가 될 것이다.

황인성 의회나 시장 위에 있는 기구라고 생각하면 안 되고, 창조적이고 효과적으로 시정을 운영할 수 있는 일종의 참여 소통 기구로 생각해야 한다. 또 위원장이 누가 되느냐가 굉장히 중요하다. 공동위원장, 민간위원장은 반대다. 시장이 해야 한다. 현재 자치 역량을 보면 어떤 의회도 시장을 견제하지 못한다. 시장이 어떤 생각을 갖고 어느 정도 의지를 갖느냐가 결정적인데, 회의 뒤 보고서 하나 내놓고 시장에게 전달하는 구조로는 힘을 낼 수 없다.

보고서 발간

윤석인 활동보고서 발간과 이후의 실질적인 정책실행의 준비가 어떤 방식

으로 이루어졌는지 궁금하다.

황인성 인수위원회 보고서의 용도가 뭐냐는 얘기가 많이 나왔다. 시민에게 공개할 것인가 문제에 대해선 그건 아니라고 얘기했다. 활동은 공식적으로 했지만, 보고서에 담긴 내용이 시의 공식적인 정책은 아니기 때문에 시장에게만 전달하는 것으로 결정했다. 이 내용을 수정해서 워크 플랜으로 만드는 태스크포스(TF)를 운영한다. 집행할 사람이 계획에 참여하는 것이고, 공식적으로 집행기획을 하는 거다.

윤석인 워크플랜을 만드는 TF에는 인수위원들이 그대로 들어가는 것인가.

황인성 다는 아니다. 인수위원들이 나서면 공무원들은 수동적이 된다. 공무원들이 주체가 될 수 있도록 도움을 줘야한다.

김혜준 부천시에서는 완전한 형태는 아니지만, 그동안 작업결과를 시장에게 전달하는 행사를 했다. 인수위원회가 활동을 마치기 전에 보고서가 나오는 것은 반드시 지켜야한다고 생각했다. 거기에 담긴 내용은 이미 공개된 것이기 때문에 활동 내용을 액면 그대로 담아서 전달했다.

손혁재 시장이 안양 시정 전반에 대한 것을 받아보길 위해서 보고서를 만들었다. 초안을 시장이 직접 검토했고, 안양시 공무원들에게 배포하기로 했다. 시장이 앞으로 4년 동안 이런 문제를 이런 식으로 끌고 나가겠다는 기본적인 방침을 알려 주는 것이기 때문에 공무원 대상 배포가 필요하다고 생각했다. 시장이 취임하면 우리는 원래 자리로 돌아가고, 시장 혼자 들어가서 공무원하고 일을 해야 하기 때문에 지침처럼 배포를 하려는 것이었다. 보고서는 시장의 공약을 바탕으로 만들었고, 그동안 안양시가 추진했던 연속사업들의 문제점만 지적했기 때문에 안양시가 새로 해야 할 것들은

빠져있다. 새로운 거버넌스를 만들고 추진단이나 기획단의 형태로 시민의 민원을 정책화해 시장한테 넘겨주는 역할을 할 것이다. 거버넌스 위원회가 시의회에서 통과된 후에 고민해야 할 문제이다.

김미희 인수위원회 활동과정에서 속기록이 필요하다고 느껴서 제안을 했지만, 예산에 대한 근거가 없어 나중에 문제가 될지 몰라 포기했다. 대신에 발언 내용을 녹음하고, 서기를 정해 세밀하게 적어서 검토하고 그걸 모아서 정식 보고서를 만들었다. 대외적으로 공개한다고 하면 할 말을 다 못한다. 하고 싶은 얘기를 모두 넣어 보고서를 만들고 시장에게 전달했다. 그 중에서 민감한 부분을 빼고 압축해 자료집으로 만들어 의원과 언론에 나눠주고 필요한 사람들에게 공개를 했다. 예산이 있었다면 관심 있는 사람들 누구나 가져갈 수 있게 충분한 양을 제작했을 텐데, 그러지 못해 아쉬웠다.

