
영국-네덜란드 행정심판제도
운영현황 조사를 위한 공무 국외출장 보고서

2018. 10.



국 민 권 익 위 원 회

목 차

I 출장개요	3
II 출장내용	4
1. 네덜란드 국가최고자문위원회 행정관할부	4
2. 네덜란드 법무부	17
3. 네덜란드 내무부	25
4. 영국 1심행정심판소, 상급행정심판소	32
III 시사점	53
IV 참고자료	60

I

출장 개요

① 출장 목적

- 행정쟁송 조정제도의 운영현황 조사를 통하여 조정제도(「행정심판법」 제43조의2, 2018. 5. 1. 시행) 운영 개선방안 모색
- 행정심판제도의 최신 개혁사례 관련 자료수집을 통하여 우리나라 행정심판제도 발전의 시사점 도출
- 우리나라와 영국, 네덜란드 유관기관과의 교류·협력 강화

② 출장기간

- 2018. 9. 2.(일) ~ 2018. 9. 9.(일), 6박 8일

③ 출장자 명단

- 김은미 부위원장 직무대행, 이동희 과장, 정상봉 사무관, 함영선 주무관

④ 출장국 및 방문기관

출 장 국	방문기관
영국	· 1심행정심판소(The First-Tier Tribunal) · 상급행정심판소(The Upper Tribunal)
네덜란드	· 국가최고자문위원회 행정관할부(Administrative Jurisdiction Division of the Council of State, De Raad van State) · 법무부(Ministerie van Justitie) · 내무부(Ministerie van Binnenlandse)

II

출장 내용

1

네덜란드 국가최고자문위원회 행정관할부

(Administrative Jurisdiction Division of the Council of State, De Raad van State)

① 방문 개요

1. 일 시 : 2018. 9. 3.(월) 13:00~17:00

2. 장 소 : 1층 대회의실

3. 면 담 자

- Bart Jan van Ettehoven(President of the Administrative Jurisdiction Division)
- Ben Vermeulen(Councillor)

4. 토의 내용

- 국사원 일반
- 행정분쟁 처리 절차 및 처리 현황 등

※ 네덜란드측에서는 국가최고자문위원회 행정관할부, 법무부 및 내무부가 연계하여 프로그램을 만들어 제공해 주었음. 국가최고자문위원회 행정관할부에서 설명한 내용이더라도 법무부 및 내무부에서의 설명과 연결되는 부분들은 체계상 법무부 및 내무부 부분에서 서술하기로 함

② 주요 조사 내용

1. 네덜란드 행정쟁송체계

- 행정사건의 1심은 일반법원 행정부에서 관할함
- 항소심은 특별행정법원인 중앙항소법원(Central Appeals Tribunals, Centrale Raad van Beroep), 통상·산업항소법원(Trade and Industry Appeals Tribunal, College van Beroep van het bedrijfsleven), 국사원 행정관할부(Administrative Jurisdiction Division of the Council of State, De Raad van State)에서 관할

2. 각 항소법원 관할사건

- 중앙항소법원(Central Appeals Tribunals, Centrale Raad van Beroep)
 - 사회보장사건(질병급여, 유족급여, 실업급여 등), 공무원법 관련
- 통상·산업항소법원(Trade and Industry Appeals Tribunal, College van Beroep van het bedrijfsleven)
 - 사회·경제·보건행정법, 경쟁법, 통신법 및 운송법, 경제법 관련
- 국가최고자문위원회 행정관할부(Administrative Jurisdiction Division of the Council of State, De Raad van State)
 - 개인 또는 법인이 중앙정부나 지방자치단체를 상대로 하여 제기하는 취소소송
 - 행정기관 상호 간의 권한쟁의사건 등

3. 국가최고자문위원회 일반

(1) 연혁 및 법적근거

- 최고행정법원 및 행정부에 대한 독립적인 법률자문기관
- 헌법(The Constitution of the Kingdom of the Netherlands)
- Article 73, 74, 75

Article 73

1. The Council of State or a division of the Council shall be consulted on Bills and draft orders in council as well as proposals for the approval of treaties by the States General. Such consultation may be dispensed with in cases to be laid down by Act of Parliament.
2. The Council or a division of the Council shall be responsible for investigating administrative disputes where the decision has to be given by Royal Decree, and for advising on the ruling to be given in the said dispute.
3. The Council or a division of the Council may be required by Act of Parliament to give decisions in administrative disputes.

Article 74

1. The King shall be President of the Council of State. The heir presumptive shall be legally entitled to have a seat on the Council on attaining the age of eighteen. Other members of the Royal House may be granted a seat on the Council by or in accordance with an Act of Parliament.
2. The members of the Council shall be appointed for life by Royal Decree.
3. They shall cease to be members of the Council on resignation or on attaining an age to be determined by Act of Parliament.
4. They may be suspended or dismissed from membership by the Council in instances specified by Act of Parliament.
5. Their legal status shall in other respects be regulated by Act of Parliament.

Article 75

1. The organisation, composition and powers of the Council of State shall be regulated by Act of Parliament.

2. Additional duties may be assigned to the Council or a division of the Council by Act of Parliament.

(2) 구성 및 조직

○ Act of Parliament

○ 국사원장은 국왕, 부원장 1명과 상근 및 비상근을 포함한 70명의 위원

○ 임기는 정함이 없고 정년은 70세

○ 자문부 및 행정관할부로 나뉨

(3) 권한 및 기능

○ 독립적인 입법자문기관 및 최고행정법원

○ 자문부(Advisory Division)

- 다른 법률에 특별한 예외사유가 없는 한, 정부 또는 의회가 제출한 법률안, 정부가 제출한 칙령 등과 같은 행정입법 또는 의회의 승인을 얻기 위하여 제출된 조약 등에 대한 자문을 제공함
- 정책의 효율성 분석, 법률적 검토 및 입법기술 검토 등의 단계를 거쳐 이루어지며, 그 내용은 법률에 따라 일반에 공개됨(헌법 제80조)

○ 행정관할부(Administrative Jurisdiction Division)

- 개인 또는 법원이 중앙정부나 지방자치단체를 상대방으로 하여 제기하는 취소소송, 행정기관 상호 간의 권한쟁의사건 등을 관할

- 대상이 되는 처분에는 건축허가취소 등과 같은 개별처분은 물론, 도시 계획결정 등과 같은 일반처분도 포함됨

4. 행정관할부(Administrative Jurisdiction Division of the Council of State, De Raad van State)

(1) 구성 및 조직

○ 공간계획부(spatial planning room)

- 개인 또는 법인이 토지이용계획과 관련한 행정부 결정의 취소를 구하는 소송. 해당 판결은 단심이며 최종적임
- The Spatial Planning Act, Underwater Excavation Act, Transport Infrastructure(Planning Procedures), Noise Abatement Act 등

○ 외국인부(alien's room)

- 외국인에 대한 망명불허가처분 또는 체류불허가처분과 관련한 지방법원 판결에 대한 항소사건 담당

○ 일반부(common room)

- 개인 또는 법인이 정부를 상대로 제기하는 선거소송, 교육보조금 및 특정 환경오염분쟁(토양오염 등)과 관련한 소송 등을 담당
- 해당 판결은 단심이고, 최종적임
- the Environmental Permitting, Water Act, Soil Protection Act, Government Information(Public Access) Act 등과 관련된 지방법원의 제1심 판결에 대한 항소사건을 담당

(2) 역할

- 일반행정법 분야의 최고행정법원
- 시, 주, 중앙정부의 처분이나 결정에 대하여 제기되는 소송
- Civil Law 관련 소송은 포함되지 않음(시에 의한 토지 구매, 정부계약)

(3) 현황

- 공간계획부
 - 매년 처리건수 1800건, 집행정지 400건
- 외국인부
 - 매년 처리건수 5300건, 집행정지 800건
- 일반부
 - 매년 처리건수 3400건, 집행정지 300건

(4) 절차

- Provisional Relief(임시구제(집행정지))
- Court Hearing(구술심리)
 - 많은 사건을 심판정에서 구술심리함
 - 양 당사자는 심판정에서 직접 상대방에게 질문할 수 있음
 - 3명의 판사 또는 단독판사 앞에서 구술심리
 - The Division holds one daily session where it makes its judgement public. The session are open to all)

○ Review(심리)¹⁾

- 재판부는 행정당국이 법에 부합하여 처분하였는지 심리함
- a decision was compatible with the law, and with the general principles of proper administration)
- The formal principles of proper administration
 - Was the decision prepared with care and without bias on the part of the authority?
 - were appropriate reasons given?
 - is the decision clear and unambiguous?
- The substantive principles of proper administration involve such question as:
 - did the authority strike a reasonable balance between the interests involved?
 - were the interests of the individual harmed disproportionately?
 - did the authority use its powers for a purpose different from the one set out in the legislation?
 - is legal certainty guaranteed for the individual?

(5) 심리 결과

- 인용 및 파기, 인용 및 유지(심리 중에 처분을 개선한 경우), 기각, 각하, 관할위반

1) 심리를 위한 전문적 기준에 대해서는 5.항에서 설명

(6) 처리기간

- 2017년에 13,000건의 판결, 평균 17주 소요

(7) 행정법원이 직면한 과제들

- 종국성(finality): 분쟁에 대한 종결의 어려움
- 관련 이해당사자들의 법원에 대한 기대
- 법원의 전산화 한계
- 판결문의 이해가능성을 위해 명확한 용어의 사용의 필요성

5. 행정분쟁 해결(심리)의 전문적 기준

(1) 배경

- 2013년에 사법위원회(Council for the Judiciary)의 제안으로 여러 분야의 판사들이 개발하기 시작하여 2016년에 최초로 구축되었음
- 그 이후로 Expert Group Professional Standards은 이러한 기준을 계속 발전시켰음
- 주로 판사들을 대상으로 하나 사법위원회도 적용을 받음
- 판사들은 기준에 따르되 개별 사건에서는 따르지 않을 수 있음
 - 그러나 이 경우 이유를 설명해야 함(“적용, 아니면 설명”)

(2) 행정분쟁 해결(심리)의 전문적 기준(Professionele standaarden van de bestuursrechter bij de rechtbanken)의 주요 내용

- 1.1 행정법원 판사는 적정 교육을 받고, 자신의 전문 분야의 발전에 대해 인지하고 있는 동시에 정기적으로 자신의 전문 기술들을 훈련시킴
- 1.4 행정법원 판사는 자신에게 할당된 사건의 방향, 진전, 시기적절한 청문 및 당사자들과의 접촉에 책임을 짐
- 1.5 행정법원 판사는 투명한 절차가 이루어지도록 보장함
- 1.6 모든 사건은 개별적으로 가지고 있는 요소에 따라 판결됨
- 1.7 행정법원 판사는 사건에 적합한 합리적이고 명확한 판단을 내림

2.1(상기 1.1과 관련)

훈련 및 발전

- 1. 행정법원 업무를 시작한 초임 판사는 스스로의 의견을 반영하되 본인의 지식과 경험에 근거한 수업과 도입 프로그램을 수강함
- 2. 초임 행정법원 판사는 자신의 직무에 대한 전문 지식과 기술을 습득하기 위한 강좌를 들음. 그는 경험이 풍부한 행정법원 판사들의 청문에 참석함. 그의 자격요건과 경험에 따라 청문을 준비하고 청문(판결 초안 작성을 포함하여)을 마무리 함
- 3. 초임 행정법원 판사는 경험이 풍부한 행정법원 판사 밑으로 배정됨. 멘토는 초임 판사의 도입 프로그램에 따라 초임 판사의 청문에 참석하고, 사건 파일을 검토하며, 청문을 준비하고, 판결 초안을 읽을 수 있어야 함
- 4. 도입 프로그램 이후 초임 행정법원 판사는 3개월에서 6개월 동안 경험 있는 사법보좌관 지원 하에 근무하게 됨