김대호 인수위원회 리포트를 만들려면 총괄하는 단위에서 통일성 있는 포맷을 만들어서 내려 보낸 뒤 독려하고, 감독하고, 피드백을 줘야 하는데 인천에서는 그게 여의치 않았다. 위원회의 애초 미션이 협소했고, 위원장 및 위원 중에 상근이 아닌 사람도 많았다. 실무적인 지시를 세세히 하기에 급이 너무 높은 분이 많았다. 최종보고서는 8월 중순 현재까지 나오지 않았다. 사실 이보다 더 심각한 문제는 인수위원회 과정에서 시장 현안을 파악하고, 공약의 타당성과 실행계획을 검토한 지적 자산이 취임 이후 시정을 직접 담당하는 사람들에게 제대로 전달되지 않았다는 사실이다.

인수위원회에 수많은 사람들이 달려들어 나름대로 인천 시정을 잘 이끌 무기를 마련했는데, 정작 인천 시정을 담당하는 사람들은 그런 무기가 있는 지도 모르는 격이다. 그런데 이런 현상은 단지 인천에서만 일어나는 일이 아니라고 생각한다. 인천을 비롯한 많은 혁신 지자체들이 이로 인해 소중한 기회를 잃어버리고 있지는 않은지 걱정이다. 서울 관악구청은 인수위

원회 활동이 끝난 뒤 250쪽 분량의 활동 결과 보고서를 냈고, 구청장 취임 직후 인수위원회 주요 멤버들과 함께 구정 추진단을 만들었다. 추진단은 공약의 상세 실행계획과 함께 4개년 계획을 수립했는데, 이 과정에서 실제 계획을 실행할 과장, 팀장, 팀원들을 다 불러서 토론했다. 이를 통해 공약의 타당성을 정밀히 검토하고, 실행가능하게 다듬고, 통폐합하고, 정밀 검토가 필요한 공약은 외부 용역을 주는 형태로 정리했다. 지금 보니까 이런 일은 포스트 인수위원회 활동이라고 할 수 있을 것 같다.

윤석인 성남은 워크플랜을 만드는 작업을 어떻게 진행하고 있는가.

김미희 7월 하순에 시장이 공무원들에게 업무를 준 것 같다. 시장의 공약 100개를 정리해서 관련 부서에 실행계획을 과제로 던졌다. 5급 과장들을 모아 실행계획을 발표하게 했고, 시장 100대 공약은 이것이고, 앞으로 이렇게 하자 결의를 한 것 같다. 언론에서 봤는데, 인수위원회에서 다뤘던 내용이 포함되어 있는 것 같다.

황인성 인수위원회의 역할이 워크플랜을 짜는 것은 아니다. 그건 실무를 담당할 공무원들이 해야 한다. 인수위원회에서 기본적인 방향이나 가치는 충분히 얘기할 수 있지만, 실정을 구체적으로 파악하고 실현 가능한 로드맵을 짜는 건 어렵다. 대신 공약이라는 게 표를 얻기 위해 과도하게 만들어진 측면이 있기 때문에, 4년을 내다보고 시장의 방향과 관심에 맞게 간추려 주는 역할을 하는 거다. 보고서가 나와도 그게 로드맵은 아니라고 본다. 인사가 끝난 뒤 보고서를 바탕으로 로드맵을 만들어야한다. 현재 수원에선 그 작업을 하고 있다.

윤석인 마무리 발언을 부탁한다.

김대호 선거캠프에 열성적으로 참여했던 많은 사람이 인수위원회에는 참여하지 못한다. 시정에는 당연히 참여할 자리가 거의 없다. 그런 점에서 선거캠프에 참여했던 사람들은 상당히 불우한 사람들이라고 할 수 있다. 그런 사람들에 대한 배려가 중요하다. 그런데 당선 이후엔 공무원들이 당선인에게 엄청나게 많은 보고를 한다. 보고할 거리가 없어도 무조건 결재판을 들고 들어간다. 아부나 술수가 아니고, 보고로서 자신이 담당하는 업무나 자신이 속한 실국의 중요성을 주지시키고, 더 나아가 눈을 마주치면서 인간관계도 트는 것이다. 이렇게 되다 보면 과거 캠프와 인수위원회에 있던 사람들은 단체장의 머릿속에서 사라지고, 배신감과 박탈감에 휩싸인다.