영구적인 교육 및 발전

5. 행정법원에 처음으로 일하는 사람은 적어도 4년이 지나기 전에는 ‘순환’할 수 없음
6. 모든 행정법원 판사는 그의 직무에 속하는 분야에서의 주제 전문가임. 그는 최소한 자기 분야의 기초 과정을 이수했거나 동등한 구체적인 사전 경험을 가지고 있어야 함. 더불어 그는 실무와 영구적인 교육을 통해 지식과 기술을 최신 상태로 유지해야 함
7. 행정법원 판사는 지속적인 지식 습득 및 전문 기술 연마를 위해 강좌를 수강하고 관련 전문 문헌을 읽음
8. 행정법원 판사는 법률과 전문적 논의를 준비하고 자신의 업무에 대한 논의에 적극적으로 참여함. 그러한 논의는 정기적으로 이루어짐
9. 행정법원 판사는 매년 영구적인 교육(개인 개발 및 전문성 유지, 조직 내 전문지식의 필요성 등)의 맥락에서 충분한 활동을 수행함. 이 목표를 달성하기 위해 그는 최소한 국가 규범에 의해 확립된 필수 영구 교육 포인트를 얻음
11. 행정법원 판사는 자신의 판결이나 그 일부를 정기적으로 작성함으로써 자신의 작문 실력을 유지함

2.2(1.2와 관련)

1. 행정법원 판사는 사법보좌관으로부터 매회 청문을 마친 후 의견을 구하고, 다수의 재판관이 있는 경우에는 그 청문의 동료 판사에게 의견을 구함
2. 행정법원 판사는 매년 적어도 한 번은 동료 간의 전문적인 대화나 전문가적 성찰의 형태로 참여함. 그 형태 간 전환도 보장

해야 함

3. 행정법원 판사들은 청문 관행에 대해 정기적으로 논의함
4. 행정법원 판사는 법률적 또는 사회적 목적과 내부적 법적 통합의 촉진에 관한 사항을 논의함
5. 행정법원 판사는 사법 절차에 대한 당사자들의 의견을 구하기 위한 회의에 일정 정도로 참여함

2.3(1.3과 관련)

1. 행정법원 판사는 그의 업무준비에 있어 사법보좌관, 직원 법률가, 행정직원의 전문적이고 논리적인 지원을 받음. 그는 제때에 제대로 정리된 서류들을 받을 것이며, 그에게 할당된 업무를 계획하는 데 도움을 받을 것임. 행정법원 판사와 그를 지원하는 직원은 효과적이고 효율적인 협력을 위해 합의함
3. 행정법원 판사는 입법, 법학, 문학, 그리고 ‘Wiki Juridica’를 포함한 최근 지식의 원천에 쉽게 접근할 수 있어야 함
4. 행정법원 판사는 적절히 작동하는 ICT 및 화상회의 장비를 사용할 수 있음

2.4(1.4와 관련)

1. 행정법원 판사는 청문이 열릴 순서와 각 사건에 할당할 시간을 결정함
2. 청문과 관련된 과정의 품질을 높이고 그 과정이 효율적으로 진행되도록 하는 것은 행정법원 판사의 임무임. 그는 ‘audi alteram partem’의 권리와 정당한 절차를 보장함
4. 단독 판사 사건에 앞서 행정법원 판사와 사법보좌관 사이에 사전 협의가 이루어짐
5. 여러 명의 판사가 있는 사건의 경우에는 행정법원 판사들과 사

보좌관 사이에 사전 협의가 이루어짐

청문 시간

12. 행정법원 판사가 특정 업무를 배정받을 때는 그의 청문에 할애한 노력과 관련하여 고려될 것임
13. 청문에 할애한 노력을 결정함에 있어 정지, 체포, 행정적 실수(bestuurlijke lus)에 필요한 시간도 고려됨

2.5(1.5와 관련)

1. 청문 이전에 행정법원 판사는 서면으로 절차 및 상황에 대해 당사자들에게 적절한 준비를 할 수 있도록 공지하고, 정보전달이 된 당사자들이라면 청문에서 제기하고자 하는 주제와 시의 적절한 법률적 해결책(예 : 허용성, 새로운 법률 또는 증거)을 제시하며, 필요한 제출 서류를 적시에 공부함
2. 청문이 시작될 때 행정법원 판사는 자신과 동료들을 소개하고, 사건을 어떻게 처리할 것인지를 당사자들에게 알리며, 당사자들에게 답변을 허용함
3. 행정법원 판사는 명백한 법적 분쟁이 있는지 아니면 이해관계의 충돌이 있는지 조사함. 그는 가능하면 조정을 통해 이러한 이해관계를 포함하여 분쟁의 확실한 해결 가능성을 최대화함
4. 행정법원 판사는 모든 당사자들이 이해할 수 있는 방식으로 소통하며, 자신들의 입장을 명확히 밝힐 수 있도록 허용함
10. 판결은 청문을 마친 뒤 가능한 빨리 작성됨
12. 행정법원 판사는 자격과 전문성이 입증되고 보장된 전문가 명부에 접근하여 전문가가 독립적으로, 공정하게, 신중하게, 전문적으로, 그리고 정직하게 자신의 직무를 수행할 수 있도록 함

6. 시사점

- 네덜란드에서는 행정분쟁 해결시 판단의 전문적 기준을 상세하게 만들어 제공하고 있음
 - 중앙행정심판위원회 조사관들의 전문성을 높여 국민에게 더 나은 행정심판 서비스를 제공하기 위한 노력이 필요
 - 업무 매뉴얼 보완 및 조사관의 교육, 훈련 등이 필요함
 - 이 과정에서 네덜란드의 위 기준이 매뉴얼 보완에 참고가 될 것으로 기대됨
 - 초임 조사관들의 교육, 훈련에도 위 자료가 도움이 될 것임

◆ 방문사진



2

네덜란드 법무부(Ministerie van Justitie)

① 방문 개요

1. 일 시

- 2018. 9. 4.(화), 09:00~12:00, 13:00~17:00

2. 장 소

- 회의실

3. 면담자

- Dick Allewijn(Mediation Professor University of Amsterdam)
- Michiel Scheltema(Professor)
- Judith van der Sande(Administrative Judge at the court of the eastern region of the Netherlands)
- Hans Schoenmakers(Head of the court system and alternative dispute resolution service)
- Reinier van Zutphen(National Ombudsman)
- Marito Hoeksema(Senior policy Advisor at the Judicial System)
- Simon Sibma(Director National Insurance Service)

4. 토의 내용

- 공정 절차 훈련 프로그램(Fair Tracks Training Program)(이하 'FTTP'라 함)
- 조정
- 공무원의 민원 대응능력 향상을 위한 노력들

② 주요 조사 내용

※ 네덜란드에서 조사된 내용들은 현재 중앙행정심판위원회 실무자들의 전문성, 조정능력, 민원대응능력 등의 향상에 이바지할 수 있을 것으로 기대되는 신규성 있는 내용들임

1. 공정 절차 훈련 프로그램(Fair Tracks Training Program)

- 공무원들이 국민들의 민원을 해결하기 위한 절차를 적절하게 운영할 수 있도록 훈련시키는 프로그램
- FTTP는 총 3일로 나누어 훈련이 이루어짐

【1일차】

09:00~09:05 인사

09:05~10:30 소개

10:30~10:45 휴식

10:45~12:30 절차적 공정성에 관한 내용

- 절차적 공정성이 무엇이고, 왜 그것이 중요한가?
- 불확실성, 민원, 행정심사 또는 불복 절차에서 필요한 절차적 정의를 제고하는 방법
- 의사표현, 해명, 존중
- 절차적 정의를 고양하기 위하여 민원인과 대화를 구조화하는 방법
- 적극적인 청취, 요약하기, 열린 마음과 진정으로 관심을 가지는 관점과 태도로 질문들을 명확히 할 것을 요구하기 같은 실행 기술
- 시민의 관점, 그의 요구 및 출신을 고려한 관계 설정 방법

12:30~13:30 점심

13:45~14:15 갈등, 감정들 및 상황악화(escalation)

- 감정 다루기 연습
- 공무원이 자신의 감정들과 행동을 다루기 위하여 할 수 있는 것
- 시민의 감정을 다루는 방법
- 힘의 불평등한 균형을 다루는 방법
- 감정들과 상황완화(de-escalation)를 다루면서 대화를 통제하는 방법

14:15~15:00 공정 절차 전화문(phone script) 이용하기 1부

- 전화문의 개요를 이용하여 첫 번째 전화를 준비하는 방법
- 사례 읽기 5분, 3개 그룹으로 준비하기 15분
- 무슨 감정들을 기대하는지, 어떤 공개 질문들을 물을지 등
- 전체 토론 및 피드백

15:00~15:15 휴식

15:15~16:30 공정 절차 전화문(phone script) 이용하기 2부

- 두 그룹으로 나누어 실행(60분)
- 시민과 첫 번째 전화 대화, 듣기, 요약하기 및 질문들에 대한 추가 명확화 요구하기, 기대 다루기 및 설명 제공하기 실행
- 전체 토론(15분간 조언 및 경험 공유)

16:30~17:00 1일차 요약, 2일차를 위한 특별 요구사항들

【2일차】

09:00~09:15 인사

09:15~10:15 좌절 대 도구적 행동 다루기 소개

- 차이 인식 방법과 적절한 개입 방법

10:30~10:45 휴식

10:45~12:30

- 실제 사례들을 활용한 좌절 대 도구적 행동을 다루는 연습

12:30~13:30 점심

13:30~14:45 갈등 다루기 팔레트 이용하기

- 당신 조직의 갈등 다루기 팔레트는 어떠한 모습이고, 당신은 그것을 어떻게 이용하는가? 조직 규범들은 무엇인가? 적절한 갈등 진단을 위해 고려해야 할 관련 사항들은 무엇인가? 손안의 갈등을 가장 잘 다루기 위하여 특정 개입들과 적절한 절차를 위한 관련 긍정적 또는 부정적 징후와 상황악화의 수준을 어떻게 식별할 것인가? 관련된 시민과 함께 다른 절차들을 어떻게 설명하고 토론하며 어떻게 결정할 것인가? 후속 약속/합의 토론 방법 및 전화 대화 종결 방법

14:45~15:00 휴식

15:15~16:30 역할극(role-play)/시뮬레이션

- 참가자들이 훈련관 주위에 둥글게 앉고 훈련관은 정부와의 갈등에서 시민 역할을 함(악화되는 갈등에 대한 참가자들로부터 실제 사례 이용)
- 시민은 다른 감정들과 행동, 예를 들어 혼란스럽거나 화나거나 슬프거나 절망적이거나 조작적인 방법으로 반응하는 역할을 함
- 참가자들은 마치 자신들이 동 사례를 다루는 공무원인 것처럼 훈련관과 상호작용을 함. 시민의 역할을 하는 훈련관은 혼란, 좌절, 분노, 절망 및 상황악화와 완화를 드러내는 각 참가자들이 공통된 실수를 저지르도록 내버려두면서 1분 또는 2분 동안 말함, 전체 토론(30분)

16:30~17:00 훈련 및 다음 단계들에 대한 숙고

- 참가자들은 어디에 서 있는가? 어떻게 진행할 것인가? 참가자들은 무엇이 필요한가? 참가자들은 서로를 어떻게 지원할 수 있는가? 그들은 프로젝트 지도자로부터 또는 그들의 조직으로부터 무엇이 필요한가? 그들은 훈련에 대하여 어떻게 생각했는가?

【3일차】

09:00~09:05 인사

09:05~10:30

- 질문, 문제점 및 성공담

10:30~10:45 휴식

10:45~12:30 Leary's Rose & Drama Triangle

- 개인상호간 행동 및 의사소통 패턴들에 대한 상호작용적인 전체 소개(Leary's Rose & the Karpman Drama Triangle)
- 이들 도구들을 어떻게 사용하고, 특정 행동과 의사소통 패턴들을 어떻게 인식하며, 상호작용이 잘못된 방향으로 가거나 난관에 봉착했을 때 어떻게 개입하는가?

12:30~13:30 점심

13:30~14:45 퀴즈

- 개인상호간 행동 및 의사소통 패턴들의 본질적인 요소들 재생
- 중요한 개인상호간 행동 및 의사소통 패턴들을 인식하는 방법과 시민과의 상호작용이 잘못된 방향으로 가거나 난관에 봉착했을 때 탈출하는 방법을 내면화하기 위한 전체 퀴즈

14:45~15:00 휴식

15:15~16:30 실행

- 참가자들은 주어진 사례들로부터 개인상호간 행동 및 의사소통 패턴들의 예들과 함께 팀을 이루어 실행하고, 가능한 반응들과 개입들을 탐색, 전체 토론(30분)

16:30~17:00 평가

- 참가자들은 무엇이 필요한가? 참가자들은 서로를 어떻게 지원할 수 있는가? 그들은 프로젝트 지도자로부터 또는 그들의 조직으로부터 무엇이 필요한가? 그들은 훈련에 대하여 어떻게 생각했는가?

2. 조정(mediation)

(1) 개념

- 두 명 또는 그 이상의 분쟁 당사자들이 자발적으로 조정자(mediator)의 도움으로 그들의 분쟁을 해결하고 합의에 이르는 구조화된 과정의 의미(EU 2008년 조정 지침)

(2) 법적 근거

- 조정법안을 도입하려고 노력했으나 현재 조정에 관한 일반법은 없고, 사적인 조정협회들이 다수 존재함
- 조정법안(Mediation Law)
 - 2013년, 2016년 도입 노력을 했음
 - 2013년은 엄격하게 규제하는 내용이었고, 조정자들의 정부등록, 등록을 원하는 조정자들에 대한 자격요건, 강한 권한 등이 규정되어 있음
 - 두 법안 모두 비판을 받아 통과되지 못하였음
- EU 2008년 조정 지침(EU Mediation Directive 2008)
 - 민사 및 상사 분쟁의 법원 밖 해결의 대안적 수단으로 조정을 지원하기 위함
 - 광범위한 규제는 조정의 발전에 지장을 줄 수도 있기 때문에 네덜란드 정부는 신중한 접근을 선택하였음

(3) 정부의 역할

- 조정의 활용을 촉진함
- 저소득층에게 법률구조(legal aid)를 지원함

(4) 향후 과제

- 조정법안에 대하여는 조정자들 사이에서 많은 지지에도 불구하고 어떤 내용이 규제되어야 하는가에 관하여 이견이 많음
 - 조정만 규제할 것인지, 조정자들의 직업도 동시에 규제할 것인지, 조정의 품질에 관한 정부 규제가 어느 정도로 필요한지, 조정자들의 비밀유지의무를 어느 정도로 규율할 것인지 등의 논의가 필요함
- 보다 근본적으로 조정법이 조정을 활성화시키기 위한 올바른 방법인지 대한 논의도 필요함

(6) 주요 관심분야

- 조정관련 법안을 만들고 통과시키는 것도 중요하지만 그보다도 먼저 분쟁발생의 첫 단계에서 공무원들의 대응 및 원만한 사전 해결을 가장 중요하게 생각하고 있음
- 성문법이 필요한 이유도 결국 민원을 잘 해결하기 위한 것이므로 실질적으로 국민을 위한 것이 무엇인지 고민하는 것이 선행되어야 하함
- 설령 절차가 정해져 있지 않더라도 공무원 개개인의 마음과 능력이 잘 준비되어 있으면 형식에 구애받지 않고 분쟁을 가장 잘 해결할 수 있을 것이라고 생각함
- 따라서 위와 같은 부분을 계속 고민하고 노력하고 있음

※ 네덜란드 일반행정법(General Administrative Law Act)

- 네덜란드의 행정법은 행정절차법, 행정쟁송법 등이 통합되어 일반행정법이 모두 규율하고 있음(약칭 GALA법)

3. 시사점

- 회의에 참석한 공무원, 교수, 판사 등은 성문법의 제정이 있는지 여부와 상관없이 분쟁해결의 최종 목표는 결국 국민의 위한 것이라는 기본 자세를 계속 강조하였음
 - 형식 그 이전의 실질, 방법 그 이전의 목표를 먼저 생각하며 제도를 도입하고 운용하고 개선점을 찾아 나가는 자세가 중요함
- 공정 절차 훈련 프로그램(Fair Tracks Training Program)의 도입
 - 형식적인 처분 전 사전절차의 실질화 및 처분 상대방과 원활한 의사소통을 통한 처분의 수용성을 제고하기 위함
 - 이를 통해 행정처분의 적정성 제고와 행정심판이나 행정소송으로 가는 불복(appeal) 사건을 최소화하여 이로 인한 행정비용과 시간을 감축할 수 있을 것으로 기대됨
- 네덜란드에서 주최하는 조정전문가 회의에 우리 공무원들을 초청할 의사가 있다고 하였음
 - 올해는 10월에 개최
 - 향후 공무원의 민원대응능력 향상 및 행정분쟁의 사전조정을 통한 해결을 위하여 국제협력 차원에서 고려할 필요가 있음

◆ 방문사진



① 방문 개요

1. 일 시 : 내무부 - 2018. 9. 5.(수) 10:00~12:00,
2. 장 소 : 회의실
3. 면담자
 - Anneke van Dijk(Director, Legislation and Legal Affair)
 - Chinto Okkerse(Director)
4. 토의 내용
 - 비공식적 적극적인 접근 모델(IPAM, The Informal Pro-active Approach Model) 도입배경 및 절차운용 현황
 - 내무부의 주요 임무

② 주요 조사 내용

1. 관심사항

- 내무부의 주요 임무 중의 하나는 민주주의의 핵심 가치를 보호하고 양호하고 효율적인 행정을 증진하는 것임
- 이것은 의사결정 절차, 민원(complaint) 및 이의제기(objection) 절차의 품질을 포함함
- 일반행정법(General Administrative Law Act, GALA)에 규정된 절차들 준수

- 시민과 정부 간의 상호관계 개선
- 내무부는 정부 외 시민 간 의사소통과 문제해결 절차에 많은 투자
 - 개입(interventions) : 결정 개입, 청문 개입
 - 주요 과정(신청) → 이의제기 절차(재평가) → 불복(appeal) 절차

2. 도전과제

- 법적 절차의 증가
 - 정부 비용들의 증가, 예를 들어 법률구조 보조 연 4억 유로
 - 연 260만 이의제기 절차와 정확히 알 수 없는 민원 절차
 - 일반행정법 평가(2007년, 2011년)
 - 길고 공식적이고 법적이고 대부분 문서 절차들은 시민들의 욕구를 충족하지 못함
 - 민원 및 이의제기 절차는 정부 서비스에 대한 10대 긴급한 병목현상
 - 민원 및 이의제기 절차에 대한 시민 만족도는 10점 만점에 4.7점 기록
- 갈등의 주요 원인
 - 의사소통 잘못, 공무원들의 행태, 불명확한 결정, 규칙, 규정들
 - 변화의 필요성이 제기되고 있음

3. 비공식적 적극적인 접근 모델(IPAM, The Informal Pro-active Approach Model)

- 전통적인 공식적 절차
 - 이의제기 신청, 접수 확인증 송부, 공식 청문 참여 통지, 공식 청문 개최
 - 약 4~5주가 지난 후 첫 직접 접촉

- 최선의 경우 6주 후에 이의제기에 대한 결정 송부
- 공식적이고 대부분 서면으로 의사소통 및 법적 요소 강조

○ 도전과제 해결을 위한 방법의 일환으로 2008년 IPAM 제도 도입

- 공무원들이 불이익 처분을 하려 하거나 민원이나 이의제기(2~10일 이내)를 받은 후 시민들과 직접적이고 개인적인(전화) 대화
- 사실, 감정 및 이해관계에 대하여 상호간 열린 의사소통
- 문제가 무엇이고, 그 문제를 어떻게 가장 잘 다룰 지에 대하여 서로 토론
- 문제해결 지향적 접근

○ 내무부에서 제공한 IPAM 스캔 이미지

- 모든 공무원들의 책상에 아래와 같은 내용이 적힌 삼각형 모양으로 된 코팅종이를 세워놓음
- 분쟁해결시 상시 참고하도록 함

Program on deregulation and the improvement of public service delivery		Ministry of the Interior and Kingdom Relations		e-mail: postbus.mediationvaardigheden@minbzk.nl	
Step 1: Introduction	1	Step 2: Listening, Summarizing, Questioning	1	Step 3: Making an appointment and saying thank you	1
	• Prepare for the call carefully! • Good morning/afternoon, my name is ... from ... • I'm ringing you about your application/objection/complaint		• Is there anything else that bothers you? What does it mean to you? • What is important to you? What is the most important thing? • Suppose you get your way, would it solve everything? • Suppose you don't get your way, what would that mean to you? • Do you see any scope for a solution?		• Let me just summarize what we have talked about. • We've agreed that I shall ... • And you will ...
	2				2
	• Is this a convenient time for you?				• When would it be best to ring you back about it? What time?
	3		2		3
	• I received your application/objection/complaint on ... and I've read it.		• Do you have any questions you'd like to ask me?		• Do you have any other questions you'd like to ask me?
	4		3		4
	• I would like to discuss the best way of handling your application/objection/complaint with you. • Can you tell me more about the problem?		• What do you aim to achieve with your application/objection/complaint? • How would you like your application/objection/complaint to be handled preferably? • Are you willing to discuss the problem at an informal meeting? • If so, what form should it take? • Would you like me to tell you a bit more about the procedure? (explain what happens next)		• My name is ... from ... • You can contact me on this number: ... • Thank you for this conversation.

< 1단계 >

- 인사 -

1. 전화를 주의깊게 준비하라
인사, 이름과 소속 밝힘
당신의 신청/이의제기/민원에 대하여 전화드립니다
2. 시간이 어떠신지 물어보기
3. 나는 당신의 ○○에 관한 신청/이의제기/민원을 받았고 읽었습니다.
4. 나는 당신과 당신의 신청/이의제기/민원을 다루는 최선의 방법에 대하여 논의하고 싶습니다.
그 문제에 대해 좀 더 말해 줄 수 있을까요?

< 2단계 >

- 듣기, 요약하기, 질문하기 -

1. 달리 당신을 괴롭히는 것이 있습니까?
그것은 당신에게 무슨 의미가 있습니까?
무엇이 당신에게 중요합니까?
무엇이 가장 중요한 것입니까?
만약 당신의 해답을 얻는다면 그것으로 모든 것이 해결됩니까?
만약 당신의 해답을 얻지 못한다면 그것이 당신에게 무엇을 의미합니까?
당신은 해결책에 대한 어떤 범위(scope)를 알고 있습니까?
2. 제게 물어보고 싶은 질문들이 있습니까?
3. 당신의 신청/이의제기/민원으로 달성하고자 하는 목표가 무엇입니까?
어떻게 당신의 신청/이의제기/민원이 다루어지기를 원하십니까?

당신은 비공식적인 미팅에서 그 문제를 논의할 용의가 있습니까?
 그렇다면 어떤 형태를 취하여야 할까요?
 절차에 대하여 좀 더 당신에게 말해도 되겠습니까?(다음에 무엇이
 일어날지 설명)

< 3단계 >

- 약속하기, 감사하기 -

1. 우리가 말한 것에 대하여 요약하겠습니다.
 제가 ○○하기로 우리는 동의했고, 당신은 ○○하기로 하였습니다.
2. 그것에 대해 언제 다시 전화하는게 가장 좋겠습니까?
3. 물어보고 싶은 다른 질문들이 있습니까?
4. 이름과 소속 밝히기
 당신은 ○○번호로 저와 연락할 수 있습니다.
 이런 대화를 나눈 것에 대해 감사합니다.