이렇게 되면 안 된다. 단체장들은 따로 시간을 내서 캠프와 인수위원회에서 함께 했던 사람들을 만나고, 의식적으로 배려해야 한다. 이들을 배려하는 방법은 많다. 시간제 계약직을 제안하거나, 산하 기관, 위원회, 사회적기업 등 여러 가지 프로젝트에 참여시킬 수도 있다. 방법을 개발해야 한다.

황인성 공직사회에 대해선 개방행정을 강조하고, 민간부분에 대해선 참여행정을 강조하고 싶다. 지방자치에서 시민의 참여의식이 약하다. 공무원들은 세금을 통해 전문적으로 프로젝트를 실행하는 사람들이고, 시정은 시민이 하는 것으로 인식이 돼야 한다. 인수위원회에서도 시정을 전체적으로 개방해야 한다. 홍보해야 할 것들을 정리해서 적절하게 과정을 개방해 시민과 공감대를 이뤄야 제대로 시정을 할 수 있다.

신창현 지방자치단체 인수위원회에 대한 법률안을 만들면 좋겠다. 법이 만들어져야 조례를 만드는 것이 편하다. 인수위원회에 대한 법률에는 인수위원회뿐 아니라 인계위원회에 관한 규정도 넣어야 한다. 물러나는 시장, 군수, 구청장이 무얼 어떻게 인계할 것인가, 지난 4년 동안 내가 잘했다고 생

각하는 것은 이 점이고, 조금 미진한 것은 이 점이다, 네가 할 때는 이렇게 했으면 좋겠다는 식으로 정리할 수 있는 기회가 있어야 한다. 그래야 자연스럽게 나가는 시장과 들어오는 시장이 웃고 악수하면서 인수인계가 가능하다고 생각한다. 너무 인수위원회에 초점을 맞추니까 공무원들도 인계에 대한 의식이 없다.

윤석민 장시간 좋은 말씀 감사하다. 아무쪼록 오늘의 좌담이 4년 뒤 지방 선거에서 중요한 참고와 조언이 되길 바란다.

지방자치 단체장의 연구와 소통의 장

목민관클럽

지방자치, 혁신의 시대를 향하다

민선5기를 넘어 6기를 향해
힘차게 나아가는 지방자치를 위하여

희망제작소
The Hope Institute

목민관클럽
Local Governors Club

목민관클럽 창립취지문

1991년의 지방자치 부활 이후 우리나라 지방자치는 제도 정착에 초점을 맞추어 성장해 왔습니다. 이제 민선 단체장 5기를 맞아 우리는 실질적인 풀뿌리 민주주의를 구현하는 지방자치의 질적 성장을 이뤘나가야 합니다.

지역이 성장해야 국가가 발전한다는 지방자치의 근본이념에 기초하여 지역이 지속가능한 성장과 발전을 이룩하기 위해서는 무엇보다 주민참여와 거버넌스(Governance), 그리고 지역별 특성에 기초한 차별화된 정책 개발이 전제되어야 합니다. 중앙과 행정 중심의 획일적인 하향식 정책으로는 지역성장을 담보할 수 없다는 것을 우리는 이미 잘 알고 있습니다. 그러나 기초자치단체는 차별화된 지역별 맞춤형 정책을 연구하고 개발할 수 있는 독자적인 연구기관이 없습니다. 따라서 새로운 정책 아이디어 개발과 대안 설계를 맡아줄 창조적이고 독립적인 싱크탱크가 절실히 필요합니다. 우리는 이런 중요한 역할을 하는 싱크탱크를 준비하기 위해 희망제작소와 함께 '목민관클럽'을 창립하고자 합니다.

'목민관클럽'은 진정한 풀뿌리 민주주의를 실현하고 지역주민들과 함께 지속가능한 지역을 만들어가기 위한 실사구시의 정책들을 개발하기 위해 전국의 기초자치단체장들이 뜻을 모아 결성하는 모임입니다. 이 모임은 각 지역의 창의적이고 혁신적인 정책 개발과 실천의 경험을 공유하고 새로운 대안을 제시하며 상호 학습할 수 있는 시장·군수·구청장들의 협의체입니다.

'목민관클럽'은 정기적인 포럼(Forum)을 통해 새로운 정책 아이디어를 공동 개발하며 지역사업 활성화에 필요한 지역의제(Local Agenda)들을 제시하고자 합니다. 뿐만 아니라 지역간 네트워크를 구축하여 인적·물적 교류는 물론, 지역별 정책과 정보 교류를 통해 지역과 국가발전에 이바지하고자 합니다.