○ IPAM 도입의 긍정적 효과

- 약 20%의 정부 비용 감소
- 37%의 처리 시간 감소
- 40%의 시민만족도 증가
- 20%의 직원만족도 증가
- 비공식적 절차가 선호되고 이의제기 사건들의 50~60%, 민원 사건들의 80~90%가 해결됨
- 정부에 대한 신뢰와 시민만족도가 획기적으로 개선됨(네덜란드에서는 행정처분의 4%만 법원에 불복 소송 제기)
- 정부 처분의 수용
- 시민들이 기꺼이 자발적으로 기여하고 참여하려고 함

- 투명하고 적극적이고 문제해결 지향 접근은 정부 행위들과 결정들의 적법성과 상충되지 않으며, 인지된 절차적 정의, 시민만족도, 효과성을 위한 중요한 개선 제공

○ 결론

- 행정에서 절차적 정의는 법의 영역 내에서 개인적인 접촉과 문제해결 지향적 접근을 통해 의견표현, 존중 및 설명에 초점을 둠
- IPAM 프로그램은 처분의 수용과 자발적인 참여를 위한 프레임워크를 제공함

4. 시사점

○ 행정심판의 부담완화를 위한 처분의 사전절차 마련 및 보급

- 네덜란드에서는 행정처분 전 이의제기 단계에서 조정자와 옴부즈만이 활동
- 행정청의 처분 전 사전절차에 조정이나 옴부즈만 제도를 도입하여 행정 분쟁의 사전 해결 및 사전 예방 기능 강화할 필요성이 있음
- 조사관들이 행정부처의 처분 전 의견제출이나 이의신청 단계에서 적극 개입하여 민원을 사전에 해결할 수 있도록 관련 제도를 개선하고 민원인들이 동 제도를 적극 활용하도록 권장할 필요성이 있음
- IPAM 사례를 보급하여 형식적인 처분 전 사전절차의 실질화 및 처분 상대방과 원활한 의사소통을 통하여 처분의 수용성을 높이는 것은 행정 처분의 적정성 제고와 행정심판이나 행정소송으로 가는 불복(appeal) 사건을 최소화하여 이로 인한 행정비용과 시간을 감축하는데 도움이 될 것으로 기대됨

◆ 방문사진



영국 1심행정심판소(The First-tier Tribunal) 영국 상급행정심판소(The Upper Tribunal))

① 방문 개요

1. 일 시

- 1심 행정심판소 : 2018. 9. 6.(목), 10:00~12:00, 13:00~17:00
- 상급 행정심판소: 2018. 9. 7.(금), 10:00~17:00

2. 장 소

- 1심 행정심판소 : 회의실, 법정
- 상급 행정심판소 : 회의실

3. 면담자

- 1심 행정심판소
 - Elizabeth Cooke(Judge)
 - David Coffey(Registrar)
 - Linda Williams(Registrar)
- 상급 행정심판소
 - Donald Scannell(Registrar)

4. 토의 내용

- 영국 행정심판소 운영현황, 처리절차, 심판청구 비용 등
- 조정제도
- TCE법 개혁

② 주요 조사 내용

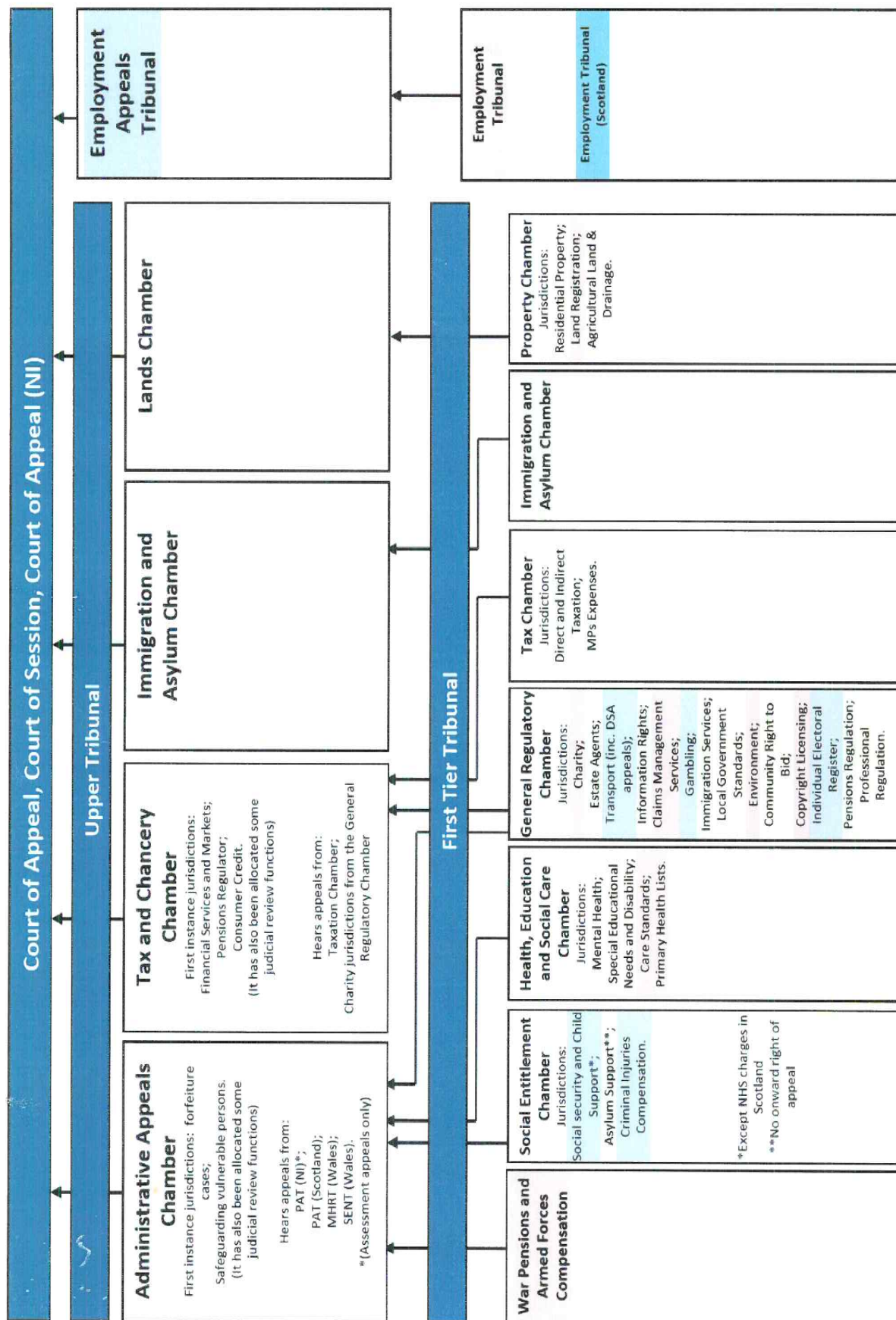
1. 영국 행정심판소 구조

- 1심행정심판소(The First-tier Tribunal)는 1심 담당
- 상급행정심판소(The Upper Tribunal) 2심 담당

2. 법적 근거

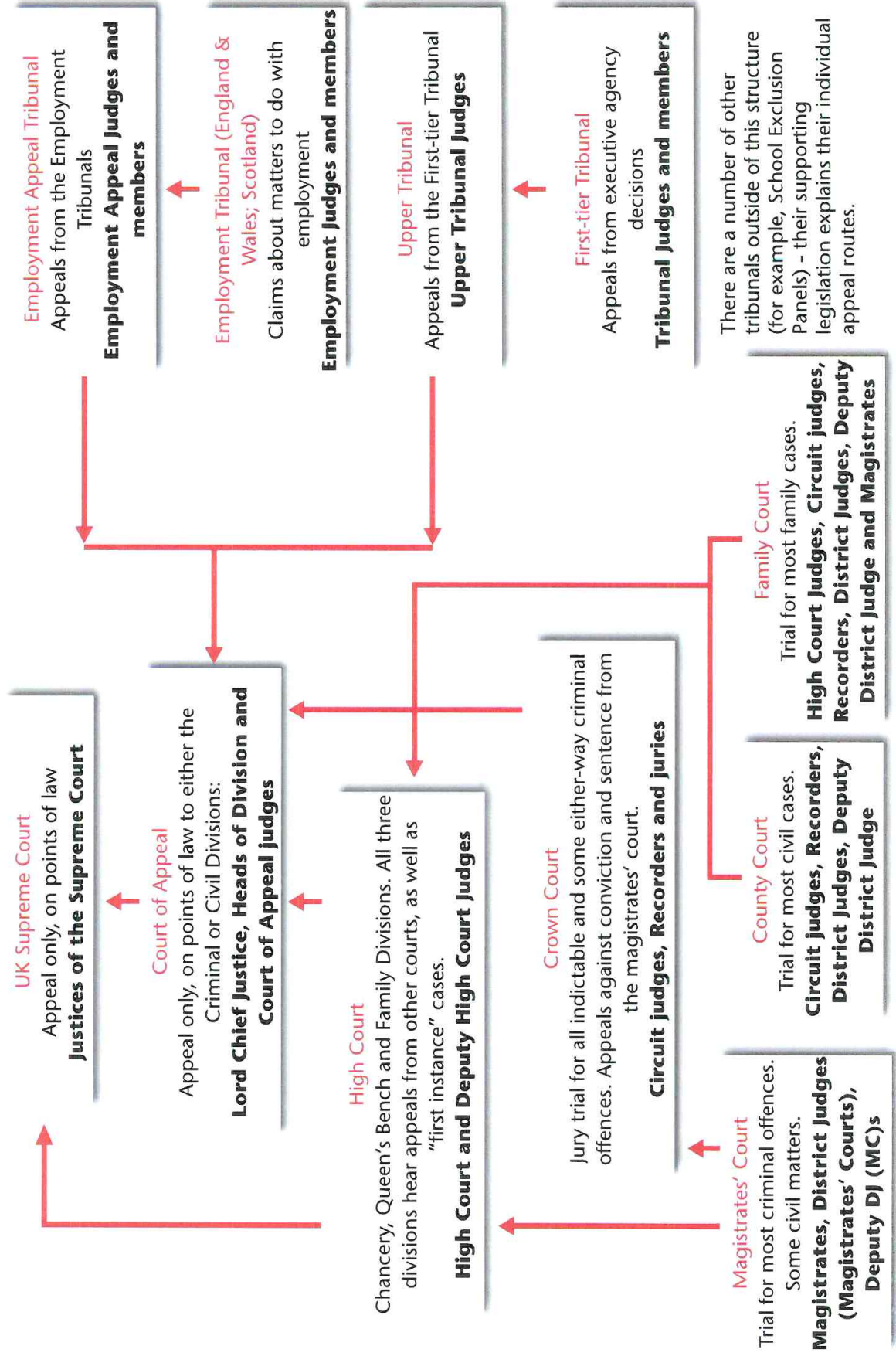
- 심판소, 법원 및 집행법(The Tribunals, Courts and Enforcement Act, 이하 TCE법)이 통과되었음(2007년)
- 주요 개혁 내용
 - 기능을 제대로 하지 못하는 심판소들이 폐지되었음
 - 남아있는 기존 심판소들의 대부분은 새로운 2심 구조 내에 흡수되어 1심행정심판소 또는 상급행정심판소의 일부가 되었음
 - 판사들은 통일된 임기와 조건으로 재고용되었고, 한 chamber나 심판소의 판사는 다른 chamber나 심판소의 판사로 재직할 권한이 부여되었음
 - 고위직 판사는 1심행정심판소와 상급행정심판소 chamber의 장으로 임명되는 사법 관리 구조가 확립되었음
 - 고위 판사가 전체 심판소 시스템을 운영할 책임을 확실하게 하기 위하여 고위 심판소장의 지위가 창설되었음(고위 심판소장은 영국에서 5번째의 고위 판사이고, 약 4,500명의 심판소 판사들과 위원들을 관리함)
 - 심판소 판사들을 모집하는 책임은 정부 부처에서 새롭고 독립 기관인 Judicial Appointments Commission로 이관되었음