'목민관클럽'은 또 정당과 정파의 벽을 뛰어넘어 각 정당 또는 무소속 단체장들이 함께 참여하는 초정파적인 모임이며, 정당 및 정치적 이해관계에 앞서 주민들이 주인으로 나서는 풀뿌리 생활자치를 실천하고자 합니다.

또한 지방의 리더와 지역주민, 그리고 공무원이 함께 나서서 지방자치의 선진모형을 만들고 제시하는 데 기여하고자 합니다. 우리 모두 함께 희망을 만들고 행복한 지역사회를 만들어 나갑시다.

2010년 9월 7일

희망제작소 & 목민관클럽 회원 일동

1. 목민관클럽이란?

1) 목적

- 지속가능한 지역발전과 풀뿌리 민주주의 실현을 위한 지방자치단체장의 자발적인 협력과 연구, 소통을 위한 모임
- 다산 선생의 '목민심서' 정신을 이어 21세기 올바른 지방자치 구현

2) 회원의 구성

- 지역과 정당을 초월하여 목민관클럽 취지에 동의하는 기초 및 광역 단체장
(2014년 4월말 기준 243개 기초·광역단체장 중 57명 가입)
- 공동대표와 운영위원, 감사, 고문, 협력기관, 사무국으로 구성

3) 모임의 운영

- 정기총회 (사업계획 및 예산안), 운영위원회
- 운영경비는 회원의 회비로 충당
- 사무국은 사회혁신을 연구하고 실천하는 희망제작소가 운영

4) 주요 활동방향

- 정기 포럼 운영 (각월)
 - 주요 현안 또는 혁신적인 정책과제를 발굴하고 회원단체 간 정보 교류
- 국내외 현장기반 연구 & 국제회의 개최
 - 포럼 이슈 중 중요도와 관심도 높은 주제 선정 국내외 연수·견학
 - 국내 현안 및 국외 연수내용 등을 기반으로 국제회의 주최
- 지역발전을 위한 공동대응
 - 지역발전을 위한 공동 법령개정 추진
 - 지방자치 활성화를 위한 맞춤형 전략 수립: 희망제작소 연계
 - 포럼 및 연수내용기반 지자체 공무원 능력함양 공동연수 진행

5) 목민관클럽 기대 효과

- 회원 지역을 비롯한 국내외의 다양한 아이디어와 경험을 공유
- 실사구시에 입각한 정책개발 및 지역별 특성화 전략 수립
- 다양한 주체가 참여하는 로컬 거버넌스 구축으로 지방자치 활성화

2. 목민관클럽 창립과 발자취

- 창립총회 2010.9.7 (창립회원 47명)
- 정기포럼 창립 후 2014년 4월까지 해외연수포럼 24회 개최
- 현안대응 자치재정 지방분권 강화를 위한 입법청원 및 대통령직인수위 면담 등

목민관포럼 제인	2010.6.16	- 희망제작소 제2회 시장학교에서 박원순 전상임이사 포럼 제인 - 시장학교 참가자들 필요성 공감
준비위원회구성	2010.7.30	- 단체장 16명으로 포럼 창립 준비위원회 구성
창립총회	2010.9.7 서울 프레스센터	- 창립총회 및 기념세미나 개최 - 지방재정 위기 실태와 개선방안
1차 (해외연수)	2010.10.21~31 핀란드, 영국	- 산업문화유산을 활용한 도시재생 및 사회적 일자리 창출을 통한 지역경제 활성화 현장 사례연구
2차	2010.12.28~29 완주군	- 완주 커뮤니티 비즈니스 3년의 성과와 과제 - 커뮤니티 비즈니스센터 및 로컬푸드 현장방문 - 민선 5기, 숨 가쁘게 달려온 지난 6개월을 되돌아 보다
3차	2011.5.13 수원시	- 문화를 통한 전통시장 활성화, 주민참여 도시재생 현장 - 웃골시장, 행궁동 예술 프로젝트 현장 방문
4차	2011.6.29 인천 부평구	- 꿈꾸는 상인들의 마을공동체 만들기과 공공갈등조정관제도 운영 - 부평 문화의 거리 방문
5차 (해외연수)	2011.7.2~9 스웨덴	- 스톡홀름 2011년 일메달 정치박람회 참여 및 북유럽 생활정치 연수 - 우리나라 사례발표, 노인복지 및 장애인 복지정책 토론
6차	2011.8.2~3 진안군	- 마을이 희망이다. - 제4회 전북 진안 마을만들기 포럼 참여 및 마을방문
7차 (국제세미나)	2011.9.22 고양시	- 독일 브레멘과 라이프치히의 지역 도시재생이야기 - 한독 도시재생모임과 공동개회
8차 (국제세미나)	2011.10.17~19 진안, 완주, 무천, 서울 서대문 - 성북	- 지역을 살리는 사람들, 지역을 만드는 사람들 - 영국 YoungFoundation, Locality 초청 국제세미나
9차	2012.1.13~14 영통군	- 참여와 소통, 민선5기 1년6개월의 혁신과 도전 - 지방분권과 자치재정 대응방안
현안대응	2012.2.15 국회 청문관	- 지방분권과 자치재정 확대를 위한 목민관클럽 5대 요구안 발표
10차 (해외연수)	2012.2.19~27 이탈리아/프랑스	- 유럽 사회적경제와 협동조합 운영 현장과 정책

11차	2012.3.23 서울 성북구	- 협동조합과 사회적 경제 생태계 구축방안 모색
12차	2012.4.27 화성시	- 국가위기와 지역재난관리 · 여름철 집중호우 대비 치수방재대책을 중심으로
13차 (해외연수)	2012.6.13~24 브라질 연수	- 지속가능한 도시전략, 브라질의 다양한 실험과 실천 · ICLEI 총회 참여 및 지속가능한 발전을 위한 지방자치 선언
집담회	2012.8.31 서울 성북구	- 지방정부중심의 '사회연대경제포럼' 구성 및 운영 검토
현안대응	2012.9.15 국회 정문관	- 지방자치재정 확대와 지방분권 확립을 위한 5+1 입법청원 국회 기자회견 (국회의원 10명 참석)
14차 (국제세미나)	2012.9.14 성남시	- 주민참여, 로컬 거버넌스 활성화 사례 (독일에버트재단 후원, 제2차 한·독 포럼)
15차	2012.11.16 서울 은평구	- 마을을 다시 생각 한다 · 서울시 마을공동체 지원 기본계획과 추진현황, 중간지원조직의 역할 모색
16차	2013.1.11~12 남해군	- 지역단위 일자리 창출전략과 지역고용 활성화 · 산업정책 연관 지역 일자리 창출 방안 모색
17차 (해외연수)	2013.3.9~3.17 독일/오스트리아	- 탈핵과 신재생 에너지 전환, 주민참여 환경도시 · 독일 프라이부르크의 에너지 전환과 환경도시 현장 · 오스트리아 귀싱, 무레크의 에너지 자립마을 현장
18차	2013.4.12 서울 종로구	- 탈핵과 기후변화 대응, 생태도시 전략과 일자리 창출 · 적정 기술을 활용한 에너지 전환과 일자리 만들기 · 탈핵 에너지전환 유럽 연수결과 보고
19차	2013.5.24~25 서울시	- 지방행정의 혁신, 서울시 열린 행정 2.0 현장 속으로 · 소통과 참여로 일구는 사람중심 정책 사례 · 공공 데이터를 활용한 맞춤형 정책수립전략
20차	2013.6.14 서울 강동구	- 참여로 일구는 녹색경제, 독일의 경험을 나누다 (제3차 한·독 포럼) · 독일의 에너지전환과 녹색경제, 시민참여 · 강동 도시농업활성화 현황과 현장
21차 (해외연수)	2013.8.27~31 일본	- 지역 순환형 사회경제 체계 구축을 위한 전략 · 다양한 NPO 활동과 소기업육성을 통한 지역경제 활성화 및 일자리 창출 사례들
22차	2013.10.16 울산 북구	- 주민자치 혁신과 주민자치 활성화 방안 모색 · 불루리 주민자치 활성화 사례 및 개선방안 · 제12회 전국주민자치 박람회 우수사례 참관
23차	2013.11.14 시흥시	- 사회적 자본을 키우는 평생학습도시, 어떻게 가능한가? · 독일, 덴마크 및 국내 평생학습 혁신사례 · 작은 도서관 활성화를 통한 평생학습 구현
24차	2014.1.10~11 오산시	- 민선 5기 종합 평가와 전망 · 참여와 소통 민선5기, 어디까지 왔나?