※ 이하 우리의 질문에 대하여 영국측에서 보낸 행정심판소 구조표임



Key: United Kingdom Great Britain England and Wales England only Scotland only

The Structure of the Courts



3. 인적 구성

(1) 판사(Judge)

- 1심 행정심판소 또는 상급행정심판소의 전임 판사가 되기 위해서는 지원하는 후보자는 자격을 갖춘 변호사여야 하고, JAC가 실시한 면접 및 평가를 통과해야 함
- 하한 연령 제한은 없지만 후보자에게 자신의 경험을 설명할 것이 요구됨. 이전에는 판사들이 40대 후반에서 60대 초반에 임명되었는데, 이제는 30대 후반에서 50대 초반임
- 임명된 후에는 다른 모든 유급 직책을 포기해야 하고, 모든 정치 활동에 관여하지 않아야 함. 심판소 판사들은 영국 대법원장(영국 최고 판사)에 의해 부정행위로 해임될 수 있음. 2016년에 3명이 부정행위로 해임되었음
- 전임 판사가 되기 전에 후보자는 3년 이상 파트 타임 판사로 일하여야 함. 그 기간 동안 판사로서의 성과는 전임 판사로 지원할 때 평가자료로 활용됨. 파트 타임 판사가 되는 과정은 전임 판사와 동일함

(2) 심판소 위원(Tribunal member)

- 일부 심판소에는 변호사가 아닌 심판소 위원들이 있음
- 사건에 적합한 자격과 경험을 가지고 당사자들이 제시한 증거를 평가할 때 심판소를 도울 수 있음
- 의사, 간호사, 기술자, 감정평가사(surveyor), 노동조합 임원 등이 있음
- 심판소 위원들은 법률 분쟁에는 관여하지 않음
- 상임 위원들은 월급을 받고, 비상임 위원들은 위원으로 일한 일수에 따라 고정 수당을 받음

- 임명방식은 JAC가 판사들을 임명하는 것과 동일한 방식임

(3) 행정직원(Administrative staff)

- 행정심판소의 행정공무원은 두 가지 유형 있음(행정직원과 Registrar)
- 첫 번째 유형의 공무원으로서 행정적인 지원을 하는 공무원임
- 역할
 - 행정심판소의 파일들을 보관
 - 당사자들로부터의 일상적인 업무연락을 받음
 - 시민과 변호사들로부터 전화, 이메일 및 편지 등으로 오는 기본적인 질문에 답변함
 - 청문에서 서기로서의 역할
 - 1심행정심판소의 사회보장실과 고용실과 같이 매년 수십만 건의 사건들을 다루는 일부 대규모 행정심판소들은 수백 명의 행정직원을 고용함
 - 반면에 상급행정심판소 토지실은 12명, 조세실은 6명의 행정직원을 고용하였음

(4) Registrar

- 두번째 유형의 공무원임
- 모든 Registrar는 자격을 갖춘 변호사로서 행정 업무를 하지는 않음
- 이들의 중요한 역할은 행정심판소에 제출된 사건들을 분석하고 판사를 위한 보고서를 준비하는 것임. 동 보고서는 사건의 사실관계와 주요쟁점을 요약한 것임
- 판사에게 관련법을 환기시키고 때로는 판사가 해야 할 일을 제안하는 역할도 함

- 토지부(Lands Chamber)에서는 Registrar가 약간 다른 역할을 함
 - 일정한 사법권을 위임받아서 모든 새로운 사건의 당사자에게 지침을 제시하고 업무연락이나 짧은 청문을 통하여 절차적으로 필요한 신청을 결정함
- 상급행정심판소 행정항소실은 10명, 토지실에는 1명의 Registrar가 있음

4. TCE법의 개혁 효과

(1) 긍정적 측면

- 행정심판소 직원 및 건물의 공유로 국가 재정이 절약된 측면이 있음
- chamber와 행정심판소 간의 판사 및 행정직원 배치에 있어서 더 큰 유연성을 가지게 되었음
- 행정심판에 있어서 보다 명확하고, 통일성있고, 책임을 질 수 있는 구조가 되었음
- 행정심판소의 규칙을 변경하는데 보다 용이한 시스템을 갖추게 되었음
- 전문가나 일반인 모두가 심판소의 정보, 규칙, 서식 및 관련 기존 결정들을 쉽게 찾을 수 있게 되었음
- 1심행정심판소가 항소 허가를 거부할 경우에만 당사자는 상급행정심판소에 항소 허가 신청을 할 수 있는 시스템을 갖추었음
 - 상급행정심판소가 사실을 확정하는 데 시간을 낭비하기보다는 법률을 해석하고 적용하는 데 집중할 수 있도록 하기 위함임
 - 따라서 상급행정심판소에서의 청문은 1심행정심판소보다 짧은 측면이 있음

(2) 부정적 측면

- 오래 전에 설립된 일부 행정심판소들의 개별적인 정체성에 대한 상실감 및 일부 행정심판소들이 지위에 대한 상실감이 생김
- 특히 행정의 합리화를 통하여 행정직원의 일자리가 일부 사라졌음

5. 행정심판청구 비용

- 일반적으로 행정심판소의 기관운영비는 세금을 통하여 정부가 자금을 조달함
- 그러나 1심행정심판소와 상급행정심판소의 일부 chamber는 납세자의 부담을 줄이기 위해 청구인들에게 수수료를 부과하기도 함
- 이 부분은 항상 정치적으로 민감하고 논쟁의 여지가 있는 중요한 이슈로 보임
- 청구인들에게 수수료를 부과하는 1심행정심판소의 유일한 chamber는 부동산실임
 - 부동산실이 수수료를 부과하는 이유는 분쟁의 많은 부분이 종종 집주인과 세입자 사이, 시민 대 시민의 분쟁이기 때문이고, 일부 사건 유형에 대해서만 부과됨
 - 200 파운드 정도임
- 저소득자는 수수료 납부 면제 가능함
- 청구인이 승소한 경우에는 수수료에 해당하는 금액을 패소한 당사자에게 지불하도록 명령하도록 심판소에 요구할 수 있음
- 다른 chamber에서는 일반 시민에 대하여 정부가 한 처분, 시민과 국가 사이의 분쟁과 관련된 사건이므로 심판비용을 부과하는 상급행정심판소의 유일한 chamber는 토지실임
 - 청구된 토지의 가치가 높을수록 수수료가 높을 수 있음

6. 재결례 제공 및 홍보

(1) 재결례 제공 관련

- 상급행정심판소의 모든 재결들은 웹 사이트를 통해 제공되고 있으나, 1심행정심판소의 모든 재결들이 웹 사이트에 제공되는 것은 아님
- 재결들은 chamber에 따라 구성됨

(2) 홍보

- 각 심판소와 chamber는 자체 홍보 정책을 수립하고 홍보 활동을 하고 있음
 - chamber의 장이 Registrar 등의 도움을 받아서 홍보 정책을 정함
 - 각 심판소는 매년 고객 만족도 설문지를 청구인에게 발송하지만, 이는 거의 효용이 없음
 - 설문에 응하는 사람들이 거의 없으며, 응하는 사람들은 자신의 사건에 패소한 사람들이 불만을 표현할 기회를 가지기를 원하는 것일 뿐임)
 - 대부분 chamber의 장은 홍보에 우선순위를 두거나 사법 기능으로 간주하지는 않고, HMCTS 본부도 홍보에 우선순위를 두지 않음
- 가장 유용한 홍보 활동은 판사와 Registrar가 심판소와 chamber의 역할에 관하여 컨퍼런스에서 연설하는 활동임
 - 새로운 규칙, 관행의 변화 또는 모범 사례에 대해 설명할 수 있으나 개별 사건에 대해서는 말할 수 없음

7. 조정(Mediation)

(1) 배경

- 조정은 당사자들이 분쟁 중인 이슈들에 대한 합의에 도달하기 위하

- 여 훈련된 조정자들에 의해 도움을 받아서 분쟁을 해결하는 수단임
- 조정의 개념은 고용 분쟁 및 가사 분쟁과 관련하여 유용하다고 인식되기 시작했지만, 강제적인 것은 아니고 누군가가 조정을 거부하더라도 제재가 가해지지 않음
- 2007년에 TCE법이 통과되어 동법에 규정된 규칙들은 법원, 심판소, 분쟁 당사자들에게 조정을 소송의 대안으로 고려해야 할 의무를 부과하고 있음

(2) 절차 및 특징

- 당사자들이 조정을 원하는 경우 심판 진행을 중지하고, 사건을 개인 조정 서비스 제공자에게 회부함
- 조정으로 분쟁이 해결되지 못하면 심판 절차가 다시 시작됨
- 조정자들은 분쟁과 관련된 법률 분야의 전문가임
- 전적으로 비밀이고 완전히 분쟁 당사자의 통제 내에 있음

(3) 효과

- 비용을 지불할 필요가 없어서 효율적임
- 조정은 많은 준비를 포함하지 않고 조정 회의(session)는 청문보다 더 빨리 등록되어 신속함
- 당사자들은 조정에 회부된 사건들의 60% 이상에 대해 합의에 도달함
- 참가자들에 의해 제안되고 양 당사자들이 수용할 만한 해결책에 도달하여 상생의 길이 될 수도 있음
- 참가자들의 긍정적인 관계를 유지하게 해 줌

(4) 조정의 합의

< Agreement to Mediate >

조정

1. 조정은 조정자가 분쟁 중인 당사자들이 청문에 갈 필요 없이 분쟁에 대한 수용할 만한 해결방안을 찾는데 도움을 주는 분쟁 해결 과정임
2. 조정자들은 당사자들이 분쟁에 관한 합의에 도달하는데 도움을 주기 위하여 공식적인 훈련을 받은 사람들임
3. 조정은 자발적인 과정이고 조정에 대한 어떤 당사자도 조정 회의 이후 조정자에 의해 준비된 공식적인 화해 합의서에 서명하기 전 조정 과정에서 철수할 수 있음
4. 조정이 성공하기 위해서는 모든 당사자들은 기꺼이 타협하고 양보를 하여야 함

조정의 처리

5. 분쟁을 위한 조정자는 거주 부동산 심판소의 지역 판사에 의해 선정되고 한 명 이상의 조정자가 선정될 수 있음
6. 한 쪽 당사자가 보통 심판소에 대한 심판제기 비용을 지불하고 조정에 관하여 추가 비용 지불은 없음. 조정 과정 중 발생하는 모든 비용은 각 당사자가 지불함
7. 당사자들은 심판소 사무실에서 열리는 조정 회의에 참석함
8. 모든 당사자들이 반대하지 않는다면 적어도 14일 전에 당사자들

에게 조정 회의 통지가 이루어짐. 조정 회의는 반일 간 열림

9. 조정자는 청구서와 관련 임대 사본을 포함한 증거서류를 가짐. 심판소는 당사자들이 조정 회의 전에 추가 서면자료를 제출하지 않도록 하는데 그러한 자료가 조정 과정을 돕는다고 동의하면 50 페이지의 서류를 제출할 수 있음. 적어도 조정 회의 일주 전에 서류철의 사본 3개가 심판소 사무실에 보내져야 함

10. 심판소의 직원은 첨부된 페이지에 당사자들의 이름들을 써넣음. 이 합의서는 그들 모두를 대표하여 서명되고 날짜가 기재되면 효력을 발생함

조정 회의

12. 조정 회의는 비교적 비공식적이고, 당사자들을 위한 대리인, 전문가 등이 참여할 필요는 없음. 그러나 당사자들이 원하면 친척이나 친구, 자문기관의 자원봉사자 또는 감정평가사(surveyor), 변호사 같은 전문적인 자문자가 대리할 수 있음

13. 조정 회의 후 화해 합의를 하기 전에 당사자들은 독립적인 자문을 얻기를 바랄 수 있음

14. 심판소나 조정자 누구도 조정 당사자들에게 법적 자문을 하거나 법적 자문자로서 행동할 수가 없고, 당사자들의 법적 지위나 권리를 분석하거나 보호할 수 없음

15. 당사자들은 조정 회의의 적절한 수행을 위하여 회의 시작 시 조정자에 의해 전달된 합리적인 기본원칙을 준수하여야 함

16. 조정자는 한쪽 당사자와 개인적인 회의를 개최할 수 있음. 그러

한 회의는 조정자가 당사자의 지위에 대한 이해를 개선하고 조정자로 하여금 그 당사자의 관점을 다른 당사자들에게 의사소통하는데 도움을 주기 위해 고안된 것임

17. 조정자는 당사자들의 쟁점, 이해관계, 욕구 및 우려들을 탐구함으로써 분쟁해결을 시도하고, 분쟁 사안에 대한 상호 합의된 해결방안에 대한 선택안을 도출함으로써 당사자들을 돕기를 시도함

18. 조정 회의 동안 난관에 봉착하면 모든 당사자들은 조정자가 분쟁 중인 이슈들에 대한 견해나 평가를 의견표명하도록 요구함. 그러한 의견표명은 법적 의견이 아니고 분쟁이 청문으로 진행된다면 법원이나 심판소에 영향을 미치지 않음. 그것은 그 당시 조정자에게 입수된 정보와 조정자의 특정 전문적이거나 비즈니스 경험에 입각한 이슈들에 대한 견해 혹은 평가임

19. 조정자를 포함한 당사자는 아무 때나 어떤 이유도 제시하지 않고 조정 회의를 종결할 수 있음

20. 로스쿨 학생은 조정 회의를 훈련 목적으로 참관할 수 있음. 로스쿨 학생은 다음 장의 비밀유지 규정에 기속됨. 만약 학생이 조정 회의를 참관하는 것을 반대하면 서면으로 가능한 빨리 사건 담당자가 당신의 사건에 책임이 있다고 알려야 함

비밀유지(confidentiality)

21. 당사자들은 화해에 도달할 목적으로 조정 회의에 참석함. 조정 회의에서 당사자 또는 조정자에 의해 진술된 모든 내용은 비밀로 취급되고 일단 조정 회의가 종료되면 다른 당사자에 의해 반복되지

나 참고로 사용될 수 없음. 그러한 진술들은 계속되거나 뒤이은 어떠한 소송에서도 인정될 수 없음

22. 조정 회의에 알맞게 준비된 모든 문서들과 조정 회의에서 얻어진 모든 메모들은 전적으로 비밀이고, 계속되거나 뒤이은 어떠한 소송에서도

인정될 수 없음. 조정 회의 동안 조정자가 한 모든 메모들은 조정 회의가 끝난 후 곧바로 폐기됨

23. 조정 회의나 그 이전에 생산된 다른 문서들은 계속되거나 뒤이은 소송에서 인정될 수 있으나, 그렇지 않은 경우 모든 당사자들에 의해 비밀로 유지되고 어떠한 제3자에게 누설될 수 없음

24. 당사자들은 조정 회의에서 이루어진 메모를 생산할 목적으로 또는 조정 회의에서 진술된 것에 관하여 증거를 확보할 목적으로 조정 회의에 참여한 어떠한 사람에게도 법원이나 심판소에 참여를 강요할 수 없음

25. 조정 회의에서 도달한 모든 합의는 서면 화해 합의서가 작성되고 당사자들에 의해 서명될 때에만 법적으로 구속력을 가짐

향후 청문

26. 분쟁에 대한 조정 회부는 유럽 인권협약 제6조에 규정된 권리에 영향을 미치지 않음. 만약 분쟁이 조정에 의해 해결되지 않으면 법원과 심판소의 공정한 청문에 대한 당사자들의 권리에 영향을 미치지 않음. 만약 법원과 심판소에서 청문으로 진행된다면 조정자는 거기에 관여할 수 없음

관련 상자에 표시 바람

☐ 나는 조정 회의에 참가하고 싶음

☐ 나는 조정 회의에 참가하고 싶지 않음

서명, 날짜, 이름, 서명, 전화번호, 이메일 기재

조정 기일을 잡도록 참석이 어려운 날짜들을 알려주기 바람

참석 불가 날짜들 :

(5) 입장 진술서(Position Statement)

○ 의의

- 이상적으로 한 두 페이지 이내로 분쟁에 대한 입장 표명과 앞으로 나아가기 위한 가장 좋은 해결책과 왜 그렇게 생각하는지에 대한 짧은 서술임

○ 내용

- 자신이 하고자 하는 말에 대해 생각할 시간을 갖고 글자로 옮길 때 간단명료하게 항목별로 나누어 정리하는 것이 중요함
- 진술서는 비난에 사용되어서는 안되며 너무 상세해서도 안됨
- 자신에게 가장 중요한 것에 집중하고, 배경, 주요 문제, 그리고 앞으로 나아갈 방향을 서술하여야 함
- 분쟁을 해결하기 위한 더 구체적인 제안들이 있다면 별도의 종이에 작성하고 조정자와 대면할 때 제출함

○ 양식

- 배경(항목별로 작성)
- 주요 문제

- 앞으로 나아갈 방향 제안

(6) 조정 진행 보고(Mediation Progress Report)

○ 제1장(section 1)

- 조정 회의 전에 사건 담당자가 작성

사건 담당자 이름 :
사건참조 번호 :
재산 주소 :
조정자 이름 :
조정 날짜 :

○ 제2장(section 2)

- 조정 종료시 조정자가 작성하고 지명된 사건 담당자에게 전달

당사자들이 화해 동의서에 서명하였는가?	예/아니오
사건 파일이 종결될 수 있는가?	예/아니오
그렇지 않다면 나머지 질문에 응답하십시오	
논의된 분쟁 쟁점들이 어느 정도 합의 되었는가?	반 이상
	반 이하
	전혀 합의되지 않음
어떤 추가 조치가 필요합니까? 적절한 부문에 표시하거나 완료하십시오	이전 지시사항에 기반하여 사건 진행 예정
	PTR/CMC에게 통지 필요
	추가 지시사항을 발행하기 위해 P/VP 참조
	남은 문제는 문서에 결정될 예정
	남은 문제는 청문회에서 결정될 예

	정
	예상 청문 시간 :
	기타(상세 기재 요망)
이 사건은 조정이 합당했는가?	예/아니오
	너무 많은 당사자들
	너무 많은 문제들
합당하지 않을 경우 왜 합당하지 않았는지 서술하십시오	지방 당국 또는 기타 사회 지주
	기타(상세 기재 요망)
서명 (조정자) :	
날짜 :	

○ 제3장(section 3)

- 조정이 종결되지 않은 경우 사건 담당자에 의해 작성

신청서가 조정 회의 후, 청문 전에 철회되었는가?	예/아니오
서명(사건 담당자) :	
날짜 :	

(7) 조정합의서(Agreement to Mediate)

이 합의서는 _____(날짜)_____에 _____(당사자들)_____ 사이에 작성되었음 (‘조정자’)와 당사자들은 아래 1 조항에 명시 1. 당사자들

2. 당사자들은 토지 등록부에서 언급하는 분쟁을 조정으로 해결하려고 함

당사자들의 역할 및 의무

3. 각 당사자는 다음 것들을 준비하여 조정자와 다른 모든 당사자들에게 전달해야 함
 - 3.1 분쟁에 대한 입장을 밝힌 간결한 요약문(‘사건 요약’)
 - 3.2 사건 요약에서 참고하는 문서 및 조정 시 참고할 수 있는 기타 문서(‘문서들’)
4. 사건 요약 및 문서들은 조정 7일 전에 조정자와 기타 당사자들에게 발송되어야 함. 중복을 피하기 위해 각 당사자는 가능한 경우 조정자에게 보낼 문서의 공동 발송에 동의할 수 있음
5. 각 당사자는 해당 당사자를 대신하여 참석하는 대리인이 있을 경우 가능하면 조정 전에 대리인의 이름을 다른 당사자와 조정자에게 전달함

조정자의 역할 및 의무

6. 조정자는 다음을 행함
 - 6.1 조정 전에 각 사건 요약 및 그에게 발송된 모든 문서를 읽음
 - 6.2 의장 역할을 수행하고 조정 절차를 결정함
 - 6.3 분쟁 해결을 위해 당사자들을 도움
7. 조정자는 당사자들에게 어떠한 법적 자문을 제공하거나 법적 자문자 역할을 하지 않지만, 조정의 일환으로 분쟁 중인 문제의 가

치에 대한 견해나 평가를 고려할 수 있음. 그러한 표현은 사건이 청문까지 진행될지라도, 행정심판소 판사에게 법적 구속력 등의 영향을 미치지 않음

조정

8. 조정 중에 조정에 대한 어떠한 기록 혹은 녹취가 있어서는 안됨
9. 조정에서 도달한 화해는 서면으로 작성되고 당사자들 또는 당사자의 대리인이 서명하지 않는 한 법적 구속력이 없음
10. 조정자를 포함한 모든 당사자들은 어떠한 이유 제시 없이 언제든지 조정을 철회할 수 있음
11. 사전에 달리 합의되지 않은 이상 각 당사자는 조정에 따르는 비용을 부담해야 함. 조정 비용은 행정심판소가 (1) 조정에 참석하지 않거나 (2) 합당한 이유 없이 조정에 참석하지 않는다고 밝히는 등 한 당사자가 다른 당사자에게 낭비되는 비용을 초래했다고 판단하지 않는 이상 따로 추가 되지 않을 것임

비밀유지

12. 모든 당사자(조정자와 조정에 참석한 모든 인원 포함)가 말한 모든 사항은 비밀로 처리되어야 하며, 조정이 끝난 후에는 반복되거나 언급되어서는 안됨. 조정에 의하여 또는 조정과 관련하여 발생하는 모든 정보는 편견과 특권이 없어야 하며 현재 또는 미래의 소송이나 소송 절차에서 증거로 인정되지 않아야 함. 이는 이 조항을 제외하고 그러한 절차에서 허용되거나 공개될 수 있는 정보에는 적용되지 않음

13. 어떤 당사자도 조정에 의하여 또는 조정과 관련하여 당사자가 제기하는 소송이나 기타 소송 절차에서 조정자를 증인으로 부를 수 없음

책임 배제

14. 조정자는 조정 기간 동안 또는 조정과 관련하여 발생하는 모든 행위나 누락에 대해 당사자들에게 책임을 지지 않음

관할

15. 본 합의서는 영국 법률의 적용을 받으며, 잉글랜드 및 웨일즈 법원은 본 합의서에서 또는 이와 관련하여 발생할 수 있는 청구, 분쟁, 또는 입장 차이를 해결하기 위한 독점적 관할권을 가짐

서명

조정자

8. 기타

- 정부는 법원들과 심판소들을 현대화하기 위해 상당한 금액(10억 파운드)을 할당하였음
 - 이 프로젝트의 초점은 심판소 시스템의 구조가 아니라 기관의 운영방식이고, 정보 및 통신 기술을 향상시키는 데 중점을 두고 있음
- 서식, 신청서 및 수수료는 온라인으로 제공되고 전자 방식으로 제출할 수 있고, 모든 파일이 디지털화 됨
- 판사는 적절하다고 판단할 경우 판사가 항상 청문할 권한을 가지고 있음(대부분 사건들을 청문 없이 또는 화상회의나 전화로 판사가 결정

할 수 있음)

◆ 방문 사진



Ⅲ

시사점

① 조정제도의 활성화

1. 제도 요약

(1) 영국

- 2007년 TCE법 통과로 법원, 심판소, 분쟁 당사자들에게 조정을 소송의 대안으로 고려해야 할 의무를 부과하였고, 심판 진행 중 당사자들이 조정을 시도하면 심판소는 조정이 종료할 때까지 심판 진행을 중지하고 당사자들을 조정관에게 회부하고, 조정이 실패하면 다시 심판절차 진행하도록 하였음
- 조정의 정의, 조정관의 선정, 조정의 준비, 조정 시 당사자들과 조정관의 역할 및 의무, 조정의 효과와 구속력, 조정 비용, 비밀유지, 조정 실패 시 진행절차 등에 대하여 상세히 규정하고, 조정 합의서, 입장 진술서, 조정 진행 보고서, 화해 합의서 등 서식을 마련한 조정매뉴얼을 두고 있음