2010년_창립총회_서울프레스센터



2011년_4차포럼_인천 부평구



2011년_4차포럼_인천 부평구 문화의 거리



2011년_8차포럼_완주군_국제세미나



2012_집담회_사회적경제생태계조성



2012년_현안대응_국회정론관_지방분권및자치재정실현국회기자회견



2013년_21차포럼_독일, 오스트리아_에너지전환 현장을 찾아서



2013년_23차포럼_시흥시_평생학습

■ 년 2회간 지방자치 전문지 '목민광장' 발간

－ 지방자치 핵심 이슈 심층 분석 및 정책대안 모색, 회원 자치단체장 인터뷰 등 수록

- ① 2011.11.15, 창간호 - 지방재정진단과 복지국가 실현을 위한 지방자치역할
- ② 2012.5.15, 제2호 - 99%를 위한 사회적 경제 어떻게 만들 것인가?
- ③ 2012.11.15, 제3호 - 새 대통령에게 바란다. 풀뿌리 지방자치와 지방분권 2.0 실현
- ④ 2013.5.15, 제4호 - 정당공천제, 지방자치에 득인가, 실인가?
- ⑤ 2013.11.15, 제5호 - 지방3.0 구현의 방향과 과제
- ⑥ 2014.3.15, 제6호 - 민선 5기 지방자치 평가와 민선 6기를 준비하다



■ 단행본 목민관총서 발간

- ① 2013년 9월, 목민관총서1 똑똑똑 시장님, 지금 뭐하세요 (14개 시의 모범사례)
- ② 2014년 1월, 목민관총서2 똑똑똑 군수님, 지금 뭐하세요 (10개 군의 모범사례)
- ③ 2014년 2월, 목민관총서3 지방자치가 우리 삶을 바꾼다 (지역을 바꾼 민선5기 77가지 혁신사례)



대한민국 지방자치의 미래를 열어가는 “목민관클럽 제2기”
열정을 가진 민선 6기 시장, 군수, 구청장님과 함께 합니다.



목민관클럽 회원 가입서

본인은 진정한 풀뿌리 민주주의를 실현하고
지역주민들과 함께 지속가능한 지역을 만들어가기 위한
‘목민관 클럽’에 가입하며, 회비납부 및 포럼참가 등 회원으로서
권리와 의무를 다할 것을 약속합니다.

2014 년 월 일

(서명)



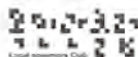
이름		단체명	
생년월일		전화	
핸드폰		이메일	
주소			

※ 회원가입서 작성 후 목민관클럽 사무국(희망제작소 목민관클럽팀)으로 팩스(02-3210-0126) 또는 메일

wolstar@makehope.org 로 보내주십시오

문의전화: 02-2031-2113 송정복 선임연구원

다양성에 기초한 지속 가능한 지역발전과
진정한 풀뿌리 민주주의 실현을 위한
지방자치단체장의 연구와 소통의 장
목민관클럽이 함께 합니다.



110-847 서울시 종로구 평창문화로27 비전빌딩 4층

Tel 02.3210.0909 Fax 02-3210.0126

www.makehope.org

<http://blog.makehope.org/mokmin/>

facebook > Groups > 목민관클럽



지방정부 인수위원회 운영 매뉴얼

발행일	2014년 6월 5일
발행인	박재승
편집인	윤석인
기획편집	권기태 연구위원 (희망제작소 목민관클럽) 인은숙 선임연구원 (희망제작소 교육센터)
발행처	희망제작소
주소	서울시 종로구 평창문화로 27 (평창동, 비전빌딩 2/4 층)
전화	02-3210-0909
팩스	02-3210-0126
홈페이지	www.makehope.org
디자인/제작	해든

* 이 〈지방정부 인수위원회 매뉴얼〉은 2011년 희망제작소와 사회디자인연구소가 공동기획으로 발간한 연구자료집 〈지방정부 인수위원회〉를 참고해서 작성하였습니다.

인수위원회 20일, 4년을 좌우한다

지방정부 인수위원회 운영매뉴얼