(2) 네덜란드

- 조정에 관한 일반법은 없으나, 사적인 조정협회들이 다수 존재하고 적극적으로 활동하고 있음
- 정부는 조정의 활용을 촉진하고, 저소득층에게는 조정에 대한 재정지원을 제공하고 있음
- 조정관들의 정부 등록, 조정관들의 자격요건 등에 대하여 규정한 조정법안이 마련됨

(3) 우리나라

- 그동안 행정심판에서 법의 해석에 의해서가 아니라 상호 양보에 의해 심판을 종결하는 것은 행정처분의 법률적합성이 잠탈될 우려가 있고, 행정은 공익을 실현하는 것이므로 당사자들이 임의로 처분할 수 없다는 등 행정심판의 특수성에 배치된다는 이유로 조정제도 도입에 대한 부정적 견해가 많았음
- 그러나 국민생활의 모든 영역에 행정이 밀접하게 관련됨으로써 국민과 행정과의 분쟁이 많아지고, 국민의 권익주장과 행정의 공익실현 사이의 갈등을 조정하여 상호 양보에 의해 심판을 종결할 수 있도록 제도적 장치를 마련할 필요성이 대두됨에 따라 최근 행정심판법을 개정하여 “조정제도”를 도입하였음
- 그럼에도 불구하고 행정심판의 특수성으로 조정을 통하여 심판을 종결한다는 것은 상정하기 어렵다는 일반적인 인식과 더불어, 행정청에서 조정에 따른 책임 회피 심리 등이 작용하여 제도 정착에 어려움이 예상됨
- 영국과 네덜란드의 조정관제도와 조정매뉴얼 등을 우리나라의 조정제도 활성화에 큰 시사점을 제공하고 있다고 보임

2. 조정관 제도 도입 검토

- 개정 「행정심판법」에 도입된 조정제도를 활성화하기 위한 일환으로 점진적 조정관 제도 도입을 검토하고, 우선 조정교육기관 파견
 - 우리의 경우 안건담당자들이 조정 업무를 수행하는 것보다 비상임 위원들의 풀을 확대하거나 변호사 또는 일정 자격과 교육을 이수한 자들을 조정관으로 선발하여 자발적이고 적극적인 조정 업무를 수행하도록 조정관제도 도입이 필요함
- 위 조정관 제도 도입을 위하여 변호사, 회계사 등 전문 영역 종사자들

을 대상으로 교육 후 조정관으로 지정

- 또한, 비영리기관에서 일정한 자격을 갖추고 일정기간 소정의 조정 교육 및 훈련 프로그램을 이수한 자에 대하여 조정관 자격을 부여하도록 하는 가칭 ‘조정관 민간자격 인증제도’ 필요
- 네덜란드에서 주최하는 조정자 교육에 파견
 - 올해는 10월에 개최됨
 - 향후 공무원의 민원대응능력 향상 및 행정분쟁의 사전조정을 통한 해결을 위하여 국제협력 차원에서 고려할 필요가 있음

3. 조정매뉴얼 마련 필요성

- 조정관 선정, 조정내용(당사자 기술), 조정참여, 비밀준수, 체크포인트 등을 규정한 조정 처리 절차 규정(조정매뉴얼) 마련 필요

4. 각종 양식 구비 및 전달

- 행정심판청구서에 조정 희망 여부 기재란 마련
- 답변서 송달시 조정 안내

② 행정심판 재결에 대한 국민의 만족도 제고를 위한 구술심리 확대

1. 제도 요약

- 영국은 1심행정심판소와 상급행정심판소로 행정심판 2심제를 운영하여 심판의 공정성을 기하고 있음.
 - 영국 1심행정심판소는 당사자가 출석하지 않는 경우를 제외하고 모든 사건에 대하여 청문(hearing)을 실시
 - 상급행정심판소는 법률심으로 예외적으로 필요한 경우에만 청문 개

2. 도입방안

- 행정심판의 공정성에 대한 신뢰 및 만족도 제고를 위하여 행정심판 구술심리 확대 필요
 - 행정심판 사건이 구술심리로 진행되는 경우 당사자들의 행정심판의 공정성에 대한 신뢰도와 만족도 향상에 기여하게 될 것으로 예상됨
 - 물리적으로 본위에서 구술심리 진행에 한계가 있다면, 상임위원 주재 하에 안전담당자가 당사자 의견청취 형태로 양 당사자들을 불러 심문을 진행한다면 당사자들로 하여금 자기 주장을 펼 수 있는 기회를 보장하고, 안전담당자도 사실관계를 확정하는데 도움이 될 것임
 - 다만, 안전담당자는 당사자들의 주장을 정리하고 사실관계를 확정하는 것에 그치고, 판단은 위원회가 한다는 것을 명확화하여야 함

③ 국민의 실질적 권리구제를 위한 행정심판기관의 통합과 재심제도 도입

1. 제도 요약

(1) 영국

- 20세기말에 조세, 재산권, 산업재해, 보건, 사회복지 등에 관하여 2000여개의 특별행정심판소가 영역별, 지역별로 설치되어 운영되다가 행정심판소의 독립성 취약, 남설로 인한 이용자의 불편 등의 문제점을 해결하기 위하여 2007년 이용자를 위한 행정심판소의 설치라는 방향을 정하고 하나의 체계, 하나의 서비스라는 지표 아래 개혁이 이루어졌고, 그 개혁조치의 결과 무수한 개별 행정심판기관들이 1심행정심판소와 상급행정심판소의 이원적 체제로 통합하여 독립성을 확보하였음

- 각 심판소마다 행정사건을 영역별로 묶어 부(chamber)를 구성하여 심리·재결하고 있고, 1심재판소의 재결에 불복하는 당사자는 상급행정심판소에 불복할 수 있는 제도를 두고 있음

(2) 네덜란드

- 과거에는 민사·형사 사건을 다루는 일반법원과 행정사건을 다루는 행정법원의 구별이 존재하였으나, 1990년부터 2000년에 걸친 사법조직법 개혁으로 일반법원과 행정법원은 반 통합되었고, 그 결과 일반법원 행정부에서 행정사건의 제1심을 관할하게 되었지만, 행정사건의 항소심 관할은 조세사건을 제외하고는 과거부터 존재하던 특별행정법원이 여전히 담당하고 있는데, 현재 중앙항소법원, 통상·산업항소법원, 국사원 행정관할부 등 3개의 특별행정법원이 존재하며, 특별행정법원은 원칙적으로 최고행정법원의 역할을 담당하고 있음
- 이와 같이 영국과 네덜란드의 경우 행정사건에 대한 통제를 행정부가 아닌 사법부에 속한 행정심판소나 일반법원에서 영역별로 부를 구성하여 심리하고 있으나, 행정사건의 특수성 등을 고려하여 행정사건을 하나의 기관에서 통제하고 있고, 행정사건에 대해서도 국민뿐만 아니라 행정청도 불복할 수 있는 재심제도를 두고 있음

(3) 우리나라

- 현재 비효율적인 특별행정심판기관을 하나의 행정심판기관으로 일원화하는 통합문제가 제기되고 있음
- 행정심판의 경우에는 단심제의 구조를 채택하고 있어 행정청이 행정심판 재결에 대한 불복수단이 없어 잘못된 재결에 대한 시정을 구할 수 없는 문제점이 지적되고 있음

2. 특별행정심판기관의 통합

- 위와 같은 문제점들을 해결하기 위한 하나의 제도적 방안으로 특별행정심판기관의 통합 논의가 있음
- 영국과 네덜란드의 행정사건의 담당기관에 대한 통합과정은 참고가 될 수 있음
- 행정심판기관의 통합방안
 - 사안의 전문성과 특수성을 살리기 위해 특별히 필요한 경우가 아니면 특별행정심판절차를 둘 수 없도록 하는 행정심판법 제4조를 근거로 현재 설치되어 있는 특별행정심판기관에 대한 이행평가를 통하여 사안의 전문성이나 특수성이 취약하거나 재판의 전심절차로서 독립성이 취약한 특별행정심판기관을 일반심판기관으로 이관하여, 사안의 전문성이 인정되는 경우에는 영역별로 묶어 부제로 구성하거나 전문위원회를 설치하여 운영하는 방안 등이 고려될 수 있음

3. 재심제도의 고려

- 행정사건에 대한 심급제도는 행정의 법률적합성을 확보함으로써 실질적인 국민의 권리구제를 도모하기 위한 방안의 하나로 여겨지는 행정심판 재심제도 설계에 참고할 수 있는 것으로 보임
- 행정사건의 재심제도 도입방안으로는 중앙행정심판위원회에 소위원회와 전원위원회를 분리하여 원처분에 대한 행정심판은 중앙행정심판위원회의 소위원회 또는 시·도행정심판위원회에서 심리·재결하고, 그 재결에 대한 불복은 중앙행정심판위원회의 전원위원회에서 심리·재결하는 심급제의 도입 방안 등이 고려될 수 있음

④ 기타 행정심판 기능강화를 위한 제언들

- 네덜란드는 법원 자체적으로 행정사건 판사들을 위한 전문적 기준을 마련하여 시행 중임
 - 여기에는 판사의 배치와 순환보직의 원칙, 필요한 지식과 전문 기술 및 경험 습득·토론·공유, 사법보좌관, 전문가 등 충분한 인력 지원, 교육 및 훈련 등 판사의 업무와 역할, 사법절차뿐만 아니라 업무 환경 전반에 대하여 상세히 규정
 - 이를 통하여 행정소송의 공정성과 전문성 향상을 위해 노력하고 있음
- 이를 참고하여
 - 공정성, 신속성, 투명하고 문제해결 지향적인 심판절차 진행 등 안전담당자들의 업무수행 자세(직업윤리) 및 전문성 강화, 심판절차별로 안전담당자들이 할 일을 명확하고 상세하게 규정한 내부 운영규정이나 매뉴얼 제정
 - 악성 고질 민원인에 대한 응대 요령에 대한 교육(의사소통 방법, 인간 심리 및 심층 욕구 분석, 설득 등 기법에 대한 체계적인 교육 및 훈련 프로그램 확충), 안전담당자들의 심리치료 및 상담 진행, 고소·고발에 대한 법률 지원 등 자부심과 보람을 느끼며 일할 수 있는 업무 환경 조성

IV

참고자료

Schedule Training Conflict Resolution and Mediation – 26 October – 13 November 2015*Ministry of State Secretariat***Centre for Conflict Resolution and Mediation / Vrije Universiteit Amsterdam****Week 1****Arrival - Sunday 25 October**

6.30	Arrival at Schiphol Airport (Marise will pick you up at the airport at 7.30u)
	Transfer to the accommodation in Haarlem & check in
16.10	Pick up from Korte Veerstraat 40 by Marise & Barbara
16.30 – 18.00	Canal Tour Haarlem – departure Nieuwe Gracht, opposite no 80 Including dinner

Day 1 Monday 26 October**Location: Centre for Conflict Resolution and Mediation, Nieuwe Gracht 74, Haarlem****Linda van Reijkerk (CvC) / Marise van Amersfoort (Vrije Universiteit)**

9.00	Welcome at the CvC, coffee/tea
9.15	Singing the Anthem
9.30	Introduction of the programme, practical issues
10.00	Getting to know each other
10.45	Coffee/tea break
11.00	Training needs assessment
12.00	Lunch and prayer break
Richard Ronay (Vrije Universiteit)	
13.00	Introduction to the process of mediation
13.30	Mediation in Action – Video role-play and discussion
14.15	Prepare for experiential role-play (GreenGauge) in small groups
15.00	Coffee/tea break
15.15	GreenGauge case exercise
16.30	Debrief and discussion of case
17.00	Completion of the day

Day 2 Tuesday 27 October**Location: Study visit to The Hague****Study visit National Ombudsman (Bezuidenhoutseweg 115, The Hague)****Frederique van Zomeren / Marise van Amersfoort**

8.15	Bus to The Hague, departure from Haarlem Hotel Suites (Corner Korte Veerstraat – Spaarne)
9:15 – 12.00	Visit to National Ombudsman (Stephan Sjouke)
12.00 – 13.00	Lunch and prayer break
Study visit Ministry of Interior and Kingdom Relations – Pleasant Contact with the Government	
Turfmarkt 147, The Hague	
Frederique van Zomeren / Marise van Amersfoort / Linda Reijkerk	
13.00 – 15.15	Option 1: visit to Prodemos Option 2: Walk through The Hague, governmental quarter
15.15 – 17.15	Visit to Ministry of Interior and Kingdom Relations – Pleasant Contact with the Government
17:15	Bus to Haarlem

Day 3 Wednesday 28 October	
Location: Centre for Conflict Resolution and Mediation, Nieuwe Gracht 74, Haarlem	
Frederique van Zomeren (CvC) / Jacques de Waart (CvC)	
9.00	Introduction of the course and the trainers
9.30	Introduction exercise
10.00	General principles of conflict, power right and interests
10.30	Coffee/tea break
10.45	What is mediation /
11.15	Attitude of the Mediator
12.00	Kilmann Conflict Styles
12.30	Lunch and Prayer break
Frederique van Zomeren / Jacques de Waart	
13.30	Communication in your own conflicts
13.45	7i Conflict diagnosis
15.00	Coffee/tea break
15.15	Introduction Phases of Mediation
16.00	Phase 1 preparation (theory)
16.30	Phase 1 preparation (demonstration)
17.00	Completion of the day
Homework:	
Read Getting to yes and Fair play on both sides – before Monday 2 November	
Communication in your own conflicts – before Monday 2 November	

Day 4 Thursday 29 October	
Location: Centre for Conflict Resolution and Mediation, Nieuwe Gracht 74, Haarlem	
Jacques de Waart / Marise van Amersfoort	
9.00	Introduction of the program of the day
9.10	Film: Preparation phase
9.30	Role play: dilemmas of the first phase
10.30	Coffee/tea break
10.45	Role play: dilemmas of the first phase
11.45	Meta communication
12.30	Lunch and prayer break
Linda Reijerkerk / Marise van Amersfoort	
13.30	Glasl Escalation ladder
14.30	Introduction conflict management in complaint procedures
15.00	Coffee/tea break
15.15	Comparison Indonesian complaint procedures vs Dutch complaint procedures
17.00	Completion of the day

Day 5 Friday 30 October	
Location: Centre for Conflict Resolution and Mediation, Nieuwe Gracht 74, Haarlem	
Jacques de Waart / Linda Reijerkerk	
9.00	Introduction of the program of the day
9.10	Introduction phase 2: Exploration
9.40	Skills of the mediator: reframing
10.30	Coffee/tea break

10.45	Skills of the mediator: asking non-partial, neutral questions
11.15	Emotions and Emotion reduction / Theory: Content emotion – intention
11.30	Exercise: Dealing with emotions
12.00	Peeling the Onion
13.00	Lunch and Prayer break
Jacques de Waart / Linda Reijerkerk	
14.00	Integration skills: role play
15.00	Coffee/tea break
15.15	Continuation of role play
16.45	Optional: Film – Exploration phase
17.00	Completion of the day

Week 2	
Day 6 Monday 2 November	
Location: Centre for Conflict Resolution and Mediation, Nieuwe Gracht 74, Haarlem	
Frederique van Zomeren / Linda Reijerkerk	
9.00	Introduction of the program of the day
9.15	Mediators speech
9.40	Communication in your own conflict
10.00	Key factors in mediation (transparency, connection, reflection,...)
10.30	Coffee/tea break
10.45	Effective conflict management interventions: external institutions, NGO's, other stakeholders
11.15	Practice with case
12.30	Lunch and prayer break
Frederique van Zomeren / Linda Reijerkerk	
13.30	Effective conflict management interventions: internal conflicts (guest lecturer: Mr. Fer Kousen)
14.30	Dan Dana: calculation of costs of conflict
15.00	Coffee/tea break
15.15	Mediation phase: turning point
15.30	Mediation phase: negotiation
16.30	Film: negotiation phase
17.00	Completion of the day

Day 7 Tuesday 3 November	
Location: Centre for Conflict Resolution and Mediation, Nieuwe Gracht 74, Haarlem	
Frederique van Zomeren / Jacques de Waart	
9.00	Introduction of the program of the day
9.10	Legal aspects of mediation
10.30	Coffee/tea break
10.45	Legal aspects of mediation
12.30	Lunch and prayer break
Frederique van Zomeren / Jacques de Waart	
13.30	Ethics of Governance
14.15	Group dialogue process design
15.00	Coffee/tea break
15.15	Group dialogue process design
17.00	Completion of the day

Day 8 Wednesday 4 November	
Location: Centre for Conflict Resolution and Mediation, Nieuwe Gracht 74, Haarlem	
Frederique van Zomeren / Marise van Amersfoort	
9.00	Introduction of the program of the day
9.10	Phase: Co-creation and Harvard Negotiation
9.30	Different interests and BATNA
10.30	Coffee/tea break
10.45	Role Play: Harvard Negotiation
12.30	Lunch and Prayer break
Frederique van Zomeren / Marise van Amersfoort	
13.30	Case – Windfarm / Guest speaker Rolf Korsuize
15.00	Coffee/tea break
15.15	Role play Windfarm case and Harvard Negotiation
17.00	Completion of the day

Day 9 Thursday 5 November	
Location: Centre for Conflict Resolution and Mediation, Nieuwe Gracht 74, Haarlem	
Frederique van Zomeren / Mirjam Duyser (CvC)	
9.00	Introduction of the program of the day
9.10	Closing phase: drafting a final agreement
9.30	Skills card exercise
10.00	Introduction Integration role play
10.30	Coffee/tea break
10.45	Integration skills: Role Play (1)
11.30	Integration skills: Role Play (2)
12.30	Integration skills: Role Play (3)
Frederique van Zomeren / Mirjam Duyser	
13.30	Integration skills: Role Play (4)
14.15	Integration skills: Role Play (5)
15.30	Coffee/tea break
15.45	Skills card exercise
16.30	Rituals
17.00	Completion of the day

Day 10 Friday 6 November	
Location: Centre for Conflict Resolution and Mediation, Nieuwe Gracht 74, Haarlem	
Frederique van Zomeren / Mirjam Duyser	
9.00	Introduction of the program of the day
9.10	Integration theory and skills
10.30	Coffee/tea break
10.45	Integration theory and skills
12.30	Lunch and Prayer break
Frederique van Zomeren / Mirjam Duyser	
13.30	Integration theory and skills
15.00	Coffee/tea break
15.15	Closing phase: rituals
17.00	Completion of the day

Saturday 7 November	
Moving from Haarlem to Amsterdam/Amstelveen	
11:30 A bus will pick you up from Haarlem Hotel Suites (Spaarne 66) and will bring you to Htel in Amstelveen	

WEEK 3	
Day 11 Monday 9 November	
Location: Vrije Universiteit Amsterdam – BelleVU building, room 0H21	
Rien Kool (Vrije Universiteit)	
8.15	Departure from Htel – metro 51 from Ouderkerkerlaan at 8.31hrs to De Boelelaan/VU Please look on the VU map for the BelleVU building – room 0H21
9:00	Introduction on Education
9.15	Curriculum and curriculum models
10.30	Coffee/tea break
10.45	Learning objectives
12.00	Lunch and Prayer Break
Richard Ronay	
13.00	Are humans rational maximisers?
13.45	Competition versus cooperation exercise
14.15	Exercise debrief and discussion
15.00	Coffee/tea break
15.15	Building a cultural theory of mind
15.45	Multi-party negotiation exercise
16.45	Debrief and discussion of case
17.00	Completion of the day

Day 12 Tuesday 10 November	
Location: Vrije Universiteit Amsterdam – Main Building, room 1E-04	
Rien Kool	
9.00	Introduction and review of previous session
9.15	Active Learning
10.30	Coffee/tea break
10.45	Course references and course manuals
12.00	Lunch and Prayer Break
Karin Lasthuizen (Vrije Universiteit)	
13.00	Ethics of Governance
15.00	Coffee/tea break
15.15	Ethical Dilemmas in handling complaints
17.00	Completion of the day

Day 13 Wednesday 11 November	
Location afternoon: Vrije Universiteit Amsterdam – Main Building 0B04	
Study visit: Municipality of Amsterdam	
8.00	Departure from Htel – metro 51 from Ouderkerkerlaan at 8.16hrs to Waterlooplein Marise will pick you up at the metro station Waterlooplein.
9.00	Visit to Municipality of Amsterdam – Department Public Security (Taco Temminck Tuinstra)
10.30	Municipality of Amsterdam – Department for Complaint Handling (Jonathan Wolfswinkel)
12.00	Lunch and Prayer Break – travel back to Vrije Universiteit
Rien Kool	
13.00	Introduction and review previous session
13.15	Assessment and Rubrics
15.15	Coffee/tea break
15:30	Dick Allewijn on “Fair Play on both sides” – Presentation by the author and Q&A
17.00	Wrap up and completion of the day

Day 14 Thursday 12 November	
Location: Vrije Universiteit Amsterdam – Main Building HG-05A32	
Jeroen van Spijk (Vrije Universiteit)	
9.00	Introduction of program of the day
9.15	Examples of Standard Operation Procedures
10.00	Stakeholder analysis and lessons learned from Municipality of Amsterdam
10.45	Coffee/tea break
Location: Vrije Universiteit Amsterdam – Main Building 0B04	
11.00	Brainstorm session on components of SOP on facilitating public rallies
12.30	Lunch and Prayer Break
Jeroen van Spijk / Marise van Amersfoort	
13.30	Working session – developing draft SOP
15.00	Coffee/tea break
15.00	Presentation first draft SOP
16.00	Completion of the day

Day 15 Friday 13 November	
Location: Vrije Universiteit Amsterdam - Main Building 0B04	
9.00	Concluding session – Lessons learned from training and preparation presentations
10.00	Opening of Closing Ceremony
10.15	Presentations
11.15	Coffee/tea break
11.30	Certificates and Evaluation
12.30	Completion of the training
Afternoon	Lunch, prayer, time for individual appointments

Settlement Agreement

Ref:

Property:

Applicant(s):

Represented by:

Respondent(s):

Represented by:

1. The issue(s) between the parties are as follows:
 - (i)
 - (ii)
 - (iii)
 - (iv)
2. The Applicant(s) and the Respondent(s) have confirmed that they are authorised to commit to the terms agreed at this mediation.
3. The parties have been advised that the mediation process is voluntary and have agreed to accept the process as a means of resolving the issue(s).
4. The terms agreed are as follows:
 - (i)
 - (ii)
 - (iii)
 - (iv)
 - (v)
 - (vi)
 - (vii)

5. Agreement to the above terms was achieved following mediation and the parties agreed to sign this agreement having been given the opportunity of taking professional advice before so doing.
6. [The agreement is in full and final settlement of the claim and counterclaim in the proceedings in the _____ County Court under Claim No. _____]
7. The parties agree to discontinue and to withdraw the application to the Tribunal under the above reference number [and the proceedings in the _____ County Court under Claim No. _____ .]
8. The parties agree that each party will bear their own costs of the mediation, the tribunal proceedings and the county court proceedings; and, in addition, no such costs will be passed to leaseholders through the service charge.
9. This agreement may be enforced in the courts [with the exception of Clause(s) _____] but is otherwise confidential.

Signed by/ on behalf of the Applicant(s):

Signed by/ on behalf of the Respondent(s):

Dated: _____